

Marketing-Studie 2022:

# Die Revolution findet (noch) nicht statt.



# Einleitung

Die **Marketing-Studie 2022** ist die dritte Untersuchung des Berufsfelds „Marketing“ der Quadriga Hochschule Berlin.

In unserer ersten Marketing-Studie 2018 haben wir uns vor allem für die Frage interessiert, was exzellente Marketing-Teams auszeichnet – wie ihre Organisation, Führung und ihr Erfolg zusammenhängen.<sup>1</sup> Zwei zentrale Erkenntnisse aus dieser Studie waren:

- Einfluss im Unternehmen und Erfolg des Marketing-Teams korrelieren positiv.
- Dasselbe gilt für das digitale Know-how im Team und die Team-Performance.

In der zweiten Studie im Jahr 2020 haben wir daher noch detaillierter danach gefragt, welche Kompetenzen die Marketing-Verantwortlichen für wichtig halten, welche davon ihre Teams bereits besitzen und welche sie in den nächsten zwei Jahren aufbauen wollen.<sup>2</sup> Es zeigte sich, dass sich die Situation seit der

<sup>1</sup> Andrea Kindermann, René Seidenglanz & Elisa Lopper (2018): Marketing – Best Leadership - Organisation. Was macht erfolgreiche Marketing-Einheiten aus? Berlin: Quadriga Media. 1. Auflage 2018.

ersten Befragung kaum verändert hatte: Marketing ist in der Praxis meist gleichbedeutend mit Marketing-Kommunikation. Für strategischen Einfluss im Unternehmen fehlt es den Teams oft an strategisch-konzeptionellem Know-how für die Bearbeitung digitalisierter Märkte.

Weitere zwei Jahre später stellt sich also die Frage: **Haben sich die Marketing-Teams auf ihr Wunsch-Kompetenz-Profil zu entwickelt?** Haben sie strategischen Einfluss im Unternehmen gewonnen? Oder werden die Marketing-Fachleute weiterhin intern zwar geschätzt, bei strategischen Fragen aber oft genug nicht gehört?

<sup>2</sup> Andrea Kindermann, René Seidenglanz & Ronny Fechner (2020): Marketing 2020: Innovationstreiber oder Follower? Berlin: Quadriga Media. 1. Auflage 2020. Der Bericht zur Studie ist auf der Webseite der Quadriga Hochschule zu finden: <https://www.quadriga-hochschule.com/forschung/berufsfeld-marketing/>

# Inhalt

Management Summary: „Die Revolution findet (noch) nicht statt!“	4
Die Studie	5
Organisation der Marketing-Einheit und Einbindung in die Gesamtorganisation	7
Performance der Marketing-Teams und Budgetentwicklung	14
Kompetenz-Profil der Marketing-Teams: Status und Ziele	18
Profil der befragten Marketing Manager:innen	28
Fazit: von Disruption keine Spur!	33
Autor:innen & Kontakt	34
Über die Quadriga Hochschule Berlin	35

# Management Summary:

## „Die Revolution findet (noch) nicht statt!“

„Marketing“, wie es an Hochschulen gelehrt wird, hat mit „Marketing“, das in Marketing-Abteilungen stattfindet, oft nur geringe Überschneidungen. Unsere dritte Marketing-Studie seit 2018 bestätigt diese Erkenntnis: Weil das Marketing-Team in der Praxis meist ein Marketing-Kommunikationsteam ist, ist sein **Einfluss auf die Unternehmensstrategie oft gering** (bei 33 Prozent der befragten Marketing Manager:innen), auch wenn die unternehmensinterne Akzeptanz recht hoch ausfällt (66 Prozent hoch/sehr hoch). Nicht einmal ein Drittel der Marketing-Verantwortlichen führt auch das **Produktmanagement** und damit einen Kernbereich der marktorientierten Unternehmensführung, die in Marketing-Seminaren gelehrt wird.

**Customer Experience Management** ist eine **Methode**, um die Unternehmensaktivitäten am Markt – in den meisten Märkten bedeutet das: am Kunden – auszurichten und ihre Effizienz und Effektivität zu optimieren. **80 Prozent der Befragten** sagen, dass Customer Journey/Customer Experience Management (CXM) für Marketing-Teams eine **hohe oder sehr hohe Bedeutung** hat. Allerdings verfügen erst 36 Prozent der Marketing-Teams über diese Kompetenz. Ohne strategischen Einfluss im Unternehmen

und auf Gestaltungsfelder jenseits der Marketing-Kommunikation ist das wirksame Management der Customer Experience jedoch gar nicht möglich. Nur **23 Prozent** der befragten Marketing Manager:innen geben an, dass es in ihrem Unternehmen ein **institutionalisiertes CXM** gibt, das aber in rund 43 Prozent der Fälle nicht dem Marketing zugeordnet ist.

Auch die aktuelle Studie zeigt: Marketing Manager:innen sind sehr pragmatisch. Kompetenz in **Grundlagentechnologien** wie KI zu erwerben, halten nur **30 Prozent** der Teilnehmer:innen für wichtig, **Automatisierung** des Lead-Managements und Bots zur automatisierten Interaktion – bei denen solche Technologien eine Rolle spielen – beurteilen **78 Prozent** beziehungsweise **53 Prozent** als relevant. Organisationen müssen **technologische** und dadurch ausgelöste **soziale und wirtschaftliche** Veränderungen systematisch beobachten und bewerten. Das könnte Aufgabe der Marketing-Abteilung sein. In den meisten Unternehmen ist dies nach unseren Erkenntnissen nicht der Fall. Aus Perspektive der **Marketing-Profession** ist das bedauerlich. Aus einer übergeordneten Sicht stellt sich die Frage: Wer erfüllt diese wichtige Aufgabe in diesen Unternehmen systematisch und dauerhaft.

# Die Studie

Für unsere Studie haben wir Ende 2021/Anfang 2022 Marketing Manager:innen in Deutschland, Österreich und der Schweiz online befragt. **320 Marketing-Expert:innen** haben teilgenommen.<sup>3</sup> Nicht alle mussten jede einzelne Frage beantworten. Die jeweils gültige Anzahl an Teilnehmer:innen wird daher für jede Frage separat angegeben. Eine statistische **Repräsentativität** für das gesamte Berufsfeld Marketing-Management beansprucht die Untersuchung nicht.

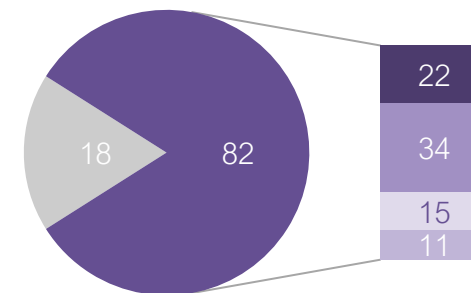
82 Prozent der Befragten haben eine **Leitungsfunktion**. Mehr als die Hälfte sind Marketing-Leiter:innen oder leiten einen Bereich, der Marketing und PR umfasst (Abb. 1).

68 Prozent der Teilnehmer:innen arbeiten schon über zehn Jahre im Marketing – darunter 28 Prozent mit mehr als 20 Jahren Berufserfahrung.

<sup>3</sup> Das sind leider deutlich weniger als in den vergangenen Jahren. Wir verzichten daher zum Teil auf die Auswertung von Teilgruppen, weil die Fallzahlen (n) in den Teilgruppen sehr klein werden.

*82 Prozent der Befragten sind Führungskräfte.*

Abb. 1: Rollen der Befragten in ihren Organisationen



- Kommunikationsgesamtleitung (PR/KM & Marketing)
- Marketing-Gesamtleitung
- Leitung eines Marketing-Teilbereichs
- Gruppen-, Team- oder Projektleitung
- keine Leitungsfunktion

„Haben Sie eine Leitungsfunktion inne?“ Angaben in Prozent; n = 268

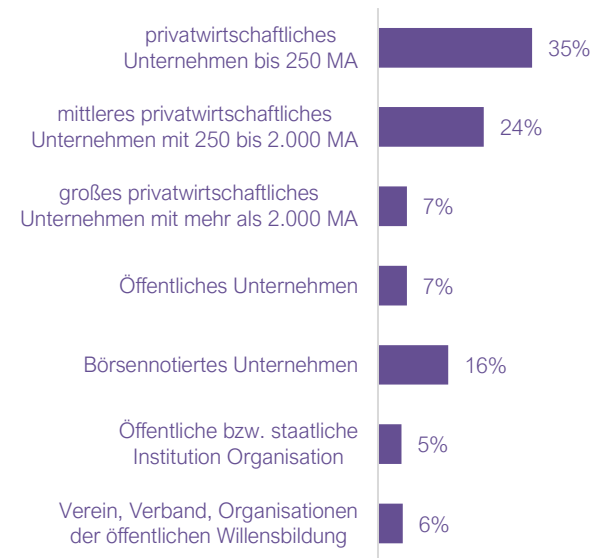
Die meisten der Marketing Manager:innen in unserer Studie – 35 Prozent – sind in Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden (MA) tätig, ein knappes Viertel – 24 Prozent – in Unternehmen mittlerer Größe (weniger als 2.000 MA). Großunternehmen (mehr als 2.000 MA) sind mit 7 Prozent in unserer Stichprobe deutlich überrepräsentiert (Abb. 2).<sup>4</sup>

Die Studie gliedert sich in vier Kapitel:

1. Organisation der Marketing-Einheit und Einbindung in die Gesamtorganisation
2. Performance der Marketing-Teams und Budgetentwicklung
3. Kompetenz-Profil der Marketing-Teams: Status und Ziele
4. Profil der befragten Marketing Manager:innen

***Kleine und mittelgroße Unternehmen machen 59 Prozent der Stichprobe aus. Großunternehmen sind überrepräsentiert.***

Abb. 2: Organisationen der Befragten nach Größenklassen und Organisationstyp



„In welcher Art von Organisation sind Sie tätig?“ und „Wie viele Beschäftigte hat die Tochter/Niederlassung, für die Sie tätig sind?“ bzw. „Wie viele Beschäftigte hat Ihre Organisation insgesamt?“ Angaben in Prozent; n = 318. MA = Mitarbeitende

<sup>4</sup> Der Anteil in Deutschland beträgt rund 0,02 % (800 von rd. 3,38 Mio. Betrieben, lt. Statistischem Bundesamt bezogen auf das Jahr 2020).

# Organisation der Marketing-Einheit und Einbindung in die Gesamtorganisation

*„Marketingvorstände sind entscheidend für die internationale Expansion von Unternehmen – wenn sie genügend Freiräume bekommen, um Entscheidungen zu treffen“* schrieb der Harvard Business Manager im März 2022.

Eine Forschergruppe der St. Johns University hatte 297 multinationale Unternehmen analysiert und stellte fest: Unternehmen, in denen die CMO über strategische, operative und finanzielle Entscheidungsspielräume verfügen, hatten mehr Erfolg bei ihrer Internationalisierung.<sup>5</sup>

Die Wirklichkeit sieht in den meisten Unternehmen anders aus: Schon in den vergangenen Jahren zeigten unsere Studien, dass die „Marketing-Abteilung“ in der Mehrzahl der Unternehmen eigentlich „Marketing-Kommunikation“ heißen müsste.

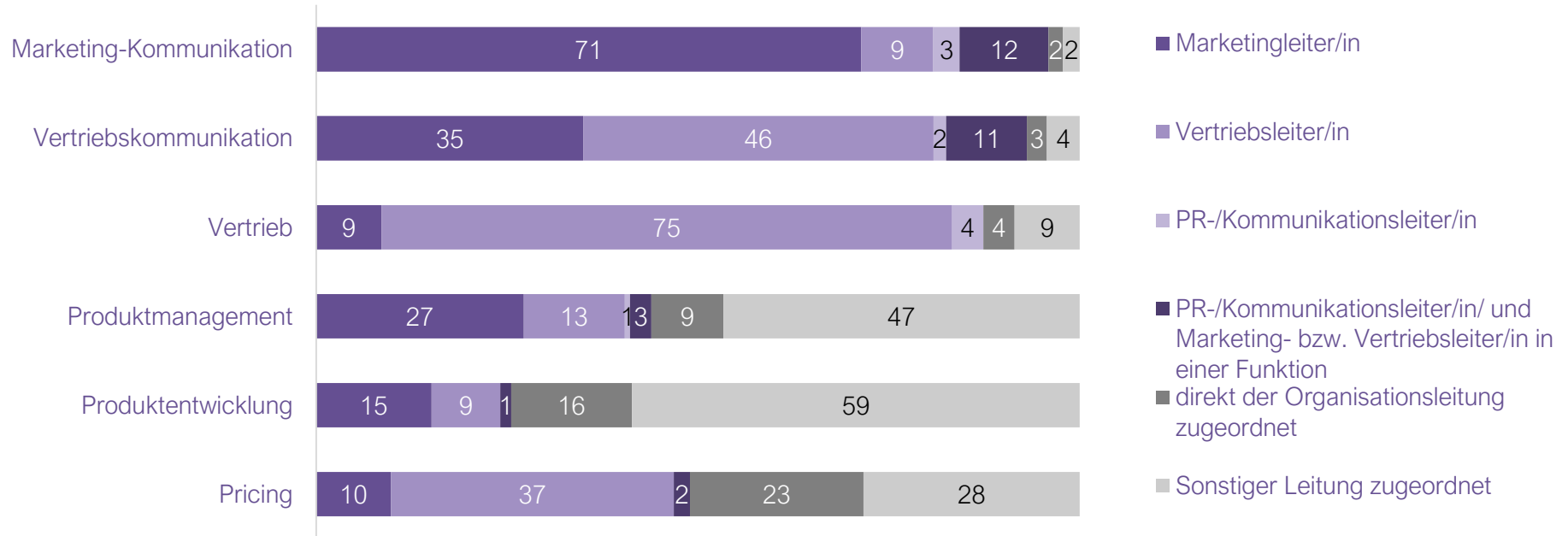
Denn von den berühmten 4 P des Marketing-Mix – Produkt/ Services, Preis, Distribution und Kommunikation – verantworten die meisten Marketing-Leiter:innen nur die Marketing-Kommunikation. In unserer aktuellen Studie sind lediglich 30 Prozent der Marketing-Leiter:innen zumindest auch für das **Produktmanagement** zuständig (Abb. 3).<sup>6</sup> Das entspricht in etwa den Ergebnissen unserer früheren Marketing-Studien.

<sup>5</sup> Harvard Business Manager 3/2022, Seite 8-10, basierend auf Kumar, V., Borah, S.B., Sharma, A. *et al.* Chief marketing officers' discretion and firms' internationalization: An empirical investigation. *J Int Bus Stud* **52**, 363–387 (2021).  
<https://doi.org/10.1057/s41267-020-00378-y>

<sup>6</sup> 27 % der Marketingleiter:innen und 3 %, bei denen PR/Marketing/Vertrieb eine Funktion sind.

**Marketing-Einheiten sind in der Regel Abteilungen für Marketing-Kommunikation.**

Abb. 3: Handlungsfelder der Marketing-Einheit

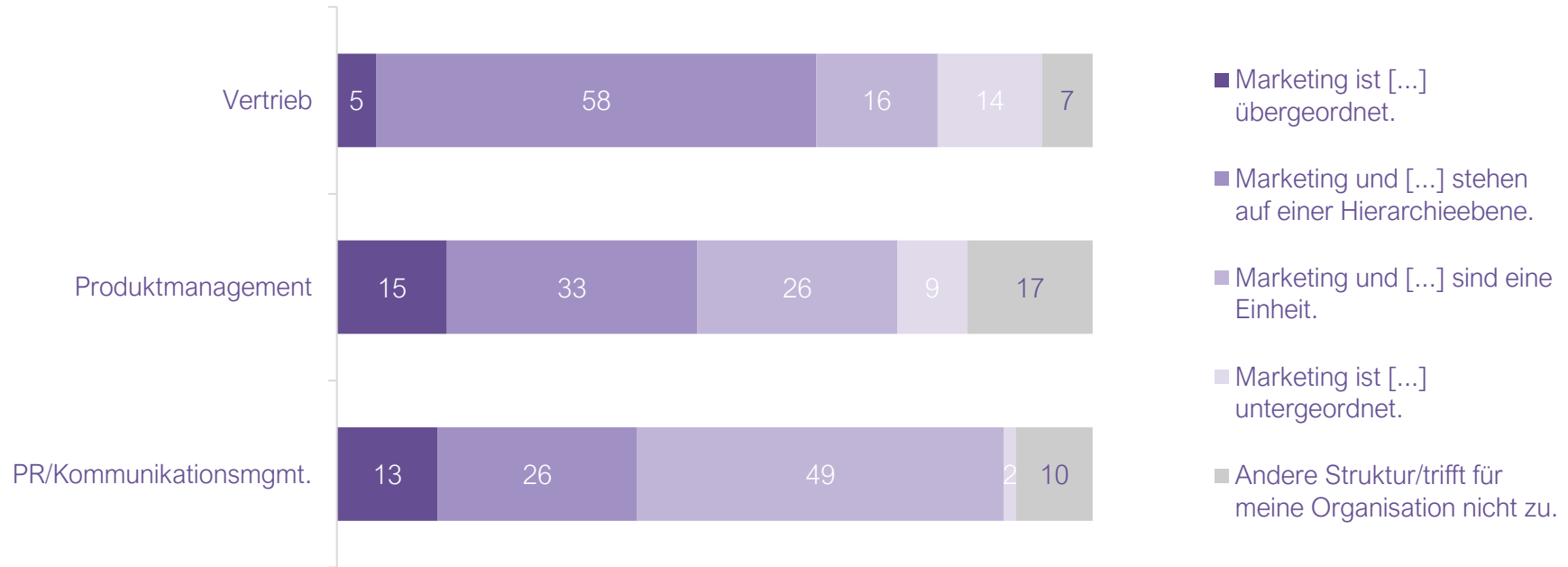


„Wer verantwortet die folgenden Arbeitsgebiete?“ Angaben in Prozent; n<sub>min</sub> = 278



**„Marketing“ steht meist auf einer Ebene mit Vertrieb, Produktmanagement, PR.**

Abb. 4: Beziehung des Marketing-Einheit zu verwandten Funktionsbereichen



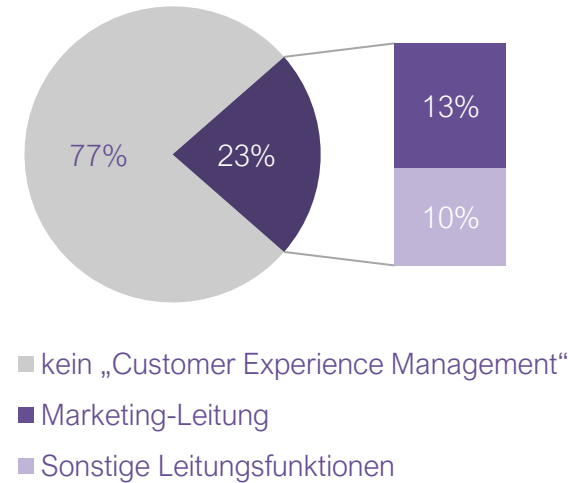
„In welchem Verhältnis stehen die Einheiten für Marketing und für [Vertrieb bzw. Produktmanagement bzw. PR/Kommunikationsmanagement] in Ihrer Organisation zueinander?“  
 Angaben in Prozent; n<sub>min</sub> = 151

In unserer Marketing-Studie 2020 hatten wir erstmals gefragt, ob es im Unternehmen ein institutionalisiertes **Customer Experience Management (CXM)** gibt. Damals wie in unserer aktuellen Befragung gaben etwa ein Viertel der Marketing-Expert:innen an, dass ihr Unternehmen ein CXM hat.

In immerhin 56 Prozent der Fälle ist diese wichtige Funktion der Marketingleitung zugeordnet (Abb. 5).<sup>7</sup> Das ist allerdings nur dann eine gute Entscheidung, wenn das Marketing im Unternehmen als Führungsfunktion etabliert ist und Geschäftsmodell und -strategien mitgestaltet. Denn **Kundenzentrierung** ist eine unternehmensstrategische Aufgabe, kein Kommunikationsproblem.<sup>8</sup>

### *Knapp ein Viertel der Unternehmen in der Studie hat Customer Experience Management institutionalisiert.*

Abb. 5: Institutionalisiertes Customer Experience Management



„Gibt es in Ihrer Organisation das Aufgabengebiet ‚Customer Experience Management?‘ und ‚Wer verantwortet das Customer Experience Management?‘ Angaben in Prozent; n = 317 bzw. 73

<sup>7</sup> Die Quadriga Hochschule Berlin hat die Praxis des CXM in Unternehmen der DACH-Region anhand von elf Fallstudien untersucht. Der Studienbericht „Wie Unternehmen CXM umsetzen“ ist ab September 2022 verfügbar.

<sup>8</sup> Die McKinsey-Berater Ehrlich et al. schreiben dazu: *“Transforming the customer experience (CX) isn’t about playing hard and fast. To succeed in the long game, companies need to manage it systematically. Doing it well is a game changer, which is why more than 70 percent of senior executives rank CX as a top priority for the coming years. Indeed, companies that effectively organize and manage customer*

*experience can realize a 20 percent improvement in customer satisfaction, a 15 percent increase in sales conversion, a 30 percent lower cost-to-serve, and a 30 percent increase in employee engagement.”* Quelle: Ehrlich et al. (2022): How the operating model can unlock the full power of customer experience”. <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/how-the-operating-model-can-unlock-the-full-power-of-customer-experience> [abgerufen am 7.8.2022]

Die meisten Marketing-Teams sind als **Kernbereich, Richtlinienbereich oder als Teil einer Matrix** organisiert (Abb. 6):

- Ein Kernbereich ist eine eigenständige Abteilung, sie trifft Entscheidungen selbst und führt die Maßnahmen durch.
- Ein Richtlinienbereich trifft Entscheidungen, hat Richtlinienkompetenz gegenüber anderen Bereichen und ist diesen gegenüber weisungsberechtigt.
- Als Teil einer Matrix sind Funktion und Geschäftsbereich gemeinsam entscheidungsbefugt.

Aber nur 43 Prozent der Befragten sagen, dass ihre Marketing-Teams hohen oder sehr hohen **Einfluss** auf strategische Entscheidungen ihrer Organisation haben. Vor zwei Jahren waren es noch 50 Prozent (Abb. 7).<sup>9</sup>

Der Einfluss scheint mit der Größe des Unternehmens abzunehmen – was vermutlich mit der zunehmenden Arbeitsteilung zu tun hat: In kleineren Unternehmen ist vor allem das Produktmanagement viel häufiger Teil der Marketing-Abteilung als in größeren Organisationen.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Andrea Kindermann, René Seidenglanz & Ronny Fechner (2020): Marketing 2020: Innovationstreiber oder Follower? Berlin: Quadriga Media. 1. Auflage 2020. Der Bericht zur Studie ist auf der Webseite der Quadriga Hochschule zu finden: <https://www.quadriga-hochschule.com/forschung/berufsfeld-marketing/>

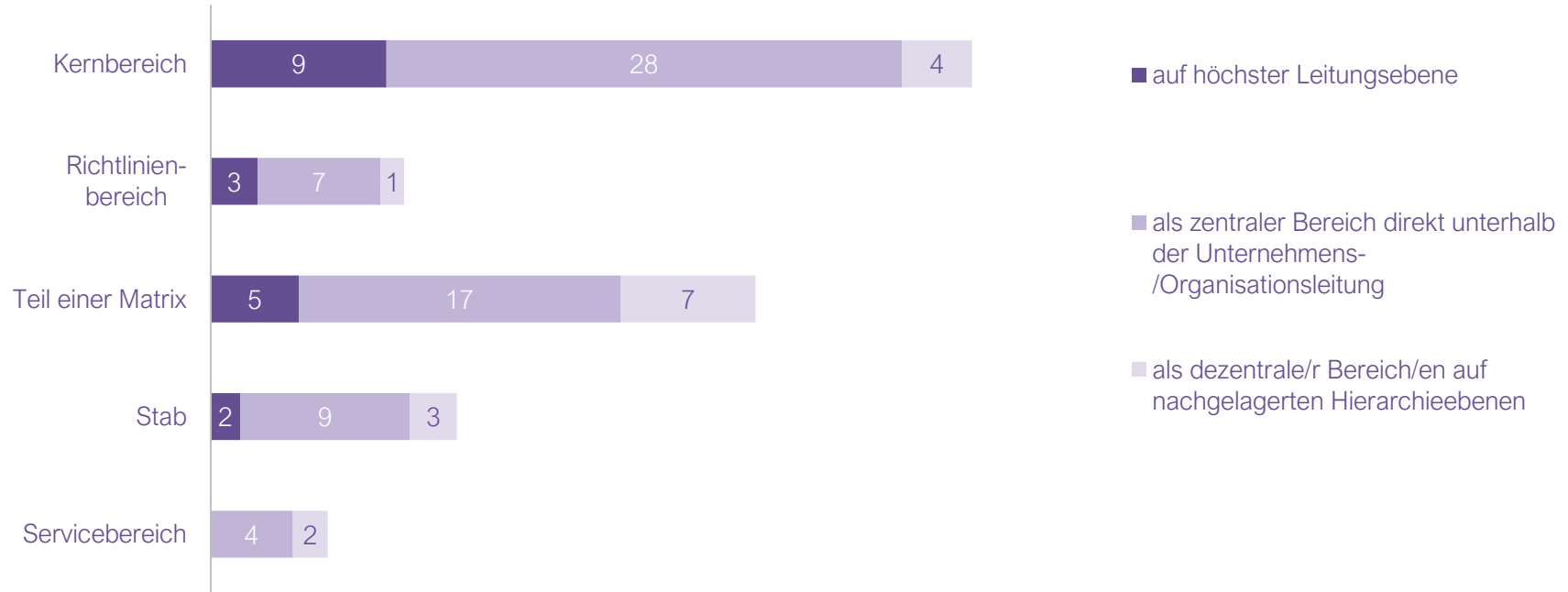
Wir haben auch gefragt, wie hoch die **Akzeptanz** des Marketing-Teams in der Organisation ist. Hier gibt es keine signifikanten Unterschiede zwischen Größenklassen beziehungsweise Organisationstypen: Nur 8 Prozent bewerten die Akzeptanz als gering oder sehr gering, aber zwei Drittel erleben eine hohe oder sehr hohe Akzeptanz (Abb. 7). Das entspricht den Ergebnissen der Marketing-Studie 2020.

Marketing-Teams genießen im Mittel mehr Akzeptanz als Einfluss in ihren Organisationen (Abb. 8).

<sup>10</sup> Die Unterschiede im strategischen Einfluss der Marketing-Einheiten zwischen den Organisationstypen sind signifikant, angesichts der kleinen Fallzahlen weisen wir aber nur die Gesamtergebnisse aus. Bezogen auf die interne Akzeptanz gibt es keine statistisch relevanten Unterschiede zwischen Befragten aus unterschiedlichen Typen von Unternehmen und Organisationen.

**Die meisten Marketing-Teams sind eigenständige Organisationseinheiten mit Entscheidungs- und Umsetzungsbefugnis.**

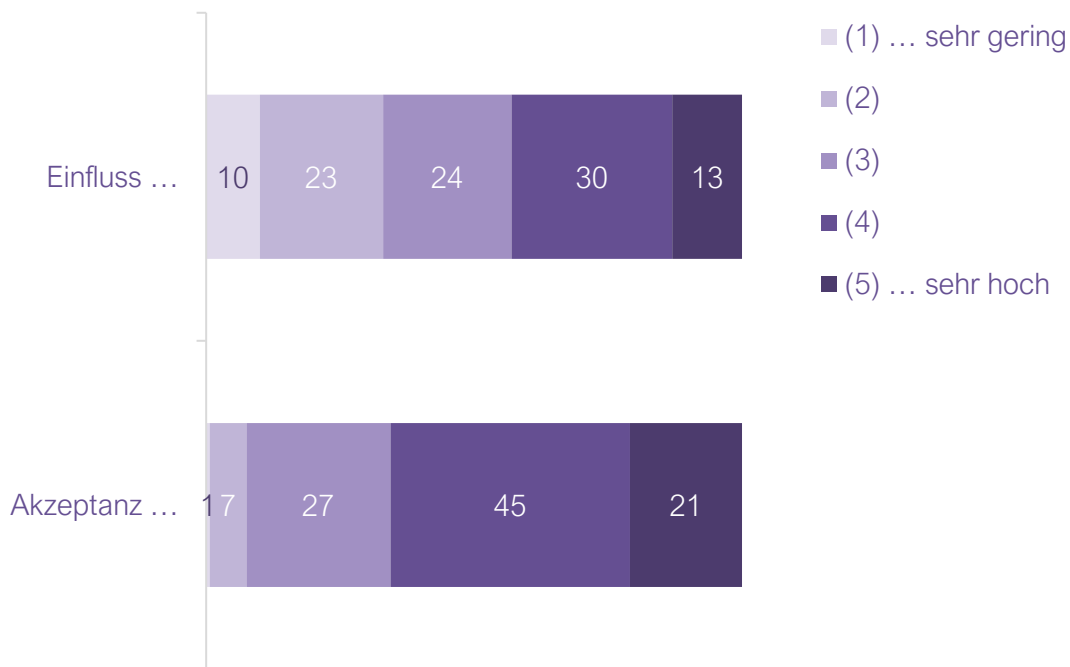
Abb. 6: Organisationsform der Marketing-Einheit und hierarchische Einordnung



„Wo ist Ihr Bereich formal innerhalb der Organisationsstruktur angesiedelt?“ & „Wie werden die Aufgaben Ihres Bereichs in Ihrer Organisation in Relation zu anderen Geschäftsbereichen organisiert? Wer trifft Entscheidungen und wer setzt Maßnahmen um?“ Angaben in Prozent; n = 318

***Weniger als die Hälfte der Marketing-Teams haben hohen Einfluss auf die Strategie ihrer Organisation.***

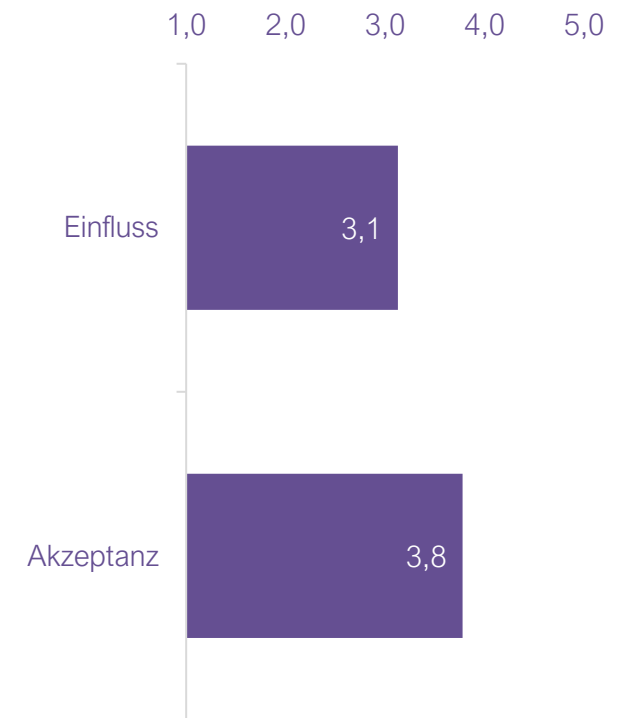
Abb. 7: Einfluss auf strategische Entscheidungen und interne Akzeptanz des Marketing-Teams



„Wie würden Sie den strategischen Einfluss Ihres Bereichs auf die Gesamtorganisation und dessen innerorganisatorische Akzeptanz beurteilen?“ (5-stufige Skala (1) sehr gering bis (5) sehr hoch); Angaben in Prozent; n = 320

***Die Akzeptanz der Marketing-Teams im Unternehmen ist größer als ihr Einfluss.***

Abb. 8: Mittelwerte Einfluss und Akzeptanz von Marketing-Teams



„Wie würden Sie den strategischen Einfluss Ihres Bereichs auf die Gesamtorganisation und dessen innerorganisatorische Akzeptanz beurteilen?“ (5-stufige Skala); Mittelwert; n = 320

# Performance der Marketing-Teams und Budgetentwicklung

Unsere aktuelle Befragung bestätigt die Ergebnisse der Vorgängerstudien: Die Teilnehmer:innen sehen die Arbeit ihrer Marketing-Teams überwiegend positiv:

- 77 Prozent erleben ihren Bereich als **sehr reaktionsfähig**.
- 59 Prozent stimmen der Aussage zu, dass das Team seine Leistungen mit geringem Ressourceneinsatz (mit **Effizienz**) erbringt.
- 65 Prozent erleben den Außenauftritt ihres Unternehmens als **konsistent und integriert** – die interne Koordination und Zusammenarbeit gelingen also.

Allerdings sinkt der Anteil derjenigen, die den jeweiligen Aussagen voll und ganz zustimmen von 43 Prozent (hohes Reaktionsvermögen) über 28 Prozent (geringer Ressourceneinsatz) auf nur noch 18 Prozent bezogen auf die Integration des Außenauftritts (Abb. 9). Das entspricht den Erkenntnissen aus den Vorgängerstudien.

Es gibt **positive Korrelationen** zwischen diesen drei Performance-Kategorien – Reaktionsvermögen, Effizienz, Integration. Am stärksten korrelieren Reaktionsvermögen und Integration, am schwächsten ist der positive Zusammenhang zwischen Integration und Effizienz (Abb. 10). Dieses Muster zeigte sich auch in der Vorgängerstudie 2020, und es hat eine gewisse innere Logik:

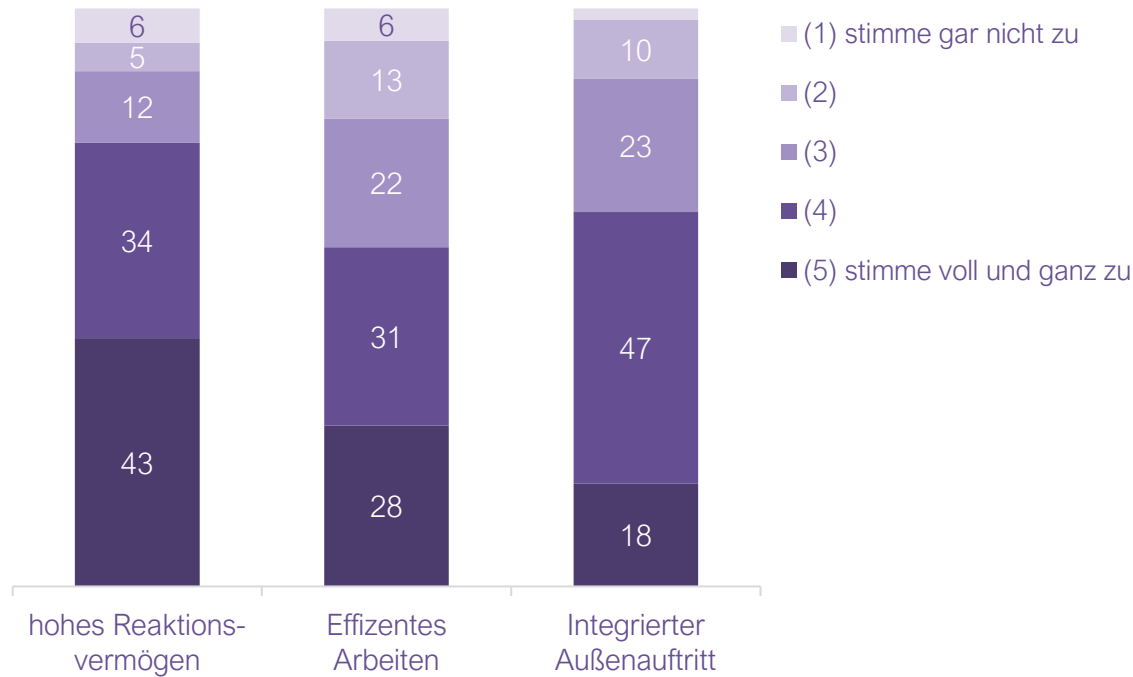
Integration erfordert interne Abstimmung und Zusammenarbeit. Das zehrt an der Effizienz. Allerdings – so könnte man die noch schwach-positive Korrelation interpretieren – überwiegt der Effizienzgewinn durch koordiniertes Vorgehen.

In der Quadriga Marketing-Studie 2020 hatten wir eine schwach-negative Korrelation zwischen der **Anzahl der Hierarchiestufen** in der Marketing-Einheit und dem Reaktionsvermögen festgestellt. Diesen Zusammenhang konnten wir in der aktuellen Studie nicht bestätigen.

Die Größen der Marketing-Teams hängen naturgemäß zum einen von der Unternehmensgröße und zum anderen vom Aufgabenspektrum der Marketing-Abteilung ab. 97 Prozent der Befragten werden von **externen Dienstleistern** unterstützt (Abb. 11).

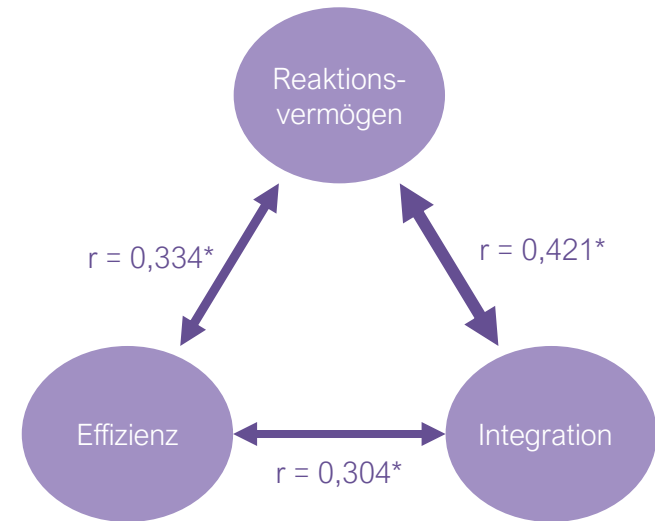
**Die Befragten bewerten die Leistung ihres Marketing-Teams überwiegend positiv.**

Abb. 9: Performance der Marketing-Einheit bezogen auf Reaktionsvermögen, effizienten Ressourceneinsatz und Integration des Außenauftritts



„Mein Bereich kann schnell reagieren.“ & „Mein Bereich erbringt seine Leistungen mit einem geringen Ressourcen-Aufwand.“ & „Integration: In der Außendarstellung gelingt es unserer Organisation, Widersprüche zu vermeiden.“ Angaben in Prozent;  $n_{\min} = 304$

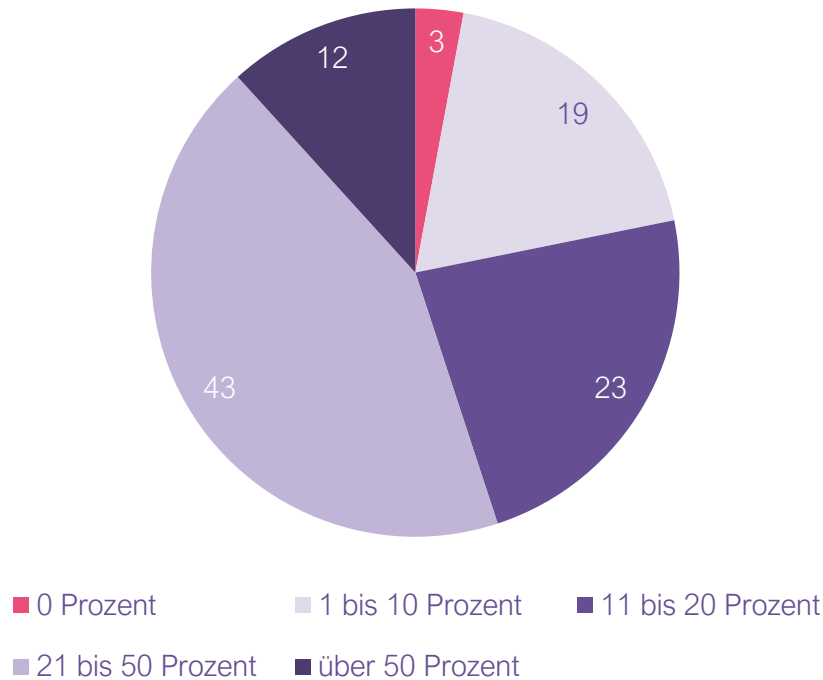
Abb. 10: Korrelationen zwischen den drei Performance-Kategorien



Schwache bis mäßige Korrelationen zwischen den drei Dimensionen der internen Performance (\*Pearson,  $p \leq 0,01$ )

***Fast alle Marketing-Teams greifen auf Dienstleister zurück.***

Abb. 11: Anteil der Aufgaben, die von Dienstleistern erbracht werden



„Welcher Anteil aller Aufgaben in Ihrem Bereich wird in etwa von Dienstleistern (Bera-tern, Agenturen etc.) übernommen? Angaben in Prozent; n = 307

<sup>11</sup> Es gibt Unterschiede zwischen den Größenklassen/Unternehmenstypen, sie sind aber nicht statistisch signifikant.

Auch **Marketing-Budgets** variieren je nach Unternehmensgröße und Aufgabenspektrum der Marketing-Organisation. Um den- noch einen Eindruck zu erhalten, wie gut die Ressourcenausstattung der jeweiligen Marketing-Einheit ist, haben wir – wie bei der Vorgängerstudie – nach der Budgetentwicklung gefragt: Ist es in den vergangenen drei Jahren gestiegen, gesunken oder gleichgeblieben? Und was erwarten die Befragten für die nächsten drei Jahre?

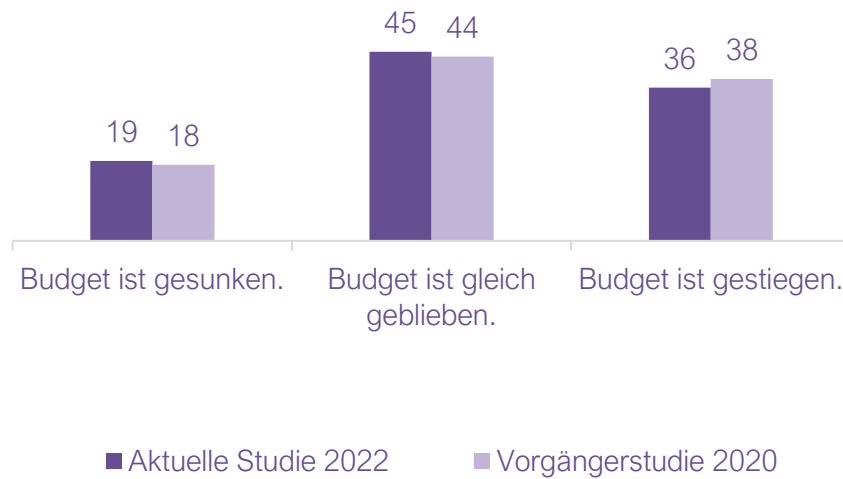
45 Prozent der Teilnehmer:innen geben an, dass sich ihr Budget in den letzten drei Jahren nicht verändert hat. 38 Prozent konnten sich über steigende Budgets freuen. Nur 18 Prozent der Teilnehmer:innen müssen mit sinkenden Budgets auskommen. Das Ergebnis ist fast identisch mit den Angaben aus der Marketing-Studie 2020 (Abb. 12).

Auch mit ihrer **Prognose** der Budgetentwicklung haben die Befragten aus der Vorgängerstudie richtig gelegen. Für die kommenden drei Jahre rechnen 52 Prozent der Teilnehmer:innen unserer aktuellen Studie mit höheren Budgets, nur ein Drittel erwartet – trotz steigender Inflationsrate – Stagnation, gut 14 Prozent sogar sinkende Marketing-Budgets (Abb. 13).<sup>11</sup>



**36 Prozent der Budgets sind in den letzten Jahren gestiegen.**

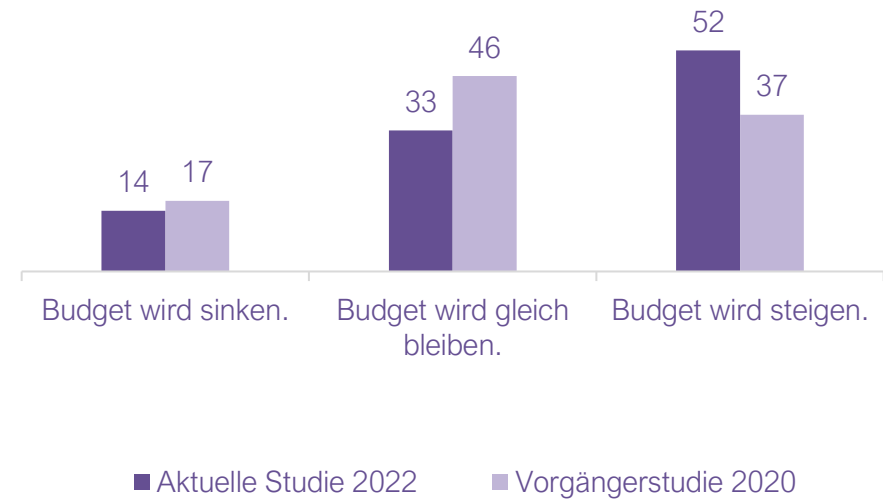
Abb. 12: Budgetentwicklung der vergangenen drei Jahre



„Wie hat sich das Budget Ihres Bereichs in den letzten drei Jahren entwickelt?“ Angaben in Prozent; n = 306 bzw. n = 981 (Quadriga Marketing-Studie 2020)

**Gut die Hälfte der Befragten rechnet mit steigenden Budgets.**

Abb. 13: Prognose der Budgetentwicklung für die kommenden drei Jahre



„Was glauben Sie: Wie wird sich das Budget Ihres Bereichs in den kommenden drei Jahren entwickeln?“ Angaben in Prozent; n = 306 bzw. n = 992 (Quadriga Marketing-Studie 2020)

# Kompetenz-Profil der Marketing-Teams: Status und Ziele

Seit Beginn des digitalen Zeitalters stehen Marketing-Einheiten unter hohem Veränderungsdruck: Die Medienlandschaft entwickelt sich beständig weiter. War gestern noch Facebook synonym für Social Media, müssen heute eine Vielzahl von Plattformen auf ihre Relevanz geprüft und ihre spezifischen Codes und Cultures verstanden werden. Und natürlich besteht die digitale Marketing-Kommunikation nicht nur aus sozialen Medien und die digitale Marketing-Welt nicht nur aus dem gekonnten Einsatz digitaler Kommunikation.

Matt und Vicki Press – zwei freiberufliche Copywriter aus Großbritannien – haben sich die Mühe gemacht, alle **Formen von taktischem Marketing** zusammenzutragen, die in unterschiedlichen Märkten und Geschäftsfeldern einsetzbar sind. Sie sind auf 163 Typen von Marketing gekommen.<sup>12</sup>

Damit sind noch nicht neue **Grundlagentechnologien** wie Künstliche Intelligenz und ihre Einsatzmöglichkeiten in allen Handlungsfeldern des Marketings – verstanden als marktorientierte Unternehmensführung – erfasst. Hinzu kommen die generellen

Veränderungen unserer Arbeitswelt, zum Beispiel in der Art, wie Teams miteinander arbeiten und welche Werkzeuge sie dafür einsetzen.

Wir fragen in unseren Marketing-Studien daher auch, mit welchen **Software-Tools** Marketing-Teams arbeiten, welche **Kompetenzen** die Marketing Manager:innen zukünftig für wichtig halten, welche davon ihre Teams bereits besitzen und welche sie aufbauen wollen.

Der Anteil der Teams, die bereits mit **Kollaborationstools** wie Sharepoint arbeiten, ist von 47 Prozent (Quadriga Marketing-Studie 2020) auf 63 Prozent gesprungen. 22 Prozent der Befragten erkennen die Relevanz solcher Tools, nutzen sie selbst aber noch nicht. Nur 19 Prozent stufen Kollaborationstools als nicht relevant ein (Abb. 14). Ohne die Covid-19-Pandemie wäre diese Entwicklung vermutlich nicht so schnell verlaufen. Methoden und Tools zum **datenbasierten Marketing Management** sind im Vergleich deutlich weniger etabliert. Hier gibt es aus Sicht der Befragten noch Nachholbedarf. Nur Web-Analytics sind praktisch

<sup>12</sup> Press & Press (o. J.): A whopping 163 types of marketing described and demystified. <https://www.splashcopywriters.com/blog/types-of-marketing/> [abgerufen am 12.8.2022]

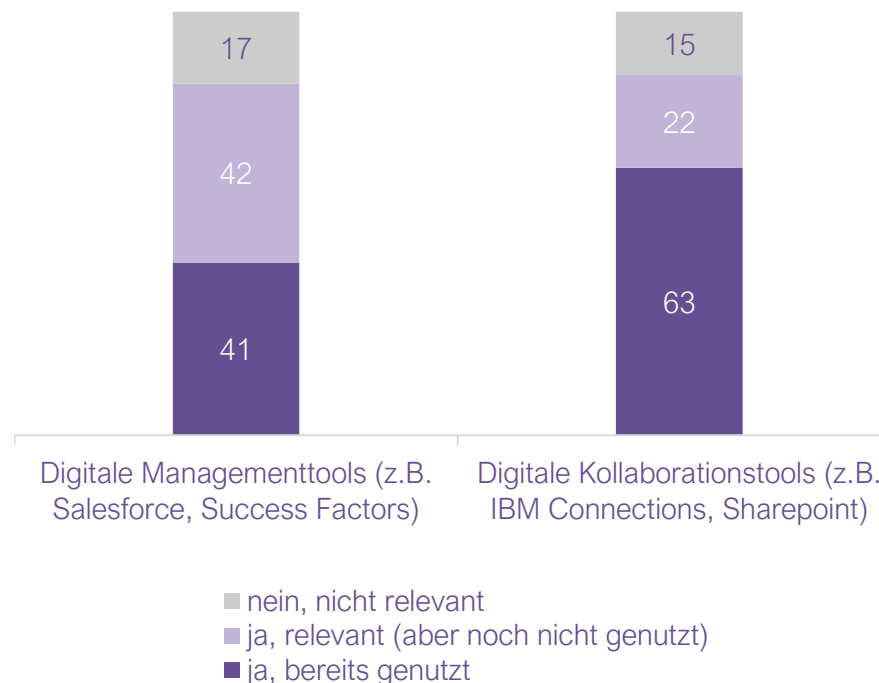
in allen Marketing-Teams in Gebrauch. Tools, die Daten nicht nur transparent darstellen, sondern auch bei der Bewertung unterstützen, halten zwar 68 Prozent der Befragten für relevant, nur 19 Prozent setzen sie jedoch bereits ein (Abb. 15). Gerade sie können aber dabei helfen, die komplexe Optimierungsaufgabe „Marketing Management“ nicht nur effizient und effektiv, sondern auch schnell zu lösen.

Auch **effizienzsteigernde Systeme** wie Content-Management-Tools und DAM- oder PIM-Systeme sind nur bei einer Minderheit bereits im Einsatz, auch wenn die meisten Befragten sie für relevant halten (Abb. 16).

Anders sieht es – wie schon in den vergangenen Jahren – beim Thema **Automatisierung** aus: Bots, Text-Generierungssysteme, Programmatic Advertising stufen etwa 50 bis 60 Prozent der befragten Marketing Manager:innen als nicht relevant für das eigene Marketing-Team ein. Die Ausnahme: automatisiertes Lead-Management. Rund ein Viertel nutzt diese Option bereits, und gute 50 Prozent halten sie für relevant (Abb. 16).

### *Die meisten Befragten nutzen digitale Kollaborations-Tools.*

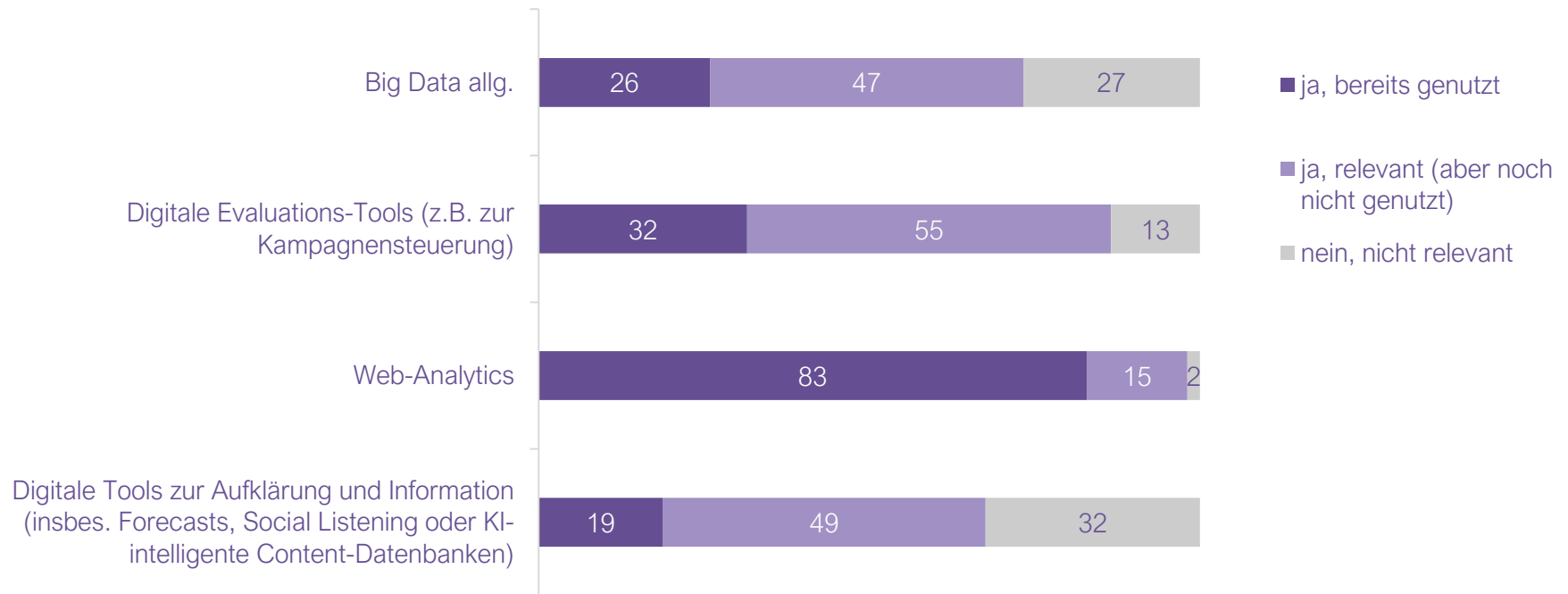
Abb. 14: Nutzung digitaler Tools für Management und Kollaboration



„Sind die nachfolgend aufgeführten Technologien für Ihren Bereich relevant? Werden Sie bereits genutzt?“ Angaben in Prozent;  $n_{\min} = 274$

***Nur Web-Analytics ist in fast allen Marketing-Teams etabliert.***

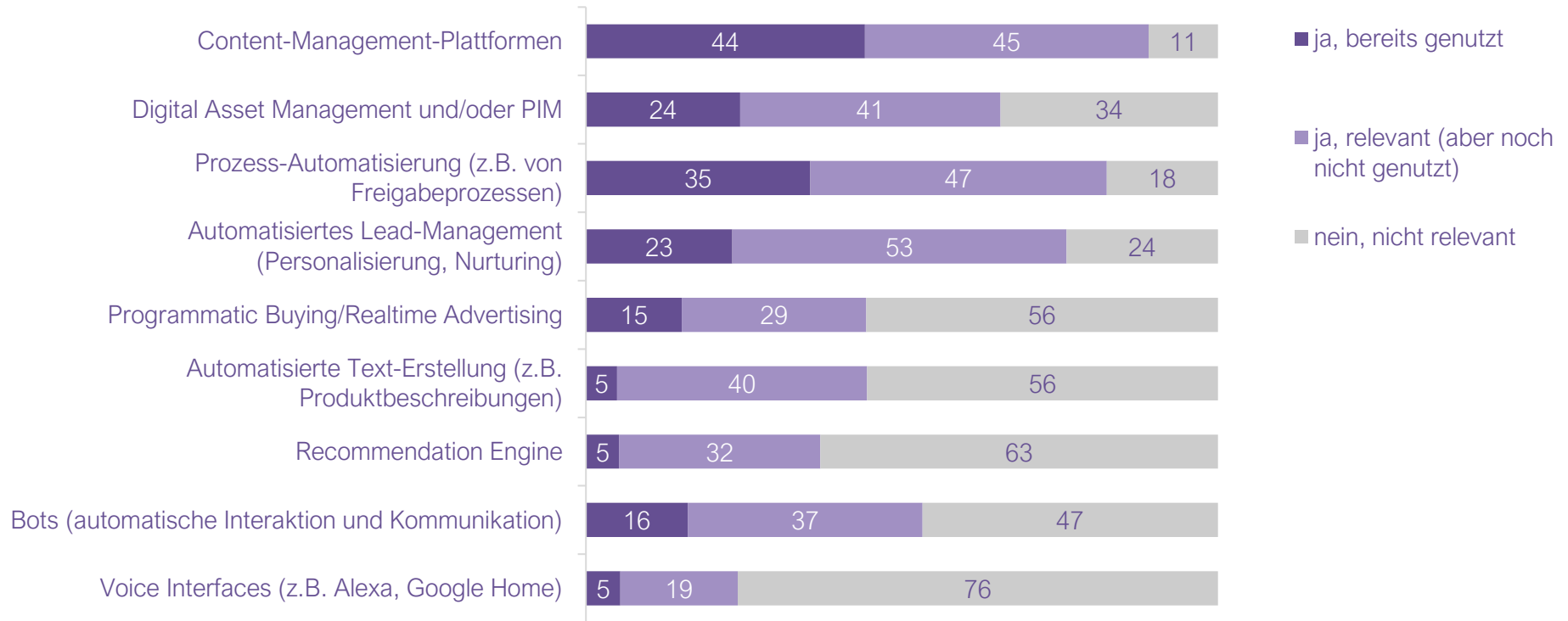
Abb. 15: Methoden und Tools zur Datenanalyse und -visualisierung



„Sind die nachfolgend aufgeführten Technologien für Ihren Bereich relevant? Werden Sie bereits genutzt?“ Angaben in Prozent; n<sub>min</sub> = 256

**Automatisierung im Marketing ist relevant, aber noch wenig etabliert.**

Abb. 16: Tools und Technologien zum Management von Assets, Automatisierung und Interaktion



„Sind die nachfolgend aufgeführten Technologien für Ihren Bereich relevant? Werden Sie bereits genutzt?“ Angaben in Prozent; n<sub>min</sub> = 248

Wie schon in den Vorgängerstudien zeigt auch die aktuelle Analyse: Marketing Manager:innen messen **Grundlagen-Technologien** wie AR/VR und Künstlicher Intelligenz wenig Bedeutung für das eigene Arbeitsfeld bei (Abb. 20). Wir haben leider nicht gefragt, ob die Marketing-Teams Routinen entwickelt haben, Innovationen systematisch und kontinuierlich zu evaluieren. Geschieht dies nicht, laufen die Teams Gefahr, von „Relevanzsprüngen“ überrascht zu werden, ohne eigene Urteilsfähigkeit zu den Technologien aufgebaut zu haben.

Auch mit ihrer Rolle als **Technologie-Einkäufer** haben sich die Marketing Manager:innen noch nicht so recht angefreundet: Nur gut 40 Prozent halten die Fähigkeit für wichtig, Technologie-Dienstleister auswählen und steuern zu können. Die eigene Kompetenzeinschätzung ist im Vergleich zur Vorgängerstudie gesunken: Damals sagten 58 Prozent der Befragten, dass ihr Team die Auswahl und Steuerung von Technologie-Dienstleistern bereits beherrscht. In der aktuellen Studie sind es nur 42 Prozent. 2020 planten 23 Prozent, diese Kompetenz aufzubauen, 2022 sind es 27 Prozent, also eine ähnlich große Gruppe (Abb. 20).

Gartner hat in seinem globalen CMO Spending Survey 2022 ermittelt, dass Marketing-Technologie inzwischen rund 27 Prozent der Marketing-Ausgaben ausmacht.<sup>13</sup> In Deutschland ist der Anteil zwar noch deutlich niedriger, aber auch hier gaben

<sup>13</sup> „The State of Marketing Budget and Strategy 2022“. Zugang via <https://www.gartner.com/en/marketing/research/annual-cmo-spend-survey-research-2022> [abgerufen am 12.8.2022]

Unternehmen 2021 etwa 17 Milliarden Euro für Marketing-Technologie aus.<sup>14</sup>

Aus Sicht der Befragten bleiben die **Top-5** der elf zur Auswahl stehenden **Marketing-Kompetenzen**:

- Content Marketing
- Customer Journey/CX-Management
- datengesteuerte Marketing-Kommunikation
- Methoden und Prozesse der strategischen Multichannel-Marketing-Planung
- Social Media Marketing

Weniger als die Hälfte der Befragten gibt an, dass ihr Team bereits über die notwendigen Kompetenzen für CXM, datengesteuerte Kommunikation beziehungsweise die strategische Multichannel-Marketing-Planung verfügt. Eine etwa gleich große Gruppe plant, diese Kompetenzen im Team aufzubauen (Abb. 19).

Etwa ein Fünftel der Befragten antwortet, dass nicht geplant ist, die jeweiligen Kompetenzen im eigenen Team aufzubauen. Das korrespondiert mit dem Anteil der Befragten, die die jeweilige Kompetenz als unwichtig einstufen.

Die Entwicklung von **Geschäftsmodell- und Serviceinnovationen** zählen viele Marketing-Teams nicht zu ihrem Aufgabenbereich.

<sup>14</sup> Hake (2022): State of Martech 2022. Unternehmen im Blindflug. Adzine. <https://www.adzine.de/2022/06/state-of-martech-2022-unternehmen-im-blindflug/> [abgerufen am 12.8.2022]

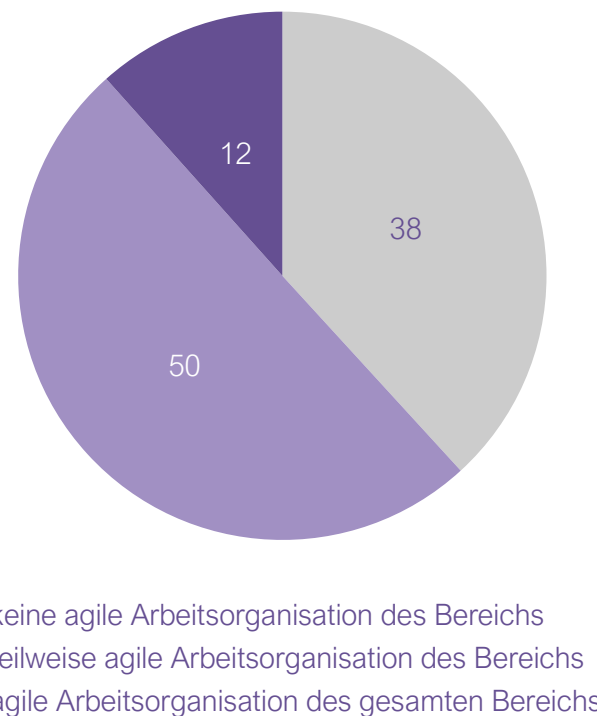
Das ist nachvollziehbar, da die meisten Marketing-Einheiten der DACH-Region in erster Linie Kommunikationsabteilungen sind. Dennoch halten zwei Drittel der Befragten diese Kompetenz für wichtig (Abb. 21).

Geschäftsmodell- und Serviceinnovationen sind ein wichtiger Aspekt eines umfassenden **Customer Experience Managements**. Denn in digitalisierten Märkten lassen sich die Leistungsbündel aus Markenerlebnis, Content, Kernprodukt und Servicekomponenten kaum noch auseinanderdividieren. Marketing-Teams, die in strategische Entscheidungen eingebunden werden wollen, sollten über das Know-how verfügen, Geschäftsmodelle und Serviceinnovationen zumindest mitzuentwickeln.

Knapp zwei Drittel der teilnehmenden Marketing Manager:innen messen **Arbeitsformen**, die mehr Schnelligkeit ermöglichen, eine hohe Bedeutung zu, bei 36 Prozent sind diese neuen Arbeitsweisen bereits etabliert, 45 Prozent planen den Aufbau dieser Kompetenz. Ähnlich ist das Bild bei der **Marketing-Prozess-Automatisierung**, die sicherlich auch ein Weg ist, Abläufe zu beschleunigen. Knapp ein Viertel hat die Automatisierung bereits abgeschlossen, bei 50 Prozent ist sie in Planung (Abb. 21).

*62 Prozent der Befragten geben an, dass ihr Bereich zumindest teilweise nach agilen Prinzipien arbeitet. Nur bei 12 Prozent realisiert die gesamte Organisationseinheit ihre Arbeit agil.*

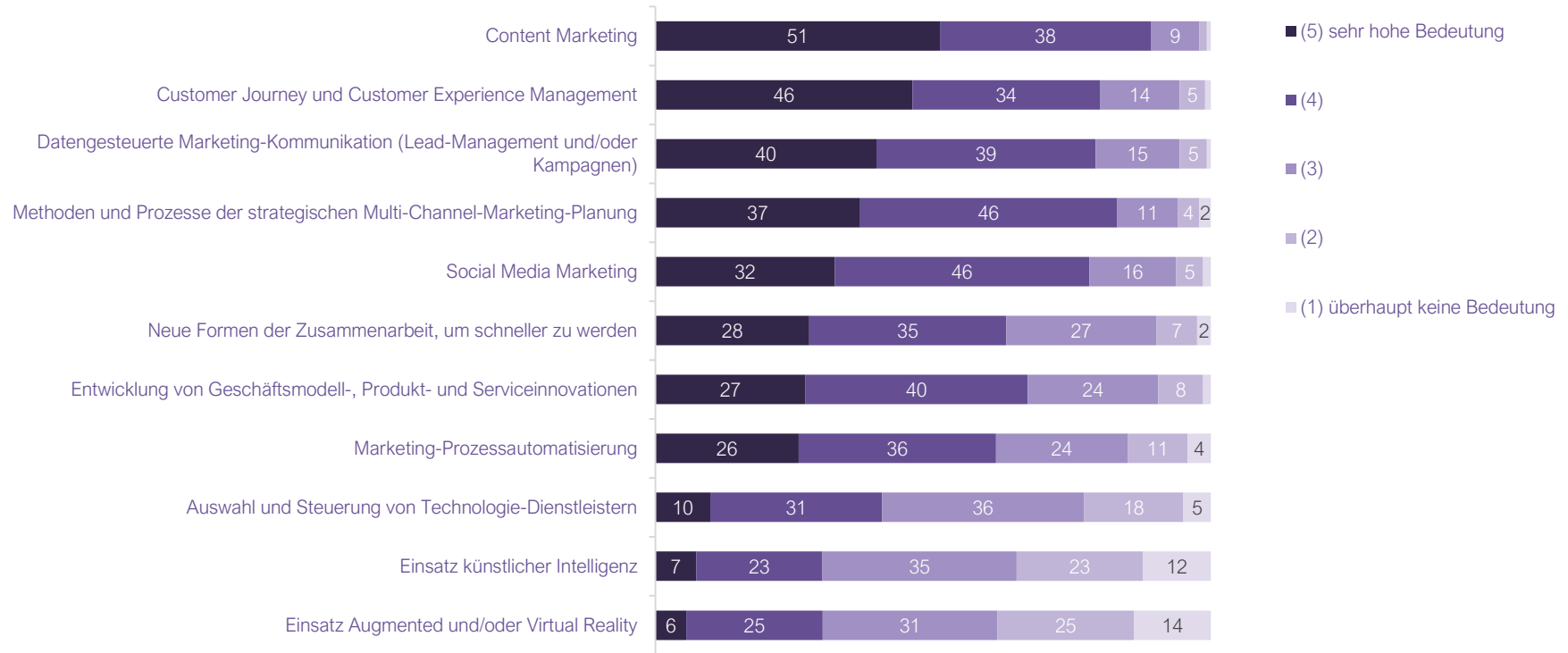
Abb. 17: Agiles Arbeiten in der Marketing-Einheit



„Setzen Sie in Ihrem Bereich agile Formen der Arbeitsorganisation ein?“ Angaben in Prozent; n = 269

*Technologie-Know-how messen die meisten Befragten keine hohe Bedeutung zu.*

Abb. 18: Marketing-Kompetenzen nach ihrer Bedeutung

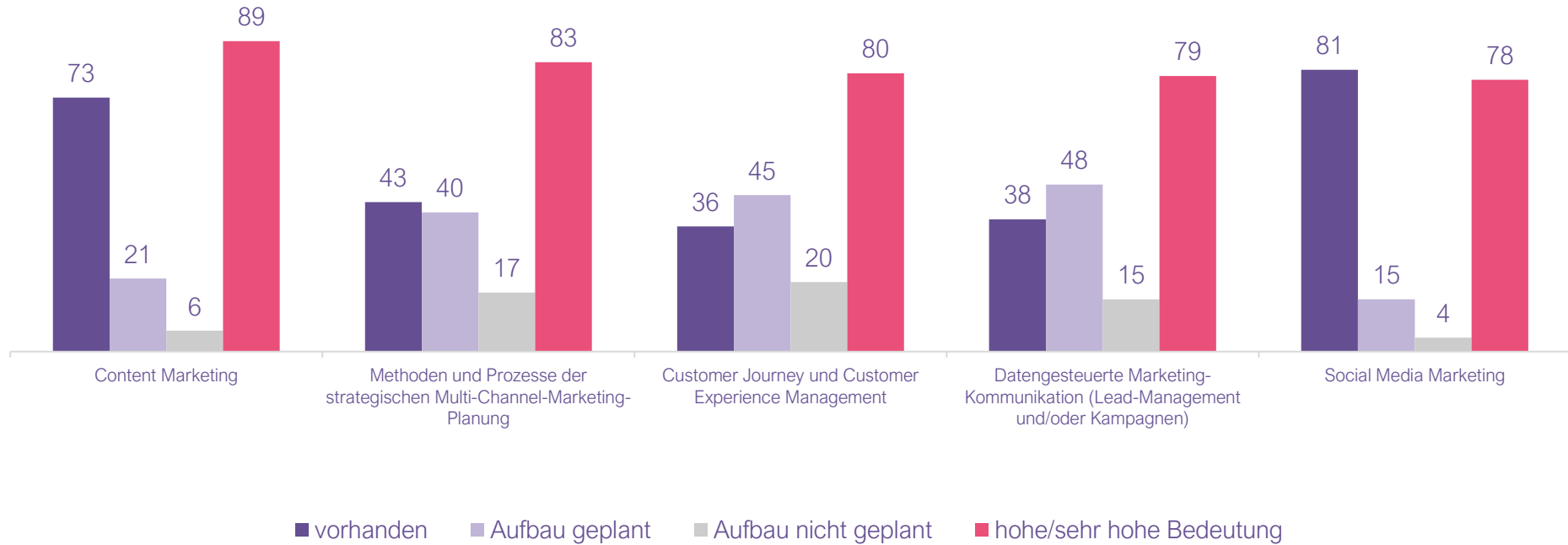


„Welche Fähigkeiten und Kompetenzen sind aus Ihrer Sicht für erfolgreiches Marketing künftig von Bedeutung?“ & „Welche dieser Fähigkeiten und Kompetenzen sind in Ihrem Unternehmen bereits vorhanden, welche sollen in den nächsten zwei Jahren aufgebaut werden?“ Angaben in Prozent; n<sub>min</sub> = 284



**Bei Content-Marketing und Social Media sehen die Befragten kaum noch Nachholbedarf.**

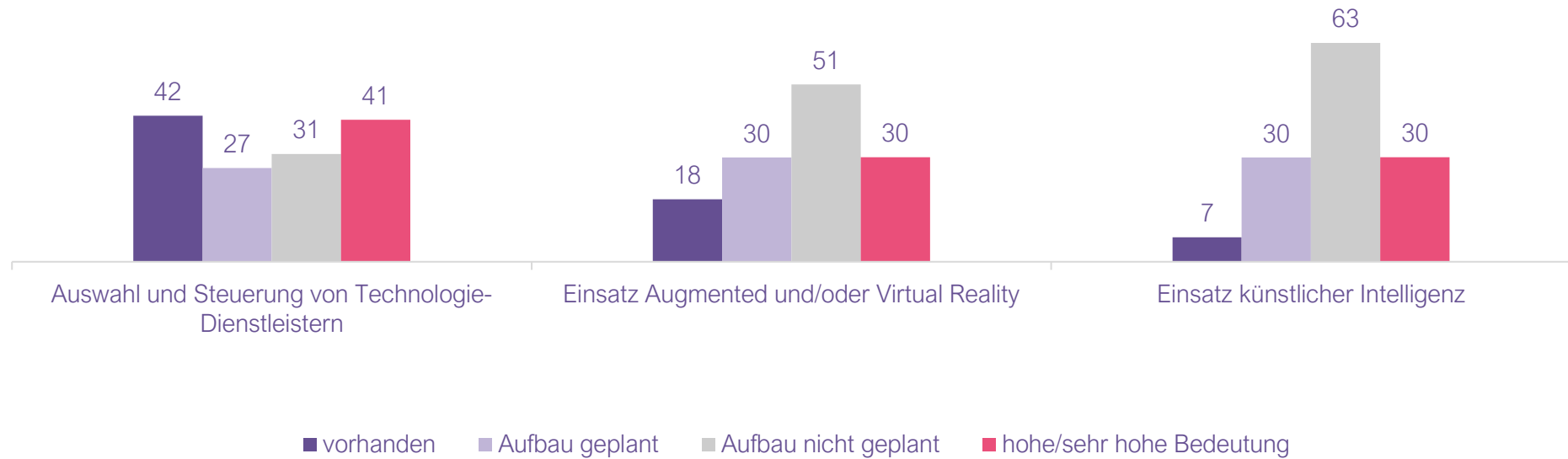
Abb. 19: Top 5 Kompetenzen von Marketing-Teams und ihr Implementierungsgrad



Welche dieser Fähigkeiten und Kompetenzen sind in Ihrem Unternehmen bereits vorhanden, welche sollen in den nächsten zwei Jahren aufgebaut werden?“ & „Welche Fähigkeiten und Kompetenzen sind aus Ihrer Sicht für erfolgreiches Marketing künftig von Bedeutung?“ (Top-Boxen); „Angaben in Prozent; n<sub>min</sub> = 258

**Grundlagen-Technologien erhalten weiterhin nur wenig Aufmerksamkeit.**

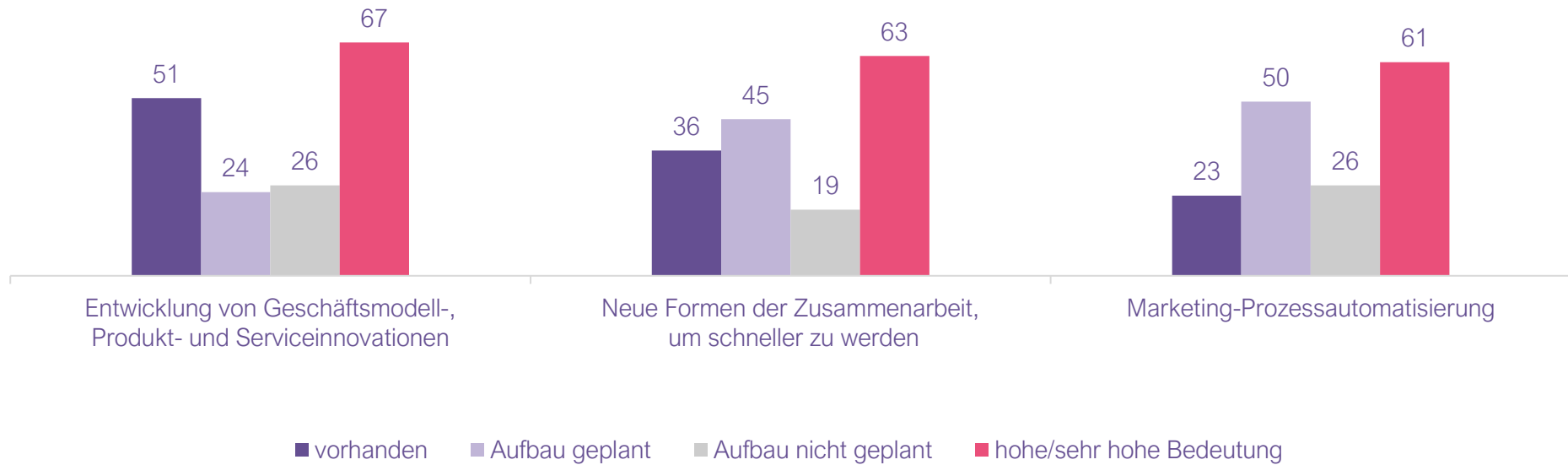
Abb. 20: Bewertung Technologie-Know-how und Grundlagentechnologien



Welche dieser Fähigkeiten und Kompetenzen sind in Ihrem Unternehmen bereits vorhanden, welche sollen in den nächsten zwei Jahren aufgebaut werden?“ & „Welche Fähigkeiten und Kompetenzen sind aus Ihrer Sicht für erfolgreiches Marketing künftig von Bedeutung?“ (Top-Boxen); „Angaben in Prozent; n<sub>min</sub> = 168

*Den größten Nachholbedarf sehen die Befragten in der Marketing-Prozessautomatisierung.*

Abb. 21: Bewertung Know-how zu Innovationen, Arbeitsorganisation und Prozessautomatisierung



„Welche dieser Fähigkeiten und Kompetenzen sind in Ihrem Unternehmen bereits vorhanden, welche sollen in den nächsten zwei Jahren aufgebaut werden?“ & „Welche Fähigkeiten und Kompetenzen sind aus Ihrer Sicht für erfolgreiches Marketing künftig von Bedeutung?“ (Top-Boxen); „Angaben in Prozent; n<sub>min</sub> = 236

# Profil der befragten Marketing Manager:innen

Die meisten Teilnehmer:innen an den Quadriga Marketing-Studien sind Führungskräfte. Dies trifft auch auf 82 Prozent der Befragten in unserer aktuellen Studie zu (Abb. 22). 73 Prozent arbeiten schon mehr als 10 Jahre im Marketing – 62 Prozent seit mehr als 5 Jahren in der aktuellen Funktion (Abb. 24).

Frauen und Männer sind in unserer Stichprobe jeweils zu etwa 50 Prozent vertreten.<sup>15</sup> Nicht ganz so ausgewogen ist die Verteilung der Leitungsrollen: 71 Prozent der Personen ohne Leitungsfunktion sind Frauen. Das erklärt zumindest einen Teil der **signifikanten Gehaltsunterschiede** zwischen den Geschlechtern. Frauen sind außerdem auf der Ebene der Gruppen-/Team-/Projektleitung überrepräsentiert; und sie leiten häufiger Einheiten, die PR und Marketing insgesamt verantworten (Abb. 23).

Solche Abteilungen kommen vor allem in mittleren und kleinen Unternehmen vor. Die Einkommen steigen jedoch, je größer das Team ist, das geführt wird<sup>16</sup> beziehungsweise je größer das

Unternehmen ist, zu dem die Marketing-Einheit gehört (Abb. 25 & Abb. 26).

Bei 56 Prozent der Marketing Manager:innen, die an unserer aktuellen Studie teilgenommen haben, hat das Einkommen eine **variable Komponente**, die allerdings bei nur 12 Prozent der Befragten mindestens ein Viertel ihrer Vergütung ausmacht. 13 Prozent geben an, dass weniger als ein Zehntel ihres Gehalts variabel ist.

Bei 67 Prozent der flexiblen Gehälter hängt der Bonus davon ab, wie erfolgreich das Unternehmen insgesamt ist. Zu 29 Prozent richtet er sich nach dem Team- oder Abteilungserfolg.

Die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit hat kaum Relevanz. Auf der **individuellen Leistungsebene** basiert die variable Vergütung stattdessen auf dem pauschalen (28 Prozent) oder prozentualen Erreichen individueller Ziele (16 Prozent).

<sup>15</sup> Es gibt etwas mehr Frauen in der Stichprobe als Männer. Keine Befragten haben sich als non-binär eingeordnet.

<sup>16</sup> Die vergleichsweise niedrige Antwortquote erschwert eine belastbare Analyse des Einflusses des Geschlechts auf das Einkommen im Marketing-Sektor. Beispielsweise erweisen sich die Informationen zur Unternehmensgröße und zum Umsatzvolumen als ungenügend. Um dennoch zumindest eine Vorstellung zu gewinnen, ob Männer und Frauen dieselben Verdienstchancen haben, wurde eine lineare Regression

berechnet. Mithilfe der verfügbaren Daten lässt sich zeigen, dass die Tätigkeit für ein börsennotiertes Unternehmen, die Übernahme von Führungsverantwortung inklusive der Anzahl der unterstellten Mitarbeiter:innen, die Existenz variabler Gehaltskomponenten und eben das Geschlecht den Verdienst maßgeblich beeinflussen. Ausgehend von dieser aufgrund der begrenzten Datenlage nur bedingt aussagekräftigen Rechnung verdienen Frauen im Durchschnitt etwa 1.000 Euro pro Monat weniger.

**82 Prozent der Befragten haben Führungsaufgaben.**

Abb. 22: Rollen der Befragten in ihren Organisationen



„Haben Sie eine Leitungsfunktion inne?“ Angaben in Prozent aller Antworten; n = 268

**71 Prozent der Befragten ohne Leitungsfunktion sind Frauen.**

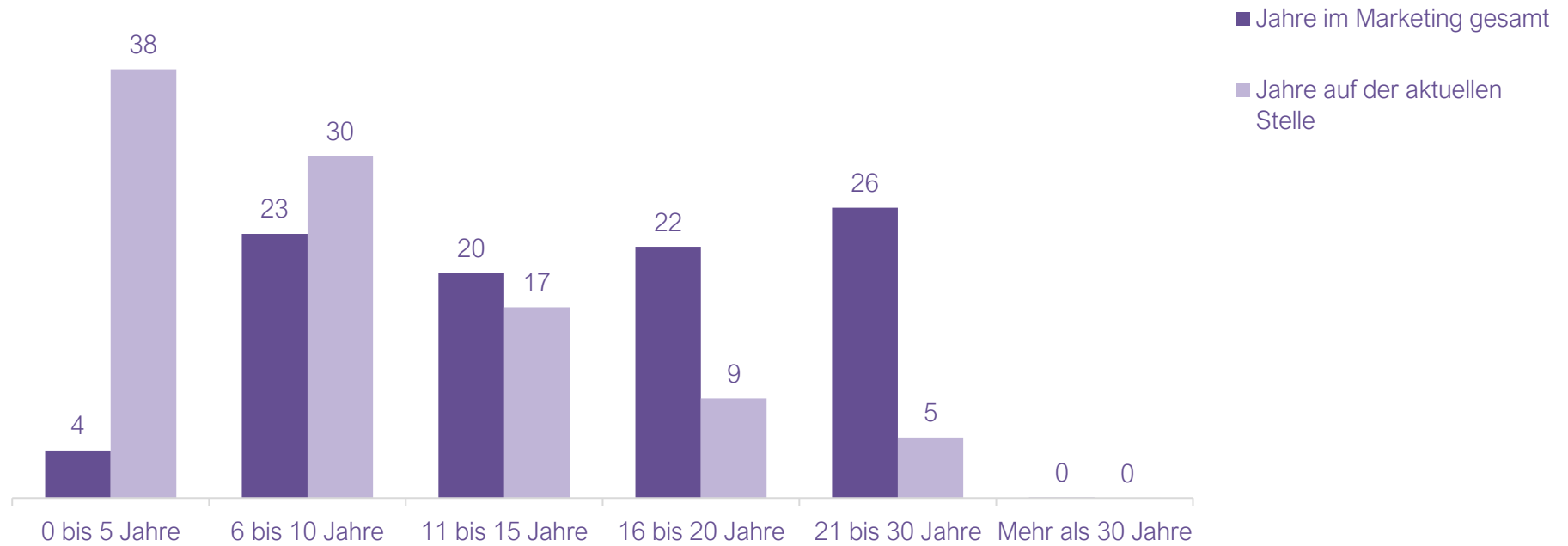
Abb. 23: Rollen der Befragten in ihren Organisationen nach Geschlecht



„Haben Sie eine Leitungsfunktion inne?“ & „Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.“ Angaben in Prozent; n = 268

*Knapp 70 % der befragten Marketing Manager:innen verfügen über mehr als 10 Jahre Berufserfahrung.*

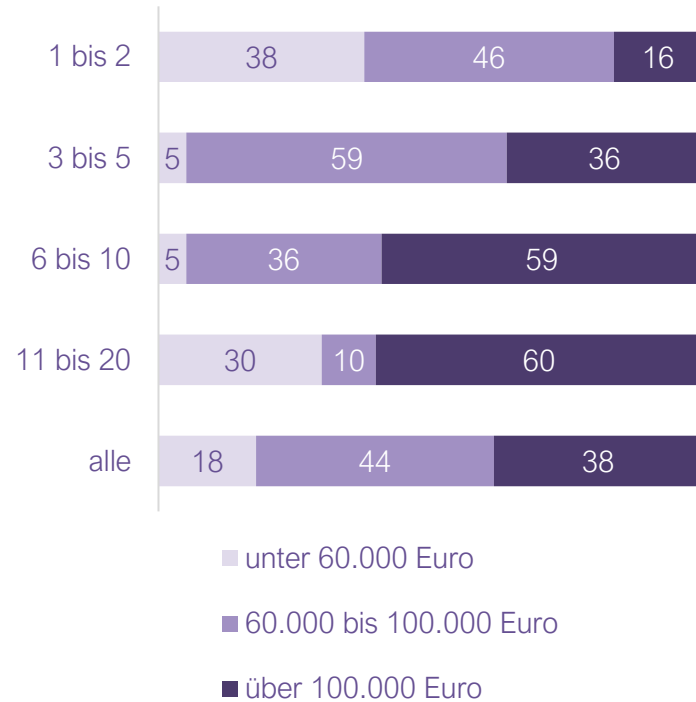
Abb. 24: Dauer der Berufstätigkeit im Marketing



„Wie lange sind Sie schon im Bereich Marketing tätig?“ & „Wie lange arbeiten Sie schon auf Ihrer jetzigen Stelle?“ Angaben in Prozent; n = 261

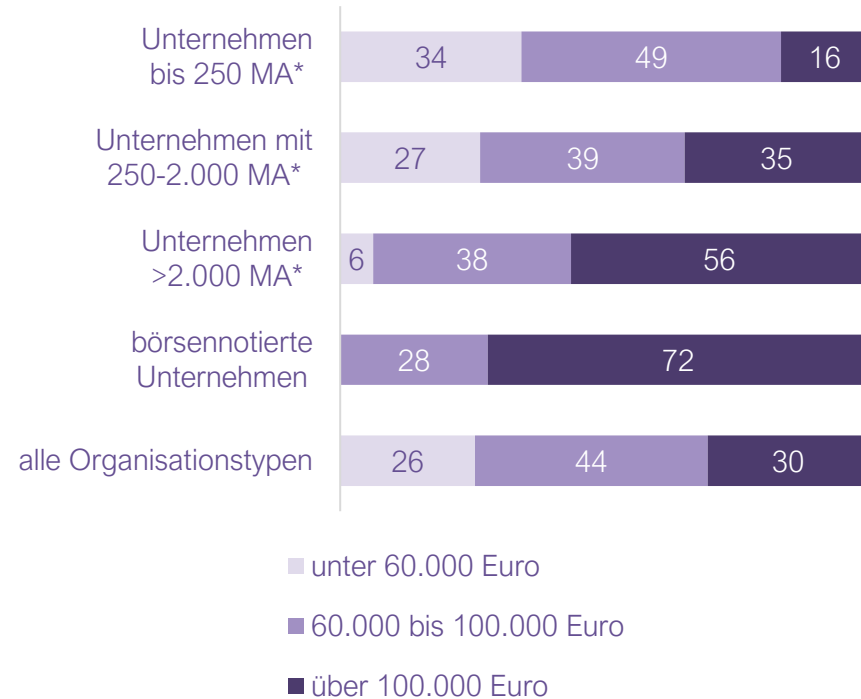
*Wegen sehr geringer Fallzahlen nur nachrichtlich: Die Einkommen steigen mit zunehmender Führungsverantwortung.*

Abb. 25: Einkommen nach Anzahl der unterstellten Mitarbeiter:innen



„Wie hoch Ihr Brutto-Jahreseinkommen (ohne steuerliche Abzüge)?“ & „Wie viele Mitarbeiter:innen sind insgesamt unter Ihrer Verantwortung tätig?“, Einkommen ggf. auf Vollzeit hochgerechnet; Angaben in Prozent; n = 128

Abb. 26: Einkommen nach Unternehmenstyp\*

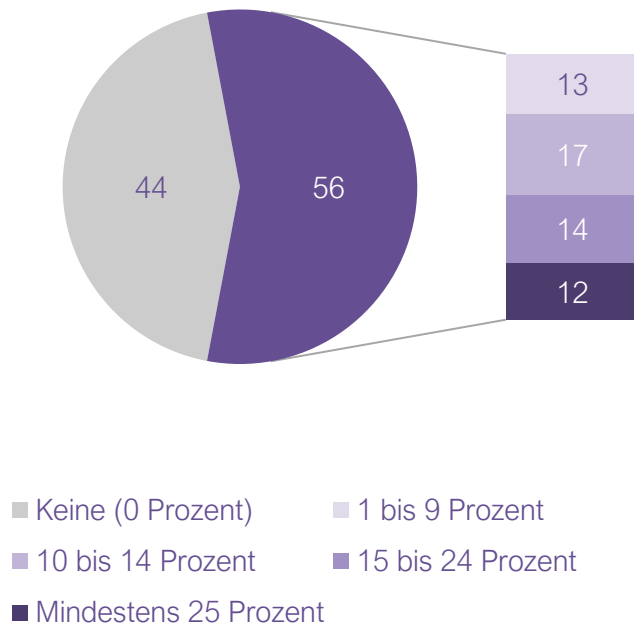


„Wie hoch Ihr Brutto-Jahreseinkommen (ohne steuerliche Abzüge)?“ & „In welcher Art von Organisation sind Sie tätig?“ / „Wie viele Beschäftigte hat die Tochter/Niederlassung, für die Sie tätig sind?“ / „Wie viele Beschäftigte hat Ihre Organisation insgesamt?“, Einkommen ggf. auf Vollzeit hochgerechnet; Angaben in Prozent; n = 156

\*nur privatwirtschaftliche Unternehmen

**Mehr als die Hälfte der befragten Marketing Manager:innen werden zumindest zum Teil nach Erfolg bezahlt.**

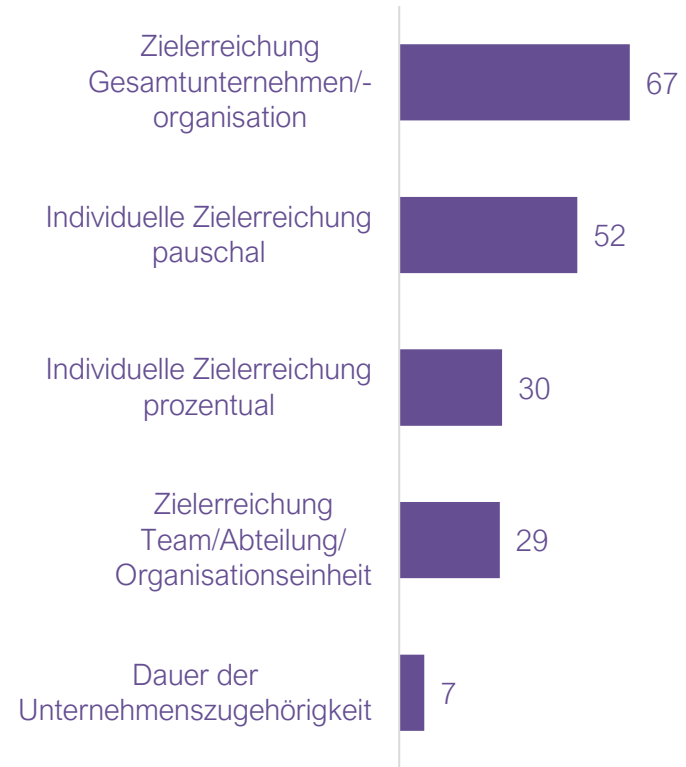
Abb. 27: Höhe des variablen Anteils der Vergütung



„Enthält Ihr Brutto-Jahreseinkommen neben einem Festgehalt auch variable Vergütungskomponenten (Provision, Zulagen und Boni)?“/„Welchen Anteil Ihres Brutto-Jahreseinkommen nehmen variable, erfolgsabhängige Komponenten ein?“ Angaben in Prozent; n = 252

**Am häufigsten richtet sich der variable Anteil nach dem Unternehmenserfolg insgesamt.**

Abb. 28: Kriterium für die Höhe der variablen Vergütung



Woraus ergeben sich Ihre variablen Vergütungsansprüche?“ Mehrfachnennung möglich; Angaben in Prozent; n = 151



# Fazit: von Disruption keine Spur!

Marketing gilt als die Unternehmensfunktion, bei der die Digitalisierung schon sehr früh sehr umfassende Veränderungen ausgelöst hat.

Diese Diagnose stimmt vor allem für das **Handwerk der Marketing-Kommunikation**: Das Internet als neues Massmedium, soziale Netzwerke als Kommunikations- und Interaktionsräume mit eigenen Regeln. Preissuchmaschinen und e-Commerce als Transparenztreiber. Neue Mess- und Tracking-Möglichkeiten, die erstmals eine Kosten-Nutzen-Analyse der Mediaausgaben versprechen.

Die **Anpassungsleistungen**, die die Marketing-Teams erbracht haben, sind nicht zu unterschätzen: Content Marketing und Social Media Marketing sind etablierte Kompetenzen. Die Notwendigkeit ist erkannt, Prozesse zu automatisieren, um die Erwartungen an eine zeitgemäße Kommunikation und Interaktion vor allem mit Leads zu erfüllen.

Vielleicht wird ja im Zuge der **Automatisierung** des Lead-Managements das Bewusstsein dafür steigen, welchen Beitrag DAM-Systeme, Textautomatisierung oder auch Recommendations Engines auch außerhalb von e-Commerce-Modellen zum

personalisierten und kontextsensitiven Lead-Management leisten – das seinerseits Teil der Customer Experience ist.

Seit unserer ersten Marketing-Studie sind vier Jahre vergangen (davon zwei Pandemie-Jahre); vielleicht nicht genug Zeit, um **substanzielle Veränderungen** im Selbstverständnis und in den Ambitionen von Marketing-Verantwortlichen zu erkennen.

Dennoch ist es auffällig, wie stark sich die Ergebnisse unserer drei Studien ähneln. Veränderung um der Veränderung willen ist kein sinnvoller Plan. Aber die eigene **Urteils- und Veränderungsfähigkeit** zu kultivieren ist empfehlenswert, um gerüstet zu sein, wenn Neues sich doch schneller als erwartet durchsetzt.

Die meisten Marketing-Teams investieren noch nicht in diese Kompetenz, vor allem bezogen auf **Technologien**, die ihren Arbeitsalltag grundlegend verändern könnten.



“Marketing professor in search of disruption in a cyberpunk setting” by Dall-E, August 2022

# Autor:innen & Kontakt



Prof. Dr. **Andrea Kindermann** lehrt und forscht an der Quadriga Hochschule Berlin zur digitalen Transformation etablierter Unternehmen.

[andrea.kindermann@quadriga.eu](mailto:andrea.kindermann@quadriga.eu)



**Ronny Fechner** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter für empirische Forschung an der Quadriga Hochschule Berlin. Außerdem arbeitet er als leistender Gesellschafter für eine Kommunikationsagentur im Bereich Research und Statistik.

[ronny.fechner@quadriga.eu](mailto:ronny.fechner@quadriga.eu)

## **Herausgeber:**

Quadriga Hochschule Berlin GmbH

Werderscher Markt 13  
10117 Berlin  
Telefon +49 (0) 30 44 72 94 00

[www.quadriga-hochschule.com](http://www.quadriga-hochschule.com)

Alle Rechte vorbehalten.

# Über die Quadriga Hochschule Berlin

Die Quadriga Hochschule Berlin ist eine private Fachhochschule mit staatlicher Anerkennung durch den Wissenschaftsrat. Sie bietet berufsbegleitende Master- und MBA-Programme an.

Die Hochschule hat sich einer zeitgemäßen, integrierten Managementausbildung verschrieben und bildet Führungskräfte in den Bereichen PR & Kommunikation, HR-Management & Organisationsentwicklung, Public Affairs & Politik, Digitale Transformation, Marketing und Coaching aus.

Die Quadriga Hochschule Berlin steht für einen intensiven Austausch mit der Praxis, der über ein umfassendes Netzwerk-konzept gesichert wird.

Mitglieder aus Vorständen und Chefredaktionen, führende Politikberater:innen, Personalverantwortliche in Konzernen oder Kommunikationschef:innen von NGOs – im Quadriga-Netzwerk kommen viele hochrangige Berufspraktiker:innen zusammen, um ihre Expertise zu teilen. Sie beraten bei der Weiterentwicklung der Studiengänge, bieten eigene Lehrveranstaltungen an und begleiten im Mentoring die Studierenden.

Die Quadriga Hochschule Berlin hat für ihre Studiengänge stets exzellente Akkreditierungen erhalten. Im Zuge der Programmakkreditierung durch die Foundation for International Business

Administration Accreditation (FIBAA) wurden unter anderem die Qualität der Lehrkonzepte, Stimmigkeit, Qualifikationsziele, Modulinhalt sowie Methodik der Master- und MBA-Studiengänge geprüft. Auch institutionelle Rahmenbedingungen wie personelle Ressourcen, Professuren und deren Qualifikation sowie die räumliche Ausstattung in die Akkreditierung wurden einbezogen. Die Quadriga Hochschule Berlin erreichte in allen Bereichen eine Bestbewertung.

<https://www.quadriga-hochschule.com/>

[Youtube Playlist](#)

Ihre Ansprechpartnerin zu dieser Studie:

Prof. Dr. Andrea Kindermann  
andrea.kindermann@quadriga.eu

Quadriga Hochschule Berlin GmbH  
Werderscher Markt 13  
10117 Berlin

Telefon +49 (0) 30 44 72 94 00