

# MARKETING TRANSFORMATION

NEUE ORGANISATIONSMODELLE  
FÜR DAS MARKETING IN ZEITEN DER  
DIGITALISIERUNG.

**In den nächsten fünf Jahren wird sich das Marketing radikaler wandeln als in den 20 Jahren zuvor.**

Neue Technologien, disruptive Geschäftsmodelle und ein verändertes Verbraucherverhalten erlauben kein „Weiter so“. Das Marketing muss grundlegend restrukturiert werden – organisatorisch, technologisch und fachlich.

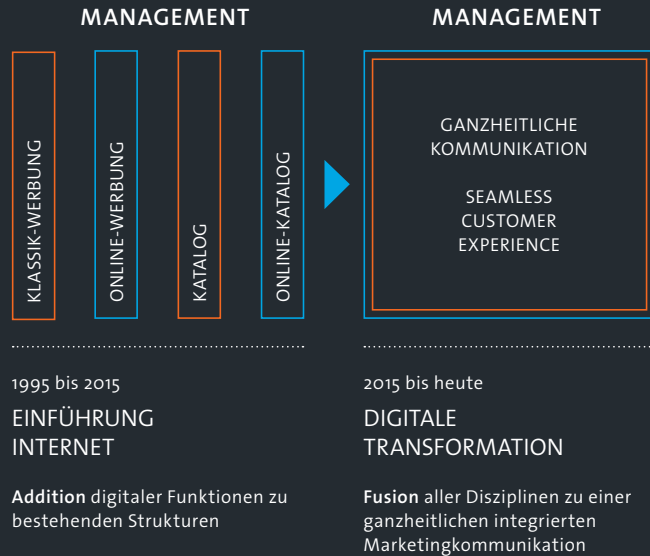
Den idealen Blueprint gibt es noch nicht. Ansätze aus unterschiedlichen Branchen und Organisationen lassen aber erkennen, wohin die Entwicklung führen wird. Die wichtigsten Erkenntnisse haben wir in diesem Dokument zusammengestellt.

# DARIN WERDEN SICH DIE NÄCHSTEN FÜNF JAHRE VON DEN 20 VERGANGENEN UNTERSCHIEDEN:

Welche Veränderungen wird die Digitalisierung im Marketing auslösen? Um zu verstehen, warum sich diese von den bisherigen unterscheiden, lohnt ein kurzer Blick zurück:

Das Internet beeinflusst das Marketing seit 20 Jahren. In den Neunzigern war es lediglich ein Hobby einzelner Mitarbeiter – danach galt es lange als Innovations- und Experimentierfeld, meist unbeachtet vom höheren Management, solange es keine Leuchtturmprojekte waren, etwa für Messe-Events oder Produkt-Launches.

## DIGITALE TRANSFORMATION



Weil die Reichweite der Online-Medien wuchs, nahmen Unternehmen sie in den Kommunikationsmix auf. Aber sie vernetzten diese nicht adäquat mit den anderen Medien, die bereits im Einsatz waren. Sie addierten diese lediglich hinzu – sowohl organisatorisch, fachlich als auch strukturell.

Die Folgen erleben heute viele Unternehmen: ein über die Jahre organisch gewachsenes Marketing, aufgeteilt in einzelne „Silos“ – mit getrennten Budgets, getrennter fachlicher Führung und getrennter technischer Infrastruktur.

Diese strikte Aufteilung behindert den künftigen Marketing-erfolg, weil ...

- >>> damit eine effektiv vernetzte Kommunikation entlang der gesamten Customer Journey kaum plan- und realisierbar ist.
- >>> parallele Entwicklungen und zu wenig abgestimmte Inhalte für Ineffizienz sorgen.

- >>> es zu Interessenskonflikten und unklaren Verantwortlichkeiten kommt: Wer macht Social Media? Wer PR, Online-Marketing oder Dialogmarketing?
- >>> häufig ein übergreifendes Marketing-Performance-Management fehlt. Insbesondere die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Medientypen sind kaum mess- und nutzbar.
- >>> eine Inflation an technischen Systemen, Datenbanken, Dialogsystemen herrscht, die nur selten miteinander kommunizieren können.

**Mit einfachen kleineren Optimierungen ist es nicht getan – es bedarf einer grundlegenden Restrukturierung für eine ganzheitliche Kommunikation: Das beginnt bei einem neuen Selbstverständnis des Marketings, führt über eine neue Aufbau- und Ablauforganisation bis hin zu einer einheitlichen IT- und Infrastruktur.**

**SECHS MERKMALE  
CHARAKTERISIEREN  
DIE NEUE  
MARKETING-  
ORGANISATION:**

6

4

5



#### **1. EIN GEMEINSAMES LEITBILD**

Alle Beteiligten besitzen ein gemeinsames und identitätsstiftendes Verständnis über die Rolle und Ausgestaltung der Marketingkommunikation. Sprachbarrieren zwischen den Disziplinen werden überwunden, gemeinsame Arbeitsprinzipien formuliert.

#### **2. NEUORDNUNG DER FACHBEREICHE**

Die neue Organisation löst die fachlichen Silos auf und orientiert sich stattdessen am Prozess: Strategie > Konzeption > Distribution > Analyse.

#### **3. TRENNEN VON CONTENT- UND KANALVERANTWORTUNG**

Das Erstellen integrierter Kampagnen und Inhalte wird getrennt von deren Verbreitung.

#### **4. DER MARKETING-LOOP**

Das Planen, Konzipieren und Verbreiten der Kommunikation verläuft in einem iterativen und redaktionellen Prozess. Dieser führt zu einer neuen Schnelligkeit und Flexibilität.

#### **5. DAS MARKETING-PERFORMANCE-MANAGEMENT**

Übergreifende KPIs, ein einheitliches Messsystem und stets verfügbare Monitoring-Dashboards erlauben das Messen und Optimieren der Kommunikation.

#### **6. DIE MARKETINGTECHNOLOGIE**

Es entsteht eine einheitliche Systemlandschaft, die der gemeinsamen Medienverwaltung und kollaborativen Projektsteuerung dient. Dies geschieht auf Basis intelligenten Datenmanagements.

# DIE NEUE MARKETING- ORGANISATION BRAUCHT EINE GEMEINSAME IDEE FÜR ALLE BETEILIGTEN.



1

In den vergangenen 20 Jahren wurden viele neue Medien in den Marketing-Mix aufgenommen – und mit ihnen neue Arbeits- und Denkweisen. Meist hielt das Marketing an seinem etablierten Leitbild fest, neue „Marketingkulturen“ wurden selten integriert und auch keine gemeinschaftliche Vision entwickelt. Es entstanden parallel arbeitende und sogar konkurrierende Fachbereiche.

Weil sich die Rahmenbedingungen drastisch ändern, brauchen Marketingorganisationen nun ein neues – und vor allem gemeinschaftliches – Leitbild. Es geht hier nicht um einen Kompromiss, um die einzelnen Interessenslager zufriedenzustellen. Es muss ein neuer und gemeinsamer dritter Weg gefunden werden. Der Chief Marketing Officer (CMO) übernimmt dabei eine vermittelnde, aber auch führende Rolle.

## LEITBILD IM MARKETING



### DAS LEITBILD BEANTWORTET VIER FUNDAMENTALE FRAGEN:

#### **Besitzt das Marketing eine Kultur für alle Beteiligten?**

Welche grundsätzliche Form des Marketings soll angestrebt werden? Wie dialogisch und interaktiv soll es sein? In welchem Verhältnis sollen Push-Werbebotschaften zu Content-Angeboten mit Mehrwert stehen? Wie verhalten sich Markenführung und Vertriebservartungen zueinander?

#### **Gibt es eine gemeinsame Identität und Kultur?**

Welche Arbeitsweisen und welcher Umgang sollen gepflegt werden? Was verbindet, woran glauben alle gemeinsam? Und was steht womöglich im Weg, um langfristig erfolgreich zu sein?

#### **Was ist der Wertbeitrag im Unternehmen?**

Welchen wirtschaftlichen und strukturellen Wert steuert das Marketing im Unternehmen bei? Welche Beziehung pflegt es zu anderen Bereichen, etwa Produkt, Vertrieb und Service?

#### **Was ist das kundenzentrierte Markenerlebnis?**

Was will das Marketing den Kunden bieten? Was können die Verbraucher von ihm erwarten?

**Ein erfolgreiches Leitbild zahlt auf die Unternehmensstrategie ein. Und es macht deutlich, wie das Unternehmen die Erwartungen der internen und externen Zielgruppen erfüllt oder sogar übererfüllt.**



# DIE ORDNUNG NACH MEDIENGATTUNGEN IST ÜBERHOLT – DAS MARKETING BRAUCHT VIER NEUE FACHBEREICHE.

## 2

Die klassische Silostruktur – Werbung, Online-Marketing, Dialog/CRM etc. – hat ausgedient. Sie entspricht längst nicht mehr der vernetzten Weise, wie Verbraucher Medien nutzen und Marken erleben.

Diskussionen mit CMOs aus unterschiedlichen Branchen zeigen: Allein mit einer Neuverteilung der Aufgaben zwischen den Fachbereichen ist es nicht getan. Vielmehr müssen diese grundlegend hinterfragt werden.

Aktuell kristallisiert sich ein Modell heraus, in dem die Fachbereiche nicht mehr auf spezifische Mediengattungen zugeschnitten sind. Stattdessen entstehen gattungsneutrale Felder, die nach ihren fachlichen Aufgaben Strategie, Content, Produktion und Distribution geordnet sind.

# DIE NEUEN FACHBEREICHE IM MARKETING

## Ablauforganisation



# DER CONTENT WIRD AUFGABENÜBER- GREIFEND IN EINEM TEAM ERSTELLT. DIES GESCHIEHT GETRENNT VOM CHANNEL MANAGEMENT.

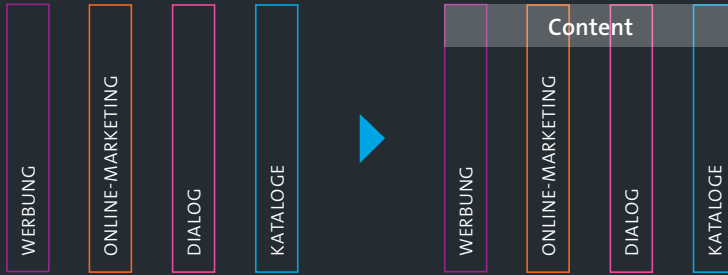
In den bisherigen Silos liegt die Verantwortung für Inhalt und Kanal in einer Hand. Nun wird diese Struktur aufgebrochen: Die Inhalte für alle Kanäle werden in einem Aufgabenbereich redaktionell geplant, konzipiert und gesteuert.

Der Aufgabenbereich „Channels & Publishing“ wiederum verantwortet den Betrieb der Kanäle, zum Beispiel Konzeption, Usability, technischer Betrieb und Content-Administration. Er verantwortet auch das Publishing der Inhalte, zum Beispiel die Distribution von Newslettern.

Die neue Aufgabenverteilung sorgt für einen hohen Grad an Konsistenz sowie eine hoch integrierte und vernetzte Kommunikation.

## CONTENT/KANAL-MATRIX

---



---

### KLASSISCH

Content- und Kanal- Verantwortung liegen in einer Hand

---

### VERNETZT

Content wird zentral organisiert und ist vom Betrieb der Kanäle und der Distribution organisatorisch getrennt



# DIE NEUEN ARBEITSWEISEN IM MARKETING: ITERATIV, AGIL UND KOLLABORATIV.



Die Marketingkommunikation braucht heute schnellere und effizientere Prozesse für Planung, Umsetzung und Distribution. Mit den alten, sequenziellen Vorgehensweisen sind Content-Marketing, Echtzeit-Kommunikation und der fortlaufende Dialog über Social Media nur schwer zu realisieren.

Echtzeit-Daten sind hier Segen und Fluch zugleich: Zwar erlauben sie eine umgehende Bewertung von Kommunikationsmaßnahmen – aber sie erzwingen auch schnellere Reaktionen.

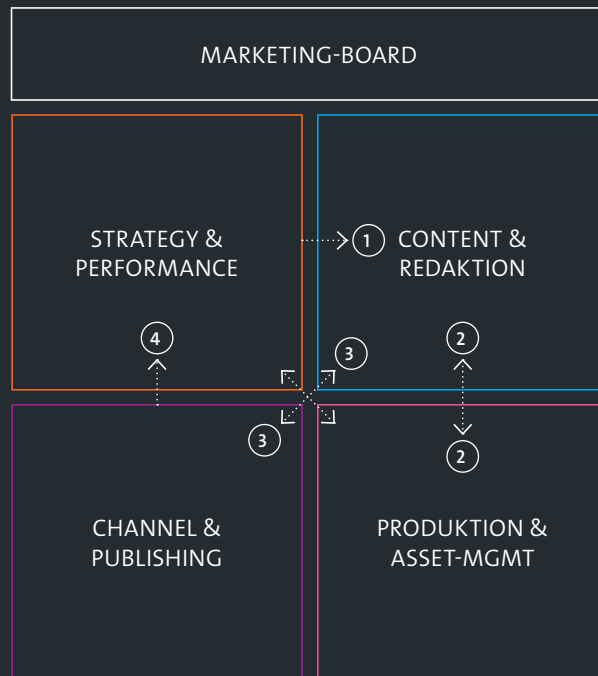
Der bisherige Ablauf wandelt sich vom starren sequenziellen Prozedere („Wasserfallmodell“) zu einem agilen Vorgehen mit iterativen Zwischenschritten. Es entsteht ein Kreislauf, der so-

genannte Marketing-Loop. Dieser macht Analysen, Konzeption, Umsetzung und Bewertung schneller und erlaubt Sprünge zwischen den einzelnen Schritten. Der Kreislauf kann in unterschiedlichem Tempo durchlaufen werden – im Fall einer kontinuierlichen Regelkommunikation in einem vierwöchigen Zyklus, bei akuten Kampagnen innerhalb von 24 Stunden.

**Der Kreislauf funktioniert durch Kollaboration aller Beteiligten. Zuvor gab es Milestones mit Briefings – nun findet ein intensiver Austausch statt, die Übergänge sind fließend. Aus unterschiedlichen Fachbereichen entstehen Teams, die in Marketing-Loops kontinuierlich zusammenspielen.**

## MARKETING-LOOP

### Ablauforganisation im Marketing



1. Strategy & Performance: Gibt strategische Parameter vor wie Zielgruppen und Umfeldler, aber auch Ziele und Kennzahlen.
2. Content & Redaktion: Dort werden sämtliche Kommunikationsmittel geplant, gemanagt, kontrolliert und freigegeben. Der Bereich Produktion & Asset-Management erhält von dort seine Aufträge inklusive grundlegender Guidelines sowie einen Mastertext.
3. Channel & Publishing: Die Content-Redaktion übergibt die finalen Kommunikationsinhalte an die Kanäle, um sie zu publizieren. Eventuell anfallende Anpassungen übernimmt die Redaktion.
4. Controlling: Der Erfolg der Veröffentlichungen wird gemessen und zur steten Optimierung der Parameter an Strategy & Performance weitergereicht. Dies kann sogar in Echtzeit erfolgen.

Dem Marketing-Loop steht ein Marketing-Board vor, in dem die Verantwortlichen aller neuen Fachbereiche zusammenkommen. Es übernimmt die übergreifende Supervision und Koordination und legt strategische Rahmenbedingungen fest.

# STRATEGISCHES PLANEN UND MONITORING ERFOLGEN ZENTRAL.

Künftig planen und beantragen die einzelnen Fachbereiche ihre Budgets nicht mehr. Stattdessen wird die ROI-Planung zentral durchgeführt, auf Grundlage einer ganzheitlichen Wirkungsanalyse, von der aus Budgetprognosen und -allokationen abgeleitet werden.

Die neuen vier Fachbereiche erhalten top-down einen festen Budgetrahmen plus konkrete Richtlinien und Empfehlungen, wie sie ihre Ressourcen optimal einsetzen. Auf diese Weise werden maximale Effektivität und Effizienz sichergestellt. Diese werden insbesondere dann erreicht, wenn die Wechselwirkungen, die zwischen den einzelnen Kanälen und Maßnahmen bestehen, identifiziert und genutzt werden.

Für alle Paid, Owned und Earned Media (offline und online) gilt: Ihre Ziele und Kennzahlen werden aus den Unternehmenszie-

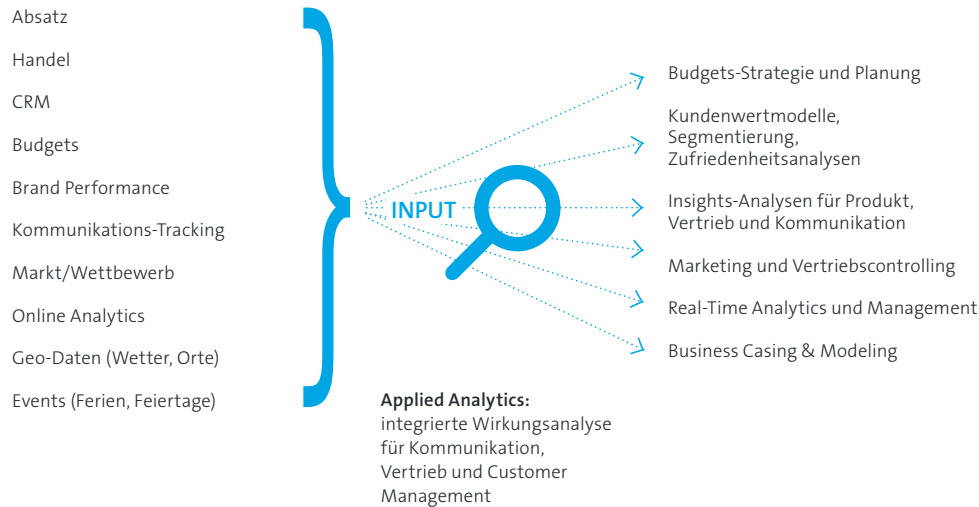
len abgeleitet und geplant. Es wird übergreifend analysiert, welche Kommunikationsmaßnahme welchen Wirkungsbeitrag leisten kann und wie viel Budget es dazu braucht.

Dies geschieht anhand einer Wirkungsanalyse über Applied Analytics (zum Beispiel mit „Multichannel Attribution Modeling“). Damit werden jene Faktoren identifiziert, die für das Erreichen des Ziels entscheidend sind, harte (etwa Preis und Verfügbarkeit) und weiche (wie Preiswahrnehmung und Sympathie). Die Wirkungsanalyse umfasst außerdem:

- >>> den optimalen Mix aus Botschaften und Kanälen bzw. Medien
- >>> Zielgruppenempfehlungen
- >>> Errechnen des ROI und weitere Effizienzwerte.

## CONTENT/KANAL-MATRIX

---




---

Ein intelligenter Daten-Hub ist für das Marketing und den Vertrieb von zentraler Bedeutung, weil er vielfältige Analysen und Controlling-Instrumente bereichern kann. In einem solchen Datenzentrum werden alle Zusammenhänge und Auswirkungen der Marketingmaßnahmen optimal erkennbar. Es dient als Grundlage für die Retrospektive und für valide Prognosemodelle.



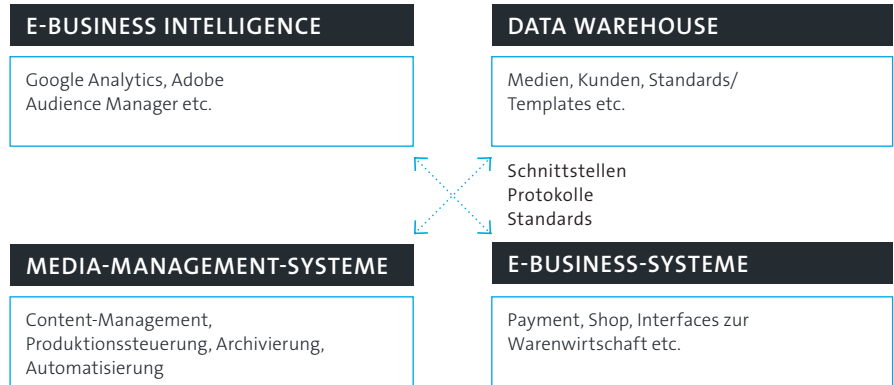
# DIE IT WIRD ZUM ZENTRALEN RÜCKGRAT. DENN PLANUNG, ENTWICKLUNG UND DISTRIBUTION BRAUCHEN EINE GEMEINSAME INFRASTRUKTUR.

# 6

Das Marketing braucht heute eine gemeinsame IT-Grundlage für alle Beteiligten. Diese bildet das technische Rückgrat für integrierte und datengestützte Maßnahmen.

In den vergangenen Jahren wuchs die IT-Landschaft in vielen Unternehmen organisch, es entstand eine Vielzahl an Insel-lösungen, die nicht kompatibel sind und ein ganzheitliches Marketing behindern.

## MARKETING TECHNOLOGY



Sowohl die softwaregestützte Marketingsteuerung als auch ein intelligentes Asset- und Media-Management sind unverzichtbare Grundlagen für den Marketingerfolg:

>>> Die softwaregestützte Marketingsteuerung bildet komplette Projektprozesse ab – von der Strategie über Konzeption, Produktion bis hin zu Freigaben. Alle Beteiligten greifen auf ein gemeinsames System zu, sowohl Mitarbeiter als auch Dienstleister. Vereint arbeiten sie an Dokumenten, greifen auf die gleichen Datenablagen zu und

verfolgen den gemeinsamen Projektplan. Die gesamte Projektkorrespondenz läuft über dieses System. Das garantiert eine hohe Prozessqualität.

>>> Verbunden ist das System häufig mit einem Asset-Management für alle Medien und Inhalte aus Werbung, Vertrieb und Service. Das System garantiert eine einheitliche Archivierung sowie das Management von Lizenzen, Rechten und Versionen. Automatisierte Prozesse vereinfachen die Abläufe: So lassen sich zum Beispiel Bilddaten automatisiert ersetzen, sobald ihre Lizenzen auslaufen.



JOANA-MARIE STOLZ  
HEAD OF CULTURAL STRATEGY

j.stolz@serviceplan.com  
+49 89 2050 2103



THOMAS ZERVOS  
MANAGING DIRECTOR

t.zervos@serviceplan.com  
+49 40 202288 8455

Serviceplan Consulting ist eine Managementberatung für Marketing und Vertrieb. Wir begleiten Unternehmer und Entscheider dabei, die Herausforderungen der Digitalisierung erfolgreich anzugehen und sie in einen Wachstumstreiber zu verwandeln.

Wir beraten in den Feldern Markenführung, Marketingstrategie, Data & Analytics und Change Management.

Dabei verfolgen wir einen strategischen Ansatz, der bewährte klassische Methoden mit agilen Arbeitsweisen verbindet und so zu schnellen Fortschritten, mehr Flexibilität und hoher Akzeptanz im Unternehmen führt.

Serviceplan Consulting Group GmbH & Co. KG  
Brienner Straße 45 a–d  
80333 München

+49 89 2050 1500  
[info@serviceplan-consulting-group.com](mailto:info@serviceplan-consulting-group.com)