

Dr. Nicolas Nasner, Sven Holzapfel

Marketing- & Vertriebs- Organisation – Fit 4 Future



Batten & Company
Marketing & Sales Consultants

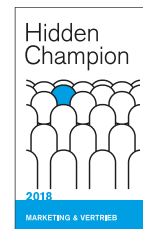
Fit für die digitalen Herausforderungen mit dem Batten & Company FLOW-Ansatz für eine agile Marketing- und Vertriebs-Organisation. Basierend auf den vier iterativen Bausteinen FRAME für klare Ziele, LAYOUT für die zielgerechte Organisationsstruktur, OPTIMIZE für effiziente Zusammenarbeitsmethoden und WORK für den reibungslosen Change. FLOW adressiert die wichtigsten Fragen für eine zukunftsorientierte Marketing- und Vertriebs-Organisation und liefert pragmatische Lösungen in einem agilen Verfahren.

Über Batten & Company

Batten & Company ist eine der führenden strategischen Unternehmensberatungen für Marketing & Vertrieb. Mit über 1.500 erfolgreich durchgeführten Projekten für internationale Blue Chip-Kunden sind wir Marktführer für Beratungsleistungen rund um marktorientierte Unternehmensführung. Als Management Consultants der BBDO Worldwide haben wir als Tochter der BBDO und Teil des BBDO Netzwerks vollen Zugriff auf die Ressourcen und Kompetenzen des globalen Netzwerks mit über 290 Büros in 77 Ländern. Immer wieder wird Batten & Company für seine herausragende Beratungsqualität ausgezeichnet:

Hidden Champions 2018 für Marketing & Sales

Batten & Company wurde von der renommierten wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) zum führenden deutschen Beratungsunternehmen im Spezialgebiet „Marketing & Vertrieb“ ausgezeichnet und besetzt in ihrer Hauptdisziplin den zweiten Platz – zum zweiten Mal in Folge und jeweils vor namhaften Beratungen wie BCG, McKinsey oder Simon Kucher & Partners. Auch im Gesamtranking aller 34 betrachteten Beratungsunternehmen befindet sich Batten & Company unter den Top 10.



Beste Berater 2018 für Marke, Marketing & Pricing

Zum fünften Mal in Folge wurde Batten & Company durch die Umfrage des Wirtschaftsmagazins brand eins in Kooperation mit Statista zu den besten Unternehmensberatungen 2018 gewählt. Bestnoten wurden u.a. in den Kategorien „Marketing, Marke & Pricing“ und „Vertrieb, After Sales & CRM“ erzielt.



brand eins Thema
Consulting
Beste Berater 2018

95% Weiterempfehlungsrate und qualitätszertifiziert in 2015

2015 wurden die Kunden von Batten & Company durch das unabhängige Schweizer Prüfinstitut cardea AG befragt und bescheinigten eine Top-Leistung. Über 90 % Kundenzufriedenheit und 95% Weiterempfehlungsrate sprechen für erstklassige Beratung. Damit zertifiziert die cardea AG mit ihrem Gütesiegel „cap – cardea certified performance“ Batten & Company für höchste Beratungsqualität in den Bereichen Marktstrategie, Marketing, Vertrieb, CRM, Digitale Transformation, Organisation & Prozesse, Transformation & Change.



Marketing- & Vertriebs-Organisation 2025

Marketing- & Vertriebs-Organisationen stehen heutzutage vor der Herausforderung, neue Trends und Technologien in ihre Strukturen, Prozesse und alltäglichen Abläufe zu integrieren. Dabei sollen Zusammenarbeitsmodelle wie Scrum, Kanban & Co. im Grunde unterstützen, sind aber nicht in jedem Fall die beste Lösung. In der Literatur sind immer häufiger Zitate wie „wer agil denkt, denkt flexibler“ oder „agil ist, wer sich ändern kann“ zu lesen, was so viel bedeutet wie, sich schnell und flexibel auf äussere Einflüsse einzustellen und auf Unsicherheiten mit geeigneten Methoden zu antworten. Natürlich haben Unternehmen bereits angefangen, neue Jobprofile zu schaffen, Abteilungen und Teams zu gründen, die sich mit neuen Kanälen, Systemen und Gegebenheiten auseinandersetzen. Selten sind diese Veränderungen allerdings konzeptionell so durchdacht, dass sie sich nahtlos in die bestehende Organisation einfügen lassen.

Darüber hinaus sind Marketing- & Vertriebs-Organisationen heutzutage damit konfrontiert, eine explodierende Fülle an Daten intelligent zu verarbeiten und einzusetzen: Beispielsweise gilt es, Social Media Postings und Ads regelmässig zu aktualisieren. Gleichzeitig soll das Influencer Marketing

berücksichtigt und aktueller, segmentspezifischer Content verfasst und kanalübergreifend veröffentlicht werden. Aber wie werden diese Anforderungen in der Marketing- & Vertriebs-Organisation berücksichtigt? Benötigt heute nicht eigentlich jedes Unternehmen einen Data-Scientist?

Steigende Anforderungen bringen Marketing- & Vertriebs-Organisationen an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit

Mit so vielen Umbrüchen konfrontiert, kommen auf Marketing- & Vertriebs-Organisationen von Unternehmen neue Herausforderungen zu, um sich an die veränderten Anforderungen des Marktes anzupassen. Paradoxe Weise verändern sich die organisatorischen Strukturen vieler Unternehmen heutzutage noch nicht gleichermassen mit, um diesen Anforderungen gerecht zu werden.

Viele Marketing-Mitarbeiter kämpfen mit alten Prozessen, Hierarchien und Zusammenarbeitsmodellen in zu modernisierenden Strukturen und stossen damit häufig an die Grenzen ihrer eigenen Leistungsfähigkeit (s. Abb. 1). So können in Zeiten



Abbildung 1: Das ungenutzte Potenzial von Marketing- & Vertriebs-Organisation

des Umbruchs neue Aufgaben nicht mehr vollständig abgebildet werden, da es an Verantwortlichkeiten, Ressourcen, organisatorischen Schnittstellen und entsprechendem Know-How fehlt. Dem Marketing wird zwar somit einerseits jener Stellenwert zugeschrieben, der ihm auch zukommen sollte, andererseits können dessen Anforderungen und Erwartungen nicht vollumfänglich erfüllt werden.

Ein modernes Arbeitsumfeld fordert offene, flexible Strukturen

Moderne Unternehmen zeichnen sich u. a. dadurch aus, einst etablierte Organisationsstrukturen laufend zu hinterfragen und bei Bedarf über Bord zu werfen, um der allgemeinen Entwicklung hin zu einer dynamischen, stets komplexer werdenden und immer stärker vernetzten Gesellschaft Rechnung zu tragen. Die Entscheidung, starre Unternehmensstrukturen hinter sich zu lassen, bedeutet auch, auf eine „moderne Gesellschaft“ mit moderner Denkweise zu antworten.

Aber in welcher neuen Form ist mit der gegenwärtigen Entwicklung Schritt zu halten? In welcher Weise sollen die Entscheidungsspielräume von Führungskräften und Mitarbeitern zukünftig definiert sein, um auf neue Trends flexibler reagieren zu können? Welche Massnahmen bewirken agile Strukturen und Prozesse? Wie sind die Verantwortlichkeiten, die vorhandenen Ressourcen und organisatorischen Schnittstellen optimal zu definieren bzw. zu reorganisieren? Bzw. auf welche Weise kann das Know-How und schlussendlich das Mitarbeiterpotential besser genutzt und weiterentwickelt werden?

Um all diese Fragen zu beantworten, nutzt Batten & Company den FLOW-Ansatz. Er hilft dabei, Marketing- & Vertriebs-Organisationen von heute auf die Bedürfnisse von morgen einzustellen und auf diese Weise den Anforderungen des modernen Marktes gerecht zu werden.

Der Batten & Company FLOW-Ansatz für die erfolgreiche Marketing- & Vertriebs-Organisation von morgen

Mit FLOW bieten wir ein Konzept, das auf einer fundierten Vorgehensweise mit entsprechenden Tools und bewährten Ansätzen basiert. Hierfür werden insgesamt 4 Bausteine herangezogen, die miteinander verknüpft sind, ineinander greifen und sich gegenseitig bedingen (s. Abb. 2 auf Seite 5).

Neben der Entwicklung und Festlegung eines übergeordneten Zielsystems (*Frame*) für die interne und externe Positionierung der Marketing- & Vertriebs-Organisation muss die Architektur der Organisation dem festgelegten Zielsystem entsprechen und in ihren Strukturen (*Layout*) dementsprechend angepasst werden. Weiterhin ist es erforderlich, komplementäre Zusammenarbeitsmodelle und Pro-

zesse zu definieren bzw. zu optimieren (*Optimization*) und letztendlich einen detaillierten Change Plan auszuarbeiten (*Work*), um anstehende Veränderungen im Unternehmen erfolgreich umzusetzen.

Frame

Den Rahmen (*Frame*) für die Neuausrichtung einer Organisation bildet die Kernfragestellung: „Wo liegen meine Painpoints bzw. Whitespots, d. h. welches Kernziel verfolge ich mit der Neuausrichtung meiner Marketing- & Vertriebs-Organisation?“ Eine erfolgreiche Marketing- & Vertriebs-Organisation braucht demzufolge ein klar definiertes Ziel-

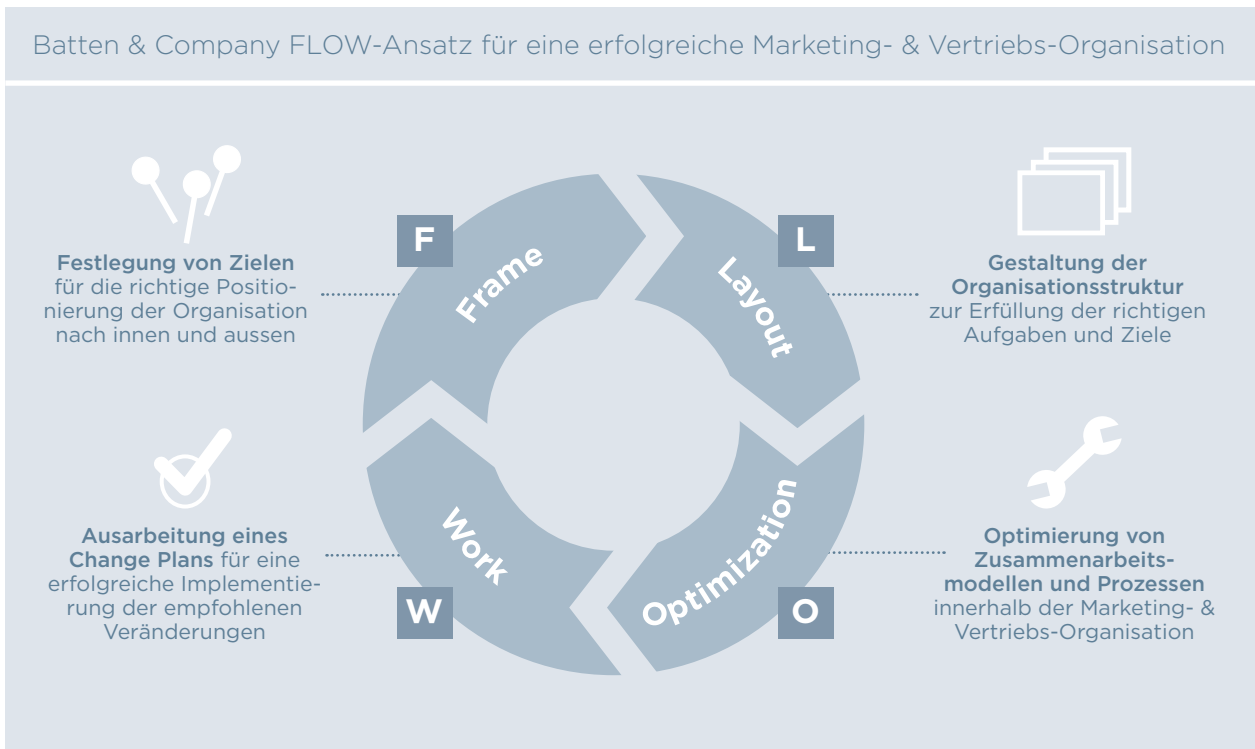


Abbildung 2: Batten & Company FLOW-Ansatz für eine erfolgreiche Marketing- & Vertriebs-Organisation

bild. Aber nach welchen Zielen soll der Marketing-Bereich künftig gesteuert und der Erfolg beurteilt werden? Wie lassen sich diese Ziele messen? Meist ist es eine Kombination aus kundenbezogenen Zielen, Profit- bzw. Effizienzzielen und markengerichteten Zielen, die in eine gemeinsame Systematik gebracht werden müssen. Entlang dieses Zielsystems sind im Folgeschritt Strukturen, Aufgaben und Prozesse zu definieren, um eine klare Positionierung der Organisation nach innen und nach aussen sicher zu stellen. Für die erforderliche Überprüfung der formulierten Ziele sorgt ein Steuerungs-Dashboard, das entsprechende KPIs und deren Messung in zeitlich festgelegten Abständen darstellt. So bildet die Formulierung einer Zielhierarchie den Startpunkt für eine erfolgreiche Modernisierung von Marketing- & Vertriebs-Organisationen.

Layout

Um eine Marketing- & Vertriebs-Organisation optimal aufzubauen bzw. zu strukturieren, entwickelte Batten & Company ein Kriterien-Set von insgesamt 9 Kriterien, das erfolgskritisch für eine

moderne Organisationsstruktur ist und stets in Entscheidungsprozesse integriert werden sollte. Bei diesen Kriterien handelt es sich um (1) die Verzahnung von Marketing in der Organisation, (2) agile Arbeitsmodelle, (3) das Run & Change Prinzip, (4) digitales Marketing, (5) datengetriebenes Marketing, (6) den digitalen Sales-Funnel, (7) Fokussierung auf Kundenzentrierung, (8) Integration der Mitarbeiter und (9) Agenturpartner & In-house Expertise. Ziel ist es, Leistungspotenziale, Painpoints und Stellhebel für einen langfristigen Erfolg zu identifizieren, gerade um geeignete Gestaltungsansätze für eine Modernisierung der Organisationsstruktur ableiten zu können.

Optimization

Eine zukunftsorientierte Marketing- & Vertriebs-Organisation beinhaltet moderne, agile und innovative Zusammenarbeitsmodelle und Prozesse, um auf die sich täglich wandelnden Marktbedingungen und Kundenbedürfnisse flexibel reagieren zu können. Grundsätzlich ist es zum Beispiel sinnvoll, die Marketing-Organisation nach der impliziten Wertschöpfungskette des Marketings zu organisieren

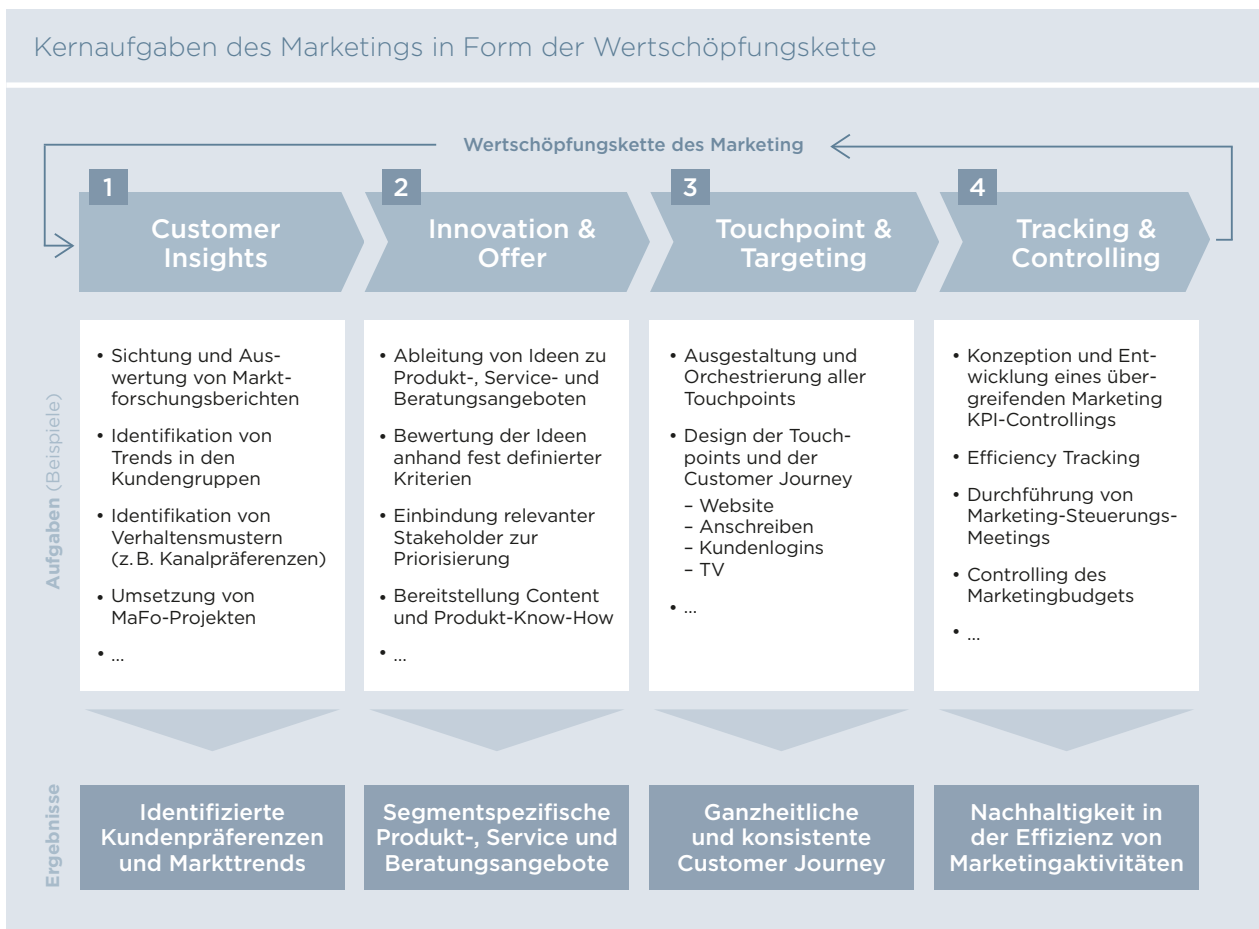


Abbildung 3: Kernaufgaben des Marketings in Form der Wertschöpfungskette

(s. Abb. 3). Dies bedeutet, dass Customer Insights generiert werden und in die Erarbeitung von Angeboten und Produkten einfließen. Diese werden dann über die unterschiedlichen Kanäle/Touchpoints einheitlich vermarktet und abschliessend wird der Erfolg von Vermarktungsaktivitäten gemessen. Um diese Kette effizient zu steuern und übergreifende Prozesse sinnvoll abzubilden, gilt es, die für die Mitarbeiter und Teamleiter passenden Zusammenarbeitsmodelle zu implementieren und zu verankern. Dabei ist zu entscheiden, welche Methoden hierfür (z. B. Arbeitsgruppen, Kanban-Teams, Gremien) etabliert und für die Zusammenarbeit genutzt werden sollten.

Work

Durch Anpassungen von Organisationsstrukturen und Prozessen entstehen in der Regel Veränderungen, die von jedem einzelnen Mitarbeiter

angenommen und mitgetragen werden sollten. Dadurch können und müssen die Chancen, die sich durch den Change Prozess ergeben, voll ausgeschöpft werden.

Vor diesem Hintergrund zeigen wir eine spezifische Vorgehensweise auf, durch die sich Veränderungen unter Einbindung der Mitarbeiter erfolgreich implementieren lassen. Insbesondere wird hierbei erläutert, wie die einzelnen Mitarbeiter für anstehende Veränderungen gewonnen werden können. Um den anstehenden Kulturwandel im Unternehmen voranzutreiben, ist ein gleichgewichtiges Zusammenspiel der drei Ebenen Kopf, Herz und Hand erforderlich. Mitarbeiter müssen das fachliche rationale Verständnis über das Projekt erlangen und davon überzeugt werden (Kopf), die persönliche emotionale Motivation zur Veränderung entwickeln (Herz), gleichzeitig aber auch über die notwendigen Fähigkeiten zur Umsetzung verfügen (Hand).

FLOW als iterativer Prozess für eine erfolgreiche Projektorganisation

Mit FLOW bietet Batten & Company einen etablierten Projektansatz, Marketing- & Vertriebs-Organisationen von heute mit den richtigen Tools und Kniffen fit für morgen zu machen. Die einzelnen FLOW-Bausteine werden über den gesamten Projektverlauf als agiler und iterativer Prozess angewandt und sind folglich nicht als separate oder voneinander unabhängige Phasen zu verstehen. Iterativ werden alle vier Bausteine kontinuierlich weiter detailliert und so erreicht das Projektteam spiralförmig das gemeinsam gesetzte Ziel – die für das eigene Unternehmen optimale Marketing- & Vertriebs-Organisation (s. Abb. 4).

FLOW ist für vielfältige Fragestellungen im Bereich moderner Marketing- & Vertriebs-Organisationen anwendbar. Die Fragestellungen können dabei von der Restrukturierung der gesamten Marketing- & Vertriebs-Organisation über Prozessoptimierungen innerhalb der Marketing-Wertschöpfungskette bis hin zur Entwicklung neuer Aufgabenbereiche oder Jobprofile reichen.

Wir freuen uns, Ihnen die Bausteine von FLOW im Detail vorzustellen. Unsere Organisationsexperten stehen Ihnen jederzeit für Fragen zur Verfügung. Sprechen Sie uns gerne ganz unverbindlich an.

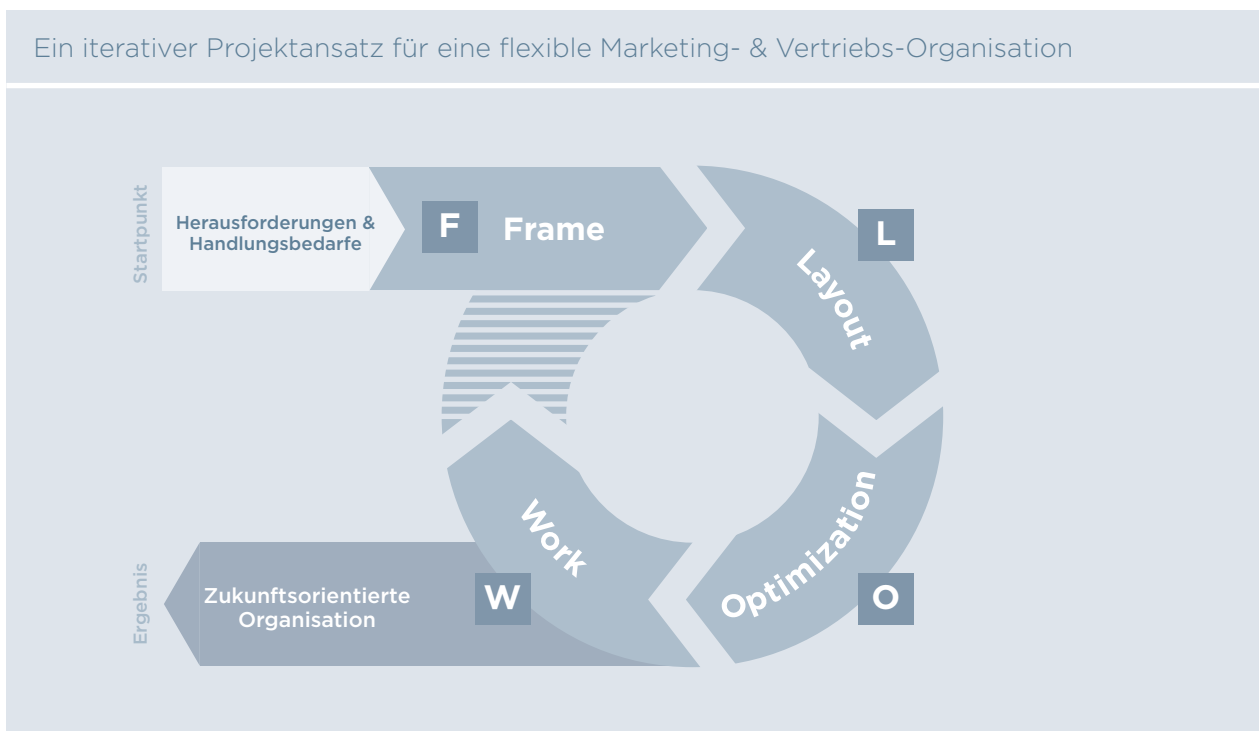


Abbildung 4: Ein iterativer Projektansatz für eine flexible Marketing- & Vertriebs-Organisation

Vereinbaren Sie jetzt einen Termin mit unseren FLOW-Experten und informieren Sie sich über ein mögliches Vorgehen!

Dr. Nicolas Nasner

Associate Partner

Tel.: +49 40 27852 4480

Mobil: +49 177 8785293

nicolas.nasner@batten-company.com

Sven Holzapel

Manager

Tel.: +49 211 1379 8391

Mobil: +49 172 2795965

sven.holzapel@batten-company.com

Batten & Company Düsseldorf

Batten & Company GmbH

Königsallee 92

40212 Düsseldorf

Deutschland

T +49.211.1379-8291

F +49.211.1379-8742

www.batten-company.com

Batten & Company München

Batten & Company GmbH

Theresienhöhe 12

Gebäude A

80339 München

Deutschland

T +49.89.54243-2154

F +49.89.54243-2259

www.batten-company.com