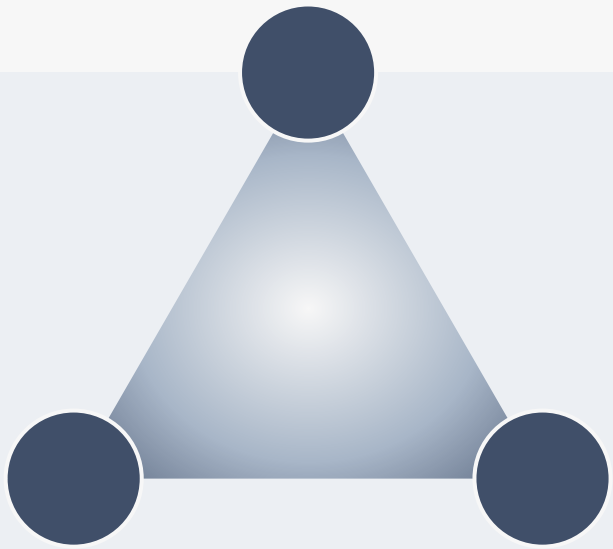
DRUHM DIGITAL
DIGITAL | PRODUCT | GROWTH

WHITEPAPER

Owned Experience

Organisches Wachstum für das Marketing 2027



Daniel Druhm | Druhm DIGITAL
Fassung 1.1 | Stand: 19. Oktober 2026
Online lesen: https://druhm.digital/themen/owned-experience-marketing-2027/

ZUSAMMENFASSUNG

Was bleibt, wenn die Kampagne endet

Marketingbudgets stagnieren, ein wachsender Teil geht in gemietete Reichweite, und kaum jemand kann belegen, was sie bewirkt. Dieses Papier zeigt einen zweiten Hebel: das digitale Angebot, das bisher zu selten als Einheit geführt wird. Für die Budgetplanung 2027 zeigt das Papier, wie sich ein erster Schritt begründen lässt, der sich selbst rechnet.

1. **Die Owned Experience ist das, was dem Unternehmen gehört.** Alles, worüber Kunden ein Unternehmen digital erleben und was dem Unternehmen bleibt, wenn die Kampagne vorbei ist: Shop, App, Kundenportal, KI-Agent, Service, die Inhalte für Suchmaschinen und KI-Systeme, das Google-Unternehmensprofil, Kasse und Geräte in der Filiale. Sie wird im Stückwerk verwaltet, von IT, E-Commerce, Vertrieb, Service und Agenturen, aber selten Ende zu Ende verantwortet.
2. **Die Owned Experience hebt die Baseline.** Gemietete Reichweite wirkt, solange sie bezahlt wird, zu einem Preis, den andere bestimmen. Was danach bleibt, entscheidet sich dort, wo Suchende finden, Besucher kaufen oder anfragen und Kunden wiederkommen. Eine Verbesserung dort wirkt für jeden Besucher, bezahlt oder nicht, und im nächsten Jahr weiter. Die Hebel: Sichtbarkeit, Conversion, Nutzererfahrung, auf dem Fundament von Marke und Technik, geführt von einem Team mit eigenem Ergebnis.
3. **KI ändert den Zugang und hebt die Erwartungen.** KI-Suche und KI-Agenten belohnen dieselben Grundlagen: saubere Technik, klare Inhalte, eine erkennbare Marke und eine Erfahrung, die hält, was die Antwort versprochen hat. Wer seine digitalen Touchpoints wie ein Produkt führt, ist für den KI-Zugang vorbereitet.

INHALT

1 Mehr Budget, weniger Wirkung 3
2 Marketing-Legenden 5
3 Wo Wachstum entsteht 7
4 Was zusammengehört 10
5 Warum es meist scheitert 16
6 Touchpoints wie ein Produkt führen 18
7 Was KI ändert 24
8 Anfangen 25
Quellen 27

> Man muss bei der Kundenerfahrung anfangen und von dort rückwärts zur Technologie arbeiten.
>
> **Steve Jobs**
> WWDC 1997 (übersetzt)

KAPITEL 1

Mehr Budget, weniger Wirkung 1

Marketingbudgets wachsen seit 2022 nicht mehr. Ein immer größerer Teil geht in Anzeigen und bezahlte Platzierungen. Im Marketing heißt das gekaufte Reichweite; genauer ist *gemietete Reichweite*, denn sie endet mit der letzten Zahlung.

Wenn Sie Marketing verantworten, kennen Sie die Lage aus Ihrer eigenen Planung besser als ich, und die Zahlen sind eindeutig. Das Budget liegt seit drei Jahren bei rund 7,7 bis 7,8 Prozent vom Umsatz, rund 18 Prozent unter dem Wert von 2022. In Deutschland erwarten die Werbungtreibenden für 2026 stagnierende Budgets, obwohl rund 70 Prozent von ihnen steigende Umsätze melden[1]. Der Anteil für bezahlte Medien wächst auf 31,4 Prozent, während die Anteile für Agenturen sinken[2]. Jeder dritte Marketing-Euro mietet Reichweite.

Ein stagnierendes Budget wandert in gemietete Reichweite, deren Preis jedes Jahr steigt.

Die Gartner-Zahlen stammen überwiegend von Unternehmen ab einer Milliarde Dollar Umsatz.

Die andere Seite verliert. Owned und Earned Media, also eigene Kanäle wie Website, App und Newsletter sowie verdiente Reichweite wie Bewertungen, Presse und Empfehlungen, bekamen 2025 neun Prozent weniger als im Vorjahr[3]. Bindung und Loyalität liegen 2026 unter 15 Prozent des Mediabudgets, 29 Prozent weniger als 2024[4]. Und die gemietete Reichweite wird teurer: Für 2026 werden weltweit rund drei Prozent höhere Medienpreise erwartet. Bei stagnierendem Budget heißt das weniger Kontakte je Euro[5]. Ich lese diese Verschiebungen als Indiz dafür, dass Kampagnenbudget laufender Aufwand im Marketing bleibt: Es wirkt, solange es fließt. Danach entsteht Umsatz nur noch, wenn Kunden sich an die Marke erinnern.

Dass sich diese Verschiebung auszahlt, kann kaum jemand belegen. Nur drei von hundert Marketingverantwortlichen in Europa können mehr als die Hälfte ihrer Ausgaben über eine Messung des Marketing-ROI erklären; 92 Prozent der in der OWM organisierten Werbungtreibenden nennen die mangelnde Nachvollziehbarkeit der Werbewirkung als Herausforderung[6]. In einer Umfrage der DMEXCO sagten schon 2024 31 Prozent der befragten Marketingverantwortlichen, sie hätten zu viel in Performance und zu wenig in Marke investiert, nur acht Prozent sahen es umgekehrt[7]. Der Mix hat sich trotzdem weiter in dieselbe Richtung bewegt.

1 Gartner 2026a: *CMO Spend Survey 2026*; OWM 2025: *Trend-Barometer*.

2 Gartner 2026a: *CMO Spend Survey 2026*; Gartner 2025: *CMO Spend Survey 2025*.

3 Gartner 2025: *CMO Spend Survey 2025*; ECI 2026: *Media Inflation Report*.

4 Gartner 2026b: *Loyalty and Retention Spend*.

5 Gartner 2025: *CMO Spend Survey 2025*; ECI 2026: *Media Inflation Report*.

6 McKinsey 2025: *State of Marketing Europe*; OWM 2025: *Trend-Barometer*.

7 DMEXCO 2024: *CMO-Agenda 2025*.

Der Druck kommt von zwei Seiten. Wird das Wachstumsziel verfehlt, droht nach meiner Erfahrung die Kürzung, und 68 Prozent der Verbraucher in Deutschland empfinden Werbung selten oder nie als persönlich interessant[8]. Im B2B kommt hinzu: Bei langen Kaufzyklen sind zu einem gegebenen Zeitpunkt oft nur rund fünf Prozent der möglichen Käufer im Markt[9]. Die übrigen 95 Prozent entscheiden später, für die Anbieter, die sie bis dahin kennen und schnell finden.

Was dem Unternehmen gehört

Reichweite zu mieten ist legitim. Sie wirkt schnell, lässt sich steuern, und kein neues Produkt wird bekannt, wenn man es einfach nur ins Regal stellt. Mit der letzten Rechnung endet aber die Reichweite. Was danach bleibt, ist die Baseline, der Umsatz, der ohne Kampagne läuft. Was ich oft sehe, sind Strohfeuer und eine Baseline, die nach der Kampagne manchmal kaum für das Geschäft reicht. Es fehlt die Investition in das, was die Baseline konsequent hebt.

Und das nenne ich in diesem Papier die *Owned Experience*: alles, worüber Kunden ein Unternehmen digital erleben, was das Unternehmen selbst gestaltet und was ihm bleibt, wenn die Kampagne vorbei ist. Dazu gehören Shop und App, Kundenportal und Konfigurator, der KI-Agent im Service, die Inhalte und Daten für Suchmaschinen und KI-Systeme, das Google-Unternehmensprofil, aber auch Kasse und mobile Geräte in der Filiale. Owned, weil es dem Unternehmen gehört und von ihm gestaltet wird, auf fremden Plattformen wie dem Google-Unternehmensprofil zumindest mitgestaltet. Experience, weil Kunden dort das Unternehmen als Ganzes erleben und sich dort entscheidet, ob aus einem Besuch ein Kauf oder eine Anfrage wird und aus einem Kunden ein wiederkehrender. Auch die gemietete Reichweite landet hier. Ob sich ein bezahlter Klick auszahlt, entscheidet die Owned Experience. Je besser die Kampagne, desto mehr Menschen erleben, ob das Angebot hält, was sie verspricht. Gemietet ist dabei nur die Reichweite. Anzeige, Text und Bild gestaltet das Unternehmen selbst, und mit ihnen beginnt für viele Kunden die Customer Journey.

In den Budgets, die ich in den letzten Jahren gesehen habe, war die Owned Experience nirgends als Posten zu finden. Das Geld für den Shop lag in der IT, das für die App in einem Projekt, das für die Kundenservicetools im Customer Care. Die Marke war für Print und TV definiert; wie sie sich auf einem Handy anfühlt oder im Chat spricht, stand in keinem Markenhandbuch. Das Marketing bezahlte die Reichweite, die dorthin führte, und verantwortete, was am Ende herauskam. Steuern konnte es nur, was in seinem Budget stand.

Der übliche Reflex auf sinkende Wirkung ist mehr vom Gleichen: mehr Mediabudget oder ein weiteres Tool. Warum es trotzdem meist so läuft, zeigt Kapitel 2.

8 DMEXCO 2026: *Marketing Reality-Check*.

9 LinkedIn B2B Institute 2021: *The 95-5 Rule*.

TIPP

Stellen Sie die Kosten einer bekannten Baustelle neben die Kosten Ihrer Kampagne. Nehmen Sie ein Problem im Shop, in der App oder im Portal, das seit Monaten offen ist, weil kein Budget da ist: ein Formular, das abbricht, eine Suche ohne Treffer. Lassen Sie die Behebung beziffern und die Zahl neben die Kosten der Kampagne legen, die Besucher dorthin schickt. Nach meiner Erfahrung ist die Kampagne oft zehnmal so teuer wie die Reparatur.

KAPITEL 2

Marketing-Legenden und wie sie entstehen

2

Die Verschiebung zu gemieteter Reichweite hat, so meine Vermutung, einen einfachen Grund: Sie ist der Hebel, der ganz in der Hand des Marketings liegt. Dieses Kapitel zeigt, was das mit Steuerung und Erfolgsmessung macht.

Wer ein Mediabudget verantwortet, kann morgen früh eine Kampagne starten, mittags die ersten Klicks sehen und am Monatsende den Preis je Klick berichten. Wer verbessern will, was Kunden entlang der gesamten Customer Journey digital erleben, braucht ein Entwicklungsteam, einen Platz auf dessen Roadmap und Geduld. Das eine liegt im eigenen Budget, das andere nicht. Ich habe es in vielen Unternehmen so gesehen: Budget fließt dorthin, wo es sich steuern lässt und schnelle Effekte in Aussicht stehen.

Das Marketing steuert, was in seinem Budget steht, und misst, was sich leicht messen lässt.

Auch die Messung ist auf schnelle Effekte angelegt. Gesteuert wird nach dem, was der Kanal liefert, bis zum Umsatz nach dem letzten Klick; Wiederkauf und Kundenwert zeigen sich später, und darauf wartet ein Quartalsbericht selten. So bekommt der letzte Klick vor dem Kauf den Umsatz zugeschrieben, auch wenn der Kunde die Marke schon kannte und ohnehin gekommen wäre[10]. Daraus entsteht, was ich Marketing-Legenden nenne: Erfolge, die die Zuschreibung erzeugt und die Wirkung nie bestätigt hat. Keine Absicht, kein Versagen, ein Nebenprodukt der Messung.

Wie weit eine Steuerung nach dem letzten Klick danebenliegen kann, zeigt der Fall Adidas von 2019: Erst die kanalübergreifende Messung zeigte, dass Markenwerbung den größten Teil des Umsatzes getrieben hatte, auch im eigenen Onlineshop[11].

! Was bei Ihnen gilt, zeigt nur ein eigener Test, kein Attributionsmodell. Vier Wochen ohne eine Kampagne in einer Region, mit Vergleichsgruppe, reichen für ein erstes Bild.

10 Coleridge 2026: *Undervalued Traffic and Last-Click Attribution*.

11 Marketing Week 2019: *Adidas: We Over-Invested in Digital Advertising*.

Wo das Digitale im Organigramm landet

Die zweite Beobachtung betrifft die Organisation. Website, Portal oder Shop laufen in vielen Unternehmen nebenher mit, mal als Sonderfall, mal dort, wo sie einmal entstanden sind, mal als eigener Bereich wie eine Filiale[12]. Selten werden sie im Zusammenspiel mit Marketing, Vertrieb und Service geführt, die Verantwortung bleibt fragmentiert. Der Shop oder das Portal kam als Projekt, folgt dem Corporate Design, soweit die Standardsoftware es zulässt, und liegt seitdem bei der IT oder bei E-Commerce. Das Marketing bringt Besucher, übergibt an der Tür und bekommt am Ende die Conversion-Rate gemeldet. Sinkt sie, wird mehr Reichweite gemietet.

Gemeinsam geführte Digitalvorhaben erreichen ihre Ziele in 63 Prozent der Fälle, IT-geführte in 43 Prozent.

Dass Marketing und IT dabei selten dieselben Ziele verfolgen, ist belegt. Forrester nennt für 2026 fehlende gemeinsame Ziele, Kommunikationsprobleme und widersprüchliche Prioritäten als Gründe, warum die Zusammenarbeit von Marketing und IT stagniert[13]. Gartner hat 2023 rund 2 500 IT-Chefs weltweit befragt: Nur 12 Prozent führen Digitalvorhaben gemeinsam mit den Fachbereichen, mit geteilter Verantwortung für Planung, Umsetzung und Ergebnis. Wo das geschieht, erreichen 63 Prozent der Vorhaben ihre Ziele, sonst 43 Prozent[14]. Für den deutschsprachigen Raum nennt der Marketing Tech Monitor 2025 Machtkämpfe zwischen Abteilungen als entscheidende Hürde[15].

Ich habe durchweg gute Erfahrungen damit gemacht, Business-Seite und IT näher zusammenzubringen: in der Führung mit gemeinsamen Zielen, operativ mit crossfunktionalen Teams, die an einem Ort sitzen statt in zwei Gebäudeteilen. Bei einem regionalen Online-Portal, einem Vergleichsportal und einem Filialhändler mit Onlineshop war das jeweils die Maßnahme mit der größten Wirkung.

Zur Einordnung: Es fehlt nicht an Willen. Nutzerforschung, Conversion-Arbeit, Steuerung der Entwicklung, Messung an Wirkung und Markenführung in der Interaktion gehörten bisher nicht zum Kern dessen, was ein Marketingverantwortlicher beherrschen musste. Sie lagen bei anderen, und das System hat das belohnt. Wo Wachstum stattdessen entsteht, zeigt Kapitel 3.

12 Morys 2018: *Die digitale Wachstumsstrategie*.

13 Forrester 2026a: *The State of CMO-CIO Collaboration for 2026*.

14 Gartner 2023: *2024 CIO Agenda*.

15 Marketing Tech Lab 2025: *Marketing Tech Monitor 2025*.

KAPITEL 3

Wo Wachstum entsteht

3

Organisches Wachstum ist kein Gegenentwurf zur Werbung. Es ist das, was zwischen den Kampagnen passiert oder bleibt: Menschen suchen, finden, kaufen, kommen wieder. Wie viel davon geschieht, entscheidet das, was Kunden digital von Ihnen erleben.

Die Baseline wächst dort, wo Kunden finden, kaufen und wiederkommen.

Die Baseline besteht aus Menschen, die die Marke kennen, aus Suchenden, die das Unternehmen finden, aus Kunden, die wiederkommen, und aus Empfehlungen. Jeder dieser Wege führt über die eigenen digitalen Touchpoints. Gemietete Reichweite füllt den Trichter oben; die Owned Experience bestimmt, wie viel unten herauskommt, bei jedem Besucher, egal woher er kommt. Eine Verbesserung dort wirkt deshalb doppelt, auf die bezahlten Besucher von heute und auf alle organischen danach.

Kampagnen bleiben nötig, wenn sie an dem Wachstum gemessen werden, das ohne sie nicht entstanden wäre. Umsteuern muss man in zwei Fällen. Wenn die Erfahrung auf den eigenen Touchpoints den bezahlten Traffic verpuffen lässt. Erfahrung heißt hier, nüchtern gesagt, Conversion: ob Besucher finden, was sie suchen, verstehen, was sie bekommen, und den Kauf abschließen. Und wenn eine Abhängigkeit von gemieteter Reichweite entsteht, weil niemand die Owned Experience des Unternehmens als Ganzes führt und jede Lücke mit Mediabudget geschlossen wird, während die Marketing-Legenden unangefochten weitererzählt werden. Beides fällt selten auf, solange die Kampagnenzahlen stimmen. Mehr Mediabudget löst es nicht. Es braucht eine andere Steuerung und meist Investitionen in Team und Software, die sich über eine höhere Baseline zurückzahlen; die Kampagnen laufen dabei weiter.

Wer Marke und Kundenerlebnis zusammen verbessert, wächst bis zu 3,5-mal schneller.

Die Werbewirkungsforschung empfiehlt seit Jahren, Aktivierung und Markenaufbau zu verbinden, mit etwa 60 zu 40 zugunsten der Marke[16]. Forrester kommt 2025 von der anderen Seite zum gleichen Punkt: Unternehmen, die Marke und Kundenerlebnis zusammen verbessern, wachsen bis zu dreieinhalbmal schneller als solche, die nur eines bearbeiten[17]. Ich lese daraus, dass Marke im Digitalen vor allem die Erfahrung selbst ist. Was eine Kundin im Kundenkonto erlebt, prägt ihr Bild vom Unternehmen stärker als der Spot, der sie dorthin gebracht hat.

Edelman hat 2019 in acht Ländern 16 000 Menschen gefragt, warum sie einer Marke vertrauen; bei langjährig vertrauten Marken nannten 87 Prozent Gründe rund um das Produkt und 56 Prozent das Kundenerlebnis[18]. Umgekehrt hat in Großbritannien fast jeder dritte Verbraucher binnen eines Jahres wegen schlechter digitaler Erlebnisse eine

16 Binet und Field 2017: *Media in Focus*.

17 Forrester 2025: *Brand and Customer Experience Together Power Growth*.

18 Edelman 2019: *In Brands We Trust?*

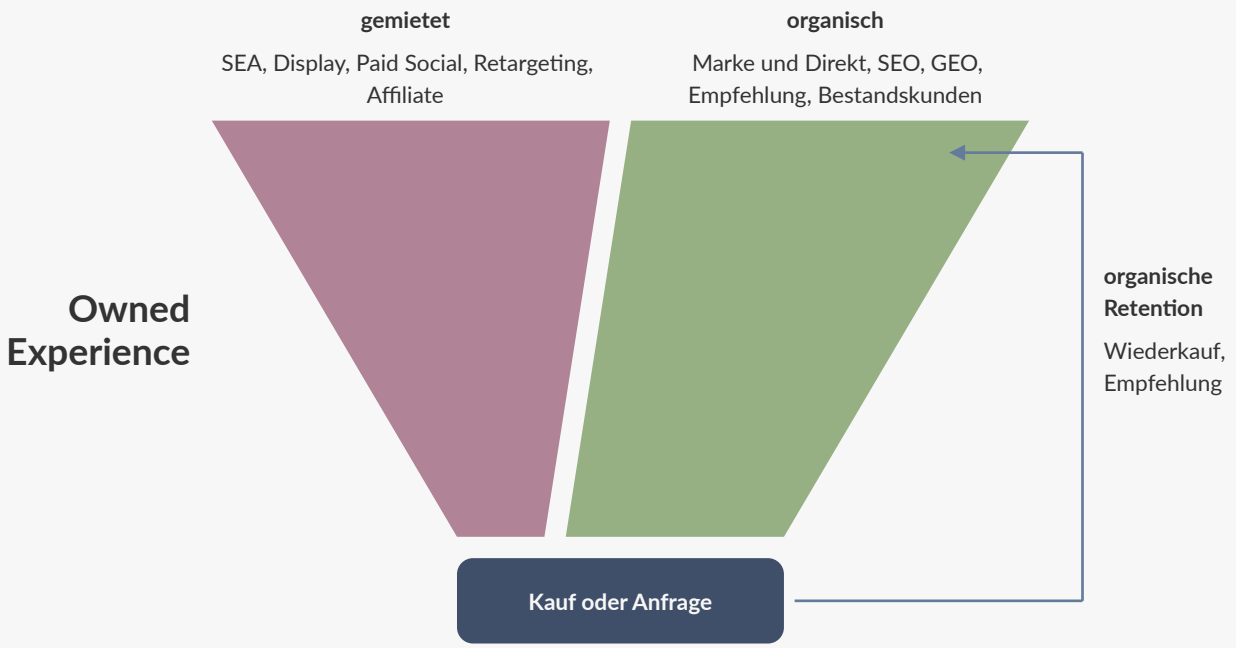


Abb. 1 Gemietete und organische Besuche in der Owned Experience

Marke gewechselt oder ein Unternehmen nicht mehr genutzt[19]. Erfahrung beweist ein Markenversprechen, oder sie macht es zunichte. Das lesen inzwischen auch KI-Systeme mit: Von 6,8 Millionen Quellenangaben aus vier Branchen in ChatGPT, Gemini und Perplexity stammten 86 Prozent von Websites und Einträgen, die Unternehmen selbst pflegen, so ein Anbieter solcher Einträge[20].

Die vergessenen Kunden

Der zweite Hebel der Baseline sind Bestandskunden, und sie stehen oft hinter Neukunden zurück. Im deutschen Strommarkt etwa lagen die effektiven Preise für Bestandskunden 2023 bis 2025 im Mittel rund 47 Prozent über den Angeboten für Neukunden, so eine Auswertung im Auftrag eines Anbieters, der vom Befund profitiert[21]; ein Muster aus Vertragsmärkten wie Strom und Mobilfunk, das sich nur bedingt übertragen lässt, die Richtung aber zeigt. Im Handel haben 67 Prozent der Kunden von Direktvertriebsmarken in Gesundheit, Kosmetik und Wellness den Eindruck, Neukunden würden bevorzugt[22]. Bindung bekommt 2026 weniger als 15 Prozent des Mediabudgets (Kapitel 1). Mit bezahltem Traffic kauft das Unternehmen so einen Teil seiner eigenen Kunden teuer zurück, ohne zu wissen, wie groß dieser Teil ist. Ob ein Kunde wiederkommt, entscheidet selten der nächste Newsletter, meist die letzte Erfahrung: die Lieferung, die pünktlich kam, das Kundenkonto, das die

19 MSQ DX 2026: *The Perception Gap*.

20 Yext 2025: *AI Citations*.

21 RWTH Aachen 2025: *Preisanpassungen im Strommarkt*.

22 GetResponse 2026: *State of Customer Loyalty Report*.

MORGEN STARTEN

Rechnen Sie Ihre Baseline nach. Nehmen Sie den Umsatz oder die Anfragen eines Monats und ziehen Sie ab, was Ihre Attribution den Kampagnen zuschreibt. Der Rest ist Ihre Baseline: grob geschätzt, für den Anfang genau genug. Wie viel wirklich ohne Kampagne entsteht, zeigt erst ein Test wie in Kapitel 2. Fragen Sie dann, wer für diese Zahl verantwortlich ist und wie viel Budget sie bekommt. In den meisten Unternehmen, die ich kenne, fallen beide Antworten kurz aus.

Bestellung kannte, der Service, der den Fall schon vor sich hatte, der Vertrag, der sich in zwei Minuten online verlängern ließ.

Was so entsteht, nenne ich *organische Retention*: Bindung, die aus der Erfahrung an den eigenen Touchpoints wächst. Sie ergänzt das CRM: Kampagnen und Angebote holen Kunden zurück, die Erfahrung sorgt dafür, dass sie gern wiederkommen. Ihre Grundlage sind die Daten aus eigenen Kontakten, mit denen auch das CRM arbeitet, und die werden wichtiger, je weniger sich auf gekaufte Daten und Cookies von Dritten bauen lässt[23]. Das gilt für das Kundenportal eines Versicherers und den Konfigurator eines Maschinenbauers genauso wie für einen Shop.

Organische Retention entsteht an den eigenen Touchpoints. Gekaufte Bindung endet mit dem letzten Rabatt.

Aufwand oder Investition

Für Budgetplanung und Controlling heißt das: Mediabudget ist laufender Aufwand; es wirkt, solange es fließt. Geld für die Owned Experience wirkt im ersten Quartal oft noch wenig, dafür im nächsten Jahr weiter, ohne erneut bezahlt zu werden, und für alle Besucher. Das gilt für eine Suche, die findet, für schnellere Seiten, ein Kundenkonto, das etwas kann, einen Antrag, der nicht abbricht. In der Planung taucht das in drei Zeilen auf: Conversion-Rate, Wiederkaufquote und Akquisekosten je Kunde. Ob sich ein Teil davon aktivieren lässt, klärt der CFO; die Regeln der Rechnungslegung erlauben das nur für Entwicklungsleistungen und nur unter bestimmten Bedingungen. Zur Rechnung gehört auch eine Organisation, die solche Verbesserungen laufend liefert. Das kostet, dauerhaft und nicht wenig. Dagegen stehen eine höhere Baseline und ein Mediabudget, das nicht mehr jede Lücke schließen muss. Ökonomisch ist der Unterschied einfach: Das eine endet, das andere bleibt.

Mediabudget bleibt dabei nützlich, auch als Testfeld: Es zeigt schnell, welche Botschaft und welcher Weg funktionieren. Gut angelegt ist es, solange diese Erkenntnisse in Website, Bestellstrecke, Customer Journey und die Inhalte für Suche und KI-Antworten fließen und der Umsatz oder die Anfragen, die ohne bezahlte Reichweite

23 Stalph et al. 2023: *R-Commerce*.

Mediabudget mietet. Investition in die Owned Experience baut auf, was im nächsten Jahr weiter wirkt.

FÜR DIE BUDGETPLANUNG

Starten Sie mit einem Fall, der sich von selbst rechnet. Nehmen Sie den Betrag, den Ihr Mediabudget im letzten Jahr durch Preissteigerungen an Kontakten verloren hat, und investieren Sie ihn in eine Verbesserung an einer Stelle, die viele Kunden passieren, mit vorher vereinbarter Messgröße. Das verändert den Mix um wenige Prozent, und nach einem Quartal liegt ein Ergebnis vor, mit dem sich rechnen lässt. Geht die Rechnung auf, lohnt es sich, die Budgets aus Marketing, IT und Fachbereich zusammenzuführen und als Investition zu planen.

entstehen, über die Zeit wachsen. Sinkt ihr Anteil dauerhaft, wächst eine Abhängigkeit, deren Preis andere bestimmen.

Bei einem Vergleichsportal haben wir die Entwicklung der Vergleichsprodukte konsequent vom Kundennutzen her gesteuert statt von Kanal und Kampagne. In zwei Sparten stieg die Conversion relativ um 15 beziehungsweise 25 Prozent. Das ist der Effekt, von dem dieses Kapitel spricht: Jeder Euro, der danach in Reichweite ging, brachte mehr heraus, und auch die organischen Besucher brachten mehr, ohne zusätzliches Mediabudget.

Welche Hebel in diesem Posten wirken, und warum sie nur zusammen wirken, zeigt Kapitel 4.

KAPITEL 4

Was zusammengehört

4

Drei Hebel entscheiden, was die eigenen digitalen Services zum Wachstum beitragen: gefunden werden, Besucher zu Kunden machen, Kunden halten. Sie wirken nur zusammen, auf den Kunden ausgerichtet. Ihre Fundamente sind Marke und Technik, verantwortet von Marketing und IT.

Ich habe in vielen Unternehmen eine ähnliche Aufteilung gesehen: SEO liegt bei einer Agentur oder einer Person im Performance-Marketing, Conversion-Optimierung bei E-Commerce oder nirgends, Nutzererfahrung bei einem Designer für den nächsten Relaunch, entkoppelt von der Markenverantwortung irgendwo im Marketing. Jeder optimiert seine Kennzahl: Die SEO-Agentur bringt Besucher auf eine Seite, die nicht

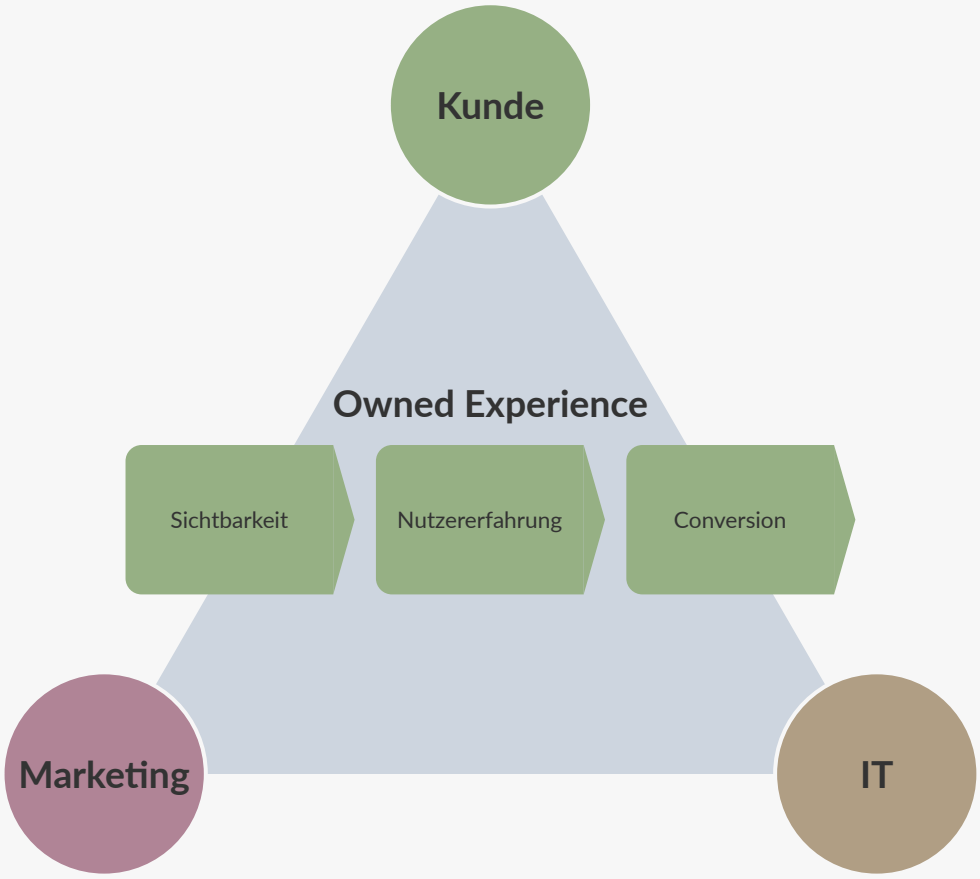


Abb. 2 Die Owned Experience: drei Hebel zwischen Kunde, Marketing und IT

konvertiert; der Conversion-Test verschiebt einen Button, während die Seite vier Sekunden lädt; das neue Design verliert Rankings, weil niemand die Weiterleitungen geprüft hat; die ach so dringend geforderte neue Funktion nutzt kein Kunde wirklich. Alle haben ihren Job gemacht. Es fehlte der Ort, an dem die drei Disziplinen zu einem Ganzen zusammenkommen.

Sichtbarkeit, Conversion und Nutzererfahrung wirken nur zusammen.

Sichtbarkeit: Von Menschen gefunden werden, auch über Maschinen

Der erste Hebel ist die Frage, ob Menschen das Unternehmen finden, wenn sie nicht nach seinem Namen suchen. Das war und ist die Aufgabe von SEO. Google hat 2026 klargestellt, dass seine KI-Antworten auf denselben Ranking-Systemen beruhen wie die klassische Suche, und empfiehlt dasselbe wie seit Jahren: saubere Crawlbarkeit, semantisches HTML, schnelle Seiten, keine Dubletten[24]. Nach meiner Erfahrung haben viele Unternehmen schon bei diesen Grundlagen viel aufzuholen, und sie stehen vor jeder Strategie für GEO (Generative Engine Optimization, die Optimierung für KI-Antworten). Was sich ändert, ist der Klick. Steht eine KI-Zusammenfassung über den

24 Google 2026: *KI-Funktionen in der Google-Suche*.

Gute Nutzererfahrung ist auch gute Suchmaschinenoptimierung.

Ergebnissen, kommt es nur noch bei 8 Prozent der Suchen zu einem Klick auf ein Ergebnis, ohne Zusammenfassung bei 15 Prozent[25]. Die Antwort ersetzt den Besuch. Wer in ihr vorkommt, ist sichtbar; wer nicht, existiert für diese Suchenden nicht.

Was dort genannt wird, entscheiden Google und zunehmend ChatGPT, Perplexity und andere; die Marke entscheidet es nicht. Beeinflussen lässt sich, was die Systeme über das Unternehmen wissen: strukturierte, aktuelle, widerspruchsfreie Inhalte auf den eigenen Seiten, ein gepflegtes Google-Unternehmensprofil und eine Marke, die anderswo erwähnt wird. Eine Auswertung von 75 000 Marken fand, dass Markenerwähnungen, also wie oft ein Unternehmen anderswo genannt wird, deutlich stärker mit der Sichtbarkeit in Googles KI-Übersichten zusammenhängen als Backlinks; eine Korrelation, keine Kausalität, aber sie passt zu dem, was Google selbst sagt[26]. Die Grundlage von SEO und GEO gehört damit zur Owned Experience: die Inhalte und Daten, die das Unternehmen den Maschinen bereitstellt. Diese Qualität entsteht nicht erst auf der Seite, die Kunden sehen. Ob Preise, Verfügbarkeit und Produktangaben vollständig und aktuell sind, entscheidet sich in den Systemen dahinter; eine gute Oberfläche repariert keine lückenhaften Daten.

Bei einem regionalen Online-Portal für Kleinanzeigen und Stadtinformationen haben wir den organischen Traffic ohne einen Euro Mediabudget gesteigert – eine harte Schule. Gewirkt hat die Kombination: klare Marke, technische Sauberkeit, Seiten, die Suchende verstehen, und Conversion-Arbeit, die aus Besuchern Umsatz machte. SEO lag dabei in derselben Verantwortung wie die Nutzererfahrung. Das empfehle ich seitdem überall: SEO gehört zu UX und Entwicklung, weil es dort entsteht; mit den Suchanzeigen (SEA) stimmt es sich ab, aber SEA ist eine andere Disziplin.

MORGEN STARTEN

Fragen Sie eine KI nach sich selbst. Stellen Sie ChatGPT, Gemini und Perplexity die Frage, die ein Kunde stellen würde, ohne Ihren Namen zu nennen: „Welcher Anbieter für X in Y ist empfehlenswert?“ Notieren Sie, wer genannt wird und mit welcher Begründung. Dann öffnen Sie Ihr Google-Unternehmensprofil und prüfen Öffnungszeiten, Leistungen und die letzte unbeantwortete Bewertung. Das Ergebnis ist eine erste Stichprobe. KI-Antworten schwanken je nach Formulierung, Ort und Verlauf; ob Sie wirklich sichtbar sind, zeigt erst eine systematische Messung.

25 Pew Research 2025: *Google Users Are Less Likely to Click*.

26 Ahrefs 2025: *Brand Mentions and AI Visibility*.

Conversion: Der Moment, in dem Reichweite zu Umsatz wird

Der zweite Hebel ist der Moment, in dem ein Besucher kauft, anfragt oder abschließt. Ob er über eine Anzeige, die Suche oder eine KI-Antwort gekommen ist: Dieser Moment gehört Ihnen. Conversion-Optimierung gilt in vielen Unternehmen als Button-Farben und A/B-Tests; das ist ihre kleinste Form. Mit System betrieben, stellt sie Hypothesen über Kunden auf, prüft sie am echten Verhalten und lernt daraus laufend, was Menschen am Kauf hindert[27]. „Wir wollen die Conversion steigern“ ist dabei die Unternehmenssicht. Die Nutzersicht heißt: Ich finde schnell, was zu mir passt, und komme ohne Frust zum Ziel[28]. Beides ist dasselbe, von zwei Seiten gesehen.

Ein Fehler, den ich immer wieder sehe: Gesteuert wird nach einer einzigen Conversion-Rate, die jeder anders versteht. Besucher aus einer Markenkampagne konvertieren anders als Besucher aus einer Preissuche, Wiederkehrer anders als Erstbesucher, Handy anders als Desktop. Wer die Gesamtzahl steuert, steuert vor allem den Kanalmix: Mehr Suchanzeigen auf den eigenen Markennamen heben die Rate, ohne dass jemand besser bedient würde. Gemessen wird meist auch je Kanal, aber selten fein genug und noch seltener verstanden. Entscheidend ist, ob jemand die Zahl verantwortet und wissen will, was dahintersteht.

Nutzererfahrung: Der Grund, wiederzukommen

Der dritte Hebel ist die Erfahrung selbst, und er ist der am besten belegte. McKinsey hat über fünf Jahre 300 börsennotierte Unternehmen verfolgt: Die in Design stärksten wuchsen im Umsatz 32 Prozentpunkte stärker als ihre Branche[29]. Vier Muster unterschieden sie: Sie messen Designleistung so streng wie Umsatz und Kosten, reißen die Mauern zwischen Abteilungen ein, machen Nutzerzentrierung zur Aufgabe aller und testen laufend mit echten Nutzern. Mehr als 40 Prozent der befragten Unternehmen sprachen während der Entwicklung mit keinem einzigen Endnutzer. Die Studie ist acht Jahre alt; das Muster begegnet mir bis heute.

Nutzererfahrung ist keine Geschmacksfrage. Sie beginnt bei der Frage, ob die Seite überhaupt lädt: Eine Zehntelsekunde schnellere mobile Ladezeit ging im Handel mit 8,4 Prozent mehr Conversions einher, im Reisebereich mit 10,1 Prozent[30]. Sie endet bei der Frage, ob sich ein Mensch beim nächsten Mal erinnert (bewusst oder unbewusst), dass es hier einfach war. Nutzerforschung dafür ist keine Agenturleistung für 50 000 Euro: Fünf Gespräche mit Kunden an einem Nachmittag zeigen die größten Hürden,

27 Morys 2018: *Die digitale Wachstumsstrategie*.

28 Schrader 2026: *Code Crash*.

29 McKinsey 2018: *The Business Value of Design*.

30 Deloitte 2020: *Milliseconds Make Millions*.

wenn das Team sie führen und daraus Konsequenzen ziehen darf. Weitere einfache Methoden machen mit wenig Aufwand sichtbar, was Kunden wirklich brauchen.

Design-starke Unternehmen wuchsen über fünf Jahre 32 Prozentpunkte stärker als ihre Branche.

Die Fundamente: Marke und Technik

„Online entsteht Markenwert durch Erfahrung, nicht durch Werbekontakte.“ Jakob Nielsen, 2006 (übersetzt)

Die drei Hebel stehen auf zwei Fundamenten, und beide liegen meist außerhalb der Teams, die die Hebel bedienen: die Marke im Marketing, die Technik in der IT. Das erste Fundament ist die Marke. In den meisten Markenhandbüchern, die ich gesehen habe, steht, wie das Logo auf Plakat und Visitenkarte sitzt. Es steht nicht darin, wie sich die Marke anfühlt, wenn ein Formular einen Fehler meldet, wie der Chatbot auf eine Beschwerde antwortet oder ob die App laut oder leise, überraschend oder beruhigend sein soll. Dass eine Marke in den Interaktionen entsteht, die Menschen mit einem Unternehmen haben, ist seit Jahrzehnten beschrieben, für den Service schon in den Achtzigern, für das Web seit der Jahrtausendwende[31]. Für digitale Marken folgt daraus, dass die Qualität der Interaktion mehr zählt als die formale Konsistenz des Auftritts[32]. Entscheidend ist Kohärenz: dass sich jede Interaktion nach derselben Marke anfühlt, auch wenn sie anders aussieht. Praktisch heißt das: Aus der Marke werden Akzeptanzkriterien für jede Interaktion, eine Definition of Done, die das Entwicklungsteam prüfen kann. Ohne sie entscheidet das Standardmodul oder der Geschmack in der Abnahme. Wer Kunden fragt, bekommt Antworten, und aus Antworten werden Kriterien.

Bei einem Mobilfunkanbieter, der von Anfang an digital verkauft hat, haben wir Conversion und Nutzererfahrung in eine Verantwortung gelegt. Der eigentliche Schritt kam danach. Aus dieser Verantwortung heraus haben wir das Rebranding gefordert und gesteuert, entlang einer Frage: Was brauchen wir von der Marke, damit wir die Erfahrung markenkonform bauen können? Die Markenarbeit endete deshalb nicht beim Logo; sie legte fest, wie der Tarifrechner spricht und wie viel er auf einmal fragt.

Das zweite Fundament ist die Technik. Ladezeit, Crawlbarkeit, strukturierte Daten, ein Kundenkonto, das Bestellungen und Service kennt, eine Suche, die Synonyme versteht: Nichts davon sieht ein Marketingverantwortlicher im Dashboard, und alles davon entscheidet, ob die drei Hebel greifen. Software ist nicht mehr das Werkzeug hinter dem Geschäft; sie ist der Ort, an dem es stattfindet[33]. Darum gehört die Technik in die Verantwortung für die Owned Experience hinein, nicht daneben.

31 Carlzon 1987: *Moments of Truth*; Merholz 2001: *Tsssssssssss*.

32 Spies und Wenger 2018: *Branded Interactions*.

33 Schrader 2026: *Code Crash*.

Die Kundensicht: Auswahl, Preis, Bequemlichkeit

Von außen betrachtet beantworten Hebel und Fundamente drei Fragen, die Kunden seit jeher stellen. Jeff Bezos hat sie 2008 so zusammengefasst: niedrige Preise, große Auswahl, schnelle und bequeme Lieferung (im Original: price, selection, convenience); diese Bedürfnisse bleiben stabil, während sich alles andere ändert[34]. **Auswahl** heißt für die meisten Unternehmen Erschließbarkeit, also wie gut Menschen und Maschinen ein Angebot finden, verstehen und vergleichen; ein Sortiment, das man einfach nur ins Regal stellt, ist für Kunden nicht da. **Preis** heißt vor allem Preiswahrnehmung: dass der Kunde im Moment der Entscheidung erlebt, warum der Preis gerechtfertigt ist. **Bequemlichkeit** ist die Summe aller Touchpoints, vom ersten Suchergebnis bis zur Reklamation; nach meiner Erfahrung macht sie am häufigsten den Unterschied und liegt am stärksten in der eigenen Hand. An ihr kann ein Team aus Marketing, Entwicklung und Design jede Woche arbeiten, auch wo Auswahl und Preis gesetzt sind. Das Angebot selbst bleibt die Voraussetzung: Ein schwaches Angebot rettet keine Experience, ein gutes geht in einer schwachen verloren. Oft sind digitale Services selbst Teil des Angebots, nicht nur der Zugang dazu.

> Wir beginnen beim Kunden und arbeiten von dort rückwärts.
>
> **Jeff Bezos**
> Hauptversammlung 2011; erstes Leadership Principle von Amazon (übersetzt)

Drei Hebel, zwei Fundamente, eine Kundensicht. Warum das in den meisten Unternehmen trotzdem nicht zusammenkommt, ist keine Frage des Wissens. Davon handelt Kapitel 5.

34 Bezos 2008: *Letter to Shareholders*; Amazon 2011: *Leadership Principles*.

KAPITEL 5

Warum es meist scheitert

5

Sichtbarkeit, Conversion und Nutzererfahrung heben nur gemeinsam den organischen Umsatz. Trotzdem führen Marketing und IT sie selten aufeinander abgestimmt, geschweige denn durchgängig. Ein Grund: Digitale Angebote werden in Einzelteilen gesehen, als Projekt organisiert, als Kosten verbucht.

Das erste Muster: Die Owned Experience wird nicht als Ganzes gesehen. Sie ergibt sich aus einzelnen Tätigkeiten, die niemand strategisch zusammenführt. In den meisten Unternehmen gibt es keine Verantwortung, die sie Ende zu Ende umfasst, nur Teams in Silos, die einzelne Bausteine verantworten, jedes mit eigenen Zielen und Kennzahlen. Das Marketing bringt Besucher auf die Landingpage und misst Klicks. Die IT betreibt die Plattform und misst Verfügbarkeit. Der Fachbereich meldet Wünsche an die IT oder die Agentur. Der Kundenservice bekommt, was übrig bleibt, und was er über die Kunden erfährt, erreicht oft niemanden. Eine Strategie für das Ganze fehlt, ebenso gemeinsame Ziele und abgestimmte Abläufe. Am Ende hat jeder sein individuelles Ziel erfüllt, und niemand hat das Ganze gesehen. Dass Digitalvorhaben, die IT und Fachbereiche gemeinsam führen und verantworten, ihre Ziele deutlich häufiger erreichen als die, bei denen eine Seite allein liefert, hat Kapitel 2 gezeigt; es waren 63 gegen 43 Prozent[35].

Die Verantwortung für das, was Kunden digital erleben, hat in den meisten Unternehmen keinen Namen.

Daraus folgt das zweite Muster, das Projekt. Weil niemand das Ganze verantwortet, wird jede Veränderung als Projekt organisiert, ob ein neuer Shop oder ein Serviceportal, über das Geschäftskunden Ersatzteile bestellen und Wartungen buchen. Ein Bereich schreibt Anforderungen und wirft sie über den Zaun; das Ziel dahinter versteht jeder etwas anders. Das Projekt kann hervorragend geführt sein. Es endet mit dem Go-live, und das Team zieht weiter. Zurück bleibt ein Produkt, das niemand führt: nicht vom Nutzer her entworfen, ohne Markenprinzipien, an denen es sich messen ließe. Die Conversion-Rate optimiert später jemand nebenbei, nach Gefühl. Drei oder vier Jahre später heißt das nächste Projekt Relaunch. Was Kunden zwischen zwei Projekten zeigen oder benötigen, greift niemand auf, weil dafür kein Budget vorgesehen ist. 2024 sagten 48 Prozent der deutschen Unternehmen, ihnen falle es schwer, digitale Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln[36]. Entwickeln ist dabei das Stichwort. Beschaffen können sie.

Aus dem Projekt folgt das dritte Muster, die Kosten. Was als Projekt endet, geht als Betrieb ins IT-Budget, und dort zählt es zu den Kosten, die man eigentlich senken

35 Gartner 2023: *2024 CIO Agenda*.

36 Bitkom 2024: *Digitalisierung der Wirtschaft*, S. 6.

Mediabudget mietet Reichweite. Die Owned Experience installiert Wert.

soll. Was keinen eigenen Posten hat, bekommt kein Ziel; was kein Ziel hat, wird nach Aufwand gesteuert, also möglichst günstig. Weiter kommt, wer die Kosten trennt: in den Betrieb, dessen Kosten man zu Recht im Blick behält, und in einen eigenen Posten für installierten Wert, die Owned Experience, gemessen an ihrem Beitrag zu Umsatz und Unternehmenswert. Dieser Posten ist eine Investition, die über Jahre wirkt. In der IT-Steuerung ist diese Trennung als Run the Business und Change the Business seit Langem üblich; sie lässt sich genauso gut auf die digitalen Angebote anwenden. Sie schärft auch die Entscheidung, was man selbst baut. Wer weiß, welcher Teil der Experience den Unterschied macht, kann den Rest kaufen. Ein Content-Management-System muss niemand neu erfinden; die Art, wie Daten und Wissen des Unternehmens verbunden sind, kann eigene Entwicklung wert sein. Für diese Abgrenzung gibt es erprobte Werkzeuge; wichtig ist, dass jemand die Grenze bewusst zieht.

Dazu kommt ein Muster aus Transformationsprogrammen: Die Geschäftsführung delegiert die Veränderung an den CIO oder einen Chief Digital Officer, kauft ein Rahmenwerk und holt Berater, die nie selbst ein digitales Angebot verantwortet haben. Cagan und Jones sehen darin den Hauptgrund, warum solche Programme scheitern: Die Führung hält sich heraus, die Methode ersetzt die Verantwortung[37]. Die Transformation bleibt dann in der IT stecken, weil der Rest des Unternehmens nicht mitzieht, und dort fehlt das Wissen über Marke, Nutzererfahrung und Sichtbarkeit. Am Ende entstehen Folien statt Wert.

Im Alltag zeigen sich die drei Muster an kleinen Entscheidungen. Kritik im App-Store bleibt unbeantwortet, eine Rabattaktion soll das Quartal retten, und ein Feature für den Vertrieb bekommt Vorrang vor der Modernisierung der Plattform. Jede dieser Entscheidungen ist für sich nachvollziehbar. Zusammen bauen sie nichts, das bleibt.

Wissen und Willen sind da. Was fehlt, ist ein klares Mandat für die Customer Journey als Ganzes: übergreifende Ziele und eine crossfunktionale Organisation, die sie gemeinsam verfolgt.

Fallen zwei der drei Antworten im Kasten auf B, werden Ihre digitalen Touchpoints im Stückwerk verwaltet. So geht es den meisten Unternehmen, und es erklärt, warum mehr Mediabudget wenig bewirkt.

Die gute Nachricht ist, dass die Muster bekannt sind und die Gegenmittel auch. Wie man die digitalen Touchpoints wie ein Produkt mit eigenem Ergebnis führt, zeigt Kapitel 6.

37 Cagan und Jones 2020: *Empowered*.

TIPP

Drei Fragen für eine Stunde. Stellen Sie sie in der nächsten Runde mit Geschäftsführung, IT und Marketing.

- ✓ **Verantwortung.** A: Gibt es eine Person, die mit ihrem Team für das Ergebnis von Shop, App, Portal oder Agent Ende zu Ende einsteht, mit eigenem Budget und eigener Priorisierung? B: Verteilt es sich auf Marketing, IT, E-Commerce oder Vertrieb und Agentur?
- ✓ **Laufzeit.** A: Werden Website, App und Portal sowie digitale Omnichannel-Services laufend weiterentwickelt, mit einem Team, das bleibt? B: In Projekten, mit einem Relaunch alle paar Jahre?
- ✓ **Budget.** A: Wird die Weiterentwicklung von Website, App und Portal als Investition geplant, getrennt vom IT-Betrieb und gemessen an Wirkung, an Conversion, Wiederkauf und Zufriedenheit? B: Als Kosten in IT und Projekten verbucht, gesteuert über Hilfsgrößen wie Traffic, Klicks und Einhaltung des Projektplans?

KAPITEL 6

Digitale Touchpoints wie ein Produkt führen

6

Jeder Marketing-Euro wirkt mehr, wenn das, was Kunden digital erleben, wie ein Produkt geführt wird: mit Zielen aus der Unternehmensstrategie, einem Team, das alles Nötige mitbringt, das Ergebnis verantwortet und bleibt, sowie klaren Vereinbarungen.

Mit Produkt meine ich nicht Ihr Kernprodukt, den Tarif, den Schuh, die Maschine, die Versicherung. Ich meine das digitale Produkt, das den Zugang dazu schafft: Website, Shop, Kundenportal, App, Konfigurator, Service, Suche und die Daten dahinter, auch digitale Services genannt. Für das Kernprodukt gibt es fast überall jemanden, der es verantwortet, eine Planung für die nächsten Jahre und eine Rechnung, ob es sich lohnt. Für das digitale Produkt fehlt das meist, obwohl es wie jedes Produkt Nutzer, einen Zweck und ein messbares Ergebnis hat. Fertig ist es nie, auch weil jeder gute digitale Service die Erwartungen an alle anderen hebt; wer einmal mit einem KI-Assistenten gesprochen hat, misst auch das Kundenportal daran. Es braucht deshalb eine klare Verantwortung und ein Team, das bleibt und alles mitbringt, von der Nutzerforschung bis zur IT-Architektur. Das Wachstum kommt dann aus eigener Kraft: von Besuchern, die ohne Anzeige kommen, von Kunden, die wiederkommen, und aus einem Mediabudget, das mehr bewirkt, weil mehr Besucher kaufen oder anfragen.

Wer die digitalen Touchpoints so führt, Ende zu Ende über die Customer Journey und vom sichtbaren Inhalt bis zu den Daten dahinter, führt das, was dieses Papier Owned Experience nennt.

Anfangen lässt sich mit gemeinsamen Zielen und Vereinbarungen. Das Organigramm kann bleiben.

Vom Unternehmensziel zum Team

Die Ziele für ein solches Team kommen eigentlich aus der Unternehmensstrategie. Dort stehen meist Märkte, Wachstum, Marge und Effizienz, selten, was Kunden digital können sollen und was die digitalen Services zu Umsatz und Ergebnis beitragen. Also schreibt die IT oder eine Beratung eine Digitalstrategie dazu, und das Unternehmen hat fortan zwei Strategien, die parallel geführt werden. Bekannt sind beide weniger, als Geschäftsführungen annehmen: In einer Untersuchung der MIT Sloan Management Review konnten nur 28 Prozent der Führungskräfte, die eine Strategie umsetzen sollen, drei der Prioritäten ihres Unternehmens nennen[38]. Wo die Ziele oben unklar bleiben, setzen sich die Teams eigene.

Hilfreich ist ein Modell aus der Lean-Organisationsentwicklung, das drei Ebenen der Abstimmung unterscheidet[39]. Jede Ebene steht für eine eigene Frage. Auf Ebene 1 geht es darum, wie ein Team seine Arbeit gut erledigt. Auf Ebene 2 darum, wie Vorhaben, die mehrere Bereiche brauchen, gemeinsam vorankommen. Auf Ebene 3 darum, welche strategischen Optionen es gibt, welche Initiativen Vorrang bekommen und ob sie wirken. Die meisten Verbesserungsprogramme beginnen auf Ebene 1, bei Methoden und Teams. Der Engpass beginnt aber auf Ebene 3, bei einer Strategie, mit der die Teams an den digitalen Touchpoints wenig anfangen können. Wird dort sichtbar, welche Initiativen die Owned Experience betreffen und wie sie priorisiert sind, zeigt sich, ob die Strategie dafür taugt, und es gibt einen festen Ort, an dem sich das ändern lässt.

Wie aus einer Strategie Ziele für Teams werden, haben Intel und Google über Jahrzehnte erprobt[40]. Die Prinzipien sind schlicht: wenige Ziele mit jeweils zwei oder drei messbaren Ergebnissen, für alle sichtbar, auch über Bereichsgrenzen hinweg. Einen Teil schlagen die Teams selbst vor, weil sie oft besser wissen, was sie beitragen können. Überprüft wird jedes Quartal, und vom Bonus bleiben die Ziele getrennt, damit niemand vorsichtig plant oder falschen Anreizen folgt. Gearbeitet wird in beide Richtungen. Die Strategie gibt die Richtung vor, und aus den Teams kommt zurück, was sie beitragen können, was sie dafür brauchen und was sie unterwegs lernen. So lässt sich jeder Euro, der in die Owned Experience fließt, bis zu einem strategischen Ziel zurückverfolgen, und der CFO sieht, wofür er bezahlt.

38 Sull et al. 2018: *No One Knows Your Strategy*.

39 Leopold 2021: *Agilität neu denken*.

40 Doerr 2018: *Measure What Matters*.

Fünf Prinzipien

Eine Verantwortung, ein Team, ein Ergebnis. Die Owned Experience wird als Ganzes verantwortet, also die gesamte Customer Journey über alle digitalen Touchpoints, und diese Verantwortung ist unteilbar. Geführt wird die Owned Experience von einer Person oder einem kleinen Führungsteam aus Marketing, Digital und IT. Ein solches Team vereinbart Prinzipien, nach denen es entscheidet, und benennt eine Person, die dafür einsteht, dass Entscheidungen nach diesen Prinzipien zustande kommen. Wer die Owned Experience führt, will verstehen, was Kunden wirklich brauchen, warum Kunden abbrechen, was sie wiederkommen lässt und wo sie die Marke anders erleben als versprochen, und sorgt dafür, dass sich daran stetig etwas verbessert. Das Team dahinter verantwortet das Ergebnis Ende zu Ende, von der Anzeige und dem Suchergebnis bis zur Reklamation, und hat die Mittel und das Mandat, es zu verändern: Budget, Priorität und alle Fähigkeiten, die es dafür braucht. Dazu gehören auch die Verantwortlichen für Suchanzeigen und Display: Was die Anzeige verspricht, muss die Seite dahinter halten. Bereichsübergreifend geführt wird mit gemeinsamen Zielen, Transparenz und Entscheidungen, die alle Beteiligten einbeziehen[41]. In den Unternehmen, in denen ich das eingeführt habe, lösten sich die Silos danach nach und nach auf. Marketing, IT und Fachbereich arbeiteten an denselben Zielen und kamen schneller zu Ergebnissen.

Nutzerprobleme finden, nicht Features fordern. Das Team bekommt ein Ziel und findet heraus, welche Probleme Kunden wirklich haben. Statt „Wir brauchen einen neuen Konfigurator“ heißt es dann „Zu viele Anfragen aus dem Konfigurator kann der Vertrieb nicht verwenden“. Wie das Team das löst, entscheidet es selbst. Es beginnt beim Kunden, mit Gesprächen, bevor gebaut wird, und prüft während der Entwicklung immer wieder Zwischenergebnisse mit Kunden. Amazon schreibt vor dem Bau die Pressemitteilung, damit Ziel und Kundennutzen so greifbar sind, dass jeder sie versteht und weitererzählen kann[42]. Seit KI beim Programmieren hilft, kann das Bauen billiger und schneller werden. Umso mehr Gewicht bekommt die Entscheidung, was gebaut wird, und die trifft am besten, wer die Kunden wirklich kennt und weiß, was jeder einzelne Schritt der digitalen Customer Journey bewirkt[43].

Die Marke als Maßstab. Die Marke liefert die Kriterien für jede Interaktion: wie das Angebot spricht, wie es mit Fehlern umgeht, wie es sich auf dem Handy anfühlt. Diese Kriterien liegen digital dokumentiert vor, für KI-Agenten auch über Schnittstellen abrufbar; Team und Agenten prüfen sie bei jeder Abnahme. So wird Markenführung Teil der Entwicklung, statt losgelöst neben ihr zu existieren.

An Wirkung gemessen. Das Team wird an der Veränderung für Kunden und Geschäft gemessen. Frühindikatoren zeigen schnell, ob eine Maßnahme greift, etwa die Abschlussquote je Kanal, die Zeit bis zum Ziel, die Zufriedenheit oder der Anteil

41 Pichler 2020: *How to Lead in Product Management*.

42 Bryar und Carr 2021: *Working Backwards*.

43 Schrader 2026: *Code Crash*.

MORGEN STARTEN

Lassen Sie Ihre Entwickler mit Kunden sprechen. Laden Sie zwei oder drei Kunden ein, gern per Video, oder gehen Sie mit dem Team dorthin, wo Ihre Kunden sind, und lassen Sie Entwicklerinnen und Entwickler die Fragen selbst stellen: Wie nutzen Sie unser Portal? Wo hakt es? Was haben Sie zuletzt woanders erledigt, weil es bei uns nicht ging? Eine Stunde oder fünf Gespräche reichen. Nach meiner Erfahrung ist das für viele ein Augenöffner und ein starker Antrieb, und das Team entscheidet danach anders, besser.

der Suchenden, die ohne Anzeige kommen. Spätindikatoren zeigen nach Monaten, ob es sich gelohnt hat: Wiederkauf, Kundenwert über die gesamte Beziehung (Customer Lifetime Value), die Wirkung auf die Marke und vor allem der Umsatz, den eine Maßnahme tatsächlich zusätzlich auslöst (Inkrementalität). Wie viele Funktionen geliefert oder Projekte erledigt wurden, sagt darüber wenig[44]. Am schnellsten sieht man den Unterschied an der Roadmap. Steht dort eine Liste von Funktionen mit Terminen oder eine Liste von Zielen, aus denen sich die nächsten Schritte ableiten[45]?

Stetig verbessern, in kleinen Schritten. Statt eines Relaunchs alle vier Jahre entwickelt sich das digitale Produkt in kurzen Schleifen: Das Team baut etwas Kleines, misst, wie Kunden es nutzen, und entscheidet daraus, was als Nächstes kommt. Jede Schleife beginnt mit einem analysierten Kundenproblem und einer Vermutung, was hilft; kurze Zyklen sind seit Langem erprobt, und KI kann sie weiter verkürzen[46]. Die Conversion-Optimierung mit System aus Kapitel 4 ist eine verwandte Ausprägung: Jede Änderung wird am echten Verhalten getestet, und die Verbesserungen bauen aufeinander auf. Ohne System bleibt es bei einer Sägezahnkurve aus Einzelerfolgen. Anfangen lässt sich mit dem einen wie mit dem anderen. Beides wirkt nur, wenn das Team bleibt und das Vorgehen in Organisation und Prozessen verankert ist; Lernen lässt sich nicht an eine Agentur übergeben.

Ohne Komplettumbau anfangen

Sie müssen nicht als Erstes Ihre Aufbauorganisation umbauen. Abteilungen, Berichtswege und Budgets können bleiben, wie sie sind. Ändern muss sich zuerst die Zusammenarbeit, und die lässt sich vereinbaren. Drei Vereinbarungen reichen für einen guten Anfang.

Die erste schafft Transparenz. Alle Vorhaben, die Website, App oder Bestellportal berühren, werden an einer Stelle sichtbar, mit ihrem aktuellen Stand, laufender Arbeit

44 Cagan und Jones 2020: *Empowered*.

45 Pichler 2023: *Strategisches Produktmanagement*.

46 Ries 2011: *The Lean Startup*; Morys 2018: *Die digitale Wachstumsstrategie*.

und dem, was sie aufhält. Meist zeigt sich dort zum ersten Mal, wie viel gleichzeitig angefangen ist. Wer weniger parallel beginnt, wird früher fertig[47], und was früher fertig ist, bringt Kunden und Unternehmen früher Wert, in derselben Zeit also mehr[48].

Die zweite gilt den Zielen. Alle Bereiche, die an der Customer Journey mitwirken, ausdrücklich auch die IT, einigen sich mit der Geschäftsführung auf wenige gemeinsame Ziele und machen sie für alle sichtbar. Von allem, was ich in Unternehmen eingeführt habe, hatte diese Vereinbarung den größten Effekt. Die dritte legt einen gemeinsamen Rhythmus fest. In kurzen, regelmäßigen Abständen klären die Beteiligten, was vorangeht, was hängt und was gestoppt wird. In längeren Abständen prüft die Geschäftsführung die Ziele und justiert sie.

Den Wandel selbst führen Sie genauso: mit einem klaren Zielbild, in kleinen Schritten, mit einem ehrlichen Blick nach einigen Wochen, ob die Vereinbarungen helfen, und mit der Freiheit, sie zu ändern. Niemand verliert am ersten Tag seine Abteilung, seinen Titel oder sein Budget. Das nimmt dem Vorhaben viel von der Schwere, die Transformationsprogramme sonst haben. Ob es später eine eigene Einheit für die Owned Experience braucht oder was wirklich speziell in Ihrem Unternehmen hilft, zeigt sich unterwegs. Wie ein erster Schritt mit Ihrer Organisation aussehen kann, klärt sich im Gespräch meist schneller als auf Papier.

Jede IT arbeitet mit begrenzten Ressourcen an Betrieb, Änderungen und neuen Vorhaben. Gemeinsame Ziele brauchen deshalb vereinbarte Prinzipien, nach denen Business und IT gemeinsam entscheiden. Ansätze dazu: https://druhm.digital/themen/business-und-it/

Was die Geschäftsführung entscheiden muss

Einzelne Prinzipien beginnen oft in Teams, etwa wenn ein Team für sich neue Arbeitsweisen einführt. Das ist wertvoll. Über den eigenen Bereich hinaus durchsetzen kann ein Team sie allerdings nicht. Die Geschäftsführung muss sie verstehen, wollen und entscheiden. Drei Dinge kann sie dabei an niemanden im Unternehmen delegieren.

Erstens eine Strategie, in der die Owned Experience gewollt wird, mit zwei oder drei Zielen, an denen sich ihr Beitrag zu Umsatz und Unternehmenswert messen lässt. Zweitens eine klare Verantwortung: ein Auftrag an eine Person, die dafür einsteht, dass die Owned Experience als Ganzes geführt und rechtzeitig entschieden wird, mit dem Mandat, die anderen beteiligten Bereiche in die Pflicht zu nehmen, und einem Budget, das als Investition geplant ist. Drittens Entscheidungsprinzipien, die gemeinsam vereinbart werden. Sie legen fest, wie üblicherweise (und im Zweifel) entschieden wird, wenn Kampagne und Nutzererfahrung, Tempo und Sauberkeit, Wunsch des Vertriebs und Befund aus dem Nutzertest gegeneinanderstehen. Drei Sätze auf einer Seite ersparen hundert Eskalationen.

47 Little 1961: *A Proof for the Queuing Formula*; Anderson 2010: *Kanban*.

48 Reinertsen 2009: *The Principles of Product Development Flow*.

TIPP

Beginnen Sie mit einer Digital Touchpoint Map. Legen Sie alle digitalen Touchpoints auf eine Karte, Ende zu Ende: vom ersten Bedarf, noch vor der Suche, bis zur Bindung oder Kündigung. Tragen Sie zu jedem ein, welches Ziel er hat, wer ihn verantwortet, aus welchem Budget er bezahlt wird und aus welchen Daten und Systemen er lebt. Machen Sie das von Anfang an gemeinsam, mit Marketing, IT, Vertrieb und Kundenservice. Die Karte zeigt, wo Verantwortung fehlt, wo Ziele sich widersprechen und wo Geld versickert. Und sie zeigt, wo Sie ansetzen.

Was sich im Marketing ändert

Wo SEO, Nutzererfahrung und Conversion organisatorisch hängen, ist zweitrangig. Entscheidend ist, dass Marketing und IT sie als ein gemeinsames Ergebnis führen und jeder dabei mit den Augen des anderen auf den Kunden schaut. Für Marketingverantwortliche ist das eine Erweiterung des Berufs, keine Abgabe. Wer digitale Touchpoints führt oder mitführt, braucht fünf Dinge, die bisher selten zum Kern gehörten: Nutzerforschung als Gewohnheit; die Zahlen hinter der Conversion-Rate, je Kanal, Gerät und Kundengruppe; die Fähigkeit, die Marke in Kriterien zu übersetzen, die ein Entwickler prüfen kann; ein Grundverständnis technischer Zusammenhänge und der Steuerung von Entwicklung, damit die Roadmap kein Wunschzettel bleibt; und Geduld, weil die Baseline in Quartalen wächst. Das ist Marketing, verstanden als Verantwortung für Wachstum.

Und es verlangt, die IT als Partner mit denselben Zielen auf Augenhöhe zu behandeln. Sie leidet unter dem Stückwerk genauso wie das Marketing, nur von der anderen Seite.

Bleibt die Frage, ob KI das alles verändert. Kurz gesagt: den Zugang ja, die Prinzipien nein. Kapitel 7.

KAPITEL 7

Was KI daran ändert und was nicht

7

KI verändert, wie Menschen Unternehmen finden und mit ihnen sprechen, und hebt ihre Erwartungen an alle digitalen Services. Wer seine Touchpoints als Ganzes führt, hat das meiste getan; wer sie im Stückwerk verwaltet, merkt es spätestens jetzt.

Die erste Veränderung ist die Suche. Immer mehr Fragen werden von einer KI beantwortet, bevor jemand eine Website sieht; Zahlen und Grundlagen stehen in Kapitel 4. Die Prognose, das klassische Suchvolumen werde bis 2026 um ein Viertel einbrechen, ist bislang nicht eingetreten[49]. Und was in den Antworten steht, speist sich (hoffentlich) aus eigenen Inhalten, Daten und der Marke. Was KI-Systeme über ein Unternehmen sagen, stützen sie neben eigenen Inhalten auch auf Bewertungen, Kundenstimmen und Berichte Dritter; die Erfahrung der Kunden spricht dort mit[50]. Wer diese Grundlagen nicht hat, wird sie mit einem Tool nicht nachholen. Diese Grundlagen sind im Grunde alte Schule. Wer Marketing nie auf Werbung verkleinert und seine Hausaufgaben bei Marke, Nutzererfahrung und Technik gemacht hat, für den ist GEO weniger neu, als es klingt.

KI verändert grundlegend den Zugang zu Ihrem Unternehmen und hebt die Erwartungen an jeden Kontakt.

! GEO als neues Budget neben SEO zu führen wiederholt den Fehler aus Kapitel 2: ein weiterer Posten, den das Marketing allein steuert, für eine Wirkung, die woanders entsteht.

Die Customer Journey beginnt damit oft in Oberflächen, die dem Unternehmen nicht gehören, in der Google-Suche, die über Gemini zunehmend selbst KI-Antworten gibt, und in Assistenten wie ChatGPT oder Perplexity. Bei einer Anzeige gestaltet das Unternehmen Text und Bild direkt. In den Suchergebnissen geht das nur indirekt, und gute SEO macht seit Jahren vor, wie: Wer Titel und Beschreibung in der Sprache der Marke schreibt und auf Klicks optimiert, gestaltet den ersten Touchpoint selbst, obwohl die Seite Google gehört. In KI-Antworten geht das genauso indirekt, mit weniger Kontrolle, aber mit demselben Anspruch: Owned Experience.

Die zweite Veränderung ist der Kundenkontakt selbst. 2025 setzten 36 Prozent der deutschen Unternehmen KI ein, und von diesen taten es 88 Prozent im Kundenkontakt[51]. Der Chatbot im Service, der Assistent im Shop, der Agent, der eine Anfrage vorqualifiziert: Das sind neue Touchpoints, und für sie gelten dieselben Regeln wie für alle anderen. Sie brauchen ein Ziel, eine Verantwortung, Messung an Wirkung und die Marke als Maßstab. Gerade das Letzte wird übersehen. Ein hochwertiges Erscheinungsbild neben einem Bot, der spricht wie jeder andere oder dem die entscheidenden Daten nicht zur Verfügung stehen, kostet Vertrauen;

49 Gartner 2024: *Search Engine Volume Forecast*.

50 Yext 2025: *AI Citations*.

51 Bitkom 2025: *KI in deutschen Unternehmen*.

die Marke braucht neben Bild und Sprache eine dialogische Identität, die zu ihr passt: Tonalität, Antwortmuster, Umgang mit Missverständnissen[52]. Wer die Marke in Akzeptanzkriterien übersetzt hat (Kapitel 4), kann sie dem Agenten mitgeben. Wer sie nur als Logo und Farbe hat, bekommt einen generischen Agenten in Markenfarben.

Die dritte Veränderung betrifft das B2B. 67 Prozent der B2B-Käufer würden lieber ohne Vertriebskontakt kaufen, 45 Prozent haben bei einem kürzlichen Kauf KI genutzt[53]; für Business-Einkäufer ist generative KI inzwischen ein wichtiger Ausgangspunkt der Recherche[54]. Zugleich wollen 69 Prozent die KI-Ergebnisse mit Vertriebsmitarbeitenden absichern[55]. Die KI entscheidet damit, ob ein Anbieter auf die Liste kommt, die Website, ob er darauf bleibt, der Vertrieb, ob er gewinnt.

Im B2B entscheidet die KI, wer auf die Liste kommt, die Website, wer darauf bleibt, und der Vertrieb, wer gewinnt. Zwei von drei Schritten sind Owned Experience.

Was bleibt, ist das Prinzip: vom Kundenerlebnis her, an Wirkung gemessen, in kleinen Schritten, mit der Marke als Maßstab und einem Team, das verantwortet. Ein eigenes KI-Budget für den Kundenkontakt braucht es dafür nicht; KI-Agenten und GEO sind Teil der Owned Experience und werden an denselben Zielen gemessen. Dafür braucht es im Marketing mehr Verständnis für Technik, und es braucht eine Verantwortung, die das Ganze überblickt und führt. Wer auf einen guten Anlass gewartet hat, hat ihn jetzt.

KAPITEL 8

8 Anfangen

Für den Anfang brauchen Sie kein Programm und keine neue Organisation. Er beginnt mit Zuhören und einer ehrlichen Bestandsaufnahme: was bereits da ist, was wirkt, wo es hakt. Wo man dann ansetzt, zeigt sich dabei.

Bestandsaufnahme in drei Fragen

Wo steht unsere Owned Experience? Eine Stunde, ohne Tool: Fragen Sie eine KI nach sich selbst, ohne Ihren Namen zu nennen. Versuchen Sie auf dem Handy, bei sich zu kaufen oder anzufragen, und stoppen Sie die Zeit. Lesen Sie Ihrem Formular das Markenversprechen vor. Was Sie dabei finden, ist ein erster Stand, nicht die Meinung einer externen Agentur.

52 think moto 2026a: *Conversational AI*; think moto 2026b: *Marke AI-ready?*

53 Gartner 2026c: *B2B Buying Survey*; Gartner 2026d: *B2B Buyers and AI*.

54 Forrester 2026b: *The State of Business Buying 2026*.

55 Gartner 2026c: *B2B Buying Survey*; Gartner 2026d: *B2B Buyers and AI*.

Wie wird sie geführt? Die drei Fragen aus Kapitel 5: Verantwortung, Laufzeit, Budget. Wenn niemand sagen kann, wer dafür einsteht, dass die Owned Experience als Ganzes geführt wird, und nach welchen Prinzipien dabei entschieden wird, ist das die erste Entscheidung, die ansteht, und sie fällt in der Geschäftsführung.

Was ist sie uns wert? Rechnen Sie die Baseline nach, wie in Kapitel 3, und legen Sie daneben, was Ihr Mediabudget im letzten Jahr durch Preissteigerungen an Kontakten verloren hat. Die Differenz zwischen dem, was die Baseline einbringt, und dem, was sie an Budget bekommt, ist Ihr Ausgangspunkt für die nächste Planungsrunde.

Von der Bestandsaufnahme zum ersten Schritt

Aus einem Stand wird Veränderung, sobald er sichtbar ist, ein Ziel hat und eine Reihenfolge. Drei Schritte, in dieser Reihenfolge:

- **Standort bestimmen.** Die drei Fragen von oben, gemeinsam beantwortet von Geschäftsführung, Marketing und IT. Erst wenn alle dasselbe Bild vom Ist-Zustand haben, lohnt das Gespräch über Lösungen.
- **Die Situation sichtbar machen.** Die Digital Touchpoint Map aus Kapitel 6, gemeinsam mit allen Bereichen, die an der Kundenerfahrung beteiligt sind. Sie zeigt, wo Ziele, Verantwortung und Zusammenarbeit auseinanderlaufen.
- **Zielbild, Lücke, Hypothesen.** Wie sieht Ihre Owned Experience in zwei bis drei Jahren aus, wenn sie gut geführt ist? Der Abstand zum heutigen Stand ist die Lücke. Aus ihr entsteht eine kurze Liste von Hypothesen: Wenn wir dies ändern, erreichen wir jenes Ziel, weil wir diesen Wirkzusammenhang sehen. Die gemeinsam priorisierten gehen als kleine Veränderungsexperimente in die Umsetzung, mit einer Messgröße und einem festen Zeitfenster. Danach ist klar, ob die Hypothese stimmt. So entsteht Fokus.

Die Reihenfolge entspricht dem, was auch die Flight Levels für das Gestalten von Veränderung vorsehen: zuerst die Ist-Situation klären und sichtbar machen, dann Ziele und Maßnahmen darauf ausrichten[56]. Wie man vom Ziel zu den Maßnahmen kommt, lässt sich als lernendes Vorgehen führen: Annahmen formulieren, im Kleinen prüfen und aus dem Ergebnis die nächste Entscheidung ableiten[57]. Oft beginnt es mit einem Reset, weg vom nächsten Strohfeuer, und mit einem Satz, den ich aus eigener Erfahrung kenne: Wir müssen in Bleibendes investieren.

Aus eigener Kraft ist das schwer. Wer mitten in der Organisation steht, ist Teil der Zuständigkeiten, die sich verändern sollen. Eine neutrale, erfahrene Moderation und Anleitung, die Ähnliches schon mehrfach geführt und verantwortet hat, hilft, die richtigen Fragen zu stellen und alle Beteiligten an einem Tisch zu halten.

56 Leopold 2021: *Agilität neu denken*.

57 Tomasini 2020: *ORGANIC agility Foundations*.

QUELLEN

Ahrefs 2025 Ahrefs: *Brand Mentions and AI Visibility*. Blogbeitrag, 26.05.2025. Auswertung von 75 000 Marken in Googles KI-Übersichten, Anbieter von SEO-Software. https://ahrefs.com/blog/ai-overview-brand-correlation/ (abgerufen am 06.10.2026).

Amazon 2011 Amazon: *Leadership Principles*; Aussage von Jeff Bezos auf der Hauptversammlung 2011, nach dem Bericht in GeekWire, Juni 2011. https://www.geekwire.com/2011/amazons-bezos-innovation/ (abgerufen am 06.10.2026).

Anderson 2010 Anderson, David J.: *Kanban. Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*. Blue Hole Press, Sequim 2010. Kernpraktiken: Arbeit sichtbar machen, angefangene Arbeit begrenzen.

Bezos 2008 Bezos, Jeff: *Letter to Shareholders*. Brief für das Geschäftsjahr 2008, veröffentlicht 2009. https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/annual/Amazon_SH_Letter_2008.pdf (abgerufen am 06.10.2026).

Binet und Field 2017 Binet, Les; Field, Peter: *Media in Focus. Marketing Effectiveness in the Digital Era*. IPA, London 2017. IPA Effectiveness Databank, Fallstudien 1998 bis 2016. https://www.thinkbox.tv/research/thinkbox-research/marketing-effectiveness-in-the-digital-era-media-in-focus (abgerufen am 06.10.2026).

Bitkom 2024 Bitkom: *Digitalisierung der Wirtschaft*. Chartbericht, 29.02.2024. 606 Unternehmen ab 20 Beschäftigten in Deutschland. https://www.bitkom.org/sites/main/files/2024-02/240229Bitkom-ChartsDigitaliserung-der-Wirtschaftfinal.pdf (abgerufen am 06.10.2026).

Bitkom 2025 Bitkom: *KI in deutschen Unternehmen*. Pressemitteilung, 15.09.2025. 604 Unternehmen ab 20 Beschäftigten in Deutschland. https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Durchbruch-Kuenstliche-Intelligenz (abgerufen am 06.10.2026).

Bryar und Carr 2021 Bryar, Colin; Carr, Bill: *Working Backwards*. St. Martin's Press 2021.

Cagan und Jones 2020 Cagan, Marty; Jones, Chris: *Empowered*. Wiley 2020.

Carlzon 1987 Carlzon, Jan: *Moments of Truth*. Ballinger, Cambridge (Mass.) 1987; schwedisches Original *Riv pyramiderna!*, Stockholm 1985; deutsch *Alles für den Kunden*, Campus 1988.

Coleridge 2026 Coleridge, Dom: *Why Undervalued Traffic and Last-Click Attribution Are Costing Brands*. Advertising Week, 18.02.2026. https://advertisingweek.com/why-undervalued-traffic-and-last-click-attribution-are-costing-brands/ (abgerufen am 02.10.2026).

Deloitte 2020 Deloitte: *Milliseconds Make Millions*. 2020, im Auftrag von Google. 37 Marken in Europa und den USA. https://www.deloitte.com/ie/en/services/consulting/research/milliseconds-make-millions.html (abgerufen am 06.10.2026).

DMEXCO 2024 DMEXCO: *CMO-Agenda 2025*. Pressemitteilung, 19.09.2024. 64 vorab befragte Teilnehmende der DMEXCO. https://dmexco.com/de/press/dmexco-umfrage-zur-cmo-agenda-2025/ (abgerufen am 06.10.2026).

DMEXCO 2026 DMEXCO mit Civey: *Marketing Reality-Check*. Pressemitteilung, 17.09.2026. 1 000 Entscheider und 5 000 Verbraucher, Juli und August 2026. https://dmexco.com/de/press/dmexco-marketing-reality-check-technologische-veraenderungen-treiben-marketinginvestitionen-verbraucherinnen-bei-ki-erstellter-werbung-skeptisch/ (abgerufen am 06.10.2026).

Doerr 2018 Doerr, John: *Measure What Matters*. Portfolio/Penguin 2018.

ECI 2026 ECI Media Management: *Media Inflation Report 2026 Forecasts*. Prognose, Referenzdaten September 2025. https://ecimediamanagement.com/hubfs/26634625/ECI%20MM_Inflation_2026_final.pdf (abgerufen am 06.10.2026).

Edelman 2019 Edelman: *2019 Edelman Trust Barometer Special Report: In Brands We Trust?* Juni 2019. 16 000 Online-Befragte in acht Ländern, darunter Deutschland, April und Mai 2019; Werte im Text: Basis langjährig vertraute Marken, S. 16. https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-06/2019_edelman_trust_barometer_special_report_in_brands_we_trust.pdf (abgerufen am 04.10.2026).

Forrester 2025 Forrester: *Brand and Customer Experience Together Power Growth*. Pressemitteilung, 16.01.2025. https://www.forrester.com/press-newsroom/forrester-brand-experience-index/ (abgerufen am 06.10.2026).

Forrester 2026a Forrester: *The State of CMO-CIO Collaboration for 2026*. Report, 14.01.2026. https://www.forrester.com/report/the-state-of-cmo-cio-collaboration-for-2026/RES190656 (abgerufen am 06.10.2026).

Forrester 2026b Forrester: *The State of Business Buying, 2026*. Pressemitteilung, 21.01.2026. Fast 18 000 B2B-Käufer weltweit. https://www.forrester.com/press-newsroom/forrester-2026-the-state-of-business-buying/ (abgerufen am 06.10.2026).

Gartner 2023 Gartner: *2024 CIO Agenda*. Oktober 2023, auf Basis der CIO and Technology Executive Survey mit 2 457 CIOs aus 84 Ländern; Pressemitteilung, 17.10.2023. https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-10-17-gartner-survey-of-over-2400-cios-reveals-that-45-percent-of-cios-are-driving-a-shift-to-co-ownership-of-digital-leadership (abgerufen am 06.10.2026).

Gartner 2024 Gartner: *Search Engine Volume Forecast*. Pressemitteilung, 19.02.2024. https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-02-19-gartner-predicts-search-engine-volume-will-drop-25-percent-by-2026-due-to-ai-chatbots-and-other-virtual-agents (abgerufen am 06.10.2026).

Gartner 2025 Gartner: *CMO Spend Survey 2025*. Pressemitteilungen Mai und Juni 2025. 402 Marketingverantwortliche, Februar und März 2025. https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-06-02-gartner-survey-finds-digital-channels-account-for-61-point-1-percent-of-total-marketing-spend (abgerufen am 06.10.2026).

Gartner 2026a Gartner: *CMO Spend Survey 2026*. Pressemitteilung, 11.05.2026. 401 Marketingverantwortliche in Nordamerika, UK und Europa, überwiegend ab 1 Mrd. US-Dollar Umsatz; Januar bis März 2026. https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-05-11-gartner-2026-cmo-spend-survey-finds-cmos-allocate-15-point-3-percent-of-marketing-budgets-to-ai-but-only-30-percent-are-ready-to-scale-ai-capabilities (abgerufen am 06.10.2026). Vorjahreswerte aus den Pressemitteilungen vom 22.05.2023, https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-05-22-gartner-survey-reveals-71-percent-of-cmos-believe-they-lack-sufficient-budget-to-fully-execute-their-strategy-in-2023, und vom 13.05.2024, https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-05-13-gartner-cmo-survey-reveals-marketing-budgets-have-dropped-to-seven-point-seven-percent-of-overall-company-revenue-in-2024 (abgerufen am 06.10.2026).

Gartner 2026b Gartner: *Loyalty and Retention Spend*. Pressemitteilung, 08.06.2026. https://markets.ft.com/data/announce/detail?dockey=600-202606080900BIZWIRE_USPRX____20260608_BW855793-1 (abgerufen am 06.10.2026).

Gartner 2026c Gartner: *B2B Buying Survey*. Pressemitteilung, 20.05.2026. 645 B2B-Käufer, August und September 2025. Erhebt Präferenzen, kein beobachtetes Verhalten. https://markets.ft.com/data/announce/detail?dockey=600-202605200900BIZWIRE_USPRX____20260520_BW585188-1 (abgerufen am 06.10.2026).

Gartner 2026d Gartner: *B2B Buyers and AI*. Pressemitteilung, 20.05.2026, wie Gartner 2026c.

GetResponse 2026 GetResponse: *State of Customer Loyalty Report*. 20.02.2026. 2 400 Konsumenten, 600 Direktvertriebsmarken in Gesundheit, Kosmetik und Wellness in sechs Märkten. https://www.getresponse.com/resources/reports/state-of-customer-loyalty-report (abgerufen am 06.10.2026).

Google 2026 Google Search Central: *KI-Funktionen in der Google-Suche*. Leitfaden, Mai 2026, aktualisiert Juli 2026. https://developers.google.com/search/docs/fundamentals/ai-optimization-guide (abgerufen am 06.10.2026).

Jobs 1997 Jobs, Steve: Fragerunde auf der Worldwide Developers Conference, 1997. Sinngemäß übersetzt aus „You've got to start with the customer experience and work backwards to the technology". https://sebastiaanvanderlans.com/steve-jobs-wwdc-1997/ (abgerufen am 06.10.2026).

Leopold 2021 Leopold, Klaus: *Agilität neu denken. Mit Flight Levels zu echter Business-Agilität*. 2. Aufl., dpunkt.verlag 2021.

LinkedIn B2B Institute 2021 LinkedIn B2B Institute mit Ehrenberg-Bass Institute: *The 95-5 Rule*. 2021. Modellaussage für lange Kaufzyklen, keine Marktzahl für Deutschland. https://business.linkedin.com/content/dam/lem/business/en/advertise/resources/b2b-institute/advertising-effectiveness-and-the-95-5-rule.pdf (abgerufen am 06.10.2026).

Little 1961 Little, John D. C.: *A Proof for the Queuing Formula: L = λW*. Operations Research 9 (3), 1961, S. 383–387.

Marketing Tech Lab 2025 Marketing Tech Lab: *Marketing Tech Monitor 2025*. D-A-CH, 04.06.2025. Qualitative Auswertung. https://marketingtechlab.de/marketing-tech-monitor-2019-2026/ (abgerufen am 06.10.2026).

Marketing Week 2019 Marketing Week: *Adidas: We Over-Invested in Digital Advertising*. 2019. https://www.marketingweek.com/adidas-marketing-effectiveness/ (abgerufen am 06.10.2026).

McKinsey 2018 McKinsey: *The Business Value of Design*. 2018. 300 börsennotierte Unternehmen über fünf Jahre. https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-business-value-of-design (abgerufen am 06.10.2026).

McKinsey 2025 McKinsey: *State of Marketing Europe*. 21.11.2025. 500 Marketingverantwortliche in Deutschland, Frankreich, Italien, Spanien und Großbritannien. https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/past-forward-the-modern-rethinking-of-marketings-core (abgerufen am 06.10.2026).

Merholz 2001 Merholz, Peter: *Tsssssssssss*. Blogbeitrag zu Marke und Usability, peterme.com, 04.07.2001. https://peterme.com/archives/00000021.html (abgerufen am 07.10.2026).

Morys 2018 Morys, André: *Die digitale Wachstumsstrategie*. Springer Gabler 2018.

MSQ DX 2026 MSQ DX: *The Perception Gap*. Forschungsbeitrag auf BIMA, März 2026. 1 000 Verbraucher und 150 Digitalentscheider in Großbritannien, Selbstauskunft. https://bima.co.uk/uk-businesses-are-losing-customers-they-cant-see-heres-the-proof/ (abgerufen am 06.10.2026).

Nielsen 2006 Nielsen, Jakob: Äußerung auf dem Usability Week Summit, San Francisco, Juni 2006, im Original „Online, brand value is built through experience, not exposure"; wiedergegeben von Gord Hotchkiss: *Wise Words About Branding From the Usability Sage*. MediaPost, Search Insider, 29.06.2006. https://outofmygord.com/2006/06/29/wise-words-about-branding-from-the-usability-sage/ (abgerufen am 07.10.2026).

OWM 2025 Organisation Werbungtreibende im Markenverband: *Trend-Barometer*. Pressemitteilung, November 2025. Befragung der OWM-Mitglieder. https://www.owm.de/presse/pressemitteilungen/pm-einzelansicht/owm-trend-barometer-werbungtreibende-sehen-2026-vorsichtig-optimistisch (abgerufen am 06.10.2026).

Pew Research 2025 Pew Research Center: *Google Users Are Less Likely to Click on Links When an AI Summary Appears in the Results*. 22.07.2025. 900 US-Erwachsene, 68 879 Google-Suchen im März 2025. https://www.pewresearch.org/short-reads/2025/07/22/google-users-are-less-likely-to-click-on-links-when-an-ai-summary-appears-in-the-results/ (abgerufen am 06.10.2026).

Pichler 2020 Pichler, Roman: *How to Lead in Product Management*. Pichler Consulting 2020.

Pichler 2023 Pichler, Roman: *Strategisches Produktmanagement. Produktstrategien und Roadmaps für digitale Produkte und agile Teams*. dpunkt.verlag 2023.

Reinertsen 2009 Reinertsen, Donald G.: *The Principles of Product Development Flow. Second Generation Lean Product Development*. Celeritas Publishing, Redondo Beach 2009. Verzögerungskosten (Cost of Delay) und Begrenzung paralleler Arbeit.

Ries 2011 Ries, Eric: *The Lean Startup*. Crown Business 2011.

RWTH Aachen 2025 RWTH Aachen, FCN-ESE: *Preisanpassungen im Strommarkt*. Präsentation, 11.12.2025, im Auftrag von Octopus Energy. 2 370 Preisanpassungsschreiben von 159 Versorgern; effektive Preise 2023 bis 2025. https://www.lobbyregister.bundestag.de/media/f4/ec/850002/Stellungnahme-Gutachten-SG2609290026.pdf (abgerufen am 06.10.2026).

Schrader 2026 Schrader, Matthias: *Code Crash. Warum Künstliche Intelligenz Code in Intent verwandelt und wir jetzt die Chance haben, die Digitalisierung endlich richtig zu machen*. Books on Demand, Norderstedt 2026. E-Book, ISBN 9783695776320.

Spies und Wenger 2018 Spies, Marco; Wenger, Katja: *Branded Interactions*. Verlag Hermann Schmidt 2018.

Stalph et al. 2023 Stalph, Joachim; Spreer, Philipp; Haratsis, Dimitrios: *R-Commerce*. Springer Gabler 2023.

Sull et al. 2018 Sull, Donald; Sull, Charles; Yoder, James: *No One Knows Your Strategy – Not Even Your Top Leaders*. MIT Sloan Management Review, Februar 2018. https://sloanreview.mit.edu/article/no-one-knows-your-strategy-not-even-your-top-leaders/ (abgerufen am 06.10.2026).

think moto 2026a Spies, Marco: *Warum Conversational AI heute Teil des Corporate Designs ist*. think moto, 27.01.2026. https://thinkmoto.de/warum-conversational-ai-heute-teil-des-corporate-designs-ist/ (abgerufen am 06.10.2026).

think moto 2026b Spies, Marco: *Ist deine Marke AI-ready? 10 Fragen für CMOs*. think moto, 07.07.2026. https://thinkmoto.de/ist-deine-marke-ai-ready-10-fragen-fuer-cmos/ (abgerufen am 06.10.2026).

Tomasini 2020 Tomasini, Andrea: *ORGANIC agility Foundations. Leadership and Organization*. Amazon Digital Services (KDP) 2020, 122 Seiten. ISBN 978-3-96243-007-8.

Yext 2025 Yext: *86% of AI Citations Come from Brand-Managed Sources*. Pressemitteilung, Oktober 2025. 6,8 Mio. Quellenangaben aus ChatGPT, Gemini und Perplexity, Juli und August 2025; Handel, Finanzen, Gesundheit, Gastronomie. Davon 44 Prozent Websites, 42 Prozent Einträge, 8 Prozent Bewertungen und soziale Medien. Anbieter von Software für Unternehmenseinträge. https://www.yext.com/about/news-media/ai-citations-release (abgerufen am 04.10.2026).

ZITIEREN ALS

Druhm, Daniel (2026): *Owned Experience. Organisches Wachstum für das Marketing 2027*. Whitepaper, Druhm DIGITAL, Fassung 1.1. https://druhm.digital/downloads/Druhm-DIGITAL_Whitepaper_Owned-Experience_Marketing-2027.pdf

LIZENZ

Creative Commons Namensnennung – Keine Bearbeitungen 4.0 International (CC BY-ND 4.0)
Weitergabe erlaubt, unverändert und mit Nennung der Quelle. https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/deed.de

KONTAKT

Kommen wir ins Gespräch

Jedes Unternehmen hat seine eigene Ausgangslage. Ob Sparring, gemeinsame Bestandsaufnahme oder Verantwortung auf Zeit, interim oder fractional, bis die Rolle intern besetzt ist: Schreiben Sie mir oder rufen Sie an. Vorbereiten müssen Sie nichts.

E-Mail mail@druhm.digital
Telefon +49 1577 1973022
Web https://druhm.digital/kontakt

Zum Weiterlesen: Jede IT leistet Betrieb, Änderungen und neue Vorhaben mit begrenzten Ressourcen. Dabei helfen vereinbarte Prinzipien, nach denen Business und IT gemeinsam entscheiden. Ansätze dazu: https://druhm.digital/themen/business-und-it/



ÜBER DEN AUTOR

Daniel Druhm | Executive Consultant und Interim Manager
Er führt seit über 25 Jahren digitale Angebote: digitale Services und Geschäftsmodelle, Portale, Shops, Apps und KI-Lösungen, als Geschäftsführer, Bereichsleiter und Programmverantwortlicher, in Handel, Dienstleistung und Verwaltung. Heute befähigt er Organisationen, Digitales erfolgreich und nachhaltig zu liefern. Dafür bringt er Marketing, IT und Fachbereiche crossfunktional zusammen, um das digitale Angebot gemeinsam auf die Kunden ausgerichtet zu führen und so einen Unternehmenswert aufzubauen, der langfristig und nachhaltig wächst.

https://druhm.digital/impressum-rechtliches/ | Fassung 1.1 | Stand: 19. Oktober 2026

DRUHM DIGITAL
DIGITAL | PRODUCT | GROWTH