

Helmut Gulde, Alisha Fateh

Unternehmen müssen umdenken –
Agiles Marketing als Erfolgsfaktor
in einem volatilen Marktumfeld

Die digitalen Veränderungen im Umfeld der Unternehmen „sind ein Tsunami“ und „das Marketing [ist] der Küstenbereich, an dem der Tsunami auf Land trifft“, so Peter Kruse, Organisationspsychologe der Uni Bremen in der „absatzwirtschaft“. Auch Ralf E. Strauß, Präsident des Deutschen Marketing Verbands e.V., ergänzt an dieser Stelle: „Aktuell erfolgt ein sprunghafter Paradigmenwechsel mit Auswirkungen auf alle Marketingfunktionen.“²

Aber wie muss das Marketing auf diese Herausforderungen reagieren? Welches sind die Erfolgsfaktoren eines neuen Marketings im Angesicht der aktuellen Entwicklungen? Batten & Company be-

gleitet führende Unternehmen international bei ihren Bestrebungen, sich erfolgreich den Marktveränderungen zu stellen. Die dabei gewonnenen Erfahrungen zeigen, dass Agilität heute ein zentraler Schlüsselfaktor ist.

Dies untermauert auch die von Batten & Company durchgeführte Studie zum Thema „Agiles Marketing“. Das Hauptaugenmerk der Studie liegt hierbei auf dem „Agilitätsstatus“, den Unternehmen heute in Deutschland erreicht haben, sowie auf dem Aspekt, welche Eigenschaften fortgeschrittene Unternehmen gegenüber „Nachzüglern“ auszeichnen.

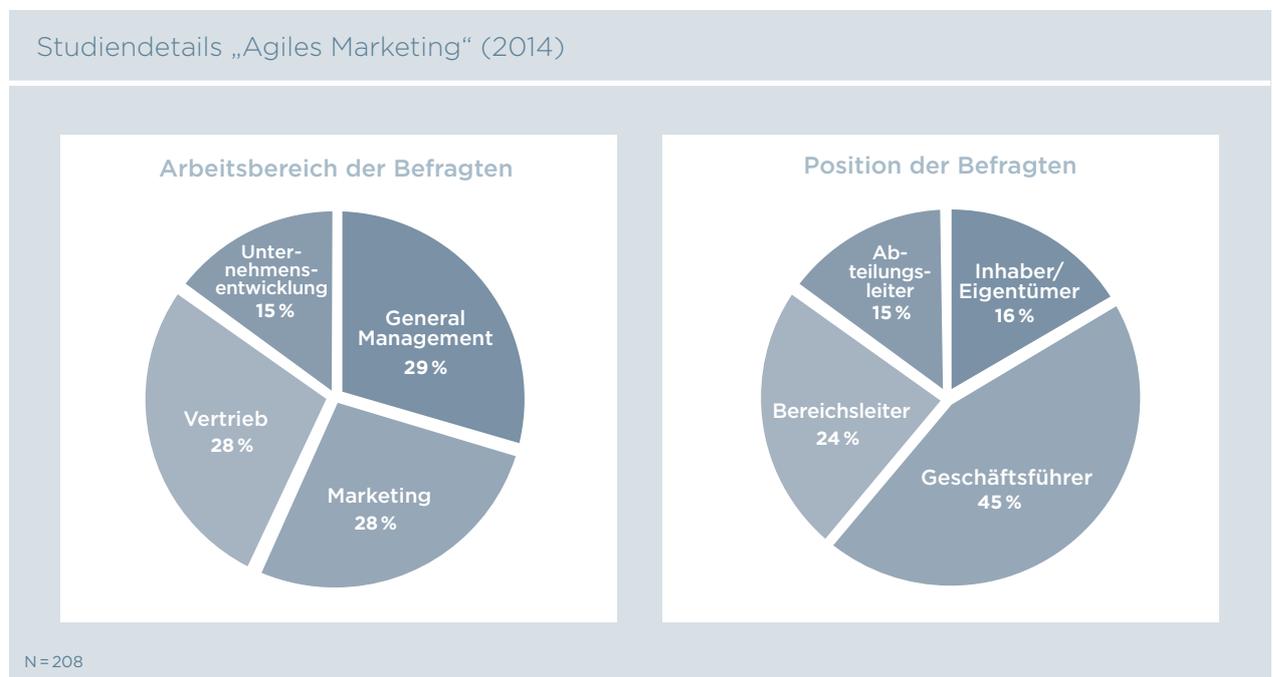


Abbildung 1: Arbeitsbereich und Position der Befragten, Batten & Company, Agiles Marketing, 2014

1 absatzwirtschaft vom 06/2014, S. 27.

2 absatzwirtschaft vom 01/2014, S. 65.

Aktuelle Herausforderungen stellen traditionelle Strukturen, Prozesse und Kompetenzen vermehrt infrage

In der heutigen Zeit müssen sich Unternehmen auf einen stetigen Wandel einstellen – nicht allein bedingt durch die fortschreitende Digitalisierung, neue Arbeitswelten oder entstehende Netzwerkgesellschaften. Wie auch eine 2014 durchgeführte Studie des Deutschen Marketing Verbands e. V. zum Thema „Marketingorganisation der Zukunft“ zeigt, gibt es eine Vielzahl an Herausforderungen, die Strukturen, Prozesse und Kompetenzen erheblich beeinflussen. Größte Herausforderungen für die Zukunft sind die Explosion der Kanäle und neue Kompetenzen in Bezug auf Netzwerke, digitale Werkzeuge etc. So sind Wege und Anlässe der Interaktion mit Kunden bei Kommunikation, Absatz und Kundenservice um Quantensprünge gestiegen. Gleichzeitig erstarkt die Konsumentenmacht durch intensiv wachsende soziale Netzwerke. Die deutlich höhere Komplexität der gesamten Kundenbeziehung erfordert neue, agilere Ansätze des Omni-Channel-Managements. Die Optimierung des Kundenerlebnisses stellt dabei ein zentrales Element des Unternehmenserfolgs dar.

Eine erhöhte Geschwindigkeit aufgrund kürzerer Lebenszyklen und einer Echtzeitorientierung sowie ein steigender Erfolgszwang erschweren das aktuelle Geschäft. Innovationen von Geschäftsmodellen und Produkten erfolgen signifikant schneller. Wer wartet, bis sich ein Thema behauptet, hat meist

die Marktchance bereits verpasst. Gleichzeitig befinden sich Unternehmen in der Zwickmühle, einerseits Angebote deutlich schneller auf den Markt bringen zu müssen und andererseits dabei die steigenden Kundenerwartungen an Qualität und Zuverlässigkeit zu erfüllen. Um dem entgegenzuwirken, müssen Lieferanten, Partner und vor allem Kunden frühzeitig und intensiv in den gesamten Prozess, von der Entwicklung bis zur Vermarktung, integriert werden.

Unternehmen müssen sich auf eine Welt des stetigen Wandels einstellen, in der die tradierten Strukturen, Prozesse und Kompetenzen zunehmend obsolet sind. War früher die jährliche Marketingplanung mit einem Zeithorizont von ein bis drei Jahren der Leitfaden der Marktbearbeitung, ist dies heute nicht mehr zeitgemäß – nicht zuletzt, weil ständig neue Daten in Echtzeit zur Verfügung stehen. Der Datenumfang nimmt stetig zu und bietet Unternehmen die Möglichkeit, Kundenbedürfnisse in Echtzeit zu berücksichtigen. *Big Data* ist in aller Munde. Gleichzeitig zeigt die Praxis, dass hier häufig das olympische Prinzip „Dabei sein ist alles“ das Handeln regiert statt eines klaren Konzepts. Einerseits erfordert dies ein erhöhtes Maß an Agilität in der Planung, führt jedoch andererseits zu einer zunehmenden Zersplitterung der Kunden- und Marktbearbeitung über mehrere

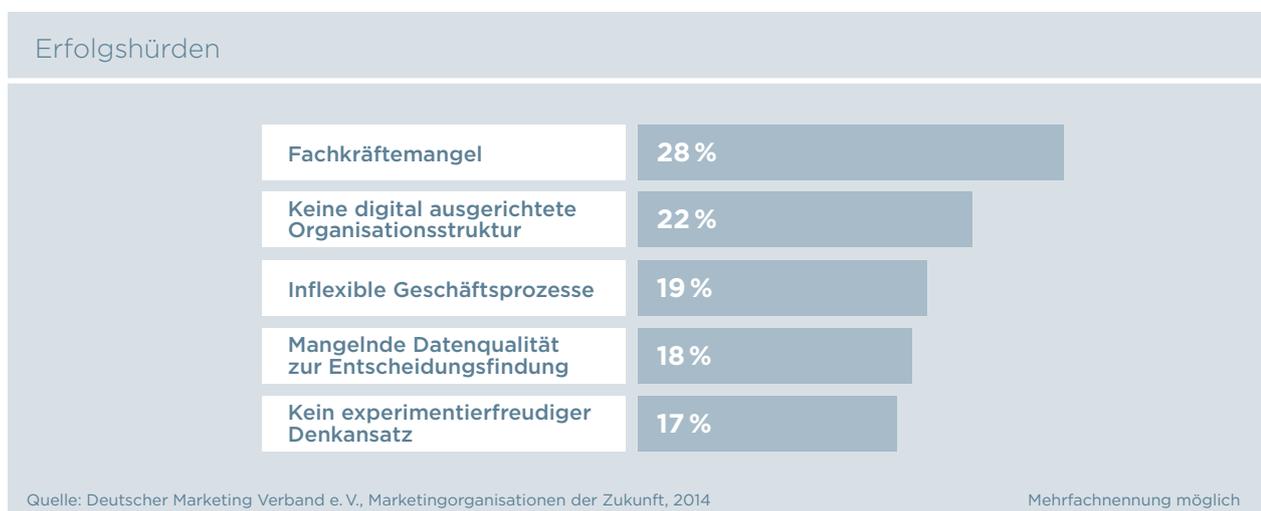


Abbildung 2: Erfolgshürden

Abteilungen im Unternehmen. „Marketing“ findet nicht mehr nur in der Marketingabteilung, sondern immer stärker auch in der Entwicklung, Innovation und auch in der Unternehmensstrategie statt.

Diese Erkenntnisse werden auch von der Batten & Company Studie „Agiles Marketing“ unterstützt. Sechs von zehn Unternehmen gaben an, sich aktuell in einem sich wandelnden Marktumfeld zu befinden, das einen tief greifenden Veränderungsprozess mit sich zieht. Nur 11 % der Unternehmen gaben an, sich in den letzten drei bis fünf Jahren wenig verändert zu haben.

Obwohl viele Unternehmen gerade diese Herausforderungen bereits erkannt haben, sehen sich 77 % der Unternehmen aktuell nicht ausreichend gerüstet. Erfolgshürden und wesentliche Handlungsfelder sind hierbei primär der Fachkräftemangel, überholte Organisationsstrukturen und inflexible Prozesse (s. Abb. 2). Um sich diesen Veränderungen zu stellen, müssen Unternehmen in Zukunft agiler aufgestellt sein.

Agilität als kritischer Erfolgsfaktor für den Markterfolg

Handelt ein Unternehmen agil oder nutzt agile Arbeitsmethoden, ist es verstärkt in der Lage, auf die beschriebenen Herausforderungen und Komplexitäten zu reagieren. Zwar ist es nicht möglich, die Komplexität in jeglicher Form zu beherrschen, trotzdem können Unternehmen durch einen agilen Ansatz versuchen, diese kreativ zu nutzen. Ziel ist es, das Marketing im veränderten Umfeld anpassungsfähiger, proaktiver, transparenter und letztlich wertschöpfender zu gestalten.

Insbesondere Unternehmen in volatilen Umfeldern sehen Agilität als kritischen Erfolgsfaktor der Zukunft (s. Abb. 3). Insgesamt 64 % der Befragten sprachen unternehmerischer Agilität eine hohe Bedeutung für den Markterfolg ihres Unternehmens in den nächsten drei bis fünf Jahren zu. Wenn Agilität im Unternehmen verankert ist, beeinflusst dies nachhaltig den Erfolg der Marketingabteilung sowie des ganzen Unternehmens.



Abbildung 3: Bedeutung „Agiles Arbeiten für den zukünftigen Markterfolg“, Batten & Company, Agiles Marketing, 2014

Das Thema Agilität ist im wichtigen Vertriebsbereich und im mittleren Management noch nicht angekommen

Trotz dieses starken Erfolgseinflusses ist der Bekanntheitsgrad des Themas in den Unternehmen sehr unterschiedlich ausgeprägt. Während 65% der Marketingbefragten den Begriff *agile Organisation* bereits kennen, ist nur knapp jeder fünfte Vertriebsmanager damit vertraut. Dieser Unterschied lässt sich auch beim Vergleich der Geschäftsführung mit der mittleren Managementebene erkennen. Während der Mehrheit der Geschäftsführer und Vorstände der Begriff *agile Organisation* vertraut ist, kennt im mittleren Management weniger als die Hälfte diesen Terminus. Offenbar ist den ober-

ten Führungskräften die Bedeutung von Agilität für ihren Erfolg weitgehend bewusst. Es scheint ihnen jedoch bisher noch nicht gelungen zu sein, die mittleren Ebenen der Organisation auf diesem Weg ausreichend mitzunehmen. Damit wird eine erfolgreiche Umsetzung einer agilen Organisation deutlich infrage gestellt. Ähnliches gilt für die Diskrepanz zwischen Marketing und Vertrieb. Da Markterfolg zukünftig noch stärker vom nahtlosen Zusammenspiel dieser Bereiche abhängt, muss diese Kluft dringender denn je geschlossen werden.

Agiles Management – meist noch im methodischen Versuchsstadium

Auch wenn ein Drittel der Befragten weder Berührungspunkte mit dem Thema Agilität hat noch agile Methoden nutzt, machen die verbleibenden zwei Drittel bereits Gebrauch von verschiedenen

agilen Methoden (s. Abb. 4). Lean-Ansätze, Design Thinking und Corporate MOOC sind hier die Top-Methoden unter den Befragten. Wer agile Methoden wirklich einsetzt und nicht nur damit experi-

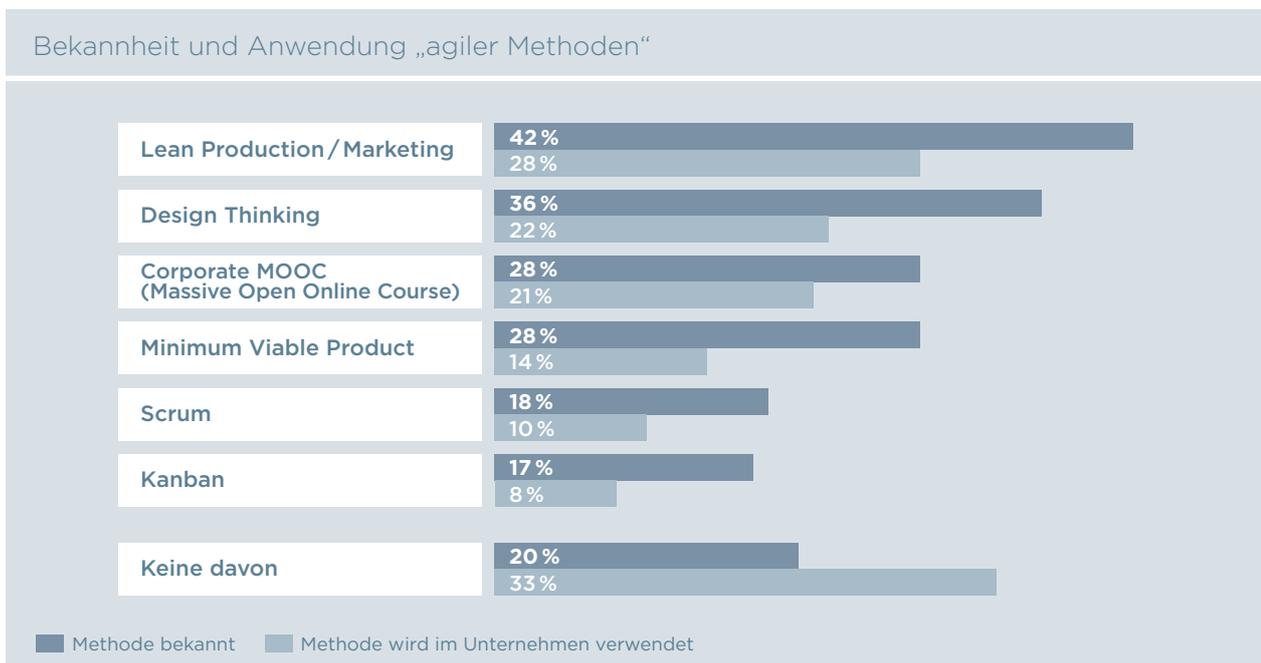


Abbildung 4: Bekanntheit und Anwendung „agiler Methoden“, Batten & Company, Agiles Marketing, 2014

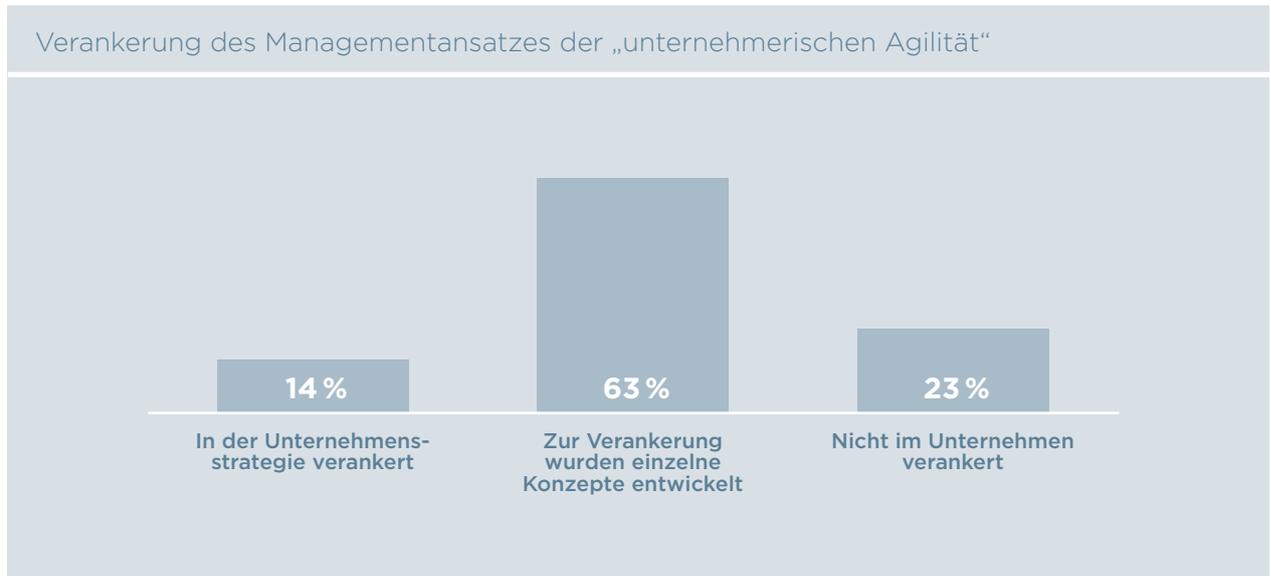


Abbildung 5: Verankerung des Managementansatzes der „unternehmerischen Agilität“, Batten & Company, Agiles Marketing, 2014

mentiert, ist von deren Bedeutung für den Markterfolg auch überzeugt. So sind 84 % der Befragten, die sich in einem volatilen Umfeld befinden und mindestens zwei Methoden einsetzen, von der großen Bedeutung *unternehmerischer Agilität* überzeugt. Insgesamt schätzen knapp zwei Drittel der Befragten agile Methoden als wichtig für den künftigen Markterfolg ein.

Die Ergebnisse zeigen jedoch auch, dass Unternehmen heute noch lange nicht am Ziel sind. Nur

jedes sechste hat unternehmerische Agilität bereits in der Unternehmensstrategie verankert (s. Abb. 5). Auch deshalb fühlt sich etwa die Hälfte der Befragten den agilen Herausforderungen der nächsten Jahre nicht ausreichend gewachsen. Jetzt sind die Unternehmen an der Reihe, ihre einzelnen Konzepte konsequent gemäß ihren spezifischen Herausforderungen auszubauen und übergreifend zu verzahnen.

Aktuell gibt es zwar viele Visionäre, fortgeschritten kann sich aktuell jedoch nur jedes sechste Unternehmen nennen

Im Rahmen der Untersuchung konnte Batten & Company vier Unternehmenstypen identifizieren, die jeweils unterschiedlich auf die agilen Herausforderungen reagiert haben (s. Abb. 6). Sie unterscheiden sich signifikant nach der Reife ihres agilen Zielbilds sowie dem Grad der operativen Umsetzung von Methoden und Maßnahmen. Über ein Viertel sind sogenannte *Verweigerer*. Diese messen der Agilität auch künftig wenig Bedeutung zu und wenden kaum agile Methoden an. Die deutliche Mehrzahl der Unternehmen sehen wir heute bei

den *Visionären*. Sie erkennen zwar die Bedeutung unternehmerischer Agilität und haben für sich erste Konzepte und Strategien erarbeitet, stehen bei deren operativer Umsetzung jedoch noch relativ am Anfang. *Aktivisten* hingegen experimentieren mit agilen Methoden, haben aber noch keine übergreifende Strategie dahinter entwickelt. Letztlich fällt jedes sechste Unternehmen in die Kategorie der *Fortgeschrittenen*, die Agilität sowohl als zukunftsweisend einschätzen als auch agile Methoden konsequent anwenden.



Abbildung 6: Unternehmenstypen, Batten & Company, Agiles Marketing, 2014

Sehen wir uns die Positionierung einzelner Unternehmen in den Quadranten an, so sind (empfundener) Veränderungsdruck und innere Verfassung/ Managementstil die bestimmenden Faktoren. Wir finden die Verweigerer oftmals im Bereich der öffentlichen Hand oder Energiewirtschaft. Unternehmen also, bei denen der empfundene Veränderungsdruck noch nicht sehr hoch ist bzw. agile Veränderungen an althergebrachten Strukturen scheitern. Mittlere Unternehmensgrößen aus den Bereichen Investitionsgüter (B2B) oder Gesundheitswesen sind überdurchschnittlich häufig Aktivisten. Der pragmatische Managementstil der Mittelständler äußert sich hier im „Machen und Ausprobieren“ und nicht in langem Planen. Größere Unternehmen aus den Bereichen Konsum-

güter sowie Transport und Logistik sind überwiegend Visionäre. Gerade im Konsumgütergeschäft sind Schnelligkeit und Flexibilität zunehmend entscheidend und den Unternehmen auch als Erfolgsfaktoren bewusst. Innere Komplexität und Risikovermeidung führen in den Unternehmen aber zu stärkerer Konzentration auf Konzepte – bei gleichzeitigen Problemen in der Umsetzung. Relativ fortgeschrittene Unternehmen sind besonders in der Automobil-, in der Chemie- sowie in der TIME-Branche anzutreffen. Dort ist die Bedeutung von Innovationen schon lange sehr hoch, und durch Marktveränderungen ist speziell in diesen Branchen zusätzlich ein deutlicher Zwang zu schnelleren Veränderungszyklen entstanden.

Was machen fortgeschrittene Unternehmen anders?

Die Bekanntheit und Verwendung von agilen Methoden ist bei fortgeschrittenen Unternehmen wesentlich höher als bei den anderen Unternehmenstypen. So kennen fortgeschrittene Unternehmen im Schnitt vier Methoden und wenden 3,4 davon an. Die weiteren Unternehmenstypen kennen lediglich 1,7 Methoden und wenden 0,9 davon an. Sowohl die Anzahl der genutzten Methoden als auch der Umfang der Anwendung ist bei fortgeschrittenen Unternehmen wesentlich größer. Auffällig ist auch, dass sie insbesondere Methoden zur strategischen Lösungsfindung und Mobilisierung umfassender Mitarbeiterzahlen häufiger einsetzen, wie z.B. MOOC (60% vs. 13%) oder Design Thinking (51% vs. 16%).

Darüber hinaus setzen sie in der Umsetzung vor allem bei Mitarbeiterfähigkeiten an. Veränderung beginnt beim Menschen. Dies wäre aber deutlich zu kurz gedacht, würden nicht – wie hier – simultan die notwendigen organisatorischen sowie prozessualen Voraussetzungen geschaffen, ohne die agiles Handeln gar nicht möglich ist. Delegation von Ent-

scheidungskompetenzen sowie Empowerment der Organisation sind wesentliche Bestandteile dieser Veränderungen (s. Abb. 7).

Um sich als Unternehmen in Zukunft ideal aufzustellen, muss eine Reihe von Fragestellungen beantwortet werden:

- Was sind konkrete Agilitätsanforderungen, und wie kann unser Unternehmen diese erfüllen?
- Wie kann unser Marketing besser auf aktuelle Trends und Entwicklungen reagieren?
- Welche Relevanz und Zuständigkeiten hat die Marketingabteilung zukünftig in unserem Unternehmen?
- Mit welchen anderen Abteilungen muss das Marketing zukünftig direkter zusammenarbeiten?
- Welche neuen Kompetenzen müssen Marketeers von morgen beherrschen?
- Was sind spezifische Handlungsfelder, um Agilität in unserem Unternehmen zu optimieren?



Abbildung 7: Maßnahmen zur Umsetzung des Managementansatzes der „unternehmerischen Agilität“ (bereits umgesetzt), Batten & Company, Agiles Marketing, 2014

Best-Practice-Beispiel: Xerox³

Die Xerox Corporation ist ein 1906 gegründetes Technologie- und Dienstleistungsunternehmen im Dokument-Management-Bereich.

Ausgangslage

Um den Bedürfnissen der Kunden und internen Marketingmitarbeitern gerecht zu werden, wusste Judith Frey, Vizepräsidentin für Interactive Marketing, dass Prozesse hochgradig vereinfacht werden müssen. Laut J. Frey fokussierten sich Mitarbeiter zu sehr auf ein Projekt, statt den Überblick zu behalten und flexibel auch neue Initiativen zu reagieren. Wenn ein zeitkritisches Projekt hinzukam, fokussierten sich Mitarbeiter entweder auf dieses oder versuchten beide Projekte mit den gleichen Ressourcen zu managen. Somit gab es meist eine „ganz oder gar nicht“ Mentalität, die einerseits unproduktiv, andererseits höchst stressig war.

Lösung

J. Frey begann agile Methoden zu etablieren, welche dazu führten, dass Mitarbeiter besser in der Lage waren zukünftige Änderungen vorherzusehen und die Liefertermine einzuhalten. Hierfür wurden Projekte in drei Kategorien gegliedert: Projekte die neue Entwicklungen benötigen, kreative Projekte und kurzfristige Projekte, welche maximal acht Stunden in Anspruch nehmen würden. Um die Ressourcen besser einzuteilen, wurden Projekte zusätzlich von cross-funktionalen Teams in kleine Teilprojekte gegliedert („user stories“). Diese Teilprojekte wurden wöchentlich priorisiert. Alles was zeitkritisch war, gelang so direkt oben auf die To-Do-Liste und wurde zuerst bearbeitet. Darüber hinaus, wurden Kunden aktiv in den Projektprozess eingebunden und bezüglich der Teilprojekte zu ihren Bedürfnissen befragt. J. Frey bestimmte zusätzlich einen weit respektierten Mitarbeiter, um die Belegschaft in den neuen Arbeitstechniken zu schulen.

Ergebnis

Dieser einheitliche Ansatz bewirkt, dass Xerox heute besser in der Lage ist die große und sich schnell ändernde Anzahl an Projekten mit den vorhandenen Ressourcen ideal zu managen und zeitnah auf das Marktumfeld zu reagieren.

Abbildung 8: Best-Practice-Beispiel Xerox³

³ CMO.com vom 05/2013, Agility in Action: How Four Brands Are Using Agile Marketing.

Der Weg zum Best Practice – sieben goldene Werte als Grundlage eines Agilen Marketings

Auch wenn der Weg zu einem agilen Gedanken-gut keine Veränderung „über Nacht“ darstellt, gibt es dennoch Prinzipien, denen Unternehmen folgen können, um bereits morgen das Handeln und Denken des agilen Marketings zu verinnerlichen. Sieben

goldene Werte bilden die Grundlage für die Prinzipien des agilen Marketings; sie sollten bei jedem Projekt beachtet und beherzigt werden. Für den Markterfolg sind diese wichtiger als antrainierte und althergebrachte Konventionen.



Abbildung 9: Sieben goldene Werte des Agilen Marketings

Agilität muss flächendeckend, konzeptionell und praktisch im Unternehmen umgesetzt werden

Alles in allem zeigt die von Batten & Company durchgeführte Studie zum Thema „Agiles Marketing“, dass sich sechs von zehn Unternehmen in einem sich wandelnden Marktumfeld befinden, das einen tief greifenden Veränderungsprozess nach sich zieht. Die Mehrzahl der Unternehmen ist von der Wichtigkeit der Agilität für den Unternehmenserfolg überzeugt, jedoch befindet sich Agilität meist noch in der Experimentierphase. Die meisten Unternehmen haben bereits erste Erfahrungen mit agilen Arbeitsprinzipien gesammelt, aber nur jedes

sechste Unternehmen setzt unternehmerische Agilität konsequent um. Marketingverantwortliche sind hier Vorreiter und besitzen ein höheres Wissen als ihre Kollegen aus dem Vertrieb. Folglich fühlen sie sich besser auf die Umsetzung agiler Maßnahmen vorbereitet. Dennoch ist es von großer Bedeutung, dass die gesamte Organisation an einem Strang zieht. Unternehmen, die das „große Ganze“ im Blick haben, schätzen unternehmerische Agilität als zukunftsweisend ein. Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen Defizite aus dem Weg geräumt

werden und Unternehmen sich flächendeckend, konzeptionell und praktisch agil aufstellen. Hierbei gilt es, nicht jegliche Form der agilen Methode zu nutzen, sondern eine geeignete Methode fürs eigene Unternehmen auszuwählen und die Mitarbeiter zur Nutzung dieser zu befähigen. Strukturen und Prozesse müssen konsequent angepasst werden, um agiles Arbeiten zuzulassen.

Unternehmen sollten ...

- ... konsequent in cross-funktionalen Teams arbeiten.
- ... Kunden in das Unternehmen und dessen Prozesse integrieren.
- ... Mitarbeiter und mittleres Management für agile Methoden sensibilisieren und befähigen.
- ... Entscheidungen stärker nach unten in die Organisation delegieren.

Agile Marketing darf dennoch kein „One-size-fits-all“-Ansatz sein. Batten & Company kann Unternehmen dabei wirkungsvoll unterstützen, die für sie spezifischen, externen Agilitätsanforderungen aus Markt- und Kundenperspektive transparent zu machen sowie darauf angemessene, pragmatische Lösungen zu entwickeln. In einem Workshop stellen wir Ihnen gerne die Ergebnisse der Studie vor und diskutieren gemeinsam Ihre spezifischen Anforderungen und Handlungsbedarfe. Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen.