

Shared Services im Marketing: Mehr Wirkung bei weniger Aufwand?

Jacqueline Sattler
Simon Freudenberg

Batten & Company

Das Spannungsfeld in Marketingorganisationen

Marketingorganisationen stehen heute vor einem klaren Spannungsfeld: Auf der einen Seite wachsen die Anforderungen an Wirkung, Geschwindigkeit und Professionalität – auf der anderen Seite steigt der Druck, Kosten transparenter zu steuern und effizienter einzusetzen. Dieser gleichzeitige Effizienzdruck und Wachstumsanspruch prägt derzeit die Diskussion um Aufbau und Steuerung von Marketingfunktionen.

Unternehmen müssen Marketinginvestitionen stärker rechtfertigen, skalieren und priorisieren – ohne dabei Marktnähe oder Reaktionsfähigkeit einzubüßen. Gleichzeitig sind viele Marketingorganisationen, insbesondere in Unternehmen mit mehreren Marken, Ländern oder Geschäftsbereichen, historisch gewachsen. Über die Zeit sind dabei parallele Strukturen entstanden: Aufgaben werden mehrfach vorgehalten, Tool-Landschaften unterscheiden sich je Einheit, und die Qualität der operativen Umsetzung variiert teils erheblich. Gerade diese gewachsenen Strukturen bilden heute einen zentralen Ansatzpunkt, um Effizienzpotenziale im Marketing systematisch zu erschließen.

Damit verbindet sich jedoch ein grundlegender Zielkonflikt (Schaubild 1). Zentralisierung verspricht Effizienz, Konsistenz und Skaleneffekte – sie kann aber zulasten von Marktnähe, lokaler Geschwindigkeit und Differenzierung gehen. Volle dezentrale Autonomie sichert umgekehrt maximale Relevanz im Markt, vervielfacht jedoch Aufwände und lässt die Qualität auseinanderlaufen. Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht „zentral oder dezentral“, sondern: Wo auf diesem Kontinuum ist eine Aufgabe richtig aufgehoben?

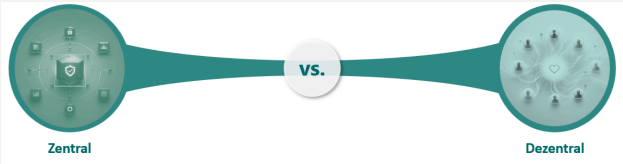


Schaubild 1: Zielkonflikt beim Einsatz von Shared Services

Was Shared Services im Marketing bedeuten

In diesem Umfeld rücken Shared Services im Marketing zunehmend in den Fokus. Gemeint ist damit die zentrale Bündelung ausgewählter Marketingaufgaben, die nicht mehr dezentral in jeder Einheit erbracht werden, sondern von einer übergreifenden Einheit für mehrere Bereiche gleichzeitig. Diese Einheit agiert nicht als klassische Linienfunktion, sondern als interner Dienstleister mit klar definierten Leistungen, Rollen und Schnittstellen. Strategische Verantwortung – etwa für Marktverständnis, Zielgruppen oder Kampagnenlogik – bleibt dabei in der Regel in den dezentralen Marketingteams, beispielsweise in Geschäftseinheiten, Markenbereichen oder Ländermärkten, verankert.

Die Umsetzung operativer, spezialisierter Leistungen (z.B. die Datenaufbereitung oder das Reporting) bleibt hingegen zentral organisiert. Treiber dieser Entwicklung sind nicht nur organisatorische Überlegungen, sondern zunehmend auch technologische. Künstliche Intelligenz und moderne Marketingplattformen machen es erstmals realistisch, Leistungen in größerem Umfang zu standardisieren, zu automatisieren und gleichzeitig zu skalieren – ohne zwingend an Qualität zu verlieren. Content-Produktion, Kampagnenaussteuerung, Daten-aufbereitung oder Performance-Reporting lassen sich heute deutlich besser bündeln als noch vor wenigen Jahren. Was früher stark von individuellen Experten und lokalen Lösungen abhing, kann heute prozessual und technologisch unterstützt zentral erbracht werden.

Vor diesem Hintergrund ist der aktuell zu beobachtende Trend zur Zentralisierung im Marketing kein Selbstzweck, sondern eine Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen. Viele Unternehmen prüfen derzeit Shared-Service-Modelle, um Komplexität zu reduzieren, Effizienzpotenziale zu heben und ihre Marketingorganisation insgesamt robuster aufzustellen.

Welche Vorteile Shared Services im Marketing bieten können

In der Diskussion um Shared Services wird Effizienz häufig verkürzt, als reine Kostenreduktion oder Zentralisierung von Aufwänden, verstanden. Für Marketingorganisationen greift dieses Verständnis jedoch zu kurz. Effizienz ist kein eindimensionales Kostenthema, sondern beschreibt das Verhältnis von erzieltem Ergebnis zu eingesetztem Aufwand. Shared-Service-Modelle setzen dabei an beiden Hebeln der Effizienz an.

Organisationen fokussieren sich häufig zunächst auf die Aufwand-Seite: Doppelstrukturen sollen abgebaut, Volumeneffekte genutzt und Prozesse verschlankt werden. Diese Effekte sind real und relevant – sie erklären jedoch nur einen Teil des Nutzens. Der eigentliche Hebel von Shared Services liegt darin, dass sie nicht nur Aufwände reduzieren, sondern die Leistungsfähigkeit des Marketings insgesamt erhöhen (Schaubild 2).

Ergebnis verbessern: Effektivität als zentraler Hebel

Ein wesentlicher Beitrag von Shared Services liegt in der Bündelung von Know-how und Spezialisierung. Statt ähnliche Aufgaben dezentral in unterschiedlichen Qualitäts- und Reifegraden zu erbringen, werden Kompetenzen gezielt aufgebaut, standardisiert und kontinuierlich weiterentwickelt. Dadurch steigt die fachliche Tiefe, Abhängigkeiten von Einzelpersonen nehmen ab, und Best Practices können systematisch genutzt werden.

Ein konkretes Beispiel ist die Erstellung und Adaption von Kampagneninhalten für mehrere Länder oder Marken: Wird sie zentral gebündelt, sorgt eine spezialisierte Einheit für konsistente Markenführung, Bildsprache und Tonalität über alle Märkte hinweg, statt diese Kompetenz in jeder Einheit erneut und in schwankender Qualität vorzuhalten.

Diese Spezialisierung wirkt sich unmittelbar auf das Ergebnis aus: Qualität, Geschwindigkeit und Konsistenz der Marketingleistungen steigen. Wiederkehrende Leistungen folgen klaren Prozessen und Qualitätsstandards, Durchlaufzeiten werden verkürzt, und Ergebnisse sind besser vergleichbar. Marketing wird dadurch nicht nur effizienter, sondern auch verlässlicher und steuerbarer.

Ein weiterer zentraler Effekt betrifft die Rollenverteilung zwischen zentralen und dezentralen Einheiten. Wenn operative, spezialisierte Aufgaben gebündelt erbracht werden, gewinnen dezentrale Marketingteams Freiraum für das, was ihren eigentlichen Wertbeitrag ausmacht: Marktverständnis, Zielgruppenarbeit, Kampagnenlogik und Steuerung. Shared Services stärken damit indirekt die strategische Arbeit – ein Effekt, der sich unmittelbar im Ergebnis, nicht nur im Aufwand, niederschlägt.

Aufwand senken: Effizienzgewinne durch Struktur und Skalierung

Ergänzend dazu adressieren Shared Services klassische Aufwandstreiber im Marketing. Doppelstrukturen und redundante Setups – etwa bei Tools, Prozessen oder Kompetenzen – lassen sich gezielt reduzieren. Statt paralleler Lösungen entstehen gemeinsame Plattformen, einheitliche Standards und klar definierte Schnittstellen. So lassen sich etwa Performance-Reporting und Dashboards, die heute vielfach in jeder Einheit parallel gepflegt werden, auf einer gemeinsamen Datenbasis konsolidieren – mit geringerem Aufwand, höherer Vergleichbarkeit und voller Transparenz über Kanäle und Märkte hinweg.

Hinzu kommen Skaleneffekte durch zentrale Prozesse und Ressourcen. Hohe Volumina, konsolidierte Tool-Landschaften und gebündelte Investitionen senken Stückkosten und erhöhen die Wirtschaftlichkeit. Gleichzeitig steigt die Transparenz über Leistungen, Kapazitäten und Kosten – eine zentrale Voraussetzung, um Marketingaufwände strategisch zu steuern.

Für welche Marketingaufgaben Shared Services sinnvoll sind

Die entscheidende Frage ist dabei weniger, ob ein Shared-Service-Modell gesamthaft eingeführt wird, sondern für welche Aufgaben es geeignet ist. Wie Shared Services konkret ausgestaltet werden, hängt damit von der Position einer Aufgabe auf einem Kontinuum ab – zwischen maximaler lokaler Autonomie auf der einen und vollständiger zentraler Standardisierung auf der anderen Seite (Schaubild 1).

Effekte von Shared Services im Marketing

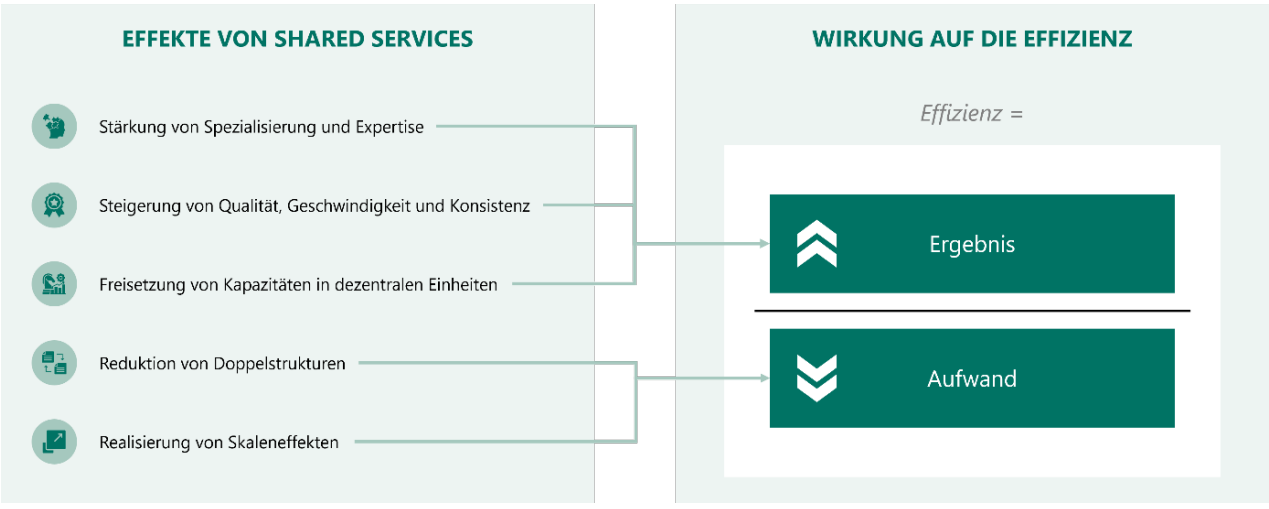


Schaubild 2: Shared Servies wirken auf beide Hebel der Effizienz

Je stärker eine Aufgabe das Kerngeschäft differenziert, desto mehr Kontrolle und Nähe braucht sie vor Ort; je unterstützender und wiederkehrender sie ist, desto eher lässt sie sich zentral bündeln. Gut gestaltete Modelle denken daher nicht in Entweder-oder, sondern verschieben den richtigen Punkt je Aufgabe – und schöpfen so beide Seiten des Zielkonflikts ab.

Wie sich beide Pole verbinden lassen, zeigt sich exemplarisch an KI-gestützten Marken- und Design-Systemen, wie sie derzeit bei großen, global aufgestellten Unternehmen entstehen. Die Markenregeln werden einmalig zentral in maschinenlesbarer Form hinterlegt – als eine Art digitaler Markenbausatz, der direkt in den gängigen Kreativ-Tools nutzbar ist. Marketing-Teams und Agenturen weltweit greifen darauf zu und adaptieren Kampagnen lokal für ihren Markt, ohne die Markenführung zu gefährden. So bleibt der Markenkern zentral standardisiert und kontrolliert, während die Ausgestaltung dezentral und schnell erfolgt.

Um zu bestimmen, wo eine konkrete Marketingaufgabe auf diesem Kontinuum liegt – und wie stark sie sich für eine zentrale Bündelung eignet –, helfen vier Kriterien (Schaubild 3). Sie unterscheiden Aufgaben mit hohem Shared-Service-Potenzial von solchen, die besser dezentral verankert bleiben.



Schaubild 3: Shared Services Kriterien

Volumen. Ein erstes Kriterium ist das Volumen einer Aufgabe. Tätigkeiten, die häufig und in hoher Stückzahl über mehrere Marken, Länder oder Geschäftsbereiche hinweg anfallen, eignen sich besonders für eine zentrale Bündelung – etwa die laufende Produktion und Adaption von Social-Media- und Kampagnen-Assets für viele Märkte. Je öfter eine Leistung benötigt wird, desto stärker wirken Standardisierung, Spezialisierung und Skalierung und damit der Effekt der Zentralisierung.

Differenzierungsgrad. Das zweite Kriterium ist der Beitrag einer Aufgabe zum Wettbewerbsvorteil im Kerngeschäft. Aufgaben mit unterstützendem Charakter, die nicht unmittelbar differenzieren, lassen sich gut zentralisieren. Je stärker eine Aufgabe hingegen über die Differenzierung im Markt entscheidet – etwa die kreative Leitidee einer Kampagne oder die Ansprache lokaler Zielgruppen –, desto mehr Kontrolle und Nähe bedarf es vor Ort.

Standardisierbarkeit. Das dritte Kriterium ist die Frage, ob sich eine Aufgabe in klare, wiederholbare Abläufe mit geringem individuellem Anpassungsbedarf fassen lässt. Aufgaben mit definierten Prozessschritten, einheitlichen Qualitätsstandards und technologischer Unterstützung – wie das regelmäßige Performance-Reporting oder die technische Aussteuerung von Always-on-Maßnahmen – lassen sich besonders gut zentral organisieren. Je situativer und einzelfallgetriebener eine Tätigkeit ist, desto geringer ihr Shared-Service-Potenzial.

Übertragbarkeit des Wissens. Das vierte Kriterium ist, ob das nötige Know-how dokumentier-, erlern- und über Rollen hinweg teilbar ist – oder stark an einzelne Personen und lokale Marktkenntnis gebunden bleibt. Wo Wissen explizit gemacht werden kann, sichert eine spezialisierte Einheit Qualität nicht nur, sondern erhöht sie oft sogar. Wo es implizit und marktgebunden ist, stößt Zentralisierung an natürliche Grenzen. Dieses Kriterium ist klar von der Standardisierbarkeit zu trennen: Eine Aufgabe kann einem klaren Prozess folgen und trotzdem auf implizitem lokalem Wissen beruhen – dann ist sie standardisierbar, aber nur begrenzt verlagerbar.

Je nach Zutreffen dieser Kriterien, verschiebt sich eine Aufgabe auf dem Kontinuum zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung und damit die Ausgestaltung für den Einsatz von Shared Services .

Typische Anwendungsfälle für Shared Services im Marketing

Was bedeutet das nun konkret für die Praxis? Betrachtet man Marketingaufgaben entlang ihres Charakters, zeigen sich einige Bereiche, in denen Shared Services besonders häufig sinnvoll sind. Entscheidend bleibt dabei die Trennschärfe zwischen zentraler Umsetzung und dezentraler Steuerung – die strategische Verantwortung bleibt vor Ort, die operative Umsetzung wird gebündelt.

Ein typisches Anwendungsfeld ist die operative Umsetzung von Marketingmaßnahmen. Dazu zählen die Erstellung und Adaption von Inhalten, die Aufbereitung von Kampagnenmaterialien oder die Ausspielung über verschiedene Kanäle. Gerade wenn mehrere Länder, Marken oder Geschäftsbereiche ähnliche Inhalte benötigen, entstehen hohe Volumina und Wiederholungen. Eine zentrale Einheit kann solche Aufgaben gebündelt übernehmen, Standards etablieren und Umsetzungen schneller sowie konsistenter liefern.

Auch kampagnenbegleitende Aufgaben eignen sich häufig gut für Shared Services. Dazu gehört die technische Umsetzung von Kampagnen, die Pflege und Bereitstellung von Assets oder das fortlaufende Monitoring von Maßnahmen. Diese Tätigkeiten folgen meist klaren Abläufen, erfordern spezialisiertes Know-how und profitieren von einheitlichen Tools. Zentral erbracht lassen sie sich effizienter steuern und besser skalieren, ohne die strategische Kampagnen-verantwortung vor Ort zu beeinträchtigen.

Ein weiteres verbreitetes Einsatzfeld sind Marketing-Operations-Leistungen. Darunter fallen z.B. der Betrieb von Marketingplattformen, Automatisierungen, oder Reporting. Mit zunehmender Technologie- und Datenkomplexität wird es für einzelne Einheiten immer aufwendiger, diese Aufgaben eigenständig zu beherrschen. Shared Services schaffen hier Transparenz, bündeln Spezialwissen und stellen verlässliche Grundlagen für Steuerung und Optimierung bereit.

Gemeinsam ist diesen Anwendungsfällen, dass sie operativ geprägt, gut strukturierbar und vielfach wiederkehrend sind. Sie lassen sich klar von strategischen Aufgaben trennen, die eng an Markt, Zielgruppe und Geschäft gekoppelt bleiben. Genau diese Trennschärfe zwischen zentraler Umsetzung und dezentraler Steuerung macht Shared Services im Marketing in der Praxis wirksam.

Shared Services als Booster für Ihre Organisation

Richtig eingesetzt helfen Shared-Service-Modelle Marketingorganisationen nicht nur, sich schlanker aufzustellen, sondern wirkungsvoller und skalierbarer zu werden. Dezentrale Teams gewinnen Fokus für Strategie und Marktarbeit, während Qualität, Geschwindigkeit und Kosteneffizienz durch zentrale Spezialisierung steigen.

Wir als Batten & Company verbinden Marketingexpertise mit Erfahrung im Organisationsmanagement. Wir helfen Organisationen dabei, ihre Marketingstrukturen an sich verändernde Bedingungen optimal anzupassen und Shared-Service-Modelle auch für ihr Unternehmen zu konzipieren und umzusetzen.

Wenn Sie herausfinden möchten, wo in Ihrer Marketingorganisation die größten Shared-Service-Potenziale liegen, freuen wir uns auf den Austausch.

Operating Model für Shared Services im Marketing



Schaubild 4: Eine klare Schnittstelle verbindet dezentrale Steuerung und zentrale Umsetzung

Die Autoren



Jacqueline Sattler
Associate Partnerin
Jacqueline.sattler@omc.com
+49-172-2901-703



Simon Freudenberg
Senior Consultant
Simon.freudenberg@omc.com
+49-152-2153-171

Herausgeber

Batten & Company GmbH
Dr. Christian von Thaden
Königsallee 92
40 212 Düsseldorf
+49-211-1379-8291

November 2026