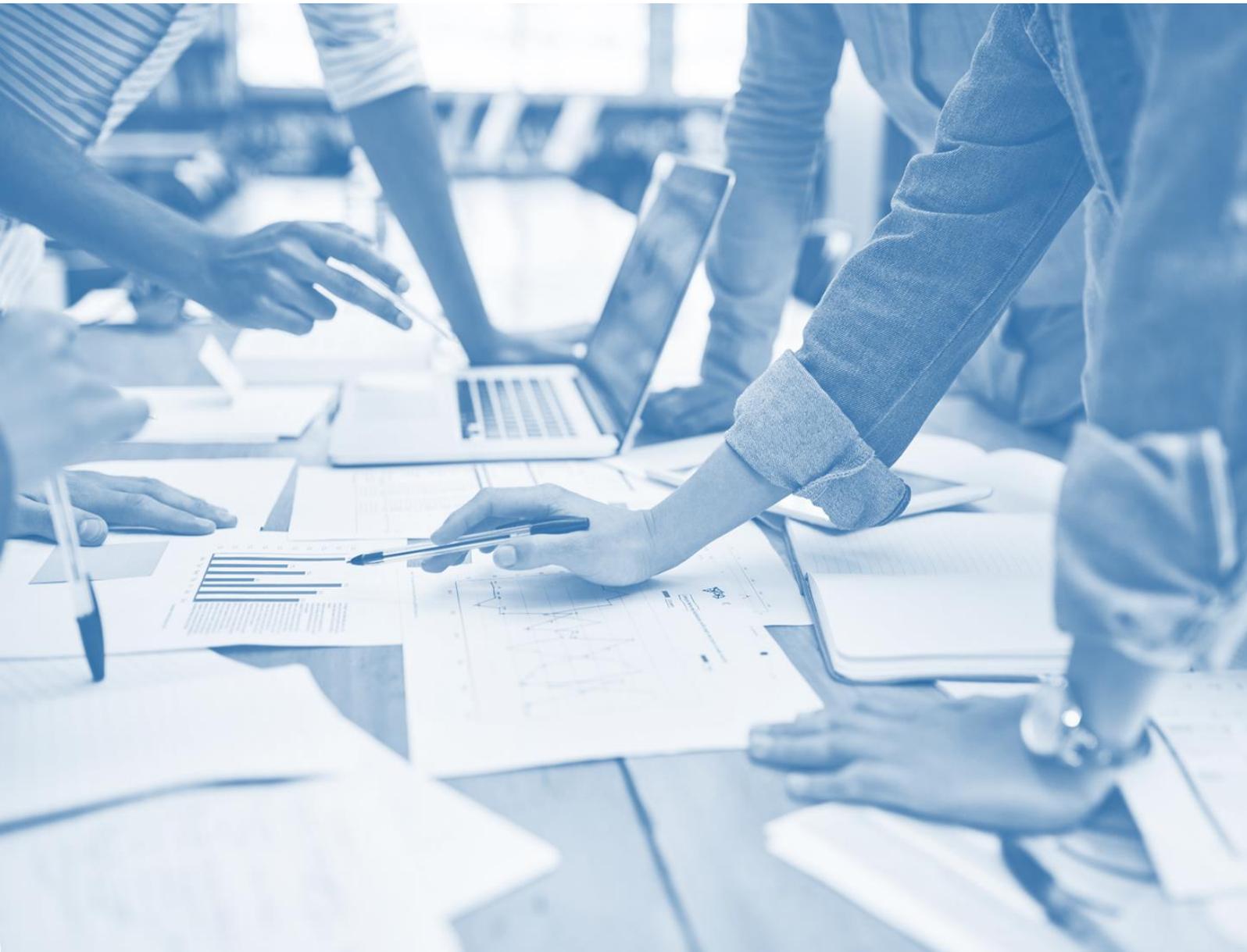


DIE CMO ACADEMY

Best Practices Marketing- und Vertriebstrainings



Marketing & Vertrieb 2.x ... Fehlendes Know-how als größtes Hindernis

Die Marketing- und Vertriebs-Funktion durchlebt derzeit eine Zerreißprobe: Die Vervielfachung der Kanäle und die Möglichkeit, in realtime individualisiert Kunden programmatisch auf der Grundlage einer Vielzahl an Datenpunkten entlang der Customer Journey ansprechen zu können, sorgt dafür, dass das bereits seit 20 Jahren viel beschriebene One-to-One-Marketing nunmehr endlich Realität geworden ist. Jedoch: die zunehmende Individualisierung in der Leistungserstellung und -kommunikation als auch „Consumer Generated Content“ bewirken ebenfalls, dass die Verunsicherung in Bezug auf die optimale Ausrichtung von Marketing und Vertrieb in Zukunft eher noch weiter zunimmt. Die Diskussionen mit mehr als 400 Marketing- und Vertriebsleitern in DACH in den beiden letzten Jahren hat immer wieder gezeigt, dass als einer der Hauptgründe für die herrschende **Ungewissheit** und das **Zögern in der Umsetzung** neuer Konzepte immer wieder fehlendes bzw. nur unzureichendes Know-how angeführt wird – sowohl in Bezug auf die Entscheider, um die Myriade an neuen Konzepten und Digital-Technologien inhaltlich zu verstehen und die Übersetzung auf die eigene Fachfunktion vorzunehmen, als auch in Bezug auf das unzureichende Know-how bei den involvierten Mitarbeitern.

Studien zeigen, dass bspw. das Interesse am gesamten Themenkomplex *Marketing-Automatisierung* zwar sehr groß ist, die Umsetzung aber oft an einer nur unzureichenden Expertise scheitert bzw. gar nicht erst angegangen wird. Ähnlich verhält es sich mit Virtual & Augmented Reality: auch hier sehen die deutschen Entscheider ein enormes zukünftiges Potenzial für ihre Arbeit. Ihrer Meinung nach verändern die Technologien die Mediennutzung und das Konsumverhalten entscheidend – und haben damit auch in Folge umfangreiche Auswirkungen auf Marketing und Vertrieb. Der zentrale Engpass jedoch immer wieder: der noch geringe Wissensstand sowohl auf der Seite der Entscheider, als auch der Mitarbeiter, gepaart mit fehlenden Ressourcen in den Unternehmen, um diese Technologien und innovativen Anwendungsszenarien schon jetzt erfolgreich umzusetzen bzw. wenigstens einmal auszutesten. Europaweit wird damit über sämtliche Branchen und Unternehmensgrößen hinweg das Fehlen geeigneter Kompetenzen in Marketing & Vertrieb bemängelt. Das Spektrum an fehlendem Know-how reicht hierbei von Konzepten und einzelnen Tools im Digitalen Marketing bis hin zur Digitalisierung und Neuaufstellung ganzer Prozessketten.

Studie bei 370 Marketing- und Vertriebs-Entscheidern in DACH

Der Bedarf scheint immens, gleichzeitig jedoch verbunden mit der Hürde, die Weiterbildung nicht nur Unternehmens- und Rollenspezifisch, sondern auch qualitativ hochwertig und nachhaltig auszugestalten. Vor diesem Hintergrund haben die CMO Community und die CMO Academy GmbH, initiiert durch den Deutschen Marketing Verband und die European Marketing Confederation, im Oktober/November 2017 eine Studie zum Thema „*Best Practices Marketing- und Vertriebs-Trainings*“ durchgeführt.

Im Mittelpunkt dieser Studie standen Fragen nach

- **Inhalten:** Welche Lerninhalte sind für das Marketing- und Vertriebs-Management aktuell von besonderer Bedeutung?
- **Formaten:** In welchem Format sollten Lerninhalte idealerweise übermittelt werden – Präsenz vs. Digital?
- **Qualität:** Welche Qualitätskriterien machen ein erfolgreiches Marketing-/Vertriebstraining aus?

Insgesamt wurden 370 Marketing- und Vertriebsleiter/-vorstände in DACH hierzu im Rahmen der quantitativen Studie befragt, mit insgesamt 131 vollständig abgeschlossenen Fragebögen. Die Stichprobe teilt sich auf in 2/3 von Unternehmen mit dem Schwerpunkt B2C und 1/3 im Bereich B2B. Dabei haben verstärkt Unternehmen aus dem Bereich Produktion/verarbeitendes Gewerbe/ Konsumgüter (28,4%), Handel (14,2%) und

Dienstleistungen (7,9%) teilgenommen. Das Gros bilden große Unternehmen/ Konzerne – international ausgerichtet – mit einem Jahresumsatz von über 1.000 Mio. EUR (46%). Unternehmen mit einem Jahresumsatz bis 500 Mio. EUR (24%) und bis 1000 Mio. EUR (26%) halten sich nahezu die Waage (Abbildung 1). Damit liegt der Fokus auf dem Mittelstand, als auch Großunternehmen. Sekundiert wurde die Befragung durch qualitative Interviews mit insgesamt 52 Marketing- und Vertriebs-Verantwortlichen im gleichen Zeitraum.

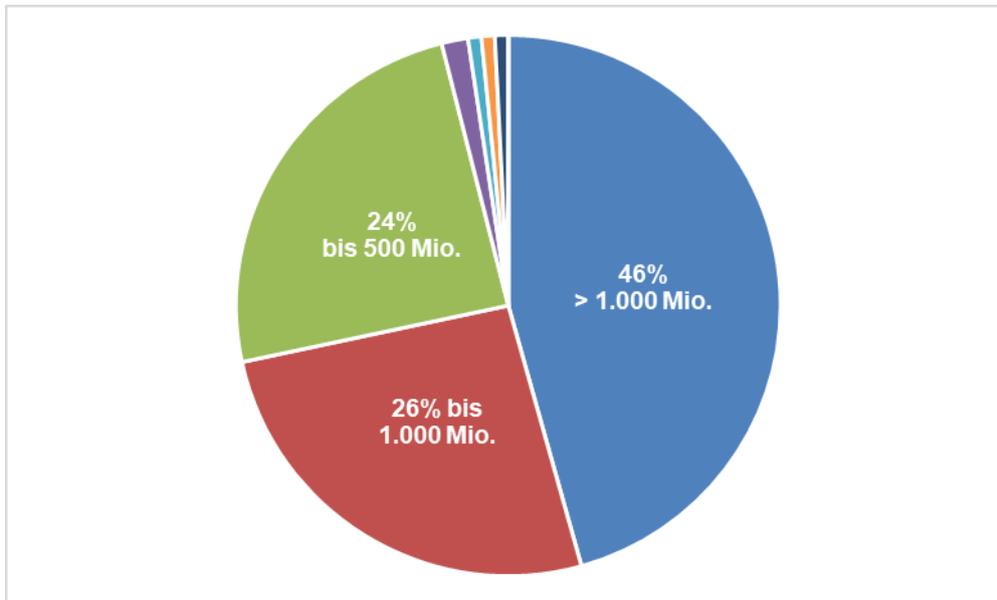


Abb. 1: Verteilung des Jahresumsatzes der teilnehmenden Unternehmen

Der Hilferuf: Marketing- und Vertriebsstrainings als „sehr dringend“ eingestuft

Die überwältigende Mehrheit (94%) der Unternehmen ist sich darin einig, dass die **Dringlichkeit** der Umsetzung von Marketing- und Vertriebsstrainings als „hoch“ bzw. „sehr hoch“ einzustufen ist (Abbildung 2). Insbesondere der Handel (25%) und IT/ Telekommunikationsbranche (39%) erkennen für sich eine „sehr hohe Dringlichkeit“ an qualitativ hochwertigen Weiterbildungen. Der Dienstleistungssektor schätzt die Dringlichkeit für Weiterbildungsmaßnahmen mit 80% immerhin als „hoch“ ein. Die Triebfeder für den Wunsch nach Trainings entspringt der Notwendigkeit, gegenüber Wettbewerbern standhalten zu müssen. Die Sorge um eine abschwächende **Wettbewerbsfähigkeit** führt dazu, dass die Umsetzung der Trainingsmaßnahmen aus der Sicht der Unternehmen möglichst zeitnah erfolgen soll, um so die Weichen für eine weiterhin erfolgreiche Marken- und Unternehmensführung im Kontext der Digitalisierung von Marketing und Vertrieb frühzeitig zu stellen. Ein weiteres Aufschieben der einmal als notwendig identifizierten Trainingsbedarfe geht in der Einschätzung der Entscheider Hand-in-Hand mit der Gefahr, existierende Wettbewerbsvorteile leichtfertig zu verspielen.

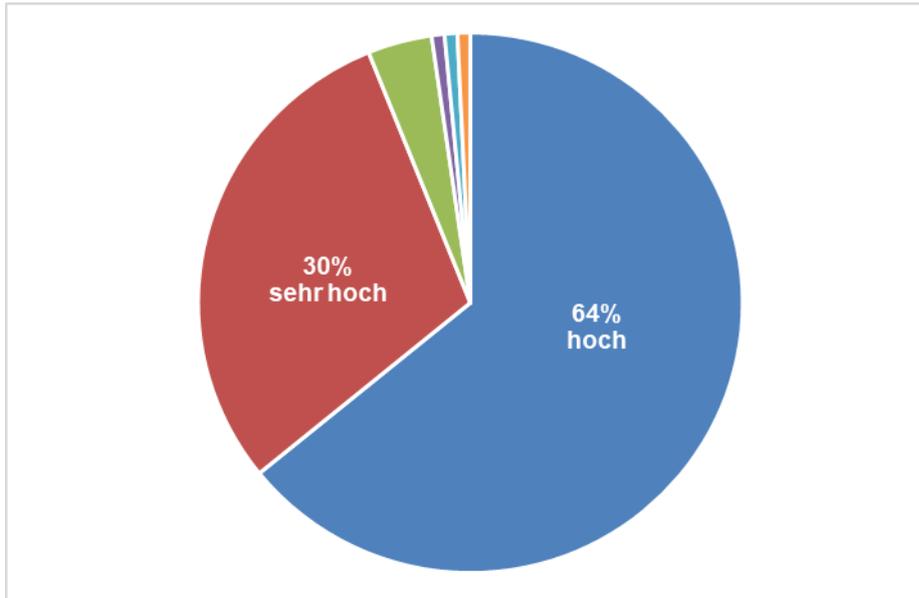


Abb. 2. Dringlichkeit von Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich Marketing & Vertrieb

Suche nach dem Pfad aus dem Digitalen Dschungel

In den Themenschwerpunkten für Weiterbildungsmaßnahmen stehen „**Digital Marketing generell**“ (32,8%) und „**Customer Journey Analyse**“ (32,1%) im Brennpunkt (Abbildung 3). Die umfassende Transformation des eigenen Unternehmens unter dem Stichwort der „**Digitalen Transformation**“ steht mit 29% an 3. Stelle und gibt einen Hinweis darauf, dass Unternehmen an ihrer digitalen Reife und damit Überlebensfähigkeit zweifeln und hier noch weitere Potentiale sehen, die jedoch in einem ersten Schritt über Trainings einen soliden inhaltlich/konzeptionellen Unterbau erhalten sollen. Dies wird durch die begleitenden Interviews nachhaltig untermauert.

Eine Vielzahl an Projekterfahrungen und durchgeführten Trainings zeigt, dass hier teilweise erhebliche **Barrieren einer erfolgreichen Umsetzung** entgegenstehen, wie etwa:

- Schlecht Erfahrungen bzw. gescheiterte Vor-Projekte, die immer noch in den Köpfen der handelnden Akteure mitschwingen;
- Unzureichende Integration von Prozessen und Digitalen Anwendungen in Marketing und Vertrieb;
- Eine hohe Digital-Technik-Verliebtheit, unter Ausschluss der grundlegend erforderlichen Geschäftsprozesse und einem hochwertigen sog. Business Blueprint;
- ausufernde „Monster-Projekte“ an Stelle von kleineren, funktionierenden Projekt-Zwischenergebnissen (wie Prototypen oder Sandbox-Umgebungen);
- Das Fehlen von Change Management zur begleitenden Verhaltensänderung;
- Aufwändige Strategien und Analytik mit nur begrenzter (keiner) Umsetzungsrelevanz;
- Eine nur unzureichende kontinuierliche und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem Projektauftraggeber bzw. Kunden wird ersetzt durch (vermeintliche) Sicherheit via formalen Abmachungen und Verträgen;
- Unzureichendes cross-funktionales Zusammenarbeiten, etwa zwischen Fachbereichen und der IT;
- Dem Versuch, einen initial festgelegten Plan sklavisch zu befolgen ... obwohl Erfahrungen zeigen, dass es zur Natur eines komplexeren Projektes gehört, dass Pläne immer wieder graduell revidiert werden müssen.

Signifikante Unterschiede bestehen zwischen Großunternehmen und dem Mittelstand in der Bewertung der erforderlichen Inhalte: während Großunternehmen eher darauf fokussiert sind, Know-how in Bezug auf eine umfassendere Transformation aufzubauen und möglichst viele Mitarbeiter mit dem Vorgehen, den Zielsetzungen und Herausforderungen einer **ganzheitlichen Veränderung** vertraut zu machen (meist eingebettet in einen umfangreicheren Change-Management-Ansatz), fokussiert der Mittelstand eher auf den Wissensaufbau in einzelnen, eher **taktischen Instrumenten** wie „Customer Journey Analyse“ (12,9%) oder „Building High Performance Teams im Digitalen Wandel“ (8,6%).

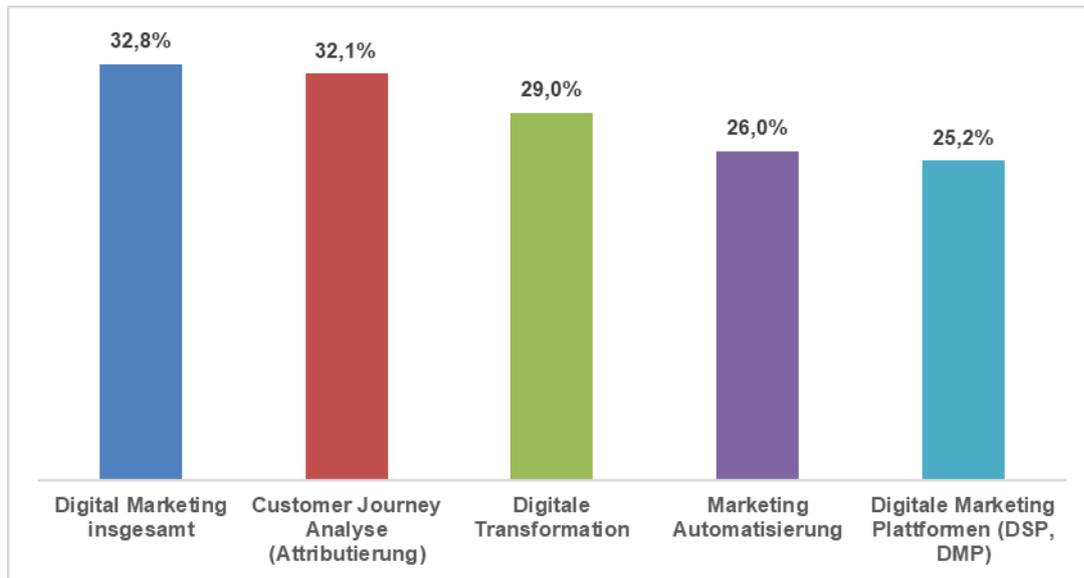


Abb. 3: Top-Themenfelder aus Sicht der Marketing- und Vertriebsentscheider

Die Schaffung digitaler Marketing-Plattformen (wie DMP, DSP) erhält vergleichsweise weniger Zustimmung. Die begleitenden Interviews zeigen: aus Sicht der Marketing- und Vertriebsentscheider gilt die Maxime „**Prozesse vor Tools**“ – anders formuliert: sind die grundlegenden Konzepte nicht klar und in der eigenen Organisation noch nicht ausreichend genug verankert, helfen auch keine digitalen Plattformen. Es besteht sonst auf Seite der Entscheider die Sorge, (abermals) eine weitere Plattform aufzubauen, die mangels (sachgerechter) Einbindung in die bestehende Organisation und Prozesse in Folge inhalts- und datenleer bleiben würde.

Eher „klassische“ Themen wie „*Brand Management*“ oder „*Marketingplanung*“ liegen über alle Branchen und Größensegmente hinweg eher im Mittelfeld. Die Interviews zeigen, dass für diese „Brot-und Butter“-Themen ebenfalls ein hoher Trainingsbedarf besteht, jedoch durch vergleichsweise innovativere Digital-Themen vom Thron auf der Wunschliste verstoßen werden. Deutlich wird hierbei, dass Digital-Themen die Rolle einer „Zugmaschine“ zugewiesen wird, in deren Gefolge auch einige der Grundlagenthemen (wie etwa Marketingplanung) mit aufgegriffen werden (müssen). Unterrepräsentiert sind eher taktische Themen wie „*SEO & SEA*“, „*Mobile Marketing*“ sowie „*Influencer Marketing*“ mit jeweils Nennungen mit einer Quote von unter 5%. Dies entspricht den Ergebnissen der Studie „*Marketing 2020*“.

Präsenz schlägt Digital!

Dem zunehmenden Angebot digitaler Weiterbildungsmöglichkeiten wird trotz ihrer großen zeitlichen Flexibilität eine deutliche Absage erteilt: der Fokus ist und bleibt bei eher klassischen Präsenzformaten (Abbildung 4). **Präsenztrainings** in unterschiedlichen Ausgestaltungen erhalten durchgehend eine hohe Zustimmung von fast 2/3 der Unternehmen. Formate eines digitalen Lernens wie **Web-based Trainings** (20,2%) oder Blended Learnings (3,2%) – also die Kombination von unterschiedlichen Methoden und Medien, etwa aus Präsenzunterricht und E-Learning – rutschen im Vergleich dazu deutlich ab. Das direkte Erleben einer Weiterbildungsveranstaltung und der interaktive Austausch mit anderen Teilnehmern und Referenten wird im Vergleich zu Online-Trainings als das effektivere Mittel zur nachhaltigen Verankerung des Gelernten gesehen. Keines der Unternehmen würde Stand heute ein Selbststudium mittels Online-Plattform präferieren.

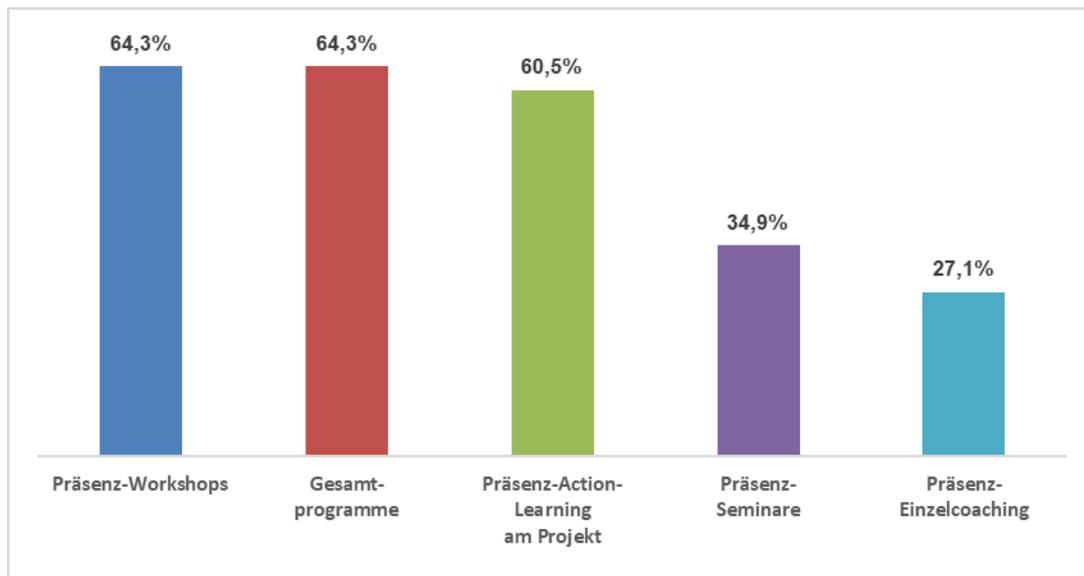


Abb. 4: Am häufigsten gewünschte Formate für Weiterbildungen (Top 5)

Als zentrales Erfolgskriterium wird ein **Lernen am realen Projekt** (60,5%) eingestuft, wobei die Bearbeitung interner Fallbeispiele den direkten Transfer in die Unternehmenspraxis sichert. Realitätsnahe oder sogar unternehmenseigene Fallbeispiele helfen, Wissen und Kompetenzen zu erwerben und nachhaltig zu verankern. Anschließend können die auf diesem Weg erlernten Fähigkeiten leichter auf die Realität übertragen und dem Fallbeispiel folgend unmittelbar angewandt werden. Multimedial aufbereitete, interaktiv bearbeitbare Fallstudien bieten hier neue Möglichkeiten zur Unterstützung des Lernens, sofern

- Fallstudien auf Problemlösekompetenz und den Transfer von bisher Erlerntem ausgerichtet sind und durch entsprechende Aufgabenstellungen mit der Überprüfung von Faktenwissen kombiniert werden;
 - Aufgabenstellungen realitätsnah und authentisch sind und dem Vorgehen bei der Problemlösung im Realfall entsprechen;
 - Einen hohen Grad an Interaktivität während des Trainings aufweisen;
 - Die Lernenden ein spezifisches Feedback zu den bearbeiteten Aufgaben bekommen.
- Hier geben vor allem Dienstleister (33%) und Finanzdienstleister (29%) sowie der Handel (26%) einen hohen Bedarf zur Bearbeitung unternehmensspezifischer Fallbeispiele an.

Einen weiteren Vorteil erhoffen sich die Befragten von der Einbettung der Präsenztrainings in modular aufgebaute unternehmensspezifische Gesamtprogramme (64,3%) im Gegensatz zu isoliert voneinander stattfindenden Einzeltrainings. Diesen wird am ehesten die Fähigkeit zugeschrieben, unternehmenseigene Fallbeispiele sinnvoll aufgreifen zu können. Als besonders gewinnbringend wird der Aufbau interner **Marketing oder Vertriebs Academies** erachtet, die den Schirm für ein unternehmensspezifisches Gesamtprogramm bilden. Die damit verbundenen Zielsetzungen:

- Systematische, schrittweise Qualifizierung der Mitarbeiter anstatt nur punktueller, taktischer Trainings ohne nachhaltige Verankerung;
- Einbindung unternehmensspezifischer Fallbeispiele an Stelle generischer Fallbeispiele aus ggf. artfremden Industrien;
- Die Ausrichtung der Trainings auf die exakten Bedarfe des jeweiligen Unternehmens – sowohl in Bezug auf Zusammensetzung der detaillierten Trainingsinhalte, als auch die genutzten Formate;
- Weitere Ausdifferenzierung der Trainings-Inhalte und Formate in Bezug auf die verschiedenen Rollen und Funktionen der involvierten Mitarbeiter;
- Die systematische Zusammenarbeit mit erfahrenen Referenten, die mit den Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens vertraut sind;
- Die Nutzung der Trainings als (indirektes) Instrument zur Mobilisierung und Verhaltensänderung im Rahmen eines umfangreicheren Change Management-Programms;
- Nutzung der unternehmensinternen Marketing Academy als Instrument im Rahmen des Employer Brandings für die Gewinnung interessanter Kandidaten;
- Die nachhaltige Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen;
- Als spezifisches Angebot auf die im (meist jährlichen) Performance Feedback identifizierten Weiterbildungsbedarfe eines jeden Mitarbeiters.

Trainer mit seniorer Hands-On Management-Erfahrung gesucht

Trainer mit **jahrelanger Umsetzungserfahrung in Top-Management-Positionen** gelten als ein Garant für erfolgreiche Schulungsmaßnahmen (64,6%, Abbildung 5). Sie vermitteln ihren Erfahrungsschatz mit passgenauer Methoden- und Vermittlungskompetenz, so dass die Schulungsteilnehmer direkt Aktionspunkte für ihre tägliche Arbeit ableiten und nachfolgend auch umsetzen können.

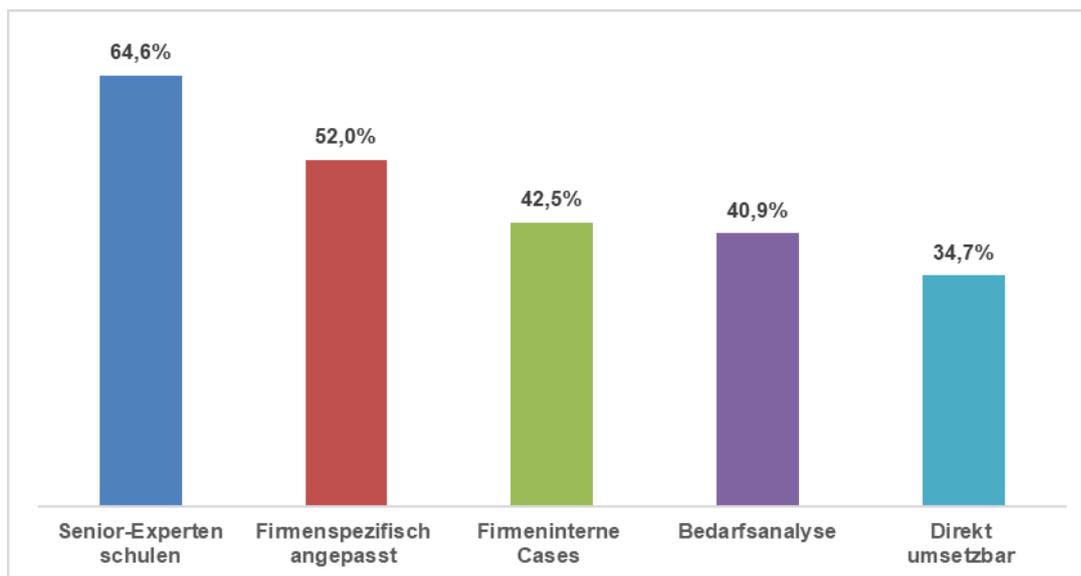


Abb. 5.: Kriterien für erfolgreiche Schulungsmaßnahmen

Unisono wird von den Marketing- und Vertriebs-Verantwortlichen ein Training angestrebt, das spezifisch an die jeweiligen **besonderen Herausforderungen des Unternehmens angepasst** ist, da hierdurch ein höherer Transfergrad in die Praxis sichergestellt wird (52%). Über das Einbinden interner Fallbeispiele in die Trainingsmaßnahme wird die direkte Umsetzung des Gelernten in die aktuelle Arbeitssituation maßgeblich unterstützt und als entsprechend wichtig eingestuft.

Eine hohe Bedeutung erhält in diesem Kontext aus Sicht der Marketing- und Vertriebsentscheider eine eigens vorab durchgeführte Analyse der Trainingsbedarfe. Hierbei werden die internen Marketing-/Vertriebsprozesse sowie die verwendeten Tools im Rahmen eines **Marketing- oder Vertriebs-Audits** untersucht, ähnlich wie die Rollen/Funktionen in Marketing/Vertrieb und die für diese Rollen jeweils erforderlichen Kompetenzen. Notwendige Schulungsbedarfe können so durch einen Soll-Ist-Abgleich ermittelt werden, was wiederum auf eine höhere Spezifizierung aller Trainingsmaßnahmen einzahlt.

Auch wenn ein hoher Transfergrad im Brennpunkt der Marketing-/Vertriebs-Verantwortlichen steht, muss dieser nicht zwangsläufig auch durch **Transferaufgaben** (die zur Lernkontrolle dienen) unterstützt werden (nur 11%). Transferaufgaben und Lernkontrollen wird oftmals mit dem Argument entgegnet, dass diese zu sehr einen schulischen Charakter aufweisen und daher bei den involvierten Mitarbeitern eher auf Ablehnung stoßen würden ... selbst wenn diese als Art Lernstandskontrolle eine hohe Zustimmung auf Seite der jeweiligen Vorgesetzten erhalten. Analog erweist sich die Herausgabe eines Zertifikates für eine erfolgreiche Teilnahme an der jeweiligen Weiterbildungsmaßnahme mit 2,4% als ein eher unwesentliches Kriterium. Die Interviews zeigen hierzu: für die beteiligten Mitarbeiter haben derartige Zertifikate meist einen kaum zu unterschätzenden persönlichen Stellenwert, da diese dazu dienen, den eigenen Lebenslauf weiter anzureichern.

Die CMO Academy GmbH

Die CMO Academy GmbH wurde auf Anregung von 400 CMO's, Marketingleitern und – vorständen aus DACH gegründet und unterstützt Unternehmen durch **praxisorientierte Intensiv-Workshops**, die Herausforderungen in sich wandelnden Online-/Offline-Märkten zu meistern.

Profitieren Sie vom Erfahrungsschatz hochkarätiger Referenten, die durchweg **Senior Manager mit vielen Jahren praktischer Umsetzungserfahrung in Top-Management** Positionen sind. Erfolgreiche Unternehmensbeispiele bieten Ihnen Orientierung, um signifikante Fortschritte im eigenen Arbeitsumfeld herbeizuführen.

Mittels geschlossener Workshops mit max. 20 Teilnehmern wird sichergestellt, dass ausreichend **Raum für Interaktion** mit den Referenten und zwischen den Teilnehmern – auf Augenhöhe – verbleibt. Dadurch können Sie erworbenes Wissen direkt und nachhaltig anwenden, während Sie gleichzeitig wichtige Netzwerkkontakte aufbauen.

Durch **individuell konzipierte Workshops, In-House Trainings** oder als **Marketing oder Vertriebs Academy** erhalten Sie für Ihre Teilnehmer und Ihr Unternehmen ein effektives, einzigartiges und unmittelbar einsetzbares Trainings-Resultat.

Ihr Unternehmen und Ihre Bedarfe stehen im Mittelpunkt. Wir verwenden passende Business Cases oder **unternehmensspezifische Fallbeispiele** aus Ihrem Arbeitsalltag und erstellen dazu praxisorientierte Übungen, die zu umsetzungsstarken Lösungen führen.

Hierzu bieten wir:

- Offene Masterclasses
- In-House Workshops
- Einzelcoachings
- Seniore Referenten
- Gezielte Analyse Ihres spezifischen Weiterbildungsbedarfs
- Verwendung von internen Fallbeispielen und Business Cases
- Praxisorientierte Übungen zur langfristigen Verankerung des Gelernten
- Reflection-Trainings und Deep Dives
- Umsetzungsstarke & messbare Lösungen
- Gesamtprogramme über mehrere Module
- Aufbau Ihrer internen Marketing Academy
- Aktuelle Workshop-Themen u.a.:

DIGITAL TRANSFORMATION EXCELLENCE	DIGITAL TRANSFORMATION – BEST PRACTICES!	DIGITAL MARKETING – TOOLBOX
VON BIG DATA ZU SMART DATA	MARKETING EXCELLENCE – REBOOT MARKETING!	BRAND MANAGEMENT 2.0
MARKETINGPLANUNG MIT PLAN	PURPOSE DRIVEN MARKETING	CONTENT MARKETING & STORYTELLING
BUILDING HIGH PERFORMANCE TEAMS IM DIGITALEN WANDEL	CONTENT-OPTIMIERUNG ALS CHANCE	PASST DIE STORY ZUM CONTENT MARKETING?
CROSS CHANNEL ATTRIBUTION	KÜNSTLICHE INTELLIGENZ, ROBOTIK, INTERNET OF THINGS	MEDIA INVESTMENT

Kontaktdaten

Die CMO Academy GmbH
Prof. Dr. Ralf E. Strauß
Sierichstraße 8
22301 Hamburg
Telefon: +49 (0)40 280 58 207
ralf.strauss@cmoacademy.de