

# Erfolgreicher Umbau von Marketingorganisationen im Plattformzeitalter

Von Maik Herrmann

Wie gelingt der Spagat zwischen Organisationsumbau, neuer Kommunikation und der Einführung neuer Tech Stacks?

Viele Unternehmen sind heute bestens für ihr Kerngeschäft aufgestellt. Aber sind sie es auch für das Geschäft der Zukunft? Die Digitalisierung verändert unsere Gesellschaft und das Konsumentenverhalten nachhaltig. Unternehmen, die in unserer sich ständig verändernden Welt ihr Geschäft weiter ausbauen wollen, müssen ihre Wertschöpfungskette und gleichermaßen ihr Geschäftsfeld digitalisieren. Das Plattformzeitalter zeigt einmal mehr, wie groß Chancen für Unternehmen sein können, wenn sie sich der Herausforderung tatsächlich stellen, aber auch, wie direkt und unmittelbar die Gefahr der Disruption werden kann.

Wer die Chancen, die die Digitalisierung zweifellos bietet, nutzen möchte, muss sein Unternehmen konsequent von innen nach außen neu aufstellen. Dabei muss Digitalisierung zur Querschnittskompetenz der eigenen Organisation werden. Neue digitale Services sollten geschaffen und Skalierungseffekte genutzt werden. Und: Der Aufbau eines bedarfsgerecht zusammengesetzten Daten- und Technologie-Stacks muss vorangetrieben werden, um in dieser digitalen

Welt die Kundenbeziehungen und das Geschäft auch künftig proaktiv gestalten zu können.

Hierbei hilft ein iteratives Vorgehen, das es einer Organisation ermöglicht, stetig zu lernen. Diese Iterationen brauchen zu Beginn Impulse, um neue Wege zu suchen und zu finden. Mögliche Wege können neue Technologien, aber auch Insights aus den Daten vergangener Vorhaben sein. Und nicht zuletzt braucht jede Iteration einen Ruhemoment am Ende, um der Organisation die Möglichkeit zu geben, zu lernen und die Infrastruktur nachzujustieren.

In der Theorie ist der Veränderungsprozess leicht beschrieben. Doch die Umsetzung, also die Rückführung auf das eigene Business, ist eine substantielle Herausforderung. Wie Sie Ihre Marketingorganisation dennoch für diesen transformativen Wandel aufstellen können, daran haben wir in den letzten Jahren gemeinsam mit vielen Unternehmen gearbeitet. Basierend auf diesen Erfahrungen lassen sich fünf Prinzipien ableiten, die Ihnen dabei helfen, Ihre Marketingorganisation oder Ihr Unternehmen wirklich zukunftsfähig aufzustellen.



ABB. 3.1: DIESE FÜNF FUNDAMENTALEN PRINZIPIEN SIND DER TREIBSTOFF, DER EINE MODERNE MARKETING-ORGANISATION AUSMACHT UND DER DEN WIRKUNGSGRAD DER MASSNAHMEN, DIE EINE ORGANISATION ERGREIFT, SIGNIFIKANT STEIGERT.



**1. Planen Sie Wachstum mit einem nullbasierten Ansatz!**

Marketingpläne werden in der Regel auf der Basis der Vorjahreszahlen erstellt. Doch was ist, wenn die Zielgruppe etwas ganz anderes will als das, was Sie letztes Jahr angeboten haben? Was ist, wenn neue ökonomische Modelle Ihr etabliertes Geschäftsmodell herausfordern?

Um auch künftig zu wachsen, ist der wichtigste Schritt, das Vorjahr zu vergessen, und alles von Grund auf neu zu denken – etwa Budgets, Produktivitätsmaßnahmen oder Verkaufsziele, um nur einige zu nennen. Nehmen Sie das Beispiel Customer Experience: Normalerweise würden Sie etwa den sogenannten Customer Effort Score (CES) messen und versuchen, diesen von Jahr zu Jahr zu verbessern. Ein nullbasierter Ansatz hingegen setzt bei den Kundinnen und Kunden an, fragt, was diese von Ihnen erwarten, und bezieht Wettbewerberunternehmen, neue Geschäftsmodelle und Technologien mit ein, um Marketingziele festzulegen, die möglicherweise gänzlich anders lauten als die des Vorjahres.

**2. Treiben Sie Veränderung wie ein Kosteneffizienzprogramm!**

Vielversprechende Ideen und Strategien fruchten nur, wenn Sie sie auch effektiv umsetzen. Gerade Marketingmaßnahmen zeigen dann Wirkung, wenn sie mit der gleichen Verve wie Kosteneffizienzprogramme verfolgt werden.

Dazu müssen Sie Ihre Ideen und Strategien in Pläne und Zielvorgaben überführen, die vor allem eines sind: messbar! Zudem ist entscheidend, dass Sie Ihre Mitarbeitenden in den Wandel einbeziehen, indem Sie als Allererstes die Notwendigkeit des Wandels verständlich und transparent darlegen. Schlussendlich gilt gerade auch für Marketingprogramme, dass Silos, z. B. bei der Zusammenarbeit verschiedener Abteilungen, den potenziellen Impact massiv ausbremsen. In einem der von uns betreuten Unternehmen zeigte sich unlängst, dass je Abteilung Ziele mit den Führungskräften vereinbart worden waren, die zum Teil konträr zueinanderstanden. Objectives & Key Results (OKRs) sind eine Möglichkeit, diesem leider gar nicht so selten anzutreffenden Dilemma zu begegnen.

Konsequent implementiert wirken sie als Strömungsrichter und stellen Effizienz und Transparenz über alle Ebenen der Organisation sicher.

**3. Investieren Sie in eine CX-orientierte Organisationsstruktur!**

In der Vergangenheit lautete das Ziel der meisten Marketingorganisationen, die Produktexzellenz oder die Produktivität und Performance zu verbessern. Doch das allein reicht schon lange nicht mehr aus. Heute sind Unternehmen gezwungen, vernetzte Erlebnisse für ihre Kundinnen und Kunden zu schaffen, und zwar komplett unabhängig vom Touchpoint. Ein echtes Revival erleben daher in jüngster Zeit funktionale Organisationsstrukturen, gerade im Marketing. Organisationale Umstrukturierungen entlang der Customer Experience erzielen dabei besonders positive Effekte, was die Kundenzufriedenheit und das Geschäftsergebnis anbelangt.

Noch einen Schritt weiter geht der Ansatz, ganze Geschäftsbereiche in End-to-End-Einheiten zu bündeln, die sich ihrerseits an der Customer Experience orientieren und sogar entlang der Customer Experience organisiert werden – ein Ansatz, der die gesamte Organisation auf die Zielgruppe ausrichtet und den möglichen Impact maximiert. Doch obwohl sich Unternehmen organisatorisch zunehmend an der Customer Experience ausrichten, bedeutet der Ansatz auch eine radikale Abkehr vom Status quo – ein Wandel, der Zeit braucht und eine vollkommen neue Philosophie zur Basis erhebt.

**4. Bauen Sie monolithische Technologie-Stacks ab!**

Technologie allein ist heute kein Wettbewerbsvorteil mehr. Dennoch sind die digitalen Fähigkeiten Ihrer Marketingorganisation grundlegend, um in einer hochvolatilen, ungewissen und komplexen Welt wettbewerbsfähig zu bleiben. Deshalb braucht



Zu guter Letzt, und das ist weniger eines unserer Prinzipien als eine gute alte Binsenwahrheit: Bei komplexen Themen hilft noch immer der Blick von außen. Interne Widerstände bei Veränderungsprozessen und individuelle Überzeugungen, die bis hin zu „Das haben wir schon immer so gemacht!“ reichen, erschweren jeden Wandel. Für nahezu jede Herausforderung gibt es Expertinnen und Experten, deren Erfahrungswerte und deren Außensicht einen unermesslichen Wissensschatz bilden, gerade in unserer konnektiven, digitalen Welt. Denn nur eines ist ganz sicher: Der stete Wandel wird uns weiter begleiten – ob mit oder ohne uns.

Ihr Unternehmen ein Technologieportfolio, das sich individuell zusammenstellen und leicht erweitern lässt. Die meisten Marketingorganisationen sind davon heute noch weit entfernt, gerade weil die vergangenen Jahrzehnte von monolithischen und „langsam drehenden“ Architekturen dominiert wurden. Doch nur ein flexibler, wandlungsfähiger Technologie-Stack ermöglicht es Ihnen, innovativ zu sein und sich schnell an die sich ändernden Kundenbedürfnisse anzupassen. Der Schlüssel liegt im Aushebeln monolithischer Strukturen, etwa durch Micro-Services. Noch deutlich weiter geht ein Ansatz von Gartner Inc. Bei „Composable Enterprises“ wird nicht nur die Technologie von Grund auf modular gedacht, sondern das ganze Unternehmen dynamisiert.

**5. Stellen Sie Ihr Unternehmen auf Echtzeit um!**

Geschwindigkeit garantiert Handlungsfähigkeit in einer sich schnell verändernden Welt. Das ist keine neue Erkenntnis. Aber aufgrund der Schnelligkeit der Entwicklungen sind 3- bis 5-Jahres-Pläne heute schlicht nicht mehr angemessen. Stattdessen geht es darum, die Time-to-Market möglichst gering zu halten, Feedback der Kundinnen und Kunden zu sammeln und sich auf dieser Basis kontinuierlich in ihrem Sinne zu verbessern.

Um diese Herausforderung zu meistern, müssen Sie Ihren Planungshorizont drastisch verkürzen. Das heißt nicht, dass Sie panisch oder ziellos agieren sollten. Aber Sie sollten sämtliche Entscheidungen anhand möglichst aktueller Daten treffen und die laufenden wie auch die geplanten Maßnahmen in kurzen Abständen dynamisch daran anpassen. So entwickelt sich Ihre Marketingorganisation weg von einer nur den Businessplan erfüllenden Organisation hin zu einer solchen, die zyklisch und perspektivisch in Echtzeit auf Konsumentenbedürfnisse reagiert.

