

MARKETING ORGANISATION 3.0

Die Marketing-Organisation der Zukunft



RALF STRAUB
KAI SCHMIDHUBER

Mai 2020

CUSTOMER EXCELLENCE
MARKETING | VERTRIEB | SERVICE

 DEUTSCHER MARKETING VERBAND

DIF  COMMUNITY

DIGITAL  COMMUNITY

 MARKETING TECHLAB

DIE  ACADEMY

A/ INHALTSVERZEICHNIS

A.	Inhaltsverzeichnis	3
B.	Marketing-Organisation die Digitale Dauerbaustelle	4
C.	Marketing-Organisation der Zukunft ...neu gedacht	5
D.	Marketing Re-Invented – Herausforderungen für die Marketing-Organisation	7
E.	Eckpunkte der Marketing-Organisation 3.0	17
	1. Übersicht	17
	2. Unternehmenskultur und -führung go Digital	18
	3. Von der Hierarchie zur (agilen) Selbstorganisation	23
	4. Eat – Sleep – Data... der Evolutionssprung durch Marketing Tech	27
	5. Vom Silo zu agilen Organisationsstrukturen	32
	6. Kompetenzmanagement ... notwendiges Übel?	34
	7. Insourcing vs. Outsourcing ... vom Ego- zum Ecosystem	37
F.	Marketing-Organisationsmodelle der Praxis	39
	1. Kundenzentrische Organisation im Bereich Konsumgüter (FMCG)	39
	2. Shared Service Center Organisation	40
	3. Global-Local-Engagement Modell	44
	4. Digitalzentrische Organisation	45
	5. Projektzentrische Organisation mit Tribes	46
	6. Launchzentrierte Organisation	48
G.	Lessons Learned aus Fallbeispielen, Linienverantwortung, Projekten und Workshops	49
H.	Kriterien für die Gestaltung der Marketing-Organisation der Zukunft	53
I.	Index	55
J.	Danksagung	57
K.	Autoren	58

B/ MARKETING-ORGANISATION DIE DIGITALE DAUERBAUSTELLE

Die Arbeit von Marketing-Abteilungen besteht im digitalen Zeitalter aus weitaus mehr als nur „Werbung“ und der Verantwortung für die Führung der Marke. Marketing ist heute mehr Wissenschaft denn je – technische und datenverarbeitende Fähigkeiten sind gefordert. Fähigkeiten, die völlig neue Kompetenzprofile, Ressourcen, Aufbauorganisation und Reifegrade der zugrunde liegenden Prozesse und dahinterstehender Interaktionen erfordern.

Während Sie diese Zeilen lesen, entstehen neue digitale Kanäle, Tools und Möglichkeiten, Marketing mit digitalen Hilfsmitteln noch erfolgreicher, kundenzentrierter, marktorientierter zu gestalten. Agilität ist das Wort der Stunde. Und um ihre Agilität zu erhöhen, benötigen Marketingorganisationen ganz andere Fähigkeiten und Strukturen, als sie jemals in der Vergangenheit benötigt wurden. Dazu zählen Experten in Data Science und IT-Architekturen, eine programmatische Ausrichtung der digitalen Vermarktungsaktivitäten, die inzwischen sogar in klassischen „non-digital“-Bereichen wie OOH möglich ist und bereits angeboten wird.

Die Digitale Transformation stellt das Marketing damit vor Herausforderungen, die Kernstrategien, Kultur,

Organisation, Wertschöpfungsketten, Prozesse und eingesetzte IT-Anwendungen grundlegend verändern. Die Reaktionsgeschwindigkeiten sind äußerst unterschiedlich: Manche Organisationen agieren seit Jahren (teilweise gezwungenermaßen) mit einer erfolgreichen Strategie zur Digitalisierung (etwa durch die Einführung von Analytics oder Marketing Automatisierung), andere beginnen erst zu ahnen, dass auch sie von diesem größten Wandlungsprozess seit der Industrialisierung betroffen sein könnten. Brian Solis umschreibt die Herausforderung der Digitalisierung in diesem Zusammenhang treffend mit *„When technology and society evolve faster than the ability of companies to adapt“*.

Die Ernüchterung nach einer anfänglichen „digitalen Besoffenheit“ ebenso wie das Abwandern von Mitarbeitern traditioneller Unternehmen zu „Start-Up-Kulturen“ bewirkt, dass die organisatorische Leistungsfähigkeit als „Digitale Dauerbaustelle“ zunehmend Aufmerksamkeit auf sich zieht. Um der eigenen Marginalisierung vorzubeugen, gilt für die Marketingfunktion mehr als jemals zuvor ein „adapt or die“.



„Wir müssen uns als Marketiers neu erfinden – wenn nicht jetzt, wann dann?“

Tim Alexander,
CMO, Deutsche Bank

Doch es gibt nicht „die eine Masterlösung“. Die Herausforderung ist, ein Organisationsmodell zu entwickeln, das auf die spezifischen Belange des Unternehmens und dessen Produkte, Marktsituation und Zukunftschancen ausgerichtet ist. Unsere Studienergebnisse bestätigen, was wir in unserer täglichen Arbeit auch häufig beobachten: Marketingorganisationen verändern sich gerade grundlegend. Zu ihren größten Herausforderungen zählen existierende organisatorische Silos, welche die eigentlich dringend notwendige Kollaboration an der Schnittstelle von Marketing, Sales, Category Management (Ware) und IT immer noch verhindern. Hinzu kommt der Mangel an technologie- und datenversierten Talenten sowie die Tatsache, dass die eigene HR-Abteilung häufig der Herausforderung der Gewinnung solcher Talente hilflos entgegenblickt.

C/ MARKETING-ORGANISATION DER ZUKUNFT ...NEU GEDACHT

Die Digitalisierung stellt Marketing-Organisationen und -Entscheider damit vor Herausforderungen, die dabei selten nur einzelne Unternehmensbereiche, sondern vielmehr die gesamte Unternehmensstrategie, die Unternehmenskultur, die Organisation und alle operativen Prozesse betreffen. Aus diesem Grund ist es nicht verwunderlich, dass anfangs vermeintlich isolierte Digitalprojekte schnell einen kompletten Change-Prozess in allen Unternehmensbereichen erfordern, oftmals verbunden mit einer operativen Restrukturierung. Der Versuch einer Digitalen Transformation bei gleichzeitiger Verteidigung des Bestehenden ist meist zum Scheitern verurteilt. Damit haben wir hier

eine zwiespältige Situation: auf der einen Seite steht das Dogma im Sinne von „Digital is the New Normal“ und eine Legion an Startups, die nur darauf warten, das bisherige Geschäftsmodell zu kannibalisieren, auf der anderen Seite eine Vielzahl an schmerzhaften und kostenintensiven Erfahrungen (und persönlichen Blessuren) aus gemeinsamen Marketing/Vertrieb und IT-Projekten der Vergangenheit, etwa im Umfeld von CRM. Für Kunden und Verbraucher auf der anderen Seite sind digitale Innovationen längst Teil des Alltags (wie etwa die Nutzung von *WhatsApp* oder *Netflix*) und werden in erstaunlichem Tempo adaptiert.

Die Zukunft des Marketings als Schnittstelle zwischen Unternehmen und Konsumenten im Sinne einer markt-orientierten Unternehmensführung wird dabei von einigen wenigen, zentralen Entwicklungen geprägt, zusammengefasst als **10 Thesen zur Zukunft des Marketings in 2020:**¹

- 1 Hyper-Individualisierung und Storytelling für spitze Konsumenten-Zielgruppen:** Masse in soziodemografischen Zielgruppen wird durch Storytelling für die jeweilige, spezifische Audience ersetzt. Die Grundlage: Insights, katalysiert in datengetriebenen Plänen;
- 2 Künstliche Intelligenz zur weitergehenden Automatisierung der Kundeninteraktion:** In Chatbots und Voice Commerce wird hier die Killer-App gesehen, als erster Kontaktpunkt die Automatisierung des Kundenkontaktes konsequent neu zu definieren;
- 3 Veränderte rechtliche Rahmenbedingungen:** durch die DSGVO und allen damit verbundenen Herausforderungen zur Gewinnung und Speicherung vor allem personenbezogener Daten in Abgrenzung zu Walled Gardens (wie *Google*, *Facebook* und *Amazon*);
- 4 Programmatic-Revolution frisst ihre Kinder:** Walled Gardens, deren Werbeverkauf praktisch schon immer programmatisch war, machen es unabhängigen Technologie-Anbietern zunehmend schwer. Die DSGVO befördert (indirekt) tendenziell eher das Erstarken Oligopol-ähnlicher US-geprägter Marktstrukturen, schränkt die Nutzung von 3rd-Party Cookies erheblich ein und erfordert ein systematisches Consent Management;
- 5 3D-Druck wird erwachsen:** massenhafte Individualisierung auch im Endprodukt (Mass Customization) wird durch den 3D-Druck möglich und schrittweise salonfähig;

¹DMV e.V.: Marketing Agenda 2020, Düsseldorf, Januar 2020.

6

Revolution im Pricing: Daten und Algorithmen erlauben eine massenhafte Differenzierung auch in der Preissetzung, bis hin zum massenhaften Ausspielen individualisierter Preise;

7

Marke versus Abverkauf: lag in den letzten Jahren in den meisten Marketing-Abteilungen der Fokus eher auf Abverkauf (Performance Marketing, Lower Funnel) und wurde in diesem Zuge der Bereich „Brand Management“ reduziert bzw. abgeschafft, setzt sich nunmehr schrittweise die Erkenntnis durch, dass Marken als Orientierungspunkte für Konsumenten wichtig sind und in Folge auch die Markenkommunikation (Brand Marketing, Upper Funnel) wieder gestärkt wird;

8

Direct-to-Consumer: getrieben durch die Notwendigkeit, eigene Daten und damit verbundene Insights über Konsumenten sammeln zu müssen, starten mehr und mehr (Hersteller-) Unternehmen Direct-to-Consumer oder auch Omnichannel-Projekte ... parallel zu den etablierten Vertriebskanälen und Handelsstrukturen;

9

Insourcing: immer mehr Marketing-Funktionen werden nach einer Welle des Outsourcings wieder ins eigene Haus verlagert. Die Begründung: höhere Geschwindigkeit in der Umsetzung, tiefe Produkt- und Marktkenntnis und der ohnehin bestehende Zwang zum Aufbau notwendiger (Technologie-) Kompetenzen Inhouse;

10

Marketing Tech: die Umsetzung digitaler Wunschträume erfordert den Aufbau eigener Anwendungslandschaften und die Schaffung intelligenter Integrationsszenarien. Erforderlich werden neuartige Kompetenzen in Form von Marketing Technology Experts.



„...granulare Messbarkeit und massenhaft individualisierte Ansprache von Kunden mit Hilfe von Data und Marketing Tech wird unsere Zukunft sein – weniger aufmerksamkeitsstarke Kampagnen ...“

CMO, Konsumgüterhersteller

D/ MARKETING RE-INVENTED – HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE MARKETING-ORGANISATION

Fragt man Marketing- und Vertriebsverantwortliche in Europa im Rahmen der *Marketing Agenda 2020* nach den wichtigsten Themenstellungen und Herausforderungen, kristallisieren sich – analog zu den Vorjahren – deutlich einige Schwerpunktthemen wie Digitales Marketing, Marken-Strategie oder auch Content Marketing & Optimierung heraus (Abbildung 1).

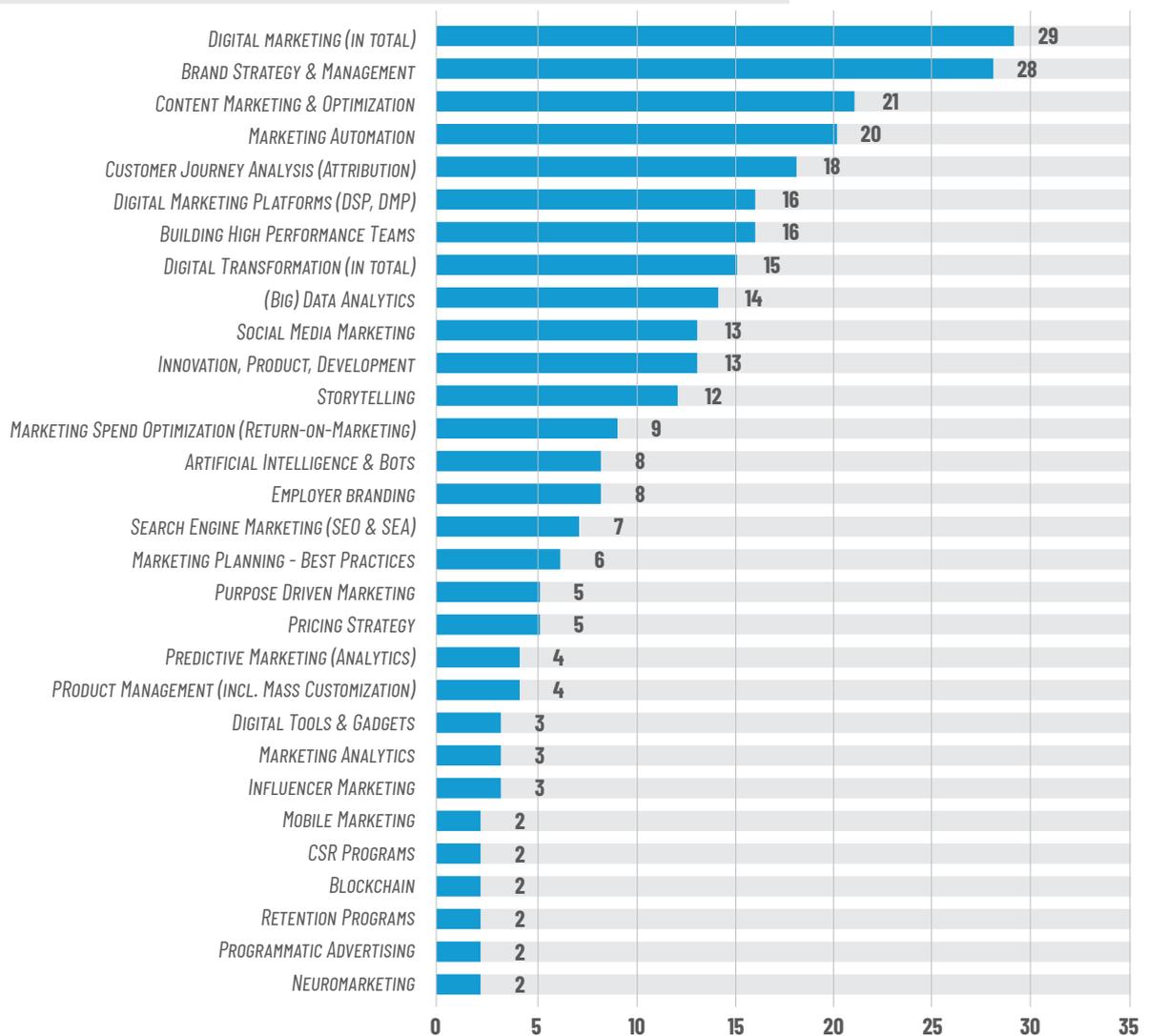


Abbildung 1 Wichtigste Themenstellungen in Europa in 2020 (jeweils Top 3 Themenstellungen, in Prozent, n=767; Marketing Agenda 2020)

Während einzelne Tools im Umfeld des Digital Marketing bereits hinlänglich gut verstanden und zumindest in Teilen umgesetzt werden, zeigen die Interviews und die Erfahrungen der letzten fast 30 Jahre sowie alle Projekterfahrungen, dass es nicht um Technologie oder einzelne Tools geht, sondern die Orchestrierung **cross-funktionaler Teams**, ebenso

wie die massenhaft individualisierte Ansprache im **Data-Driven Programmatic Advertising**. **Digital Data Plattformen** wie DMPs und Data Lakes bilden die Grundlage sowohl für Analytics, als auch für die operative Aussteuerung aller Kundenkontakte (als Teile eines umfassenderen **Marketing Tech**).



„...in spätestens 18 Monaten bis zwei Jahren wird auch TV technologiebasiert ein- und verkauft werden. Wer bis dahin nicht bereit ist mit seinen Daten, seiner Technologie, seinem Team, der verliert an Wettbewerbsfähigkeit.“

Geschäftsführer Handel

Notwendig für ein effizientes Targeting und für „gravitative Inhalte“ ist der Zugriff auf Nutzerdaten, insbesondere die Analyse der **Customer Journey**. Die Analyse verschiedenartigster Kontaktpunkte mit dem Produkt und mit dem Unternehmen (Online wie Offline) bis zur Kaufentscheidung bietet weitergehende Anhaltspunkte für den effizienten Einsatz von Ressourcen. Entlang der Customer Journey durchläuft der Kunde mehrere Phasen des Kaufentscheidungsprozesses, die

idealerweise mit passenden Marketingmaßnahmen begleitet werden. Aus Marketing-Sicht ist es von besonderer Bedeutung, die Kontaktpunkte des Kunden mit dem Produkt bzw. mit dem Unternehmen zu analysieren und zu optimieren, welche gewählten Kanäle, Werbemittel, Inhalte und Angebote schließlich zur finalen Kaufentscheidung führen (Attribution). Zu Beginn stehen hier Fragestellungen wie etwa

- » **welche Touchpoints hatte ein Nutzer vom ersten Produktkontakt bis zum Kaufabschluss?**
- » **welche Kontakte in welchem Kanal haben welchen Beitrag zum finalen Kaufabschluss geleistet?**

Das **Vertrauen in Marken** ist vielfach erschüttert: Studien mit Konsumenten wie „Meaningful Brands“ (Havas Group) zeigen, dass es Verbrauchern egal ist, wenn 74% aller Marken einfach sang- und klanglos verschwinden würden.² International werden mehr als ¾ der Marken von Verbrauchern als „verzichtbar“ eingestuft. Markenloyalität spielt insbes. für Millennials so gut wie keine Rolle mehr – die Bedeutung von „Kultmarken“ sinkt in dieser Generation weiter ab. Die Zeiten, in denen es auf Schulhöfen noch wahre Grabenkämpfe zwischen der Nike- und der Adidas-Fraktion gab, sind weitgehend passé. Qualitätsmarken sind dieser Generation zwar weiterhin wichtig – doch welche genau,

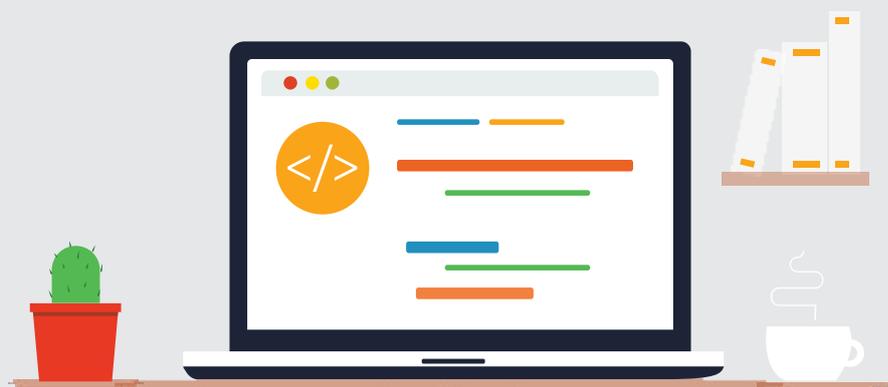
ist eher sekundär. Für Millennials zählt Funktionalität, Convenience, Flexibilität und weit vor allem anderen der „Best Deal“. Damit stehen für sie tendenziell eher funktionale Produkteigenschaften im Mittelpunkt, weniger die Marke an sich.

Unternehmen stellt sich in diesem Spannungsfeld die Frage, wofür sie stehen und welche Haltung sie mit ihrem Produkt und der dazugehörigen Kommunikation transportieren wollen. Studien zeigen: Marken, denen es gelingt, als „sinnstiftend“ wahrgenommen zu werden, sind auch wirtschaftlich erfolgreicher. Sie übertreffen die Entwicklung des Aktienmarktes inner-

² Havas Group: Meaningful Brands, unter: <https://www.meaningful-brands.com/en>.

halb von zehn Jahren um bis zu 206%. Aspekte wie Nachhaltigkeit sowie gesellschaftliche und ökologische Verantwortung spielen damit aus Sicht der Markenverantwortlichen – weitergehend forciert durch die Corona-Krise – eine größere Rolle als noch in früheren Jahren. Markenhersteller – vormals in ihrem eigenen Selbstverständnis die „Träger von Bedeutung und Sinn im Leben ihrer Kunden“ – suchen im „**Purpose Driven Marketing**“ einen Ausweg. Die Inszenierung der Marke erfordert einen Richtungsschwenk von tradierten Push- zu Pull-Mechanismen: der Einzelne wird quasi zum

„Gravitationszentrum eines individuellen Universums“, in dem Inhalte kreisen, bei passender Gelegenheit auf ihn zukommen und die Marke jeweils in einen aus Nutzersicht relevanten Dialog treten muss. Gemeinsam mit selbstlernender Software werden Medienhäuser und Marketers als „Content-Orchestratoren“ dafür zuständig sein, dass sich Botschaften, Produkte und Dienstleistungen den persönlichen Universen und Kontext ihrer Adressaten anpassen. Die Herausforderungen bei der Umsetzung eines effizienten **Content Marketing** bleiben entsprechend auch in Zukunft erhalten.



An vorderster Stelle wird unisono die Notwendigkeit zur weiteren **Marketing-Automatisierung** hervorgehoben, also der Einsatz moderner (Inbound) IT-Plattformen zur Neukundengewinnung, Kundenbindung und um bestehende Kunden zu Wiederkäufern zu machen. Die meisten Diskussionen um Marketing-Automatisierung setzen ihren Schwerpunkt im sog. Lead-Nurturing als systematische und automatisierte Weiterqualifizierung eines Leads (wie z.B. eine eingegangene Anfrage, Datenpunkte via Cookies oder auch über den Erhalt einer Kontakt-Info, wie z.B. eine E-Mail-Adresse) bis zum Abschluss eines Auftrags. Automatisierung und Individualisierung führen in Konsequenz dazu, dass Angebote nach individuellen Situationen maßgeschneidert werden können. Im Brennpunkt steht ein integrierter Ansatz zur Generierung, Pflege und Konversion von Leads, indem verschiedene Marketing-Techniken und Vertriebs-Prozesse von der Erstanfrage bis zum Verkaufsabschluss automatisiert werden.

Die Dynamik und der Trend zur **Individualisierung** verstärkt sich weitergehend: Die Industrialisierung brachte das einheitliche Massenprodukt – die Digitalisierung bringt bei vielen Produkten und Dienstleistungen die Individualität zurück. **3D-Drucker** bspw. werden derzeit noch vor allem für die schnelle Erstellung von Prototypen, individuelle Prothesen in der Medizintechnik oder selten benötigte Ersatzteile bspw. im Flugzeugbau genutzt. Doch der 3D-Druck ist auf dem Weg so günstig zu werden, dass maßgefertigte, individuelle Produkte massenhaft gefertigt werden. Wenn Kunden die Gestaltung der Interaktion und von Produkten selbst beeinflussen können, erleben diese eine Art Wirkmacht, welche das Selbstgefühl stabilisiert. Der Wunsch, mit etwas Eigenem aus der Masse herausstechen zu können, führt nach Reckwitz zu einer „Gesellschaft der Singularitäten“.³ Demzufolge honorieren spätmoderne Gesellschaften es, wenn Menschen einzigartig sind, originelle Interessen haben, sich aus den unzähligen Optionen eine unverwechselbare

³ Reckwitz, A.: Die Gesellschaft der Singularitäten: Zum Strukturwandel der Moderne, Berlin 2017.

Biografie zusammenstellen und in der Lage sind, ihr Leben zu kuratieren. Durchschnittstypen sind dagegen eher nicht gefragt, Anpassung ist verpönt, sowohl im Sozialen und Privaten, als auch im beruflichen Umfeld. Der psychologische Grund: in den meisten Produktbereichen fühlen sich Konsumenten ohnehin durch die gestiegene Variantenvielfalt bestens bedient. Sneakers etwa dienen zur Selbstinszenierung und -stilisierung. Personalisierung bietet sich vor allem bei Produkten an, die Konsumenten in ihrer Individualität unterstützen und stärken, etwa bei „Persönlichkeitsmarkierern“ wie Mode und Autos, Kaffee oder auch *Nutella* als Brotaufstrich.

“

„... im Grund entsteht ein inhärenter Widerspruch, den wir pro-aktiv auflösen müssen: unter Konsistenz- und Effizienz-Gesichtspunkten macht ein Global Campaigning mit zentralisierter Exekution Sinn, dies widerspricht jedoch diametral dem Trend zur Individualisierung.“

Manfred Bosch,

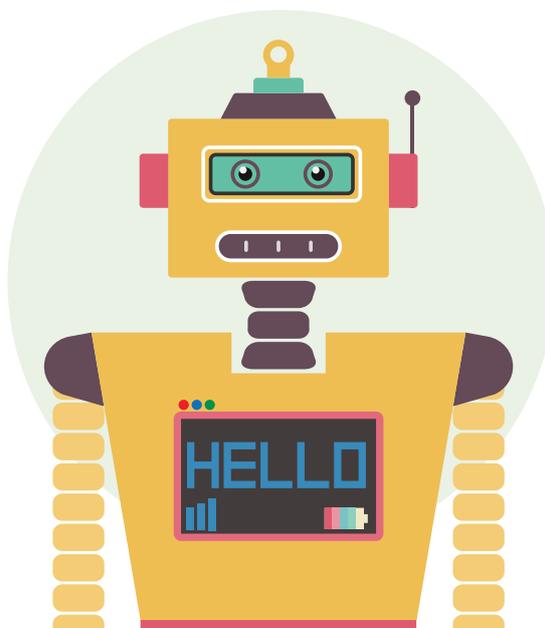
Geschäftsführer Redblue Marketing GmbH/MediamarktSaturn

Der nächste Evolutionssprung im Bereich **(Big) Data Analytics** und **Predictive Analytics** ist in der Sicht europäischer Marketingleiter:

- » **Die prozessuale und technische Konsolidierung aller Datenquellen, etwa durch Einsatz sog. Data Stewards;**
- » **Die Analyse und Schlussfolgerung unter Nutzung von Künstlicher Intelligenz im „Deep Learning“;**

umso aus den so entstehenden „Data Lakes“ sinnvoll nutzbare Consumer Insights zu generieren und anschließend umzusetzen. Viele Entscheider in den Unternehmen haben bereits erkannt, dass die Einbindung von Künstlicher Intelligenz in die Wertschöpfungskette großes Potenzial birgt. So investieren bereits ca. 80% der Unternehmen (meist in Pilotprojekten) in **Künstliche Intelligenz**. Die Herausforderung besteht in den meisten Fällen in praktischen Use Cases (jenseits der geschlossenen Walled Gardens wie *Google* oder *Facebook*), die auch kurzfristig greifbare Vorteile erbringen. Anwendungsszenarien finden sich etwa in intelligenten Recommendation Engines zur Realisierung von Cross- und Up-Sell-Potenzialen, Prognosen zur Kundenabwanderung (Churn-Management), Sentiment-Analysen im Social Media Monitoring, automatisierten Service-Sze-

narien etwa über Chatbots oder auch in der Recruiting Automation.



Die Digital-Euphorie, als auch das Abwandern von Mitarbeitern traditioneller Unternehmen zu „Start-Up-Kulturen“ bewirkt, dass die organisatorische Leistungsfähigkeit nach wie zuvor hohe Aufmerksamkeit auf sich zieht. Über adäquate organisatorische Strukturen und leistungsstarke **Teams** ist die innerbetriebliche Kooperation und Koordination entlang der Web-gestützten Wertschöpfungsprozesse sowie die Innovationsbereitschaft abzusichern. Einige der Interviewpartner gaben hierzu an, dass „*Getting/enhancing talented people to do our job!*“ die höchste Priorität für sie hat. Gefragt ist hierfür zunehmend ein Führungsstil, der durch Inspiration, Reputation und ein hohes Maß an Zusammenarbeit bis zur Maximalausprägung einer „*Leaderless Organisation*“ geprägt ist (Holacracy). Damit wandeln sich auch die Grundsätze der Führung in Richtung „Digital Leadership“: Mit der Offenheit für den Einsatz neuerer Instrumente demonstrieren Führungskräfte, dass sie selbst diese Instrumente nutzen, eher agil sein wollen, sich im Unternehmen vernetzen und Mitarbeiter an Prozessen stärker teilhaben lassen. „User Centricity“ bezieht sich damit nicht nur auf (externe) Kunden im Sinne eines **Total Customer Experience Managements** oder Experience Designs, sondern auf die (interne) Unternehmensorganisation. Dies impliziert: einen höheren Anteil an Selbstorganisation und „Fail Faster“, statt Autokratie und einem strengen Ausrichten an starren hierarchischen Bürokratie-Strukturen. Explizit gesucht wird die Übernahme einer effizienten (real-time) Katalysator-Funktion zwischen Kunden und Konsumenten auf der einen Seite und Anbietern auf der anderen Seite.



Daraus ergeben sich zwei fundamental unterschiedliche Denkmodelle für zukünftige Organisationsstrukturen. Auf der einen Seite steht ein immer komplexeres System an Vorschriften und Überwachungen, um die „Maschine am Laufen“ zu halten. Mittels großer Umstrukturierungen sollen Organisationen schrittweise an veränderte Umfeldbedingungen angepasst werden. Auf der anderen Seite stehen vor- und postindustrielle Organisationsformen, die auf Eigenverantwortlichkeit und Eigenmotivation der Mitarbeiter setzen. Sie verstehen sich als agile Gebilde, die sich schnell anpassen können

und keine großen, kostspieligen Restrukturierungen benötigen.⁴ Geht es eher um die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen, die möglichst schnelle Realisierung neuer Geschäftsmöglichkeiten oder die optimale Gestaltung von Kundenerlebnissen über alle Kanäle und Touchpoints hinweg, erweisen sich funktionale Strukturen als eher hinderlich. Cross-funktionale Herausforderungen und Fragen lassen sich im Marketingsilo kaum beantworten.

Als Reaktion auf die digitale Kanalexpllosion der letzten Jahre haben sich viele **Marketingabteilungen nach Kanälen** aufgestellt. Es gibt Verantwortliche für Online, Social, Mobile oder Brand Kommunikation. Alle haben eigene Budgets und individuelle Zielvorgaben zu erfüllen. Diese Verantwortlichen können Fachexpertise entwickeln, sind nah an den Entwicklungen in ihren jeweiligen Bereichen und haben begrenzte Entscheidungsbefugnisse. Der Trade-Off: Die Zusammenarbeit und der Zusammenhalt im Marketing und die Koordination der jeweiligen Maßnahmen werden eher schwierig. Und es wird schwerer, Gestaltungsideen zu realisieren, die über den eigenen Verantwortungsbereich hinausgehen oder sogar die Mitarbeit anderer Abteilungen zwingend erfordern (z.B. im Sinne einer einheitlichen Customer Experience). Was zu Beginn gedacht war, um neue Kompetenzen und Expertise aufzubauen, wird so mit der Zeit zum Korsett und erzeugt Stillstand. Marketingabteilungen zersplittern zu immer kleineren Silos. Fast jeder dritte Marketingverantwortliche hält es für (sehr) wahrscheinlich, dass das (reflexartige) Silodenken noch weiter zunehmen wird.

Und diese Zersplitterung wird eher noch weiter zunehmen: Das IT-Beratungsunternehmen *Gartner* prognostiziert, dass CMOs spätestens 2020 im Rahmen des Auf- und Ausbaus von Marketing Tech über ein größeres Technologiebudget verfügen als die IT-Leiter. Im Unternehmen werden damit doppelte Strukturen aufgebaut, damit einzelne Abteilungen unabhängiger entscheiden und schneller agieren können. Dass Unternehmen aber auch nach ganz anderen Zuschnitten suchen, zeigt die aktuelle Entwicklung der **Chief Digital Officer**. Als Generalbevollmächtigte berichten diese direkt an den Vorstand und haben große Gestaltungsspielräume mit Blick auf Budget oder Mitarbeiter. Ihre digitalen Themen liegen häufig quer zu bisherigen Zuständigkeiten und Funktionen oder sind sogar ganz außerhalb der Organisation angesiedelt. Diese neuen Abteilungen passen nicht in die alten funktionalen Denkraster von

⁴ Bathen, D.; Jelden, J.: Marketingorganisation der Zukunft, DMV-Studie 2014.

Vertrieb, Marketing, IT oder HR und sorgen regelmäßig eher für (offen oder verdeckt ausgetragenes) Kompetenzgerangel.

Während klassische Strukturen jeweils auf einen Status Quo ausgerichtet und optimiert werden, versuchen **neue Organisationsformen**, Veränderung und Anpassungsfähigkeit zum strukturellen Herzstück zu machen und die maximale Innovationskraft zu entfalten. Solche Unternehmen sind in der Regel dezentral organisiert, damit diejenigen mit der größten Sachkompetenz schnell und fachgerecht Entscheidungen treffen können. Sie setzen stark auf intrinsische Motivation der Mitarbeiter, Selbstorganisation, hohe Eigenverantwortung, Werteorientierung, kleine Schritte und schnelles Handeln. Unternehmen, die auf solche Strukturen setzen, haben in aller Regel entweder visionäre oder stark Werte-getriebene Inhaber bzw. Manager oder kommen aus hochspezialisierten und wissensintensiven Bereichen wie Professional Services, Technologie oder der Gaming-Industrie. Sie operieren in disruptiven Märkten mit großen Unsicherheiten, hohen Investitionen, kurzen Zeiträumen für die Gewinnerwirtschaftung und intensivem Wettbewerb um Talente.

In einer komplexen und dynamischen Welt ändern sich die Realitäten schnell und machen Pläne und Planungen obsolet. **Agiles Arbeiten** bedeutet, sich auf diese Unsicherheiten und Umfeldveränderungen einzulassen und anpassungsfähig zu bleiben. Dieses Denken in kleinen Schritten – kontinuierliches Ausprobieren, Anpassen und das Arbeiten in kleinen interdisziplinären Teams –, gehört im Bereich der Software-Entwicklung heute zum Mainstream. Aber „agil“ lässt sich auch größer denken. Unternehmen wie *Spotify* bauen ihre ganze Unternehmensstruktur auf Basis agiler Scrum-Teams auf. Zudem gibt es mit „Path to Agility“, „Large Scale Scrum“ und „Scaled Agile Framework“ erste Ansätze, agile Arbeitsweisen auf Großprojekte und zentrale Unternehmensprozesse zu übertragen, ohne die Wendigkeit und Produktivität kleiner Teams anzutasten. Damit wird auch großflächig an der Steuerungsfunktion des mittleren Managements gerüttelt. Agile Mitarbeiter sollen schneller, erfolgreicher, sachbezogener und selbstbestimmter handeln und sich weniger mit Planen, Steuern und Überwachen beschäftigen.

Über die Zusammenarbeit mit Partnern und externen Dienstleistern hat man die Möglichkeit, schnell und flexibel auf breitere und tiefere Kompeten-

”

„In teilweise über Jahrzehnte gewachsenen Produkt- und Portfoliostrukturen in der Logistik, welche unterschiedliche Bedürfnisse von Geschäfts- und Privatkunden in standardisierte Netzwerkprozesse übersetzen und mit digitalen Mehrwertleistungen verbinden, entsteht eine große Heterogenität der Arbeitsweisen – als Marketingverantwortlicher ist das Management der notwendigerweise verschiedenen Kollaborationsstile und Entwicklungsprozesse (Agil, Scrum, Wasserfall etc.) eine der größten Herausforderungen der Zukunft. Es bedarf individueller Lösungen.“

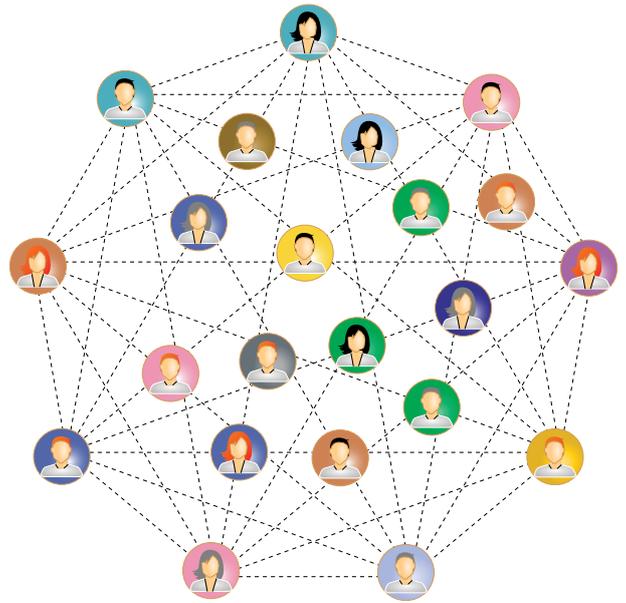
Ole Nordhoff,

Chief Marketing Officer Post & Paket, Deutsche Post

zen zurückzugreifen. **Outsourcing** ist vor allem dann ein Thema, wenn man sicher ist, dass andere die Arbeit schneller und besser erledigen können. Als Organisation bleibt man schlank und kann die Fixkosten reduzieren.

”

„...Outsourcing hilft uns, mit Belastungsspitzen umzugehen oder frische Ideen reinzubekommen. Mittelfristig wollen wir die Kompetenzen für wichtige Themen jedoch bei uns auf- und ausbauen ...“



Ulf Mersiowsky,

Head of Marketing Home Care,
Industrial & Institutional Cleaning, BASF

Angesichts schnell veraltenden Wissens und permanenter Medienumbrüche bietet die Zusammenarbeit mit spezialisierten Dienstleistern zudem den Vorteil, Neues ausprobieren zu können, ohne dafür eigene Kapazitäten aufbauen zu müssen. Gerade wenn die Anforderungen steigen und vielfältiger werden, lassen sich nicht alle benötigten Kompetenzen integrieren. Jedoch: selbst wenn Tätigkeiten ausgelagert werden, entsteht doch interner Aufwand, um diese externen Experten zu steuern und deren Tätigkeiten in die eigene Arbeit zu integrieren. Seit ca. 2 Jahren ist vor diesem Hintergrund der Trend zum **Insourcing** zu beobachten, wo Spezialkompetenzen in eigenen Abteilungen aufgebaut werden.

“

„Wir müssen Frontend und Backend synchronisieren und uns hierfür die konzeptionellen Core-Kompetenzen zur Steuerung und Bewertung ins eigene Haus holen, die Umsetzung kann als Decoupling in einzelnen Funktionen durch spezialisierte externe Dienstleister erfolgen. Die Marketing Tech-Kompetenz brauchen wir auf alle Fälle im eigenen Haus.“

Manfred Bosch,

Geschäftsführer Redblue Marketing GmbH/MediamarktSaturn

Das erfordert ein kontinuierliches Wissens-Update und reduziert die Abhängigkeit von externen Dienstleistern. Die Begründung: viele der Themenfelder wie Data Analytics oder Marketing Tech werden schrittweise zu einer zwingend erforderlichen **Kernkompetenz**, die umgehend Inhouse aufzubauen ist. Das Marktforschungsunternehmen *Gartner* prophezeit gleichzeitig, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen Marketing über die kommenden 2-3 Jahre vor diesem Hintergrund eher dezentralisieren werden (Dezentralisierung; Abbildung 2).

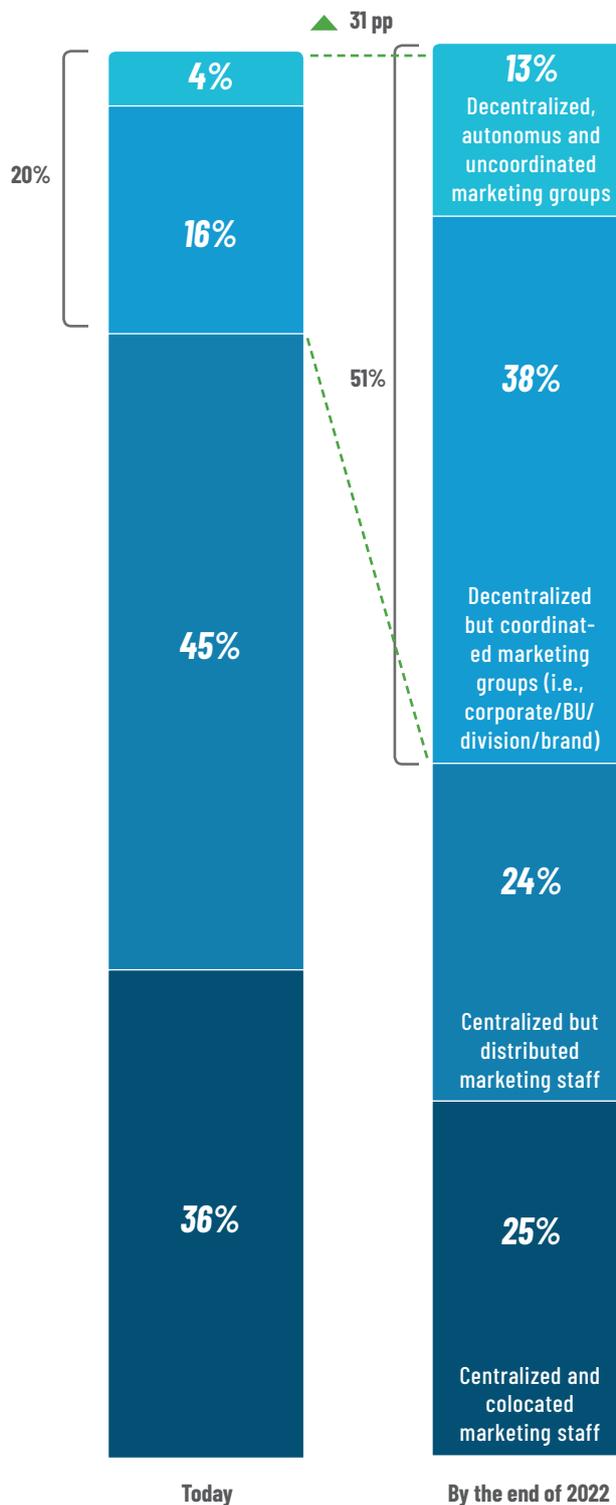
”

„Content und Taktiken müssen aufgrund der Nähe zum Kunden lokal vor Ort festgelegt werden, regionale und globale Strukturen müssen Strukturen, Prozesse und Systeme hierfür bereitstellen.“

Matthias Ginthum,

Chief Markets Officer / CMO, BSH Hausgeräte

Mit anderen Worten: die Zukunft der Marketing-Organisation präsentiert sich absehbar als dezentralisiert, mit einem hohen Grad an interner Fertigungstiefe und der zentralisierten Bereitstellung von Prozessen und IT-Plattformen.



Source: Gartner 2019 Marketing Organisational Survey
Base: All respondents, n = 3 15

Q. Which of the following best describes how your overall marketing organization is structured today and how you expect it to be structured by the end of 2022?

Abbildung 2 Marketing-Organisations-Struktur 2020 - 2022 (Gartner 2019 Marketing Organizations Survey)

Die Marketing Verantwortlichen und die Unternehmensführung sehen sich damit einem umfangreichen Kanon an Fragestellungen für die Marketing Organisation der Zukunft konfrontiert:

- » *Geographie: Was ist die beste Organisationsform – eher zentralisiert oder eher dezentralisiert (nach Ländern, Regionen)?*
- » *Funktionen: Welche Funktionen werden hier jeweils angesiedelt und wie wird die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen wie IT oder Vertrieb organisiert?*
- » *Rollen & Kompetenzen: Welche neuen Rollen und Kompetenzen müssen aufgebaut werden, wie etwa ein „Marketing Technology Specialist“?*
- » *Cross-Funktional: wie kann man etablierte Silos mit allen damit zusammenhängenden Problemen am besten aufbrechen, um Marketing, Vertrieb, IT, Einkauf und Service hocheffizient zusammenarbeiten zu lassen?*
- » *Zentralisierung vs. Dezentralisierung: welche Organisationsform erweist sich am effizientesten unter Kosten-, Qualitäts- und Know-how-Gesichtspunkten?*
- » *Matrix-Organisation (innerhalb des Marketings): Wie schafft man es, dass unterschiedliche Funktionen im Marketing in einer Matrix-Organisation am besten zusammenarbeiten, also Brand Management, Media, Vertrieb, Online, Data Analytics, Affiliate-/Partner-Channel oder Live-/Event-Kommunikation?*
- » *Cross-Funktionale Zusammenarbeit: welche Modelle der Zusammenarbeit funktionieren zwischen den meist funktionalen Organisationsstrukturen unterteilt in Marketing, Vertrieb, Category Management (Ware), Corporate Strategy, IT oder auch F&E? Eher formalisiert in RACI-Modellen und SLAs oder eher personenabhängig („freihändig“)?*
- » *Funktionale Organisationsstrukturen: damit verbunden die Frage, ob bzw. inwiefern eine eindimensionale, funktionale Organisationsstruktur den Anforderungen gerecht wird bzw. überhaupt gerecht werden kann?*
- » *Shared Services: welche neuen Organisationsmodelle nutzt man, um kosteneffizient zu arbeiten, ggf. im Off-/Near-Shoring für Aufgaben etwa im Bereich der Exekution?*
- » *Prozesse & Systeme: welche neuartigen Prozesse sind zu etablieren, die effizient durch moderne Digital-Tools (Marketing Tech) unterstützt werden?*
- » *Zusammenarbeit mit Agenturen: welche Leistungen bildet man künftig „Inhouse“ und mit eigenen Teams ab, welche Fähigkeiten baut man extern auf?*
- » *Kosten: Wie groß ist die Bereitschaft, Organisationsformen, Tech-Innovationen, Marketing-Pilotierungen vor allen vorgenannten Fragestellungen auszuprobieren und der Organisation wertvolle (Selbst-) Erkenntnisse zu ermöglichen ... selbst wenn einige der Initiativen absehbar scheitern werden (müssen)?*
- » *Employer Branding: Welche Rolle spielt die eigene Marketingorganisation als Zugpferd für neue Talente und als attraktives Aushängeschild für „new ways of working“, die insbesondere für jüngere*

Generationen zu den Entscheidungskriterien bei der Arbeitgeberwahl zählen, die über die letzten Jahre deutlich an Bedeutung gewonnen haben?

» *Controlling: Marketing im digitalen Zeitalter, neue Job- und Kompetenzprofile und neue technologische Lösungen bringen ein Vielzahl neuer „Kostenlinien“ mit sich, auf die Schnittstellenbereiche wie Finance und Controlling wenig vorbereitet sind. Was ist Aufwand, was Invest, was ist OPEX, was CAPEX? In welche Kostenlinie fließt CRM, wohin Data-Handling? Für all diese Themen ist sowohl intensives Up-Skilling, aber auch eine gemeinsame Entscheidungsfindung notwendig. Schließlich steht dahinter die Frage: Wie baut man Strukturen auf, welche die gesamte Organisation „mitnehmen“?*

» *Up-Skilling: Der Job eines CMO ist heute immer noch mindestens 50% auch nach innen auf die eigene Organisation hinein gerichtet. Die Organisation und alle Mitarbeiter müssen auf die „digitale Reise mitgenommen werden“. Wie setzt man einerseits relevante Initiativen um, arbeitet andererseits mit HR, Betriebsrat und Unternehmensführung kollaborativ, agil und effizient zusammen?*

» *Best Practices: und schließlich gibt es Erfahrungen und Best Practices für den Aufbau einer (abstrakt gesehen) „(temporär) idealen Marketing-Organisation der Zukunft“?*



E/ ECKPUNKTE DER MARKETING-ORGANISATION 3.0

1. Übersicht

Auch wenn es für die Marketing-Organisation der Zukunft keinen Standard-Blueprint oder „Silver Bullet“ gibt (... bzw. geben kann ...) zeigen die Erfahrungen aus der Linien-Verantwortung, mehr als 30 Projekten, den Interviews und aus der Vielzahl durchgeführter Workshops, dass sich hier gemeinsame Muster identifizieren lassen, die sich – bei allen Unterschieden – als gemeinsame Merkmale erfolgreicher Marketing-Organisationen herauskristallisiert haben (Abbildung 3). Die Modularisierung in Form von Eckpunkten dieses vielschichtigen Themas ist dabei ein praxiserprobter Weg zur Strukturierung und Komplexitätsreduktion. Der modulare Aufbau dieser Eckpunkte soll allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass diese untereinander erheblichen Interdependenzen unterworfen sind.



Abbildung 3 Eckpfeiler Marketing-Organisation der Zukunft

”

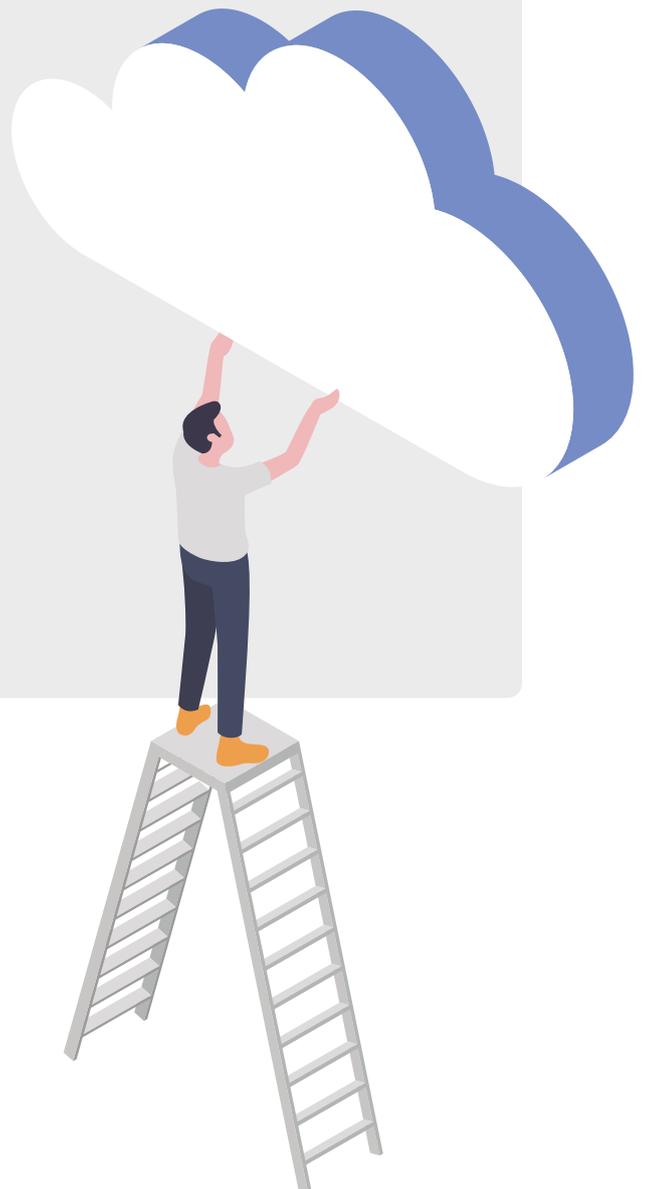
„...es reicht halt nicht, alte Prozesse zu digitalisieren ... wir müssen vielmehr Kundeninteraktion und dazu erforderliche Kanäle, Prozesse und IT-Systeme, als auch Führungssysteme komplett neu denken ...“

Dr. Gilbert Heise,
Leiter Global Brand Management,
Media und Consumer Insights der Marke Volkswagen,
Volkswagen

2. Unternehmenskultur und -führung go Digital

Die Zielrichtung organisatorischer Gestaltungsmaßnahmen im Bereich von **Führung und Unternehmenskultur** ist die Sicherstellung organisatorischer Flexibilität. Im Mittelpunkt steht die Steigerung der Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung für auftretende operative und strategische Aufgabenstellungen. Mitarbeiterbeteiligungsinstrumente (wie Optionen oder Aktien) bieten sich (bei entsprechender Ausgestaltung) zur Motivation unternehmerischen Handelns auf allen Hierarchieebenen an. Zusammenfassend können als **Rahmenparameter der Führung** identifiziert werden:

- » die **Delegation von Verantwortung** möglichst auf unterste Ebenen (Selbstorganisation);
- » die flexible und eigenverantwortliche **Übernahme von Rollen und Aufgaben** durch alle Mitarbeiter (speziell der Selbstkoordination);
- » die schnelle Bildung von **Teams und Interaktion** cross-funktional über Hierarchieebenen und Funktionalbereiche (etwa Marketing, Vertrieb, Service) hinweg;
- » eine **Kultur**, welche Fehler zulässt, sowie
- » Anreizsysteme für **internes Unternehmertum** etwa in Form von Bonuszahlungen oder Aktienoptionsprogrammen, die direkt mit dem Erfolg der Marketingaktivitäten bzw. dem Unternehmenserfolg verbunden sind.



War das Industriezeitalter noch durch ein „autoritäres Führen durch hierarchische Macht“ geprägt, ändern sich die Ansprüche an die Führung dramatisch. Im mechanistischen und deterministischen Führungs- und Organisationsbild waren Mitarbeiter gefragt, die pünktlich erscheinen, ihre (weitgehend) vorbestimmten Aufgaben diszipliniert erledigen und sich möglichst wenig mit Kollegen austauschen. Die vorherrschende Führungs-Maxime: rigide Vorgaben, autoritärer Duktus, Kontrolle und Androhung negativer Konsequenzen. Die Konsequenz: Angst und ein eher ineffizientes Arbeiten. Über die letzten 20 Jahre dominieren zunehmend Führungsstile mit emotionaler Intelligenz: In der Wissensgesellschaft sind nicht mehr die „tüchtigsten Hände“, sondern die klügsten Köpfe und Inspiration gefragt (Abbildung 4). Anders formuliert: Konzepte und Analysen der Führungs- und Organisationsentwicklung etwa im Umfeld von Organisational Learning, Teamwork oder auch der Fraktalen Fabrik seit den 60er Jahren finden zunehmend Niederschlag im Unternehmensalltag.⁵ Damit steht zunehmend eher die Beeinflussung der Mitarbeiter („Nudging“) im Fokus. Der Manager muss sich zum Motivator (ggf. auch Manipulator) und Coach weiterentwickeln, der dem Mitarbeiter zeigt, wie er Einstellungen, Denken und Handeln mit den Unternehmenszielen bestmöglich in Deckung bringen und auch in seinen spezifischen Kompetenzen am besten

gefördert werden kann.

Agilität ist aktuell der größte Hoffnungsträger, wenn es darum geht, der Dynamik disruptiver Veränderungen zu begegnen. Doch die bekannten agilen Methoden und Prozesse wie Scrum, Kanban und Design Thinking adressieren nur die Teamebene, die dahinter liegenden Organisationsmodelle verharren weiterhin in hierarchischer Agonie. Eine Mischung, die zu Problemen führt. Teams können noch so gut explorativ arbeiten und ihre Aufgaben selbstorganisiert erledigen, es knirscht zwangsläufig im Verhältnis mit Strukturen und Führungsroutinen, die noch einem alten Muster folgen, Silodenken und Abstimmungsdefizite inklusive. Das stellt die Marketingorganisation und die Motivation der Mitarbeiter arg auf die Probe. Agile Organisationsmodelle sind also gefragt. Doch deren wesentliches Merkmal besteht darin, starre Hierarchien aufzulösen. Die sind aber in vielen Unternehmen, vor allem in Konzernen, zu tief verankert, als dass sie sich ohne Weiteres abschaffen ließen, ohne damit die Beteiligten und die Organisation insgesamt zu überfordern. Hinzu kommt, dass es in vielen Unternehmen Bereiche gibt, die Hierarchien auch weiterhin brauchen, um zu funktionieren. Schnelle und radikale Ansätze kommen daher kaum in Frage ... wenngleich gerne immer wieder marktschreierisch gefordert.



„...für die Veränderungen sind am besten unternehmensinterne Influencer zu gewinnen, welche automatische Nachfrage in der eigenen Organisation generieren.“

Matthias Ginthum,

Chief Markets Officer / CMO, BSH Hausgeräte

⁵ Argyris, C.; Schön, D. A.: Theory in Practice, San Francisco 1974; Argyris, C.: Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Organizational Barriers to Organizational Change, San Francisco 1993; Manz, C. C.: Self-Leading Work Teams: Moving Beyond Self-Management Myths, in: Human Relations, Vol. 45 (1992), No. 11, pp. 1119 – 1140; Manz, C. C.; Sims, H. P. jr.: Self-Management as a Substitute for Leadership: a Social Learning Theory Perspective, in: Academy of Management Review, Vol. 5 (1980), No. 3, pp. 361 – 367; Warnecke, H.J.: Die Fraktale Fabrik. Revolution der Unternehmenskultur, Wiesbaden 1992; Tjosvold, D.: Making a Technological Innovation Work: Collaboration to Solve Problems, in: Human Relations, Vol. 43 (1990), No. 11, pp. 1117 – 1131.

Autoritäre Führung	Transaktionale Führung	Inspirierende Führung	Demokratische Führung	Shared Leadership	Leaderless Organisation
Feste Führungsverantwortung • Entscheidungen von Einzelpersonen • Willkürentscheidungen möglich	Zielsetzung • Leistungskontrolle • Systematisches Feedback • Belohnung/ Bestrafung	Inspirierende Motivation • Sinn („Purpose“) vermitteln • Zukunftsbild entwickeln	Wahl des Vorgesetzten durch Mitarbeiter • in demokratischen Wahlverfahren	Flexible Hierarchie • Führung als Teamaufgabe	Keine formale Führung (Holacracy) • Flache Hierarchien • Absolute Gleichheit aller Mitglieder der Organisation • Hohes Maß an Zusammenarbeit

Abbildung 4 Entwicklung neuartiger Führungskonzepte

Die Digitalisierung sorgt gleichzeitig für eine größere Sehnsucht nach zwischenmenschlicher Wärme und Austausch im direkten Kontakt. Es entsteht eher ein Führungsstil durch Inspiration, Reputation und ein hohes Maß an Zusammenarbeit. Hierbei avancieren ernsthaftes Interesse und exzellente Fragen zur Kernkompetenz, mit der „Leaderless Organisation“ als Maximalausprägung (Holacracy). Damit wandeln sich auch die Grundsätze der Führung in Richtung **Digital Leadership**: Mit der Offenheit für den Einsatz neuerer Instrumente demonstrieren Führungskräfte, dass sie selbst diese Instrumente nutzen, eher agil sein wollen, sich im Unternehmen vernetzen und Mitarbeiter an Prozessen stärker teilhaben lassen. „User Centricity“ bezieht sich damit nicht nur auf (externe) Kunden, sondern auch auf die Unternehmensorganisation.

(„Screening“), im Bewusstsein, dass sich Technologien und Anwendungsszenarien exponentiell entwickeln können. Dabei werden digitale Anwendungsszenarien auch unmittelbar und aktiv für die Führungsarbeit genutzt, etwa zur Kommunikation, Koordination und Kollaboration – was gleichzeitig in die Organisation und in die Teams kaskadiert wird. Über das Führungsverhalten wird ein Kulturwandel hin zu mehr Agilität, Transparenz, Vernetzung aber auch Disziplin forciert. Mit einer positiven Grundhaltung (als **Digital Mindset**) werden neue Herausforderungen adressiert. Im Bewusstsein, dass Organisationen auch bewusst irritiert und gestört werden müssen, um sich zu entwickeln und zu lernen, wird die Führungsverantwortung wahrgenommen und die Entwicklung digitaler Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle forciert.

Ein Digital Leadership umfasst damit mehrere Betrachtungsebenen (Abbildung 5): Ein Digital Leader beobachtet das wirtschaftliche, technologische, gesellschaftliche und ökologische Umfeld des Unternehmens

Verantwortung	<i>Position: dauerhaft und hierarchieorientiert. Führungskräfte sorgen in ihrem jeweiligen Bereich für die Abgrenzung von Verantwortung, durch Definition von Zuständigkeiten und Befugnissen. Aufgaben jenseits der Hierarchie und gegensätzliche Aktivitäten führen zu Konflikten.</i>	<i>Rolle: temporär und integrativ. Führungskräfte besitzen ein breites Spektrum an Rollen. Je nach Situation und Kontext werden Aufgaben dauerhaft oder temporär übernommen, vor allem aber werden Kompetenzen der Führungskräfte und Mitarbeiter vernetzt.</i>
Entscheidung	<i>Position und Hierarchie prägen: Position verleiht formelle Macht und individuellen Entscheidungsrahmen, ggf. auch um die Fachentscheider zu überstimmen.</i>	<i>Prinzipien und Prozess treiben an: Führungskräfte agieren innerhalb verbindlicher Prinzipien und Prozesse, die überprüft werden können. Es gibt nur in klar definierten und transparenten Ausnahmefällen Sonderrechte.</i>
Ergebnis	<i>Delegation und Kontrolle im Fokus: Führungskräfte steuern Aufträge und planen die Ressourcen, übertragen Aufgaben und bewerten Ergebnisse.</i>	<i>Abstimmung und Reflexion zum Bewerten: Führungskräfte priorisieren und bewerten mit Mitarbeitern gemeinsam Aufgaben und Ergebnisse. Sie steuern die entsprechenden Abstimmungsprozesse.</i>
Information	<i>In Stufen und selektiv: Informationen werden regelmäßig über Hierarchieebenen verteilt. Entscheidung über die Relevanz, „Bringschuld“ für Inhalt liegt in der Hierarchie oder bei einzelnen Führungskräften.</i>	<i>In Echtzeit und vollständig: Führung schafft den Rahmen für hohe Transparenz und Verfügbarkeit von Informationen. Mitarbeiter haben „Holschuld“, sich auf den aktuellen Informationsstand zu bringen.</i>
Zielsetzung und Beurteilung	<i>Einzel und periodisch: Fokus liegt auf der Einzelleistung, individuelle Ziele und persönliche Leistungsbeurteilung, die in festen Zyklen erfolgen („Was erreicht?“). Kontrolle und Feedback erfolgt von direktem Vorgesetzten, meist in Zweiergesprächen.</i>	<i>Kollektiv und kontinuierlich: Der Fokus liegt gleichrangig auf Mitarbeitern und Team. Kontinuierlicher Austausch und Feedback, auch über gemeinsame Ziele und einzelne Beiträge. Dabei zählen auch die Zusammenarbeit und das Verhalten der Person sowie die Ergebnisqualität der Prozesse („Wie erreicht?“).</i>
Fehler & Konflikte	<i>Regelwerke und Konsequenzen: Regeln sollen Fehler und Konflikte möglichst vermeiden. Einhaltung wird kontrolliert und bei Verstößen die Konsequenzen verfolgt.</i>	<i>Lernfortschritte und Unterstützung: Führungskräfte sorgen für verbindliche Prozesse zum Lernen aus Fehlern und zur produktiven Klärung von Konflikten. Sie unterstützen, moderieren und schaffen den Rahmen, dass die Ergebnisse verfügbar sind.</i>
Veränderung	<i>Effizienz und Optimierung: Führung wird letztlich von aktuellen Kosten, stabiler Qualität und minimierten Risiken dominiert. Spielraum für Kreativität und Originalität ist eher begrenzt. Die Optimierung von bestehenden Strukturen und Prozessen soll schnell erreichbar sein.</i>	<i>Innovation und Wachstum: Führung richtet sich auf hohe Wirksamkeit für künftige Anforderungen, entsprechende Spielräume für ein schnelles Erreichen von Vorteilen. Eine nachhaltige hohe Bereitschaft und Fähigkeit zum Wandel fördert eigenverantwortliches Handeln – und umgekehrt.</i>

Abbildung 5 Unterschiede zwischen traditioneller Führung und Digital Leadership ⁶

⁶ Strauß, R.: Digitale Transformation, Stuttgart 2019

Der Wunsch nach „Digital Leadership“-Führung hinkt dem eigenen Anspruch – selbst in der Eigenwahrnehmung – bei der Mehrheit der Marketingleiter und -vorstände in Europa noch hinterher. Es zeigt sich damit ein inhärenter Widerspruch zwischen der Bedeutung digitaler Fähigkeiten auf der einen Seite, und den eigenen (tatsächlichen) Fähigkeiten auf der anderen Seite. Ein weitergehender Kompetenzaufbau und -ausbau ist entsprechend zwingend erforderlich. Umso erstaunlicher ist, dass Führungskräfte selbst – als auch Unternehmen – vergleichsweise wenig Anstrengungen unternehmen, um die erforderlichen Kompetenzen etwa über Trainings aufzubauen. Nur selten wird das Thema systematisch und strukturiert in Schulungen adressiert.

Hieraus ergibt sich ein „Henne-Ei-Problem“: Der Erfahrungsaustausch benötigt erfahrene und kompetente Gesprächspartner, die es jedoch ohne entsprechende Systematik und spezifische Vermittlung der erforderlichen Kompetenzen kaum geben kann. Prominente Vorbilder eines „Digital Leader“ bei Amazon et al. oder auch Fallbeispiele anderer Unternehmen haben eine deutlich geringere Bedeutung, als es die öffentliche Diskussion über vermeintliche „Best Practices“ vermuten lassen würde. Diese Vorbilder helfen bei den ganz spezifischen Herausforderungen der Unternehmen in der Realität kaum. Das gilt eher für 1.) den Erfolg bei Wettbewerbern, die ähnlich strukturiert sind, den 2.) erfolgreichen testweisen Einsatz von neuen Instrumenten und 3.) vor allem das Vorbild und die Überzeugung der Unternehmensleitung.

”

Der Führungsstil ändert sich: wir müssen stärker im Team Lösungsansätze generieren, hierfür stärker miteinander kommunizieren ... was im Prozess sicherlich teilweise anstrengender ist ... aber nachfolgend durch großartige, gemeinsam getragene Ergebnisse belohnt wird.“

Matthias Ginthum,

Chief Markets Officer / CMO, BSH Hausgeräte



3. Von der Hierarchie zur (agilen) Selbstorganisation

Die Unzufriedenheit mit der bestehenden Organisationsform wird in aller Regel auf tradierte, hierarchische Koordinationsmechanismen zurückgeführt, die den Gestaltungsprinzipien im Digital wie der Flexibilität und der hohen Innovationsgeschwindigkeit kaum gerecht werden. **Hierarchische Koordinationsformen** als Ausweg aus einem ausgeprägten „Silodenken“ bedingen oftmals die Überlastung übergeordneter Instanzen und der formellen Dienstwege, was die Möglichkeiten zur Koordination der Wertschöpfungsprozesse sowohl in der Planung, als auch der Durchführung nachhaltig beeinträchtigt bzw. zeitaufwändig gestaltet. Neben der Überlastung bewirkt die Distanz zum operativen Geschäft, dass übergeordnete Instanzen oftmals zu Entscheidungen gezwungen sind, deren Auswirkungen diese (mangels an Detailkenntnissen) zum Zeitpunkt der Entscheidung kaum annähernd überblicken können. In Folge überlasten notwendige Erklärungen und Erläuterungen nachgelagerter Hierarchieebenen die vertikalen Kommunikationswege zusätzlich. Darüber hinaus verhindert ein Übermaß an Fremdorganisation die Wahrnehmung von Bedürfnissen auf Seiten der Mitarbeiter in Bezug auf Arbeitsautonomie, Selbstverantwortung und **Selbstverwirklichung**.

Im Gegensatz zu den oftmals vorzufindenden hierarchischen Koordinationsmechanismen eröffnet **Selbstorganisation** vielfältige Optionen für die Realisierung von Digital-Organisationen und einer „Digital-Kultur“:

- » die **Entlastung** der ansonsten notwendigen hierarchischen Koordination und damit die Reduzierung formaler, vertikaler Kommunikationsprozesse,
- » die Erhöhung der **Motivation** auf Seiten der Mitarbeiter, stimuliert zusätzliche gemeinsame Lernprozesse („Organizational Learning“) und
- » erhöht in Folge die **Flexibilität** der Organisation.

Die praktische Umsetzung von **Selbstorganisation** kennt dabei unterschiedliche **Ausprägungsformen**, von (Abbildung 6)

- » **der Selbst-Führung:** Verantwortung der Mitarbeiter erstreckt sich nicht nur auf die korrekte Ausführung der (hierarchisch) zugewiesenen Tätigkeiten, sondern auch auf die permanente Überwachung und Steuerung der Aufgabendurchführung entlang der übergreifenden Prozesse; damit verbunden ist die Selbst-Abstimmung zwischen verschiedenen Mitgliedern einer Arbeitsgruppe zur Aufgabenverteilung innerhalb der Gruppe;
- » **der Selbst-Strukturierung:** Organisationsmitglieder besitzen zusätzlich die Möglichkeit, die Organisationsstruktur sowie die Schnittstellen zu anderen Gruppierungen (wie der IT oder dem Category Management) eigenständig zu definieren und auszugestalten;
- » **bis zur sich selbst Ziele setzenden Einheit:** bleibt realistischerweise der partizipativen Zielfindung meist auf Leitungsebene vorbehalten.

Grenzen der Selbstabstimmung oder -koordination treten auf, sofern zwischen einzelnen Gruppen oder Abteilungen ein ausgeprägtes Konkurrenzdenken vorherrscht oder individual-optimierende Verhaltensweisen einzelner Organisationsteilnehmer auftreten. Im Grundmodell der Selbstabstimmung dürfte es keine spezialisierten Organisationsmitglieder geben, vielmehr müsste die Koordination durch eine Beteiligung aller Mitarbeiter erfolgen. Dagegen sprechen neben einem erhöhten Zeitaufwand auch erhebliche qualifikatorische Probleme: sowohl für strategische Entscheidungen, als auch für die operative Ausführung

müssten weiträumige und umfassende Qualifikationen zur Verfügung stehen. Die Fülle an auftretenden Entscheidungsaufgaben führt daher lediglich dazu, dass zumindest Teile der operativen Arbeitsaufgaben der *Selbstkoordination* überstellt werden, der Rest hingegen der hierarchischen Fremdsteuerung vorbehalten bleibt.

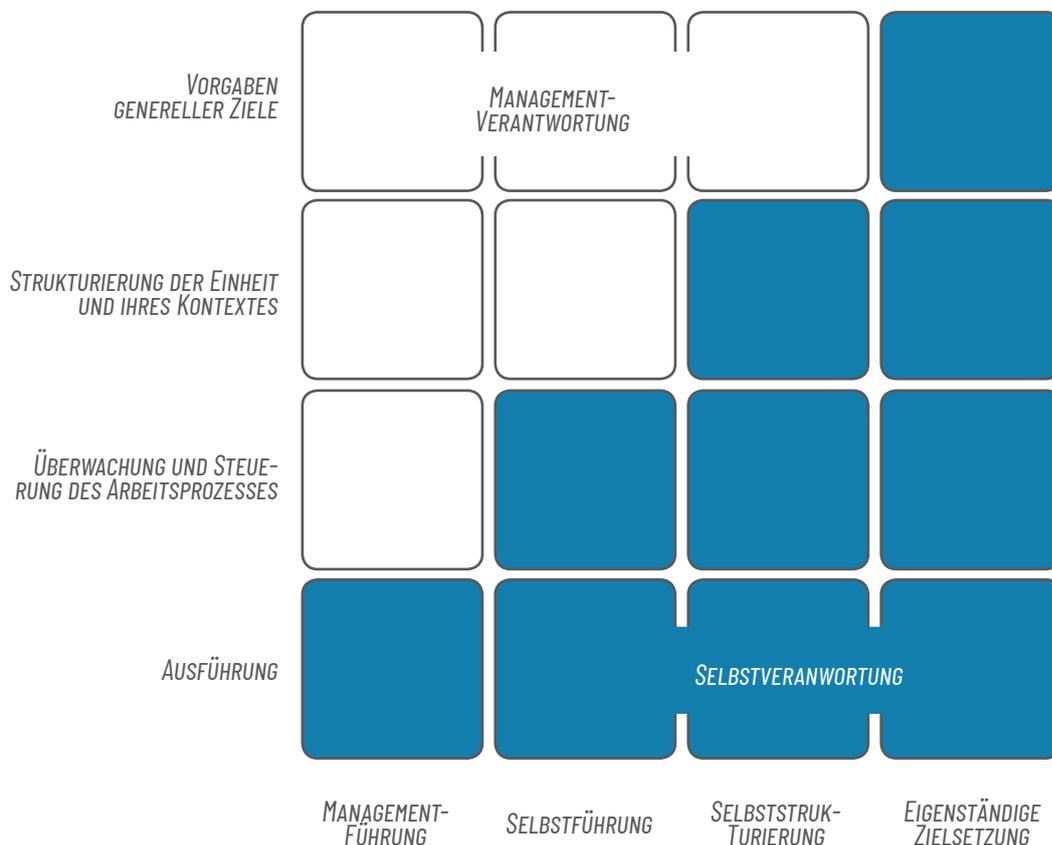


Abbildung 6 Ausgestaltungsformen der Selbstorganisation als Koordinationsprinzip (nach Hackman)⁷

⁷ Hackman, J. R.: The Psychology of Self-Management in Organizations, in: Pallak, M. S.; Perloff, R. O. (eds.): Psychology and Work: Productivity, Change, Employment, Washington 1986, pp. 89 - 139.

”

„Agilität und das Arbeiten in cross-funktionalen Teams darf nicht den Verlust von Ownership bedeuten – auch wenn sich Führungsaufgaben ändern, Verantwortung bleibt bestehen und ist wie zuvor auch nachzuhalten.“

Jan Wicke,

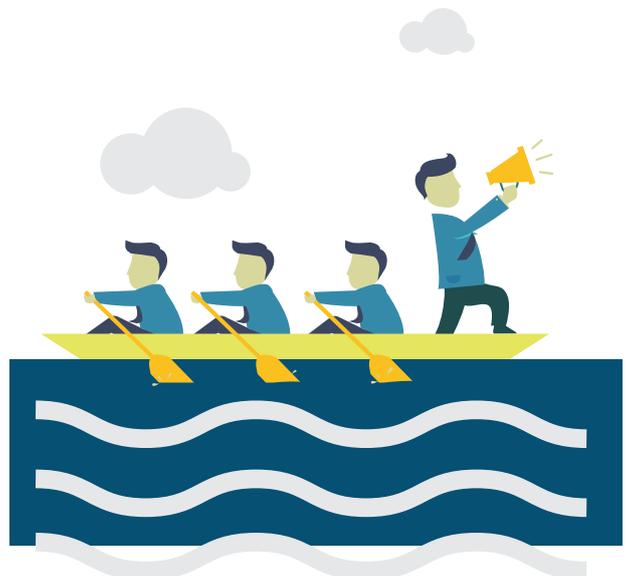
Vorsitzender des Vorstands, HDI Deutschland

Oft wird Selbstorganisation dabei als „kontrolliertes Chaos“ beschrieben. Was ein selbstorganisiertes Team daran hindert, in unerwartete Richtungen abzudriften, ist ihr gemeinsames Ziel. Manchmal kann es für ein Team schwieriger sein, das Gesamtbild bzw. das übergreifende Ziel zu erfassen, als ein paar KPIs (Key Performance Indicators) unter Kontrolle zu halten. Die Entscheidungsfindung in selbstorganisierten Teams, insbesondere in neu gebildeten, kann selbst bei guter Moderation sehr lange dauern. Beispiele hierfür sind regelmäßig im Aufbau von Data-Kompetenzen in Unternehmen zu finden. Data Scientists, die für viel Geld vom Markt rekrutiert wurden, sollen in funktionsübergreifenden Teams oder „Squads“ – gemeinsam mit BI-Spezialisten, Supply Chain-Managern, Vertriebs- und Marketingexperten – das „Datengold“ heben... und sich nebenbei auch noch selbst organisieren. Unterschiedliche Persönlichkeiten und einzigartige berufliche Sozialisationen können ein so geformtes Team schnell zum Stillstand bringen. Eine häufige Beschwerde in solchen Situationen lautet: „Wir brauchen ein Management, das uns „jemanden“ zur Verfügung stellt, der dies entscheiden kann“. Dieser „Jemand“ – sei es ein Teamleiter, ein Architekt oder eine andere Rolle mit ge-

gebener Autorität – verfehlt jedoch wiederum diametral den Zweck der Selbstorganisation und repräsentiert im Kern einen Rückfall in traditionelle Kommando- und Kontrollfunktionen. Aber was wäre, wenn das Team die Fähigkeit hätte, diesen „Jemand“ unter sich selbst zu benennen, ohne die Notwendigkeit, die Stellenbeschreibung neu zu definieren, das Gehalt zu überprüfen, Änderungen in der Berichtslinie vorzunehmen und all das, was damit einhergeht? Vertrauen spielt dabei eine Schlüsselrolle, da das Team reift, um seinen Bedarf an Fähigkeiten (statt an Autorität) zu erkennen, und diesen qua Kompetenz auch anerkennt. Marketingorganisationen der Zukunft müssen genau auf diese Situation vorbereitet sein. Geht es heute noch um Daten, sind es morgen Themen rund um Social Media oder Robotics, die selbstorganisiert in funktionsübergreifenden Teams aufgegriffen und umgesetzt werden müssen.

Der Fokus der Organisationsgestaltung

liegt damit auf dem Setzen von Rahmenbedingungen für die Realisierung der Selbstorganisation, etwa der Planungs- und Informationssysteme, Lohnsysteme oder der Führungsstruktur. Hierarchische **Vorgesetztenrollen** erleiden bei der Umsetzung einer Selbstkoordination meist eine nachhaltige Veränderung im Vergleich mit bisherigen Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten: die Führung selbstorganisierender Einheiten verändert sich zur Rolle eines „Facilitators“ entlang der Wertschöpfungs- und Lernprozesse und beschränkt sich auf das Setzen der formalen Rahmenbedingungen („*Leading others to lead themselves*“⁸). Als Instrument der Führung können etwa Zielvereinbarungen herangezogen werden (**Management-by-Objectives**).



⁸ Manz, C. C.; Sims, H. P. jr.: SuperLeadership. Leading others to lead themselves, New York 1989.

Für die Umsetzung von Prinzipien der Selbstorganisation in Form einer „agilen Organisation“ wird seit einigen Jahren das bereits skizzierte *Scrum-Verfahren* im Rahmen des IT-Projektmanagements herangezogen. Ziel ist der schnelle, kostengünstige und qualitativ hochwertige Abschluss eines Projektes bzw. die Fertigstellung eines Produktes, das einer zu Beginn formulierten Vision folgen soll. Scrum stellt sich damit als Operationalisierung einer selbstorganisierenden, agilen Organisation und als Gegenentwurf zur Befehls-und-Kontroll-Organisation dar, in der Mitarbeitern möglichst genaue Arbeitsanweisungen zu geben sind. Scrum baut stattdessen auf hoch qualifizierte, interdisziplinär besetzte Projektteams, die zwar eine klare Zielvorgabe bekommen, für die Umsetzung jedoch allein zuständig sind.



Die Agentur **Grabarz & Partner** nutzt die Scrum-Methodik für die Zusammenarbeit von Planern, Kundenberatern, Textern, Art Direktoren, Point-of-Sales- sowie Digital-Experten in Kundenprojekten. Ziel ist es, hochwertige, integrierte Kundenlösungen in extremst kurzen Zeiträumen mittels cross-funktionalem Teamwork zu realisieren. Die Zusammensetzung der Gruppe wird aufgrund von Kapazitäten und Kompetenzen durch das Agenturmanagement festgelegt. Die Organisation innerhalb des Teams erfolgt eigenverantwortlich: so legt das Team die Rollen, als auch Einzelaufgaben fest, inkl. der Fertigstellungstermine und zu erreichender Meilensteine. An Stelle eines Product Owners tritt ein Campaign Owner. Auf Arbeitszetteln werden die einzelnen Arbeitsschritte wie das Definieren der Zielgruppe oder das Verfassen der Storyboards notiert und abhängig von ihrem Erledigungsstatus auf einer Pinnwand angeordnet. Auf diese Weise machen Teammitglieder sich gegenseitig den jeweils aktuellen Stand des Projektes transparent. Als eine der größten Herausforderungen hat sich hier die Überwindung formaler Hierarchien innerhalb des Scrum-Teams herauskristallisiert.

4. Eat - Sleep - Data... der Evolutionssprung durch Marketing Tech

Marketing Tech bezeichnet grundsätzlich eine Vielzahl unterschiedlichster Technologien, die von Unternehmen dazu genutzt werden, Marketingaktivitäten durch IT-Anwendungen zu begleiten und zu automatisieren. Das Spektrum hierunter subsumierter Applikationen erstreckt sich von eher klassischen CRM-Szenarien (wie Marketing Resource Management/MRM, Digital Asset Management/DAM oder E-Mail-Management) bis zu AdTech-Lösungen etwa im Bereich Adserving, Demand Side Plattformen (DSPs), Ad Exchanges, Supply Side Plattformen (SSPs) oder auch Tools für Bidmanagement, Targeting, Ad Verification und Attribution zur genaueren Auslieferung von Online-Werbung (Abbildung 7). Auch wenn eine Kategorisierung kaum der Vielzahl an unterschiedlichen Anwendungsszenarien und Tools

Herr werden kann, hilft diese dennoch bei der Analyse einzelner Funktionsdimensionen und der Frage, inwiefern sich diese in Einzeltechnologien funktional überlappen. Das Auslassen eines derartigen „funktionalen Blueprints“ führt in Konsequenz zu Unklarheiten in der Strategieentwicklung und meist zu einer „Übermunitionierung“ an technischen Plattformen. Die Folge: Kompetenzstreitigkeiten zwischen Funktionsbereichen, Über-Lizenzierung von IT-Anwendungen sowie nachfolgend ausufernde Implementierungs-, Schnittstellen- und Maintenance-Kosten. Das Ziel: eine übergeordnete Marketing-Technologielandschaft (Blueprint) zu schaffen, auf die alle Funktionsbereiche kohärent zugreifen und die als „zentraler Maschinenraum“ für ein konsistentes Customer Experience Design dient.

Zentrale Fragen und Herausforderungen der Marketingtechnologie in den nächsten Jahren liegen dabei vor allem in

- » *der DSGVO und allen damit verbundenen Herausforderungen zur Gewinnung und Speicherung vor allem personenbezogener Daten vs. Walled Gardens;*
- » *Optimierung/Integration Marketing Tech-Stack entlang der Consumer Journey (Acquisition - Engagement - Retention);*
- » *Aufbau von Inhouse-Ressourcen zum Betrieb und zur Weiterentwicklung des Marketing Tech- Stacks;*
- » *Integrations-Szenarien in Bezug auf Prozesse, Anwendungen und Daten;*
- » *Marketing-Automatisierung als ganzheitliches Konzept über verschiedene Applikationen und Anwendungsszenarien hinweg.*

Je höher der Innovationsgrad, je mehr bewährte Routinen und Prozesse für den Technologiewechsel erforderlich sind, desto wichtiger werden diese Elemente in Bezug auf die Akzeptanz der jeweiligen Technologie. Neben dem Aufbau eines Tech-Stack ist damit aus Sicht der Unternehmen die zukünftige Struktur des Marketings wichtig: Wie stellt man sich „richtig“ auf, um auf die kommenden Veränderungen vorbereitet zu sein? Hier wird immer wieder eine neutrale, branchenübergreifende Austauschplattform analog zur *CMO Community* oder *digital CMO Community* als zwingend erforderlich hervorgehoben.

„
...die Umsetzung von Marketing Tech bedeutet einen Wettkampf um knappe interne Ressourcen und das Aushalten teilweise heftiger Reaktanzen.“

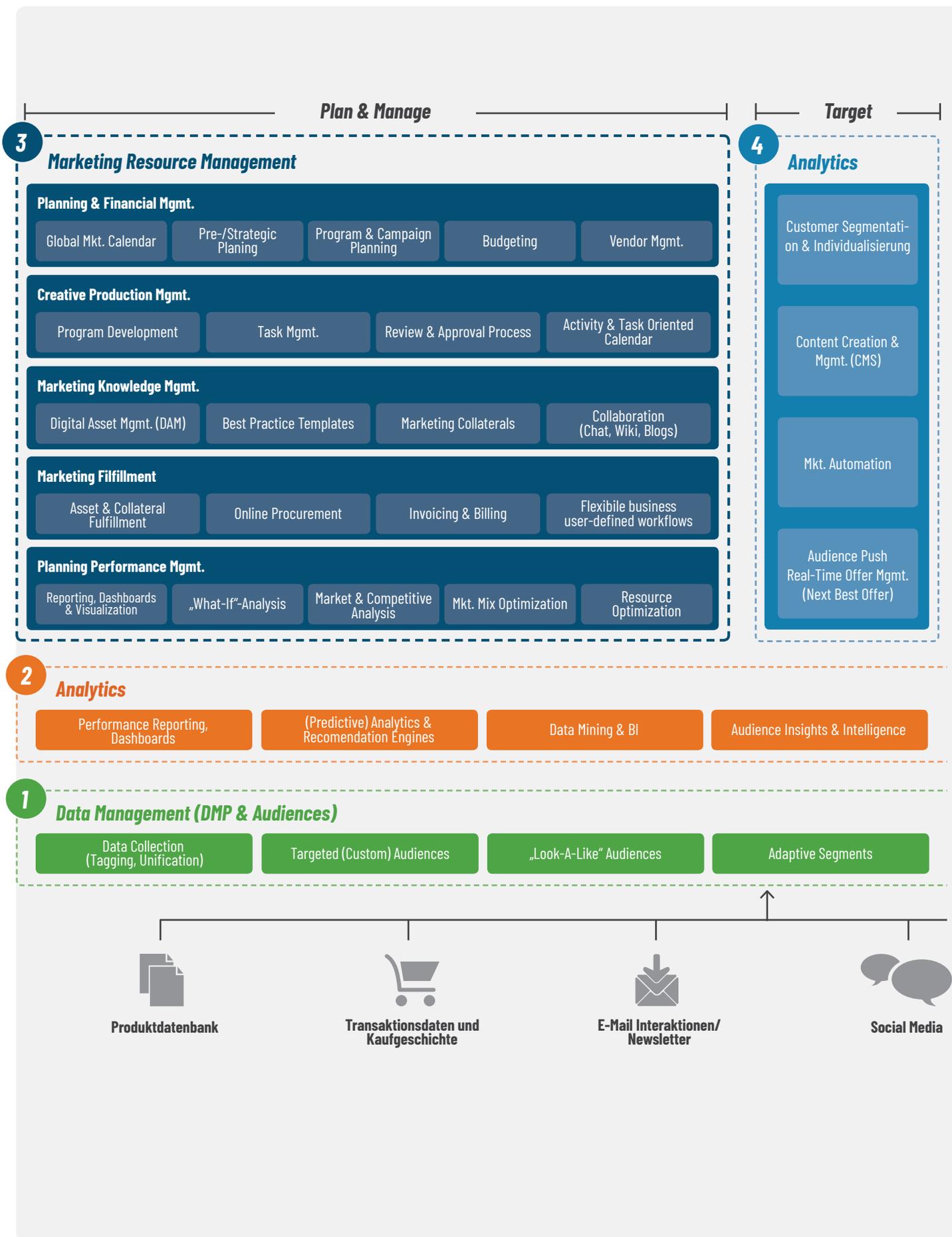
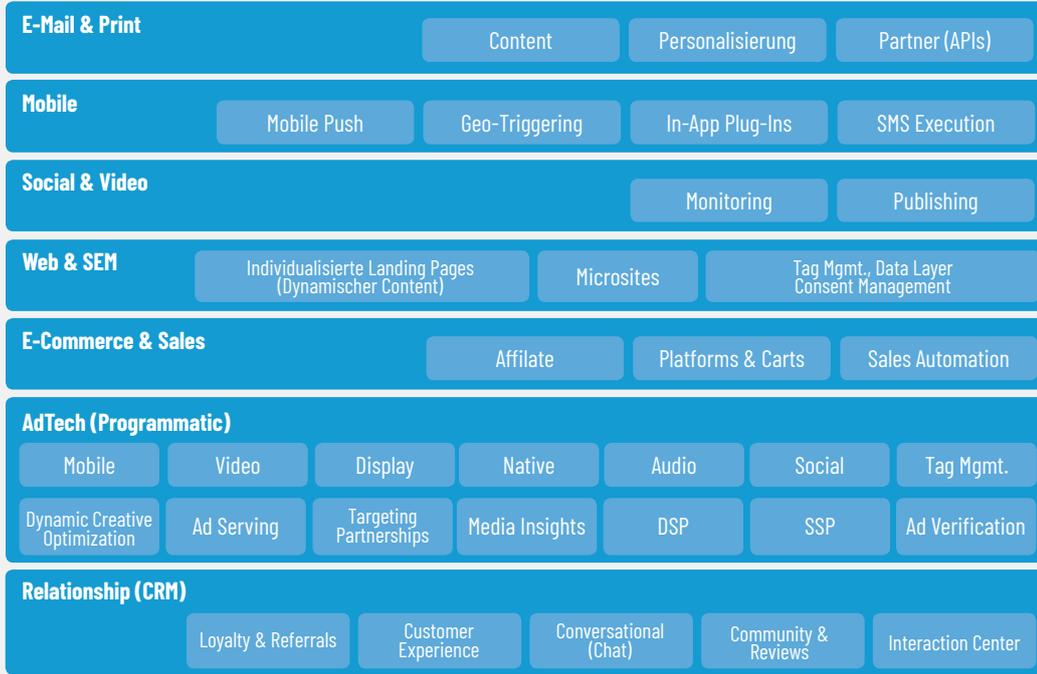


Abbildung 7 Marketing Tech-Landschaft (schematisch; Marketing Tech Monitor 2019)

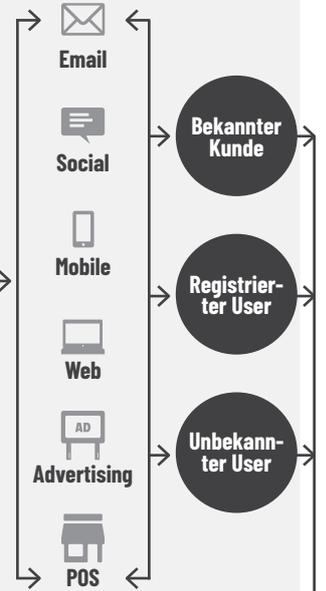
Engage

5

Multi-Channel Campaign Mgmt.



Testing



User Interaktionen: Öffnungen, Klicks, Time on page, Abmeldungen, Options, Bounces, Conversations, etc.



Daten über & zum Verhalten der User & Datenquellen für Content



Data Exports



Die grundsätzliche Aufbruchsbereitschaft der befragten Unternehmen findet den größten Widersacher weniger in den verfügbaren Technologien selbst, als vielmehr in den bestehenden Unternehmensstrukturen. Dabei zeigt sich Skepsis gegenüber der Neutralität externer Beratungseinheiten.



„Neutrale Berater gibt es wenige, alle haben ihre präferierten Lösungen und jeder kann zunächst einmal alles. Die Komplexität, die dahintersteckt, wird oft nicht thematisiert oder als nicht gegeben dargestellt. Daher sind eine klare Anforderungsdefinition und ein Zielbild, das in die Strategie und Prozesse passt, von enormer Wichtigkeit. Das kann man nur aus der Neutralität und aus der tiefen Kenntnis des Unternehmens und seiner Prozesse heraus machen.“

Renata Dadic,
Head of Digital Marketing, Deutsche Bank

Zumindest die Grundlagen hierfür müssen prozessual und technologisch intern zunächst selbst geschaffen werden, etwa in Bezug auf:



- » *Umgang mit zentralen Technologien der Speicherung, Analyse und Auspielung von Daten und Assets;*
- » *Vernetzung der Technologien entlang der Geschäftsprozesse mit Fokus auf den Kunden;*
- » *Klare Datenstrategien und sicherer Umgang innerhalb der gegebenen – sich schnell veränderten – rechtlichen Rahmenbedingungen;*
- » *Adaption von Kommunikationsstrategien in Richtung Dynamisierung und Personalisierung über alle Touchpoints und End-to-End-Kreativität.*

”

„...wir stehen vor IT-getriebenen Prozess-Innovationen, die aus Marketing-Sicht breiter anzugehen sind, in kleinen Projekten, mit quartalsweisen Reviews und Priorisierung. Hierzu ist es gut, IT und Fachbereich direkt organisatorisch miteinander zu verbinden.“

Dirk Heinrich,
Leiter Marketing, HDI Deutschland

Für die nähere Zukunft steht ein deutlicher Quantensprung in Richtung Automatisierung (triggerbasierte Interaktion) an (Abbildung 8). Das Spektrum erstreckt sich hier von der Dynamic Creative Optimization (etwa via *Google Studio* oder *Adventori*), über Customer Data und Marketing Automatisierungs-Plattformen bis hin zu Demand Side Plattformen und Adverification (etwa via *Integral Adscience* oder *batch media*). Einige Anwendungen (wie Digital Asset Management oder auch Marketing Resource Management) kommen in der Praxis eher selten zum Einsatz, obgleich diese grundlegenden Anwendungsszenarien schon seit mehr als 10 Jahren bekannt und verfügbar sind.



Heute

Zukunft

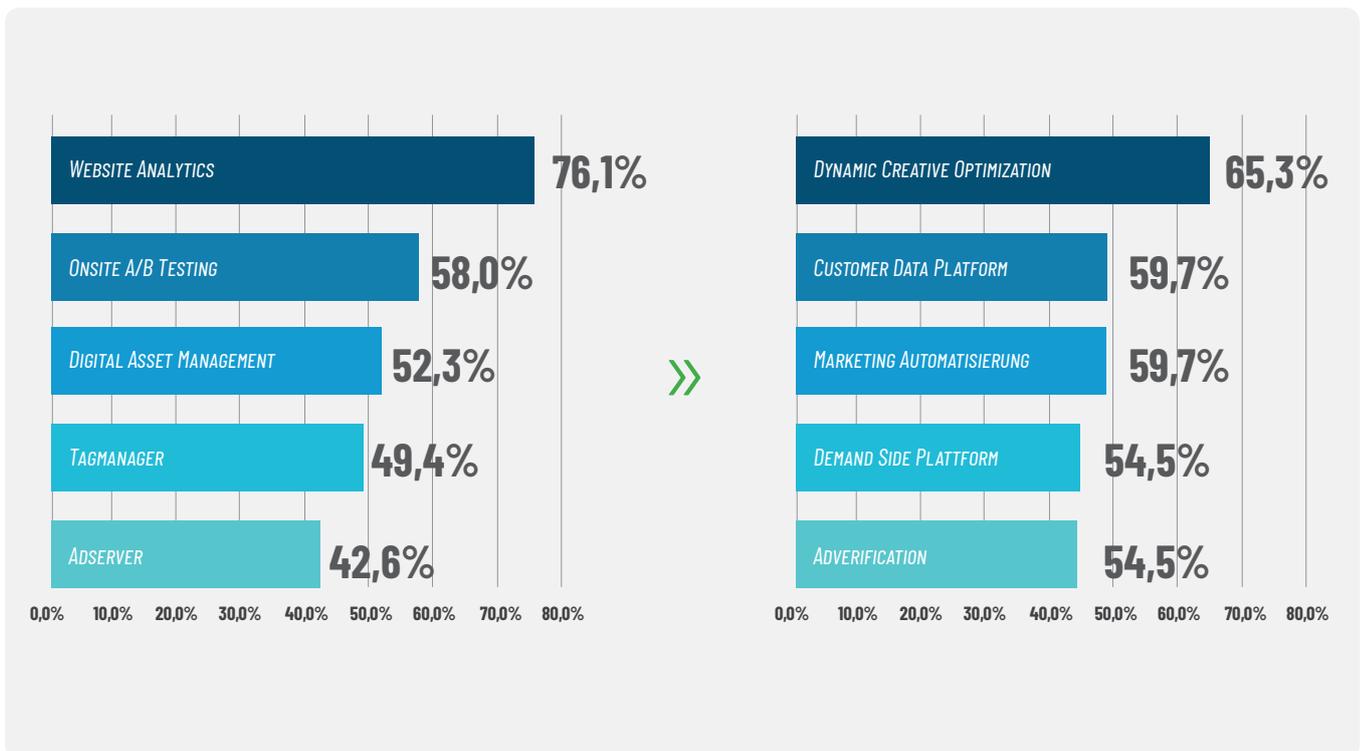


Abbildung 8 Heute genutzte Anwendungen vs. zukünftig geplante Anwendungen (n=176; Marketing Tech Monitor 2019)

5. Vom Silo zu agilen Organisationsstrukturen

Für die Umsetzung von Prinzipien der Selbstorganisation in Form einer „agilen Organisation“ wird seit einigen Jahren das **Scrum-Verfahren** im Rahmen des IT-Projektmanagements herangezogen. Ziel ist der schnelle, kostengünstige und qualitativ hochwertige Abschluss eines Projektes bzw. die Fertigstellung eines Produktes, das einer zu Beginn formulierten Vision folgen soll. Scrum stellt sich damit als Operationalisierung einer selbstorganisierenden, agilen Organisation und als Gegenentwurf zur Befehls-und-Kontroll-Organisation dar, in der Mitarbeitern möglichst genaue Arbeitsanweisungen zu geben sind. Scrum baut stattdessen auf hoch qualifizierte, interdisziplinär besetzte Projektteams, die zwar eine klare Zielvorgabe bekommen, für die Umsetzung jedoch allein zuständig sind.

ING bezeichnet sich selbst als „erste agile Bank“. Hier wurde bis 2015 in klassischen, hierarchischen Strukturen gearbeitet, bis man realisierte, dass diese Organisationsform kaum dazu geeignet erscheint, sich in einer Welt voller Fintechs und Hyperconnectivität noch zu behaupten. Die Inspiration durch *Spotify* führte dazu, dass am *ING-Stammsitz* in den Niederlanden in Squads gearbeitet wird. Kleine, autonome Teams, die aus verschiedenen Spezialisten für Customer Journey-Analyse, Datenanalyse oder auch IT-Entwicklung bestehen. Ein Product Owner kontrolliert die Arbeit und übernimmt die Verantwortung für das Arbeitsergebnis. Mitglieder verschiedener Squads, aber mit identischen Skills tauschen sich in sog. Chapters aus. Die Squads werden zusammengefasst zu Tribes mit gemeinsamen, übergreifenden Themenfeldern wie „Daily Banking“ oder „Hypotheken“. Das Ergebnis laut Unternehmensangaben: höhere Motivation und Austausch zwischen den Mitarbeitern sowie höhere Effizienz in den unternehmensinternen Abläufen.

Ein weiterer Ansatz der Arbeitsgestaltung und Unternehmensorganisation im Sinne von (agiler) Selbstorganisation und New Work ist „Holacracy“.

Holokratie ist ein Verfahren zur Organisation, um in großen und vielschichtigen Unternehmen die

Entscheidungsfindung transparent zu gestalten, um stets anpassungs- und wandlungsfähig zu bleiben und im Rahmen ihrer unternehmerischen Verantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR) im Kerngeschäft öko-sozial und ethisch verantwortlicher zu wirtschaften.



Holacracy versucht damit einen dritten Weg zwischen autokratischer und rein demokratischer Arbeitsorganisation einzuschlagen und greift stark in die Organisationsstrukturen eines Unternehmens ein. Während es bei agilen Methoden möglich ist, diese nur in einem Bereich des Unternehmens einzuführen, hat Holacracy in seiner Reinform den Anspruch, das ganze Unternehmen zu durchsetzen. Dabei dient der menschliche Körper als Metapher: eine Zelle ist eine eigenständige Einheit, die mit anderen Einheiten zusammen ein Organ, was wiederum gemeinsam mit vielen anderen Organen den menschlichen Körper bildet. Dieses Prinzip, etwas als Teil eines Ganzen aufzufassen, ist die Grundlage der Holokratie. Traditionelle Stellenpläne gibt es nicht.

Kontinuierlich wird das Unternehmen verändert und alle Mitarbeiter und Unternehmensteile werden dabei einbezogen. Die Entscheidungsgewalt wird nicht bei Führungskräften gebündelt, die eine Position innehaben und die einer Abteilung vorstehen. Positionen und Titel werden bei Holacracy genauso aus der Organisation verbannt wie starre Abteilungs- und Funktionsgrenzen. Stattdessen wird das Unternehmen in sog. Kreisen organisiert, die aus Rollen bestehen (Prinzip des Holons). Diese Rollen sind an den Aufgaben ausgerichtet und haben feste Verantwortlichkeiten. Die Kreise, zu denen die Rollen zusammengefasst werden, organisieren sich selbst. Sie entwickeln neue Rollen, definieren Rollen um oder schaffen andere ab. Dies wird mit direktem Bezug zu den konkreten Arbeitsaufgaben getan. So kann ein Mitarbeiter verschiedene Rollen übernehmen. Wenn eine Rolle zu komplex wird,

dann bildet sich eine neue. Wenn mehrere Rollen zusammenkommen, entsteht daraus ein neuer Kreis. Kontinuierlich werden die Rollen erneuert, abhängig davon, wie sich die Herausforderungen innerhalb eines Kreises entwickeln. Die Rollen und Kreise besitzen einen dynamischen Charakter. So findet fortlaufend eine dezentrale Organisationsentwicklung statt, die einen evolutionären Charakter besitzt.

Zappos war als Onlineschuhhändler die Blaupause für *Zalando* und gehört heute zu *Amazon*. Das Unternehmen schaffte bereits 2013 seine Chefs ab und führte die Holokratie ein. Das bedeutete einen Abschied von Jobtiteln für alle. Das stieß nicht überall auf Gegenliebe, viele Manager verließen das Unternehmen – durchaus gewollt. Gründer *Tony Hsieh* kommentierte das entsprechend mit *“adopt holacracy or leave”*.

Wenn eine Rolle nicht mehr zu den Anforderungen und zur Umwelt passt und nicht mehr gebraucht wird, wird sie abgeschafft. Da eine „Rolle“ keine „Position“ ist, muss der Mitarbeiter nicht um seinen Arbeitsplatz oder seine Arbeitsaufgaben fürchten. Er wendet sich verstärkt einer seiner anderen Rollen zu oder entwickelt eine Neue. Die Mitglieder der Kreise entsenden Vertreter in die allgemeineren Kreise, die wiederum Vertreter in den generellen Unternehmenskreis entsenden. Hier werden die strategischen Unternehmensentscheidungen getroffen (Holacracy One). Jeder Kreis hat einen Zweck und kennt seine Ziele. Die Koordination erfolgt autonom und wird analog zu Scrum durch intensive Meetings begleitet: Arbeitsaufgaben werden in und über regelmäßige Treffen synchronisiert. Drei Arten von Meetings sind dabei besonders wichtig:

» **Tacticals:** Diese Meetings finden am Anfang jeder Woche in den Kreisen statt. Es wird besprochen, wie die Ziele der Woche erreicht werden können und welche Hindernisse bestehen. Der Stand der Projekte wird überprüft und die nächsten Schritte geplant. Nur solche Themen werden behandelt, die direkt mit den Aufgaben des Kreises zu tun haben. Die Tacticals ähneln den Scrum-Meetings;

» **Issue-specific Meetings:** Hier werden spezifische Probleme behandelt, die nicht in den Tacticals gelöst werden konnten. Es kommen alle Rollen zusammen, die mit dem Problem

zu tun haben oder aufgrund ihrer Expertise zur Lösungsfindung beitragen können;

» **Governance Meetings:** Diese Treffen werden alle 1-3 Monate durchgeführt. Falls sich viel in der Organisation ändert, dann finden diese monatlich statt. Hier werden der generelle Zweck und die Ziele eines Kreises hinterfragt. Dasselbe gilt auch für die einzelnen Rollen, aus denen sich der Kreis zusammensetzt.

Bei **Gore-Tex**, als weltweit bekanntem Erfinder der Kunststoff-Membran-Bekleidung, suchen sich Mitarbeiter ihre Aufgaben selbst aus und bestimmen demokratisch einen Vorgesetzten aus den eigenen Reihen. Damit verfügt das Unternehmen über keine formalen Organisationsstrukturen und Stellenbeschreibungen. An die Stelle von Vorgaben und Anweisungen treten Vertrauen-basierende Abmachungen unter den Mitarbeitern. Die Grenze dieser Struktur findet sich bei Einheiten von mehr als 200 Mitarbeitern. Bei Erreichen einer Größe von 200 Mitarbeitern werden zwei neue Einheiten gebildet, um weiterhin kleine, eigenständige Einheiten mit hoher Effizienz führen zu können.

Die Herausforderung: agile Prinzipien zum neuen Dogma zu stilisieren, gleichzeitig aber in der gelebten Realität an alten Berichtslinien, Führungsstrukturen, Entlohnung und Karrierepfaden festzuhalten. Im Ergebnis findet sich meist ein Zurückfallen in tradierte Strukturen und Führungsmuster, nach einer kurzen Phase „agiler Besoffenheit“.

„
„... die Abschaffung von Hierarchien, Funktionen und den beliebten Schulterklappen führt zunächst einmal dazu, dass auf Seiten der Mitarbeiter Orientierungslosigkeit entsteht, die aktiv aufzugreifen ist.“

6. Kompetenzmanagement ... notwendiges Übel?

Wer ist angesichts dieser breiten Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten in der Lage, eine Neuausrichtung der Marketingabteilung voranzutreiben? Die Ergebnisse der Interviews und Projekte zeigen: Es gibt keine klare Gruppe, der man die Verantwortung für Veränderung zuschreiben kann. Das bedeutet auch: Die Gestaltung der Marketingabteilung von morgen hängt mehr denn je von mutigen Initiativen Einzelner ab. Oftmals werden junge Talente und neue Mitarbeiter als wesentliche Treiber für notwendige Veränderungen gesehen – vielleicht auch deswegen, weil man sich von jungen Talenten zugleich neue (digitale) Kompetenzen erhofft. Gerade wenn den neuen Mitarbeitern eine wichtige Rolle bei der Neuausrichtung der Marketingorganisation zugeschrieben wird, muss man sich fragen: „Was tue ich, um für neue Mitarbeiter im Sinne eines Employer Branding attraktiv zu werden?“ Für viele junge und gut qualifizierte Mitarbeiter kommt ein Arbeiten in einer nicht mehr zeitgemäßen Organisation häufig gar nicht erst in Frage oder sie verlassen

nach kurzer Zeit das Unternehmen wieder. Mit Blick auf die wichtigsten Veränderungsbarrieren wird „fehlende Zeit“ als Hauptgrund angegeben, gefolgt von „widerstrebenden Mitarbeitern“ und „Konsenslähmung“. Die Unsicherheit und die Orientierungslosigkeit über die Marketingorganisation der Zukunft setzen sich auf der Akteursebene fort. Es gibt keine Einigung, wer die notwendige Neugestaltung initiieren und das Heft des Handelns in die Hand nehmen soll. Es gibt nicht die eine Gruppe, der die Verantwortung für Veränderung zugeschrieben wird. Wenn überhaupt, kann man sich auf neue Mitarbeiter und junge Talente als Agenten des Wandels einigen. In der Konsequenz bedeutet dieses Orientierungsvakuum, dass die anstehenden Neugestaltungen individualisiert werden (müssen). Es hängt an herausragenden Einzelpersonen, egal ob dies junge Talente, erfahrene Mitarbeiter, der CEO selbst oder auch der CMO sind. Gesucht werden in jedem Fall „Handlungshelden“, die es richten.

Hinsichtlich der im Unternehmen verfügbaren Kompetenzen kristallisieren sich mindestens **sieben Kompetenzfelder** heraus:

- Kompetenzen im Innovationsmanagement sichern die Umsetzung der von den Unternehmen angestrebten Differenzierungsstrategie gegenüber Wettbewerbern ab. Im Mittelpunkt des Innovationsmanagement steht die Etablierung eines standardisierten Prozesses zur systematischen Entwicklung und Integration von Produkt- und Prozessinnovationen, etwa zur Nutzung von Social Media im Rahmen der Marketingkommunikation.*
- »

„Dazu brauchen wir Experten, die gut kommunizieren, erklären und Menschen mitnehmen können. Sie müssen viele Unternehmenssprachen sprechen: die des Vertriebs, der IT, der Kontrollfunktionen; es müssen Übersetzer und Brückenbilder zwischen den unterschiedlichen Bereichen sein. Zusammenarbeit ist das Ziel, denn in diesen neuen komplexen, schnellen Strukturen funktioniert „command & control“ nur begrenzt, zum Teil überhaupt nicht mehr.“

Renata Dadic,
Head of Digital Marketing, Deutsche Bank

Die professionelle Auswahl und Überwachung von hochwertigen Inhalten, externen Dienstleistern und Partnern erfordert gleichzeitig Know-how im Allianzmanagement. Gegenstand des **Allianzmanagement** ist die permanente Analyse des Marktes nach attraktiven Partnern („Screening“), die Erarbeitung möglicher Partnerschafts-Konzeptionen sowie die permanente Betreuung einmal gewonnener Allianzpartner.

Das Management, die Analyse und Synthese umfangreicher und unstrukturierter Datenvolumina unter dem Stichwort „Big Data“ erfordert „**Data Scientists**“ mit Kenntnissen in IT (Datenbank-Management, Analyse-Anwendungen), gepaart mit Kenntnissen und Erfahrungen in multivariater Statistik.

Erfahrungen in der Kundenbindung (**Community Management**) ergänzen das Spektrum notwendiger Kompetenzen. Hier stehen Fragestellungen wie die systematische Gewinnung und Bindung von Kunden etwa im Rahmen des Managements virtueller Communities, Blogs oder auch einer unterschwelligen, „Mund-zu-Mund-Werbung“ (Viral Marketing) im Vordergrund.

Schließlich weisen alle Interview-Partner immer wieder darauf hin, dass ein cross-funktionales **Projektmanagement** an der Schnittstelle zwischen Fachbereich und IT eine der Kernkompetenzen ist, die den Bedarfen in der Praxis deutlich hinterherhinkt. Viele Marketing-Organisationen agieren zunehmend wie Technologieunternehmen, die agile Techniken aus der Softwareentwicklungswelt verwenden, um die Entwicklung von Initiativen, Pilot-Anwendungen oder den Aufbau ihres Tech-Stacks zu beschleunigen. Scrum-Fähigkeiten, die schnelle „Sprints“ zur Entwicklung integrierter Marketinginitiativen, Apps und Websites ermöglichen, werden daher an vorderster Stelle angeführt.

Aus einem „Risk Management“ wird damit aus Sicht der IT-Anwendungen ein „Management of Uncertainty“. Die Rolle von **Marketing Technology Experten** entwickelt sich damit in allen Unternehmen von einer zentralen „Gatekeeper-Funktion“ zu einer eher beratenden Coaching und Moderations-Rolle zwischen betriebswirtschaftlichen Anforderungen auf Marketing-Fachseite und einzusetzenden IT-Anwendungen. Damit mutiert die IT vom früheren „Hüter langfristiger Bebauungspläne“ (Master Construction Plan), die den Status Quo dokumentieren und als zentrale Controller an den Quality Gates die Compliance der jeweiligen Lösungen freigeben, zum wertschöpfenden und lösungsorientierten Begleiter der Umsetzungs-Teams.

Der klassische Marketing-Mix hat längst ausgedient, Massenmedien wie TV verlieren an Bedeutung, neue Kanäle kommen hinzu. In Anbetracht der eingesetzten Budgets erlangt ein **Marketing-Effizienz-Management** größte Bedeutung. Marketingorganisationen verwenden immer ausgefeiltere und detailliertere Daten auf Produkt-, Markt- und Verbraucherebene, um die direkten und indirekten Auswirkungen aller Aktivitäten zu erfassen. Die darin enthaltenen Variablen werden zudem immer vielfältiger: Brand Lift, Buzz, Social Sentiment, Brand Safety sowie Attributionsmodelle bilden das Rückgrat (Marketing-Mix-Modelling).



„Die Consumer Journey hat sich in den vergangenen Jahren massiv verändert – fast täglich kommen neue und spannende Kontaktkanäle hinzu. Es wird angesichts dieser Vielfalt und des gleichzeitig immer stärkeren Wettbewerbsdrucks im FMCG-Business erfolgsentscheidend sein, den idealen Mix aus der exzellenten Bespielung relevanter Touchpoints und gleichzeitig ROI-stiftenden Maßnahmen zu finden. Und diesen täglich zu überprüfen. Dafür bedarf es Transparenz, Technologie und Training – denn die Organisation und jeder einzelne Mitarbeiter im Marketing müssen an dieser Aufgabe wachsen.“

Katharina Herzog,

Vice President Beauty Care, General Manager Retail Germany, Henkel

In der operativen Ausgestaltung werden hierfür neben Data Scientists verstärkt Marketing Technology-Experten gefordert, sowie Mitarbeiter, die als Audience Manager ihren Fokus auf die zielgruppenadäquate Ausspielung von Inhalten richten (Abbildung 9). Hatten Marketing Technology - Experten in der Vergangenheit eher den Schwerpunkt, mit immer exakterer Planung Risiken in IT-nahen Projektumfeldern einzudämmen, liegt der entscheidende Faktor für die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens künftig nicht mehr die Risikovermeidung, sondern der Anpassungsfähigkeit und zielgerichteten Weiterentwicklung der Marketing Tech-Landschaft.

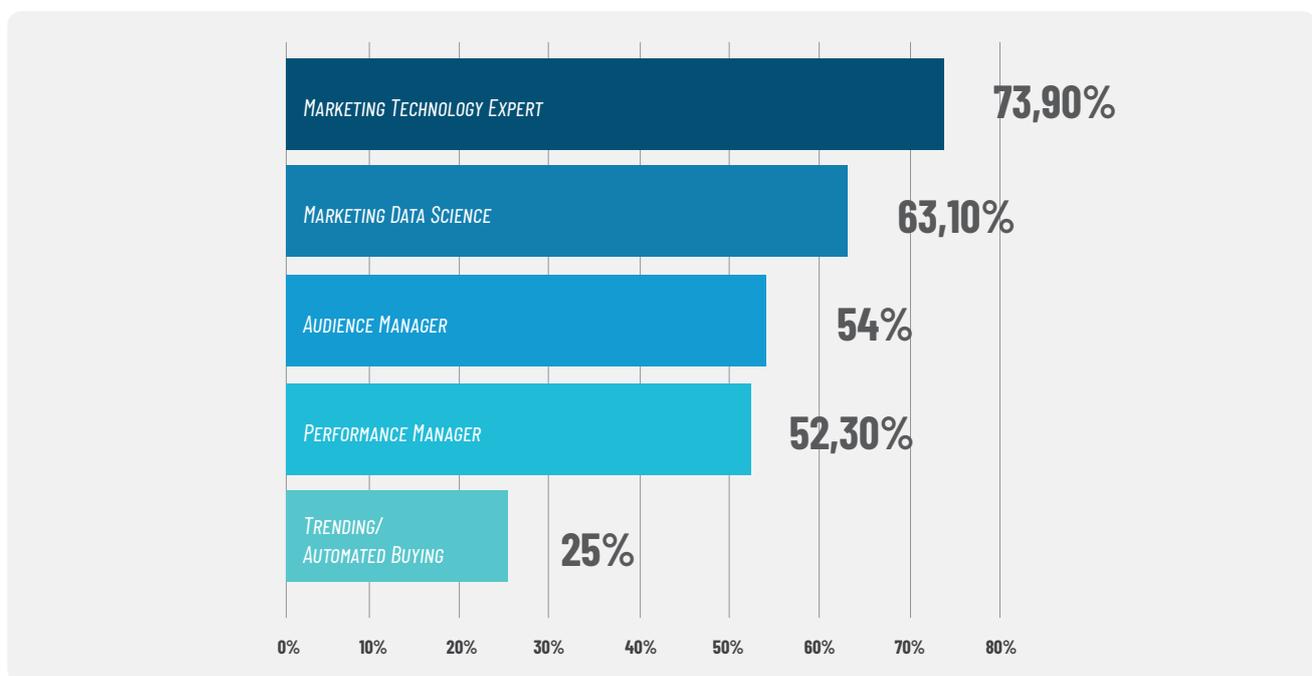


Abbildung 9 Erforderliche Rollen in der Marketingorganisation (n=176, Mehrfachantworten, Marketing Tech Monitor 2019)

7. Insourcing vs. Outsourcing ... vom Ego- zum Ecosystem

Im Rahmen des Marketing-Outsourcing wurden über die letzten Jahre ganze Geschäfts-Prozesse, die vorher im Unternehmen durchgeführt wurden, vornehmlich zu Agenturen ausgelagert. Ein Vorteil dieser Strategie ist, dass sich das Unternehmen durch Auslagerungen von Sekundär-Funktionen auf das Kerngeschäft konzentrieren kann. Das heißt: im Marketing werden Funktionen, die außerhalb der eigenen Kernkompetenz liegen, an Agenturen abgegeben, um sich ganz auf das Hauptgeschäft zu konzentrieren. Die Vorteile dabei:

- » **Fokussierung auf Kernkompetenzen;**
- » **mögliche Kostenersparnis: Dienstleister und Agenturen können bestimmte Prozesse aufgrund von Lerneffekten oder Mengenvorteilen preiswerter anbieten;**
- » **Flexibilität durch eine „verlängerte Werkbank“.**

Das Spektrum alternativer Formen unternehmensübergreifender Kooperationen erstreckt sich als Kontinuum von reinen Zulieferanten-Beziehungen bis zu Beteiligungen und Akquisitionen (Abbildung 10). Die Form der unternehmensübergreifenden Partnerschaft determiniert dabei in den meisten Fällen auch, inwiefern Prozesse und Systeme integriert werden bzw. welchen Standards gefolgt werden soll. Vergleichsweise wenige Unternehmen haben aufgrund ihrer Marktmacht oder technologischen Führerschaft die Möglichkeit, auch für ihre jeweiligen Partnerunternehmen Prozess und System-Standards festzulegen bzw. zu diktieren. Insbesondere für kleine Unternehmen besteht die Herausforderung, unterschiedlichste Anforderungen und Standards von großen Partnern oder Kunden vorgegeben bzw. bedienen zu müssen.

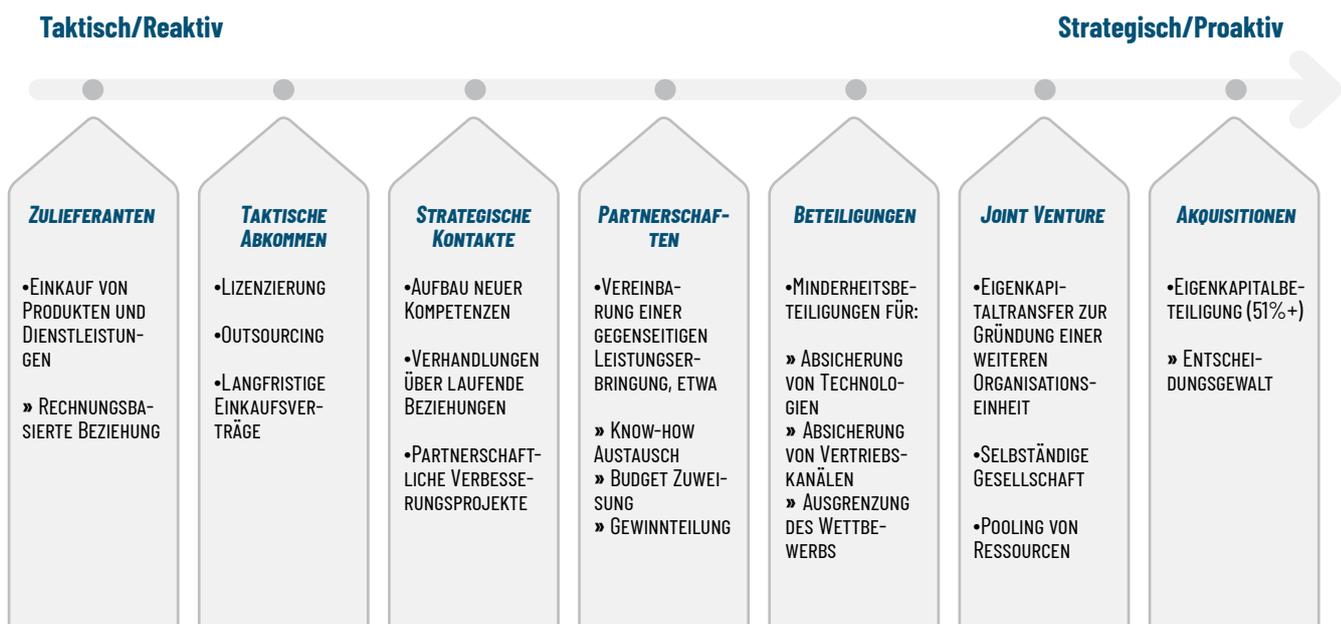


Abbildung 10 Kontinuum möglicher Partnerschaftsformen

Nachteilig wirkt bei dieser Strategie die einhergehende Abhängigkeit zur Agentur bzw. weiteren Dienstleistern für Know-how in Bezug auf Technologien, Prozesse und Kunden-Insights. Vor diesem Hintergrund kristallisiert sich in den vergangenen 2 Jahren in der Praxis der Trend zum **Insourcing** heraus, bei welchem Marketing-Prozesse, die in der Vergangenheit an andere Unternehmen abgegeben wurden, wieder in das eigene Unternehmen zurückgeholt werden.

Die Vorteile werden vor allem darin gesehen:

- » **Aufbau von langfristig erforderlichem Know-how im eigenen Unternehmen (etwa Data Analytics und Marketing Tech);**
- » **Höhere Flexibilität über Commitment für das eigene Unternehmen;**
- » **Wegfall aufwändiger Briefing-Prozesse für Inhalte, Personas und Customer Insights.**

Publicis hat mit „iBeauty“ eine spezialisierte Agentur (Customized Agency) gegründet, die holistisch das gesamte Spektrum an Paid, Owned und Earned Media (POEM) aus einer Hand für **L'OREAL Deutschland** betreut. Die Gründung der Agentur ist auf Bestreben von L'OREAL Deutschland etabliert worden, die im Rahmen eines nahezu einjährigen Pitch-Verfahrens ihre gesamten Digitalaktivitäten neu geordnet und Anforderungen an einen ganzheitlichen Agenturpartner auf dieser Grundlage definiert hat. „iBeauty“ wird damit als holistische Agentur in die Lage versetzt, die Marken von L'OREAL über alle Konsumenten-Touchpoints hinweg zu beraten. Die Agentur legt neben dem Mediaeinkauf vor allem den Fokus auf die integrierte Beratung entlang aller Kanäle. Dazu zählten neben den klassischen und digitalen Mediagattungen vor allem auch Social Media und die Produktion von Content und digitalen Werbemitteln. L'OREAL hingegen übernimmt das komplette Management der Daten, indem es den programmatischen Einkauf von Werbung vollständig insourced. So ist sichergestellt, dass sämtliche Marken des Unternehmens kohärent über alle Kundenkontaktpunkte hinweg auftreten, Daten und Lerneffekte aber „im Unternehmen“ verbleiben, auf deren Basis und Insights nachfolgend Marketingstrategien weiterentwickelt werden können.



F/ MARKETING-ORGANISATIONSMODELLE DER PRAXIS

1. Kundenzentrische Organisation im Bereich Konsumgüter (FMCG)

Der tiefgreifendste Teil der digitalen Transformation im Segment herstellender Unternehmen besteht darin, die gesamte Organisation von ihren über Jahrzehnte gewachsenen Marken-Silos zu befreien. Wichtigstes Ziel der Marketingorganisation im digitalen FMCG-Zeitalter: Mitarbeiter als flexible Teams im Projektmodus zusammenbringen und gleichzeitig ausreichend Kapazitäten schaffen, um die gesamte Customer Journey holistisch bearbeiten zu können. Dieses Vorgehen steht im Gegensatz zu dem bislang eher sequentiellen Modus der Branche, wie etwa in der Schönheitsindustrie: Produktneuheit, Marketingplan, Markteinführungsstrategie, Distributionsstrategie, Werbung. Neues Ziel der Ausrichtung von Marketingabteilungen und -Aktivitäten ist ein ganzheitlicher Ansatz, der das Verbrauchererlebnis (anstelle des Produktes und des Produkt-Launches) in den Mittelpunkt rückt. Hier sind unterschiedliche Vorgehensweisen identifizierbar. Es gibt jedoch auch einige Gemeinsamkeiten. Im Wesentlichen betreffen diese in der Neuausrichtung klassische Jobrollen innerhalb von Marketingteams (etwa einzelner Marken), um dem Anspruch der Kundenzentrierung gerecht zu werden. Haben bislang eine Vielzahl von Brand Managern sämtliche Aspekte der Markenführung – von den klassischen 4Ps inkl. der werblichen Aktivierung betreut – werden diese Rollenbilder nun stark verändert. Im Wesentlichen wurde ein Tandem aus zwei, bei größeren Marken mit Submarken etc. auch mehreren, komplementären Rollen etabliert: Der Brand Manager und der Brand Activation Manager (oder auch Consumer Activation Manager). Der **Brand Manager** konzentriert sich in diesem organisatorischen Setup ganz auf die Steuerung seiner Marke im Sinne einer sehr unternehmerisch geprägten Fokussierung entlang der klassischen 4Ps. Er ist für das Ergebnis der Marke verantwortlich. Der **Brand Activation Manager** hingegen fokussiert auf die Aktivierung der Marke an sämtlichen Touchpoints, die für die Marke relevant sind. Dafür nutzt er Consumer Insights, eigene Datenpunkte und Analysen zur Festlegung der Priorisierung

von Touchpoints. Er stellt in seiner Rolle sicher, dass die Marke über alle Touchpoints hinweg – Social, E-Commerce, Website, Paid Search, bis hin zum POS – einheitlich und konsistent gegenüber dem Kunden auftritt. Waren diese Disziplinen bislang immer auf verschiedene Personen verteilt, die jeweils eine Teilaufgabe für mehrere Marken übernahmen, so etabliert sich nunmehr eine 360-Grad-Sicht beim Activation Manager. Möglich wird dieses Vorgehen durch die Bündelung von Expertenfunktionen in zentralen Marketingeinheiten, die als Berater des Activation Managers fungieren. Dabei kann es sich um ein Chief Marketing Office, ein Chief Digital Office oder eine flexibel eingerichtete Transformationseinheit handeln. Experten, Activation Manager und weitere Funktionen organisieren sich für neue Themen (beispielsweise E-Commerce, Data Acceleration etc.) in organisationsübergreifenden Teams, sog. Squads. Diese bearbeiten Themen mit übergreifender Relevanz durch die Kombination unterschiedlicher Expertisen. Der Arbeitsmodus ist von hoher Agilität und einem „testen und lernen“-Gedanken geprägt.



Ein zusätzlicher Bestandteil der Transformation der Marketingorganisation ist meist ein Überdenken der Art und Weise, was die Zusammenarbeit mit Agenturen betrifft. Auch wenn FMCG-Unternehmen nach wie vor stark von der Zusammenarbeit mit ihren Agentur-Partnern abhängig sind, glauben diese dennoch häufig daran, dass sie den gegenseitigen Transformationsprozess durch das Insourcing einiger ihrer strategischen Fähigkeiten forcieren müssen. So hat L'OREAL bspw. einen Teil seiner Medieneinkäufe wieder ingesourct, um den Kaufprozess auf Facebook, Google oder Amazon besser zu verstehen.

LESSONS LEARNED

- » *Marken sind in der heutigen Multi- und Omnichannel-Welt zu komplex geworden, als dass sie in den herkömmlichen Strukturen (Produktmanager, Marketing-Manager etc.) noch steuerbar wären.*
- » *Die Zielgruppen erwarten ein konsistentes Bild, Tonality und Auftritt der Marke auf allen relevanten Touchpoints.*
- » *Es müssen Verantwortlichkeiten neu strukturiert werden, um ein holistisches Management sämtlicher Kontaktpunkte sicherzustellen. Die Kontaktpunkte selbst werden nicht mehr von den jeweiligen „Kanalexperthen“ betreut, sondern übergreifend von einem neuen Rollentypus: dem Aktivierungsmanager.*
- » *Der Aktivierungsmanager erhält klar definierte Eckpunkte und konkrete Hilfestellung aus Zentralabteilungen, die u.a. Kanalexperthen, Media-Experten und Daten-/Insights-Experten beheimaten. Sie arbeiten agil und themenbezogen in unterschiedlichen Formationen (Squads) mit Ansprechpartnern aus dem Brand Management zusammen.*

2. Shared Service Center Organisation

Ein international tätiger Service-Dienstleister und ein Software-Hersteller haben im Rahmen der Neuaufstellung von Marketing und Vertrieb übergreifende Shared Service Center etabliert. **Shared Service Center** dienen als Organisationsmodell für unternehmensinterne Dienstleistungen. Gleichartige, international erforderliche Dienstleistungen wurden mit denen einzelner Geschäftsbereiche, Geschäftseinheiten oder Abteilungen verknüpft und in einer Organisationseinheit (Center) zusammengefasst. Die einzelnen Geschäftseinheiten, Fachbereiche oder Abteilungen können gemeinsam und nach Bedarf („Shared“) auf diese Einheit zugreifen, um die entsprechende Serviceleistung zu erhalten. Ziele und Prinzipien der Shared

Service Center-Organisation waren die Reduzierung von Kosten, Preis-Kosten-Transparenz, Professionalität, unternehmerisches Denken, Kundenorientierung, hohe Servicequalität, Prozessorientierung, Standardisierung, Marktorientierung, Wettbewerb, Benchmarking, kontinuierliche Verbesserung und transparente Wert-Schaffung für das Unternehmen. Um die Nähe zu den Landesorganisationen zu bewahren und eine schnelle Umsetzung abzusichern, wurden die Shared Service Center nach Regionen aufgeteilt (Abbildung 11). Der Leitung der jeweiligen Shared Service Center wurde es dabei freigestellt, die Leistungen unter Kostengesichtspunkten entweder intern oder aber über externe Dienstleister (Agenturen) bereitzustellen.

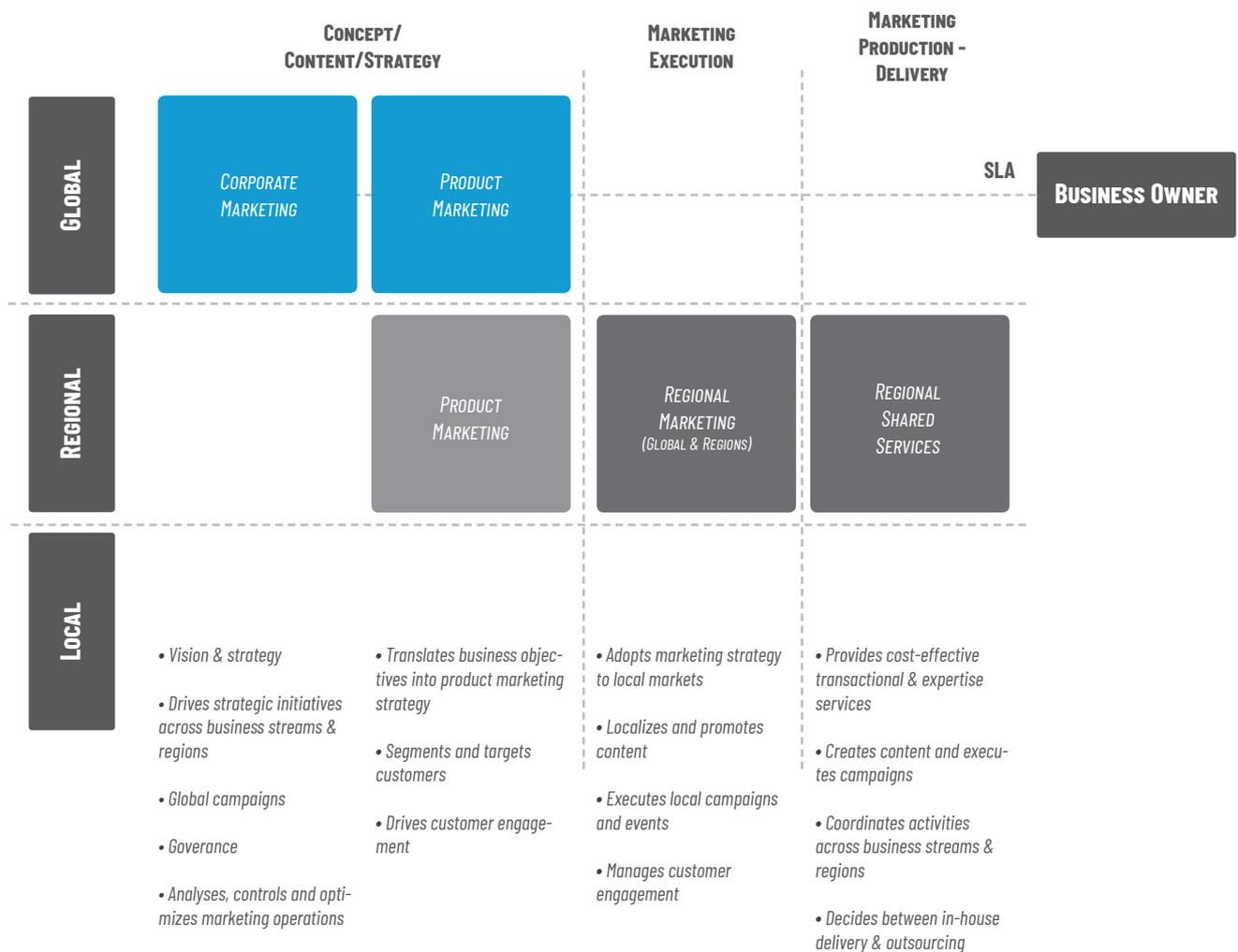


Abbildung 11 Aufteilung Global-Regional-Local Marketing und Einbindung Shared Service Center (SSC)

Hand-in-Hand mit der Etablierung von Shared Service Centern wurden die Rollenaufteilung zwischen Global Marketing, Product Marketing oder auch Local Marketing überarbeitet:

- » Business Owner:
 - Definiert Geschäftsstrategie auf der Grundlage von Markt-Potential-Analysen (etwa Share-of-Wallet) und bestehenden/ neu zu definierenden Service Offerings;
 - Setzt Ziele und operative KPIs auf der Grundlage der Geschäftsstrategie;
 - Entscheidet über Routes-to-Market (direkt/indirekt) und
 - Verantwortet Produkt- und Portfolio-Innovationen.
- » Product Marketing:
 - Verantwortlich für Market-Intelligence (etwa Share-of-Wallet-Analyse, die Definition sog. „Sweet Spots“, Customer Persona-Analysen oder auch die Buying Center-Analyse);
 - Übersetzt Geschäftsziele in die Marketing-Strategie;
 - Kaskadiert im Rahmen der Marketingplanung die Strategie (Focus Areas) auf die Ebene von Programmen und weiter bis auf die Ebene operativer Marketing-Kampagnen und – Taktiken (incl. operativer KPIs für alle Aktivitäten);
 - Diskutiert das beste Go-To-Market-Modell und die Kanalstrategie mit dem Business Owner auf der Grundlage von Customer Insights und Marktpotentialen.

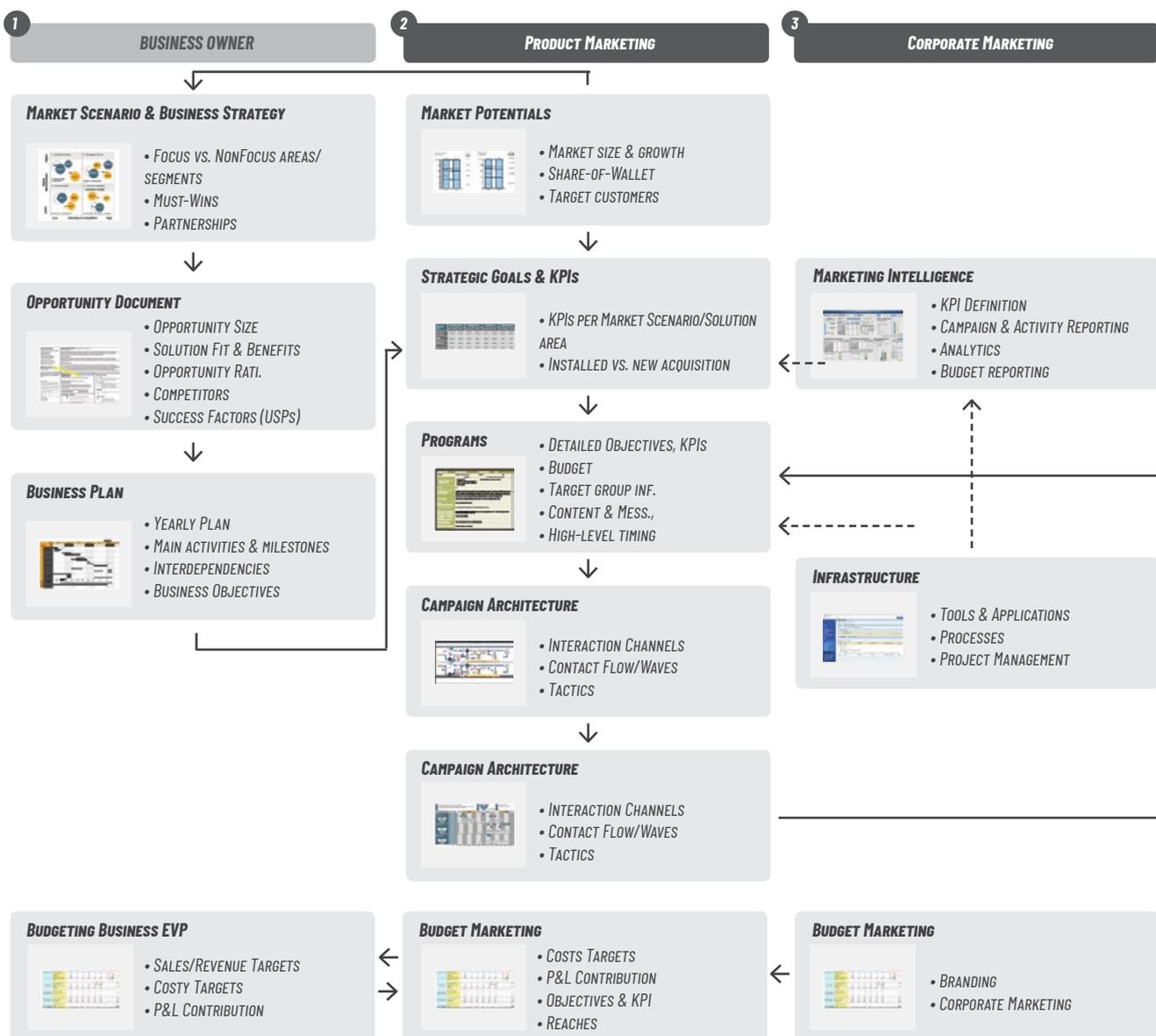
- » Global Marketing
 - Marken-Management inkl. Marken-Architektur;
 - Prozesse und Systeme (Marketing Tech wie Marketing Automatisierung, DAM).

- » Operational (Regional Marketing)
 - Operative/taktische Ausführung von Aktivitäten;
 - Etwa SEM, Targeting inkl. Programmatic Advertising, Social Media Management (auf der Grundlage der Inhalte und Content Snacks des Product Marketing), Design & Print (Direct Marketing), Contact Center (Telecoverage, Telemarketing – inbound/outbound), Mobile Marketing oder auch das Management größerer regionaler/internationaler Events.

- » Regional Marketing:
 - Regionale Customer Insights und Marktpotential-Analysen;
 - Regionale Aktivitäten (wo erforderlich).

- » Local Marketing:
 - Exekution lokaler Aktivitäten, auf der Grundlage globaler Strategien und Inhalte.

Die Abstimmung der verschiedenen Planungen und Inhalte wurde jeweils in einem mehrstufigen Prozess umgesetzt, ausgehend von der globalen Strategie und Customer Insights (Abbildung 12).



LESSONS LEARNED

- » *Detaillierte RACI-Modelle sind hilfreich, um das Zusammenspiel organisatorischer Einheiten zu erklären und (konzeptionell) zu verdeutlichen, bieten jedoch meist nur wenig Beitrag zur praktischen Umsetzung.*
- » *Der Change-Prozess für die Umsetzung eines Modells erstreckt sich meist bis zu einem Jahr. Die größte Hürde ist der Wechsel aus einer eher ausführungs-/abwicklungslastigen Organisation in einen inhaltlich-konzeptionellen Business-Treiber auf der Grundlage von Daten und Analysen.*
- » *Strategie und Planung sind als Ausgangspunkte festzulegen ... nicht die gerne avisierte operative Exekution.*
- » *Das theoretische Modell scheitert oftmals an dem in den einzelnen Rollen und Funktionen nur unzureichend vorhandenen Erfahrungswissen in einzelnen Themengebieten.*

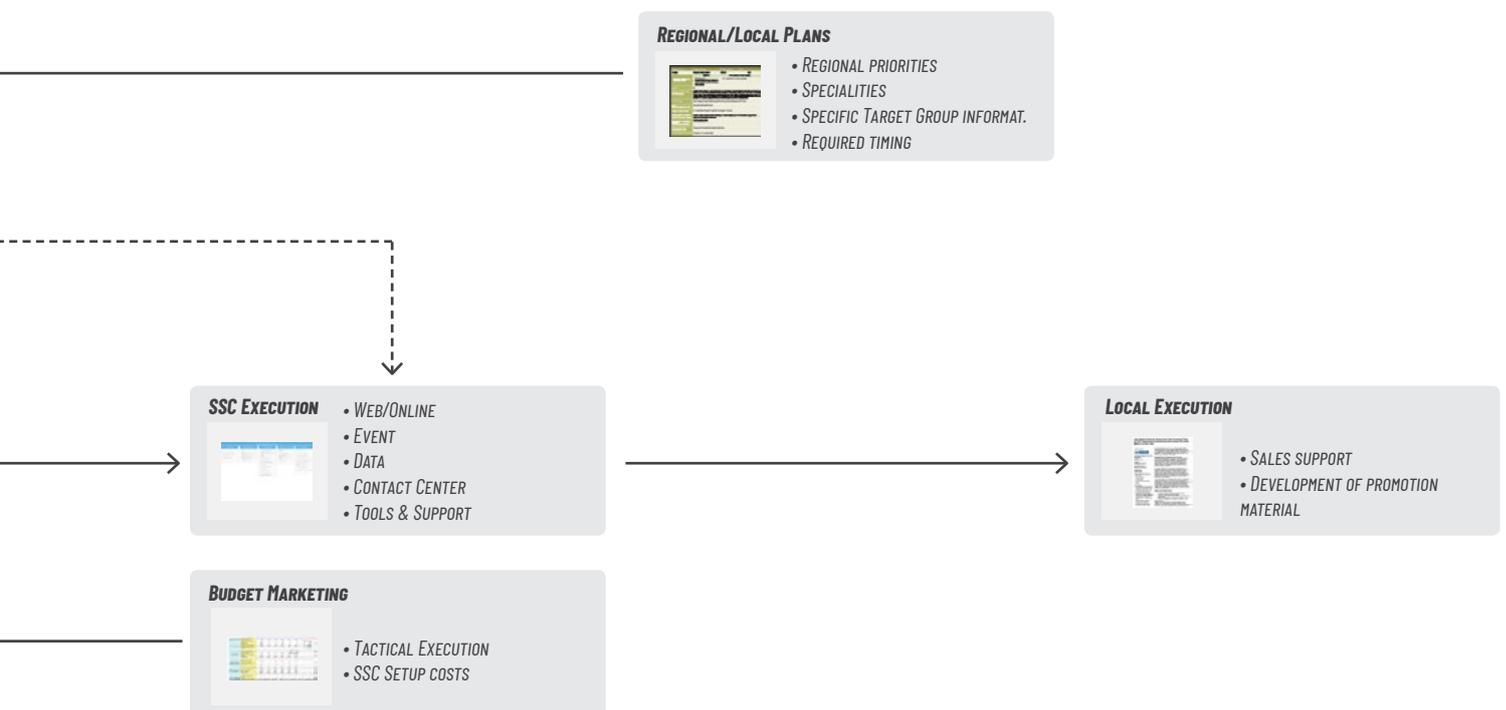


Abbildung 12 Rollen und Zusammenarbeitsmodell Service-Dienstleister und IT-Anbieter

3. Global-Local-Engagement Modell

In einem anderen Fallbeispiel für ein international tätiges IT-Unternehmen, ein Automobilhersteller oder auch ein Handelsunternehmen wurden im Rahmen der weitergehenden Zentralisierung ebenfalls regionale Shared Service Center etabliert, mit enger Einbindung lokaler Marketing-Organisationen in übergeordnete Strategien und GoTo-Market-Planung (Abbildung 13).



Abbildung 13 Rollen und Zusammenarbeitsmodell (Global-Regional-Local Engagement Modell)

LESSONS LEARNED

- » Mit zunehmender Anzahl an externen - und in der praktischen Umsetzung unerfahrenen - Beratern in der Projektbegleitung versinkt das Projekt umso mehr in Theorie und nur unzureichender Realisierung („Over-Engineering, Under-Delivery“). Die Unsicherheiten in der Konzeption und Umsetzung auch komplexer Organisationen versinkt meist in einem Meer theoretisch-abstrakter Powerpoints mit nur unzureichendem Bezug zur grausamen (Umsetzungs-) Realität.
- » Die Definition vieler - teilweise überlappender und diffuser - Rollenmodelle, die dazu führen, dass diese neuen Rollen zumeist sehr umständlich in mehrdimensionalen RACI-Matrizen erklärt werden müssen. Die Komplexität des Organisationsmodells manifestiert und verliert sich nachfolgend in extrem aufwändigen, schwer verständlichen und umfangreichen Rollenbeschreibungen.
- » Was wiederum quasi als Brand-Beschleuniger zu endlosen Diskussionen über Rollen und Verantwortlichkeiten führt.
- » Und im Ergebnis das gerade etablierte Modell bereits nach 1,5-2 Jahren wieder neu überarbeitet wird, bevor es überhaupt einmal die Chance gehabt hatte, seine Vorteile nur im Ansatz zu entfalten.

4. Digitalzentrische Organisation

Handelsunternehmen stoßen als prominentes Beispiel zunehmend an die Grenzen einer rein funktionalen Organisationsstruktur. So funktioniert die Kaskadierung von einer übergreifenden Strategie und Zielen als Markenpositionierung und Kommunikationsstrategie (Ebene 1) über ein übergreifendes Kampagnen- und Themenportfolio (Ebene 2) bis auf die Ebene einer kanalübergreifenden Aussteuerung (Ebene 3) zunehmend weniger. Die Gründe:

» Die starre Kaskadierung erweist sich in der Praxis als zu starr und erklärungsbedürftig über verschiedene Funktionsbereiche hinweg;

» Die Aufteilung und funktionale Spezialisierung (Fokussierung) auf einzelne Kanäle macht aus Sicht der Generierung von Expertenwissen Sinn, wird jedoch durch Bereichsegoismen in ihrer Wirkung meist zunichte gemacht.

Vor diesem Hintergrund werden in einer Matrix-Organisations-Struktur auf der einen Seite sog. **Communities-of-Practice** gebildet, in deren Zentrum der Austausch von Ideen, Einsichten und Erkenntnissen, das gemeinsame Lernen sowie die gegenseitige Unterstützung stehen. Communities of-Practice sind über einen längeren Zeitraum bestehende Personengruppen, die aus verschiedenen hierarchischen Ebenen und funktionalen Bereichen einer Organisation oder eines Fachgebietes stammen. Sie bilden eine weisungsunabhängige und sich organisch entwickelnde Gruppe von Personen, die als primäres Ziel haben, Wissen zu pflegen, es zu bewirtschaften, auszutauschen bzw. das Lernen zu fördern. Communities-of-Practice sind in der Regel nicht tätigkeitsorientiert, die Mitglieder nehmen freiwillig teil und treffen sich zum Austausch von Erfahrungen und Ideen.

Die Führung der Gruppe wird durch die Mitglieder selbst bestimmt und die Zusammenkunft geschieht persönlich, als auch über Kommunikationsmedien wie *Yammer*. Den Kern einer Community-of-Practice

bildet eine (1.) **Domain** (Wissensbereich mit Fokus auf Experten) als Sammlung von Themen, Schwerpunkten, Problemen und offenen Punkten, als Interessenkern, mit dem sich die Mitglieder identifizieren und als Zentrum für Wissensgestaltung und -weiterentwicklung (Abbildung 14). Als (2.) **Community** (Gemeinschaft) gestaltet sich die Führung der Gemeinschaft flexibel, bietet Raum für persönliche und institutionelle Beziehungen und Begegnungen, fördert Interaktionen und die Entwicklung der individuellen und kollektiven Identitäten. Hier stehen Experten und Novizen auf einer Ebene. Als **Practice** (Praxis) schließlich wird (3.) der Ort für das gemeinsam erarbeitete Wissen zur Aufgabenbewältigung bezeichnet, wie z.B. Referenzmodelle, Standards, Ideen, Instrumente, Geschichten, Erfahrungen, Dokumente etc. Wichtig ist es, dass die Mitglieder ihr Wissen um die Domain praktizieren und teilen. Communities-of-Practice können etwa in Form von Touchpoint-Managern, Strategen oder auch Creative & Brand Technology Managern bestehen, geführt jeweils von People Managern (als formale Reporting-Line).

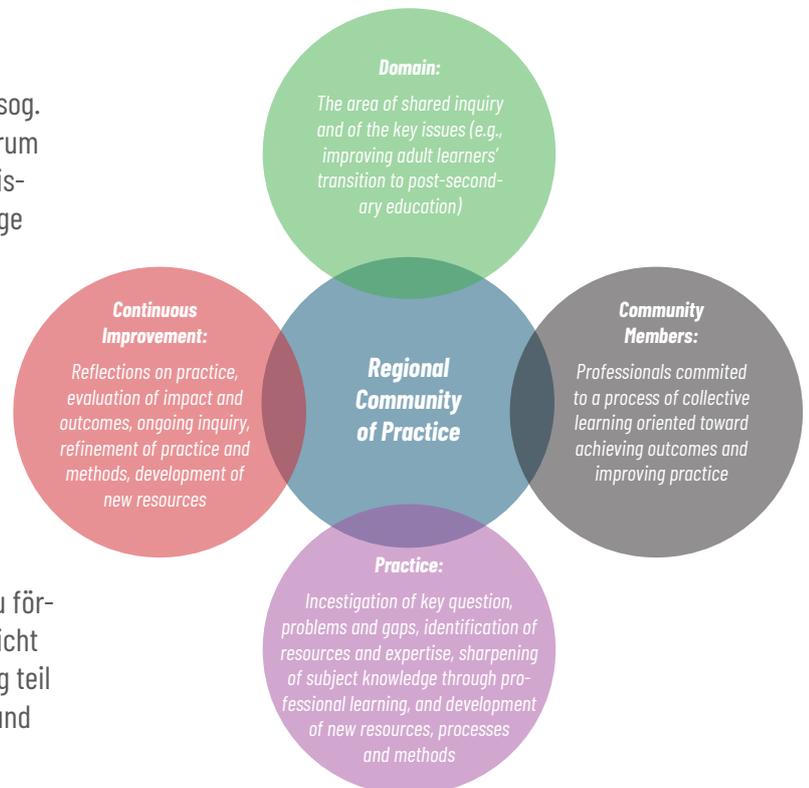


Abbildung 14 Ebenen einer Community-of-Practice

Auf der anderen Seite einer Matrix finden sich sog. Produktcluster wie etwa Strategy, Touchpoint & Content oder auch Analytic-Services, die jeweils Marktziele verfolgen. Cross-funktionale Teams stellen jeweils sicher, dass für Projekte stets unterschiedliche Communities-of-Practice und Produktcluster projektbezogen zusammenarbeiten.

LESSONS LEARNED

- » *Aufhebung funktionaler Silostrukturen über Matrix-Organisation mit der projektbezogenen Bündelung von cross-funktionaler Domain-Expertise und Marktzielen.*
- » *Die Umsetzung von Prinzipien wie Selbstorganisation und Matrix-Organisation sorgen bei den beteiligten Mitarbeitern in aller Regel zunächst für Orientierungslosigkeit, da traditionelle Ankerpunkte wie formale Stellen- und Rollenbezeichnungen oder auch Karrierewege an Bedeutung verlieren bzw. eher hinderlich wirken.*
- » *Der praktische Umsetzungsprozess erfordert entsprechend einen signifikanten Zeiteinsatz mit einem hohen Grad an moderierter Diskussion mit allen betroffenen Mitarbeitern.*

5. Projektzentrische Organisation mit Tribes

Den Musikstreamingdienst *Spotify* zeichnet etwa eine Organisationsform aus, die häufig als „N-Form“ bezeichnet wird. Diese basiert primär auf dem Prinzip der umfassenden Weitergabe und Integration von Wissen im gesamten Unternehmen. Die Mitarbeiter werden dabei in „**Squads**“ (Kader) gruppiert, die dann in „**Tribes**“ (Stämme) unterteilt werden. Diese Vorgehensweise soll die Vorteile der Bündelung von gemeinsam geteiltem Wissen und Fähigkeiten maximieren. Ein weiteres organisatorisches Strukturmerkmal ist die Implementierung von permanenten oder temporären Gruppierungen von Mitarbeitern unterschiedlichster Bereiche und Funktionen mit dem Ziel, betriebliche Abläufe, Prozesse und Strukturen kontinuierlich zu verbessern (Abbildung 15). So gibt es in der Marketingstruktur des Unternehmens bspw. hierfür definierte Gruppen („**Chapters**“), die sich jeweils aus Mitarbeitern verschiedener Squads oder Tribes zusammensetzen und bestimmte Gemeinsamkeiten aufweisen, wie z.B. Programmiersprachen, Musikinteressen oder Variablen, die sich auf die Verbesserung der Wertschöpfungskette und der Kernkompetenzen von *Spotify* beziehen.

Um die Integration und den Austausch von Wissen zu erleichtern, unterstützt die Organisations-

struktur von *Spotify* die hohe Beteiligung von Managern und Führungskräften an der Entwicklung von Musik-Streaming-Aktivitäten. Beispielsweise sind die Führungskräfte in permanente oder temporäre projektbezogene Arbeitsgruppen eingebunden (etwa für die Entwicklung mobiler Anwendungen), wodurch der Wert jedes einzelnen Mitarbeiters und die Perspektive der Gleichberechtigung betont wird. Basierend auf diesen strukturellen Merkmalen und Ausprägungen weist die Organisationsstruktur von *Spotify* eine starke Heterarchie auf, mit einer erheblichen Variabilität und Flexibilität. So könnte ein Mitarbeiter ein Gruppenmitglied in einem Projekt zur Entwicklung mobiler Anwendungen sein und gleichzeitig eine andere Arbeitsgruppe beraten.



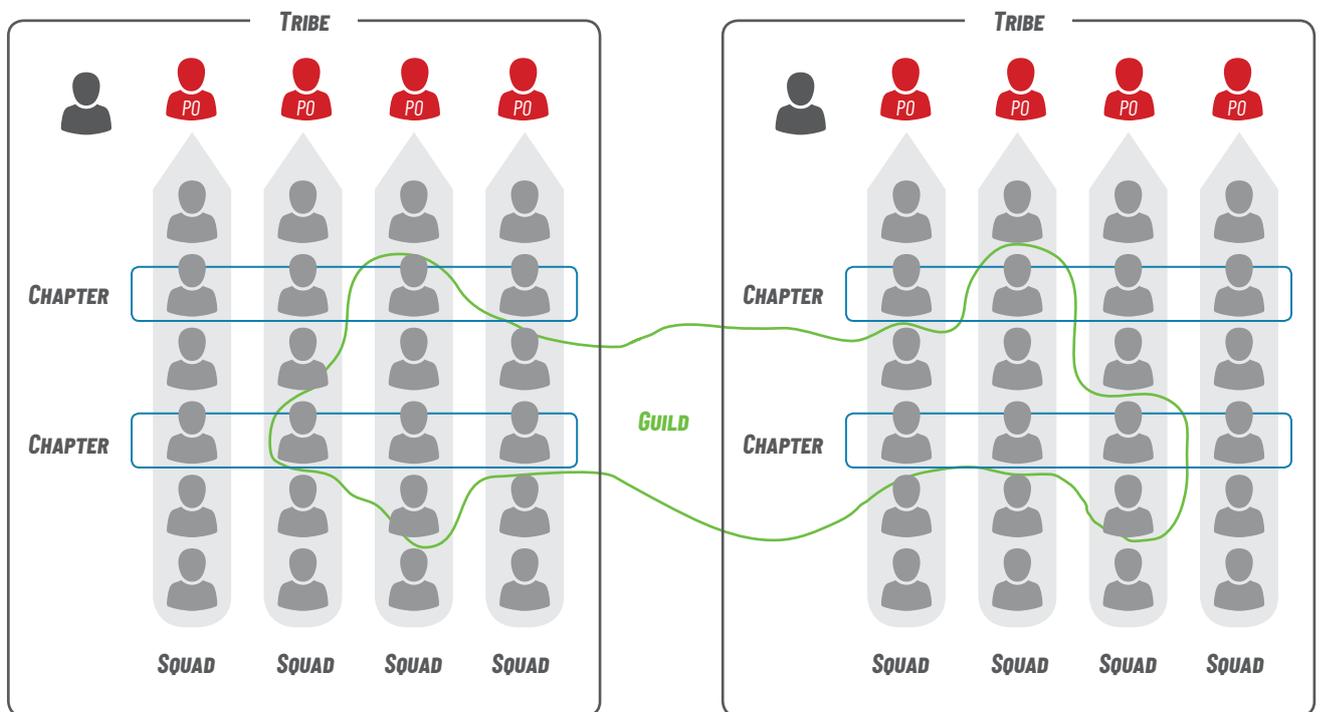


Abbildung 15 Tribes- und Chapter – Organisation bei Spotify

LESSONS LEARNED

- » Die Teams (Squads), sind im Kern die Mini-Start-Ups von Spotify mit voller Verantwortung für einzelne Features oder Komponenten. Sie haben volle Entscheidungsbefugnis. Als grundlegende Einheit der Organisationsstruktur von Spotify folgt dies dem Primat der Optimierung der Autonomie.
- » Ein Squad wird gestartet, um eine bestimmte Mission zu erfüllen. Diese Missionen können offen oder geschlossen sein. Im Falle einer Mission mit geschlossenem Ende (etwa um eine konkrete Funktion zu verbessern), lösen sich die Squads auf, sobald die Mission abgeschlossen ist.
- » Squads sind nicht von anderen Teams abhängig. Sie müssen sich nicht mit anderen Teams abstimmen, um ihre Arbeit zu erledigen.
- » Statt klassischer Teamleiter verfügt Spotify über Linienmanager, die sich um Mitarbeiter mit den gleichen Fähigkeiten in den einzelnen Teams kümmern. Sie sind in der Regel dabei selbst Teil des Teams.
- » Neben hoher Agilität und Flexibilität, auf unterschiedlichste Marktanforderungen schnell und autark reagieren zu können, besteht der Hauptvorteil dieser Organisationsmethode in dem Zusammenwirken von Mitarbeitern und ihren „Vorgesetzten“, den Linienmanagern. Da sie Teil des Teams sind und dieselbe Arbeit (funktional) verrichten, haben Sie ein umfassendes Verständnis von der täglichen Arbeit ihrer Mitarbeiter. Dieser sog. „Chapter Lead“ hat Einblick in eine Reihe unterschiedlichster Squads und kann so die Bewegung von Mitarbeitern zwischen den Squads erleichtern, was die Organisationsstruktur weiter dynamisiert.
- » Durch die Eigenschaft des Chapters bleiben Mitarbeiter in diesem immer fest verortet und ihrem Chapter Lead als Vorgesetzten verbunden, was trotz aller Projekte, Squad- und Tribe-Konstellationen einen organisatorischen Orientierungspunkt darstellt.
- » In den Länderorganisationen, wo vornehmlich lokales Marketing und Vertrieb angesiedelt sind, herrschen meist funktionale Strukturen vor.

6. Launchzentrierte Organisation

Volkswagen hat als ein prominentes Beispiel für eine Launchzentrierte Organisation für den Launch des voll-elektrischen VW ID in Berlin ein Launch-House etabliert. Die Launch-Kampagne besteht insges. aus 600 individuellen Kommunikationselementen, die auf verschiedenen Kanälen ausgespielt werden. Im Mittelpunkt steht das „eManifesto: ID. Volkswagen, just electric“, das zum DFB-Pokalfinale im Mai 2020 in Berlin erstmals gezeigt und die deutsche Hauptstadt auf mehr als 50% der Werbeflächen „elektrisieren“ soll. Mit dem eManifesto will die Marke in der breiten Öffentlichkeit Aufmerksamkeit für ihren Weg zum führenden Anbieter von E-Mobilität schaffen und für ihre vollelektrische ID. Familie werben. Koordiniert wird sie zentral von Volkswagen im sog. ID. Launch House, einem agilen und hochintegrierten Arbeitsmodell mit Sitz in Berlin. Hier arbeitet die Marke mit den Lead-Agenturen, ausgewählten Media- und Tech-Konzernen sowie den für Volkswagen wichtigsten E-Märkten in Europa zusammen. Das sind - neben den skandinavischen Ländern wie Norwegen und Schweden - vor allem Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Österreich, Spanien, die Niederlande und Dänemark. Das Zusammenarbeitsmodell bezieht neben externen Dienstleistern auch andere interne Funktionen wie Rechtsabteilung, Vertrieb oder Entwicklung mit ein. In Sprints mit Daily Stand-Ups konnten so cross-funktional Aufgaben schnell und unkompliziert, jenseits der Tagesroutinen und aufwändiger Terminvereinbarungen direkt geklärt werden.

LESSONS LEARNED

- » *Dedizierte und zeitlich befristete Organisation erfolgreich für einen eng terminierten Produkt-Launch.*
- » *Direkter Zugriff auf alle erforderlichen internen und externen Ressourcen.*
- » *Reduzierung von zeitlichen und inhaltlichen Abstimmungsproblemen zwischen unterschiedlichen Funktionen auf ein Minimum, da maximales Commitment für ein Projekt vorliegt.*
- » *Keine längerfristige Organisationsform, da parallel zu Tagesgeschäft und -aufgaben.*



G/ LESSONS LEARNED AUS FALLBEISPIELEN, LINIENVERANTWORTUNG, PROJEKTEN UND WORKSHOPS

Die Neugestaltung einer Marketing-Organisation ist keineswegs eine triviale Aufgabe – schon gar nicht im laufenden Betrieb. Die Autoren haben bereits eine Vielzahl an Unternehmen und Organisationen bei der Neu- oder Umgestaltung ihrer Marketingorganisation begleitet. Die folgenden Erkenntnisse haben sich im Laufe der Zeit als „verbindendes Muster“ herauskristallisiert, das auf einen akuten Transformationsbedarf des Status Quo der Marketing-Organisation hinweist. Denn: Es gibt keinen „eingebauten Alarm“, der losgeht, sobald die existierende Organisationsstruktur und -kultur sich als fehlerhaft oder gar als „schlecht aufgestellt“ für die Zukunft erweist. Es ist eher eine langsame Anhäufung kleiner Probleme, die schließlich offensichtlich werden, etwa übermäßige Kundenbeschwerden, hohe Fluktuation, stagnierende Verkäufe, ein Absinken im Net Promoter Score, sinkende Reichweiten bei der Zielgruppe oder eine ausgedünnte Innovationspipeline sind nur einige Anzeichen dafür, dass die Organisationsstruktur dem Erfolg des Unternehmens im Sinne der Customer Centricity eher im Weg steht. Die Struktur vieler Unternehmen und Klienten weist meist ein gemeinsames Merkmal auf: diese präsentiert sich als eher funktions- und nicht als zielorientiert. Mit anderen Worten: es wird versucht bestmöglich eine Funktion auszufüllen und Abteilungen um diese Funktion herum zu bauen, als aus der Sicht des gesamten Unternehmens sinnvolle Ziele zu verfolgen. Das Denken und die Handlungen werden vom Organigramm gesteuert, die betriebswirtschaftliche Sinnhaftigkeit tritt demgegenüber eher in den Hintergrund. Es klingt zunächst nicht ungewöhnlich, dass Marketingabteilungen nach Funktionen unterteilt sind. Beispiele für derartige Unterleitungen sind SEO-Teams, Paid-Search-Bereiche, Content-Marketing, CRM, Media oder Live-/Eventkommunikation. Die gemeinsame Reporting-Line an ein- und denselben Marketingdirektor/ in sorgt zwangsweise für Konkurrenzen und Überlastungen. Dabei treten häufig Problemfelder zu Tage wie etwa:



- » *Unzureichende Skalierbarkeit;*
- » *Hohe Fluktuation auf Kernfunktionen, wenig Attraktivität für externe Talente;*
- » *Zu viele Funktionen und Verbindungen zwischen den einzelnen Abteilungen;*
- » *Unklare KPIs für die beteiligten Funktionen.*

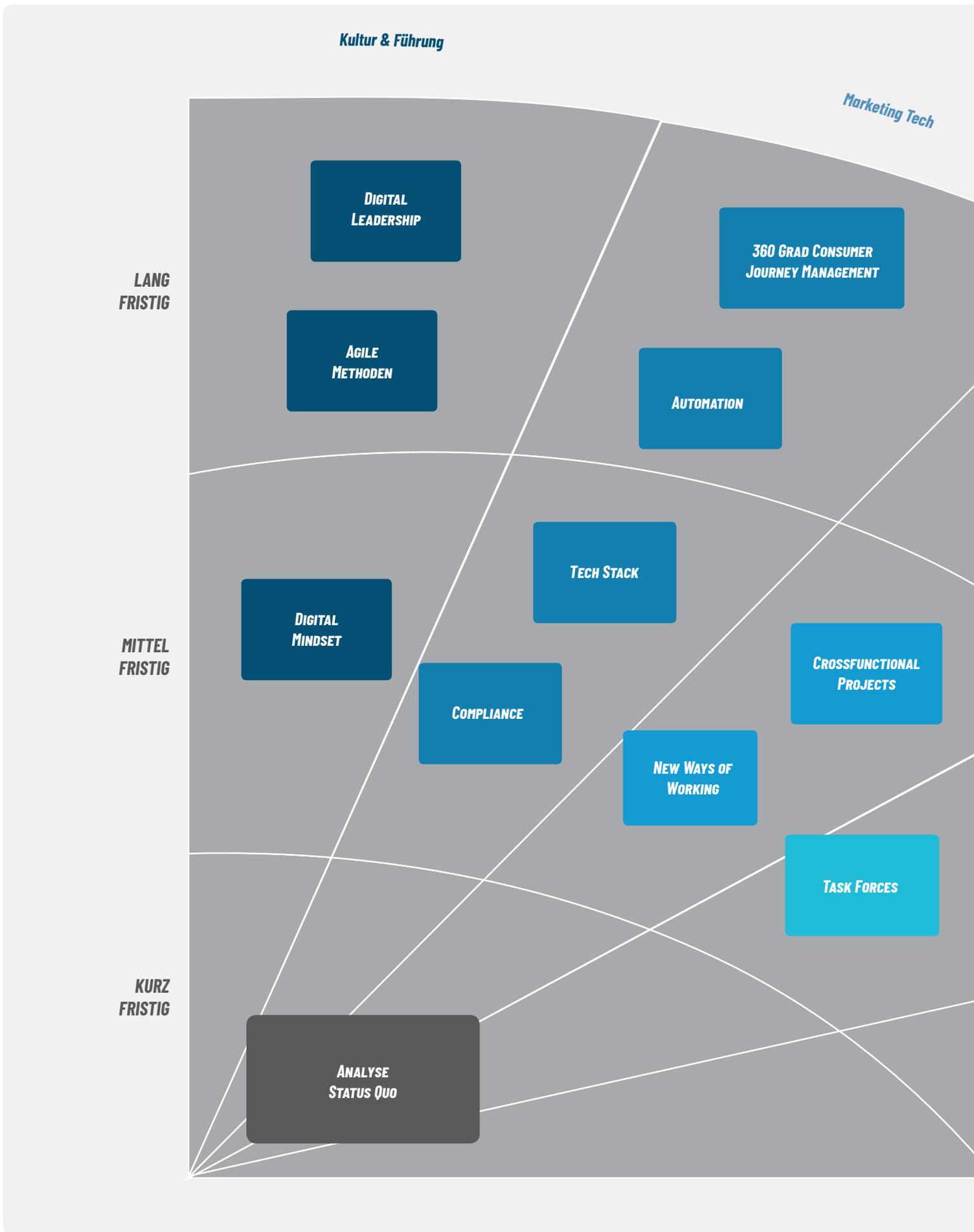


Abbildung 16 Transformation Map zur Marketing-Organisation der Zukunft (visionäres Projektbeispiel Konsumgüterhersteller)



Die schrittweise Neuausrichtung der Marketing-Organisation folgt der Transformation Map als Abbildung von Zielen und Schrittfolgen zur Erreichung dieser Ziele im zeitlichen Ablauf. Im Idealfall enthält eine Transformation Map alle wichtigen Elemente einer Transformation, wie Aktivitäten, Meilensteine, angestrebte Ergebnisse sowie daraus resultierende Auswirkungen (Abbildung 16). Projekterfahrungen zeigen, dass selbst reduzierte Varianten einer Transformation Map bereits dazu dienen, die einzelnen Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie darzustellen und zu operationalisieren sowie die einzelnen Maßnahmen nach inhaltlichen wie zeitlichen Kriterien zu gliedern.



Die wichtigsten Lessons Learned als Ergebnis der Interviews, den Workshops, durchgeführten Projekten und der Linienverantwortung der beiden Autoren:

LESSONS LEARNED

- » *Ein „bestes Modell“ gibt es nicht – dieses ist jeweils abhängig von dem Unternehmen, Geschäftsmodell, der Unternehmenskultur und den handelnden Akteuren – ein abstrakt gesehen „bestes Modell“ scheitert meist, da es nicht zur gelebten Kultur und den Akteuren passt;*
- » *Für die Neuausrichtung kristallisiert sich Erfahrungswissen als Faktor heraus, weniger hochtrabende Analytik und abstrakt-theoretische Unternehmensstrategien;*
- » *Damit verbunden: Neuausrichtungen einer Organisation scheitern meist, wenn „Jugend forscht-Berater“ diesen Prozess moderieren sollen, statt erfahrene Coaches und Berater für die Begleitung zu gewinnen;*
- » *Tools und Instrumente für die Gestaltung von Organisationen wie RACI-Modelle helfen zur Strukturierung... die eigentliche Implementierung hängt aber wiederum an Pragmatismus, Empathie und Erfahrungswissen;*
- » *Neuere Instrumente wie Lego Serious Play helfen zum „Framing“ einer Diskussion über Organisationsstrukturen in einem neuartigen Kontext und schaffen es, althergebrachte „Stammesfehden“ zwischen Bereichen „spielend“ aufzuheben.*

H/ KRITERIEN FÜR DIE GESTALTUNG DER MARKETING-ORGANISATION DER ZUKUNFT

Wie zu erwarten ist, gibt es kein Organisationsmodell, das für jedes Unternehmen universell geeignet ist. Da „Structure follows Strategy“ und die Strategie jedes Unternehmens einzigartig ist (bzw. sein sollte), folgt daraus, dass auch die Marketingorganisation in diesen Kontext eingebettet werden muss. Aus allen

Studien, Interviews und Projekten können dennoch gemeinsame Merkmale herausgearbeitet werden, welche die organisatorische Struktur einer zukunftsgerichteten Marketingabteilung – unabhängig von Unternehmensgröße und Geschäftsmodell – prägen:

- » **Kompetenz-Gap:** *Es gibt eine Vielzahl neuer Kompetenzen und Fähigkeitsbedarfe, die in klassischen Marketingstrukturen wenig bis überhaupt nicht vorzufinden sind. Die Definition, Beschaffung und auch zeitliche Priorisierung muss zielgerichtet erfolgen. Dies erfordert eine Analyse und Bewertung im Kontext von Strategie und Geschäftsmodell sowie der Konsumentenerwartungen in der Gegenwart und Zukunft;*

- » **Friktions-Intensität:** *Die Evaluation interner Schnittstellen, deren Abstimmungsintensitäten, Reibungspunkten sowie Soll-Bruchstellen entlang einer „Leaky Pipe“ bildet eine weitere Säule für die Neuausrichtung der Marketingorganisation. Hierbei stehen insbesondere Fragen im Fokus wie:*
 - » *Sind alle an der Wertschöpfung beteiligten Funktionen und Abteilungen auf gemeinsam geteilte Erfolgskennzahlen und -Definitionen ausgerichtet?*

 - » *Wird Erfolg auf vereinbarten KPIs regelmäßig erzielt und wenn nein, weshalb nicht?*

 - » *Besteht eine durchgängige Kommunikation und ein transparenter Informationsfluss zwischen einzelnen Bereichen, Funktionen und Key-Mitarbeitern?*

- » **Business-Fit:** *Eine effiziente Organisationsstruktur orientiert sich an Geschäftszielen des Unternehmens und skaliert diese Struktur dann. Unserer Erfahrung nach hat sich die Struktur vieler Marketingorganisationen jedoch zu einem Flickenteppich entwickelt, der im Widerspruch zur Struktur des übrigen Geschäfts steht. Betrachten wir ein Unternehmen, wo der Bereich Marketingkommunikation bspw. nach Kundensegmenten unterteilt ist, der Vertrieb jedoch nach unterschiedlichen Kanälen. Marketing-Organisationen dürfen nicht zu Silos werden, die von der Art und Weise getrennt sind, wie der Rest des Unternehmens arbeitet. Um effektiv zu sein, müssen sie im Sinne der Customer Centricity („outside-in“) die Marktpotenziale widerspiegeln.*

Auf Basis dieser Kriterien und der Bewertung des aktuellen Status Quo sowie einer holistisch zu erarbeitenden Zukunftsstrategie kann die Marketingorganisation der Zukunft entwickelt, Reorganisationsbedarfe abgeleitet und hinzuzufügende Kompetenzen, Schnittstellen und Strukturen evaluiert werden. Ein verprobtes Verfahren zur Analyse der IST-Situation, Verortung in Bezug auf Kunden, Wettbewerber und genutzte Technologien und damit auch als wesentlicher Impuls für die Entwicklung einer Strategie zur weiteren Entwicklung der Marketing-Organisation ist ein Audit entlang unterschiedlicher Dimensionen und mehr als 150 Faktoren. Auf der Basis von strukturierten Interviews (über alle involvierten Fachbereiche wie Marketing, IT, Strategie, Ware/Einkauf, IT hinweg) die bestehende Organisation, Prozesse sowie die hier jeweils eingesetzten Tools und IT-Anwendungen untersucht (Abbildung 17). Die Fragen werden strukturiert erhoben – hierfür stehen wahlweise Workshopformate, Multipartner-Interviews oder abgesicherte Online-Surveys zur Verfügung. In einem anschließenden Benchmarking sowie im Abgleich mit den erarbeiteten Anforderungen der strategischen Ausrichtung des Unternehmens sowie den operativen Auswirkungen kann meist innerhalb von kurzer Zeit ein initialer Strukturansatz samt Bewertung und Varianten entwickelt werden. Es werden sowohl der organisatorische Status Quo, der aktuelle Marketing Tech-Stack, Unternehmensstrategie sowie das Marktumfeld erhoben. Das Wichtigste in jedem Fall: strukturiert und systematisch (auf der Basis von Kriterien) vorgehen, weniger einem „organisatorischen Affekt“ folgend.

Investigationsfeld	Inhaltliches Fragenspektrum (Ausschnitt)
Kultur und Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung • Anreizsysteme für internes Unternehmertum
Kompetenz-Management	<ul style="list-style-type: none"> • Umgang mit Big Data & BI • Marketing-Mix Modelling-Sophistication
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Grad agiler Selbstorganisation • Interdisziplinarität von Projektteams
Marketing-Tech	<ul style="list-style-type: none"> • Tech-Stack Maturity • Inhouse-Ressourcen für Betrieb und Optimierung • Data-Strategie
Ecosystem	<ul style="list-style-type: none"> • Auslagerungsgrad Sekundärfunktionen • Insourcing-Strategie

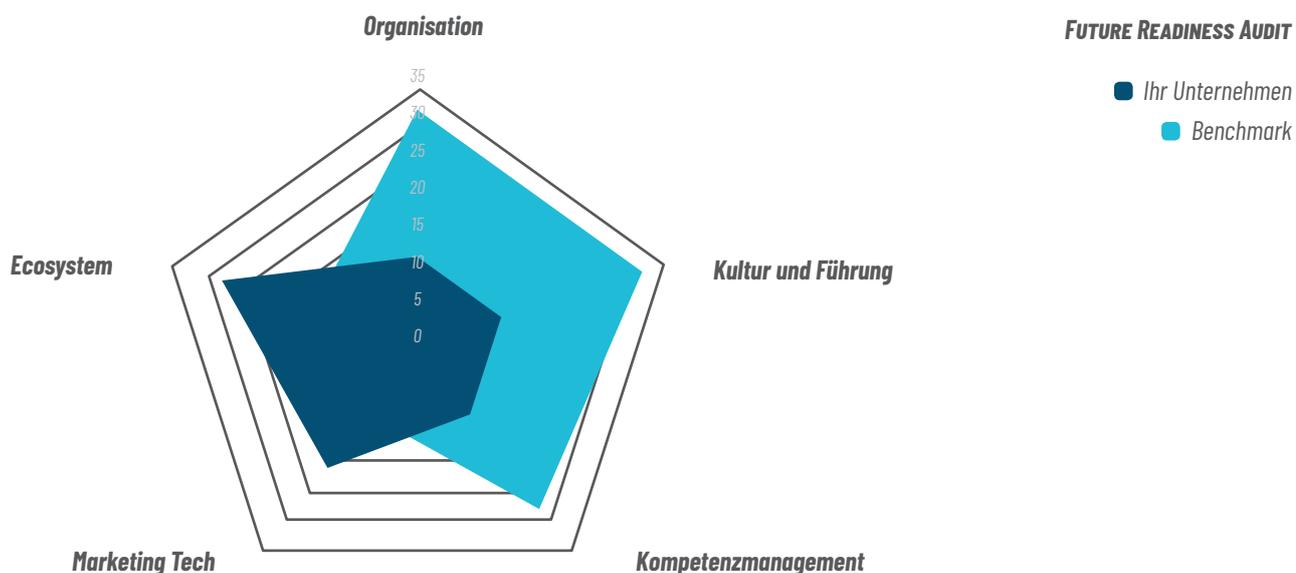


Abbildung 17 Fragen-/Kriterienraster zur Erarbeitung der zukünftigen Marketing-Organisation

(
(Big) Data Analytics	10
3	
3D-Drucker	9
A	
Agile Organisation	
Agiles Arbeiten	12
Allianzmanagement	35
B	
Brand Activation Manager	39
C	
Chapters	46
Chief Digital Officer	11
Communities-of-Practice	45
Community	35, 45
Community Management	35
Content Marketing	9
Customer Journey	8
Customized Agency	38
D	
Data Scientists	35
Dezentralisierung	14
Digital Leadership	20
Digital Mindset	20
Direct-to-Consumer	6
Domain	45
E	
Experience Design	11
G	
Gore-Tex	33
Governance Meetings	33
Grabarz & Partner	26
H	
Holokratie	32
Hyper-Individualisierung	5
I	
Individualisierung	9
ING	32
Innovationsmanagement	34
Insourcing	6, 13, 38

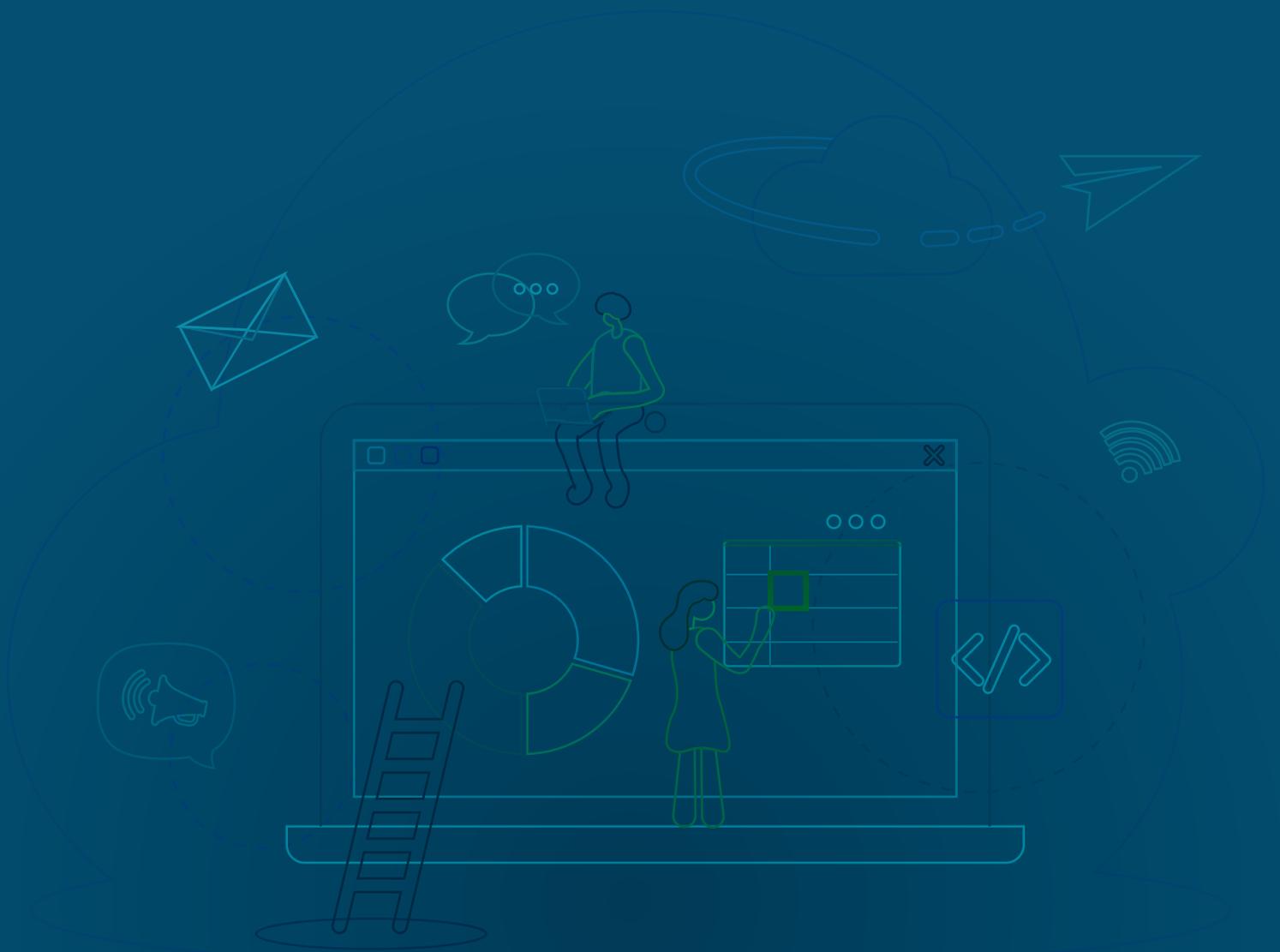
Issue-specific Meetings	33
K	
Kompetenzfelder	34
Künstliche Intelligenz	5, 10
L	
L'OREAL Deutschland	38
Lego Serious Play	51
M	
Marketing Agenda 2020	7
Marketing Tech	6, 27
Marketing Technology Experten	35
Marketing-Automatisierung	9
Marketing-Mix-Modelling	35
Master Construction Plan	35
N	
Nudging	19
P	
Practice	45
Predictive Analytics	10
Projektmanagement	35
Purpose Driven Marketing	9
R	
Rahmenparameter der Führung	18
S	
Scrum	32
Selbstorganisation	23
Shared Service Center	40
Squads	25, 39, 46
Storytelling	5
T	
Tacticals	33
Total Customer Experience Managements	11
Tribes	32, 46
V	
Vertrauen in Marken	8
Volkswagen	48
Z	
Zappos	33

Ein herzliches Dankeschön gebührt den Mitgliedern der CMO Community, den Mitgliedern der digital CMO Community, dem Kuratorium des Deutschen Marketing Verbands für die Vielzahl an Anregungen, Denkanstößen und die dahinterliegende „Brain-Power“. Ein herzliches Dankeschön gebührt ebenfalls unseren Interview- und Diskussions-Partnern, Hr. Tim Alexander (CMO, Deutsche Bank), Hr. Ole Nordhoff (CMO Post & Paket, Deutsche Post), Hr. Ulf Mersiowsky (Head of Marketing Home Care, Industrial & Institutional Cleaning, BASF), Hr. Matthias Ginthum (Chief Markets Officer / CMO, BSH Hausgeräte), Hr. Dr. Gilbert Heise (Leiter Global Brand Management, Media und Consumer Insights der Marke Volkswagen, Volkswagen AG), Fr. Cathrin Duppel (Direktorin Marketing, Rotkäppchen-Mumm Sektkellereien), Hr. Ulrich Klenke (CMO, Deutsche Telekom), Hr. Heiner Kuhlmann (Geschäftsführer Spotify), Hr. Jan Wicke (Vorsitzender des Vorstands, HDI Deutschland), Hr. Dirk Heinrich (Leiter Marketing, HDI Deutschland), Hr. Manfred Bosch (Geschäftsführer Redblue Marketing/MediamarktSaturn), Fr. Katharina Herzog (Vice President Beauty Care, General Manager Retail Germany, Henkel), Fr. Renata Dadic (Head of Online Marketing, Deutsche Bank).

Kai Schmidhuber hat Executive-Digitalerfahrung in vier multinationalen Konzernen gesammelt, u.a. Henkel, DHL, Fraport und als Chief Digital Officer von L'OREAL Deutschland. Als Vortragsredner und Unternehmensberater lautet seine Mission: „Digital entmystifizieren“ und Unternehmen damit helfen sich in der digitalen Welt neu zu erfinden. Nach seinem Start bei dem weltweit tätigen Konsumgüterhersteller Henkel war er für dessen internationale Markenstrategie verantwortlich. Nachdem er anschließend zur Deutschen Post DHL wechselte, organisierte Schmidhuber als Vice President Product Development die Erschließung neuer Geschäftsfelder von DHL, darunter die Einführung von Same-Day-Delivery in Deutschland sowie die Entwicklung der Paketlieferung per Drohne. Anschließend war er als Senior Vice President für die gesamthafte Digitalisierungsstrategie der Fraport AG (u.a. Flughafen Frankfurt) zuständig, bevor er bei L'OREAL Deutschland zum Chief Digital Officer ernannt wurde. Dort verantwortete er die markenübergreifende digitale Transformation des Unternehmens, insbesondere mit Fokus auf E-Commerce, Incubation digitale Kundenbeziehungen (CRM) und Data Science. In 2019 wurde er außerdem in den Vorstand des Marketing Club Düsseldorf berufen.

Dr. Ralf Strauß ist Präsident des Deutschen Marketing Verbands (DMV), Vice Chairman European Marketing Confederation (EMC), Managing Partner Customer Excellence GmbH, Managing Partner CMO Academy GmbH, Managing Partner Marketing Tech Lab GmbH, Initiator der 2006 gegründeten CMO Community (www.cmocommunity.de) und Initiator der 2015 gegründeten Digital CMO Community (www.digitalcmocommunity.de). Zwischen 2011 und 2012 hat er als Senior Vice President für den Volkswagen-Konzern die Digitale Transformation von Marketing und Vertrieb verantwortet. Vor seinem Einstieg bei Volkswagen war er zwischen 2008 - 2011 globaler Leiter des Produktmanagements CRM Marketing und zuvor langjähriger Marketingleiter der SAP in Deutschland & Zentraleuropa. Vor seiner Tätigkeit für SAP und Volkswagen kann er bereits auf mehrjährige Erfahrungen in Marketing-, Vertriebs- und E-Business-Projekten in der Unternehmensberatung zurückblicken, bevor er 2002 als Leiter der Unternehmensentwicklung zur SAP Deutschland gekommen ist.

Kontaktadresse:
ralf.strauss@customerexcellence.de



Imprint / V.i.S.d.P:

Imprint:

*Authors: Kai Schmidhuber, Dr. Ralf E. Strauß,
ralf.strauss@customerexcellence.de, Sierichstr.8, 22301 Hamburg*