

Die neue Rolle des Marketing – von der Marketing Mission bis zum Zielsystem

Nicolas Nasner

Die neue Rolle des Marketing im Unternehmen

Kaum ein anderer Unternehmensbereich verändert sich aktuell so stark wie das Marketing. Die Gründe dafür sind vielfältig: das Such- und Kaufverhalten des Kunden hat sich vielfach grundlegend verändert, die eigene Marktposition wird immer angreifbarer, die Vielzahl an Kommunikationskanälen hat die Marketingarbeit immer komplexer und herausfordernder werden lassen.

Genauso vielfältig sind die Aufgaben, für die der Marketingbereich im Unternehmen verantwortlich ist. Abbildung 1 zeigt unsere Auswahl der Top 30 Marketingaufgaben, die allerdings je nach Unternehmen sehr variieren. Das Spektrum ist in den letzten 5 bis 10 Jahren deutlich breiter und deutlich technischer geworden. So reicht es heute von klassischen Kommunikationsaufgaben über Preis- und Rabattmodelle bis hin zu Controlling-

Aufgaben im Zuge eines Performance Marketing und der Steuerung von fachfremden Kooperationspartnern.



Abbildung 1: Top 30 Aufgaben der Marketing Organisation

Dieses Marketingspektrum ist je nach Unternehmen sehr unterschiedlich. So haben viele B2C-Unternehmen – gerade die mit starker Digital-Präsenz – die Verbreiterung der Marketingaufgaben bereits hinter sich. B2B-Firmen hinken dieser Veränderung häufig

noch hinterher, sie sind diesbezüglich eher am Anfang. Aber auch dort entwickelt sich häufig das Marketing von einem Dienstleister für den Vertrieb zum Verantwortlichen für die Erzeugung von neuen Leads. Zwangsläufig haben diese Veränderungen die Frage nach der zukünftigen Rolle des Marketing innerhalb der Gesamtorganisation ganz nach oben gespült: Wofür soll der Marketingbereich stehen? Was ist seine Kernverantwortung bzw. sein Beitrag zum Unternehmenserfolg? Die Antwort genau dieser Gretchenfrage verändert sich aktuell in vielen Organisationen, egal in welcher Branche, sowohl in großen Konzernen als auch im Mittelstand.

Die Marketing Mission

Aus diesen Gründen ist die Definition einer Marketing Mission – verstanden

als erstens das zukünftige Rollenverständnis und zweitens den sich daraus ergebenden Aufgaben sowie Verantwortungen – längst mehr als eine akademische Diskussion. Sie gibt den Mitarbeitern notwendige Orientierung und Motivation für die Entwicklung ihrer Abteilung und sich selbst. Nicht nur im Marketing, sondern auch in angrenzenden Fachbereichen.

Die zukünftige Marketingrolle liegt auf einem Kontinuum zwischen den Extrempunkten „Marketing als Unterstützer des Verkaufs“ mit einer Beschränkung auf Kommunikationsaufgaben und der Rolle als „marktorientierter Unternehmensführer“. Abbildung 2 hilft dabei, die sinnvolle Rol-
lendifinition innerhalb des eigenen Unternehmens zu finden. Es stellt typische Rollenausprägungen dar.

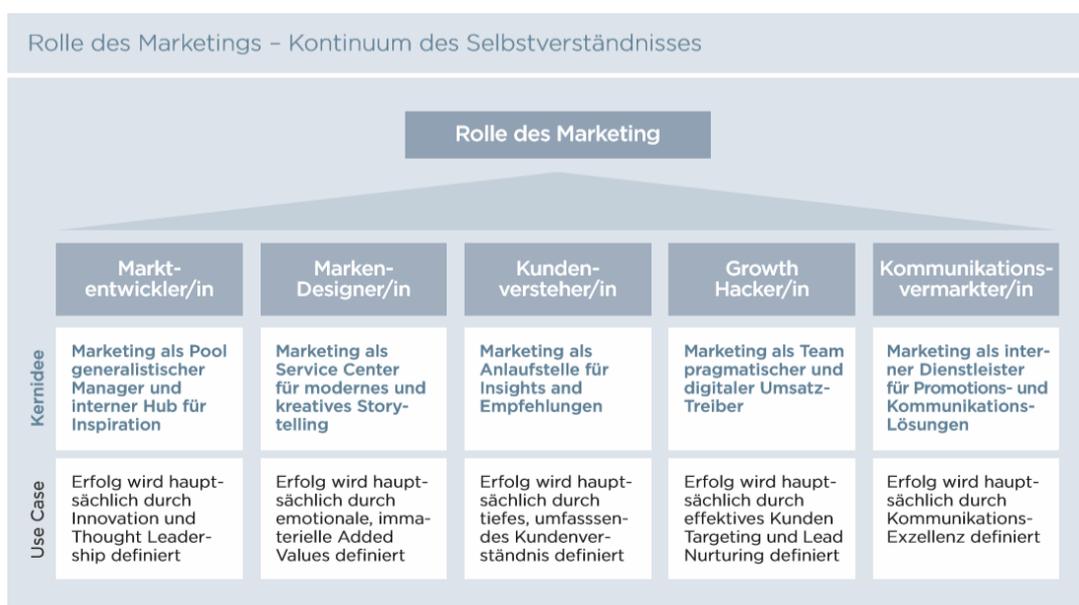


Abbildung 2: Typische Rollen von Marketingorganisationen

Zur Erarbeitung der zukünftigen Rolle macht zuerst eine Standortbestimmung Sinn: Wie kann die aktuelle Marketingrolle treffend beschrieben werden? Die Nennungen in der Abbildung können dabei eine Hilfestellung bieten, Ausprägungen zwischen diesen 6 beschriebenen sind möglich.

Hat man die aktuelle Rolle beschrieben, ist im nächsten Schritt die zukünftig anzustrebende Rolle als Marketing Mission zu definieren. Sie befindet sich üblicherweise auf dem Kontinuum rechts vom aktuellen Zustand, also eine Ausprägung mit steigendem Business Impact.

Zur Konkretisierung sollten folgende Punkte definiert werden:

a) *Das zukünftige Hauptziel der Marketingorganisation*

Es ist zu bestimmen, anhand welchem KPI der Erfolg der Marketing Mission hauptsächlich gemessen und die Marketingorganisation gesteuert werden soll. Bei der Definition ist es noch nicht entscheidend, wie die genauen Zielgrößen des KPI sind; viel wichtiger ist die Entscheidung, WAS das Zielkriterium sein soll. Wenn sich der KPI noch nicht klar definieren lässt, ist das ein Zeichen dafür, dass das Marketing Mission noch zu unpräzise festgelegt ist.

b) *Der Impact auf die Marketing-Aufgaben*

Ebenfalls ist zu diskutieren, welche Aufgaben für die Marketingorganisation durch die neue Mission hinzukommen, welche in ihrer Bedeutung wichtiger werden und welche ggfs. wegfallen bzw. durch einen anderen Bereich erledigt werden sollen. Typischerweise gibt es eine ganze Reihe von Aufgaben an der Grenze des Marketing zu anderen Bereichen, deren Zuordnung in der Organisation kontrovers diskutiert wird, wie zum Beispiel Employer Branding (Marketing oder HR?), Marketing Controlling (Marketing oder zentrales Controlling?), Produktmanagement (Marketing oder Operations?), Social Media (Marketing oder PR?) und Customer Data Management (Marketing oder zentrale Data Einheit?). Zugegebenermaßen sind solche Entscheidungen nicht immer strategischer Art, aber es sollte bei der Erstellung der Marketing Mission überprüft werden, welchen Einfluss diese auf das Aufgabenspektrum gerade im Randbereich zu anderen Abteilungen hat.

c) *Die wesentlichen Empfänger der Marketingleistungen*

Weiterhin sollte dargestellt werden, welche Leistungsempfänger für das Marketing der neuen Ausrichtung zentral sein werden und welche erfolgskritischen Schnittstellen sich daraus ergeben. Nicht selten verändert die Marketing Mission die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen der Gesamtorganisation grundlegend, es entstehen neue Schnittstellen, andere verlieren dafür an Relevanz. Das ist grundsätzlich kein Manko, wichtig ist aber, die Änderungen sich früh zu verdeutlichen und die erforderlichen Abstimmungsroutinen vorzubereiten.

d) *Der Impact auf die Marketing-Skills und Kompetenzen*

Die Re-Allokation der Aufgaben hat wiederum starken Einfluss auf die erforderlichen Mitarbeiter-Fähigkeiten und die Entscheidungskompetenzen des Marketing. In diesem Zusammenhang gilt es beispielsweise, neu aufzubauende Fähigkeiten zu beschreiben sowie weiter auszubauende ebenso wie unwichtiger werdende zu identifizieren. Gleiches gilt für Entscheidungskompetenzen des Marketing.

Beispiel Innovationen: Sollte im neuen Rollenverständnis das Marketing praktisch Dienstleister im Innovationsprozess sein, hat es eine Art von Veto-Kompetenz oder soll es sogar die verantwortliche Gesamtkoordination übernehmen? Gleiches gilt für das Management der Marke(n), gerade wenn es verschiedene, dezentral gesteuerte Marken in der eigenen Unternehmensgruppe gibt. Welche Entscheidungskompetenz soll dann das zentrale Marketing innehaben, welche Kompetenzen sollen dezentral bleiben?

Verankerung der Mission im Ziel- und Steuerungssystem

Nach der Erarbeitung der Marketing Mission werden sich die Mitarbeiter die berechnete Frage stellen, was dies konkret für ihre eigene Arbeit bedeutet.

Daher empfehlen wir, die neue Rolle in einem Marketing Ziel- und Steuerungssystem bis mindestens auf Teamebene herunterzubrechen. Auf diese Weise operationalisiert sich die Strategie. Es wird klar, welches Team für welche Ziele verantwortlich ist, um seine individuelle Rolle optimal auszufüllen. Letztlich auch wie diese

ganzen Zahnräder ineinandergreifen müssen, um das Gesamtziel des Marketing (und übergeordnet natürlich die Unternehmensziele) zu erreichen.

Dieses Zielsystem lässt sich am besten in drei Schritten erarbeiten – in einer sehr logischen Abfolge vom Groben zum Detaillierteren:

1. Definition der wesentlichen Marketing-Zielthemen

Das sind noch keine Einzelziele, sondern eher Zielfelder, wie zum Beispiel die Verbesserung der Customer Experience, die Optimierung der Wettbewerbsfähigkeit (als qualitativ geprägte Ziele) sowie Erhöhung der Angebote und der Neukundenanzahl (als typische quantitative Ziele). Beschränken Sie sich nach Möglichkeit auf 4 bis 6 Zielfelder, das in der Mission bereits erarbeitete Hauptziel wird einer davon sein. Es kommt in dem neuen System nicht darauf an, alle potenziell möglichen Ziele einzubauen, sondern sich für die wirklich steuerungsrelevanten zu entscheiden.

Stimmen Sie diese Zielfelder auch mit angrenzenden Organisationsbereichen ab.

2. Herunterbrechen der Zielthemen zu einzelnen KPIs und Zuordnung zu den Marketing Teams

In dieser Detaillierungsstufe geht es darum, die Zielthemen in Form von messbaren KPIs aufzugliedern. Abbildung 3 zeigt die Zielkaskade illustrativ. Klar ist, dass dabei auch Zielkonflikte offensichtlich werden. Das ist keine Schwäche des Systems, praktisch alle umfassenderen Zielsysteme beinhalten auch konfliktäre Einzelziele. Es ist ein Teil der Managementaufgabe, diese immer wieder auszugleichen. Wenn die Themen zu einzelnen KPIs heruntergebrochen sind, können die Ziele zu den Organisationseinheiten zugeordnet werden. Das heißt, nach dieser Zuordnung ist klar, welches Team im Marketing die Verantwortung welche KPIs hat. Optimalerweise passen die Zielthemen mit den dazugehörigen KPIs gut zur Organisationsstruktur, sodass ein Team für die KPIs eines Themas verantwortlich ist und das nächste Team für ein weiteres Thema. Wenn sich eine mindestens ca. 80%ige Übereinstimmung ergibt, passt Ihre aktuelle Marketing Organisation gut zu Ihrem neuen Zielsystem.

Dadurch wird die Steuerung der Ziele deutlich vereinfacht.

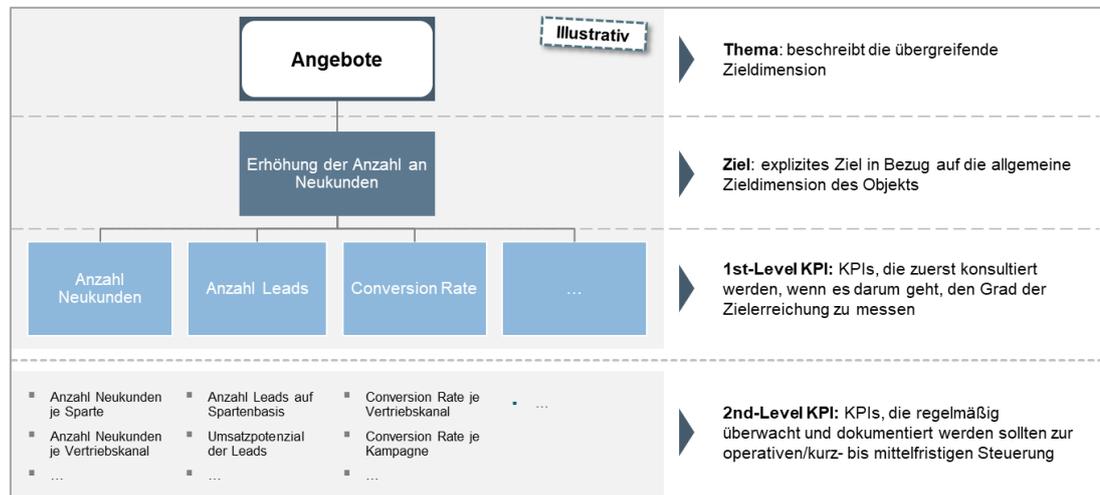


Abbildung 3: Ausschnitt einer Zielkaskade

3. Operationalisierung durch Detaillierung der KPIs
 Im dritten Schritt werden zu den erarbeiteten KPIs konkrete Zielwerte bestimmt. Parallel dazu muss abgestimmt werden, wie, mit welchen Daten und in welchem Rhythmus die Zielmessungen durchgeführt werden. Wenn diese Dinge erarbeitet sind, wird ein Implementierungsplan erstellt, um das Zielsystem als KPI-Dashboard laufend zur Verfügung zu haben.

Auch wenn dieser Schritt „nur“ noch Detailarbeit ist, nimmt er doch häufig den größten Aufwand in Anspruch, gerade wenn es darum geht, aus welchen Systemen die notwendigen Daten in automatisierter Form aufbereitet werden können. Allerdings lohnt sich dieser Aufwand, die Marketingarbeiten und deren Erfolg messbar gemacht zu haben und sie so im Sinne eines Marketing 2.0 day by day steuern und verbessern zu können.

Unsere Unterstützung zur Marketingorganisation der Zukunft

Wenn der Artikel Sie inspiriert hat, über mögliche organisatorische Veränderungen in Ihrem Unternehmen nachzudenken, zögern Sie nicht, sich bei uns zu melden. Während eines gemeinsamen Kennenlernens diskutieren wir gerne Ihre spezifische Ausgangslage, Bedürfnisse ihrer Kunden und geben einen tieferen Einblick in die Möglichkeiten organisationaler Strukturveränderungen. Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.

Ihre Ansprechpartner

Sprechen Sie uns an. Gerne stimmen wir mit Ihnen eine individuelle Agenda ab und stellen uns auf Ihren Themenfokus ein.



Dr. Nicolas Nasner
Managing Partner
Mobil: +49 (0) 177 878 5293
nicolas.nasner@batten-company.com



Sven Holzapfel
Associate Partner
Mobil: +49 (0) 172 279 5965
sven.holzapfel@batten-company.com