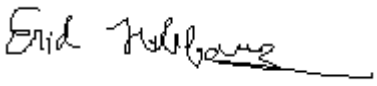
Eidesstattliche Erklärung

Ich, **Erich Holzbauer**, geboren am 14.07.1983, in Wr. Neustadt, erkläre,

1. dass ich meine Master Thesis selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,

2. dass ich meine Master Thesis bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,

3. dass ich, falls die Arbeit meine/n ArbeitgeberIn oder eine/n andere/n externe/n KooperationspartnerIn betrifft, diese/n über Titel, Form und Inhalt der Master Thesis unterrichtet und sein/ihr Einverständnis eingeholt habe, erhobene Daten und Informationen in die schriftliche Arbeit einfließen zu lassen.



Wien, 31.03.2021

Agilität in der Marketing Funktion – Ansätze zu Bewältigung der Herausforderungen einer VUCA Welt

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Business Administration (MBA)

im Universitätslehrgang
Professional MBA Agile Organizations & Collective Leadership
der Donau-Universität Krems

Department für Wirtschafts- und Managementwissenschaften

Danube Business School

eingereicht von

Mag(FH) Erich Holzbauer, MA

FachgutachterIn: Dr. Richard Pircher
FormalgutachterIn: Dr. Birgit Feldhusen

Wien, 31.03.2021

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stacey Matrix (Quelle: Scheller 2017: 31) 10
Abbildung 2: Scrum Framwork (Quelle: Preußig 2020: 157) 23
Abbildung 3: Customer Journey Beispiel (Quelle: Kreutzer et al 2016: 90) 45
Abbildung 4: Einsatzfelder Social CRM (Quelle: Kreutzer et al. 2016: 273) 48
Abbildung 5: Beispiel Touchpoints und Journey (Quelle: Kreutzer et al 2016: 95) 49
Abbildung 6: Schritte im Content Marketing (Quelle: Kotler et al. 2016: 125) 51
Abbildung 7: Agile Multichannel Modell (Quelle: Hoogveld & Koster 2016: 33) 62
Abbildung 8: Forschungsdesign Marketing Agility (Quelle: Khan 2020: 2) 66
Abbildung 9: Dynamic marketing capabilities Framework (Quelle: Barrales-Molinaet al 2014: 401) 69
Abbildung 10: Agile Strategie Prozess (Quelle: Brinker 2016: 150) 76
Abbildung 11: Agile Branding Kreislauf (Quelle: Dänzler 2020: 27) 79
Abbildung 12: Ablaufmodell zusammenfassenden Inhaltsanalyse (Quelle: eigene Darstellung nach Mayring 2008: 68) 84
Abbildung 13: Ergebnisse Impulsgeber (Quelle: eigene Darstellung) 108
Abbildung 14: Werte und Prinzipien aus Ergebnissen (Quelle: eigene Darstellung) 111
Abbildung 15: Agile Marketing Wirkungsmodell (Quelle: eigene Darstellung) 120
Abbildung 16: VUCA Einfluss auf Wirkungsmodell (Quelle: eigene Darstellung) 122
Abbildung 17: Agile Werte und Prinzipien (Quelle: eigene Darstellung) 123
Abbildung 18: Entwurfvorschlag Marketing Organisation (Quelle: eigene Darstellung) 127

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Komponenten der Agilität (Quelle: Förster & Wendler 2012: XXVII) 15
Tabelle 2: Agile Prinzipien (Quelle: Preußig 2020: 39-57) 18
Tabelle 3: Prinzipien und Praktiken von Kanban (Quelle: Leopold 2017: 19ff.) 25
Tabelle 4: Marketing-strategischer Grundraster (Quelle: Becker 2012: 148) 34
Tabelle 5: Agile Marketing Capability dimensions (Quelle: Moi 2020: 80) 72
Tabelle 6: Übersicht Unternehmen 86
Tabelle 7: Leitfaden Kategorien 87
Tabelle 8: Übersicht Interviews 88
Tabelle 9: Kategoriensystem 90
Tabelle 10: Ergebnisse Bestandteile Mindset 92
Tabelle 11: Agile Organisationsmodelle in Verwendung 98
Tabelle 12: Agile Techniken und Methoden in Verwendung 101
Tabelle 13: Mindset Ergebnisse Vergleich 111
Tabelle 14: Capabilities Gegenüberstellung Ergebnis - Literatur 113

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
z.B.	zum Beispiel
vgl.	Vergleiche
IP1	Interviewpartner 1
U1	Unternehmen 1
K1	Kategorie 1
VUCA	volatility uncertainty complexity ambiguity
AIDA	attention interest desire action
DC	dynamic capability
DMC	dynamic marketing capability
IMA	international marketing agilty
HR	human ressources
CRM	customer relationship management
IT	information technology
CMO	chief marketing officer
COO	chief operating officer

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis I
Tabellenverzeichnis II
Abkürzungsverzeichnis III
Inhaltsverzeichnis IV
Abstract VII
1. Einleitung 1
1.1. Ausgangssituation und Problemstellung 1
1.2. Forschungsfrage und Zielsetzung 3
1.3. Methodik 4
1.4. Aufbau der Arbeit 5
2. Theoretischer Hintergrund 6
2.1. Das dynamische Umfeld und Agilität als Antwort darauf 6
2.1.1. Parameter des Wandels 6
2.1.1.1. Demografischer und Werte-Wandel 6
2.1.1.2. Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein 7
2.1.1.3. Digitalisierung 7
2.1.2. Herausforderungen einer VUCA Welt 9
2.1.3. Antworten auf die Dynamiken der VUCA Welt 10
2.1.4. Agilität - Definition und Historie 13
2.1.5. Agilität – Eine Begriffsabgrenzung 15
2.1.5.1. Werte und Prinzipien 17
2.1.5.2. Techniken 18
2.1.5.3. Methoden 22
2.1.5.4. Organisationen 28
2.2. Marketing im Wandel 32
2.2.1. Marketing Grundlagen 32
2.2.1.1. Marketingziele 33
2.2.1.2. Marketingstrategien 33
2.2.1.3. Marketingmix operativ 35
2.2.2. Anforderungen an das Marketing im digitalen Zeitalter 38
2.2.3. Das Marketing für ein digitales Zeitalter 40
2.2.3.1. Brand und Customer Experience 42
2.2.3.2. Customer Centriciy 43
2.2.3.3. Data driven- Marketing 46
2.2.3.4. Customer Engagement und CRM 47
2.2.3.5. Multichannel Marketing 48

2.2.3.6. Content, Social Media, Storytelling 49
2.2.4. Konsequenzen 51
2.3. Agilität im Marketing 53
2.3.1. Das Agile Marketing Manifesto und die Bewegung dahinter 53
2.3.1.1. Agile Marketing Praxis 56
2.3.1.2. Agile Methoden im Marketing 57
2.3.1.3. Agile Marketing Organisationen 59
2.3.2. Forschungsfelder Agilität im Marketing 61
2.3.2.1. Digitalisierung und Agile Marketing 61
2.3.2.2. IT als Enabler für Agile Marketing 63
2.3.2.3. Dynamic Capabilities 64
2.3.2.4. Marketing Agility 65
2.3.2.5. International Marketing Agility 68
2.3.2.6. Dynamic Marketing Capabilities 69
2.3.2.7. Agile Marketing Capability 71
2.3.2.8. Implementierungsbeispiele von Agile Marketing 72
2.3.3. Versuch einer Definition 73
2.3.4. Dimensionen 75
2.3.4.1. Normative Dimension: Mindset & Kultur 75
2.3.4.2. Strategische Dimension 76
2.3.4.3. Organisatorische Dimension: Fähigkeiten und Konfiguration 77
2.3.4.4. Methodische Dimension 78
2.3.4.5. Inhaltliche Dimension 78
2.3.5. Zusammenfassung Forschungsevidenz 80
3. Empirische Erhebung 81
3.1. Methodik 81
3.1.1. Methodenwahl 81
3.1.2. Erhebungsinstrument 81
3.1.3. Auswertungs- und Analyseverfahren 83
3.2. Vorgehensweise 85
3.2.1. Auswahl der Untersuchungsgruppe 85
3.2.2. Interviewleitfaden 86
3.2.3. Ablauf der Interviews 88
3.2.4. Auswertung der Interviews 88
3.3. Ergebnisse 89
3.3.1. K0: Verständnis Agilität 90
3.3.2. K1: Auslöser/Impulsgeber 91
3.3.3. K2: Normative Dimension 92

3.3.4. K3: Strategische Dimension 93
3.3.5. K4: Organisatorische Dimension 94
3.3.6. K5: Methodische Dimension 100
3.3.7. K6: Inhaltliche Dimension 103
3.3.8. K7: Erfolgskritische Dimension 105
3.4. Analyse und Bewertung der Ergebnisse 108
3.4.1. Transformationsprozess von Impuls bis Erfolgsmerkmale 108
3.4.2. Normative Dimension 110
3.4.3. Strategische Dimension 112
3.4.4. Organisatorische Dimension 112
3.4.4.1. Capabilities 112
3.4.4.2. Organisations-Design 114
3.4.4.3. Organisatorische Veränderungen 115
3.4.5. Methodische Dimension 117
3.4.6. Inhaltliche Dimension 118
4. Diskussion und Schlussfolgerung 120
4.1. Zusammenfassung Wirkungsmodell 120
4.2. Beantwortung der Forschungsfragen 123
4.3. Ausblick und Limitations 129
Literaturverzeichnis 131
Anhang 138
Anhang 1: Interviewleitfaden 138
Anhang 2: Beispiel Auswertung 141

Abstract

Die vorliegende Arbeit beleuchtet das Spannungsfeld zwischen Agilität und Marketing im Kontext der vor allem durch die fortschreitende Digitalisierung induzierten Veränderung in diesem Bereich und anderen Umwelteinflüssen der VUCA Welt. Agilität gilt als veritables Lösungsverhalten um in einer immer dynamischer und komplexer werdenden Umwelt krisensicher zu agieren und hat sich in den letzten Jahren als neuer Management Zugang durchwegs etabliert. Auch in dem Bereich Marketing halten agile Ansätze Einzug und es hat sich in den USA dazu die aus einer Unternehmenspraxis heraus getriebene Agile Marketing Bewegung geformt. Forschungsinteresse und Ziel dieser Arbeit ist es, das Phänomen Agile Marketing praxisnahe näher zu ergründen und eine konkrete Empfehlung für Unternehmen zu geben. Die Ergebnisse zeigen, dass Agilität vor allem durch ein eigenes Mindset, die dazu passenden agilen Prozesse und Routinen sowie schlussendlich in einer komplementär dazu passenden Organisationsstruktur auf die Prozesse des Marketing Management wirken. Es konnte in einem vorgeschlagenen Wirkungsmodell die Einflüsse und Wirkungsweisen um eine Agile Marketing Capability im Unternehmen zu erzeugen gezeigt werden.

Keywords: Agile Marketing, Agiles Management, Agile, Agilität, Marketing, Marketing Management, Digital Marketing, Digitalisierung, VUCA, Dynamic Marketing Capability, Marketing Agility

1. Einleitung

1.1. Ausgangssituation und Problemstellung

Das Akronym VUCA ist das Sinnbild für die Umwelt in der sich seit einiger Zeit die Menschen und auch Unternehmen befinden und meint "volatility" ("Volatilität"), "uncertainty" ("Unsicherheit"), "complexity" ("Komplexität") und "ambiguity" ("Mehrdeutigkeit") (Bennett & Lemoine 2014: 27). Ein wesentlicher Einflussfaktor auf die veränderten Umweltbedingungen ist nicht zuletzt die Digitalisierung die einen gewaltigen Veränderungsimpuls ausgelöst hat und die Unternehmen vor zahlreiche Herausforderungen stellt wie sie denselben begegnen wollen (Kröger & Marx 2020: 5). Der Druck lastet nicht zuletzt auf der Marketing-Funktion in den Unternehmen, die gewöhnlicherweise die Speerspitze hin zu den Endkonsumierenden ist und deren geändertes Verhalten verstehen, darauf reagieren und mit einem passenden Angebot befriedigen sollten, um ein langfristiges wirtschaftliches Überleben zu gewährleisten.

Eine Antwort um mit den zunehmenden Herausforderungen einer immer dynamischeren und komplexeren VUCA-Welt zurecht zu kommen ist der Einsatz von agilen Ansätzen (Scheller 2017: 42ff.). Kommend historisch aus dem Bereich der Software-Entwicklung wurde im Jahre 2001 mit dem Verfassen des Manifesto for agile Software Development die Grundlage für die agile Denkhaltung gelegt. Anspruch der Verfassenden des agilen Manifestos war es die bis zu diesem Zeitpunkt sehr monolithisch, starren Prozesse und Denkhaltungen in der Softwareentwicklung umzukrempeln und ein neues Modell zu propagieren, das ein dynamischeres, am*an den Kund*innen ausgerichtetes und kommunikationsträchtigeres Vorgehen in den Mittelpunkt setzt (Kröger & Marx 2020: 84). Im Laufe der Jahre entwickelten sich aus der Denkhaltung des agilen Manifestes zahlreiche Methoden, Ansätze und Techniken welche die konkrete Ausgestaltung von beispielsweise agilem Projektmanagement oder auch dem Design von ganzen agilen Organisationen ermöglichen. Ebenso mit dem Übertrag der agilen Werte und Prinzipien in das Themenfeld des Marketings, woraus sich dann in weitere Folge der Begriff des Agile Marketing ableitet.

Der Startschuss von Agile Marketing im Jahre 2012 war der Entwurf eines Agile Marketing- Manifests durch eine Gruppen von Marketers, die eine Veränderung der Denkhaltung des Marketings einleiten wollten. Dabei stehen die Kund*innen und die eigene Organisation selbst im Zentrum der Denkhaltung (Da Silva o.J.):

> *„Durch neue Marketingansätze entdecken wir bessere Wege, um Mehrwert für unsere Kunden und für unsere Organisationen zu schaffen.“*

Das Agile Marketing Manifesto basiert inhaltlich und ideologisch auf dem Agile Software Development Manifesto, wurde aber auf die Anforderungen und die Eigenheiten der Marketing Funktion und deren Aufgaben adaptiert. Ausgehend vom Agile Marketing Manifest fanden sich sowohl in der wirtschaftlichen Praxis als auch in der wissenschaftlichen Literatur Vertreter*innen die das Thema weiter entwickelten, zusätzlich erforschten und für eine breite Umsetzung in den Unternehmen eintraten. Dass sich das Marketing in wachsender Veränderung befindet, gerade getrieben durch die Möglichkeiten der Digitalisierung, halten auch Kotler et al (2016) in ihrem Werk Marketing 4.0 fest. Die hier erwähnte zunehmende Technifizierung der Marketing Funktion ist ebenso ein Argument für den Einsatz von agilen Methoden (Kröger & Marx 2020: 87ff.).

Wie jetzt genau eine agile Marketing Funktion aussieht und welche Voraussetzungen es dafür im Unternehmen braucht ist noch sehr wenig wissenschaftlich betrachtet. Ebenso fehlen eine exakte Definition und wissenschaftliche Aufarbeitung des Begriffes. Erwähnenswerte Beiträge aus dem wissenschaftlichen Diskurs sind allerdings jene von Hoogveld & Koster (2016a & 2016b), die im Rahmen ihrer Untersuchung zum einen agile Frameworks in Bezug auf ihre Tauglichkeit im Marketing untersuchten und zum anderen agile Methoden als valide Antwort auf die Herausforderungen im Multichannel Marketing identifizierten. Einen ebenso wertvollen Beitrag zur Forschung lieferte Moi (2020) mit ihren Untersuchungen zu einer agilen Marketing Capabilitiy. Ihr Model Vorschlag wurde noch nicht empirisch validiert und bedarf auch noch weiterer Anpassung, da eine limitierende Einschränkung der Ergebnisse auf die Tourismus-Branche besteht (Moi 2020: 146). Außerdem wurde auch bereits die Wirksamkeit von agilem Marketing Vorgehen unter anderem von Aydın & Yaşarol (2018) erfolgreich nachgewiesen.
In Summe gesehen ist Agile Marketing ein Konzept das vorwiegend durch die Praxis-Anwendung, hier vor allem in den USA, Zuspruch erfährt. In der wissenschaftlichen Dis-

kussion finden sich aktuell nur vereinzelte Beiträge zu diesem Themenkomplex. Allerdings sind auch abseits der exakten Begrifflichkeit des Agile Marketing diverse Ansätze in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur zu finden, die sich auch mit dem Thema Agilität speziell in dieser Disziplin beschäftigen. Im Rahmen dieser Arbeit ist es auch eine Zielsetzung die unterschiedlichen Zugänge zum Thema Agilität im Marketing zu erfassen und eine aggregierte Betrachtungsweise darauf zu geben.

Eine wesentliche Frage die noch gänzlich unbeantwortet bleibt ist, wie sich das agile Marketing konkret in der Praxis und hier speziell in nicht komplett agil transformierten Organisationen und in Interaktion mit den Artefakten des traditionellen Marketings, wie der Strategie oder des Marketing Konzepts, verhält und ebendort stattfindet. In der wissenschaftlichen Literatur finden sich einige Case Studies von Unternehmen, die agil im Kontext der Gesamt-Organisation zusammenarbeiten, doch auf dem Level von einzelnen Funktionsbereichen, im speziellen der Marketing-Organisation, fehlt diese Betrachtungsweise aktuell noch. Dies ist aber eine in der Praxis äußerst interessante Konstellation, da sie die am meisten anzutreffende in der unternehmerischen Realität ist.

1.2. Forschungsfrage und Zielsetzung

Zielsetzung dieser Arbeit ist die Ergründung der praktischen Ausgestaltung von agilen Marketing-Ansätzen die in Interaktionen mit den Elementen des traditionellen Marketing-Ansatzes stehen und in Unternehmen in der Praxis eingesetzt werden. Dabei soll auf den Ergebnissen von Moi (2020) aufgebaut werden und die identifizierten Dimension einer Agile Marketing Capability in einem diverseren Sample von Unternehmen verifiziert werden bzw. bei Bedarf erweitert werden. Ebenso soll die Betrachtung ausgehend von den Fähigkeiten auch auf andere Aspekte wie die Methoden und die organisatorische Konfiguration erweitert werden. Ein besonderes Augenmerk in der Untersuchung soll auf die Erforschung der Interaktion von agilen und klassischen Marketing Ansätzen gelegt werden um für die Praxis eine valide Empfehlung für die Ausgestaltung eines solchen kombinierten Ansatzes zu geben. Abschließendes Ziel ist die Ergebnisse in eine konkrete Model Empfehlung für die Ausgestaltung einer agilen Marketing Funktion zu gießen.

Die Forschungsfrage lautet: ***Wie ist eine agile Marketing Funktion in der Praxis im Unternehmen ausgestaltet?***

Abgeleitet von der Haupt-Forschungsfrage sollen folgende Unterfragen beantwortet werden:

- *Welches Mindset und Capabilities benötigt es im Unternehmen für ein agiles Marketing?*
- *Wie kann eine agile Marketing Organisation aussehen und welche organisatorischen Rahmenbedingungen müssen dafür geschaffen werden?*
- *Welche (agilen) Methoden kommen in der Praxis zum Einsatz?*
- *Wie interagieren agile Ansätze mit den Artefakten des traditionellen Marketings?*

1.3. Methodik

Als explorative Methode zur Informationsgewinnung wird das problemzentriertes Interview gewählt. Es wurde ein exploratives bzw. qualitatives Forschungsdesign gewählt um den nötigen Erkenntnisstand zu ermitteln der für die Beantwortung der Forschungsfragen erforderlich ist.

Als Forschungsobjekt sollen dabei Unternehmen ohne Einschränkung auf die Branche ausgewählt werden, die agile Methoden in ihrer Marketing Praxis aktiv einsetzen. Dadurch soll ein möglichst hoher Querschnitt ohne Fokus auf eine gewisse möglicherweise schon weiter entwickelte Branche getroffen werden, sondern ein branchenunabhängiger Blickwinkel eingenommen werden.

Für das problemzentrierte Interview wird angestrebt fünf Interviews mit leitenden Personen aus den jeweiligen Marketing-Abteilungen (CMO, Leitung Marketing, Leitung Digital Marketing) der Unternehmen durchzuführen. Ein Interviewleitfaden gibt für die Gespräche den konzeptionellen Rahmen vor. Ziel der Interviews ist es von den befragten Personen zu erfahren welche agilen Elemente in der Marketing-Ausgestaltung der jeweiligen Unternehmen zum Einsatz kommen, wie der methodisch-organisatorische Rahmen dafür ausgestaltet ist und wie die agilen Elemente mit denen des traditionellen Marketing in Interaktion stehen.

Mit den aus den Interviews gewonnenen Erkenntnissen sollen Komponenten eines agilen Marketing Vorgehens identifiziert werden, die in den Unternehmen angewendet werden. Dabei soll im Detail auf die Ebene der Capabilities, der methodischen und organisatorischen Ebene und im speziellen auf die Schnittstelle agil/traditionell eingegangen werden

um die zuvor gestellten Forschungsfragen zu beantworten. Daraus leitet sich schlussendlich eine Model-Empfehlung ab, die vorschlägt diese Elemente in einer definierten Kombination einzusetzen.

1.4. Aufbau der Arbeit

Der Aufbau dieser Arbeit gliedert sich grob in zwei Teilbereiche wobei im ersten Teil die theoretischen Grundlagen für das Forschungsfeld erläutert werden. Beginnend mit einer Einführung in das Thema Agilität, das von unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet wird und im Rahmen der Arbeit als ein wesentlicher Faktor für das Meistern der Dynamiken einer modernen globalisierten und digitalisierten Welt gilt. Anschließend wird im speziellen auf die Wandlung des Marketings in der heutigen Zeit eingegangen. Startend mit den theoretischen Grundlagen der Marketing Funktion werden neue Ansprüche und Herausforderungen untersucht und die Impulse für Veränderungen im Marketing hin zu mehr Agilität erläutert. Im anschließenden Kapitel werden die beiden Grundlagen Kapitel zu Agilität und Marketing schließlich kombiniert, um die theoretische Basis für eine agile Marketing Funktion zu schaffen. Dabei wird sowohl auf die praktischen Ansätze der Agile Marketing Bewegung Rücksicht genommen, diese jedoch auch mit Ansätzen aus der wissenschaftlichen Forschung verknüpft um ein gesammeltes Bild dieses Aspektes zu zeigen. Abgeschlossen wird der theoretische Teil dieser Arbeit mit einer mehrperspektivischen Zusammenfassung des agilen Marketing Begriffes, der im zweiten empirischen Teil der Arbeit weiter untersucht werden soll.

Der zweite Teil dieser Arbeit umfasst die empirische Erhebung um die eingangs formulierte Forschungsfrage umfassend zu beantworten. Es werden zu Beginn die empirische Methodik und das gewählte Vorgehen im Detail erläutert. Im Anschluss werden die generierten Ergebnisse dargelegt und in einer kritischen Reflektion mit der zu Beginn beschriebenen Theorie in Verbindung gesetzt. Zielsetzung ist der Entwurf eines Modells einer agilen Marketing Funktion für die Unternehmenspraxis.

In der abschließenden Zusammenfassung werden nochmal das Forschungsinteresse inklusive der konkreten Fragen in Bezug mit den generierten Ergebnisse gesetzt und versucht diese zu beantworten. Es werden weiters ein Ausblick und Limitations der dargelegten Forschungsergebnisse gegeben.

2. Theoretischer Hintergrund

In den nachfolgenden drei Kapiteln werden die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit erläutert. Dabei werden in den ersten beiden Kapiteln die Themen rund um die beiden Begriffe ***Agilität*** und ***Marketing*** bearbeitet und dann im anschließenden dritten Kapitel in Kombination und im Sinne der Zielsetzung der Arbeit untersucht.

2.1. Das dynamische Umfeld und Agilität als Antwort darauf

2.1.1. Parameter des Wandels

Wir leben heute in einer Welt die sich rasant ändert, aber dennoch nie mehr so langsam verändert wie aktuell. Dieser Satz drückt sehr gut die Position in einer exponentiellen Veränderungskurve in der wir uns als Gesellschaft befinden aus.

2.1.1.1. Demografischer und Werte-Wandel

Unsere Gesellschaft hat sich in den letzten Jahrzenten zuweilen stark strukturell verändert was zu einigen Effekten und neuen Herausforderungen für die Wirtschaft generell geführt hat. In vielen europäischen Ländern erleben wir trotz Zuwanderung kaum ein Wachstum der Bevölkerungszahlen was auch eine Verschiebung in der Altersverteilung der Gesamtbevölkerung bedeutet. Im Jahr 2030 werden schätzungsweise 15% weniger Erwerbstätige am Arbeitsmarkt verfügbar sein (Bartscher et al. 2012: 34). Dies wird bedeuten, dass sich in Zukunft der aktuell schon vorherrschende Fachkräftemangel noch zuspitzen wird. Wenn der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeitende zunimmt, müssen sich auch die Anstrengungen von Unternehmen erhöhen, die besten Köpfe zu bekommen. Da die Auswahl aus Sicht der potentiellen Mitarbeitende groß ist, sollte in Konzepte einer attraktiven Arbeitgebendendarstellung nach Außen investiert werden. Ein Teil davon kann auch die Bereitstellung und Kommunikation eines modernen und anziehenden Arbeitsumfeld sein, das gezeichnet ist durch neue Führungsansätze, wenige bis gar keine Hierarchien, moderne Arbeitsmethoden und sinnstiftende Tätigkeiten (Häusling 2020: 23f.). Ein weiterer Effekt der mit der Veränderung der Bevölkerungsstruktur einhergeht ist der der *Silver Society*: Die Bevölkerung wird älter, auch das Erwerbsalter wird weiter steigen und Menschen sind länger aktiv im Job. Das stellt Unternehmen vor die Herausforderung geeignete Umfelder und Aufgaben für diese Menschen zu schaffen (Gatterer 2020).

Induziert von der Altersverschiebung in der Bevölkerung findet auch ein Wertewandel statt. Dies ist auch nur eine logische Weiterentwicklung der Dynamiken der letzten Jahr-

zehnte, stellen aber speziell die *Gen Y* und *Gen Z* die Unternehmen vor ganz neue Herausforderungen. Über die Jahre kam es zu folgenden wertbezogenen Veränderungen in der Gesellschaft (Bartscher et al. 2012: 31 zitiert nach Rosenstiel & Comelli 2003: 25):

- Abwendung von Arbeit als Pflicht
- Wichtigkeit der Freizeit
- Ablehnung von Unterordnung und Verpflichtung
- Erhöhter Anspruch zur eigenen Selbstverwirklichung
- Unterstützung Gleichberechtigung
- Wichtigkeit der eigenen Gesundheit
- Bewahrung einer intakten Umwelt

Die Veränderungen haben Einfluss auf viele Bereiche wie beispielsweise auf das Konsumverhalten, das Verhalten als Arbeitnehmende und auf das Führungsverhalten (Bartscher et al. 2012: 33f.). Im Kontext der Agilität sieht Häusling (2020: 24) den Wertewandel als Möglichkeit mit alternativen Arbeits- und Führungsmodellen als Unternehmen punkten zu können. Auch seien eine Identifikation mit dem eigenen Tun und eine erwünschte Werteüberschneidung von Unternehmen und Mitarbeitende eine neue Herausforderung auf die alternative Konzepte abseits *Comand & Control* gute Antworten parat haben.

2.1.1.2. Nachhaltigkeit und Umwelt-bewusstsein

Das Bewusstsein für die Umwelt und die starke Motivation diese zu bewahren wurde schon als relevante Veränderung der Wertehaltung in der Bevölkerung identifiziert. Mit dem darauf aufbauenden Trend der Neo-Ökologie meint Gatterer (2020) einen auf der Wertehaltung basierenden radikalen Ansatz der nachhaltiges Handeln als Grundvoraussetzung sieht. In persönlichen Kaufentscheidungen, der Wahl eines*einerArbeitgebenden oder der politischen Meinung wird der Trend feststellbar sein. Das stellt Unternehmen vor die Herausforderung darauf die passende Antwort zu liefern, wie beispielsweise die Vermeidung von Plastik und anderen Initiativen. Dabei ist die glaubhafte Nachvollziehbarkeit und nicht nur der Nutzen von Nachhaltigkeits-Aktivitäten als bloßes Kommunikations-Instrument wichtig.

2.1.1.3. Digitalisierung

Den womöglich größten Einfluss auf unsere Gesellschaft übt zurzeit die Technologisierung bzw. die Digitalisierung aus. Mit der Globalisierung hatten sich die Marktbedingungen schon in den letzten Jahrzehnten radikal verändert, jedoch sind die Implikationen der Digitalisierung noch stärker zu erwarten. Es sind Aspekte wie Vernetzung, Transparenz,

Interaktivität, Personalisierung und Echtzeit, welche die Treiber dieser Veränderung sind und eine Vielzahl von neuen Produkten, Services und anderen Innovationen hervor gebracht haben (Gehrckens 2016: 80). Durch die Transparenz sind mündige Kund*innen entstanden, welche Angebote im pull Verfahren nur nach Bedarf konsumiert. Informationen sind jederzeit und überall abrufbar und so haben etablierte Medienkanäle wie das Fernsehen enormen Druck von Streaming Anbietern bekommen die ein mehr kund*innenorientiertes Angebot bieten. Diese Kund*innenorientierung ist der Ausdruck einer erfolgreichen digitalen Implementierung, da auf einem globalen Marktplatz um wertvolle Beachtung der Konsumierenden gebuhlt wird. Daten als das neue Öl ist ein Rohstoff den es gilt, als Unternehmen geschickt zu nutzen um noch bessere und passendere Angebote zu schaffen. Neue Geschäftsmodelle werden erst durch die Digitalisierung ermöglicht und können dank globaler Reichweite sehr rasch skaliert werden (Gehrckens 2016: 84). Alle diese aufsummierten Chancen und Möglichkeiten haben auch Schattenseiten, wie beispielsweise das Faktum, dass eine große Marktmacht in diesem Bereich von wenigen großen US-amerikanischen Unternehmen ausgeht, die in einzelnen Marktsegmenten den globalen Markt beherrschen. Ein Trend der von der Digitalisierung mitgetragen wird ist der der Konnektivität. Damit sind die zahlreichen digitalen Methoden um mit Personen in Kontakt zu bleiben gemeint, wie Nachrichtendienste, Social Media und andere Plattformen, die eine ständige Erreichbarkeit und enge Verbundenheit mit unseren Mitmenschen erlaubt. Dieser aus der Technologie induzierte Nutzen birgt aber auch Herausforderungen im sozialen Bereich (Gatterer 2020).

Die Veränderung durch die Digitalisierung ist schon sehr stark in vielen Bereichen spürbar, doch stehen wir noch am Anfang der Entwicklung. Digitalisierung wird für die Menschen zu einem alltäglichen und selbstverständlichem Gut werden wie einst vor vielen Jahren die Elektrizität (Kröger & Marx 2020: 6). Viele Unternehmen stehen vor den Herausforderungen wie sie der Entwicklung mit Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit folgen können und Transformationsprozesse sinnvoll aussteuern (Gehrckens 2016: 80). Viele haben jedoch auch schon die Chance verpasst auf den Zug der Digitalisierung aufzuspringen, man denke nur an Unternehmen wie beispielsweise Kodak oder Nokia. Damit dies nicht passiert maßt Gehrckens (2016: 80) dem Thema Agilität als Antwort auf die Dynamiken und Auswirkungen der Digitalisierung große Bedeutung bei. Die Welt der Digitalisierung bringt für Unternehmen zahlreiche Chancen mit sich, wenn sie die Fähigkeit entwickeln mit hoher Geschwindigkeit adaptive Lösungen zu entwickeln (Gehrckens 2016: 84).

Eines kann von der Digitalisierung in Summe behauptet werden: Sie ist der perfekte Ausdruck der VUCA Welt in der wir uns momentan befinden.

2.1.2. Herausforderungen einer VUCA Welt

VUCA wurde als Begriff im Jahre 1991 erstmals vom US-Militär benutzt um die neuen Machtverhältnisse nach dem Ende des kalten Krieges zu beschreiben (Baran & Woznyj 2020:1). Es herrschten keine klaren Abgrenzungen zwischen Gut und Böse und es wurde schwieriger die eigenen Handlungen zu steuern. Gerade in den letzten Jahren wurde der Begriff wieder äußerst populär und wird verwendet um die dynamische interne und externe Umwelt zu beschreiben in der sich Organisation und Individuen, ausgelöst durch die auch vorhin beschriebenen Trends und Dynamiken, befinden. Da VUCA ein Kunstwort ist, soll zuerst einmal auf die Bestandteile und deren Bedeutung eingegangen werden (Bennett & Lemoine 2014b: 3):

V = Volatility: Die Dynamik von Veränderungen und Geschwindigkeit von Veränderungskräften ist zahlreich und zumeist unvorhersehbar.

U = Uncertainty: Fehlende Vorhersagefähigkeit mit der Aussicht auf Überraschungen.

C = Complexity: Vielfalt an Kräften und Dynamiken, welche die Organisation umgibt, aber keine sichtbaren Ursachen-Wirkungsketten aufweisen.

A = Ambiguity: Die Unschärfe der Wahrnehmung, das Potenzial für Trugschlüsse und die Missdeutung von Wirkungsketten.

In ihren Ausführungen mahnen Bennett & Lemoine (2014b) explizit VUCA nicht als ein Gesamtkonstrukt zu sehen, sondern auf die einzelnen Bestandteile, die sich auch exakt voneinander abgrenzen lassen, einzugehen. Im geläufigen Sprachgebrauch werden auch viele der Begriffe fälschlicherweise als Synonyme für die anderen verwendet. *Unsicherheit* ist klar von *Ungewissheit* zu unterscheiden, da bei ersterem eine kausale Wirkungskette bekannt ist, jedoch nicht der Zeitpunkt der Eintritts, bei letzterem ist aber keine Wirkungskette ersichtlich, die eine sichere Prognose ermöglichen würde (*Mehrdeutigkeit*) (Scheller 2017: 34). Auch *Volatilität* und *Unsicherheit* werden oft als Synonyme verwendet, dabei ist die Unsicherheit eine Folge von Volatilität, als Ausmaß der Schwankung innerhalb einer kurzen Zeit (Scheller 2017: 21). Der Begriff *Komplexität* wird gerne mit der ganzen VUCA Welt gleichgesetzt, darum soll im Detail darauf eingegangen werden

und auch eine Abgrenzung zum Begriff *kompliziert* gegeben werden. Zwei wissenschaftliche Modelle, welche die Abgrenzung dieser beiden Begriffe erlauben, sind der Cynefin und die Stacey Matrix. Letztere soll als Erklärungsmodell dienen:

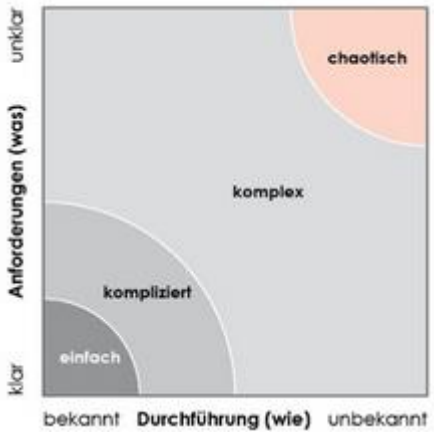


Abbildung 1: Stacey Matrix (Quelle: Scheller 2017: 31)

In der Stacey-Matrix werden Aufgaben anhand von zwei Parametern, nämlich der Anforderung und der Umsetzung, klassifiziert. Dabei gibt es jeweils die folgenden Ausprägungsstufen an jeder Achse: bekannt und unbekannt. Dadurch ergeben sich vier mögliche Typen von Aufgaben und auch eine klare Abgrenzung zwischen den Begriffen *komplex* und *kompliziert* (Scheller 2017: 31f.). Einfache Aufgaben haben eine klare Anforderung und die Durchführung ist bekannt, wobei beim genauen Gegenteil von chaotisch keiner der beiden Parameter bekannt ist. Bei komplizierten Aufgaben ist einer der beiden Parameter bekannt, der andere nicht vollständig klar. Komplizierte Dinge können von anderen mit einem Plan 1:1 nachgebaut werden oder auch in ihre Einzelteile zerlegt und anschließend wieder zusammengesetzt werden. Bei komplexen Aufgaben ist einer der beiden Parameter völlig unklar, der andere teilweise bekannt. Im Gegensatz zu komplizierten Aufgaben gibt es bei komplexen Aufgaben keinen Plan der 1:1 nachgebaut werden kann. Auch können sie nicht in ihre Einzelteile zerlegt und danach wieder funktional zusammengesetzt oder vereinfacht werden ohne ihre Funktion zu verlieren (Scheller 2017: 32f.). Ein einfaches Beispiel für ein komplexes System ist die Organisation.

2.1.3. Antworten auf die Dynamiken der VUCA Welt

Doch wie kann man nun als Unternehmen und Individuum den vier Herausforderungen der VUCA Welt wirksam begegnen? Als mögliche Antworten empfehlen Bennett & Lemoine (2014b: 3) folgende effektive Lösungsansätze:

- Volatility: Agilität soll die Möglichkeit zukünftiger Potentiale sichern.

- Uncertainty: Informationen und Daten sollen verstärkt verwendet und neu aufgebaut werden.
- Complexity: Die Organisationsstruktur soll den äußeren Rahmendbedingungen angepasst werden bzw. diese gespiegelt werden.
- Ambiguity: Durch Experimente sollen die richtigen Strategien identifiziert werden.

Sie vertreten auch die Meinung, dass VUCA als Phänomen nicht einzeln betrachtet werden darf, sondern auf die vier Bestandteile gezielt mit passenden Lösungen reagiert werden muss (Bennett & Lemoine 2014b, 2). Der Cynefin gibt ebenso für den Umgang mit Komplexität die Empfehlung nach einem experimentellen Vorgehen nach folgendem Muster: Probiere aus, erkenne und reagiere entsprechend (Scheller 2017: 28).

Eine Reihe von korrekten Handlungsempfehlungen geben auch Schober-Ehmer und Krejci:

- Pragmatismus und alternative Ansätze im Vorgehen.
- Die starre Organisation in eine fluide, agile transformieren.
- Unsicherheit hilft die richtigen Fragen zu stellen und die Kreativität zu fördern. Optionen länger offen halten.
- Ein komplexes Spiel mit Komplexität spielen mit den nötigen Freiräumen für die Mitarbeitenden mit der Hilfe von agilen Methoden.
- Vielfältige Möglichkeiten erlauben mehrdeutige Antworten auf mehrdeutige Situationen.
- Vertrauen und gute Kommunikation als Basis für die Zusammenarbeit. Menschliche Interaktionen stehen im Mittelpunkt.

(Scheller 2017, zitiert nach Schober-Ehmer & Krejci o.J.: 35)

Alle genannten Elemente und Ansätze zur Bewältigung der VUCA Herausforderungen zeichnen ein Bild eines adaptiven Vorgehens, das ohne Voreingenommenheit Lösungen erschafft, welche an den Endkund*innen ausgerichtet ist und nach innen gerichtet eine Kultur der Wertschätzung, des Vertrauen, der Sinnhaftigkeit und Offenheit erzeugt. Agile Methoden und die zugrunde liegende Wertehaltung können all das leisten. Auch Scheller (2017: 42) und Baran & Woznyj (2020: 1f.) sehen Agilität als die Antwort um den Herausforderungen der VUCA Welt zu begegnen.

Was sind denn nun außer, dass die VUCA Welt bewältigt werden kann die konkreten Vorteile der Agilität? Margetich (2018: 50-57) beantwortet diese Frage mit sieben klaren Vorteilen:

1. Verbesserter Time-to-Market
2. Stärkung der Liefer- und Leistungsfähigkeit
3. Produkte, die wirklich fertig sind
4. Echtes Teamwork
5. Der User steht im Zentrum von allem
6. Lernen, Lernen, Lernen
7. Business is the winner

In seiner Studie hat Fischer (2017) Vorteile des Einsatzes von Agilität identifiziert. Im Zentrum der Vorteile, die nach außen wirken, steht die stärkere Kund*innenzentriertheit: Die Kunde*unnen werden aktiv in den Prozess eingebunden, was ein besseres und schnelleres Zusammenarbeiten ermöglicht und schließlich zufriedenere Kund*innen zur Folge hat. Letztlich kann das Unternehmen dadurch flexibler am Markt agieren und somit langfristig erfolgreicher sein. Des Weiteren werden positive Wirkungen in der Fachkräftegewinnung und Erhöhung der Arbeitgebendenattraktivität gesehen. Innerhalb der Vorteile, die nach innen wirken, ist Schnelligkeit ein zentraler Faktor (Fischer 2017). In diesem Zusammenhang werden auch die Aspekte Flexibilität und Zeitgewinn erwähnt. Da innerhalb der Projekte immer wieder Reflexionen stattfinden und Anpassungen vorgenommen werden können, entsteht ein Zeitgewinn (Fischer 2017). Ein weiterer Vorteil von Agilität besteht in einem höheren Maß an Offenheit und Transparenz (Fischer 2017). Transparente Strukturen und Prozesse implizieren eine klare Regelung und Nachvollziehbarkeit für alle Organisationsmitglieder. Agilität fordert zudem auch eine veränderte Art der Führung und Zusammenarbeit (Fischer 2017). So erhalten die Mitarbeitenden mehr Verantwortung was in weiterer Folge die Motivation erhöht. Schließlich steht eine veränderte Fehlerkultur im Unternehmen für die Ermöglichung von Mitarbeitenden auch mehr Verantwortung zu übernehmen.

Bevor nun aber näher auf das Thema der Agilität eingegangen wird, werden noch die erforderlichen Grundbegriffe dazu aufgearbeitet.

2.1.4. Agilität - Definition und Historie

Die Themenkomplexe rund um die Begriffe „**agil**“ und „**Agilität**“ erfuhren in den letzten Jahren einen rasanten Aufschwung und konnten sich in der unternehmerischen Praxis etablieren. Mit der zunehmenden Popularität fanden aber auch eine zunehmende Verwässerung der Begriffe und ein regelrechter Hype rund um „Agilität“ statt (vgl. Preußig 2020: 9). Allerdings liegen die Wurzeln des Begriffes bereits in den 1950er Jahren und wurden vor allem durch den amerikanischen Soziologen *Talcott Parson* im Rahmen seiner Forschung zu Systemtheorien von Organisationen geprägt. Das von ihm entwickelte *AGIL Schema* beschreibt die Fähigkeiten eines Systems sich auf verändernde Rahmenbedingungen anzupassen (Adaption), sich selbst Ziele zu setzen und diese im Anschluss zu verfolgen (Goal Attainment), Kohäsion und Inklusion herzustellen und zu erhalten (Integration) sowie die Fähigkeit grundlegende Muster und Verhaltensweisen über eine längere Zeit aufrechtzuerhalten (Latency) (Fischer 2016). Ausgehend von diesen ersten Impulsen lassen sich über die Jahre drei weitere Entwicklungswellen des Themas beobachten (Fischer 2016; Schmitz 2018: 7):

1. 90er-Jahre: Agile Manufacturing- und Lean Manufacturing-Ansätze propagieren eine schnelle und marktgerechte Produktentwicklung die mithilfe von multi-funktionalen Teams im ständigen Regelkreis die eigenen Prozesse optimiert.
2. Ab 2001: Das Agile Manifest war der Startschuss für die Bewegung der agilen Softwareentwicklung in deren Mittelpunkt die im Manifest formulierte Wertehaltung und Prinzipien stehen. Ausgehend von dieser Haltung entwickelten sich populäre Methoden wie Scrum. Diese Ansätze verbreiteten sich aber auch in anderen Domänen abseits der Software-Industrie. So sind auch die Wurzeln des agilen Projektmanagements hier zu finden (Preußig 2020: 9)
3. Ab 2010: Mit Ansätzen einer agilen Organisation wurden die agilen Werte und Denkhaltungen in noch größere Komplexitätsebenen gehoben und Methoden entwickelt die es erlauben, große Teilbereiche oder sogar ganze Organisationen agil zu steuern. Auslöser für diese Entwicklungen waren unter anderem die immer stärker wirksamen Effekte der VUCA Welt, wie in Kapitel 2.1.2 erläutert. Bedeutsame Beispiele hierfür sind Holacracy oder das Spotify Modell.

Bevor näher auf die unterschiedlichen Ebenen eingegangen wird, auf denen agile Konzepte wirken können soll noch im Detail auf den Agilitäts-Begriff eingegangen werden. Eine frühe Definition, die in vielen Werken referenziert wird (unter anderem in Schmitz 2018; Förster & Wendler 2012; Häusling 2020) ist jene von Brown und Agnew:

> *"Corporate agility, the capacity to react quickly to rapidly changing circumstances, requires a focus on clear system output goals and the capability to match human resources to the demands on changing circumstances." (Brown & Agnew, 1982: 29)*

Aspekte die hier bereits heraus gestrichen werden, sind die angemessene Reaktion auf eine sich schnell ändernde Umwelt, die klare Zielsetzung und dass die eigenen unternehmensinternen Human-Ressourcen zu den Veränderung auslösenden äußeren Umständen in Bezug gesetzt werden. Eine weitere und in der deutschsprachigen Literatur häufig referenzierte Definition kommt von Goldmann et al., die ebenso Agilität als Antwort auf sich unvorhersehbar und konstant ändernde Umweltfaktoren sehen:

> *„Für ein Unternehmen bedeutet Agilität die Fähigkeit, in einer Wettbewerbsumgebung gewinnbringend zu operieren, die charakterisiert ist durch ständig aber unvorhersehbar sich ändernde Kundenwünsche" (Goldmann et al. 1996: 3)*

Ergänzend ist hier zu erwähnen, dass die Definition speziell auf den Umweltfaktor der Kund*innenwünsche Bezug nimmt und aus einer ökonomischen Perspektive den Begriff „gewinnbringend" als Prämisse der Aktivitäten annimmt. In der wissenschaftlichen Literatur finden sich noch zahlreiche Definitionen und Zugänge von einer Vielzahl von Autor*innen, die auch die historische Entwicklung des Begriffes wiederspiegeln. Auch war der Begriff immer ein Konglomerat aus vielen unterschiedlichen Konzepten, die dann subsumiert wurden, was auch eine gewisse Offenheit und Breite der Definition mit sich brachte (Förster & Wendler 2012: 31). Im Kern ging es jedoch immer um die Fähigkeit sich schnell und positiv wirksam auf äußere Rahmenbedingungen mit dem Fokus der Kund*innenzentrierung einstellen zu können (Häusling 2020: 31). An dieser Stelle wird nicht mehr im Detail auf die Breite der Definitionen eingegangen, aber auf die Arbeit von Förster & Wendler (2012) verwiesen, die eine fundierte Aufbereitung zur Theorie und Konzepten der Agilität zur Verfügung stellen. Sie sehen es weiters als ein Konzept, das aktuell noch keine exakte Definition erlaubt, da es noch immer in Veränderung begriffen ist und es noch weitere Ergebnisse künftiger Forschungsbeiträge benötigt um das Thema umfassend zu betrachten (Förster & Wendler 2012: 33).

Ein Begriff der in der Praxis sehr oft als Synonym von Agilität benutzt wird, aber in der näheren exakten Betrachtung einen gravierenden Unterschied aufweist ist der der *Flexibilität*. Beide Begriffe meinen eine Anpassungsfähigkeit, jedoch ist diese bei der Flexibilität re-aktiv und nicht selbstinduziert und bei der Agilität tatsächlich pro-aktiv aus dem System heraus induziert (Förster & Wendler 2012: 31 und Fischer 2016). Aus dieser Perspektive sieht auch Fischer (2016) die Agilität als die höchste Form der Anpassungsfähigkeit an.

2.1.5. Agilität – Eine Begriffsabgrenzung

Nach einer Einführung in die Begrifflichkeit der Agilität und einem kurzen historischen Abriss der Entwicklungen in diesen Bereich, wird in diesem Kapitel im Detail auf das Konzept Agilität selbst eingegangen und dieses inhaltlich ausführlicher beleuchtet.

Gleichsam wie die vielfältigen Definitionen bietet die wissenschaftliche Literatur auch vielfältige Vorschläge was denn nun genau konzeptionell unter dem Begriff zu verstehen ist und welche Bereiche er umschlingt. In ihrer Arbeit schaffen es Förster & Wendler (2012: 32f.) einen Überblick über die Konzepte zu gegeben, gehen aber auch ganz klar auf die Problematik der vielfältigen Ansätze in diesem Bereich ein. Ausgewählte wissenschaftliche Beiträge zu den Komponenten der Agilität sind beispielsweise:

	Goldman et al. (1996)	**Sharker & Sar-ker (2009)**	**Lin et al. (2006)**	**Sherehiy et al. (2007)**
Kunde / Markt	Kundenmehr-wert	Linkage (customer communication)	Quality Market	Customer
Kooperation / Partner / Supply Chain	Kooperation		Partnership	Cooperation
Organisation / Kultur / Struktur / Prozesse	Organisation	Linkage (work culture in different locations)Processes	Change Integration	Organizational learning, Decentralized Authority Rules, Structure Coordination Culture of Change
Menschen / Teams	Mensch & Information	People Linkage (distributed teams)	Team building-Competence Education Wefare	Proactivity, Adaptivity, Resiliency (Workforce)
Technologie / Systeme		Technology	Technology	

Tabelle 1: Komponenten der Agilität (Quelle: Förster & Wendler 2012: XXVII)

Eine konzeptionelle Einteilung auf die nun näher eingegangen wird, ist jene von Fischer (2017), da sie auf Basis einer Feldforschung im deutschsprachigen Raum basiert und daher auch im Kontext dieser Arbeit besondere Relevanz genießt. In der Studie wurden vier relevante Dimensionen von Agilität identifiziert: Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit, Kund*innenzentriertheit und Haltung. Unter den ersten beiden Begriffen wird konkret die Fähigkeit von Systemen subsumiert sich in Richtung ändernder Rahmenbedingungen innerhalb einer angemessenen Reaktionszeit zu verändern. Der Impuls zur Veränderung kann dabei aus dem Unternehmen selbst kommen oder durch die Umwelt induziert sein (Fischer 2017). Der Aspekt der Kund*innenzentrierung gibt die Zielrichtung der Veränderung und der Orientierung des Unternehmens vor. Eine rasche Befriedigung von entstehenden oder sich verändernden Kund*innenbedürfnissen kann zudem ein veritabler Wettbewerbsvorteil sein. Der letzte Aspekt der Haltung meint die kulturelle Perspektive der Organisation, die geprägt ist von bestimmten Einstellungen, wie der Begegnung der Mitarbeitenden auf Augenhöhe, ein wertschätzender Umgang untereinander, Eigenverantwortung, Transparenz und Sinnstiftung (Fischer 2017).

Zusammenfassend kann man sagen, dass Agilität in der Praxis eine Haltungs- und eine Handlungs-Komponente besitzt, welche eng miteinander zusammenhängen und beidseitiges vorhanden sein muss um eine optimale Wirkung zu entfalten. Es existiert eine Vielzahl von Komponentenmodellen, doch es herrscht keine echte Einigkeit in der wissenschaftlichen Literatur wie der Begriff genau zu verstehen ist. Um sich dem Begriff aus einer umsetzungsorientierten Perspektive anzunähern wird eine aus der Praxis stammende Einteilung aufgegriffen. Preußig, (2020: 143) gibt im Kontext des agilen Projektmanagements die nachfolgende, aufeinander aufbauende Wirkungskette der Bausteine einer agilen Handlungsimplementierung:

- **Agile Werte**: bilden das Fundament.
- **Agile Prinzipien**: basieren auf den agilen Werten und bilden Handlungsgrundsätze.
- **Agile Techniken**: sind konkrete Verfahren zur praktischen Umsetzung der Werte und Prinzipien.
- **Agile Methoden**: geben den agilen Techniken eine Gesamtstruktur.

Diese Strukturierung ist auch so in den nachfolgenden Kapiteln zu finden wo im Details auf die einzelnen inhaltlichen Punkte eingegangen wird. Erwähnt sei an dieser Stelle noch, dass sich speziell in der Unterteilung von Methoden und Techniken in der Literatur

stark unterschiedliche Auffassungen der Autor*innen finden (zB. von Hofert (2016: 11) werden Methoden als Framework bezeichnet und die Techniken als Methoden). Zusätzlich wird der Aspekt der agilen Organisation im Kapitel 2.1.5.4 betrachtet, das die Agilität in der höchstmöglichen Implementierungs-Komplexität skizziert.

2.1.5.1. Werte und Prinzipien

Grundlage der aktuell weitläufig gebräuchlichen Denkhaltung von Agilität war das agile Manifesto, das 2001 aus dem Kontext der Softwareentwicklung von einer Gruppe von Entwicklern verfasst und veröffentlicht wurde. Auslösende Impulse für die Entstehung waren Unzufriedenheit mit der damaligen Situation und der Antrieb, mehr Menschlichkeit in den bis dato starren und technokratischen Entwicklungs-Prozess zu gießen. Die **Werte** aus dem agilen Manifest werden immer als Gegensatzpaar zu der alten Denkweise formuliert und lauten wie folgt:

"Individuals and interactions over processes and tools
Working software over comprehensive documentation
Customer collaboration over contract negotiation
Responding to change over following a plan" (Beck et. al. 2001)

Ausgehend von den Werten hat das agile Manifest noch zusätzliche 12 konkrete **Prinzipien** definiert, die als praxisrelevante Umsetzungs- und Handlungsempfehlungen der zuvor definierten Werte gesehen werden können. Dazu gibt Preußig (2020: 39-57) eine aktuelle Interpretation in deutscher Sprache:

Kund*innenbindung durch Teilprodukte	Durch das inkrementelle Vorgehen können Fehler früher vermieden werden und es kann generell näher am Kund*innenwunsch entwickelt werden.
Veränderung begrüßen	Veränderungen im laufenden Projekt werden positiv gesehen und können jederzeit berücksichtigt werden.
Kurze Entwicklungszyklen	Durch schnelle und regelmäßige Teil-Lieferung inklusive Kund*innenfeedback kann gut darauf reagiert werden.
Kund*innensicht im Projekt	Anforderungen der Kund*innen sind entweder persönlich oder durch Fachexpert*innen repräsentiert.
Eigenverantwortliche Mitarbeitende	Förderung einer eigenverantwortlichen Arbeits-Atmosphäre das auf Vertrauen und Unterstützung basiert.
Direkte Kommunikation	Als effizienteste Kommunikations-Methode wird das Face 2 Face-Gespräch gesehen.
Funktionierendes Teilprodukt	Mit inkrementellem Vorgehen werden funktionsfähige Teil-Produkte geschaffen die laufend mit den Kund*innen abgestimmt werden.
Nachhaltiger Projektfortschritt	Das Tempo der Arbeitstätigkeit sollte so gewählt werden, dass ein Abreiten über längere Zeit möglich ist.

Erweiterbare Teilprodukte	Durch Augenmerk auf Design und Technik können Komponenten wiederverwendet und erweitert werden.
Einfache Lösungen	Funktionierende einfache Lösungen sind zu bevorzugen.
Selbstorganisierte Teams	Anstatt starrer hierarchischer Strukturen organisieren sich die kleinen Teams selbst.
Kontinuierliche Verbesserung	Das Team reflektiert in regelmäßigen Abständen über sein eigenes Tun und korrigiert bei Bedarf Verhaltensweisen.

Tabelle 2: Agile Prinzipien (Quelle: Preußig 2020: 39-57)

Die Werte und Prinzipien sind im Rahmen des agilen Manifests bewusst allgemein gehalten und geben keine konkreten Umsetzungsempfehlungen. Vielmehr dienen sie dem Formen einer Geisteshaltung, dem **agilen Mindset**, welches die Menschen dazu befähigt selbst mittels agiler Methoden und Techniken die praktische Umsetzung zu steuern (Kröger & Marx 2020: 87). Das Konzept des agilen Mindset ist die Grundlage der weiteren operativen Ausgestaltung. Dieser Ansatz bringt mit sich, dass die agile Denkhaltung nicht auf den Einsatz in der Softwareentwicklung beschränkt ist, sondern - wie es auch in der Praxis üblich ist - sich auf beliebige Bereiche übertragen und anwenden lässt. Die Anwendbarkeit speziell im Bereich Marketing ist der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit.

2.1.5.2. Techniken

Agile Techniken (auch agile Praktiken genannt, zum Beispiel bei Sauter et al. (2018: 24)) sind nach Preußig (2020: 59) konkrete Vorgehensweisen, die sich aus den Prinzipien des agilen Manifests ableiten lassen. Sie bilden mitunter die Basis der handlungsorientierten Perspektive der Agilität. Grundsätzlich können die Techniken auch in Wechselwirkung frei kombiniert werden. Aus der Praxis empfiehlt sich jedoch auf fertige Methoden zu setzen, die eine sinnvolle Vielzahl von Techniken kombinieren. Nachfolgend werden unterschiedliche Techniken, welche die Dokumentation der Anforderungen der Kunde*innen, die Steuerung einer schrittweisen Entwicklung, die Führung des Teams sowie die Kontrolle der Arbeitsschritte unterstützen, kurz vorgestellt.

Anforderungen

Anforderungen haben zum einen den Zweck ein gemeinsames Bild mit den Kund*innen von der geplanten Umsetzung zu bekommen und andererseits jenen, Veränderungen zu ermöglichen (Preußig 2018: 90). Zur Beschreibung von einzelnen Anforderungen werden in der Praxis Use Cases (Anwendungsfälle) und **User Stories** verwendet. Der Use Case

ist ein Begriff aus der Softwareentwicklung und meint einen konkreten technischen Anwendungsfall, der über Beschreibungen und Diagramme nachvollziehbar wird. Die User Story vereinfacht diesen Ansatz noch weiter und nimmt eine strikte Kund*innenperspektive ein. Eine typische Form einer User Story wäre beispielsweise: *„Als Mitarbeiter der Buchhaltung möchte ich alle offenen Rechnungen angezeigt bekommen, damit ich sehen kann, welche Rechnungen seit Längerem nicht bezahlt wurden“* (Preußig 2020: 68). Wichtig ist hierbei die einfache Sprache aus der Sicht der Kund*innen und die klare, wünschenswerte Zielsetzung die es in der Umsetzung dann besser erlaubt, die Funktion zu verstehen und entsprechen zu realisieren. Um mehrere User Stories in eine übergeordnete logische Struktur zu bringen, werden sie passend in sogenannten **Epics** kombiniert (Preußig 2018: 93). Damit ist es möglich, ein Vorhaben klar zu strukturieren. Die Gesamtheit aller Anforderungen für ein Produkt oder ein Projekt werden im **Product Backlog** gesammelt und verwaltet. Um eine Performanceorientierung in das Konzept zu bringen wird der *Business Value* verwendet, der eine Repräsentation der ökonomischen Bedeutung darstellt und Auswirkungen für die Abarbeitung hat (Preußig 2020: 76). Grundsätzlich gibt es in der Praxis viele erdenkliche Formen wie ein Produkt Backlog geführt wird und es ist der jeweiligen konkreten Methode überlassen ob ein Board oder einfache Tickets benutzt werden.

Ein andere Perspektive, nämlich die der tatsächlichen Benutzenden des Systems, nimmt das Tool des **Personas** ein. Es ist eine ausführliche Beschreibung und Sammlung von relevanten Kund*innenbedürfnissen, die dazu dienen soll dass sich Entwickler*innen später besser in der Lage sieht sich in den/die Kund*innen hineinzuversetzen (Preußig 2018: 96). Dabei werden auch persönliche Attribute (z.B. Hobbies etc.) in das Konzept miteingebaut um ein möglichst realistisches Abbild zu bieten.

Iterative Entwicklung

Die iterative Vorgehensweise stellt mitunter das Kernstück der agilen Methoden dar und bedarf geeigneter Instrumente um zielgerichtet ausgesteuert werden zu können. Der Prozessschritt einer einzelnen Iteration wird auch als **Sprint** bezeichnet und hat in der Regel immer eine fixe Dauer von zwei bis vier Wochen (Preußig 2020: 80). Innerhalb des Sprints werden jene Aufgaben vom Team bearbeitet die in einem zuvor getätigten Planungsmeeting gemeinsam beschlossen wurden. Grundsätzlich wird jede Iteration als eigener Prozessschritt gesehen und die Produktperspektive jedes Mal neu bewertet und somit ständig verbessert (Preußig 2020: 81). Somit ist es auch nicht erforderlich, dass schon zu Beginn der Entwicklung fix definiert ist, wie das Produkt am Ende auszusehen

hat. Jede Iteration sollte eine lauffähiges Produkt hervorbringen, das **Inkrement**, welches dann von den Kund*innen in der Funktionalität getestet und abgenommen werden kann. Wichtig ist zu erwähnen, dass die Inkremente in sich verschachtelt und aufeinander aufbauend strukturiert sind (Preußig 2020: 21). Werden nun die Anforderungen für ein Produkt verändert, passiert das zumeist im Rahmen eines **Reviews**. Zielsetzung dieses Meetings ist eine Nachbesserung der Anforderungen, um eine möglichst hohe Kund*innenzufriedenheit zu erreichen (Preußig 2020: 88). In der Regel finden die Reviews nach dem Ende einer Iteration im Beisein der Kund*innen und anderer wichtiger Stakeholder statt.

Steuerung und Team

Selbstgesteuertes und iteratives Vorgehen bedarf auch geeigneter Instrumente für die day to day Aussteuerung des Teams. Eine wichtige Funktion für eine transparente Visualisierung der aktuellen Aufgaben ist das **Task Board**. Unterteilt in mehrere Rubriken beantwortet das Task Board die Fragen, was schon erledigt wurde (done), was aktuell zu tun ist (in progress) und welche Aufgaben noch offen sind (open). Die einzelnen Aufgaben werden je nach Arbeitsfortschritt und Fertigstellungsgrad von einer Rubrik in die nächste verschoben. Dabei kann in der Praxis eine haptische Ausprägung mit Post-its an einer Wand oder eine Software-Lösung zum Einsatz kommen (Preußig 2020: 95). Auch ist die Ausgestaltung des Boards, im speziellen die der einzelnen Rubriken, sehr von der eingesetzten Methode sowie von der Implementierung im Unternehmen abhängig. Hier kann das Tool komplett den Prozessen und Vorlieben des Teams angepasst werden. Wichtig im Sinne der Transparenz ist die Zugänglichkeit des Tools, da es eine wichtige Aufgabe in der Dynamik und der Kommunikation im Team übernimmt (Preußig 2020: 95). Um mehr Produktivität und klaren Fokus zu erreichen wird eine Begrenzung von parallelen Aufgaben (**Work-in-Progress-Limits**) eingeführt und auch im Board transparent dargestellt. Damit wird eine Überforderung von umsetzenden Ressourcen vermieden und versucht den Punkt einer maximalen Produktivität zu erreichen (Preußig 2020: 100). Ein weiterer relevanter Punkt bei der Arbeit mit dem Task-Board ist die **Definition of Done**. Damit ist eine klare Festlegung gemeint, ab wann eine Aufgabe als fertig angesehen werden kann und in die done Rubrik verschoben werden darf (Preußig 2020: 97). Diese Definition wird gemeinsam im Team anhand fixer Kriterien festgelegt und dadurch messbar gemacht.

Das Task-Board wird vor allem im Rahmen eines **Daily-Standup-Meetings** verwendet, das ein stark strukturiertes, tägliches Status Meeting ist. Der Name Standup impliziert

hier auch schon, dass das Meeting optional im Stehen durchgeführt werden soll und so nochmal zusätzliche Dynamik erzeugt. Wesentliche Funktionen des Meetings sind das Sicherstellen eines gemeinsamen aktuellen Status, der Kommunikation der aktuell bearbeiteten Aufgaben und das Aufzeigen von etwaigen Problemen. Dadurch bedient sich das Meeting einer einfachen Struktur von drei Fragen, die reihum vom ganzen Team beantwortet werden (Preußig 2018: 80):

1. Was habe ich seit gestern erledigen können?
2. Welche Aufgaben liegen für heute an?
3. Was hindert mich aktuell an der Erledigung meiner Arbeit?

Die Rolle der Moderierenden fallen an dieser Stelle den Projektleitenden zu, welche auch für die Einhaltung von kurzen Sprechzeiten verantwortlich ist. Das strikte Einhalten von Zeitvorgaben wird auch als **Timeboxing** bezeichnet.

Da agile Techniken selbst regulierend sind, finden in regelmäßigen Abständen sogenannte **Retrospektiven** statt, bei denen auf einer abstrakten Ebene die gemeinsame Zusammenarbeit diskutiert wird und daraus konkrete Verbesserungen erarbeitet werden (Preußig 2020: 107). Die Retrospektiven finden während des laufenden Projekts statt und sind nicht mit Lessons Learned Meetings typischerweise nach Abschluss gleichzusetzen.

Sehr wichtig für das Gelingen vom agilen Vorgehen ist ein guter Informationsfluss innerhalb des Teams. Den Idealzustand davon meint die **osmotische Kommunikation**, bei der die Zielsetzung ist, einen gleichen Informationsstand zur richtigen Zeit im richtigen Umfang herzustellen (Preußig 2018: 84). Um diesen Zustand zu erreichen können beispielsweise bauliche Maßnahmen in der Büro-Umgebung geschaffen oder auch technische Tools dafür eingesetzt werden (Preußig 2020: 110).

Das Arbeiten in **selbstorganisierten Teams** ist ein wesentlicher Aspekt welcher zu einer höheren intrinsischen Motivation unter den Team-Mitgliedern führt. Wesentlich zeichnet sich diese Arbeitsweise durch folgendes aus (Preußig 2020: 112):

- Gemeinsame Verantwortung für das Gesamtergebnis.
- Aufwände für die eigenen Aufgaben werden selbst geschätzt.
- Das Team entscheidet selbst über die zu bewältigende Arbeitslast.
- Der Fortschritt wird selbstständig überwacht.
- Gegenseitige Unterstützung.

Kontrolle

Ein spielerisches Verfahren um Aufwände von komplexen Aufgaben möglichst realistische einzuschätzen ist das **Planning Poker**. Dabei macht man sich die Delphi-Methode

zu Nutze, die eine durch Wiederholungen immer sukzessiv bessere Schätzung meint (Preußig 2020: 121). Die Schätzungen werden von den Team-Mitgliedern dabei mit einem Set an Spielkarten mit den Zahlen in der Fibonacci Reihe von 0 bis 40 nacheinander bewertet. Die Einheit für die Schätzung wir auch als **Story Points** bezeichnet und kann eine abstrakte Zahl aber auch eine Schätzung in Personentagen sein. Bei keiner Einigung wird eine zusätzliche Diskussion angeregt, bis ein Gruppenkonsens erreicht ist (Preußig 2020: 124). Eine Technik zur Visualisierung des aktuellen Arbeitsstands ist das **Burn-Down-Chart**. Hierbei werden ausgehend vom Gesamtaufwand in regelmäßigen Abständen die tatsächlich abgearbeiteten Aufwände in der y-Achse eingetragen. Die ideale Abfolge wäre eine lineare Kurve startend beim Gesamtaufwand zum Zeitpunkt 0 die zum Zeitpunkt x bei 0 Aufwand endet (Preußig 2020: 130). Durch die Abweichung von der Ideallinie kann der aktuelle Fortschritt bewertet und regulierend eingegriffen werden.

2.1.5.3. Methoden

Agile Methoden basieren auf den agilen Werten, Prinzipien sowie Techniken und bilden in einem schlüssigen Konzept kombiniert eine konkrete Handlungsempfehlung für die Praxis (Sauter et al 2018: 24). Im Kontext des Projektmanagements ist von Preußig (2020:143) zu ergänzen, dass die Methode eine tragfähige Grundstruktur sei, die aber immer auf die konkreten Bedürfnisse im Unternehmen und auf die Aufgabe bezogen angepasst werden sollte. **Agiles Projektmanagement** ist ein Begriff der im Kontext der agilen Methoden ein relevanter Sammelbegriff ist, aber durchaus auch andere Aspekte umfasst. Nach Preußig (2020: 11) ist es ein Projektmanagement, das sich auf einen agilen Prozess stützt und dabei agilen Prinzipen folgt und agile Techniken nutzt. Auch hier ist in der Literatur eine unschlüssige Einteilung der Begriffe zu beobachten, was auch der Vielzahl an Methoden und Tools geschuldet ist. An dieser Stelle soll ein Abriss über die populärsten Methoden gegeben werden, die auch zusätzlich eine hohe Relevanz für die Anwendung im Marketing Kontext haben. So wurden Scrum, Kanban und Lean in der Befragung „Status Quo Agile“ als die drei am weitesten verbreitete Methoden identifiziert (Komus& Kuberg 2017: 10) und werden nachfolgend vorgestellt.

Scrum

Die von Jeff Sutherland ursprünglich im Kontext der Softwareentwicklung konzipierte Methode erfreut sich großer Beliebtheit, auch außerhalb des ursprünglichen Umsetzungsfelds. Es ist als ein allgemeines Framework an Prozessen konzipiert, was es besonders für vielfältige Einsatzmöglichkeiten attraktiv macht:

„Scrum ist ein Rahmenwerk für agile Prozesse. Es gibt Strukturen vor, die den erfolgreichen Einsatz des agilen Projektmanagements fördern. Es beschreibt aber nicht die agilen Techniken, die dann in einem konkreten Projekt eingesetzt werden.“ (Preußig 2018: 133)

Margetich (2018: 59) spricht auch vom **Scrum Flow** als ein Prozessmodel, das den Mitgliedern durch Fokussierung und Vereinfachung Unterstützung zur Selbststeuerung und Exploration bietet. Wesentliche Denkhaltung dabei ist es, große komplexe Aufgaben in kleine Teile (User Stories) zu teilen, die dann von einem Umsetzungsteam in fixen Bearbeitungszyklen (Sprint) inkrementell bearbeitet werden. Dabei wird besonderes Augenmerk auf die Validierbarkeit des geschaffenen (Inkrement) am Ende jedes Sprints gelegt und mit wiederkehrenden Feedbackschleifen wird versucht, die Qualität und Flexibilität zu gewährleisten (Margetich 2018: 59f.).

Das Scrum Framework besteht aus drei Rollen, drei Artefakten und fünf Ereignissen die miteinander interagieren und die Prozesskette für die Leistungserstellung formen:

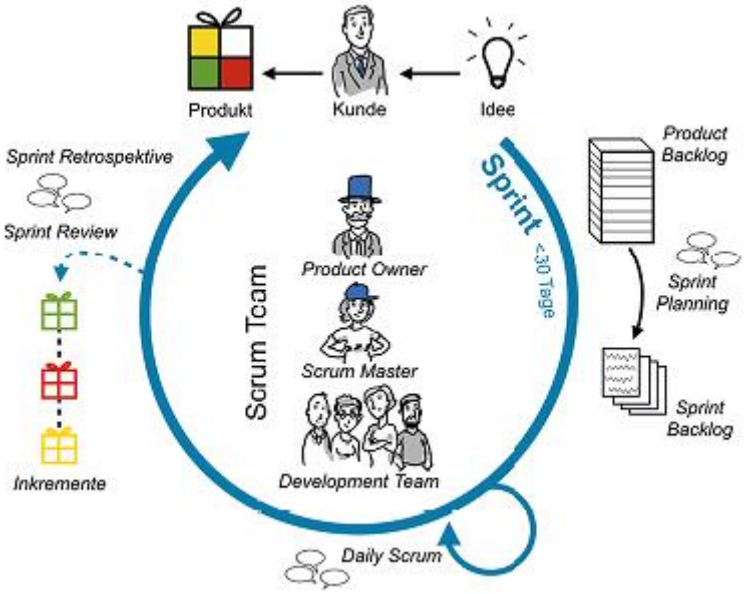


Abbildung 2: Scrum Framwork (Quelle: Preußig 2020: 157)

In anderen Quellen wie Margetich (2018: 63) wird von sechs Rollen, sechs Meetings und mehreren Artefakten gesprochen. In der weiteren Folge soll das Scrum Framework Anhand der Klassifikation von Preußig erläutert werden. Die drei Artefakte stellen die Dateien für die Prozess-Aussteuerung dar:

- **Inkrement**: ein lauffähiges Teilprodukt das den Kund*innen am Ende des Sprints zum Testen zur Verfügung gestellt wird (Preußig 2018: 135).

- **Product Backlog**: die Sammlung und Beschreibung aller Produktanforderungen, die aber laufend an etwaige neue Kund*innenwünsche angepasst werden (Preußig 2018: 135f.).
- **Sprint Backlog**: Sammlung der Aufgaben inklusive geschätzter Dauer des aktuellen Sprints (Preußig 2018: 137).

In der Ausführung werden wie schon zuvor erwähnt drei unterschiedliche Rollen unterschieden: Scrum Master, das Pendant eines*einer Projektmanagers*Projektmanagerin, der Product Owner, als Sprecher der Stakeholder und das ausführende Team selbst. Wichtig dabei ist zu erwähnen, dass eine Rolle im Scrum keine hierarchische Position ist, sondern nur eine begriffliche Zusammenfassung einer freiwilligen Verantwortlichkeit (Margetich 2018: 62). Nachfolgend werden die drei Rollen kurz umrissen (Margetich 2018: 62, Preußig 2018: 140-143; Preußig 2020: 149-151):

- **Scrum Master**: Aufgabe dieser Rolle ist es, den Scrum Prozess effizient und effektiv zu gestalten und zu moderieren. Es gibt immer nur eine*n Scrum Master der*die auch für die Einhaltung der Scrum Regeln sorgt, aber auch als Coach dem Team beratend zur Seite steht.
- **Product Owner**: In dieser Rolle verantwortet die Person das Product Backlog und somit die Summe aller Kund*innen-Anforderungen. Auch Priorisierungen und Klärungen von Unklarheiten bei einzelnen Aufgaben sowie die finanzielle Endverantwortung für die Umsetzung gehören zu den Tätigkeiten.
- **Team**: Die ausführende Rolle wickelt in Selbstorganisation und mit Unterstützung der anderen beiden Rollen die definierten und vereinbarten Aufgaben der Backlogs selbstständig ab. Das Team ist auch für das Ergebnis sowie für die Qualität des Produktes verantwortlich.

Die fünf Ereignisse von Scrum definieren auch den zeitlichen Ablauf eines typischen Scrum Prozesses. Im Zentrum steht der **Sprint** als zyklische Iteration der in der Regel 14 bis maximal 30 Tage dauert. Zu Beginn jedes Sprints findet ein **Sprint Planning** Meeting statt, bei dem gemeinsam festgelegt wird welche Aufgaben aus dem Product Backlog in das aktuelle Sprint Backlog verschoben und im Rahmen des anstehenden Sprint schlussendlich umgesetzt werden. Im täglichen Arbeiten ist das **Daily Scrum** Meeting, das vom*von der Scrum Master einberufen und moderiert wird, die Instanz für den aktuellen Status (siehe auch Daily Standup in Kapitel 2.1.5.2). Die beiden Meetings Sprint **Retro-**

spektive und Sprint **Review** dienen als Feedback-Regelkreis, wobei das Review auf einer eher inhaltlichen Ebene zu sehen ist und das Retrospektive die Prozess- und Kollaborationsfähigkeit reflektiert. (Preußig 2018: 145-150; Preußig 2020: 152-156)

Kanban

Mit seinen Ursprüngen aus der japanischen Automobilindustrie ist diese Methode eigentlich dem Themengebiet des Lean Manufacturing zuzuordnen. Zielsetzung ist es einen gleichmäßigen und kontinuierlichen Arbeitsfluss (**Flow**) mittels Transparenz zu erzeugen (Leopold 2017: 17f.). Kanban ist als Methode im Vergleich zu Scrum sehr einfach zu implementieren und verzichtet auf Rollen und andere Eigenheiten. Leopold (2017: 18) definiert es als:

> *„(..) kein vordefinierter und standardisierter Prozess. (..) ein maßgeschneidertes System, weil es offen lässt, wie es gestaltet wird, und keinen Zielzustand vorschreibt. „*

Im Kern von Kanban stehen drei Prinzipien und sechs Praktiken die in ihrer operativen Ausführung den Prozess gestalten.

Prinzipien	**Praktiken**
1. Starte mit dem, was du jetzt machst. 2. Verfolge evolutionäre Verbesserung. 3. Fördere Leadership auf allen Ebenen der Organisation.	1. Visualisiere 2. Limitiere den Work in Progress 3. Manage Flow 4. Mache Prozessregeln explizit 5. Implementiere Feedback-Loops 6. Führe Verbesserungen basierend auf Methoden und Modellen durch

Tabelle 3: Prinzipien und Praktiken von Kanban (Quelle: Leopold 2017: 19ff.)

Zentrales Element in Kanban ist die optimale Steuerung des Arbeitsflusses. Dabei bedient man sich des *Pull-Prinzipes*, was meint, dass sich ausführende Team-Mitglieder selbstständig neue Aufgaben aus dem Pool an vorhandenen besorgen sobald freie Kapazitäten vorhanden sind. Um die Aufgaben einfach und transparent zu machen wird in der Regel ein **Kanban-Board** eingesetzt, das in Rubriken laut den zu bearbeitenden Prozessschritten strukturiert ist (Preußig 2020: 164). Eine einfache Struktur wäre hier das schon in Kapitel 2.1.5.2 erwähnte open, in progress, done. Karten bzw. Aufgaben werden dann im Laufe des Bearbeitungsprozesses von einem Schritt in den nächsten verschoben, bis schlussendlich die Aufgabe abgeschlossen ist.

Einer wichtigen Aufgabe kommen in der Kanban Methode die schon erwähnten work in progress (WIP) Limits zu. Sie beschränken die Anzahl der parallel laufenden Aufgaben

und leisten einen wesentlich Beitrag um den beständigen Durchfluss des Prozesses zu regeln und Überlastung zu vermeiden. Dies führt zu höherer Motivation, weniger Stress bei gleichem Output und ermöglicht auch noch ein späteres Reagieren auf neue Anforderungen (Leopold, 2017: 17).

Ähnlich wie in der Scrum Methode gibt es bei Kanban auch verschiedene Meeting Formate welche die Kommunikation und Koordination im Team sicherstellen sollen. Ähnlich wie das Daily Scrum Meeting fungiert das **Kanban Meeting** als ein tägliches Update- und Austausch-Treffen des ganzen Teams. Die einzelnen Iterationen werden in einem **Replenishment Meeting** besprochen und die dazu passenden Aufgaben gemeinsam festgelegt (Kröger & Marx 2020: 153). Anders als im Scrum Ansatz gibt es hier keine fix definierte Durchlaufzeit für eine Iteration. Einen wichtigen Aspekt erfüllen auch im Kanban Ansatz **Retrospektiven** und andere Review Meetings, die das Ziel haben, den Prozess und die inhaltliche Ebene kontinuierlich zu verbessern.

Lean Management/Startup

Kommend aus dem Lean Manufacturing Ansatz wurde von Eric Ries daraus im Kontext von innovativen Hightech-Gründungen ein iterativer Lern- und Entwicklungs-Prozess entwickelt. Der Lean Startup Ansatz hat eine schnelle und nahe an den Kund*innenanforderungen befindliche Entwicklung von Produkten im Sinn und nutzt dafür eine minimal funktionsfähige Produktvariante („**Minimum Viable Product**“). Das MVP erlaubt es mit sehr kleinem Aufwand einen maximalen Lerneffekt inklusive direkten Kund*innenfeedbacks zu generieren und schließlich das gelernte in weiteren Iterationsstufen in das Produkt einfließen zu lassen (Humble et al. 2017: 72f.). Ebenso wie beim Scrum Ansatz sollte auch am Ende einer Iteration eine lauffähige Produktversion stehen, die möglichst relevante Erkenntnisse zu vorher von den Entwickelnden getroffenen Annahmen liefern kann.

Zentrale Logik im Lean Startup Ansatz ist die **build-measure-learn** Feedbackschleife. Im ersten Schritt wird ausgehend von getroffenen Annahmen (Hypothesen), die jedoch nicht nur Produkteigenschaften betreffen können, sondern auch das Business Model sein können, ein MVP entwickelt, das den minimalsten Anforderungen genügen sollte um die gestellten Hypothesen testen zu können. Bei Tests mit realen Kund*innen werden anschließend die Annahmen entweder verifiziert oder falsifiziert beziehungsweise dann die nötigen Rückschlüsse auf die weitere Entwicklung des Produktes getroffen (Eisenmann et al. 2012: 2-10).

Wesentlicher Vorteil des Lean Startup Vorgehens ist eine erhebliche Senkung des Risikos von falschen Entwicklungen oder kostenintensiven Fehlinvestitionen und das rasche, marktgerechte Feedback auf funktionsfähige Produkte. Inhaltlich ist die Methode auch dem Hypothesen getriebenen Entrepreneurship zuzuordnen (Eisenmann et al. 2012: 12), wird aber dennoch im wissenschaftlichen Diskurs ebenso als agile Methode gesehen.

Design Thinking

Ebenso nicht ganz eindeutig zu den agilem Methoden zählen kann man das **Design Thinking**, das im eigentlichen Sinn als eine nutzendenzentrierte Innovations-Technik zu verorten ist. Jedoch gibt es zahlreiche Parallelen zu den schon zuvor beschriebenen agilen Methoden: ebenso arbeiten interdisziplinäre Teams an konkreten Lösungen von Kund*innenbedürfnissen und setzen dabei auf ein iteratives und zyklisches Vorgehen um rasch verwertbares Kund*innenfeedback zur weiteren Optimierung zu erhalten (Preußig 2020: 22). Unterschiede zeigen sich jedoch bei der Betrachtung des Endproduktes: Dieses ist im Design Thinking noch gänzlich unbekannt und wird mithilfe der Technik erst entwickelt und konzipiert, wogegen bei den Methoden des agilen Projektmanagements ein gut ausdefiniertes Produkt im Zentrum steht (Preußig 2020: 23). Konkret umfasst der Design Thinking-Prozess fünf Phasen wobei der Fokus stark auf der Kreation von neuen Ideen liegt (Kerguenne et al. 2017: 16):

1. **Empathise**: In dieser ersten Phase wird sich intensiv mit den Nutzendenbedürfnissen auseinander gesetzt und versucht diese auf möglichst vielen Ebenen zu verstehen. Auch Interviews oder Beobachtung werden zur Insight-Generierung benutzt.
2. **Define**: Die gesammelten Erkenntnisse über die Zielgruppen werden in kurze Statements (core problems) formuliert. Auch das Verfassen von Personas wird als Technik eingesetzt.
3. **Ideate**: In einem Brainstorming oder einer anderen kreativen Technik werden anschließend passende Ideen zur Lösung des Kund*innenproblems gesucht. Anschließen werden die Ideen gesammelt und in eine Reihung gebracht.
4. **Prototype**: Vielversprechende Ideen werden als einfache Prototypen umgesetzt und rudimentär validiert. Funktionieren Produkte in dieser Phase nicht, werden sie wieder verworfen.
5. **Test**: Für gut befundene Prototypen werden anschließend mit tatsächlichen Kund*innen validiert. Mit den Erkenntnissen wird die weitere Entwicklung der Produkts angestoßen oder auch komplett verworfen.

Ähnlich wie bei der Lean Startup Methode geht es beim Design Thinking auch um die Etablierung von raschen Feedbackzyklen bei noch unklaren Produkt-Anforderungen. Hier ist der größte Unterschied zu den agilen Projektmanagement Methoden wie Scrum, bei denen es vorwiegend um die Umsetzung von klaren Anforderungen geht.

Der Abriss der vier zuvor beschriebenen Methoden aus dem agilen Umfeld sollte ein Querschnitt von populären Methoden sein, die auch im weiteren Sinn im Marketing Kontext dieser Arbeit hohe Relevanz haben. In der Praxis und in der Literatur sind noch eine Vielzahl von Methoden und auch Kombinationen zu finden auf die an dieser Stelle nicht mehr näher eingegangen wird. Der Status of Agile Report von Komus & Kuberg, (2017: 8) umfasst alleine über zehn Methoden die alle praktische Anwendung in Unternehmen finden.

Eine Brücke zur nächsten Ausbaustufe der Agilität in Organisationen schlagen die sogenannten agilen Skalierungs-Frameworks. Sie sind aus dem Bedürfnisse heraus entstanden die zuvor vorgestellten Methoden auch in große Organisationen erfolgreich einzusetzen. Die wichtigsten Vertreter dieser Frameworks sind das Scaled Agile Framework (SAFe), Large-Scale Scrum (LeSS) und der Agile Scaling Cycle (Daut 2015: 160f.). Diese Ansätze bieten Struktur- und Ablauf-Konzepte an um agile Methoden wie beispielsweise Scrum in großen Organisationen zu betreiben.

2.1.5.4. Organisationen

Agilität im Kontext der Organisation und in weiterer Folge als wissenschaftliche Betrachtung der dazu passenden Organisationstheorien erfuhr in den letzten Jahren eine rasante Entwicklung, die viele neue praktische Konzepte aber auch neue Forschungsansätze aus der wissenschaftlichen Literatur hervorgebracht hat. Scheller (2017: 3) sieht eine agile Organisation als *„eine flexible, anpassungsfähige, adaptive Organisation die in selbstorganisierten crossfunktionalen Teams alle Funktionen, die zur Erfüllung der übertragene Aufgabe benötigt werden, selbstverantwortlich erfüllt“*. In dieser Definition sind viele der in den letzten Kapiteln genannten Begrifflichkeiten enthalten. Was aber im Kontext unserer Betrachtungsweise der Organisation anders ist, sind die Strukturkomplexität und die Anforderungen an die agilen Methoden um diese zu beherrschen. Modelle für agile Organisationen werden auch oft als organisatorische Betriebssysteme bezeichnet (Aulinger 2016: 7). In weiterer Folge sollen zwei solcher Betriebssysteme für agile Organisationen vorgestellt werden.

Holacracy

Die **holokratische Organisation** wurde als Zwischenweg einer autokratischen und demokratischen Organisation von Brian Roberts, stark inspiriert durch das Konzept der Soziokratie entworfen. Dabei ist es möglich, ganze Organisation nach einem selbstorganisierten und agilen Ideal zu strukturieren. Als Struktur Metapher gilt dabei der **Kreis** anstelle der üblich vorherrschenden Hierarchie. Personen haben auch keine Positionen mehr, sondern können eine oder mehrere Rollen in verschiedenen Kreisen übernehmen. Die Kreise und Rollen sind an der Zielsetzung des Unternehmens ausgerichtet und verfolgen weiterhin dessen Erfüllung (Schermuly 2020). Die Kreise im Unternehmen sind selbstorganisiert und in sich selbst weiter verschachtelt – d.h. an der Spitze steht ein Unternehmenskreis der die oberste Steuerungsebene bildet (Boos et al. 2020: 88f.). In der Regel werden Entscheidungen basisdemokratisch gefällt. Auch das Abschaffen einer Rolle hat für eine Person keine große Auswirkung wie in herkömmlichen Organisationen – die Person wendet sich einfach ihren anderen Rollen zu. Eine wichtige Funktion kommt dem Purpose zu, der eine innerorganisatorische, einheitliche Ausrichtung darstellt (Boos et al. 2020: 86).

Wie auch in anderen agilen Methoden besitzt auch Holcracy eine Definition von unterschiedlichen Meeting Typen: **Tacticals** sind wöchentliche Status Meetings um die anstehenden Aufgaben im kleinen Kreis zu besprechen. Es geht hier vor allem um inhaltliche Themen und die Aussteuerung des Wettschöpfungsprozesses. Kommt es zu Problemen die nicht in den Tacticals gelöst werden können, werden **Issue-specific Meetings** einberufen bei denen eine gemeinsame Lösungsfindung im Mittelpunkt steht. **Governance** Meetings finden in größeren zeitlichen Abständen statt und beschäftigen sich mit der Organisation selbst, der Zielsetzung und den dazu passenden Abläufen. (Boos et al. 2020: 93-96; Schermuly 2020)

Holocracy besitzt ein umfangreiches Regelwerk das Orientierung und Sicherheit für die Organisation leistet. Alle Regeln müssen den Mitgliedern transparent gemacht werden und sind verpflichtend von ihnen einzuhalten. Das umfassende Regelwerk und auch der radikale Ansatz, die Hierarchie mit den dazu passenden Rollen in einer Organisation komplett abzuschaffen, machen das Konzept teilweise schwierig in der tatsächlichen Implementierung (Schermuly 2020). Ein bekanntes Unternehmen für den Einsatz dieser Methode ist der Versandhändler für Schuhe zappos.

Spotify Modell

Ein weiteres sehr bekanntes agiles Model um ganze Organisationen zu steuern ist jenes vom schwedischen Streaming Anbieter **Spotify**. Den Kern der Organisation bilden kleine cross funktionale Teams die eine starke Produkt-Zentrierung aufweisen und für eine Teil-Aufgabe im Unternehmen eigenverantwortlich zuständig sind. Die einzelnen Organisationseinheiten und ihr Zusammenspielen im Modell sind:

- **Squad**: bildet als Team mit fünf bis neun Mitgliedern (sieben als ideale Größe) das Zentrum des Modells und hat Endverantwortung für eine bestimmte Aufgabe oder ein (Teil-)Produkt (Lundberg 2020: 21). Auch wenn hier das Scrum Team als Vorbild galt, ist die Wahl der eigentlichen Methode zur Zusammenarbeit dem Team überlassen.
- **Tribe**: Zusammenschluss von mehreren Squads in logische Einheiten mit bis zu 150 Mitarbeitenden. Ein gemeinsamer inhaltlicher Kontext und Purpose gibt den Squads Orientierung und Zusammenhalt (Lundberg 2020: 33-36).
- **Chapter** und **Gilden**: Chapters sind fachliche Zusammenschlüsse gleichartiger Funktionen und am ehesten mit den klassischen Fachabteilungen vergleichbar. Es geht in dieser Gruppe um fachlichen Austausch, gemeinsame Standards und Weiterentwicklungen als Einheit. Gilden hingegen sind Gruppen die sich auf freiwilliger Basis zu bestimmten Themen und Zwecken formen und agieren (Lundberg 2020: 38f.).

Durch die in sich verschlungenen einzelnen Struktur-Elemente des Modells gelingt es dem Unternehmen damit Autonomie und Koordination auf einem hohen Niveau zu vereinen und so ein selbstorganisiertes Arbeiten zu ermöglichen (Diehl 2019). Weitere wichtige Aspekte der kulturellen Perspektive des Spotify Modells sind die gelebte Fehlerkultur, ein klarer Purpose als inhaltlicher Leitstern und eine vom Lean-Ansatz inspirierte Test & Learn Atomsphäre (Diehl 2019).

Die beiden gezeigten Konzepte implizieren eine gänzlich agile Organisationform, was jedoch in der Praxis für die meisten Unternehmen schwer zu realisieren sein dürfte und auch nicht für alle Unternehmensbereiche als sinnvoll erscheint. Daher hat sich der Anspruch der **Ambidextrie** entwickelt, der einerseits die Eigenschaften einer Organisation in Richtung effizient, stabilisierend und andererseits gleichzeitig unternehmerisch, kreativ und flexibel meint (Wrage 2020: 59). In der Ausgestaltung dieser Beidhändigkeit liegt die

Herausforderung speziell bei Führungskräften, da eine Balance zwischen beiden komplementären Gegensätzen gefunden werden muss. Auch Aulinger (2016: 3) kommt zum Schluss, dass für Stabilität und Flexibilität die richtigen Plätze in agilen Organisationen und das richtige Ausmaß gefunden werden müssen. Rigby et al (2019: 34) konkretisieren diese Aussage weiter mit der Eignung von hierarchisch organisierten Gruppen für Routineaufgaben wie das Rechnungswesen und den Einsatz von agilen Teams für komplexe, kund*innenzentrierte und dynamische Aufgaben. Was aber dennoch wichtig ist, ist dass sich das ganze Unternehmen auf die agilen Werte verständigt und diese einhält (Rigby et al. 2019: 35).

Scheller (2017: XIV) fasst in seinem Buch sieben Kernbotschaften zu agilen Organisation treffend zusammen:

- In der VUCA- Welt funktionieren alte Best Practises nicht mehr, sondern es müssen über Experimente individuelle Lösungen für die Herausforderungen gefunden werden.
- Anpassungsfähigkeit ist die organisatorische Schlüsselkompetenz und impliziert die Fähigkeit einer Organisation selbstständig zu lernen.
- Agilität ist ein Mindset (siehe Kapitel 2.1.5.1) und muss von der Organisation verinnerlicht sein um Techniken und Methoden hervorzubringen.
- Es braucht aber dennoch Management, das sicherstellt, dass die Dinge richtig getan werden.
- Der Fokus der agilen Organisation liegt auf den Kund*innen und deren Bedürfnisbefriedigung ist das erste Ziel.
- Die Struktur der Organisation ist kompakt gehalten sowie flexibel und vollständig auf die Struktur des Produktes ausgerichtet.
- Ein gemeinsamer Sinn richtet die agile Organisation aus.

Wie werden nun Unternehmen und Organisationen am besten agil? Diese Frage wird in der Literatur unter dem Begriff **Agile Transformation** diskutiert und mit Modellen und anderen Empfehlungen zu beantworten versucht. An dieser Stelle soll nicht näher auf Modelle und Vorgehen eingegangen werden, da die Komplexität des Themas den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Im empirischen Teil dieser Arbeit wird das Thema allerdings dann wieder aufgegriffen und die Transformation der befragten Unternehmen im Detail betrachtet.

2.2. Marketing im Wandel

Im folgenden Kapitel wird nun das Themengebiet des Marketings umfassend betrachtet. Beginnend mit einer Aufarbeitung der klassischen Marketing Theorie und Ansätzen aus der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur wird im Anschluss ein modernes Marketing Bild konstruiert, das geprägt ist durch die Formulierung von passenden Antworten auf die Dynamik der VUCA Welt und im speziellen der Digitalisierung.

2.2.1. Marketing Grundlagen

Das **Marketing** ist eine typische Funktion in einem Unternehmen und lässt sich wie folgt definieren:

> *„Marketing umfasst die Aktivitäten sowie die Kombination von Funktionen und Vorgehensweisen, mit denen Angebote erzeugt, kommuniziert, übermittelt und ausgetauscht werden, die für Abnehmer, Kunden, Partner und die breite Allgemeinheit von Wert sind „ (Kotler et al 2017: 5)*

Neben der Betrachtungsweise als unternehmerische Funktion gibt es noch den Anspruch des Marketings als Führungsphilosophie, der vor allem durch die historische Veränderung der Marktstrukturen von Verkäufer- zu Käufermärkten geprägt war und eine konsequente Ausrichtung aller Funktionsbereiche des Unternehmens an den Kund*innenwunsch meint. Der Führungsanspruch des Marketings wurde über die Jahre schwächer, was daran lag, dass die meisten Unternehmen den Wandel hin zum Käufermarkt und damit zur Kund*innenorientierung bereits vollzogen haben (Benkstein 2018: 54f.). So wird aktuell das Marketing vielmehr nur als Funktionsbereich in der Praxis gesehen. Dennoch ist nach wie vor eine konsequente Markt- und Kund*innenorientierung für die Unternehmen wichtig, um längerfristig überleben zu können (Becker 2012: 1). Man steht nun aber vor einer neuen Herausforderung auf den raschen und dynamischen Wandlungsprozess in der digitalisierten Zeit adäquat zu reagieren. Der neue Engpassfaktor ist „Marktdynamik“, was die Unternehmen dazu zwingt sich erneut neu auszurichten (Voeth 2020: 73). Genau hier kommt das Thema Agilität ins Spiel, das diese Anforderungen meistern kann.

Um die komplexe Aufgabe des **Marketing Managements** zu bewerkstelligen empfiehlt es sich für Unternehmen in der Praxis dafür logische Strukturen und konkrete Planungen einzusetzen. Beispiele für solche Konzepte sind der Marketing-Plan (Straub 2015: 104)

oder die Marketing-Konzeption (Becker 2012: 3). Hier existieren in der Literatur unterschiedliche Konzepte, die aber im Wesentlichen nachfolgende drei Komponenten gemeinsam haben (Becker 2012: 4; Kreutzer 2010: 13):

- **Marketingziele**
- **Marketingstrategien**
- **Marketingmix** - auch als die **4Ps** bezeichnet

2.2.1.1. Marketingziele

Die **Marketingziele** sind den Unternehmenszielen in einer hierarchischen Beziehung untergeordnet. Unternehmensziele sind geplante Zielsetzungen des Unternehmens, die es mit den gesetzten Maßnahmen im Rahmen des Leistungserbringungsprozesses zu erreichen gilt (Straub 2015: 106). Den Marketingzielen kommt in der marktorientierten Ausrichtung des Unternehmens eine bedeutende Rolle zu: Eine sinnvolle Ableitung der Strategie und den operativen Maßnahmen ist ohne die vorher definierten Ziele nicht möglich. Sie repräsentieren die zukünftigen marktspezifischen Zielpositionen, die es mit adäquater Strategie und Instrumenten für das Unternehmen zu erreichen gilt. Dabei richtet sich die Planung der Ziele an den zukünftigen Marktentwicklungen sowie den im Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen aus (Becker 2012: 61). Typische Marketingziele sind unter anderem: Marktanteil, Preissegment, Bekanntheitsgrad, Käufer*innenreichweite, Kund*innenzufriedenheit, Kund*innenbindung (Becker 2012: 84).

Ein zielorientiertes Vorgehen im Unternehmen ist generell Voraussetzung für eine rationale Unternehmensführung, um strategische und operative Handlungen zu leiten. Im Vorfeld der Zielformulierung müssen im Unternehmen umfassende Umwelt- und Unternehmensanalysen erfolgen, deren Ergebnisse kombiniert in einer SWOT Analyse die Basis für das Zielsystem sind (Becker 2012: 92).

2.2.1.2. Marketingstrategien

Die Komplexität eines zweck- und zielorientierten Unternehmens mit vielen instrumentellen Teilfunktionen bedingt, dass über eine Strategie ein gemeinsames, zielorientiertes Vorgehen erreicht wird (Becker 2012: 140). Bekannte strategische Konzepte sind aus der marktorientierten Betrachtung die Produkt-/Marktmatrix nach Ansoff oder die generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter. Porter schlägt in seinem Modell drei zentrale Wettbewerbsstrategien vor: Kostenführerschaft, Differenzierung und Fokussierung (Kotler et

al 2017: 60; Straub 2015: 67). Die beiden erstgenannten Strategien sind auf den Massenmarkt ausgerichtet, wogegen die Fokussierung einen Nischenmarkt adressiert.

Strategische Ansätze im Marketing sind vielfältig und umfangreich, weshalb Becker (2012: 148) zur besseren Orientierung ein mehrdimensionales Strategiekonzept entwickelt hat, das zentrale strategische Optionen eines Unternehmens gesammelt darstellt:

Strategieebene	**Art der strategischen Feststellung**	**Strategische Basisoptionen**
Marktfeldstrategien	Art der Produkt/Markt Kombinationen	Gegenwärtige oder neue Produkte in gegenwärtigen oder neuen Märkten
Marktstimulierungsstrategien	Art der Marktbeeinflussung	Qualitäts- oder Preiswettbewerb
Marktparzellierungsstrategien	Art und Grad der Differenzierung der Marktbearbeitung	Massenmarkt- oder Segmentierungsmarketing
Marktrealstrategien	Art und Stufen des Markt- bzw Absatzraumes	Nationale oder internationale Absatzpolitik

Tabelle 4: Marketing-strategischer Grundraster (Quelle: Becker 2012: 148)

In der Praxis ist es entscheidend für Unternehmen die vier zuvor genannten Strategieebenen passend für die Situation mit Optionen zu versehen. Die Planung dieser Strategieentscheidung erfolgt für Unternehmen in der Regel in drei aufeinander aufbauenden Schritten und wird auch als STP Marketing bezeichnet:

- **Segmentierung**: Ein Gesamtmarkt wird mithilfe von speziellen Eigenschaften in homogene Kund*innensegmente mit ähnlichen Wünschen und Bedürfnissen unterteilt. Typische Segmente werden nach soziodemografischen, geografischen, psychografischen oder nach Verhaltens- Aspekten gebildet (Straub 2015: 107f.; Kotler et al. 2017: 312).
- **Targeting**: Festlegung der Zielsegmente aufgrund ökonomischer und anderer Kriterien sowie die Bestimmung der Marktbearbeitung anhand von strategischen Optionen (z.B. den generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter) (Straub 2015: 109).

- **Positionierung**: Verankerung des Produktes und/oder der Marke in einer differenzierten Weise (**unique selling proposition**) in dem Bewusstsein der Zielkund*innen mit der Zielsetzung der Nutzenmaximierung für das Unternehmen (Straub 2015: 109; Kotler et al. 2017: 348).

2.2.1.3. Marketingmix operativ

Der Marketingmix ist die operative Subsumierung der relevanten Marketing-Instrumente und geht auf die 4Ps von Jerome McCarthy zurück (Kotler et al. 2017: 27). Dies ist zielorientierte und strategieadäquate Ausformung der taktisch-operativen Marketing-Instrumente (Becker 2012: 485). Der Marketingmix beinhaltet vier ineinandergreifende Instrumente die nachfolgend vorgestellt werden: Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik (Straub 2015: 110).

Die **Produktpolitik** ist das Resultat aller Entscheidungen die mit bestehenden und zukünftigen Produkten eines Unternehmens in Zusammenhang stehen. Als Produkt selbst sehen Homburg & Krohmer (2020: 600) die Summe aller Eigenschaften, welche die Generierung eines Kund*innennutzen zum Ziel haben. Dieser kann von unterschiedlichen Komponenten eines Produktes ausgehen (Homburg & Krohmer 2020: 601-604)**:**

- Produktkern: Eigenschaften, die maßgeblich die Funktionalität bestimmen
- Zusatzeigenschaften: Eigenschaften abseits der Kernfunktion, wie beispielsweise das Design
- Verpackung und Gestaltung tangibles Umfeld: Aufmachung und Präsentation des Produktes oder der Dienstleistung
- Basisdienstleistungen: Leistungen, die beim Erwerb vorausgesetzt werden
- Zusatzdienstleistung: Zusätzlicher Nutzen um eine Differenzierung zu erreichen
- Marke: Leistungsversprechen der Marke

Ein Produkt ist grundsätzlich einem endlichem Lebenszyklus unterworfen der verschiedene Phasen durchläuft, die weiters ein an die Phase angepasstes Marketing erfordern. Der **Produktlebenszyklus** ist ein Modell das die einzelnen Phasen genau betrachtet und unterteilt in: Einführung, Wachstum, Reifephase und Degeneration (Kotler et al 2017: 438). Eng gekoppelt mit dem Produktlebenszyklus ist auch der ökonomische Nutzen (Gewinn) für das Unternehmen. Geht es zu Beginn vor allem darum, das neue Produkt am Markt bekanntzumachen, kommt es in der zweiten Phase zu einer Marktakzeptanz mit gleichsam steigenden Absatz- und auch Gewinnzuwächsen (Straub 2015: 111). In der

Reifephase flacht das Wachstum allmählich ab und es kommt zu einer Sättigung der Nachfrage aber noch stabilen Umsätzen und Gewinnen, die mit sinkenden Marktanteilen jedoch ebenso fallen (Straub 2015: 112). In der Degenerationsphase schrumpfen die Umsätze in einem Ausmaß, in welchem die Entscheidung über die Elimination des Produktes vom Unternehmen getroffen werden muss.

Ein weiterer, wichtiger Aspekt eines Produktes ist das **Markenmanagement**. Laut Kotler et al. (2017: 384) identifizieren „*Marken den Hersteller eines Produktes und ermöglichen es Konsumenten die Verantwortung für die Produktleistung einem bestimmten Hersteller oder Händler zuzuordnen“*. Eine Marke hat sowohl für Konsumierende als auch das Unternehmen zahlreiche Funktionen: eine Orientierungshilfe für die Kund*innen, ein Qualitätsversprechen, ein emotionaler Zusatzreiz oder ein Instrument für die Selbstdarstellung des Konsumierenden (Homburg & Krohmer 2020: 676). Im Rahmen des strategischen Markenmanagements werden die Positionierung der Marke, die Planung und Umsetzung des Markenmarketing, das Controlling der Markenleistung und der sukzessive Ausbau des Markenwertes definiert (Kotler et al. 2017: 384).

Die **Preispolitik** versteht sich als die Summe aller Entscheidung die auf das Entgelt eines Produktes ausgelegt sind. Bedeutsam ist dieser Teil des Marketing-Mixes vor allem durch den über den Preis geführten Verdrängungswettbewerb in stark gesättigten Märkten sowie durch die von der Digitalisierung ausgelöste umfassende Preistransparenz (Homburg & Krohmer 2020: 723). Preispolitische Entscheidungen haben folgende Charakteristika: schnelle Umsetzbarkeit, schwere Revidierbarkeit, große Wirkungsstärke und hohe Wirkungsgeschwindigkeit (Homburg & Krohmer 2020: 724). Bei einer Produkteinführung können zwei grundlegende Preisstrategien verfolgt werden: Bei der *Skimmingstrategie* wird der Preis von Anfang an sehr hoch angesetzt und erst im Laufe der Zeit schrittweise gesenkt. Dies bedeutet zwar zu Beginn einen mengenmäßig schlechteren Absatz, kann aber schnell eine Amortisation erzielen. Anders wird bei der *Penetrationsstrategie* über einen initial niedrigen Preis versucht, in kurzer Zeit einen möglichst hohen Marktanteil zu erlangen um auch Skaleneffekte zu nutzen (Straub 2015: 113).

Grundsätzlich lassen sich drei Ansätze für die Preisbestimmung unterscheiden (Homburg & Krohmer 2020: 776f.):

- Nachfrageorientierte Preisbestimmung: Diese Art der Preisbestimmung orientiert sich primär an der am Markt vorherrschenden Nachfrage.

- Kostenorientierte Preisbestimmung: Der kostenorientierte Ansatz basiert vorwiegend auf Daten aus der Kostenrechnung in Form der Deckung der kurzfristigen (variable Kosten) und langfristigen Preisuntergrenzen (variable und fixe Kosten).
- Wettbewerbsorientierte Preisbestimmung: Die Preisbildung ist stark vom Verhalten der Konkurrierenden im Markt abhängig.

Die **Distributionspolitik** beschreibt die marktgerichteten, akquisitorischen Aktivitäten und die Ausgestaltung des Vertriebskanalsystems mit dem Ziel von Kaufabschlüssen eines Unternehmens (Homburg & Krohmer 2020: 941). Als Vertriebskanal wird laut Kotler et al. (2017: 620) die *Gesamtheit alle ineinandergreifenden Organisationen, die am Prozess beteiligt sind, um ein Produkt oder eine Dienstleistung zur Verwendung oder zum Verbrauch verfügbar zu machen* bezeichnet. Besonders im Licht der Digitalisierung und den dadurch ausgelösten Trend zum E-Commerce sowie Multikanalvertrieb kommen der Ausgestaltung und dem aufeinander abgestimmten Management der Vertriebskanäle eine wichtige Bedeutung zu. Grundsätzlich lassen sich die zwei Formen direkter und indirekter Vertrieb unterscheiden, wobei die erste Variante den direkten Vertrieb zu den Endkund*innen meint und letztere den Vertrieb über ein oder mehrere Zwischenhandelnde (Straub 2015: 114).

Die **Kommunikationspolitik** umfasst die Gestaltung und Übermittlung von Informationen die bei den Kund*innen im Sinne der Marketingziele eine planmäßige Einflussnahme auslösen sollen (Homburg & Krohmer 2020: 827). Basierend auf den Marketingzielen und auf einer möglichen Segmentierung des Gesamtmarktes erfolgen auch im Rahmen der Kommunikationspolitik eine Zielbestimmung und Zielgruppendefinition. Die Ziele können entweder potentialbezogen (Image und Branding) oder markterfolgsbezogen (Kaufabsicht-steigernd) sein (Homburg & Krohmer 2020: 830). Zahlreiche gesellschaftliche und technologische Veränderungen, wie auch die Digitalisierung, haben in den letzten Jahren die Rolle der Marketingkommunikation grundlegend verändert: Die Reichweite der Massenmedien nimmt zunehmend ab, neue wie Social Media sind gerade erst entstanden und auch die Aufnahmefähigkeit der Konsumierenden in Bezug auf Werbebotschaften hat durch die Fülle an Informationen durchwegs abgenommen (Kotler et al. 2017: 696f.). Kotler et al. (2017: 698) unterscheiden acht wichtige Kommunikationsformen/Kanäle für Marketingkommunikation: Werbung, Verkaufsförderung, Sponsoring und Events, Public Relations, Online-Marketing, Mobiles Marketing, Direktmarketing und persönlicher Ver-

kauf. Eine andere Klassifikation ist die Unterteilung in above und below the line Maßnahmen wobei Werbung above zuzurechnen ist und alle weiteren der below Kategorie (Straub 2015: 115).

Die Kernfrage der Marketingkommunikation ist: Wie soll das Produkt bekannt gemacht werden und welches Image soll es haben? (Becker 2012: 566). Es ist in der Praxis nicht ausreichend, ein Produkt auf den Markt zu bringen und die Distribution sicherzustellen. Kund*innen sollten weitreichend über das Produkt informiert werden, um ein ernstes Kaufinteresse zu entwickeln. Schwierig ist dieses Vorhaben, da die Kund*innen in der heutigen Zeit mit einem permanenten Überangebot von Werbebotschaften konfrontiert sind. Daher sind ein sorgfältiger Planungsprozess, eine klare Zielsetzung, leicht verständliche Botschaft, die richtigen Medien und eine kreative Werbeidee erfolgsentscheidend (Becker 2012: 567). Bei der Kreation von Werbebotschaften wird das Wissen aus Teilbereichen der Psychologie genutzt, um bei den Kund*innen eine möglichst hohe Werbewirksamkeit zu erzielen. Auch sind die Wahl und Kombination der geeigneten Werbeträger ein wichtiger Teilaspekt der Planung von Kampagnen da Werbeausspielungen in der Regel ein beträchtliches Budget verschlingen (Kotler et al. 2017: 735).

2.2.2. Anforderungen an das Marketing im digitalen Zeitalter

Die Digitalisierung bringt eine neue Realität durch Innovationsdruck, Konkurrenzdruck, dynamische Märkte, immer steigende Kund*innenanforderungen und neue distributive Technologien hervor, welche unsere Gesellschaft fundamental verändern. Das stellt auch das Marketing als Vermittlungs-Funktion zwischen Anbietenden und Kaufenden vor schwerwiegende Herausforderungen und erfordert ein Umdenken. Ebenso müssen digitale Technologien nahtlos in die Marketing-Aktivitäten integriert werden (Vassileva 2017: 47).

Kotler et al. 2016 sprechen von drei Trends, welche das moderne Marketing entscheidend beeinflussen:

1) **Power shifts to the connected customers**

   Durch digitale Technologien und den darauf basierenden Plattformen ist eine nahezu uneingeschränkte Konnektivität von Menschen ohne geografische oder andere Grenzen möglich. Das Vertrauen in Marken und deren Botschaften ist stark zurückgegangen, es haben aber die Bedeutung und Einflüsse von Freund*innen,

Familie und Followern zugenommen. Das hat zu mehr sozialen und direkten Einflüssen aus dem Umfeld der Konsumierenden geführt. Darüber hinaus sind auch nun diese selbst bedeutsame Verbreiter*innen von Botschaften. (Kotler et al. 2016: 14)

2) **The Paradoxes of Marketing to Connected Customers**

   Das Marketing ist mit allerlei Widersprüchen konfrontiert. So steht man vor der Herausforderung offline mit online sinnvoll zu kombinieren um ein herausragendes Kund*innenerlebnis zu bieten. Der Einfluss des Umfelds auf Kaufentscheidungen wird immer stärker und drängt so die persönliche Markenpräferenz in den Hintergrund. Auch wenn es Unternehmen gelingt, ihre Botschaften an Konsumierende zu senden, werden diese immer noch stark durch ihr Umfeld beeinflusst. Die Transparenz des Internet eröffnet das Tor für positive aber auch negative Kommentare und Empfehlungen zu Marken. (Kotler et al. 2016: 28)

3) **The Influential Digital Subcultures**

   Neue Zielgruppen werden für Unternehmen interessant und treten auch aktiv als Influencer in das Marketinggeschehen ein. Junge digital Natives fungieren als neue Trendsetter und können durch ihre Reichweiten starken Einfluss auf andere ausüben. Auch Frauen als dezidierte Zielgruppe sollen mehr gezielte Beachtung finden. (Kotler et al. 2016: 41)

Backhaus & Paulsen (2018: 113) postulieren in ihrem Beitrag mit dem Homo Digitalis (einer Weiterentwicklung des Home Oecomomicus und des Homo Psychologicus) einen neuen Konsumententypen und stellen die Frage, wie dieser gesteuert wird. Dabei zeigen sie auf, dass mittels technischer Systeme umfassende Kund*inneninformationen aus den digitalen Medien gesammelt und damit umfassende Nutzendenprofile errechnet werden können. Das bedeutet, dass die Anbietenden mit diesen Mechanismen mehr Informationen als die Kaufenden selber haben und sich die Informationsasymmetrie der Käufermärkte somit umdreht. Dies macht allerdings erforderlich, dass sich das Marketing auch mit Themen wie der Datenanalyse befasst, um dem Anspruch gerecht zu werden und die Daten auch gewinnbringend zu nutzen (Backhaus & Paulsen 2018: 119f). Auch ist noch nicht absehbar welche Bedeutung die traditionelle Marktforschung in so einem Kontext innehat. Die Aussagen stehen hier zum Teil im Widerspruch zu denen von Kotler et al. (2016) die von einer Machtverschiebung zugunsten der Kaufenden ausgehen.

Die digitalen Medien erzeugen mit ihrer Informations-Flut, welcher die Konsumierenden ausgesetzt werden, eine massive Informationskonkurrenz unter den Unternehmen und Werbetreibenden (Vassileva 2017: 47). Es wird davon ausgegangen, dass heute 8.000 bis 12.000 Botschaften pro Tag um die Aufmerksamkeit der Menschen buhlen, aber weniger als ein Prozent der Botschaften vom Menschen aufgenommen werden können (Kreutzer & Land 2017: 10f.). Speziell Social Media und andere Plattform mit nutzendengenerierten Inhalten im Kern haben diese Entwicklung noch beschleunigt. Es wird für Marken immer schwieriger relevant zu sein und auch von den Menschen wahrgenommen zu werden, was in einer verstärkten Differenzierung als Antwort mündet (Kreutzer & Land 2017: 13).

Auch alte Kennzahlen wie Marktanteil und Markenbekanntheit verlieren in der schnelllebigen Zeit ihre Wirkung als Anker für strategische Marketing-Arbeit (Vassileva 2017: 48). Kotler et al (2016:75-79) schlagen für diese Herausforderung zwei neue Marketing Kennzahlen vor: die Purchase Action Ratio und die Brand Advocacy Ratio.

2.2.3. Das Marketing für ein digitales Zeitalter

Laut Kröger & Marx (2020: 75-80) zeichnet sich das Marketing im digitalen Raum durch folgende fünf Eigenschaften im Kern aus:

- **Schnelligkeit**: Durch sehr kurze Vorlaufzeiten können Botschaften schnell gestaltet und versendet werden. Limitierender Faktor ist hier die Schnelligkeit und Reaktionsfähigkeit der Marketing Organisation. Aber auch digitale Kanäle entwickeln sich rasant weiter, werden relevant oder auch wieder irrelevant und generieren in kurzer Zeit eine Flut von Inhalten.
- **Messbarkeit**: Kommunikative Maßnahmen sind durchwegs auf Basis von Mess-Daten messbar, somit kann ein klares Bild gezeigt werden und auch ROI Berechnungen können einfach erfolgen. Die Daten sollten jedoch unternehmensweit aggregiert und zusammengetragen werden, um ein möglichst reales Abbild zu schaffen und den größtmöglichen Nutzen daraus zu ziehen.
- **Personalisierung und Individualisierung**: Anders als in den Massenmedien ist digital eine spezifischere Zielgruppenansprache bis zur 1:1 Kommunikation einfach möglich. Das erhöht die Relevanz und somit den Erfolg von Botschaften. Auch können mittels Technologie wie künstlicher Intelligenz (AI) sehr einfach individualisierte Botschaften generiert werden.

- **Transparenz**: Mit der strukturellen Gestaltung des Internet geht die Demokratisierung von Informationen einher, da es sehr einfach ist diese für alle sichtbar zu verbreiten. Die damit einhergehende Transparenz hat sowohl positive als auch negative Effekte und muss von Unternehmen in beiden Ausprägungen adäquat beantwortet werden.
- **Interaktion**: In einer digitalisierten Welt sind auch Kund*innen Sender von Werbebotschaften, was das Sendermonopol der Unternehmen aushebelt. Der Kontrollverlust, was über die eigene Marke gesprochen wird, bietet aber auch das Potential noch mehr Menschen als zuvor zu erreichen.

Diese und noch viele weitere Einflussfaktoren haben das Marketing in den letzten Jahren entscheidend verändert und dieser Prozess ist noch nicht absehbar zu Ende. Kotler ist einer der führenden wissenschaftlichen Köpfe zum Thema Marketing weltweit und hat mit seinen Perspektiven die Entwicklung des Begriffes stark mitgeprägt. Er hat auch die Versionierung des Marketing Begriffes kommend von der product-centric (1.0) hin zur customer-centric (2.0) und schließlich zum human-centric (3.0) Marketing vorgenommen. In der neusten Ausbaustufe Marketing 4.0 postuliert er ein modernes Marketing Bild für die digitale Transformation, das durch umfassende Integration von online-offline, zwischen Kund*innen und Unternehmen aber auch zwischen Maschinen und Maschinen den Ansprüchen einer schnellen, flexiblen und authentischen Kommunikation gerecht wird (Kotler et al. 2016: 46f.). Ein anderes Modell für ein modernes Marketing kommt von Perrey (2020: 261) und besteht aus den 5S Regeln: **Science, Substance, Story, Speed und Simplicity**. Es sei an dieser Stelle anzumerken, dass Perry das 5S Model ursprünglich bereits 2015 als Artikel für die Unternehmensberatung McKinsey erstmalig veröffentlich hat. Dennoch ist das Modell noch immer hochrelevant. Spannend im Kontext dieser Arbeit ist vor allem, dass die beiden letzten Punkte Speed und Simplicity eine indirekte Forderung nach agilem Vorgehen sind. Nachfolgend werden die einzelne Teilstücke der 5S Regeln erläutert: Science meint den Einsatz von modernen Analyse- und Berechnungsmethoden um durch die vielen von den Kund*innen generierten Daten für das Unternehmen nutzbare Insights zu generieren. Diese Insights werden dann genutzt um den Kund*innen ein passendes Erlebnis an jedem Kontaktpunkt zu bieten (Substance). Für dieses Erlebnis ist aber eine passende Story entscheidend, die auf die Zielgruppe zugeschnitten ist. Das unglaubliche Tempo der digitalen Kommunikation und auch der wechselnden Kund*innenbedürfnisse macht es erforderlich, als Unternehmen schnell und flexibel zu reagieren. Der steigenden Komplexität begegnet man außerdem am besten mit

der Vereinfachung der eigenen Prozesse und Arbeitsbeziehungen (Simplicity) (Perrey 2020: 261f.).

Nachfolgend sollen nun die Komponenten eines modernen Marketings skizziert werden. Dabei werden die Grundgedanken von Kotler und Perrey mit Impulsen anderer Autoren verschmolzen.

2.2.3.1. Brand und Customer Experience

Markenerlebnisse haben heutzutage den Anspruch, ganzheitliche Experiences zu sein, die möglichst auf die individuelle Person zugeschnitten sind ohne zu aufdringlich zu sein mit dem Ziel einer positiven Nutzendenerfahrung (Kröger & Marx 2020: 32). Genau diese Experiences durchgängig und wirksam zu gestalten ist eine der großen Herausforderungen des modernen Marketings. Kreutzer et al. (2016: 101) sprechen auch vom Erwartungshaltungsmanagement für die Customer Experience, das sicherstellen soll, dass die Erwartungen der Kund*innen bekannt sind und gleichermaßen konsequent erfüllt werden. Ein positives Kund*innenerlebnis stellt sich ein, wenn diese Bedingungen erfüllt sind:

- Eine bessere, andere, positive Übererfüllung der Kund*innenerwartung
- Zur-Verfügung-stellen von Zusatzleistungen
- Eine überraschende Leistung

(Kreutzer et al. 2016: 103, zitiert nach Esch 2015)

Wie erreicht man nun solche positiven Kund*innenerlebnisse auf einer inhaltlichen Perspektive? Kotler et al. (2016: 167f) geben darauf die Antwort, dass das Erlebnis „Wow“ sein soll. Hinter der trivialen Aussage verbergen sich mehrere Eigenschaften, die erfüllt sein müssen: Ein „Wow“ ist überraschend, persönlich und hat das Potential auf eine virale Verbreitung. Idealerweise können Unternehmen diese Momente gezielt bei ihren Kund*innen auslösen. Dazu ist es erforderlich, Produkte und Dienstleistungen zu designen die den Kund*innen grundsätzlich Spaß machen, eine positive Kund*innenerfahrung beim Benutzen auslösen und das Unternehmen zusätzlich in eine aktive Interaktion mit den Kund*innen bringt (Kotler et al. 2016: 168f.).

Mit der „Substance“ Regel gibt Perrey (2020: 264) einen Appell für das Marketing als eine prägende Kraft im Kerngeschäft der Unternehmen um dort für konsistente Kund*innenerlebnisse zu sorgen. Es geht auch um eine innerbetriebliche Zusammenarbeit in den Unternehmen um wirklich jegliche Kund*innenschnittstelle konsistent zu gestalten. Man

denke hier nur an eine Service Abteilung, die täglich mit Kund*innenrückmeldungen zu Produkten konfrontiert wird, aber diese nicht an die Produktionsabteilung weiter kommuniziert um sie ursächlich zu beheben.

2.2.3.2. Customer Centriciy

Kund*innenzentrierung liegt seit jeher in der DNA des Marketings, aber dennoch hat sich an dem „Wie“ einiges im Laufe der Jahre geändert und mit den Implikationen der Digitalisierung haben sich die Möglichkeiten nochmal transformiert, was eine differenzierte und erweitere Betrachtung dieses Themas erforderlich macht. Nach Kröger & Marx (2020: 48) sollte eine konsequent gedachte Nutzenzentrierung ermöglichen, die richtigen Kund*innen zu finden, sie zu binden sowie weiter zu entwickeln und schlussendlich den Erfolg des Unternehmens zu steigern. Damit das funktioniert sollten die Organisation, die Prozesse und die gesamte Denkweise des Unternehmens an diesem Ziel ausgerichtet sein. Ein Instrument um seine Kund*innen noch besser zu verstehen ist das Persona.

Ein **Persona** ist eine möglichst wirklichkeitsgetreue Beschreibung eines*einer potentiellen oder bestehenden Kund*in. Traditionell hatte man im Marketing die Kund*innen in Segmente/Zielgruppen unterteilt, die man danach mit passenden Botschaften gezielt angesprochen hat. Kotler et al. (2016: 47) eröffnen eine neue Denkweise abseits der homogenen Segmente und schlagen vor, die Menschen als soziale Wesen in ihren Umfeldern zu betrachten. Communities seien die neuen Segmente und die natürliche Formen von logischen Zusammenschlüssen. Auch dieser Ansatz kommt dem Anspruch, ein möglichst realistisches Abbild zu erzeugen, zu gute. Folgende Bestanteile kann ein Persona haben:

- Persönlichkeit
    - Emotionale Persönlichkeitsstruktur inkl. Alter und Geschlecht
    - Werte und Wertehaltungen
    - Wünsche und Interessen
    - Ängste und Barrieren
- Soziokultur
    - Lebensphase und Lebenssituation
    - Sozioökonomie: Bildung, Beruf, Einkommen, Milieu, Schicht
    - Kulturelle Differenzen
- Kategorie
    - Kategoriespezifische Einstellungen zu bestimmten Produkten, Kategorien, Marken

(Kröger & Marx 2020: 52, zitiert nach Häusel & Henzler 2018)

Der Unterschied zu einer klassischen Zielgruppen-Beschreibung besteht ganz klar in der Tiefe der Informationen und auch in der Art der Attribute. Sind Zielgruppen-Definitionen klassisch anhand von einfachen soziodemografischen Eigenschaften erstellt worden, so gehen Personas viel tiefer auf die psychografischen Aspekte einer Person ein. Auch wird ein Persona typischerweise mit einem natürlichen Namen und einem Abbild versehen um den Eindruck einer realen Person noch zu verstärken. Wichtig ist bei der Erstellung eines Personas auch die anschließende Validierung und die ständige weitergehende Anreicherung mit neu gewonnen Daten (Kröger & Marx 2020: 55f.)

Ein weiteres Instrument eines modernen Marketings um die Kund*innen besser zu verstehen ist die **Customer Journey**. Damit ist eine vereinfachte Darstellung des Kund*innenlebenszyklus zu verstehen, der sich vom ersten Kontakt einer Marke bis zum starken Unterstützer davon erstreckt. Historisch stammte das erste Modell eines Kaufprozesses von Elmo Lewis, der bereits 1898 das bekannte AIDA-Schema entwickelt hat (Kröger & Marx 2020: 57):

- **Attention**: der*die Kund*in wird erstmalig auf die Marke, Produkt, Dienstleistung aufmerksam (auch Awareness genannt)
- **Interest**: der*die Kund*in zeigt Interesse am Produkt (auch Consideration genannt)
- **Desire**: der*die Kund*in hat die Absicht, das Produkt zu kaufen
- **Action**: der*die Kund*in kauft schlussendlich

Es herrscht bei diesem Instrument rege Uneinigkeit zwischen den wissenschaftlichen Autor*innen und es gibt keinen defacto-Standard um eine Customer Journey darzustellen. Jedenfalls die wesentlichen Elemente sind in allen Konzepten gleich und folgen einer Darstellung wie dieser hier:

Abbildung 3: Customer Journey Beispiel (Quelle: Kreutzer et al 2016: 90)

Zu den bekannten Phasen aus dem AIDA-Modell sind noch nach dem Kauf die Bindungs- (Retention) und Empfehlungs-Phase (Advocacy) hinzu gekommen. In den beiden ergänzten Phasen kommt es zur Bindung des Konsum*ierenden an das Produkt in unterschiedlichen Ausprägungsstufen, wobei Advocacy eine starke Unterstützerschaft meint. Auch sind in der Grafik beispielhafte online- und offline-Touchpoints vermerkt, an denen die Nutzendenkontakte beispielsweise stattfinden könnten (Kreutzer et al. 2016: 90).

Kotler et al 2016: 64 implementieren in ihrem Modell eines human-centric Marketing eine weitere „Ask“ Phase zwischen der Interest/Consideration und dem Kauf um den Anspruch der eigenen Community der Menschen gerecht zu werden. In dieser Phase wird in ihrem Konzept das eigene Umfeld nach einer Meinung gefragt, die dann die Kaufentscheidung entscheidend beeinflusst. Auch die Advocacy Phase nimmt in ihrem Konzept einen starken Stellenwert ein.

Obwohl die Customer Journey als linearer Prozess dargestellt wird, ist sie das in der Praxis nicht, sondern sie ist komplexer, länger und auch zirkulär (Kröger & Marx 2020: 58; Kreutzer et al. 2016: 53). Ebenso müssen nicht alle Phasen durchlaufen werden, sondern es können ganze Phasengruppen übersprungen werden. Kotler et al. (2016: 94) stellen hier konkrete Handlungsempfehlungen bereit, als sie für unterschiedliche Produkt-Kategorien typische Abfolgen einer Customer Journey skizzieren. Trotz der Komplexität und defacto Nicht-Vorhersehbarkeit des Konsumierendenverhalten hilft die Analyse und Implementierung einer Customer Journey die Bedürfnisse an allen Touchpoints besser zu verstehen. In Kombination mit dem Persona als realistisches Abbild der Kund*innenei-

genschaften und -bedürfnisse lassen sich damit durchgängige, logische Customer Experiences designen und somit ein positives, kund*innenzentriertes Markenerlebnis gestalten (Kröger & Marx 2020: 59-61).

Aber nicht nur die Unternehmen sollten über Tools versuchen, die Kund*innen besser zu verstehen, auch die Marken selbst sollen menschlicher werden, fordern Kotler et al. (2016: 118). So sollten sich Marken auch den Bedürfnissen und Ängsten der Menschen stellen und passende Antworten darauf haben. Sie fordern von den Marken: "*they physically attractive, intellectually compelling, socially engaging, and emotionally appealing while at the same time demonstrate strong personability and morality."* (Kotler et al. 2016: 118)

2.2.3.3. Data driven- Marketing

Wie eingangs in der Trendbetrachtung schon erwähnt wurde, werden Daten als das neue Öl und die Antriebskraft in der Digitalisierung gesehen. Auch im Marketing haben Daten und das Nutzen davon ein neues Denken eingeläutet. Beim **data-driven Marketing** stehen Daten, die daraus generierten Insights und abgeleiteten Maßnahmen im Zentrum (Kröger & Marx 2020: 70). Eng an diesen Zugang zu Marketing geknüpft ist auch der Einsatz von **Big Data** als Technologie zur Datenbewältigung. Kreutzer et al. (2016: 127-129) sehen darin folgenden Vorteile:

- Gesteigerte Transparenz durch Erkennen von Mustern aus den Daten
- Validierung von Daten durch noch mehr Datenmenge
- Austesten unterschiedlicher Marketing-Szenarien und -Maßnahmen
- Personalisierung und Individualisierung
- Beschleunigung und Verbesserung von Prozessen

Für Perrey (2020: 262) ist durch den Aspekt Science in seinem 5S Modell ebenso der Nutzen von Big Data gemeint, aber er denkt den Begriff weiter in einen integrierten Prozess zur permanenten Insight-Generierung und nennt dies „Big Research". Es muss demnach im Unternehmen auch die institutionelle Fähigkeit ausgebildet sein, mit den Daten zu arbeiten und wertvolle Insights für das operative sowie strategische Vorgehen des Unternehmens zu generieren.

Ein Einsatzbereich wäre die Allokation und Optimierung der Marketing Ausgaben und die Anpassung dieser an reale Customer Journies auf Basis von gesammelten Nutzendendaten. Auch die Auswahl der richtigen Marketing-Kanäle und die Messung von Werbeeffekten ist seit jeher eine kritische Entscheidung, die auch durch Daten-Unterstützung verbessert werden könnte. Ebenso könnte man durch Datenanalyse das Konsumierendenverhaltens am Point of sale gezielt analysieren und daraus Rückschlüsse für Produkte, Kommunikation, usw. ziehen (Perrey 2020: 262). Ein wesentlicher Vorteil der digitalen Datenanwendung liegt in der enormen Geschwindigkeit der Verfügbarkeit und damit auch der sehr schnellen theoretischen Reaktionsfähigkeit für das Unternehmen daraus (Perrey 2020: 263). Auch bei sehr großen Datenmengen und komplizierten Strukturen kann die Datenanalyse helfen, wichtige Insights für Pricing- und Portfolio-Entscheidungen zu extrahieren (Perrey 2020: 263).

Alle beschriebenen Vorteile und Möglichkeiten implizieren jedoch, dass die Herausforderungen des Marketings immer technischer werden und dass es eine Schnittstelle in einem anderen Organisationsbereich geben muss, um diese zu bewältigen. Auch entstehen dadurch gänzlich neue Berufsbilder im Marketing: z.B. Data Analyst oder Marketing Technology Officer (Perrey 2020: 264).

2.2.3.4. Customer Engagement und CRM

In diesem Teil geht es sehr stark um die Phase der Advocacy aus dem Customer Journey Model aus Kapitel 2.2.3.2 und um die Frage wie ein Unternehmen langfristig mit seinen Kund*innen interagieren kann? Auch ist diese Frage sehr eng mit dem letzten Kapitel 2.2.3.3 zur Daten-Orientierung verknüpft, da es zudem um die Speicherung und Nutzung von Kund*innendaten geht. Kotler et al. (2016: 157) und Kreutzer et al. (2016: 173) postulieren hierzu eine Erweiterung des klassischen Customer Relationship Management in ein **Social CRM**. Das neue Konzept bewegt sich weg von einem (CRM) Programm getriebenen Ansatz hin zu einem stark kund*innenzentrierten Konzept, das zusätzlich Menschen dort erreicht wo sie natürlich sind, einen menschlichen 2-Weg Dialog fördert und das Ziel hat, nachhaltiges Customer Engagement zu erzeugen (Kotler et al. 2016: 157). Nach Kotler et al. (2016: 157f.) deckt ein solches System drei grundsätzliche Anwendungsfälle ab: 1) aktives Zuhören, 2) aktives Involvieren in Gespräche zur Marke oder zum Unternehmen und 3) beantworten von direkt an das Unternehmen gerichtete Impulse. Noch weitere Anwendungen und in Summe ein viel breiteres Einsatzgebiet über das Marketing hinaus sieht Kreutzer et al:

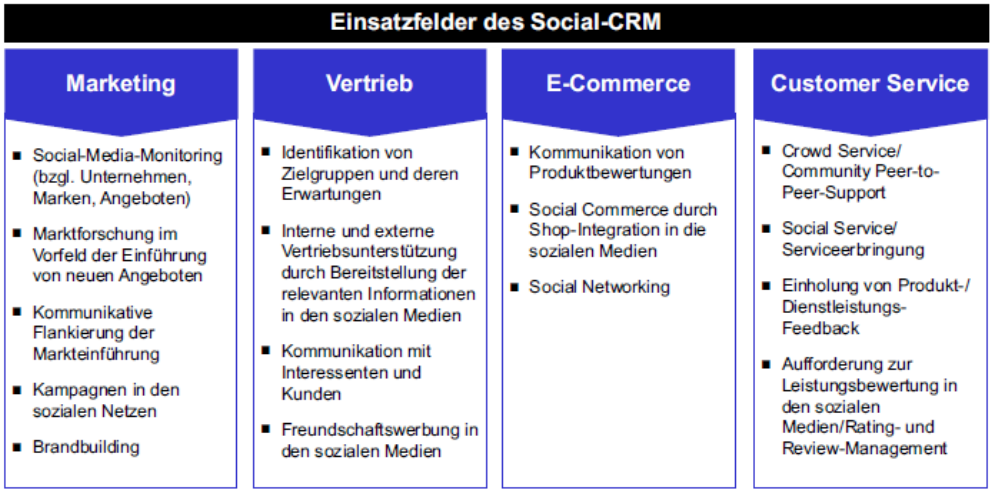


Abbildung 4: Einsatzfelder Social CRM (Quelle: Kreutzer et al. 2016: 273)

Schließlich ist eine Zielsetzung solcher Aktivitäten auch, die bestehenden Kund*innen zu Markenbotschafter*innen für das eigene Unternehmen zu entwickeln (Kotler et al. 2016: 160).

2.2.3.5. Multichannel Marketing

Unter **Multichannel** oder auch **Omnichannel** Marketing versteht man nach Kotler et al. (2016: 140): *"practice of integrating multiple channels to create a seamless and consistent customer experience".* Dazu ist es erforderlich, auch in den Unternehmen die oftmals vorhandenen Silos zwischen Marketing, Vertrieb oder anderen Abteilungen aufzubrechen und in einer strategischen Zielsetzung vereinigen, die beste Kund*innenerfahrung auf allen Kanälen zu schaffen. Trends und Tatsachen die eine Omni-Channel Betrachtung notwendig machen sind 1) die wachsende Bedeutung von Shopping-Möglichkeiten auf mobilen Endgeräten, 2) die zunehmenden Angebote von digitalen Möglichkeiten in den physikalischen Stores und 3) die Übersetzung von Showroom-Konzepten in die digitalen Kanäle (Kotler et al. 2016: 140-144). Für die Betrachtung und Beantwortung der Herausforderungen sind vor allem die nahtlosen Verschmelzungen der Kommunikations-Tools und -Techniken von entscheidender Bedeutung. Dies wird unter dem Begriff **seamless Integration** subsumiert (Kreutzer et al. 2016: 94). Auch darf der Aspekt der kommunikativen Botschaften nicht außer Acht gelassen werden, die ebenfalls in so einem Setup passend konzipiert und an die Konsumierenden adressiert werden müssen (siehe Kapitel 2.2.3.6).

Um die Herausforderungen zu beherrschen wird in der Praxis das Customer Journey-Modell eingesetzt, hier aber der Fokus viel mehr auf die unterschiedlichen Touchpoints gelegt:

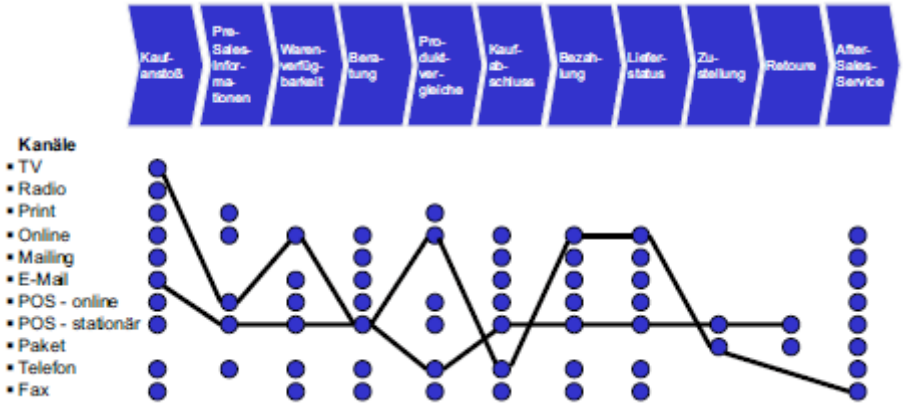


Abbildung 5: Beispiel Touchpoints und Journey (Quelle: Kreutzer et al 2016: 95)

Das Beispiel zeigt klar wie diffus und unberechenbar der Pfad der Konsumierenden ist und wie wichtig es daher ist, auf den entscheidenden Touchpoint für sie mit den passenden Antworten bereit zu stehen. Kotler et al. (2016: 145-149) schlagen für die Definition einer gelungenen Omnichannel Strategie folgende drei Schritte vor:

- Erfassen aller Kanäle und Touchpoints entlang der Customer Journey (online + offline und Unterteilung in Kommunikations- und Sales-Kanäle)
- Identifikation der wichtigsten Kanäle und Touchpoints
- Integration und Verbesserung der wichtigsten Touchpoints (auch Schaffen der organisatorischen Maßnahmen dafür im Unternehmen)

Eine Fokussierung wird an der Stelle von den Autor*Innen vorschlagen, da sie auch die Komplexität der Kanal-Vielfalt anerkennen, die nicht mit technischen Lösungen zu beherrschen ist. Auch hier ergibt sich ein Anknüpfungspunkt für agile Methoden.

2.2.3.6. Content, Social Media, Storytelling

In diesem Kapitel geht es um die inhaltliche Perspektive eines modernen Marketings, wie in der digitalen Welt Botschaften gestaltet werden sollen, welche neuen Spielregeln dafür durch Social Media beachtet werden müssen und wie man Content bestmöglich für seine Marketing-Ziele einsetzt. Mit „*Content is the new ad*“ starten Kotler et al. (2016: 121) ihre Ausführungen zu Content und dem dazu passenden **Content-Marketing** und heben auch die neue Rolle des Marketings in diesem Kontext als Geschichten-Erzähler heraus, anstelle des bisherigen Marken Promotors. Die Kunst überzeugende, emotionale und

einprägsame Geschichten erzählen zu können, was unter dem Begriff **Storytelling** verstanden wird, ist eine wichtige Kompetenz im Marketing (Perrey 2020: 265). Dabei geht es nicht mehr primär darum, die Marken-Botschaften in einen pompösen TV-Spot zu verpacken, sondern um nahbare und spannende Geschichten von echten Menschen, die auch das Potential haben eine Bewegung auszulösen und sinnstiftend zu sein.

Der Auslöser für den Shift weg von den klassischen Medien seien die Vertrauensprobleme in traditionelle Werbung und auch die schiere Vielfalt der Kanäle - Freund*innen und Familie als Quelle für Rechtfertigung haben an Bedeutung gewonnen (Kotler et al. 2016: 122). Auch wird die Value Proposition der Marken oft nicht mehr als relevant empfunden. Social Media hingegen ist eine Möglichkeit für Marken, einen direkten Kanal zu den Kund*innen zu nutzen und weiters die Abhängigkeit zu den traditionellen Medien zu lösen. Auch sind diese Kanäle besonders gut geeignet, die junge Zielgruppe der Gen Y & Z einfach zu erreichen, da sich speziell bei den jungen User*innen die Nutzung weg von Massenmedien hin zu sozial Medien verschoben hat (Perrey 2020: 267).

Content und Storytelling ist die neue Werbung, aber muss anders gedacht werden: Es ist zu einfach , bestehende TV-Spots einfach auf Social Media zu zeigen. Der Mehrwert der Kund*innen beim Konsum des Content steht im Mittelpunkt und nicht mehr das Aussenden der typischen Marken-Botschaften wie USPs (Kotler et al. 2016: 123). Auch erfordert das Agieren auf Social Media von den Unternehmen ein Umdenken, da aufgrund der Eigenheit dieser Kanäle diese nicht mehr vollständig in der Lage sind, das Geschehen zu kontrollieren (Perrey 2020: 267). Hier empfehlt sich ein Vorgehen wie im Kapitel 2.2.3.4 zum Engagement mit Kund*innen erwähnt. Auch braucht die Marketing-Organisation in den Unternehmen geeignetes Personal um die neuen kommunikativen Anforderungen auf den Kanälen zu betreuen.

Kotler et al. (2016: 125) schlagen für das Aufsetzen eines Content Marketing-Prozesses folgendes Vorgehen vor:

Abbildung 6: Schritte im Content Marketing (Quelle: Kotler et al. 2016: 125)

Erwähnenswert ist an dieser Stelle auch der integrierte Build-Measure-Learn Feedback-Loop vergleichbar mit dem Lean Vorgehen (siehe Kapitel 2.1.5.3). Ebenso wichtig ist, dass neben der an die Zielgruppe und an die Kommunikationsziele des Unternehmens angepasste Content dann auch passend distribuiert wird, um eine reichweitenstarke Verbreitung zu garantieren.

2.2.4. Konsequenzen

Das zuvor gezeichnete Bild eines modernen Marketings das sehr stark auf die Ansprüche der Digitalisierung aber auch den anderen Trends unserer Zeit ausgerichtet ist, hat natürlich auch Konsequenzen für die Unternehmen die Marketing betreiben. Weiters sei erwähnt, dass die genannten Aspekte ein idealtypisches Bild skizzieren, das mitnichten so einfach in der Praxis umgesetzt werden kann. Es bedarf einer konsequenten Neuausrichtung des Marketings an den neuen Herausforderungen und die Anpassung der gesamten Organisation um diese zufriedenstellend zu bewältigen. Nachfolgend wird auf einige Konsequenzen für die Marketing Funktion und Organisation eingegangen.

Technologisierung der Marketingfunktion

Die Thema Daten, Analysen und Automaisierungen sind nicht üblicherweise Themen des klassischen Marketings. Hier ist die große Frage, wie IT und Marketing in der Organisation möglichst zielgerichtet und effizient zusammenspielen. Es ist ein gegenseitiges Verständnis und eine gemeinsame Agenda von Nöten um vorhandene Gräben zu überwinden. Die Technologisierung hält aber auch Gefahren bereit, wie beispielsweise viele kritische Entscheidung den Maschinen zu überlassen und auch wie mit immer mehr Wissen über die Kund*innen umgegangen werden soll (Backhaus & Paulsen 2018: 120). Darf

wirklich jede Datenquelle konsequent kommerzialisiert werden? Für solche ethische Fragen bedarf es an definierten Governances die einen Umgang mit sensiblen Daten klar regeln.

Vernetzte Organisation

Marketing ist nicht mehr nur im Aktionsradius der Marketing-Abteilung im Unternehmen wichtig, sondern hat mit den Anforderungen der Digitalisierung viel mehr Schnittstellen in das Gesamt-Unternehmen. Kröger & Marx (2020: 208f.) nennen unter anderem Schnittstellen in die Produktentwicklung, Sales-, IT- und HR-Abteilungen die es gilt effizient und effektiv zu gestalten. Auch ist hier die Denkhaltung von Marketing als kund*innenzentriertes Führungskonzept wieder zu diskutieren.

Neue Kompetenzen und Berufsbilder

Die Herausforderungen der Digitalisierung haben es auch erforderlich gemacht, dass sich das Kompetenzfeld der Marketing-Mitarbeitenden verändert hat. Neben der technischen Perspektive zu Daten usw. ist auch der Umgang mit den neuen Kanälen eine erweiterte Kompetenz. Es entstehen ganz neue Berufsbilder und Rollen innerhalb von Marketing-Organisationen: Marketing Analyst, Data Scientist, Social Media-Manager, Marketing Technology-Manager. Auch wird das Anforderungsbild an den CMO ein breiteres und es wird künftig mehr technisches Wissen in dieser Rolle erforderlich sein.

Adaptives Vorgehen und schlanke Strukturen

Die Digitalisierung hat die Arbeitsroutinen für Unternehmen stark verändert. Von der projektzentrierten Kampagnen-Perspektive kommend arbeitet man nun in einem kontinuierlichen Prozess der zudem die Anforderungen einer sich schnell verändernden Umwelt in sich trägt (Perrey 2020: 267). Die Forderung ist hier ganz klar auf eine neue Agilität im Marketing gerichtet um der Schnelligkeit und Unsicherheit entgegenzuwirken. Es geht aber nicht nur darum, die erforderlichen Output-Prozesse zu gestalten, sondern auch wie die Marketing-Organisation in größeren Unternehmen dazu aussehen kann. Um die Effektivität der Marketingfunktion sicherzustellen schlägt Perrey (2020: 268) eine zentrale Aufsichts- und Koordinationsrolle im Unternehmen vor, die Regeln, Grundwerte und Richtlinien erlässt aber in Kombination von lokalen und adaptiven Märkten oder Spezialfunktionen zusammenarbeitet. Auch setzt er sich für eine enge Zusammenarbeit von Produktentwickler*innen und Marketing ein, um eine konsequente Kund*innenzentrierung

umsetzen zu können. Die gesamte Marketing-Organisation sollte jedoch auf den Prüfstand gestellt werden um Silostrukturen, unnötige Hierarchien, Doppelgleisigkeiten und Kommunikationslücken zu eliminieren (Perrey 2020: 269). Auch sollte die Zusammenarbeit mit Agenturen und Dienstleistenden evaluiert und optimiert werden.

Automatisierung

Durch die technologische Entwicklung ist es möglich, einfache Routine-Aufgaben durch technische Systeme zu (teil)automatisieren. Dies kann vor allem in Bereichen von einfachen Aufgaben und Interaktionen zu einem Effizienzgewinn führen. Unter anderem werden im Customer Service bereits künstliche Intelligenzen eingesetzt um Kund*innenanfragen bis zu einem gewissen Komplexitätsgrad selbstständig zu beantworten (Perrey 2020: 269). Auch andere Aufgaben wie Media-Buchungen werden schon von Maschinen übernommen. Durch die technische Weiterentwicklung wird es möglich sein, immer mehr und immer komplexere Aufgaben zu automatisieren und menschliche Ressourcen für strategische Aufgaben zu entlasten.

2.3. Agilität im Marketing

Im vorigen Kapitel ist die Perspektive eines modernen und digitalisierten Marketings gezeichnet worden und an der einen oder anderen Stellen waren schon agile Methoden, das agile Mindset oder auch die explizite Forderung des Autors nach mehr Agilität zu finden. Nun soll im Kontext der beiden Begriffe Agilität und Marketing das Thema gemeinsam betrachtet werden. Abschließend wird ein aktuelles Bild von Agilität im Marketing konstruiert sowie die offene Forschungsevidenz darauf aufbauend festgemacht.

2.3.1. Das Agile Marketing Manifesto und die Bewegung dahinter

Wie schon in der Einleitung kurz angeschnitten ist aus der Denkhaltung des Agile Manifestos im Jahre 2012 das agile Marketing Manifest entstanden (frei einzusehen unter agilemarketingmanifesto.org), das eine Übertragung der Inhalte aus der Domäne der Softwareentwicklung in das Marketing zum Ziel hat. Warum aber wurde diese Initiative überhaupt gestartet? Das Marketing hatte sich durch die Digitalisierung in den 2010er Jahren sehr stark verändert, Social Media kam erstmalig auf, die digitale Werbung und Kommunikation waren auf einem unaufhaltbaren Wachstumsfeldzug und das Umfeld in dem das alles stattfand wurde immer komplexer und schneller. Auch war man durch Social Media und der dadurch ausgelösten Demokratisierung der Informationen im Internet nicht mehr als Unternehmen exklusiver Verfasser von Marketing Botschaften (Brinker

2016: 43). Brinker (2016: 45f.) sieht eindeutige Parallelen zwischen der Softwareentwicklung und dem Marketing sowie das durch die Digitalisierung induzierte Zusammenrücken dieser Disziplinen und begründet darauf auch den Ansatz, die agile Denkweise ins Marketing zu übertragen. Herausforderungen vor dem die operative Marketing- Funktion unter anderem steht, sind folgende (Kröger & Marx 2020: 89):

- Planungsunsicherheit der Kampagnen und Marketingpläne
- Abwicklungsrisiko der Kampagnen/Projekte
- Risiko den Kund*innenwunsch zu treffen bzw. ob die Kommunikation die gewünscht Resonanz auslöst
- Kommunikationsprobleme, insbesondere zwischen Marketing und Sales
- Komplexität einer dynamischen Umwelt (Kanäle usw.)

Auch wurde das Marketing durch die Digitalisierung viel technischer und es kam zu einer Annäherung von IT und Marketing (Brinker 2016: 38). Die Antwort liegt also sehr nahe, sich für die Herausforderungen im Marketing auch die nachgewiesen wirksamen Techniken aus der Softwareentwicklung zu Nutze zu machen. Gehen wir nun im Detail auf das Agile Marketing Manifest ein, das wie das Agile Manifest (siehe Kapitel 2.1.5.1), auf dem es schlussendlich basiert, aus Werten und Prinzipien besteht. Die sieben Werte sind:

> *„Validiertes Lernen über Meinungen und Konventionen*
> *Kundenorientierte Zusammenarbeit über Silos und Hierarchien*
> *Adaptive und iterative Kampagnen über Big-Bang-Kampagnen*
> *Der Prozess der Kundenentdeckung über statische Vorhersage*
> *Flexible versus starre Planung*
> *Reaktion auf Änderungen, anstatt einem Plan zu folgen*
> *Viele kleine Experimente anstatt ein paar große Einsätze“ (Da Silva o. J.)*

Es wurden hier nur zwei Werte aus dem ursprünglichen Agile Manifest übernommen und fünf weitere ergänzt, die sehr stark auf die Anwendungsdomäne Marketing zugeschnitten wurden. Ebenso hatte man sich beim Entwurf der Werte vom Lean Ansatz inspirieren lassen, was wir später bei den Prinzipien noch stärker bemerken werden. Grundsätzlich propagieren die sieben Werte ein auf die Kund*innenbedürfnisse ausgerichtetes iteratives und adaptives Vorgehen das von einer rigorosen Planung absieht, abteilungsübergreifende Zusammenarbeit fördert und die lernfähige Organisation durch Experimente sowie dem Arbeiten mit Daten forciert.

Auf den Werten aufbauend konkretisieren die zehn Prinzipien greifbare Verhaltensweisen. Auch hier basieren viele Inhalte auf dem ursprünglichen Agile Manifest und wurden auf den neuen Anwendungsfall zugeschnitten (Kröger & Marx 2020:112-120):

„Prinzip 1: Unsere höchste Priorität ist es, unseren Kunden zufrieden zu stellen und zwar in dem wir zeitnahe und kontinuierlich Marketinginhalte liefern die Probleme lösen.
Prinzip 2: Wir begrüßen den Wandel und rechnen mit ihm. Wir sind überzeugt, dass unsere Fähigkeit schnell auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren eine Quelle für Wettbewerbsvorteil ist.
Prinzip 3: Wir liefern regelmäßige Marketingprogramme, von einigen Wochen bis zu einigen Monaten Dauer, wobei wir den kürzeren Zeithorizont präferieren.
Prinzip 4: Hochwertiges Marketing benötigt enges Alignment mit anderen Abteilungen und Kollegen.
Prinzip 5: Wir bauen Marketingpläne rund um motivierte Individuen. Wir geben ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen um ihren Job zu erledigen.
Prinzip 6: Lernen mithilfe der Feedbackschleife aus „erstellen, messen und lernen“ ist die Hauptquelle für Weiterentwicklung.
Prinzip 7: Nachhaltiges Marketing erfordert, dass wir konstant und regelmäßig Inhalte liefern.
Prinzip 8: Habe keine Angst Fehler zu machen. Mache nur nicht zweimal denselben Fehler!
Prinzip 9: Kontinuierliche Beachtung von Marketinggrundlangen und gutem Design steigern die Agilität.
Prinzip 10: Einfachheit ist essentiell.“

Hier sehen wir deutlich die Verschmelzung mit dem Lean-Ansatz, da im sechsten Prinzip explizit der bekannte Lean Optimierungsloop erwähnt ist. Themen die neu im Vergleich des traditionellen Manifestes dazu gekommen sind, sind der Appel für eine offene Fehlerkultur, der Aspekt des *Servant Leadership* (siehe dazu Fryrear o.J. b) und die übergreifende Zusammenarbeit, die sich auch in Richtung cross-functional Team deuten lässt. Ein datengetriebenes Vorgehen ist im iterativen Vorgehen und im Lernen durch Experimentieren enthalten, wird aber in der Erläuterung von Fryrear o.J. b nochmal hervorgehoben und ist auch im Sinne der modernen Marketings (Kapitel 2.2.3.3) ein wichtiger Aspekt. Jedoch sind die Prinzipien nicht frei von Kritik. So hinterfragen Kröger & Marx (2020: 123-125) warum die ihnen wichtig erscheinenden Prinzipien aus dem agilen manifest zur face 2 face Kommunikation, zeitlich nachhaltigen Entwicklung und zum Thema der selbstorganisierten Teams entfallen sind, da diese im Marketing Kontext einen genauso wichtigen Stellenwert einnehmen.

Die sieben Werte und die zehn Prinzipien bilden so etwas wie einen normativen Rahmen für den Agile Marketing Ansatz. In der Praxis setzt man sehr stark auf die schon bekannten agilen Methoden wie beispielsweise Scrum oder Kanban. In Summe stellt agiles Marketing keine neue Methode dar, sondern ist eine Anpassung der bekannten agilen Ansätze für eine moderne Marketing Funktion.

2.3.1.1. Agile Marketing Praxis

Seit der Erstveröffentlichung hat sich vor allem in den USA eine wachsende Community rund um das Thema Agile Marketing gebildet. Diese ist zum größten Teil aus der Praxis getrieben und weniger im akademischen Bereich verankert. Auch treiben viele große Marketing Technologie Anbieter in den USA das Thema voran und stellen viele aktive Mitglieder in der Community. Der bereits auch zitierte Scott Brinker beispielsweise ist in einer leitenden Position beim führenden Marketing Automation Anbieter hubspot tätig und treibt über einen eigenen Blog und auch sein Buch das Thema voran. So gibt es diverse Köpfe in dieser Community, die auch als Autor*innen aktiv sind: Andrea Fryrear, Jim Ewel und Scott Brinker.

Jedes Jahr erhebt Fryrear (2020) den aktuellen Stand zum Thema Agile Marketing in einer ausführlichen Umfrage. Hierzu sei erwähnt, dass diese Umfrage eigentlich nur die USA als Markt abdeckt und daher ausschließlich in diesem Kontext bewertet werden sollte. Rund 42% der Befragten nutzen agile Methoden in ihren Marketing Teams, rund 41% bleiben beim traditionellen Vorgehen und 16% arbeiten situationsabhängig (Fryrear 2020: 5). Die Erfahrung auf dem Gebiet ist schon sehr fortgeschritten: 66% der Marketing Teams sind mit agilen Methoden im Einsatz und machen dies schon länger als drei Jahre. Als wichtigste Gründe für den Einsatz von agilen Methoden wurden genannt: Steigerung der Produktivität, das Entwickeln der Fähigkeit sich ändernde Prioritäten zu bewältigen, das Erhöhen der Innovationsfähigkeit und die Steigerung der Schnelligkeit bei der Umsetzung (Fryrear 2020: 6). Als Vorteile seit dem Einsatz von agilen Methoden in der Marketing-Abteilung wurden erwähnt: Geschwindigkeit und häufigere Releases, produktivere Teams, effektivere Priorisierung der Tätigkeiten, schnellere Reaktionsgeschwindigkeit und besser Qualität (Fryrear 2020: 9). Bei den Methoden wird von rund 50% ein hybrider Ansatz gewählt, gefolgt von Lean, Scrum und Kanban (Fryrear 2020: 9). Als Gründe für den hybriden Methoden-Ansatz wurden die fehlende Vereinbarkeit der Marketing Aktivitäten mit den agilen Ansätzen erwähnt oder auch dass sich die agilen Methoden nur nach einer Adaption als praktikabel herausgestellt haben (Fryrear 2020: 12). Das unterstreicht

auch den Anspruch, dass agiles Marketing als eigene Domäne betrachtet wird, da augenscheinlich die 1:1 Implementierung der agilen Methoden nicht praktikabel ist. Als Barriere für den Nutzen von agilen Methoden im Marketing wurde von den Befragten als Hauptgrund das fehlende, fachliche Know-How zum Thema genannt (Fryrear 2020: 8). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Report ein doch sehr fortgeschrittenes Entwicklungsstadium von Agile Marketing zeigt. Leider existierte keine ähnliche Umfrage für den deutschen Sprachraum, sodass hier kein Vergleich möglich ist.

2.3.1.2. Agile Methoden im Marketing

Die in Kapitel 2.1.5.3 vorgestellten agilen Methoden wurden allesamt im Hintergrund von anderen Domänen und Einsatzgebieten erdacht, eignen sich aber dennoch für den Einsatz in vielfältigen Anwendungsgebieten. Im folgenden Abschnitt sollen kurz einige Methoden im Kontext des Einsatzes in einer Marketing Funktion beleuchtet werden. Kröger & Marx (2020: 145f.) gehen gerade im Marketing nicht von einer strikten Einhaltung und dem Fokus auf eine Methode alleine aus, es existieren in der Praxis auch Mischformen zwischen mehreren agilen Methoden oder auch die Kombination mit einem traditionellen Vorgehen. Ganz gemäß dem agilen Mindset sollte auch bei der Methodenwahl für die Praxis ein Testen und iteratives Optimieren stattfinden (Kröger & Marx 2020: 146).

Kanban hat als Methode den Anspruch, einen optimalen Prozessfluss auszusteuern. Auch das Marketing kann in seine Prozesse, beispielsweise Kampagnengestaltung, zerlegt werden, die dann über ein Kanban-Board vom Team gemanagt wird. Da es aber in der Praxis nicht nur einen einzigen Marketing-Prozess gibt, empfiehlt es sich mit mehreren Boards zu arbeiten (Kröger & Marx 2020: 157). Die einzelnen Spalten des Boards können ganz individuell an den Prozess-Ablauf angepasst werden – Brinker (2016:108) empfehlt hierzu fünf Spalten: todo, create, review, test und done. In der Einfachheit und Flexibilität der Methode liegt auch der wesentliche Vorteil für Kröger & Marx (2020: 160). Zugleich kann durch den Ansatz von Kanban sehr gut der Fluss der Arbeitsabläufe hergestellt werden sowie prinzipiell jeglicher Prozess visualisiert und die Methode dafür genutzt werden. Nachteile sind jedoch die fehlende Skalierbarkeit und schwierige Ansätze um große Projekte mit Kanban zu steuern (Kröger & Marx 2020: 160).

Die auch verbreitet im Marketing eingesetzte Methode **Scrum** ist mit ihren Wurzeln in der Softwareentwicklung gut für die Produktentwicklung geeignet, aber stellt in anderen Mar-

keting-Bereichen die Teams vor Herausforderungen und bedarf der Notwendigkeiten einer Adaption. So sind Inkremente in der Marketing Praxis oft nicht einfach möglich (Kröger & Marx 2020: 160). Alternativ kann auch in Iterationen gedacht werden, was einer generellen Versionierung entspricht (Brinker 2016: 87). Scrum geht in der Rolle des Product Owners von einem Produkt als Endprodukt aus, was im Marketing Kontext nicht immer so gegeben sein muss. Daher schlagen Brinker (2016: 133) und Kröger & Marx (2020: 168) vor, diese Rolle in *Marketing Owner* umzubenennen, um einen breiteren Kontext vorzugegeben. Der*die Scrum Master, der*die für die Steuerung der Scrum-Prozesse verantwortlich ist, wird von Brinker (2016: 133) als *Process Owner* bezeichnet. Kröger & Marx (2020: 169) schlagen vor, dass sich die Scrum Master-Rolle auch rollierend abwechseln kann und alternierend von unterschiedlichen Teammitgliedern übernommen wird. Für Brinker (2016: 133) können die Marketing- und Process Owner-Rolle auch von derselben Person übernommen werden. Dieses Vorgehen wird allerdings von Kröger & Marx (2020: 169) strikt unter dem Argument eines eklatanten Interessenskonfliktes abgelehnt. Auch größere Marketing-Abteilungen lassen sich mit Scrum strukturieren, ohne dass dabei die optimale Teamgröße von maximal zehn Personen überschritten wird: Brinker (2016: 171) schlägt hierzu eine Aufteilung in mehrere Teams nach inhaltlichen Aufgabengebieten, Kanälen oder auch nach den Schritten der Customer Journey vor. In Hinblick auf die Scrum-Prozesse ist auch eine Adaption auf den neuen Einsatz im Marketing empfohlen. So kann nicht immer von einem Inkrement im wortwörtlichen Sinn ausgegangen werden, sondern je nach Aufgabe handelt es sich auch um eine Iteration. Ebenso sehen Kröger & Marx (2020: 170) Scrum als Methode für viele, einfache Aufgaben im Marketing nicht als die richtige Wahl, da ein praktischer Einsatz zu aufwendig wäre. Beim Einsatz sollten die Sprint Dauern von typischen zwei Wochen deutlich auf die jeweilige Aufgabe angepasst werden (Kröger & Marx 2020: 171). Ein wesentlicher Unterschied zu einem traditionellen Vorgehen im Marketing ist, dass durch Scrum nicht mehr in Tasks gedacht wird, sondern in Stories. Brinker (2016: 118) schlägt zusätzlich vor, die Stories im Marketing Kontext als „*Customer Stories*“ zu bezeichnen, was somit auch Ausdruck der wichtigen Kund*innenorientierung ist. Das konzeptionelle Design von Scrum als Framework, das sehr variabel in der praktischen Ausgestaltung angepasst werden kann, macht auch den Einsatz im Marketing leichter, da hier individuell auf die Aufgaben und konkreten Anforderungen eingegangen werden muss (Kröger & Marx 2020: 174). Als wesentlicher Vorteil von Scrum sind die klare Struktur des Frameworks, die Eignung für iterative Vorgehensweisen, die Skalierbarkeit auch für großer Herausforderungen und Teams sowie die Förderung von Selbstorganisation zu sehen (Kröger & Marx 2020: 174).

Als Nachteil gelten das vergleichsweise komplexe Regelwerk und die Struktur, die es nicht möglich machen Scrum rasch zu implementieren. Auch ist in der Praxis das Befolgen der Scrum Regeln im Marketing Kontext nicht immer zu 100% möglich, was auch durch die Umfrage von Fryrear (2020: 9) bestätigt wird, da in der Praxis oft Mischformen zum Einsatz kommen.

Eine weitere agile Methode, die laut Fryrear (2020: 9) erwiesenermaßen im Marketing zum Einsatz kommt, ist **Scrumban**. Dabei handelt es sich um eine Kombination der beiden zuvor gezeigten Methoden (Kröger & Marx 2020: 176). Der wesentliche Vorteil liegt in der einfacheren Umsetzbarkeit im Vergleich zu Scrum, da einige der vielen Regeln weggelassen, aber dennoch wichtige Kernelemente wie die iterativen Sprints beibehalten wurden (Kröger & Marx 2020: 181).

Eine neue, agile Methode, die allein für den Marketing-Einsatz konzipiert wurde, ist **Rimarketing** von Fryear (2020b: 13). Auch in diesem Konzept wurden bekannte, agile Techniken neu arrangiert und in ein mit Scrum vergleichbares Framework gebracht. Die Methode ist noch gänzlich neu und es bleibt abzuwarten wie eine Resonanz in der Praxis ausfallen wird.

2.3.1.3. Agile Marketing Organisationen

Die organisatorische Perspektive von agilem Marketing wird wieder vor allem durch die wirtschaftliche Praxis geprägt. Auch die großen internationalen Beratungsunternehmen beschäftigen sich mit diesem Themenkomplex. Edelmann et al. (2016: 1), tätig bei McKinsey, sehen den Vorteil von Agilität im Marketing im Nutzen von Daten, Testen und Validieren von kontinuierlichen Iterationen sowie der schnellen Reaktion auf neue Möglichkeiten. Sie sind auch der Meinung, dass sich der wirkliche Nutzen von agil erst zeigt, wenn das Unternehmen konsequent durchgehend agil arbeitet – sie stellen dann ein Umsatzwachstum von 20-40% fest (Edelmann et al. 2016: 1f.). Der initiale Startschuss für sie ist die Formierung eines „*war room*"-Teams mit dem Ziel, die Transformation mit Leuchtturm-Projekten einzuleiten (Edelmann et al. 2016: 2). In Ihren Ausführungen übernehmen sie auch viele Teile des Konzepts von Scrum, setzen auf Teams von maximal zehn Personen und eine*n Scrum-Master zur Steuerung der Prozesse. Konkret definieren Edelmann et al (2016: 4-5) die folgenden Arbeitsschritte:

- Sicherung der Management-Unterstützung sowie Zielsetzung und Erwartungshaltung ausformulieren

- Datenanalyse für die Identifikation von neuen Möglichkeiten und Potentialen
- Entwicklung von Ideen mit klaren KPIs
- Iterative Umsetzung von Prototypen und Validierung der Annahmen
- Überarbeitung von Ideen und Ausführen von Lessons learned Feedback Schleifen

Die ausgeführten Prozessänderungen bedingen auch Änderungen in der Arbeit mit Agenturen, anderen Partnern und internen Abteilungen (Edelmann et al. 2016: 4). Bei näherer Betrachtung der Ansätze sieht man hier auch deutlich das Mindset des Agile Marketing Manifestos umgesetzt. Ein zentrales Thema in einer gesamtorganisatorischen Betrachtungsweise ist die Skalierung des Ansatzes. Edelmann et al. (2016: 5) empfehlen hierzu einfach die Ergänzung von weiteren war room Teams, die jeweils für eine spezifische Aufgabe, ein bestimmtes Produkt oder eine Zielsetzung verantwortlich sind. Jedoch sollten die Skalierungen besser einmalig passieren und nicht schrittweise (Edelmann et al. 2016: 6).

Neben der sehr methodischen Perspektive von Edelmann et al haben Visser et al. (2015) die organisationalen Capabilities von modernen Marketing Organisationen betrachtet, die sich auch mit Aspekten aus Kapitel 2.2.3 deckt, und geben anschließend Empfehlungen, wie sich diese in einer Organisationsstruktur umsetzen lassen. Sie erläutern folgende sieben Fähigkeiten einer modernen Marketing Organisation (Visser et al. 2015: 4-10):

- Der Einsatz von agilen Methoden, z.B. Scrum
- Der systematische Nutzen von Daten für Kund*inneninsights
- Neue Ansätze zur Messung der Marketing Effektivität wie beispielsweise den customer lifetime value
- Programmatischer Media-Einkauf
- Branded Content kombiniert mit einem iterativen Validierungs-Vorgehen
- Die Fähigkeit, Marketing Innovationen zu nutzen und auch zu schaffen
- Neuordnung der Partner*innen- und Agentur-Netzwerke

Für die Erfüllung dieser Aufgaben schlagen Visser et al. (2015: 14) fünf mögliche Modelle vor, nach denen eine Marketing Organisation strukturiert werden kann: Unterteilung nach Kund*innensegmente, Produkte, Kanäle, Regionen und Funktionen. Wichtiger Aspekt hierbei ist auch der anhaltende Trend zur Zentralisierung von ausgewählten Bereichen und Tätigkeiten. Diesem Trend wird Rechnung getragen, jedoch empfehlen sie nur im

Sinne einer Kund*innenzentrierung ausgewählte Bereiche zu zentralisieren (Visser et al. 2015: 12). Ebenso muss die Organisation auf die neuen, benötigten Rollen und Marketing-Positionen (siehe Kapitel 2.2.4) angepasst werden.

Zentral verändert sich die Rolle des **CMO** und rückt durch die Technologisierung der Marketing Funktion näher an die IT und einen CTO heran (Visser et al. 2015: 16). Kröger & Marx (2020: 207) sehen zusätzlich auch noch eine Verschmelzung mit der COO Rolle, da ihrer Meinung nach eine konsequente Kund*innenorientierung über alle Prozesse und Abläufe skaliert werden sollte. Die Anforderungen an den modernen CMO sind laut Kröger & Marx (2020: 207 zitiert nach Pilhar 2019) folgende:

- Holistische Betrachtung der gesamten Customer Journey und der Experience entlang dieser
- Ausgeprägte Technologiekompetenz
- Change Agent für eine kund*innenzentrierte Unternehmenskultur

Der abschließende Punkt wird auch der Betrachtungsweise von Marketing als unternehmensweiter Denkhaltung und Führungsphilosophie der Kund*innenzentrierung gerecht.

2.3.2. Forschungsfelder Agilität im Marketing

Der Begriff „Agile Marketing“ ist sehr stark aus einer Praktiker-Community heraus getrieben und findet in der wissenschaftlichen Literatur nur wenige Beiträge. Agilität als Thema ist aber in der Wirtschafts- und Marketing-Literatur durchwegs vertreten und auch nicht neu. Unter anderem hat sich rund um das Themengebiet der „dynamic capabilties“ ein umfangreicher und wertvoller wissenschaftlicher Diskurs entwickelt der sich sehr intensiv mit dem Thema der selbstgesteuerten Erneuerungsfähigkeit von Unternehmen im Kontext von Marketing auseinandersetzt. Nachfolgend werden zahlreiche Forschungsgebiete beleuchtet und ein Bild des aktuellen Stands der Forschung zum Thema Agilität im Marketing gezeigt.

2.3.2.1. Digitalisierung und Agile Marketing

Vor dem Hintergrund der Digitalisierung, und hier speziell vor der Herausforderung wie Unternehmen den zunehmenden Ansprüche an Multichannel Marketing (siehe dazu auch 2.2.3.5) gerecht werden können, haben Hoogveld & Koster (2016) im Detail Einflussfaktoren identifiziert die für den Erfolg entscheidend sind. Sie identifizieren dabei fünf Erfolgsfaktoren: Strategie, Organisations-Struktur, Systeme, Prozesse und Menschen

(Hoogveld & Koster 2016: 26). Darauf aufbauend formulieren sie ein Wirkungsmodell, das agile Prozesse als Katalysator für den Kund*innenerfolg sieht und die zuvor genannten Erfolgsfaktoren als fördernde Input Variablen. Das Modell im Detail und die angenommen Wirkungsweisen, die in vier Hypothesen von den Autoren formuliert wurden:

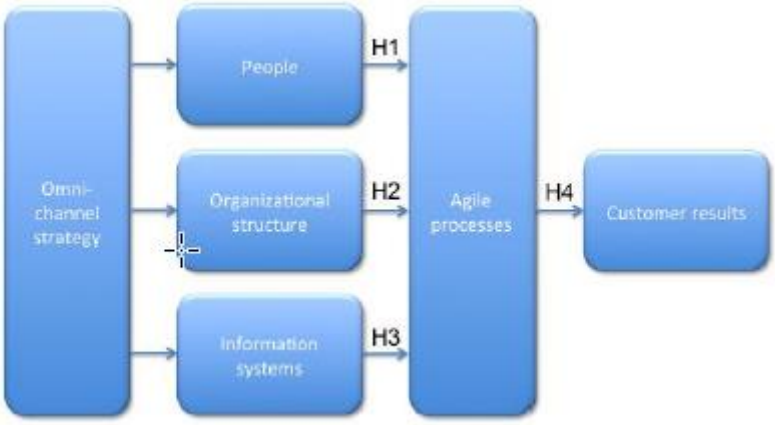


Abbildung 7: Agile Multichannel Modell (Quelle: Hoogveld & Koster 2016: 33)

Die Autoren gehen in ihren Ausführungen zum Modell noch im Detail auf die einzelnen Faktoren ein und stellen die besonderen Herausforderungen dar. Bei einer Multichannel-Strategie sei es essentiell, dass diese auf der Gesamtstrategie der Unternehmenden basiert und Kund*innenbedürfnisse konsequent einbezieht (Hoogveld & Koster 2016: 28). Für die innerbetriebliche Zusammenarbeit sei es wichtig, dass Abteilungs-Silos verschwinden, ein kollaboratives Mindset forciert, eine kund*innenzentrierte Perspektive eingenommen wird und dass Organisationsstrukturen auf das neue Ziel ausgerichtet re-konfiguriert werden (Hoogveld & Koster 2016: 28f.). Aus der Perspektive der Informationstechnologien sind der Einsatz von übergreifenden Datenbasen und eine entschlossene Kund*innenzentrierung in Form beispielsweise eines CRM-Systems entscheidend (Hoogveld & Koster 2016: 30). Der Einsatz von agilen Methoden wird durch die Anforderung nach Kund*innenzentrierung, ein adaptives Vorgehen, kontinuierliche Lern- und Optimierungsprozesse und eine darauf passenden Prozess-Landschaft begründet (Hoogveld & Koster 2016: 29-31). Auch machen sich die beiden Autor*Innen für eine Betrachtung von agilen Methoden im Kontext von Marketing stark. Das konzeptionelle Modell ist leider empirisch noch nicht bestätigt worden, obwohl der Beitrag schon aus dem Jahr 2016 stammt, wurden weitere Untersuchungen nicht mehr aufgenommen.

In einer zweiten Studie zum Themenkomplex haben Hoogveld & Koster (2016b) vorhandene Agile Maturity Bewertungs-Frameworks auf ihre Eignung für den Einsatz im Agile-Marketing Kontext geprüft. Sie konnten das Objectives-Principles-Strategies Framework

(geht zurück auf Soundararajan 2013) als das am geeignetsten identifizieren. Auch diese Forschung wurde leider nicht weiter verfolgt und das OPS Framework für den Marketing Einsatz adaptiert.

2.3.2.2. IT als Enabler für Agile Marketing

Lu & Ramamurthy (2011) konnten in ihrer Studie den positiven Einfluss von IT auf die Agilität der Organisation nachweisen. Dabei wurde im Studiendesign auch der Einfluss der IT Fähigkeit auf die Agilität der Marktkapitalisierung untersucht und ein positiver Effekt bestätigt (Lu & Ramamurthy 2011: 946). Somit kann die IT-Capabiltiy als Enabler für Agilität verstanden werden. Die IT Infrastruktur bietet die Basis für Marktintelligenz, um Marktchancen zu erkennen und Markt- und Kund*innenbedürfnisse passend zu bedienen (Lu & Ramamurthy 2011: 947).

Wie genau jetzt IT und Marketing Abteilungen zusammenarbeiten um auch der Forderung in Kapitel 2.2.2 nachzukommen, hat Buckley (2015) analysiert und zentrale Problemstellungen in ein Framework verpackt. Als zentrale Barrieren konnten identifiziert werden (Buckley 2015: 300):

- Kultur: Die Fachabteilungen von IT und Marketing sind in unterschiedlichen Denkwelten verhaftet, oft mit unterschiedlichen Sprachen.
- Interpretationen: Marketing und IT können Daten oder Fakten unterschiedlich interpretieren.
- Prozesse: Abteilungen können unterschiedliche Prozesse haben, die nicht komplementär sind. Diese Barrieren oder Unterschiede in den Prozessen hemmen die Art von kollektivem Handeln, das für Innovation notwendig wäre.

Und als Lösungsvorschläge schlagen sie vor (Buckley 2015: 301f:):

- Vermittlungs-Rolle: Übersetzerrolle als Brücke zwischen IT- und Marketingfunktionen.
- Vermittlungs-Objekte: Prototypen, Dokumente oder Beschreibungen zur Überbrückung zwischen Funktionen. Auch agile Techniken wie User Stories werden hier empfohlen.
- Verständnis-Kompetenz: Training zum Vermitteln von Einblicken in die jeweils anderen Funktionen. Vermittlung einer gemeinsamen Vision und auch Arbeiten in cross-functional Teams.

Besonders sei an dieser Stelle auch noch der als positiv bestätigte Einsatz von agilen Methoden in diesem Spannungsfeld erwähnt, welche vermögen diese Problemstellung zu lösen (Buckley 2015: 296).

2.3.2.3. Dynamic Capabilities

Das Konzept der **Dynamic Capabilities** (DC) geht unter anderem auf Teece zurück und war eine Antwort auf die Kritik an dem resourced based view (RBV) von Unternehmen und dessen fehlender Fähigkeit Erklärungen für die immer zunehmenden, dynamischen Umwelten zu liefern (Barrales et al. 214: 398; Eisenhart & Martin 2000: 1106). Teece et al. definieren den Begriff wie folgt: "*the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments"* (Barrales et al. 214: 398, zitiert nach Teece et al. 1997: 516). Man spricht hier also von Fähigkeiten und Kompetenzen in einer Organisation, die sie dazu befähigen aktiv auf Veränderungen der Umwelt zu reagieren. Eisenhart & Martin (2000: 1106) ergänzen, dass diesen Fähigkeiten strategische und organisatorische Prozesse zu Grunde liegen, wie beispielsweise die Produktentwicklung, und obwohl man hauptsächlich von dynamischen Umwelten spricht, die Fähigkeiten sehr große Homogenität in Richtung best practices aufweisen.
Grundsätzlich wird zwischen operational und dynamic capabilties unterschieden, die aber beide essentielle Bestandteile der Wertschöpfung in einer Organisation sind und miteinander in Verbindung stehen (Protogerou et al. 2012: 617f.):

- **Operational capabilities** sind die Fähigkeiten, die für die Basis funktionaler Prozesse benötigt werden.
- **Dynamic capabilities** sind die Fähigkeiten, die benötigt werden um die operational capabilties zu verändern und neu auszurichten.

In weiterer Folge heißt dies, dass der Wertbeitrag der dynamic capabilities darin besteht, die operational capabilities zu verändern (Re-Konfiguration) um Wettbewerbsvorteile zu generieren (Protogerou et al. 2012: 618). In ihrer Studie haben sie diesen Einfluss bei drei dynamic capabilties nachweisen können: *coordination*, *learning* und *competitive responsiveness*. Auch konnte der Nachweis für den positiven Einfluss auf die Unternehmensperformance in nicht dynamischen Märkten nachgewiesen werden, was ein immanenter Kritikpunkt an Teece war, da sie das Konzept nur im Hintergrund von stark dynamischen Märkte definiert hatten (Protogerou et al. 2012: 638). Auch Wilden & Gudergan (2015: 194) konnten in ihrer Studie nachweisen, dass DCs in allen Umfeldern vorkom-

men, auch unabhängig von der dort vorherrschenden Dynamik. Sie konnten des Weiteren nachweisen, dass die beiden dynamischen Fähigkeiten „**sensing**“ und „**reconfiguration**“ eine positive Auswirkung auf die Marketing Fähigkeit und in weiterer Folge auch auf den Unternehmenserfolg haben. Der Effekt konnte als stärker ausgeprägt in dynamischeren Märkten beobachtet werden. Langfristiger Unternehmenserfolg läge aber nicht direkt in den DCs, sondern in der Ressourcen Konfiguration diese im Unternehmen zu entwickeln (Eisenhart & Martin 2000: 1118). Ein negativer Effekt wurde von Wilden & Gudergan (2015: 195) festgestellt, dass zu häufiges Ändern der Konfiguration in stabilen Märkten die Kosten/Nutzen-Relation negativ beeinflusst.

Die wissenschaftlichen Konzepte in diesem Feld sind sehr umfangreich und es wurde nur ein Exzerpt daraus betrachtet, der eine Relevanz für das Marketing und den Rahmen dieser Arbeit hat. Betrachten wir diesen einmal näher und vergleichen die Definitionen von Agilität mit der der DC, so sehen wir klare Gemeinsamkeiten. Agilität ist aber mitsamt der Kund*innenorientierung und anderen Aspekten noch viel weiter und konkreter gefasst. Manchen Autor*innen vertreten allerdings auch die Meinung, dass Agilität eine spezifische DC sei. Unter anderem haben Lu et al. (2009: 430) bestätigen können, dass eine *adaptive capability*, die im Wesentlichen der Agilität sehr ähnlich ist, einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. In weiterer Folge sollen nun unterschiedliche Konzepte von DCs mit starkem Bezug zum Marketing vorgestellt werden.

2.3.2.4. Marketing Agility

Ein erstes spannendes Agilitäts-Konzept ist das der **Marketing Agility**. Dieses wird von Zhou et al. (2019), Khan (2020) und weiteren Autor*innen als eine dynamic capability nach der vorhin erläuterten Definition gesehen. Im Wesentlichen drehen sich die Beiträge zu diesem Thema ganz in der Systematik der Erforschung der dynamic capabilties und versuchen die Wirkung und den Zusammenhang von Marketing Agility auf die Unternehmens-Performance nachzuweisen. Der Begriff ist in der wissenschaftlichen Diskussion noch nicht sehr lang im Interesse, hat aber dennoch schon interessante und verwertbare Erkenntnisse hervor gebracht. Zhou et al. (2019) definieren den Begriff im Rahmen ihres Beitrages:

> *“Marketing agility is a firm ability to proactively anticipate and sense marketing opportunities, and to respond quickly and flexibly to these opportunities to better satisfy customer needs.” (Zhou et al. 2019: 3)*

Wie auch schon Wilden & Gudergan (2015) erwähnten, besteht der Begriff aus den zwei Teilen: Erkennen und der Fähigkeit, darauf adäquat zu reagieren. Eine klare Abgrenzung

geben Zhou et al. (2019: 3) zum Begriff der reinen Marktorientierung, die die bloße Fähigkeit meint, die Informationen des Marktes zu verarbeiten. Das Forschungsdesign von Zhou et al. (2019) sah so aus, dass sie den positiven Einfluss von Marketing Agility auf die finanzielle Performance unter Berücksichtigung der Schnittstelle einer Innovations-Fähigkeit untersuchten. Das bedeutet, dass sie zum einen den direkten Effekt, aber auch den indirekten über die Innovation erforschten. Des Weiteren fügten sie noch die Variable der Marktdynamik hinzu. In den Ergebnissen konnten eine direkte und auch indirekte Wirkung (über die Innovations-Fähigkeit) von Marketing Agility auf die finanzielle Performance nachgewiesen werden. In Bezug auf die Marktdynamiken konnte ein stärkerer direkter Einfluss auf die finanzielle Leistung unter hohen Markt-Dynamiken festgestellt werden.

Khan (2020) hat in seinem Beitrag ein ähnliches Forschungsdesign gewählt wie die zuvor beschriebenen Zhou et al. (2019) und konnte ebenfalls einen positiven Effekt von Marketing Agility auf die Firmenperformance nachweisen. Khan (2020: 3) bringt ein weiteres Element als Schnittstelle in seine Untersuchung mit ein: und zwar das Marketing Programm in Form der klassischen 4Ps (siehe Kapitel 2.2.1.3) als konzeptionellen Rahmen und in weiterer Folge die Anpassungsfähigkeit diese Rahmens. Die vermuteten Wirkungsketten lassen sich wie folgt darstellen:

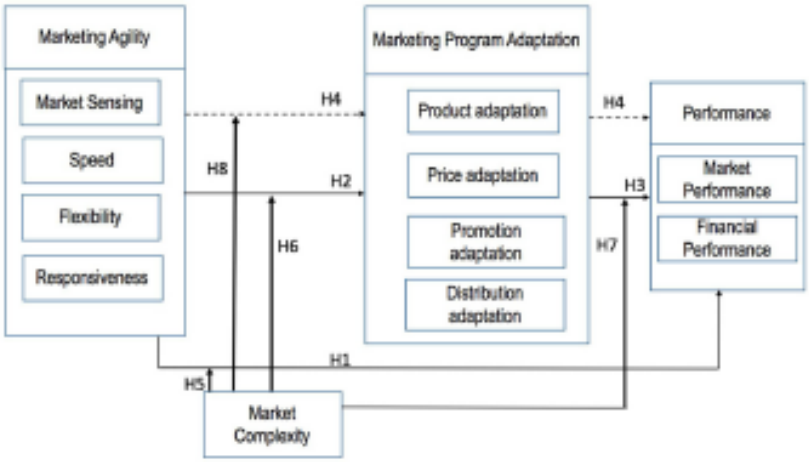


Abbildung 8: Forschungsdesign Marketing Agility (Quelle: Khan 2020: 2)

Wie auch schon bei Zhou et al. (2019) ist auch in diesem Design die Variable Marktdynamik/Marktkomplexität enthalten. Die Ergebnisse dieser Studie konnten die positive direkte und auch indirekte Wirkung durch die Marketing Programm Adaption auf die Firmen-Performance nachgewiesen werden. Das bedeutet auch, dass Marketing Agility einen positiven Einfluss auf die Adaptions-Fähigkeit von Marketing Programmen hat (Khan

2020: 8). Eine Varianz der Wirkungsintensität gibt es bei den unterschiedlichen Marktkomplexitäten: Bei hoher Komplexität war auch der direkte Einfluss höher, der indirekte Einfluss über das Marketing Programm war niedriger (Khan 2020: 8). Das bedeutet, dass eine hohe Marktkomplexität die Auswirkungen der Marketing Agility auf die Anpassung des Marketingprogramms mildert.

Ein verwandtes Feld, aber nicht ganz deckungsgleich zur Marketing Agility, ist die von Roberts & Grover (2011) untersuchte Wirkungsweise der **Customer Agility**. Sie definieren den Begriff wie folgt: "*customer agility is its ability to sense and respond quickly to customer-based opportunities for innovation and competitive action, is critical for survival and success*." (Roberts & Grover 2011: 579). Auch hier zeigen sich wieder die in der Literatur so oft verwendeten zwei Komponenten: *sensing* und *responding*, die von den Autoren aber ganz stark kund*innenzentriert ausgelegt werden. Auch die customer agility kann als dynamic capability gesehen werden (Roberts & Grover 2011: 580). Das Untersuchungsdesign hier ist etwas anders als bei den beiden vorigen Studien. Die Autoren bauen stark auf den Bestandteilen des customer agility-Begriffes auf: nämlich sensing und responding. Sie nehmen an, dass wenn sich beide Intensitäten ähnlich sind, der Effekt auf die Unternehmens-Performance am höchsten ist (Roberts & Grover 2011: 581). Sie können diese Annahme mit ihrer Untersuchung untermauern: Je eher sich die beiden Komponenten gleichen, desto höher der Effekt der customer agility auf die Performance des Unternehmens. Die höchste Performance wird erzielt, wenn sensing auf high Level und responding auf medium Level ist (Roberts & Grover 2011: 583). Für die Praxis bedeuten diese Ergebnisse, dass die beiden Agility Fähigkeiten idealerweise miteinander eng verbunden sind und dafür organisatorische Maßnahmen getroffen werden sollten (Roberts & Grover 2011: 584).

In allen drei vorgestellten Studien konnte die positive Wirkung von Marketing Agility auf die Unternehmens-Performance nachgewiesen werden. Im Kontext der Forschungsfrage dieser Arbeit ist besonders der Beitrag von Khan interessant, da hier mit dem Marketing Programm ein Artefakt des traditionellen Marketings in den Kontext Agilität gestellt und untersucht wurde. Die einfache bestätigte, kausale Beziehung, dass Marketing Agility über das Marketing Programm zu einer gesteigerten Unternehmensleistung führt, ist ein wertvoller Hinweis, jedoch soll für die Beantwortung der Forschungsfragen im Detail die Austausch Interaktion zwischen Marketing-Artefakt und Agilität betrachtet werden.

2.3.2.5. International Marketing Agility

Im Kontext von multinationalen Unternehmen wurde das Konzept der Marketing Agility weiter gedacht und um die Besonderheiten, wie beispielsweise die länderübergreifende Organisation dieser, erweitert. Die International Marketing Agility (IMA) entsteht im Zusammenspiel der eigenen Organisation, der Partner*innen und Kund*innen mit dem Ziel Veränderungen rasch zu erkennen und darauf mit der Adaption der international ausgerichteten Marketing Strategie zu antworten (Gomes at al. 2019: 3). Die Autoren definieren IMA als Konstrukt mit drei Bestandteilen:

> *"IMA as a process triggered by agile logic (a non-conformist and open mental stance), and facilitated by agile learning (being able to search and interpret data), to cause agile actions (being able to commit, co-ordinate and respond quickly with flexibility to ever-changing conditions)". Gomes et al. 2019: 3*

Das Konstrukt ist in diesem Fall ein dreiteiliges, aber auch hier sind abermals die beiden schon bekannten Aspekte „sensing" und „responding" zu finden. Der dritte Aspekt der agile logic ist vergleichbar mit dem des Agile Mindset. Das vorgeschlagene Modell wurde leider von den Autor*Innen noch nicht empirisch validiert und stützt sich aktuell nur auf ein theoretisches Model und Querverweise auf Sekundärstudien.

Ein bereits bestätigtes Modell zu IMA kommt von Asseraf et al. (2017). Sie haben im Sinn der Theorie der dynamic capabilities ein klares Forschungsdesign gewählt: die zwei operational capabilities *marketing planning* und *flexibility maintenance* sind die Grundlage für IMA, das in weiterer Folge die beiden erfolgskritischen Parameter *international market performance* und *new product advantage* positiv beeinflussen soll (Asseraf et al. 2017: 291f.). Interessant an diesem Design ist, dass kein Konstrukt den „sensing" Aspekt in sich trägt. Der Aspekt *flexibility maintenance* kann jedoch inhaltlich als adaptive Fähigkeit verstanden werden, auf externe Einflüsse zu reagieren, und somit mit „reconfiguration" aus den zuvor genannten Konzepten in Verbingung gebracht werden.

Die Ergebnisse zeigen, dass IMA die *international market performance* direkt und indirekt verbessert (Asseraf et al. 2017: 305). Auch kann der Einfluss der beiden operational capabilities auf die IMA und somit als dynamic capability bestätigt werden (Asseraf et al. 2017: 305). Die Empfehlung für die Praxis ist, gleichzeitig die beiden erwähnten operational capabilities zu nutzen um agil zu werden und dadurch die Chancen auf neue Produktvorteile und einen Leistungszuwachs zu erhöhen (Asseraf et al. 2017: 3056).

2.3.2.6. Dynamic Marketing Capabilities

Das Konzept der Dynamic Marketing Capabilities (DMC) ist ein recht neues und stellt je nach Betrachtung und Autor*innensicht eine Erweiterung oder einen Bestandteil der dynamic capabilities (DC) dar. Der Einfachheit gehen wir von dem Ansatz aus, dass DMC eine spezielle DC ist aus. Dennoch unterscheiden zwei exklusive Aspekte die DMC und erweitern die Perspektive auf die Marktkenntnis und die cross-funktionalen Marketing-Prozesse der Organisation (Barrales-Molina et al. 2014: 402). Zwei Beispiele von in der Literatur weitgehend akzeptierten DMCs sind „*new product development*“ und „*proactive market orientation*“. Auf Basis dieser konstruieren Barrales-Molina et al. (2014: 401) ein Framework um die Entstehung von DMCs und das Zusammenwirken mit darunter liegenden Prozessen zu erklären:

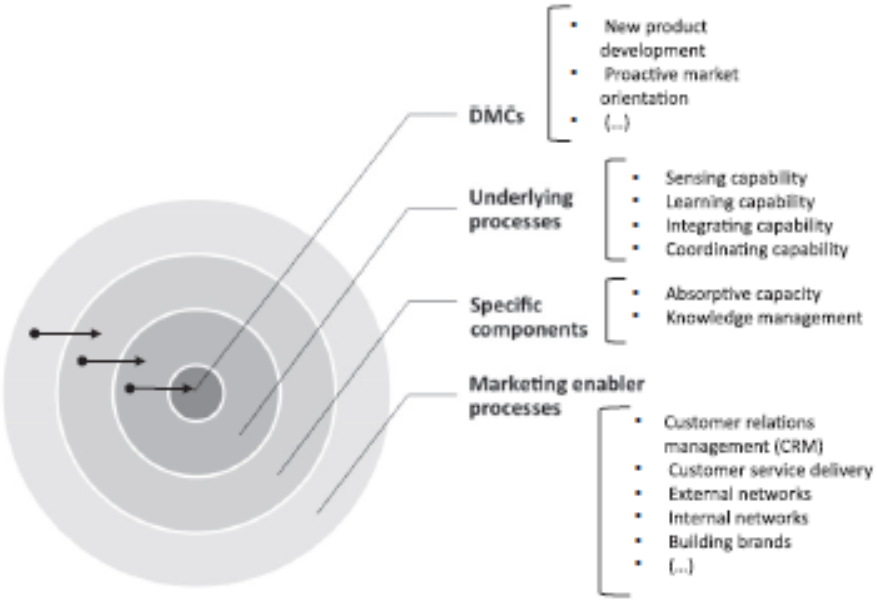


Abbildung 9: Dynamic marketing capabilities Framework (Quelle: Barrales-Molinaet al 2014: 401)

Die *underlying processes* gehen auf die Forschung von Teece (1997) zurück und wurden zum Teil schon in Kapitel 2.3.2.3 erläutert. Um in der Perspektive einer Organisation diese Prozesse ausführen zu können, bedarf es noch weiter Komponenten (in der Darstellung *specific components*): Um mit Marktkenntnissen arbeiten zu können, muss sie zuerst von der Organisation absorbiert und im zweiten Schritt dann passend weiter verarbeitet werden (Barrales-Molinaet et al. 2014: 407). Die Aufgabe der Weiterverarbeitung und dem Nutzen fällt dem Wissensmanagement zu. Der systematischen Verarbeitung von Erkenntnissen kommt dabei eine sehr hohe Bedeutung zu und ist mitunter auch für manche Autor*innen ein Unterscheidungsmerkmal zu DCs (Barrales-Molinaet et al. 2014: 408). Die *enabler processes* sind Marketingaufgaben die eine positive Wirkung auf die

Entstehung von DMC haben. Dabei sind hier besonders enabler bestätigt, die systematisch mit einer Außenperspektive arbeiten und dieses Wissen für das Unternehmen nutzbar machen. Beispiele für bestätige enabler sind CRM und Social Media (Barrales-Molinaet et al. 2014: 409). Der Beitrag von Barrales-Molinaet et al. (2014) diente zur systematischen Aufbereitung des Begriffes und um dieses relativ neue Forschungsfeld erstmals zu strukturieren.

Einen wertvollen Beitrag zur konzeptionellen Entstehung von DMCs leisteten auch Fang & Zou (2009). Sie untersuchten mit mehreren Variablen die Aspekte Ressourcen-Allokation, Organisations-Struktur, die Kultur als Einflussfaktor zur Erzeugung von DMCs, sowie die anschließende Erschließung von Wettbewerbsvorteilen und ökonomischer Leistungszunahme (Fang & Zou 2009: 746). Ebenso wurde der Einfluss der Marktdynamik in der Wirkung von DMC auf die erfolgskritischen Variablen untersucht. Schlussendlich konnten viele positive Wirkungsketten in der Studie bestätigt werden. Es konnte belegt werden, dass die Organisations-Struktur und -Kultur eine signifikante Rolle für die Entstehung von DMCs spielen. Weiters wurde festgestellt, dass eine klare, formelle Organisationsstruktur förderlich für die Entstehung von DMCs ist, dass aber ein zu starkes Spartendenken im Gegensatz hinderlich ist (Fang & Zou 2009: 756). Auch konnten in der Studie drei spezifische DMCs identifiziert werden: *product development management*, *customer relationship management*, und *supply chain management* (Fang & Zou 2009: 756). Letzter Begriff ist im eigentlichen Sinn nicht dem Marketing per se zuzuordnen und deshalb auch von einigen anderen Autor*innen kritisiert bzw. nicht akzeptiert worden.

Eine weitere spannende Studie in diesem Feld ist jene von Kachouie et al. (2018). Sie konnten neben der schon bekannten *procative market orientation* auch noch den Aspekt *value innovation* als DMC bestätigen. Letztere meint die Fähigkeit, radikale Innovation und neue Wertschöpfung für Kund*innen zu entwickeln und für sich als Unternehmen nutzbar zu machen. Im Sinn der klassischen dynamic capability-Betrachtungsweise wirken in diesem Studiendesign DCs über operational capabilities indirekt auf den Unternehmenserfolg ein. Kachouie et al. (2018: 1011) bringen mit dem Konzept der *induced market turbulence* einen sehr spannenden Aspekt in die Wirkungskette ein. Sie meinen damit, dass Unternehmen im Sinne von disruptiver Innovation auch durchaus ihr Marktumfeld beeinflussen können. In dieser Studie spielen also die Themen disruptive Innovation und aktive Marktentwicklung eine wichtige Rolle. Die Ergebnisse konnten die positive

Wirkungsweise der beiden DMCs auf die operational marketing capability und den Unternehmenserfolg bestätigen (Kachouie et al. 2018: 1023). Des Weiteren konnte nachgewiesen werden, dass nicht nur die Anpassung auf die Umgebung zum Erfolg führt, sondern auch die Marktveränderung selbst zu initiieren (Kachouie et al. 2018: 1024) – dies ist ein neuer Erkenntnisstand in der Betrachtung von DC und DMCs. Auch konnte die Rolle der operational marketing capability als Schnittstelle zwischen DMC und Unternehmenserfolg bestätigt werden. Das bedeutet in der Praxis, dass Firmen mit ausgeprägten DMCs sehr effektiv und schnell ihre operational capabilities rekonfigurieren und somit rasch auf akute Marktentwicklungen reagieren können.

2.3.2.7. Agile Marketing Capability

Im Kontext dieser Arbeit besonders hervorzuheben sind die Beiträge von Moi und die Erforschung einer Agile Marketing Capability. Die konzeptionelle Grundlage ist ähnlich dieser Arbeit und untersucht auch im Kontext der Digitalisierung wie relevant agile Methoden auch im Marketing sein können (Moi et al. 2018: 71). Auch legt Moi (2020: 68) ganz klar ein Defizit des wissenschaftlichen Diskurses im Bereich Marketing und Agilität dar. Grundsätzlich sind die Arbeiten im theoretischen Hintergrund der *dynamic marketing capabilities* gestaltet, beziehen aber auch Aspekte der Digitalisierung und der agilen Bewegung aus der Praxis ein. Agile Marketing ist in dieser Sichtweise eine DMC, die ermöglicht mit Unsicherheiten umzugehen und in volatilen Kontexten erfolgreich zu arbeiten, indem Unternehmen Ressourcen und Fähigkeiten kontinuierlich und schnell erneuern, verbessern sowie innovieren und letztendlich einen höheren Kund*innennutzen erzielen (Moi 2020: 23). Die Bestandteile der DMC wurden in einer qualitativen Forschung anhand der Schnittmenge von Aspekten einer umfassenden Literaturrecherche zu Agilität und auf Basis der Aussagen aus dem agilen Marketing Manifest identifiziert (Moi 2020: 25). Somit ist hier wirklich auch die Perspektive aus der Praxis in das Modell eingeflossen. Die identifizierten Bestandteile führen zu einer Definition der Agile Marketing Capability:

> *"The Agile Marketing Capability is the firm's marketing capability resulting from the ability of the marketing function to 1) respond to change through an adaptive and flexible approach; 2) create close relationships among people, and a collaborative working environment; 3) continuously and quickly adjust and deliver marketing programs; 4) constantly sense and respond to customer-related changes." (Moi 2020: 38)*

In einer zweiten Arbeit wurden dann die vier Dimensionen in einer Case Study bestätigt (Moi & Cabiddu 2019: 18-21; Moi 2020: 82). Nachfolgend werden die vier Dimensionen im Detail beschrieben (Moi 2020: 80):

Dimension	Definition
Adaptability to changing conditions	The ability to easily adapt to changing international customer needs and contexts
Collaborative and integrated working environment	The ability to create close and trust-based, outside-in and inside-out relationships among people and departments
Continual and quick innovation pace	The ability to constantly and quickly innovate, make improvements, update marketing plans and deliver new marketing programs
Forecasting and monitoring of market needs	The ability to sense and respond to market needs in a proactive or reactive way for greater customer satisfaction

Tabelle 5: Agile Marketing Capability dimensions (Quelle: Moi 2020: 80)

Die beschriebenen Ergebnisse sind ein erster akademischer Versuch, das Spannungsfeld von Marketing und Agilität im Umweltkontext der Digitalisierung zu verstehen und mit der DMC einen Lösungsvorschlag anzubieten. Dennoch hat die Arbeit von Moi (2020) entscheidende Limitierungen:

- Die Dimensionen der Agile Marketing Capability wurden nur anhand von einer Case Study nachgewiesen. Hier stellt sich die Frage ob noch andere Dimensionen existieren?
- Die weiteren Case Studies sind alle aus der Tourismus-Branche und decken keine gesamtwirtschaftliche Perspektive ab (Moi 2020: 146).
- Schlussendlich konnte noch kein quantitativer Nachweis des Modells erbracht werden.

2.3.2.8. Implementierungsbeispiele von Agile Marketing

Eine praktische Anwendung einer agilen Marketing Vorgehensweise im Kontext von digitalen Produkten zeigt Stehmann (2017). Er hat ein Wirkungsmodell entwickelt mit dem sich Veränderungen am operativen Marketing-Mix auf den Marktanteil im Discounter Mobilfunkanbieter erklären lassen. Durch gezielte Markt- und Konkurrenzbeobachtung in Echtzeit und die passenden Anpassungen des eigenen Marketing-Mixes in Form von beispielweise Preis-Adaptionen oder Produktverbesserungen kann zu einer erhöhten Wettbewerbsfähigkeit in Form von Marktanteilsgewinnen führen (Stehmann 2017: 63f.). Das Beispiel zeigt, dass agiles Marketing nicht nur ein theoretisches Konstrukt oder eine prozessgetriebene Vorgehensweise ist, sondern auch eine erfolgskritische Denkhaltung,

die neue Impulse für das operative Marketing bei digitalen Produkten hervorbringen kann. Ebenso im Sektor der Mobilfunkanbieter zu verorten ist die Untersuchung von Aydin & Yasarol (2018: 159f.) die bestätigen konnten, dass mit Hilfe eines agilen Marketing Vorgehens eine Kampagnenentwicklung im direkten Vergleich mit einem klassischen Wasserfallmodell um 33,2% schneller umgesetzt werden konnte.

Einen Erfahrungsbericht wie agile Methoden am Beispiel von Scrum in einem internationalen Marketing Department eingeführt wurden und welche Probleme dabei auftreten, liefert DeFauw (2012). Die Motivation dies zu tun waren auch unter anderem Probleme in der Schnittstelle vom Marketing-Team zur IT, was sich in fehlgeleiteter Kommunikation, fehlender Handlungs-Transparenz und chaotischer zeitlicher Planung manifestiert hatte (DeFauw 2012: 137). Als Lösung dieser Probleme führte man die Scrum Methodik ein. Die Implementierung brachte gleich zu Beginn sichtbare Verbesserungen, zeigten aber auch viele Probleme das erste Mal auf, da diese zuvor verborgen waren (DeFauw 2012: 139f.). Es hatte sich auch als schwierig erwiesen, die Zusammenarbeit von IT und Marketing zu forcieren, welche unter anderem erst besser wurde als gemeinsame Tools verwendet wurden (siehe auch dazu die Bedeutung der IT als Enabler in Kapitel 2.3.2.2).

2.3.3. Versuch einer Definition

In den vergangenen Kapiteln wurde der Themenkomplex rund um *Agilität* in einem Marketing Kontext umfassend beleuchtet. Gehen wir nun von unserem Ausgangspunkt dieser Arbeit, der Agilität im Allgemeinen, aus. Für Goldmann et al. (1996) lässt sich der Begriff auf unterschiedlichen Ebenen unterteilen: der organisationalen Ebene, der menschlichen Eben und der funktionellen Ebene von Marketing, Produktion, Entwurf und Management. Sie definieren weiter die Agilität auf Marketing-Ebene als individualisierte Kombination von Produkten und Dienstleistungen zum größtmöglichen Kund*innennutzen. Aus dieser Betrachtungsweise kommen ganz klar die *Kund*innenzentrierung* und die *Re-Konfiguration* des eigenen Angebotes heraus. Ein weiteres relevantes, akademisches Themenfeld waren die zuvor genannten Definitionen aus dem Themenkreis der DC und DMCs. Diese haben alle ganz stark die beiden Komponenten des *sensing* und der *re-configuration* sowie die Kund*innenzentrierung in sich und betrachten zumeist nur den Idealzustand eines methodischen Rahmens im Kontext organisatorischer Fähigkeiten.

Aus der praktischen Perspektive, und obwohl der Begriff *Agile Marketing* doch in einer breiten Anwender-Community in Verwendung ist, gibt es keine einheitliche und weitflächig verwendete Definition. Vielmehr wird der Begriff als Übertrag der agilen Werte und Prinzipien auf das Marketing verstanden (Ewel 2013: 3; Fryear o. J). Für den deutschsprachigen Raum relevant definiert das Deutsche Institut für Marketing den Begriff wie folgt:

> *„Eine Form des Marketing, bei der der gesamte Marketing Prozess in viele kleine Schritte unterteilt wird, sodass es möglich ist, auf innere oder äußere Einflüsse an bestimmten Punkten sofort reagieren zu können, und über den weiteren Fortschritt entschieden werden kann." (Deutsche Institut für Marketing o.J.)*

In dieser Definition wird sehr stark auf die methodische Beschaffenheit des Prozesses mit den wesentlichen Eigenschaften der Reaktionsfähigkeit, inkrementellen Abwicklung und eines reaktiven Systems eingegangen. Was hier wiederum sehr stark fehlt, ist der Aspekt des agilen Mindsets und der ebenso wichtige Aspekt der Kund*innenzentrierung. Eine weitere deutschsprachige Definition kommt von dem Marketing Berater Stephan May:

> *„Agiles Marketing ist eine spezifische Organisationsstruktur und Arbeitsweise, die Agilität im Bereich Marketing ermöglicht, befördert und tatsächlich umsetzt." (May 2019)*

In dieser Definition wurde auch auf den Aspekt der Organisation eingegangen und man sieht den Begriff als eine Art Enabler und Aktivator für Agilität in einer funktionalen Betrachtung. Diese sehr allgemein gefasste Definition bewegt sich im Vergleich zu der Betrachtung als Methodenbündel im Themenfeld einer unspezifischen, organisatorischen Fähigkeit die über die Output-Leistung relativiert wird.

Eine Zielsetzung dieser Arbeit ist auch, die in den Theorie-Kapiteln dargestellten unterschiedlichen Zugänge zum Themenkomplex Agilität im Marketing zu beschreiben sowie eine aggregierte, aber dennoch breite Definition für das Phänomen Agile Marketing zu geben. Aspekte, die beachtet werden wollen, sind zum einen der kulturelle Rahmen der vor allen durch das agile Mindset definiert wird, der methodisch prozessuale Rahmen im operativen Kontext sowie, skaliert auf eine organisatorische Gesamtbetrachtung, die strategische Ausrichtung auf Kund*innenbedürfnisse und schließlich die organisatorischen Fähigkeiten die dafür erforderlich sind. Somit lautet im Rahmen dieser Arbeit die Definition:

Agile Marketing ist ein normativer, strategischer, organisatorischer, methodischer und inhaltlicher Rahmen der markt- und kundengetriebene Agilität ökonomisch verwertbar zu nutzen vermag.

2.3.4. Dimensionen

Im nachfolgenden Teil wird nun kurz auf die unterschiedlichen Aspekte von Agile Marketing eingegangen und auch das Forschungsinteresse dargelegt. Die Struktur orientiert sich dabei an der Einteilung des Managements laut dem neuem St. Galler Management-Model und gliedert sich in normativ, strategisch und operativ, wobei die operative Ebene in weitere Teilbereiche unterteil wird (Rüegg-Stürm 2004: 114).

2.3.4.1. Normative Dimension: Mindset & Kultur

Die normative Ebene wird im Wesentlichen durch die Wertehaltung, eine Vision und Mission sowie den eigentlichen Zweck der Unternehmung definiert (Rüegg-Stürm 2004: 82). Das Agile Marketing Manifest gibt mit seinen Werten und Prinzipien einen klaren Rahmen für die Wertehaltung und konstruiert klar den Vorschlag eines agilen Mindsets. Das Mindset ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Umsetzung von agilen Praktiken in Unternehmen und ist in dieser Betrachtungsweise ein Teilbereich des Gesamt-Konstruktes der Unternehmens-Kultur (Kröger & Marx 2020: 126f.). Wichtige inhaltliche Teilaspekte sind für Kröger & Marx (2020: 127-131) vor allem die Gestaltung der Change-Prozesse, die Förderung und Etablierung einer offenen Feedbackkultur sowie der Umgang mit skeptischen Mitarbeitenden. Die Vision ist speziell in der Literatur zu agilen Methoden ein wichtiges normatives Instrument zur langfristigen Ausrichtung der Teams.

Eine wichtige Rolle kommt dem Zweck (**Purpose**) des Unternehmens zu. In der Management-Literatur seit Jahrzehnten der am wenigsten beachtete Begriff des normativen Managements, hat er in den letzten Jahren jedoch einen starken Bedeutungszuwachs erhalten. Im Kern geht es dabei um eine viel stärkere emotionale Verbundenheit und Identifikation mit einer Sache (Kröger & Marx 2020: 18). In der Denkweise einer *purpose-driven Organisation* ist der Purpose das zentrale Elemente der normativen Orientierung (Kröger & Marx 2020: 21f.).

In der Literatur ist der kulturelle Aspekt vor allem in den Beiträgen zu agilen Methoden zu finden in eben der schon vorhin erwähnten Ausgestaltung des agilen Mindsets. Nicht be-

achtet ist dieser Aspekt in den Beiträgen zu DCs und DMCs. Dennoch wäre es zu vorschnell die normative Ebene des Phänomens nur mit dem agilen Mindset zu erklären. Wichtige Fragen, die noch unbeantwortet sind, lauten:

- Ist das agile Mindset laut dem Agile Manifesto die eigentliche Triebkraft in den Unternehmen?
- Oder nährt sich der Impuls zur Agilität aus einer anderen Quelle?

2.3.4.2. Strategische Dimension

Dass agiles Vorgehen keine Strategie mehr benötigt ist ein weit verbreiteter Irrglaube. Defacto ist ein strategischer Rahmen ein wichtiger Orientierungspunkt für jegliche operativen Prozesse, sollte jedoch anders als bisher gedacht werden (Kröger & Marx 2020: 137). Einen konkreten Vorschlag dazu liefert ein Schalenmodell von Brinker (2016: 150) das auf der Sprint-Logik von Scrumban und Scrum aufbaut:

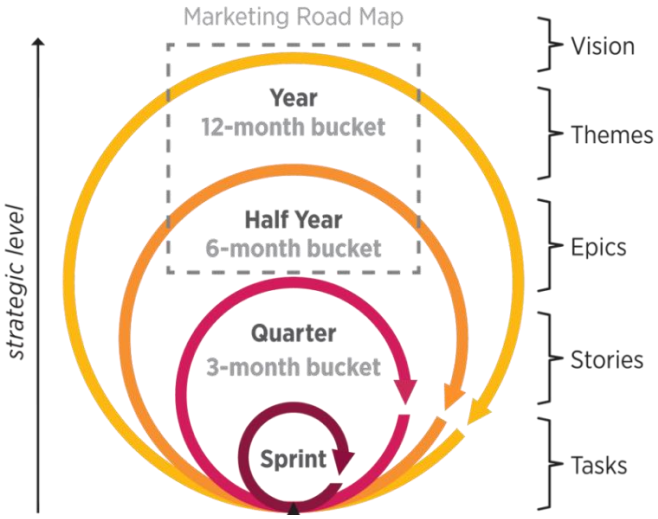


Abbildung 10: Agile Strategie Prozess (Quelle: Brinker 2016: 150)

Grundprinzip des Modelles sind die nach Zeithorizont und strategischer Ausrichtung in sich verschachtelten Regelungskreise, die in den genannten Zeitabständen gewisse Aufgaben verfolgen. Die Granularität dieser Aufgaben entspricht den gängigen agilen Techniken, einzig der Begriff „Theme“ ist neu ergänzt worden und bezeichnet eine strategische Stoßrichtung (Brinker 2016: 151). Für Kröger & Marx (2020: 109) ist eine Marketing-Jahresplanung dennoch nicht mehr adäquat und sie raten von diesem Instrument entschieden ab. Ein logischer Nachfolger dieses Ansatzes ist die **marketing roadmap** die, wie in der Grafik ersichtlich, die jährliche und halbjährliche Entwicklungsperspektive abdeckt (Brinker 2016: 151). Im Gegensatz zu einem Marketingplan ist die roadmap ein lebendiges Artefakt, das ständig erweitert und angepasst wird. Zusätzlich ist sie transparent und allen Teammitgliedern zugänglich (Brinker 2016: 152). Eine weitere wichtige

Eigenschaft ist die bottom-up Erweiterbarkeit, die für Feedbacks aus den operativen Sprints genutzt wird um die strategische Orientierung unterjährig anzupassen (Brinker 2016: 152f.). Damit ist es ein strategisches Instrument das in beide Richtungen wirkt: top-down und bottom-up. Die marketing roadmap ist eine konkrete Form wie die strategische Dimension im agilen Setup organisiert werden kann. Dennoch bleibt es von Interesse wie dieser Anspruch konkret umgesetzt wird und ob dieses Tool überhaupt in der Praxis in Anwendung ist:

- Wie interagieren Marketingziele und Marketingstrategien in der Praxis mit den agilen Ansätzen?
- Wie sieht eine agile Marketing Strategie in der Praxis aus und welchen Regeln unterliegt sie?

2.3.4.3. Organisatorische Dimension: Fähigkeiten und Konfiguration

In Bezug auf die organisationellen Fähigkeiten wird auf die Ergebnisse von Moi (2020) zurückgegriffen, die folgende Agile Marketing Capabilities identifiziert hat (Moi 2020: 80):

- Adaptability to changing conditions
- Collaborative and integrated working environment
- Continual and quick innovation pace
- Forecasting and monitoring of market needs

Aufgrund der Limitations ihrer Forschungsergebnisse bleibt ein akutes Forschungsinteresse bestehen, ob noch weitere Fähigkeiten in einem breiteren Set an Unternehmen abseits der Tourismus Branche identifiziert werden können.

Vor allem durch die Digitalisierung ausgelöste Veränderungen in der Marketing Funktion müssen ebenso wirkungsvoll in den Marketing-Organisationen implementiert werden. Zu beachten sind hier bereits erläuterte Themen wie die neue Rolle des CMO, die zunehmende Technologisierung der Marketing Aufgaben, das aktive Managen von zahlreichen Schnittstellen in der Organisation sowie die Herausforderung von neuen Marketing Berufsbildern.

Agile Ansätze bringen auch Veränderung von ganzen Organisations-Strukturen mit sich wie in Kapitel 2.1.5.4 am Beispiel von Holocracy oder dem Spotify Modell beschrieben. Auch Konzepte wie die postmoderne Organisation als dezentrales, selbstorganisiertes

Konstrukt das über Empowerment der Mitarbeitenden und einer offenen Kultur funktioniert, muss im Kontext einer Marketing Organisation betrachtet werden (Laloux 2014: 30ff.). Wie eine agile Marketing Organisation nun konkret gestaltet werden soll, ist in der Literatur noch durchwegs unbeantwortet. Es sind vielmehr Forderungen nach bestimmten Eigenschaften und Verhaltensweisen, die aus der Perspektive der unternehmerischen Praxis schwer in ihrer Gesamtheit zu fassen und umso schwieriger praktisch umzusetzen sind. Hierzu ergibt sich auch ein valides Forschungsinteresse nach den folgenden Fragen:

- Wie kann eine agile Marketing Organisation aussehen?
- Welche organisatorischen Rahmenbedingungen müssen dafür geschaffen werden?
- Welche Fähigkeiten braucht die Marketing Organisation für die zeitgemäße Erfüllung ihrer Aufgaben?

2.3.4.4. Methodische Dimension

Die methodische Perspektive von Agile Marketing konnte in den Theorie-Kapiteln schon umfangreich dargelegt werden. Es existieren bereits konkrete Handlungsempfehlungen in der Literatur wie sich populäre agile Methoden wie jene von Scrum oder Kanban auch auf die Marketing-Anwendung übertragen lassen. Ebenso existiert mit dem state of agile marketing report von Fryear (2020) eine regelmäßige Untersuchung, die auch den praktischen, methodischen Aspekt umfassend erfasst. Einschränkend ist hier zu erwähnen, dass diese Untersuchung einen klaren Fokus auf die USA hat, eine vergleichbare Studie nicht für den deutschsprachigen Raum existiert und es deshalb von Interesse ist, den aktuellen IST-Zustand zum Methodeneinsatz im agilen Marketing zu erfassen. Ebenso ist von besonderem Interesse zur Beantwortung der Forschungsfragen die Schnittstellen und Interaktionen zwischen agilen und traditionellen Methoden zu betrachten.

2.3.4.5. Inhaltliche Dimension

Stehmann(2017) und Khan (2020) haben beide in ihren Untersuchungen einen konkreten Erfolgsnachweis agiler Ansätze in Bezug auf die operative Marketing-Gestaltung gebracht. Durch schnelle Re-Konfiguration von Teilbereichen oder des gesamten Marketing-Programms konnte ein Wettbewerbsvorteil geschaffen werden. Abseits der Wirkungsweise ist im Sinne der Forschungsfrage dieser Arbeit von weiterem Interesse, wie genau die traditionellen Artefakte des operativen Marketings, wie beispielsweise ein

Kommunikationsplan, mit den agilen Impulsen in Interaktion stehen und auch ob sich diese Artefakte in ihrem Wesen dadurch verändern.

Eine besondere Beachtung finden in der Literatur die Themen Marke und Markenführung in Bezug gesetzt zu den agilen Methoden. Diese sind thematisch laut den 4Ps der Kommunikation zuzuordnen, welche ein klar zu beobachtender Fokus in der betrachteten Literatur zu Agile Marketing ist.

Dänzler (2020) beschreibt in ihrem Beitrag zu **Agile Branding** auch die durch die Digitalisierung induzierte Veränderung in der Kommunikation von Werbebotschaften. Eine ihrer wichtigsten Thesen ist, dass sich durch die digitalen Kanäle die Information vom Medium getrennt hat und eine kostengünstige und verlustfreie Übertragung möglich geworden ist (Dänzler 2020: 20f.). Um den Umweltdynamiken der Digitalisierung gerecht zu werden schlägt sie weiters ein iteratives, selbstlernendes Vorgehen nach Vorbild des Lean-Ansatzes vor: den Agile-Branding-Kreislauf (Dänzler 2020: 27).

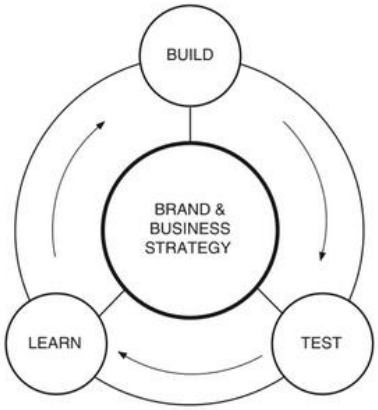


Abbildung 11: Agile Branding Kreislauf (Quelle: Dänzler 2020: 27)

Bruce & Jeromin (2016: 3) meinen mit ihrem Modell der **agilen Markenführung** eine Ausbalancierung von Planen und Handeln sowie Stabilität und Veränderung, was dem Anspruch der Ambidextrie entspricht (siehe Kapitel 2.1.5.4). Wesentliches Untersuchungsobjekt in diesem Beitrag sind Marken die sich ausgelöst von technologischer, gesellschaftlicher und kommunikativer Veränderung in stark dynamischen Umfeldern befinden, die ein Vorgehen nach langen Planungszyklen nicht mehr möglich machen. Sie definieren vier Prinzipen einer agilen Markenführung: *Marktintelligenz*, *Komplexitätsreduktion*, *Handlungsorientierung* und *Anpassungsfähigkeit* (Bruce & Jeromin 2016: 64). Lies (2020: 41) sieht den Begriff der agilen Markenführung als eine wechselseitig-stete Erziehung von Marken und ihren Brand-Communities. Auch er bestätigt die Ambidextrie als

wesentliches Merkmal moderner Marken die zwischen Prinziptreue und Anpassungsfähigkeit agieren können. Als Ankerpunkt und Element das eine langfristige Ausrichtung einer Marke sicherstellen kann, sieht der Autor den *Purpose* als sinnstiftendes Zukunftsversprechen (Lies 2020: 43). Gleichzeitig benötigen Marken und Unternehmen auch die Fähigkeit, zeitgeistige Trends aus den Stakeholder-Gruppen zu erkennen und in rascher Reaktion darauf zu antworten ohne die Kernleistung der Marke zu beschädigen (Lies 2020: 44). Das beschriebene Konzept entspricht dem einer DC oder DMC – Lies (2020: 44) spricht hier weiters von einer doppelten Agilität, die inside-out und outside-in gerichtet ist.

Durch die erwähnten Beiträge ist schon ein konkretes Bild gezeichnet, wie agile Ansätze operativ implementiert werden können, was jedoch noch nicht ausreichend betrachtet wurde ist die Schnittmenge von agilen und traditionellen Ansätzen:

- Wie interagieren die 4Ps mit den agilen Ansätzen?
- Wie agieren traditionelle Artefakte des Marketings (Fokus auf die Marke) mit den agilen Ansätzen?

2.3.5. Zusammenfassung Forschungsevidenz

In den letzten Kapiteln wurde gezeigt, dass Agile Marketing als ein mehrdimensionales Phänomen verstanden werden sollte. Obwohl mit vielfältiger Literatur aus unterschiedlichen Themenbereichen sowie auch zahlreiche Impulse aus der unternehmerischen Praxis vielfältige Zugänge zum Thema Agile Marketing aufgezeigt werden konnten, fehlt eine praxisnahe Gesamtperspektive des Phänomens. Auch lässt so mancher Fokus in den einzelnen Dimensionen von agilem Marketing noch Fragen offen und so entsteht eine klare Erkenntnislücke, um die zu Beginn gestellten Forschungsfragen ausreichend zu beantworten. Im nachfolgenden Teil dieser Arbeit soll nun im Rahmen der empirischen Arbeit diese Lücke geschlossen und zum Abschluss die eingangs formulierten Forschungsfragen hinreichend beantwortet werden.

3. Empirische Erhebung

Im Rahmen der empirischen Untersuchung dieser Arbeit sollen die Forschungsfragen nach der praktischen Ausgestaltung einer agilen Marketing Funktion beantwortet werden.

3.1. Methodik

In den nachfolgenden Kapiteln wird im Detail auf die vom Autor gewählten Untersuchungsmethoden, die Erhebungsinstrumente und die darauf basierenden Analyse- und Auswertungsverfahren eingegangen.

3.1.1. Methodenwahl

Wie in Kapitel 2.3.5 erläutert wurde, gibt es aktuell noch eine Erkenntnislücke, da eine gesamtheitliche und praktische Betrachtung von Agile Marketing nicht vorhanden ist. Im Hintergrund der Forschungsfrage dieser Arbeit und der nur partiell vorhandenen Abdeckung relevanter Aspekte durch die bestehende Literatur, wurde daher ein qualitatives Forschungsdesign gewählt.

Gemäß Diekmann (2007: 531) ist der wesentliche Vorteil einer qualitativen Befragung dass die Sicht des*der Befragten nicht eingeschränkt und neues Wissen generiert wird. Der*Die Forscher*in kann damit die Komplexität des Forschungsgegenstandes vollständig erkennen, wogegen quantitative Methoden kein gesamtheitliches Bild wiedergeben können (Mayring 2008: 18). Die qualitative Forschung ist theoriebildend und hypothesengenerierend. Dies bedeutet, dass aus dem generierten Forschungsmaterial nach Anwendung passender Analysemethoden versucht wird, neue Hypothesen zu generieren, die dann im nächsten Schritt in einem quantitativen Forschungsansatz weiter untersucht werden können (Mayring 2008: 22; Diekmann 2007: 531).

3.1.2. Erhebungsinstrument

Zur Beantwortung der Forschungsfrage dieser Arbeit wird ein qualitatives Vorgehen gewählt, da für eine ausreichende Antwort noch auf zu wenig Wissen aus der Unternehmenspraxis zurückgegriffen werden kann. Qualitative Befragungen finden zumeist in Form von Interviews statt, die man zwischen strukturierten, halbstrukturierten und offenen Befragungen unterscheidet (Diekmann 2007: 532; Froschauer 2003: 18). In der wissenschaftlichen Praxis lassen sich folgende drei wesentliche Ausprägungen von Interviews als Teil der qualitativen Sozialforschung unterscheiden:

- Das **narrative Interview** ist vom Typ eine offene Befragung, und verfolgt das Ziel, Erlebnisse, Meinungen und Empfindungen des*der Befragten ohne zuvor definierte Struktur zu erfassen. Der*die Interviewer*in löst eine initiale Stimulation des Redeflusses aus, welcher danach aber nicht für etwaige Rückfragen unterbrochen werden sollte. Ein weiteres Nachfragen ist nur mit ebenfalls offenen Fragen am Ende der Befragung zulässig (Diekmann 2007: 540f.).
- Das **fokussierte Interview** ist ein halbstrukturiertes Verfahren das mit Hilfe eines Leitfadens durchgeführt wird. Zu Beginn der Befragung wird die*der Befragte mit einem Stimulus (z.B. Film, Situation) konfrontiert und die darauf folgenden Reaktionen werden aufgenommen. Anhand eines Interviewleitfadens werden danach Reaktionen und Einstellungen zu Teilbereichen des Stimulus erfragt (Diekmann 2007: 536f.).
- Das **problemzentrierte Interview** ist eine veränderte Form des narrativen Interviews, bei dem die*der Interviewer*in eine aktivere Rolle während des Gespräches einnimmt. Durch gezielte Zwischenfragen während des Interviews wird dieses durch den*die Interviewer*in merklich gesteuert. Auch hier bedient man sich eines Interviewleitfadens als inhaltliche Stütze (Diekmann 2007: 542f.; Witzel 2000).

Für diese Arbeit wurde das problemzentrierte Interview nach Witzel als Interview-Methode gewählt, das sich weiters wie folgt charakterisieren lässt (Witzel 2000):

- **Problemzentrierung** meint die im Vorfeld erfolgte Auseinandersetzung mit der Problemstellung durch den*die Forscher*in. Mittels Literaturrecherche, eigener Erfahrungen und Vorwissen im Untersuchungsfeld oder mittels Expert*innenwissen wird ein theoretisches Konzept konstruiert, das die konzeptionelle Basis für die eigentliche Befragung darstellt. Eine sehr klare Auseinandersetzung mit dem Forschungsproblem wird durch diese sehr explizite Vorbereitung und darauf basierende genaue Fragetechniken leicht ermöglicht.
- **Gegenstandsorientierung** gestattet eine gewisse Methodenflexibilität und rückt vor allem den Forschungsgegenstand in das Zentrum. So ist zwar das Interview die gängigste Methode, es kann jedoch bei Bedarf um weitere Methoden, wie beispielsweise die Ergänzung von quantitativen Fragestellungen, angereichert werden. Ebenso ist es auch zulässig die Fragetechniken des*der Interviewer*n flexibel einzusetzen um in der Befragungssituation auf den*die Befragte*n einzugehen.

- **Prozessorientierung** bezieht sich auf den Forschungsprozess in Summe. Aufgrund der offenen Herangehensweise durch die*den Interviewer*n entsteht ein Vertrauensverhältnis zum*zu der Befragten, das im Laufe des Gespräches eine inkrementelle Verdichtung, Korrektur und Neuformulierungen der Aussagen mit sich zieht.

Das problemzentrierte Interview wurde als geeignete Methode für die Befragung ausgewählt, da durch die vorangegangene Literaturrecherche schon die Formulierung eines erstes Konstruktes an theoretischem Vorwissen möglich war (siehe dazu Agile Marketing Betrachtung in Kapitel 2.3.4) und eine konkrete Problemstellung nach der praktischen Umsetzung einer Marketing-Funktion im Kern der Forschungsfrage steckt. Als Alternative erschien die Herangehensweise mithilfe eines narrativen Interviews jedoch als nicht praktikabel, da die Forschungsfrage und vor allem die davon abgeleiteten Unterfragen sehr spezifische Aspekte im Unternehmen beleuchten, was auch in der Befragung schwierig mit dem narrativen Interview zu steuern gewesen wäre. Im Rahmen dieser Arbeit wurden folgende Instrumente in der Erhebung verwendet:

- **Interviewleitfaden** (siehe Kapitel 3.2.2)
- **Audioaufzeichnung**

3.1.3. Auswertungs- und Analyseverfahren

Basierend auf einem inhalts- und situationsgetreuen Transkripts der Interviewsituationen werden danach mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse die gesammelten Daten ausgewertet. Das generierte Datenmaterial wird auf Basis des sozialen Kontextes und der individuellen Perspektive der*des Befragten im Rahmen der Auswertung interpretiert (Froschauer 2003: 107). Die qualitative Inhaltsanalyse zeichnet sich nach Mayring (2008: 48-52) im Wesentlichen durch nachfolgende Grundkonzepte aus:

- Kommunikationswissenschaftliche Verankerung: Kontext und Entstehungssituation werden berücksichtigt.
- Systematisches, regelgeleitetes Vorgehen: Ein genaues Ablaufmodell mit festen Regeln bestimmen den Prozess von der Zerlegung des Ausgangsmaterials bis hin zum Ergebnis.
- Kategorien im Zentrum: Das Ergebnis der Auswertung ist ein Kategoriensystem, das schrittweise erarbeitet wird.
- Theoriegeleitetheit: Der aktuelle Stand der Forschung wird in der Kategorienbildung beachtet.

- Gütekriterien: Im Sinne einer Nachvollziehbarkeit sollte das Verfahren transparent dokumentiert werden und weiters einer Prüfung der Objektivität, Reliabilität und Validität entsprechen.

Die gewählte Auswertungsmethode im Rahmen dieser Arbeit stellt die **zusammenfassende Inhaltsanalyse** nach Mayring (2008: 67) dar, da sie besonders dafür geeignet ist umfangreiches Textmaterial zu verarbeiten. Dafür stellt die Methode ein umfassendes und transparentes Regelwerk zu einzelnen Bearbeitungsschritten bereit. Das Ergebnis aller Bearbeitungs-Schritte ist ein Kategoriensystem, das sowohl theoriegeleitet unter Einbezug des aktuellen Forschungsstands, als auch induktiv aus dem gesammelten Datenmaterial gebildet wird (Bortz & Döring 2006: 331f). Durch iterative Konstruktionsregeln wird das Kategoriensystem im Laufe der Analyse immer wieder evaluiert und bei Bedarf angepasst. Auch wird das generierte Kategoriensystem im Kontext der Forschungsfragen interpretiert und mit Hilfe von Gütekriterien bewertet (Mayring 2008: 85).

Die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring (2008: 68) lässt sich in einem sieben Schritte fassenden Ablaufmodell beschreiben:

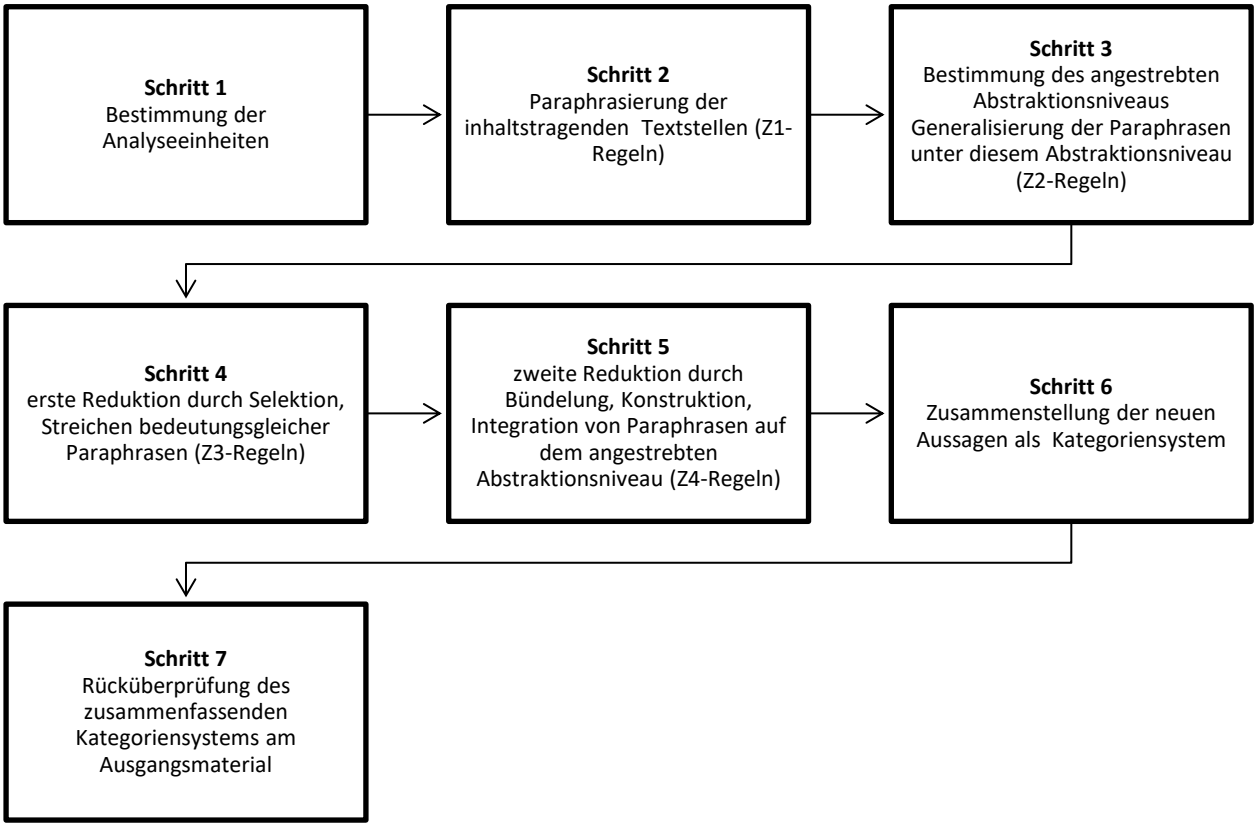


Abbildung 12: Ablaufmodell zusammenfassenden Inhaltsanalyse (Quelle: eigene Darstellung nach Mayring 2008: 68)

Zielsetzung der Methode ist es, das Datenmaterial in Textform in mehreren aufbauenden Schritten zu einem verwertbaren Ergebnis in Form eines Kategoriensystems zu verdichten. Startend mit dem ersten Schritt, der Paraphrasierung (Z1-Regeln), bei der alle nicht benötigte Textstellen entfernt werden, wird im nächsten Schritt das Material in der Generalisierung auf ein einheitliches Sprachniveau gebracht (Z2-Regeln). In der ersten Reduktion werden danach bedeutungsgleiche Paraphrasen (Z3-Regeln) gestrichen und anschließend durch eine Bündelung auf ein einheitliches Abstraktionsniveau (Z4-Regeln) in ein Kategoriensystem übergeführt (Mayring 2008: 69). War die durchgeführte Reduktion laut dem am Anfang definierten Abstraktionsniveau noch nicht ausreichend, muss der gesamte Prozess abermals durchgeführt werden.

3.2. Vorgehensweise

In den nachfolgenden Kapiteln wird das konkrete Vorgehen der Befragung näher betrachtet und im Sinne der Transparenz und Nachvollziehbarkeit der angewandten Forschungsmethoden werden die einzelnen Ablaufschritte erläutert.

3.2.1. Auswahl der Untersuchungsgruppe

Für die Auswahl der geeigneten Interviewpartner*innen wurde im ersten Schritt eine Auswahl von Unternehmen erstellt, welche die nötigen Kriterien aufweisen, die für die Beantwortung der Forschungsfragen relevant sind:

- Einsatz von agilen Methoden in der Marketing-Funktion
- Marketing-Team von mindestens fünf Personen
- Keine Einschränkung auf die Branche

Das wichtigste Kriterium ist sicherlich der Einsatz von agilen Methoden, der auch einem nötigen Qualitätsanspruch Genüge tun muss um bedeutsames Datenmaterial zu generieren. Vor allem in der Agile Marketing Bewegung in der USA sind zahlreiche Case Studies und bestätigte Unternehmen zu finden, die nachweislich agile Ansätze in ihrem Marketing verfolgen (Ewel 2016 und Fryrear o. J.). Allerdings sind keine der dort erwähnten Unternehmen im deutschsprachigen Raum ansässig, aber einige global tätige Konzerne wie ING oder Expedia, die in eine engere Auswahl kamen. Des Weiteren wurde in einer im Vorfeld durchgeführten Recherche sichergestellt, dass nur Unternehmen für die Untersuchungsgruppe ausgewählt werden, die thematisch passende Veröffentlichung in Branchenmedien aufgewiesen haben oder über eine erste Vorbefragung die Nutzung bestätigt haben. Auch der Größenaspekt ist von Bedeutung, da gerade bei

größeren Organisation das Herstellen von Agilität in ihren Strukturen schwierig ist und agile Methoden hier besonders gut als Antwort wirksam sind. Ausgehend von den Limitationen von Moi (2020: 146) wird auch keine Einschränkung auf eine bestimmte Branche getätigt, sondern ein guter Querschnitt aus vielen Bereichen gegeben, um eine zusätzliche Diversität in den Ergebnissen herzustellen.

Als Interviewpartner*innen wurden je eine Marketing-Führungskraft aus den jeweiligen Unternehmen angestrebt. Auch andere Positionsprofile aus der Perspektive der Digitalisierung wie der*die Chief Digital Officer oder vergleichbare Transformationsrollen konnten als mögliche relevante Gesprächspartner*innen identifiziert werden.

Nachstehend eine Übersicht der befragten Unternehmen und Interviewpartner*innen:

Unternehmen	**Land**	**Branche**	**Interviewpartner**
A1	AT	Telekommunikation	Director Marketing Communications
ING	AT	Finanzdienstleistung	Tribe Lead Mortgages
Unilever	DE	FMCG	Head of eCommerce Performance Marketing
3M	DE	Technologie/Chemie	General Sales & Marketing Manager
Drei	AT	Telekommunikation	Head of Brands & Communication
Toyota	DE	Automotive	General Manager Brand & Marketing Communication

Tabelle 6: Übersicht Unternehmen

3.2.2. Interviewleitfaden

Die Struktur und der Ablauf des Interviews werden über einen Interviewleitfaden definiert, der alle wichtigen thematischen Aspekte umfasst, welche in der Interview-Situation angesprochen werden sollten. Bei einem Leitfaden handelt es sich um ein teilstrukturiertes schriftliches Frageschema, das in der Interviewsituation der*dem Fragenden als Orientierungshilfe dienen soll, jedoch nicht wie in einer quantitativen Befragung linear abgearbeitet werden soll (Diekmann 2007: 537f.). Außerdem wird über den Leitfaden die Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Befragungssituationen hergestellt.

Um die Kategorien für den Leitfaden zu definieren, wurde auf Basis des theoretischen Forschungsstandes und der im Kapitel 2.3.4 vorgeschlagenen Systematik rund um den

Agile-Marketing-Begriff, ein Kategorien-Konzept erstellt, aus dem sich die folgenden Haupt- und Unterfragen des Leitfadens ableiten lassen:

Hauptkategorie	**Unterkategorie**
Auslöser/Impulsgeber	VUCA-Wahrnehmung Digitalisierung
Normative Dimension	Agiles Mindset als Rahmen Purpose
Strategische Dimension	Interaktion Ziele & Strategie mit agil Agile Strategy Process Marketingplan/konzept agil
Organisatorische Dimension	Capabilities Rolle CMO Neue Berufsbilder Organisationsstruktur/Konfiguration Schnittstellen
Methodische Dimension	Methodeneinsatz Marketingeignung
Inhaltliche Dimension	4Ps agil Agiles Markenmanagement
Erfolgskritische Dimension	Wirkung Konfiguration

Tabelle 7: Leitfaden Kategorien

Auch sind alle Aspekte, die zur Beantwortung der zu Beginn formulierten Forschungsfragen erforderlich sind, in das Kategorien-Konzept miteingeflossen. Auf eine ausschließliche Fokussierung auf die drei Aspekte der Forschungsfragen (organisatorisch, methodisch, inhaltlich) wird abgesehen, da das Phänomen Agile Marketing möglichst als Gesamtkonzept betrachtet werden soll und so auch mögliche Querverbindungen sinngemäß erfasst werden können.

Des Weiteren ist ein Kurzfragebogen, der zu allgemeinen Datenaufnahmen dient, Bestandteil des Interviewleitfadens. Mit Hilfe von Pre-Tests wurden mit mehreren Personen die Verständlichkeit der Fragen und verwendeten Fachbegriffe geprüft und auf Basis der Resultate die Fragestellungen des Leitfadens weiter angepasst. In den Pre-Tests wurde unter anderem herausgefunden, dass obwohl Personen in ihren Teams agile Methoden einsetzen, sie nicht mit der Denkhaltung und den Fachtermini dahinter vertraut sind. Aus diesem Grund wurde in den Fragstellungen darauf verzichtet und in der konkreten Interviewsituation mit Beispielen und Erklärungen gearbeitet. Der vollständige Interviewleitfaden ist im Anhang A ersichtlich.

3.2.3. Ablauf der Interviews

Nach der Definition und Recherche von relevanten Unternehmen als Teil der Untersuchungsgruppe dieser Arbeit wurden über berufliche Kontakte oder mittels Recherche in Netzwerkplattformen die passenden Personen in den relevanten Positionen ausfindig gemacht und anschließend vom Autor kontaktiert. Alle Interviews fanden zwischen Februar und März 2021 statt und wurden ausnahmslos aufgrund der zu diesem Zeitpunkt vorherrschenden Covid-19 Bestimmungen per Videokonferenz geführt. Alle Interviews fanden in deutscher Sprache statt und hatten im Durchschnitt eine Gesprächsdauer von in etwa 45 Minuten. Nachfolgend die Übersicht der geführten Interviews:

Code	Unternehmen	Datum	Dauer	Sprache
I1	U1	02.02.2021	53.02	Deutsch
I2	U2	02.02.2021	57:24	Deutsch
I3	U3	17.02.2021	39:40	Deutsch
I4	U4	17.02.2021	46:40	Deutsch
I5	U5	24.02.2021	30:03	Deutsch
I6	U6	02.03.2021	41:25	Deutsch

Tabelle 8: Übersicht Interviews

Die Befragung wurde durch den Forscher mit einer kurzen Einleitung eröffnet, bei der das konkrete Forschungsinteresse erläutert und ein kurzer Abriss über das Forschungsprojekt selbst gegeben wurde, sowie die Rahmenbedingungen für die kommende Interviewsituation erklärt wurden. Beginnend mit der Einstiegsfrage wurde gemäß dem Interviewleitfaden vorgegangen und alle Hauptfragen wurden gestellt sowie individuell mit entsprechenden Unterfragen ergänzt. Erst nach Abschluss des Interviews wurde um die allgemeinen Daten zu Unternehmen und Position gebeten.

3.2.4. Auswertung der Interviews

Für die Auswertung der Interviews und zur folgenden Datenaufbereitung wurden die Gespräche jeweils mit Audioaufnahmen aufgezeichnet. Wie in den Methoden dieser Arbeit bereits erwähnt, wurde als methodisches Instrument die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring (2008: 48-52) für die Auswertung der Daten angewendet. Nachfolgend wird der gesamte Auswertungsprozess im Sinn der Nachvollziehbarkeit der angewendeten Forschungsmethoden beschrieben.

Die Transkription der Interviews ins Schrift-Deutsch wurde ohne etwaige Korrekturen von möglicherweise aufgetretenen Rechtschreib- oder Grammatikfehlern durchgeführt. Sprechpausen wurden ebenso im Transkript vermerkt. Als ersten Schritt in der Bearbeitung des Textmaterials wurden relevante Textstellen als Paraphrasen in das Analyse-Material übertragen. In diesem Schritt wurden inhaltliche Wiederholungen weggelassen und das Material auf eine einheitliche grammatikalische Form gebracht. In nächsten Schritt der Generalisierung wurde das Material dann in ein einheitliches Abstraktionsniveau reformuliert und in den zwei darauf folgenden Reduktionen weiter verarbeitet. In der ersten Reduktion wurden gleichbedeutende Paraphrasen gelöscht und in der zweiten Reduktion wurden danach die verbleibenden Aussagen aggregiert und in das Kategoriensystem übergeführt. Ein Auswertungsbeispiel für die eingesetzte Methode findet sich in Anhang B dieser Arbeit.

Um die Objektivität und Qualität des Forschungsprozesses dieser Arbeit sicherzustellen, wurde dieser in den letzten Kapiteln klar dokumentiert und nachvollziehbar dargelegt (Froschauer 2003: 169f.). Dadurch ist es möglich, nicht nur das Vorgehen zu und die Güte der generierten Daten nachzuvollziehen, sondern diese auch in Qualität und Aussagekraft kritisch zu bewerten. Das Instrument der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring muss ebenso die beiden Gütekriterien Zuverlässigkeit (Reliabilität) und Gültigkeit (Validität) gemäß Güte von sozialwissenschaftlichen Forschungsmethoden erfüllen (Mayring 2008: 116f.). Dem Faktor der Reliabilität wurde Rechnung getragen, indem das durch die Auswertung generierte Datenmaterial in Bezug auf Vollständigkeit und Übereinstimmung im Rahmen eines Re-Tests mit dem induktiv entwickelten Kategoriensystem in Bezug gesetzt und verglichen wurde (Mayring 2008: 116). Durch die Analyse der Interviewsituation wurde das Gütekriterium der Validität gewährleistet. Ebenso wurden die Ergebnisse aus der Literatur mit denen aus der Inhaltsanalyse gegenübergestellt und bewertet, um Konstruktvalidität sicherzustellen (Mayring 2008: 117).

3.3. Ergebnisse

Nachfolgend werden nun die Ergebnisse der Befragung auf Basis des in der Inhaltsanalyse generierten Kategoriensystems dargelegt. Das Kategoriensystem basiert auf der zuvor erarbeiteten theoretischen Basis des Forschungsfelds in der Hauptstruktur des Leitfadens und wurde durch induktiv aus dem Datenmaterial gebildete Kategorien ergänzt. Es wurden durch die induktive Kategorienbildung sowohl neue Subkategorien ergänzt als

auch welche, die sich als nicht relevant herausstellten, entfernt. Nachfolgend die Übersicht des zu Grunde liegenden Kategoriensystems:

Frage	Code	Hauptkategorie	Unterkategorie
0	K0	Verständnis Agilität	
1	K1	Auslöser/Impulsgeber	
	K1.1		VUCA Wahrnehmung
	K1.2		Digitalisierung
	K1.3		Marketing Veränderung
	K1.4		Business Anforderung
2	K2	Normative Dimension	
	K2.1		Mindset
	K2.2		Mindset Quelle
	K2.3		Purpose
3	K3	Strategische Dimension	
	K3.1		Ziele & Strategie mit agile
	K3.2		Strategie-Prozess
4	K4	Organisatorische Dimension	
	K4.1		Capabilities
	K4.2		Organisationsstruktur/Konfiguration
	K4.3		Rolle Führung
	K4.4		Neue Berufsbilder
	K4.5		Schnittstellen
5	K5	Methodische Dimension	
	K5.1		Methodeneinsatz
	K5.2		Marketingeignung
6	K6	Inhaltliche Dimension	
	K6.1		4Ps agile
	K6.2		Marketing Prozesse
	K6.3		Tools
	K6.4		Markenmanagement
7	K7	Erfolgskritische Dimension	
	K7.1		Transformation
	K7.2		Wirkung Konfiguration

Tabelle 9: Kategoriensystem

3.3.1. K0: Verständnis Agilität

Agilität wird in seinem Kern von den Befragten als ein sehr ähnliches Konstrukt verstanden: als ein iteratives Vorgehen mit regelmäßigen Feedbackschleifen und darauf aufbauenden Adaptionen sowie einer ganzheitlichen Betrachtung von Problemen. Das Arbeiten wird dadurch schneller, flexibler aber auch effizienter und ressourcenschonender. Für IP6

bedeutet es Team-übergreifenden, effizienten Ressourceneinsatz und IP4 streicht klar die ursprünglich getrennte Betrachtungsweise von Agilität und Marketing heraus.

3.3.2. K1: Auslöser/Impulsgeber

Obwohl der Begriff VUCA von keiner*keinem der Befragten explizit im Gespräch genannt wurde, konnten viele Aspekte davon in den Aussagen zu den *Auslösern von Agilität* (K1.1) in fast allen Unternehmen identifiziert werden. Für U1, U2 und U3 war Agilität die Antwort, um mit der aktuellen **Volatilität** von Trends, Markt-Dynamiken und Transformationen von ganzen Branchen Schritt halten zu können. Für U5 hingegen war es die Lösung, um mit **Unsicherheiten** und dem Unbekannten besser zurechtzukommen. Der Umgang mit der aktuellen **Komplexität** war für U6 der Impuls für Agilität, da diese im alten Modus nicht mehr beherrschbar war. Von IP1 kam die Ergänzung, dass die Einführung von Agilität im Prinzip alternativlos war um den Herausforderungen adäquat zu begegnen.

Die *Digitalisierung* (K1.2) und die davon ausgehenden Auswirkungen für die Unternehmen wurde auch von einem Großteil der Befragten als ein entscheidender Auslöser gesehen. U5 erkannte starke Veränderungen im Verkaufsprozess durch die Digitalisierung und musste entsprechend darauf reagieren. Für U3 und U6 war es vor allem der Einfluss der Digitalisierung auf das Marketing Umfeld selbst, das sich in den letzten Jahren radikal verändert hat, was den Impuls für die Veränderung gab.

Ein wesentlicher Impuls für U1 war die konkrete Herausforderung des Themas „Marketing Automatisierung“ zu bewältigen. Die spezielle Aufgabe mache es notwendig, dass sich die Teams cross funktional aufstellen und die bis dato bestehenden Silos aufgeweicht wurden. Auch war es erforderlich, die Abteilungsgrenzen weg vom Marketing zu, unter anderem der IT, aufzuweichen, da moderne Marketing Herausforderungen immer technischer wurden. In Summe sind die Anforderungen eines *modernen, datengetriebenen Marketings* (K1.3), wie in Kapitel 2.2.3 beschrieben, auch in der Praxis ein wesentlicher Faktor für den Einsatz von agilen Ansätzen in den Unternehmen. Konkret waren es im Detail unterschiedliche Themen (U1: Marketing Automatisierung, U3: E-Commerce Vertriebssteuerung) oder die Herausforderung mit der schieren Masse an Möglichkeiten umzugehen, wie von U5 beschrieben. Hier wurden agile Ansätze dafür aufgegriffen um in einem *Trial&Error* Vorgehen wirksame Konzepte schnell herauszufinden und in weiterer Folge zu skalieren.

In U4 waren konkrete Anweisungen der Konzernmutter Auslöser für den Einsatz von agilen Methoden. Generell wurden vor allem der Druck hin zu mehr Effizienz und schnellerem Agieren aus einer *Business Perspektive* (K1.4) als Auslöser genannt.

3.3.3. K2: Normative Dimension

Das *Mindset* (K2.1) als wichtige Grundlage des agilen Arbeitens wurde von allen Befragten bestätigt und in den Nennungen ein breites Feld an Bestanteilen so eines Mindsets gezeichnet:

Dimension	**Nennung**
Offenheit/Aufgeschlossenheit/Neugierde	U1, U2, U3, U5
Selbstorganisation	U1, U4
Eigenverantwortlichkeit	U1, U4
Fehlertoleranz/Fehlerkultur	U2, U4, U5
Analytisches Denken	U2
Zukunftsdenken/Innovation	U3
Feedbacks/Learnings und Verbesserung	U2, U4, U5
Kund*innennähe	U5
Flexibilität	U5
Partizipative Führung	U5
Vertrauen	U5

Tabelle 10: Ergebnisse Bestandteile Mindset

IP2 ergänzt einen Aspekt, nach dem der Umgang mit Fehlern vor allem in großen Organisation problematisch sei, da speziell dort Fehler oft als karrierehemmend wahrgenommen werden und es einer Top Level Auseinandersetzung bedarf um eine offene Fehlerkultur zu etablieren. In U3 und U5 ließen sich auch schon seit längerem sehr fortschrittliche Kulturen stark geprägt durch Lean Manufactoring beobachten, die der Wertehaltung von Agile teilweise sehr nahe kommt und als komplementär gesehen werden kann. Von IP5 kam der wichtige Einwurf, dass ein agil geprägtes Mindset auch außerhalb der Bereiche, die tatsächlich agil arbeiten, essentiell sei und man eine gemeinsame Kultur und gegenseitiges Verständnis benötige, wenn agile und traditionelle Ansätze parallel in der Organisation existieren.

Bei der Frage nach der *Quelle dieses Mindsets* (K2.2) gab lediglich IP4 an, dass das Agile Manifesto oder Agile Marketing Manifesto eine Quelle für die Mindset-Bildung war, aber lediglich auch nur ganz zu Beginn in den ersten Schritten der Transformation. Heute wird das Manifesto in keinem der befragten Unternehmen mehr aktiv verwendet, vielmehr nährt sich das Mindset in den Unternehmen aus bereits zuvor internalisierten Werten und Verhaltensweisen. In U1 wurde ein Mindset für das agile Arbeiten geschaffen, aber dies basiert nicht auf einem zuvor definierten, formalen Dokument. Bei U2, das stark im Lean Ansatz verwurzelt ist, war diese Denkhaltung die Quelle des vorherrschenden Mindsets. Um neue Mitarbeitende in das Mindset einzuführen, werden in U3 Trainings und Schulungen zur Kultur angeboten und in U4 wird dies auch zusätzlich von Agile Coaches unterstützt. U4 besitzt des Weiteren einen unternehmensübergreifenden Code of Conduct der die Zusammenarbeit als kulturellen Rahmen für die Mitarbeitenden absteckt.

Ein *Purpose* (K2.3) als normatives Richtinstrument wird von einigen der befragten Unternehmen jedoch auf ganz unterschiedliche Weise eingesetzt. In U1 wurde ein nach außen und innen wirkender Purpose auf Basis der Vision entwickelt. Ebenso beinhaltet er in diesem Fall auch das Wahrnehmen der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens. In U4 und U5 existiert Purpose in sich abgestuft auf mehreren Ebenen im Unternehmen und wird dort auch stark gelebt bzw. fungiert als normativer Leitstern. Anders in U2, wo der Purpose eng mit der Daseinsberechtigung der Marke verknüpft ist. Lediglich IP6 merkte an, dass es im Marketing Bereich von U6 keinen Purpose zur Ausrichtung der Teams gibt.

3.3.4. K3: Strategische Dimension

Die Funktion der *Strategie* (K3.1) als Leitplanke bleibt auch im agilen Kontext weiterhin bestehen. IP1 und IP6 sehen Strategie als langfristige Orientierung die weitestgehend unabhängig von Agilität bleibt, weil sie vor allem auf der operationalen, prozeduralen Ebene wirkt. Jedoch räumt IP1 weiter ein, dass die Agilität den Umgang mit der Strategie doch verändert hat, die dadurch flexibler geworden ist und als weniger dogmatisch verstanden wird. Durch Marktdynamiken und Disruption ist es erforderlich geworden auch schneller darauf zu reagieren und hier unterstützt Agilität die Strategie auf zwei Ebenen: zum einen um schneller exekutiert werden zu können und zum anderen auch um in sich selbst flexibler und adaptiver zu sein. Für IP2 muss sich aber dennoch immer die Flexibilität, die sich aus den agilen Methoden ergibt, immer an der Strategie messen und dieser folgen. Stärker verzahnt und sich ergänzend sieht IP3 die beiden Konzepte, da mittels

Agilität z.B. es in der Praxis möglich war rasche Strategie-Wechsel effizient unterjährig zu vollziehen. Für IP4 hat sich der Umgang mit Strategie und Zielsetzungen durch die Agilität wesentlich verändert. Mitarbeitende und Teams bekommen durch die neuen Ansätze mehr Freiheit die Ziele und Strategien praktisch umzusetzen. Partiell ändert sich der Stellenwert der Strategie beim Arbeiten ohne exakt im Vorfeld definierten Zielen für IP3 und IP5: Die Strategie rückt hier nämlich deutlich in den Hintergrund und wird erst im operativen Entwicklungs-Prozess erarbeitet. In U5 sind laufende Zieländerung durch den Anspruch eines modernen und datengetriebenen Marketings normal geworden und wesentlich warum man agile Methoden einsetzt.

Der *Prozess zur Strategie-Entwicklung* (K3.2) wird in allen der befragten Unternehmen noch mit traditionellen Methoden gestaltet und wird unabhängig von der Agilität gesehen, einzig in U4 und U2 kommen bei der Bearbeitung von strategischen Projekten auch agile Methodiken zum Einsatz. Der Strategie-Prozess selbst ist in keinem der Unternehmen agil gestaltet. In U2 hat sich aber dennoch der Umgang mit dem Strategie-Prozess geändert, der nun offener gestaltet ist und nun auf Basis von Daten und Erkenntnissen von einer größeren Runde bearbeitet wird. Ebenso sei eine starke Rückkoppelung von der operativen Ebene kommend zu beobachten. In U6 gab es kürzlich einen interdisziplinären Prozess zur Erarbeitung einer neuen Marken-Strategie, der in seinen Grundzügen als agiler Prozess bezeichnet werden kann. Ebenso wird in den Unternehmen die zeitlich orientierte Marketingplanung noch nach traditionellen Methoden gemacht, erfährt aber durch agile Ansätze eine häufigere, unterjährige Veränderung.

3.3.5. K4: Organisatorische Dimension

Bei der Frage nach den organisatorischen Fähigkeiten bzw. *Capabilities* (K4.1) wurde von den Befragten teilweise Elemente mit starken Parallelen zu Kategorie K2.2, dem Mindset, genannt. So wurden auch in dieser Kategorie die schon zuvor genannten Themen Offenheit, Vertrauen, Neugierde, Fehlertoleranz, Flexibilität und Eigenverantwortung von den Befragten benannt, was im Umkehrschluss einen starken Einfluss des Mindsets auf die Capability Ausgestaltung vermuten lässt. Zusätzlich konnten noch nachfolgende Elemente identifiziert werden:

- Es sind Regelwerke erforderlich die das grundlegende Design der Zusammenarbeit transparent machen.
- Das Formen von Netzwerk Strukturen bilden die Grundlage der individuellen und verbundenen, kollaborativen Austauschbeziehungen.

- Kommunikation füllt die Netzwerk Struktur und fördert Austausch Beziehungen und somit eine effektive Wissens-Distribution.
- Formen und laufendes Betreiben von interdisziplinären Teams erzeugt Diversität.
- Bei aller Unterschiedlichkeit muss ein ganzheitliches Denken und gegenseitiges Verständnis als verbindendes Konstrukt vorhanden sein.
- Der Umgang mit Daten und die breite Fähigkeit aus Daten Insights zu generieren.

Die betrachteten Unternehmen haben in den vergangenen Jahren teilweise radikale Veränderungen durchlaufen, um agile Arbeitsweisen auch in einer *organisatorischen Konfiguration und Struktur (*K4.2) zu festigen. Jedes der Unternehmen hat einen gänzlich eigenen Weg eingeschlagen um agile Ansätze in ihre Marketing Organisation zu bringen. Von den in Kapitel 2.1.5.4 erwähnten agilen Organisations-Modellen kommt in zwei Unternehmen das Spotify Model zum Einsatz - alle anderen Unternehmen setzen auf eine individuelle Lösung.

In U1 setzt man das Spotify-Modell ein, hat es aber stark auf das Unternehmen angepasst, da man laut IP1 kein auf Software ausgerichtet Unternehmen sei und andere Rahmenbedingungen hat. Man hat mit dem Hub (ähnlich dem Tribe nach dem Spotify Modell) eine neue organisatorische Einheit gebildet die thematisch die cross funktional Teams umschließt. Aktuell gibt es zwei thematische Hubs zum Thema *Content* und *Paid Media*. Die beiden Hubs sind weiter in Squads und Chapters nach dem Spotify-Modell strukturiert und werden einzelnen Themen oder Produkten zugeordnet. Dennoch verfolgt die Marketing Organisation einen hybriden Ansatz, da manche Bereichen des Marketings noch nach konventionellen Methoden arbeiten und eine Transformation keinen Sinn machen würde. Darüber hinaus sind die agilen Hubs in eine noch größere, traditionelle Organisation eingebettet. Die Mitarbeitenden in den agilen Squads verbleiben jedoch organisatorisch in ihren ursprünglichen Abteilungen und werden nur in die Squads für die jeweilige Aufgabe entsendet. Ressourcenplanung und Weiterbildung sind Themen die unter anderem in der jeweiligen Abteilung verbleiben. Ein wesentlicher Vorteil des beschriebenen Ansatzes in U1 ist, dass Marketing Mitarbeitende nicht mit IT Know How umgeschult werden mussten um die neuen Aufgaben zu erfüllen, sondern die unterschiedlichsten benötigen, auch technische Kompetenzen, in den Squads zusammen kommen. Allerdings war es eine Herausforderung das hybride Konstrukt mit Linienfunktion und agiler Squad Struktur zu vereinen.

Ebenso in einem hybriden Ansatz organisiert ist U2 wo die agilen Marketing Teams in eine traditionelle, hierarchische Organisation eingebettet sind. Da das Unternehmen eine große Menge an Gütern effizient produzieren muss, hat sich der lineare, traditionelle Prozess als immer noch wertvoll erwiesen und wird beibehalten. Die beiden Systeme existieren nebeneinander und auch die Marketing Teams bedienen beide Konzepte. Es wird in U2 kein vordefiniertes agiles Organisationsmodell eingesetzt. Vielmehr wurde das bestehende, hierarchische Organisationsmodell an gewissen Stellen aufgeweicht und hybride bzw. agile Rollen eingebettet. Die dabei eingesetzten agilen Methoden wurden stark auf die Anforderungen im Unternehmen angepasst, da man besonders Wert darauf legt die Schnittstellen zur traditionellen Organisation gut zu managen. Die zentrale Herausforderung in dem Setup in U2 besteht in der Ausgestaltung dieser beidseitigen Strukturen und Prozesse. Ein Einfluss der agilen Ansätze auf die traditionelle Organisation lässt sich auch bereits fast machen, da die linearen Planungsprozesse nun auch flexibler gestaltet werden und auch auf umfassendes Datenmaterial zur Steuerung zurück gegriffen wird. IP2 merkt kritisch an, dass agile Arbeitsweisen trotz ihrer Vorzüge die restliche Organisation nicht außer Acht lassen dürfen und es Platz für beide Ansätze geben muss um für ein großes Unternehmen wie U2 zu funktionieren.

In U3 wird Agilität sehr stark durch die Organisations-Struktur bestimmt und man hat hier in den vergangenen Jahren eine Transformation von einem regionalen zu einem produktzentrierten Ansatz durchgemacht. Die Marketing Organisation ist in drei Teile strukturiert: Segmente, Produkt Portfolio und Channel. Diese drei Struktur-Elemente arbeiten jedoch aktuell noch nicht optimal miteinander was man hofft durch agile Methoden zu beheben. In der Produktentwicklung arbeitet man mit agilen Methoden, da die Komplexität der Herstellungsprozesse eine End to End Verantwortung unmöglich machten und neue Ansätze gefunden werden mussten.

Die einzige, komplett agil transformierte Organisation aus dem Sample ist U4, die auch das Spotify-Modell als agiles Organisations-Modell einsetzt, aber jedoch näher am Originalvorbild als in U1 ist. Die Organisation ist in drei Tribes je nach Produktgruppen strukturiert, die weiter in cross funktionale Squads unterteilt sind. Die Tribes und Squads haben jeweils klare Aufgabenbereiche, einen Purpose und definierten Verantwortungsbereich die das Handeln der einzelnen Einheit definieren. Gewisse, gemeinsam genutzte Marketing-Funktionen wurden zentralisiert, da sich in der Praxis eine Zerteilung in jedes Tribe als wenig effizient erwiesen hatte. So ist z.B. Brand Communications ein zentrales

Expert*innenteam das für alle Tribes tätig wird. Darüber hinaus gibt es auch ein eigenes Cross selling Team über alle Produkte hinweg. Durch das neue Setup hat sich die bekannte Marketing Organisation radikal verändert: Es gibt keine dezidierte Marketingabteilung oder auch keinen CMO mehr, sondern die Funktionen und Aufgaben sind in die Tribes oder in die zentralen Expert*innenteams gewandert. Auch wurden die Aufgabengebiete der Produktverantwortlichen durch die agilen Strukturen breiter weg von einem reinen Expert*innentum hin zu Generalist*innen.

Aus seiner Historie her ist U5 sehr stark mit dem Lean Ansatz verwoben und so gibt es seit je her flache Hierarchien und eine offene Kommunikation. Dennoch ist man im Marketing durch eine Transformation gegangen und hat die Unterteilung in Spezialist*innen für einzelne Kanäle oder Kommunikationsdisziplinen komplett in Richtung Generalist*innen und ausgerichtet an der Aufgabe oder dem Produkt verändert. Diese neue Marketing Organisation hat das agile Arbeiten unterstützt, aber auch erst ermöglicht. Selbstverantwortliches und agiles Arbeiten im Marketing hat sich über die letzten Jahre zum Standard entwickelt.

Das Marketing in U6 ist als Stabstelle organisiert und arbeitet teilweise mit agilen Methoden, aber auch noch traditionell. Weiters ist der Bereich in drei Marketing Teams strukturiert die grundsätzlich nach Disziplinen aufgeteilt sind, aber je nach Aufgaben eng zusammen arbeiten. Ebenso das Thema Marke wird in einem dezidierten Team behandelt. Neben den cross functional Marketing Teams arbeiten ausgewählte Mitglieder auch in anderen agilen Teams im Unternehmen mit. Grundsätzlich wird hybrid in beiden Modi (agile und traditionell) auf Team Ebene gearbeitet. Beginnend vor zwei Jahren wurde der Marketing Bereich komplett umstrukturiert, die Hierarchien weitestgehend entfernt und eine Inhouse Kreation aufgebaut. In Interaktion mit der Agentur arbeitet man als ein großer Hub, als wäre es ein einzelnes Team. Für die Bewältigung der modernen Marketingaufgaben sind unterschiedliche Skills und Eigenschaften im Team notwendig, die interdisziplinär zusammen arbeiten sollten. Die Steuerung und Organisation in flachen cross functional Teams war die einzig praktikable Lösung und auch die Mitarbeiteranzahl machten neue Methoden erforderlich ohne zusätzliche Hierarchien einzuführen. Aus diesem Bedürfnis heraus hat sich die Marketing Abteilung wie eine Agentur, inklusive eigener Kreation, organisiert. Diversität ist im Marketing von U6 ebenso einen Riesen Thema: Das Marketing Team besteht aus vielen langjährigen Team Mitgliedern aber ebenso die

Anreicherung mit neuen Ansätzen von jüngeren Mitarbeitern ist eine Bereicherung fürs Team.

Zusammenfassend noch eine Übersicht über die wichtigsten Anhaltspunkte zu den betrachteten Marketing Organisationen:

	Ansatz	**Organisations-Modell**	**Marketing Mitarbeitende**
U1	Hybrid	Spotify Modell	100
U2	Hybrid	-	50
U3	Hybrid	-	-
U4	Nur Agile	Spotify Modell	350 (gesamte agile Organisation)
U5	Hybrid	-	-
U6	Hybrid	-	24

Tabelle 11: Agile Organisationsmodelle in Verwendung

Die *Rolle der Führungskräfte* (K4.3) hat sich durch die Implementierung von agilen Ansätzen teilweise radikal verändert. So wurde in U4 die Rolle des CMO als gesamtheitliche Kontrollinstanz völlig abgeschafft und die Verantwortung in die produktzentrierten Tribes verlegt. Durch diese tiefgreifende, strukturelle Veränderung wurden auch wichtige Themen wie Budgetverantwortung oder generelle Marketing-Entscheidung demokratisiert da sie nun gemeinsam in Diskussion vom zentralem Brand Team mit den jeweiligen Produkt Tribes gefällt werden. Durch diese Transformation wurden ein Großteil der zuvor vorhandenen Hierarchien in U4 abgeschafft. Generell hat sich die Marketing Führungsaufgabe von einer zentralen, inhaltlichen Kontrolle zu einem*einer Wegbegleiter*in entwickelt, der*die Rahmenbedingungen und wichtige Business-Vorgaben setzt, aber die inhaltliche Detailarbeit den Team überlässt. Das hatte in U5 vor allem den Effekt, dass viele zeitraubende Detaildiskussionen über Sachverhalte nicht mehr stattfanden und der gesamte Prozess dadurch effektiver wurde. Auch der Begriff „*Servant Leadership*“ ist an dieser Stelle von IP5 genannt worden. Ein Problemfeld das von IP4 und IP6 gleichermaßen adressiert wurde, ist dass man trotz neuer Führungsrolle doch sehr tief in operative Aufgaben involviert ist. Diese Feststellung widerspricht auch dem zuvor skizzierten Bild der Führung als Begleiter*in, ist aber in der Praxis so zu beobachten, da die Grenzen von Führung und Team teilweise stark verschwimmen. Ebenso bringt IP4 ein ständiges Dilemma zur Sprache, wonach es problematisch sei ob man als Führungskraft frühzeitig interveniert wenn man eine falsche Richtung erkennt oder das Team weiter arbeiten lässt bis der Fehler selbst erkannt wird. Es gilt abzuwägen, ob der Lerneffekt für das Team

größer ist als der Schaden, der entstehen kann. Das Forcieren und Vorantreiben der agilen Arbeitsweisen im Unternehmen sieht IP6 auch als eine Aufgabe der Marketing Führungskräfte an.

Neue Rollen und *Berufsbilder im Marketing* (K4.4) sind vorwiegend aus dem Erfordernis eines modernen, digitalen Marketings entstanden und weniger aus dem Impuls des agilen Arbeitens. Einzige Ausnahme hierfür ist die neue Rolle des Agile Coaches in U6. Und IP4 relativiert weiter die auf den ersten Blick neu erscheinenden Rollen des modernen Marketings: Sie seien neu entstanden, aber in ihrer Grundfunktion waren sie auch immer schon im Marketing vorhanden. Ein Beispiel sei die Rolle der E-Commerce Vertriebs-Steuerung, die vergleichbar mit einem traditionellen Trade Marketing sei und ähnliche Ziele im neuen Kontext Digitalisierung mit modernen Methoden und Techniken verfolgt. Auch IP1 unterstreicht die Schaffung von neuen Rollen aus den neuen Marketing Erfordernissen heraus und nennt als Beispiel die Rolle eines Paid Media Managers. Eine größere Struktur abseits einer einzelnen Rolle wurde in U6 mit einer eigenen Inhouse Agentur geschaffen, aber auch hier wieder aufgrund von Markterfordernissen und Effizienz-Gedanken.

Bei der Thematisierung von *Schnittstellen* (K4.5) aus dem Marketing heraus wurde sehr oft die IT erwähnt, aber auch die Zusammenarbeit mit externen Agenturen. IP5 bestätigte dass durch die Einführung agiler Methoden sich auch die Prozesse und die Zusammenarbeit mit den Agenturen ändern mussten, da diese eine kompatible Schnittstelle zu U5 bereit stellen mussten. In U2 war die Frage nach Effizienz der Auslöser für die stärkere Kollaboration zwischen Marketing und IT. Die größte Herausforderung hierbei war die Schnittstellen-Gestaltung zur IT und die langfristige Implementierung in einem Organisationsmodell. Ein wichtiger Punkt hierzu ist die Etablierung einer gemeinsame Sprachregelung, was jedoch in U2 noch nicht gelungen ist und auch in U6 ein Problem darstellte. Hier war der Austausch zu Beginn problematisch da niemand aus dem Marketing auf Augenhöhe über IT Themen mit IT Mitarbeiter diskutieren konnte. Inzwischen hat sich ein regelmäßiges Austauschformat zwischen den beiden Bereichen entwickelt. Für das Gelingen der Schnittstelle ist gegenseitiges Verständnis erforderlich und auch Wissen über die jeweils angrenzenden Bereiche unterstreiche IP2 und IP4. Ebenso wie klare Regeln und ein regelmäßiger kommunikativer Austausch. Ein äußerst wichtiger Einflussfaktor auf die Qualität der Schnittstelle sind die involvierten Personen und hier ist für IP6 auch der

Hebel für Verbesserungen. In U6 kam es zudem zu thematischen Aufgabenüberschneiden und dadurch ausgelösten Konflikten zwischen Marketing und IT. Diese mussten mittels Mediation gelöst werden. Ebenso adressierte IP6 Probleme in U6 durch das Wegfallen der Hierarchie, da gewohnte Wege nicht mehr zur Verfügung gestanden sind.

3.3.6. K5: Methodische Dimension

Die betrachteten Unternehmen weisen durchaus ein sehr breites Spektrum an eingesetzten *agilen Methoden und Techniken* (K5.1) auf. Erwähnenswert hierzu ist vor allem, dass kaum eines der Unternehmen eine Methode nach Lehrbuch implementiert hat, sondern zum Teil starke Veränderungen daran vorgenommen haben um den eigenen Ansprüchen Rechnung zu tragen. Teilweise auch Änderungen die eigentlich den Regelwerken der Methoden widersprechen würden. Nachfolgend eine Übersicht über alle Unternehmen und die eingesetzten agilen Techniken und Methoden:

- U1: Der Methodeneinsatz ist sehr stark ans Unternehmen angepasst und wurde auf die Bedürfnisse und Aufgaben passend ausgewählt. Als Techniken kommen Standup Meetings und Kanban Boards zum Einsatz.
- U2: Hier setzt man aufgrund sehr starker Prozessgetriebenheit der Aufgabe auf Scrumban als Methode. Die quartalsweisen Sprints sind vergleichsweise lang und auch die Standup Meetings finden hier nur wöchentlich statt. Nach den Sprints wird im Team eine mehrstündige Retrospektive gehalten. Als transparentes Steuerungs-Element wird ein Kanban Board eingesetzt. Bei produktzentrierten Aufgaben wird des Weiteren die Product Field Methode eingesetzt, sowie in der Produkt-Entwicklung ein leaner Optimierungskreislauf. IP2 betonte, dass die Methoden alle individuell auf den Einsatz im Unternehmen abgestimmt wurden.
- U3: In der Produktentwicklung wird Scrum als Methode eingesetzt, aber im mehr verichtungsorientierten Marketing setzt man auf Lean. Darüber hinaus gibt es aber regelmäßige Standup Meetings und auch interdisziplinäre Austausch Meetings mit Abteilugen von vor- oder nachgelagerten Prozessschritten. Im Unternehmen existiert ein umfangreiches Ausbildungsprogramm das Mitarbeitende vor allem mit dem Lean Ansatz vertraut macht.
- U4: In diesem Unternehmen kommt als agile Methode Scrum zum Einsatz, die sich sehr nahe an das Regelwerk hält. Man arbeitet in einem 14 Tagen Sprint Rhythmus und setzt Dailys, Retrospektiven und Sprint Plannings ein. Die erste Sprint Woche ist dabei immer für Entwicklung, die zweite fürs Testen reserviert.

Es gibt aber auch Marketing Prozesse nach außen hin die weiterhin mit traditionellen Methoden bearbeitet werden. Darüber hinaus setzt man im Unternehmen eine eigens designte „Kreativlabor“ Methode ein um neue Ideen sehr stark kund*innenzentriert zu entwickeln.

- U5: Das Unternehmen ist durch seine Historie sehr tief im Lean Ansatz verwurzelt und setzt vorwiegend diese Methode ein. Von IP5 wurde aber heraus gestrichen, dass für die Anforderung gänzlich neue und nicht planbare Dinge zu entwickeln auch Scrum zum Einsatz kommt. Hierfür gab es auch Schulungen und Trainings im Unternehmen.
- U6: In diesem Unternehmen sitzt das Marketing in einer Schnittstelle zur IT die mit Scrum als Methode arbeitet. Dadurch ist man an 14 Tage Sprints gekoppelt, setzt aber innerhalb des Marketing Team auch andere agile Techniken ein. Es finden zwei Mal wöchentliche Standup Meetings statt, die in der Regel 15 Minuten dauern. Darüber hinaus werden auch Retrospektiven unter Unterstützung von Agile Coaches abgehalten. Generell können Coaches bei Bedarf zur Unterstützung in U6 hinzugezogen werden. Ebenso setzt man hier auch auf eigene Methode zur Kreativarbeit bzw. Ideen-Generierung: Open Space und Fishbowl.

Abschließend eine Übersicht aller von den Befragten genannten agilen Techniken und Methoden:

	Techniken	**Methoden**
U1	Standups, Kanban Board	-
U2	Kanban Board, Standups, Retrospektiven, 3 Monats Sprints	Scrumban, Product Field, Lean
U3	Standups	Scrum, Lean
U4	14 Tage Sprints, Standups, Retrospektiven	Scrum, custom Kreativtechnik
U5	-	Scrum, Lean
U6	14 Tage Sprints, Standups, Retrospektiven	Scrum, Open Space, Fishbowl

Tabelle 12: Agile Techniken und Methoden in Verwendung

Da die Unternehmen schon seit einiger Zeit mit agilen Ansätzen arbeiten konnten auch wichtige Erkenntnisse zur *Methodeneignung* (K5.2) generiert werden. Vor allem in U1 und U2 waren gravierende Anpassungen der Methodiken an die Eigenheiten des Unternehmens notwendig um zu funktionieren. IP1 macht die Komplexität von U1 als Grund für die Adaption aus und sieht den gegangenen Weg als praktikabel an. In der Evaluation der Methoden wurde vor allem auf die Ergebnisrelevanz hin optimiert. In U2 waren die

vielen Schnittstellen zur traditionellen Organisation der Grund für die Adaption der Methoden. Die Schnittstellen-Thematik in der hybriden Organisation von U2 war eines der Hauptprobleme und bedurfte viele Ressourcen zur Bearbeitung. Ebenso eine Herausforderung in U2 war die Skalierbarkeit der agilen Ansätze und Prozesse. IP2 ortet in diesem Thema eine generelle Schwachstelle der agilen Ansätze. Schlussendlich wurde aber auch hier ein Modus gefunden wie sich übergreifende Bereiche im Sinne einer gemeinsamen Zielausrichtung effektiv abstimmen können. Grundsätzliche methodische Diskrepanz gab es in U3, wo man mit dem Lean Ansatz arbeitet und man immer noch Probleme hat die für die Marketing-Arbeit so wichtige Kreativität zu erlangen. Ebenso bestätigt IP4 zahlreiche grundlegende Probleme um Scrum für den Einsatz im Kommunikations-Bereich zu adaptieren. In U6 wurden methodische Probleme auch mit Hilfe eines Agile Coaches behoben. Jedoch war es eine Herausforderung einen passenden Agile Coach zu finden, der*die Verständnis für den Marketing-Einsatz der Methoden mitbrachte.

Die neu erlangte Handlungsfreiheit der agilen Methoden und das Wegfallen einer hierarchischen Kontrollinstanz führten in U1 und U4 zu gestalterischen Output Fehlern. Durch neue, regulierende Vorgaben und klare Richtlinien wurden die gestalterischen Optionen schlussendlich im Sinne einer unternehmensweiten einheitlichen Marke vereinheitlicht. Für IP4 sind die klaren Spielregeln ein wichtiger Schlüsselerfolg zum Gelingen von agilen Arbeiten. Die Herausforderung dabei in U6 war, dass die Regeln erst gefunden werden mussten und dass lange ein Wildwuchs an Regeln im ganzen Unternehmen, induziert durch unterschiedliche organisatorische Bereiche, existierten. Für U4 waren trotz erlangter Flexibilität doch immer noch regulatorische Einschränkungen vakant, die eingehalten werden müssen. Eine besondere Herausforderung war in U4 die technische Sprache und die Gestaltung der IT Schnittstelle. Ein gemeinsamer Sprachgebrauch der sich mit der Zeit entwickelt schaffte schlussendlich Abhilfe. IP6 ergänze ein Phänomen im Arbeitsalltag der nun agil arbeitenden Kolleg*innen: und zwar konnte in U6 beobachtet werden, dass es den Mitarbeitenden zunehmend schwerer fiel zwischen Arbeit und Freizeit sich abzugrenzen.

In U1 und U2 hat sich zu Beginn die Frequenz von Standup Meetings als zu hoch herausgestellt und konnten kaum Neuigkeitswert bieten. Durch Erprobung im praktischen Prozess konnte die optimale Frequenz schlussendlich bestimmt werden. Ein viel größeres Problem mit dem dort vorherrschenden 14 Tage Sprint Rhythmus gab es in U6. Die-

ser mittelfristige Planungshorizont war inkompatibel mit der Kurzfristigkeit von Marketingaufgaben und man kam zur Lösung, dass auch kurzfristige Ressourcen außerhalb der Scrum Logik bereit stehen müssen. IP6 ortet hier die Grenzen des Sprint Ansatzes und einer Eignung für Marketing-Aufgaben, da kreative Prozesse zum einen nicht so leicht planbar sind sowie höhere Flexibilität benötigen und zum anderen die Schrittgeschwindigkeit im Marketing viel höher ist als bei den umliegenden Prozessen. Ebenso kam es in U6 zu Herausforderungen bei der Priorisierung mittels Story Points die sich bei nicht unmittelbar messbaren Bereichen wie der Marke als nicht praktikabel heraus gestellt hatten.

3.3.7. K6: Inhaltliche Dimension

Der Einfluss der Agilität auf die klassischen *4Ps des Marketings* (K6.1) wurde von den Befragten als gering wahrgenommen. Die 4Ps und das Marketing per se haben sich durch das Hinzufügen der Agilität nicht wesentlich verändert und es kommen noch die selben Artefakte zum Einsatz. Agilität knüpft für IP6 vermehrt an der prozeduralen Ablaufperspektive des Marketings selbst an. IP4 erwähnt Erweiterungen der Marketing Artefakte durch agile Techniken: So wurden z.B. eine klare definition of done bei manchen Artfakten ergänzt. Eine Veränderung konnte IP4 jedoch bei der Entscheidungsgewalt über schwerwiegende Eingriffe in die 4Ps erkennen: Hier veränderte sich diese von einer zentralisierten Entscheidung durch einen CMO oder ähnliche Rolle zu einer mehr basisdemokratischen Konsensfindung durch die Mitglieder im eigenen Squad. IP3 konnte ebenso von einem praxisnahen Anwendungsfeld berichten, wo man mit Hilfe der Lean Methode eine unternehmensweite Preis-Harmonisierung durchführte.

Bei der prozeduralen Betrachtungsweise oder auch *Marketing Management* (K6.2) wurden von den Befragten starken Veränderungen fest gemacht und somit einem großen Einfluss der Agilität in diesem Bereich bestätigt. Alle IPs sprechen von nachhaltigen und tiefen Veränderungen in einer Vielzahl der Marketing Management Prozesse ausgelöst unter anderem durch das iterative Vorgehen der agilen Methoden, kürzere und flexiblere Optimierungszyklen und mehr auf Daten basierenden Entscheidungen. Das hatte zur Folge, dass die Prozesse dadurch deutlich beschleunigt wurden. In U3 wurde so auch der von der globalen Organisation kommende Ruf nach mehr Schnelligkeit und Effizienz erfüllt. Hier wurden auch mittels des Lean Vorgehens im Detail viele Marketing-operativen Detail-Prozesse analysiert und schließlich auch verbessert. IP5 führt im Detail aus, dass

sich die Planungs- und Briefings-Prozesse verändert haben, diese nicht mehr so detailliert von U5 selbst formuliert kommen, sondern nur als strategisches Absprungbrett dienen und auch zum Teil gemeinsam mit der Agentur oder dem Partner erarbeitet werden. Generell kommt es zu mehr Austausch mit Stakeholdern, auch mit externen Agenturen, bestätigt ebenfalls IP1. Eng verknüpft an die Planung ist auch die Kanalauswahl für Kommunikations-Aktivitäten und auch hier ist U5 individueller und flexibler geworden. In U2 wurden regelmäßige Feedbackzyklen instrumentalisiert und regelmäßig Tests und Experimente von unterschiedlichen Sachverhalten durchgeführt. Erfolgreiche Experimente werden dann in weiterer Folge breiter skaliert und für die Steuerung des Produkt-Portfolios verwendet. Einher mit der laufenden Optimierung von Maßnahmen geht auch der bessere Umgang mit Learnings und Erfahrungswissen in Form von Retrospektiven und anderen agilen Techniken. Durch tief verwurzelte Kund*innenorientierung wurde auch der Umgang mit Zielgruppen und Segment verbessert sowie auch wie in U1 radikal anders gedacht. Hier wurden automatisierte Kampagnen implementiert die auf Kund*innenimpulse hin ausgelöst werden und die Kund*innen mit personalisierten Botschaften und Kommunikation beschicken können. Auch in U5 kommt Performance getriebene Kampagnen-Kommunikation zum Einsatz, die auch laufend optimiert wird. IP1 merkt ebenso an, dass auch die Taktik auf Marketing-funktionaler Ebene viel flexibler geworden ist.

Bei aller positiver Wirkung auf die Marketing Prozesse kommt von IP5 doch der Einwurf, dass ein klares Umdenken dafür bei den Marketing Mitarbeitenden notwendig war. Auch kam von IP4 die Anmerkung, dass trotz theoretisch möglicher Schnelligkeit und Flexibilität das Kund*innenbedürfnis im Mittelpunkt stellen solle und die Kund*innen nicht mit einem Übermaß an Botschaften zu beschicken sind. Dafür wurde in U4 ein eigenes Team zur Koordination aller produktzentrierten Kommunikation ins Leben gerufen, die dies im Sinne einer kund*innenzentrierten Kommunikation sicher stellt.

An ihre Grenzen kommen die agilen Konzepte allerdings bei der Abwicklung von großen, klassischen Werbe-Kampagnen die in U1 noch nach dem alten Modell abgewickelt werden, da viele Schnittstellen nach außen vorhanden sind, die nicht mit der agilen Arbeitsweise vertraut sind. Auch in U4 finden bei solchen großen Kampagnen keine laufenden Optimierung statt, da ebenso hier externe Schnittstellen das nicht zulassen. Es werden bei diesen Arten von Aufgaben aber dennoch Learnings nach Abschluss generiert die dann in den nächsten Durchlauf einfließen.

Tools (K6.3) unterstützen in einigen der befragten Unternehmen die Ablaufprozesse und stellen eine reibungslose Abwicklung sicher. In U1 wurde, da es zu Problemen mit nicht markenkonformer Gestaltung kam, ein Digital Asset Management System eingeführt, das nun Richtlinien und zu verwendende Inhalte unternehmensweit bereit stellt. Auch wurde in U1 speziell für die Administration der Prozesse im Social Media Marketing eine Tool Lösung implementiert. IP4 erläutert, dass man viel mit Tools zur Unterstützung der agilen Prozesse experimentiert hat, jedoch immer noch nicht das für U4 passende gefunden hat und diesen Auswahlprozess weiter voran treibt. In U6 sind Tools gemeinsam mit Regeln die wichtigsten Instrumente für das operative Zusammenarbeiten. Jedoch kam es hier zu Herausforderungen die kreativ arbeitenden Personen in formelle Planungsprozesse miteinzugliedern.

Das Spezialthema *Marke* (K6.4) sahen die Befragten unabhängig von Agilität: IP1, IP2, IP4, IP5, IP6 bekräftigen keinen veränderten Umgang mit der Marke. Vielmehr ist die Marke Teil der langfristigen, strategischen Marketingausrichtung der Unternehmen und fungiert als Leitstern für z.B. kommunikative Aktivitäten. Die Aufgabe und Verantwortung für die Marke besteht weiterhin in der Marketing Abteilung. Eine Perspektive, die sich verändert hat, ist die stoische Kontrolle über sämtliche Marken-Aktivitäten durch die Marketing-Abteilung, was im agilen Setup nicht mehr möglich und auch nicht sinnvoll ist. Was in U6 aber zu neuen Perspektiven auf die Marke geführt hat, war ein interdisziplinäres Open Space Format wo man neue Impulse für den Marken-Prozess generieren konnte. Auch IP2 ergänzt, dass agile Methoden auf einer prozeduralen Ebene den Markenentwicklungs-Prozess unterstützen können. In U1 kam es zur vermehrten Problemen durch nicht markenkonforme Inhalte und man hat daraufhin klare Vorgaben und Richtlinien zur Marke erarbeitet und diese dann im Unternehmen distribuiert, um ein markenkonformes Verhalten in den agilen, verteilten Strukturen sicherzustellen.

3.3.8. K7: Erfolgskritische Dimension

Für die Implementierung von agilen Ansätzen mussten die Unternehmen eine *Transformation* (K7.1) durchlaufen. Diese Transformation lief in den Unternehmen teilweise in der Form sehr unterschiedlich ab, zeigte aber auch starke Parallelen und hatten eine Zeithorizont von mehreren Monaten bis zu 2 Jahren. In U1 und U2 war eine große Herausforderung, die agile Organisation parallel zur traditionellen zu formen, aber auch aufgrund der Größe der Unternehmen die Verankerung in der weiterhin existierenden, hierarchi-

schen Organisation sicherzustellen und in Summe ein funktionierendes, hybrides Konstrukt zu formen. Wichtig zu erwähnen ist auch, dass die Transformation in U6 aus Eigenimpulsen der Marketing-Abteilung und dem Need entstanden ist, mit schon agilen Teams aus der IT effizient zusammenzuarbeiten. Die Transformation in U1 war ein evolutionärer Prozess bei dem man Teile von Marketing und IT Teams aufgelöst und in die neue, agile Organisationstruktur übergeführt hat. Durch Trainings wurden zuerst Mitarbeiter im Unternehmen mit den agilen Methoden vertraut gemacht und mittlerweile hat man das Methodenwissen internalisiert und gibt es so weiter. Ähnlich auch in U4 wo es ein Agile Bootcamp mit ausgewählte Leute gab, die dort mit den agilen Methoden vertraut gemacht und dann wieder in Unternehmen zurück gesandt wurden. Im zweiten Schritt wurden alle Mitarbeitenden in den Squads geschult. Auch in U2 schulte man nicht zu Beginn alle Mitarbeitenden, sondern bediente sich Change Agents die mit neuen Methoden vertraut gemacht wurden, und schließlich das Wissen ins Unternehmen gebracht haben. In U4, U5 und U6 wurde die Transformation auch intensiv von (Agile) Coaches begleitet. In U4 fanden weiters noch Maßnahmen zum Üben der neuen Methoden und Ansätze statt: Die Mitarbeitenden wurden in einem zwei tägigen Planspiel praxisnah mit den agilen Arbeitsweisen vertraut gemacht. Danach wurden in einem Test Sprint die Kenntnisse noch einmal in Echtzeit erprobt. In der Anfangsphase wurde speziell Wert darauf gelegt dass die Prozesse und Abläufe geübt wurden. Die Einführungs-Phase der agilen Methoden war durch breites *learning by doing* und *leading by example* durch gut ausgebildete Mitarbeitende geprägt. Eine breite Fehlertoleranz war ein wichtiger Aspekt bei der Einführung

Eine große Herausforderung war zum Teil die agilen Team Mitglieder auch in ihrer Linienfunktion zu belassen und ein hybrides Konstrukt zu schaffen sowie die Transformations-Aufgaben während des Tagesgeschäftes zu erfüllen. Weitere Probleme in der Transformation gab es durch persönliche Unsicherheiten von Mitarbeitenden, die sich erst in die neuen Aufgaben und Strukturen einfinden mussten. Auch hatte man mehr Ressourcen als im alten Setup benötigt, was der zunehmenden Spezialisierung zuzuschreiben ist, und zu Spannungen geführt hat.

Als Erfolgsfaktoren wurden von den Befragten ein vorhandener Top Level Management Support genannt aber auch der Wille zur Veränderung bei den mittleren Führungskräften war sehr wichtig für das Gelingen. Weiterer Schlüsselfaktor für das Gelingen der Transformation ist die starke Kommunikation in den betroffenen Teams. Auch waren in U2

durch die Größe der Marketing Organisation schlussendlich viele Abstimmungen und Kommunikation untereinander notwendig um ein zielgerichtetes Arbeiten sicherzustellen. Nach der Transformation geht es in U1 nun darum, in einer Konsolidierungsphase zu lernen und die Abläufe weiter zu optimieren bevor man die nächste größere Veränderung in Angriff nimmt. Es ist laut IP1 wichtig, nicht zu viele Change Prozesse nach einander zu machen, sondern der Organisation auch Zeit zur Stabilisierung zu geben. Auch soll die weitere agile Transformation selbst auch agil weiter vorangetrieben werden und nicht nach einem fixen fünf Jahresplan. Etwas anders ist der Weg in U2 wo die Transformation kontinuierlich weitergeht, da es die Marktdynamik erforderlich macht sich ständig zu verbessern. Rückblickend war in U4 die nicht unternehmensweite Transformation ineffizient, da es in der Übergangszeit mit zwei Modellen zu Spannungen und Effizienz-Verlusten kam.

Die berichtete Umsetzung der agilen Methoden in den befragten Unternehmen kann durchwegs als *Erfolg* (K7.2) gesehen werden. Vielerorts wird dieser durch die Wirkung auf die betriebliche Leistungserbringung bewertet. So sieht IP1 die gesteigerte Schnelligkeit als den wesentlichsten Effekt an. Ebenso in U3 und U6 ist das Thema Schnelligkeit ein wichtiges Erfolgsmerkmal. In Verbindung mit der Marktbearbeitung sieht IP4 diesen Aspekt ausgeprägt in einem schnelleren *go to market*. Ein weiteres Kriterium, an dem der Erfolg zu bestimmen sei, ist die gesteigerte Effizienz in U3, U4 und U6. IP6 ergänzt zusätzlich, dass es in U6 zu einer Steigerung des Outputs um +30% bei gleichbleibenden Ressourcen kam. Auch die Möglichkeiten, durch agile Ansätze mehrere Dinge parallel voranzutreiben, wurde von IP4 als Erfolgsmerkmal genannt. Ein Aspekt abseits der reinen Wertschöpfungs-Perspektive ist die durch agile Ansätze erreichet Flexibilität die sich durch kürzere und häufigere Abstimmungszyklen in U1 gezeigt hat. Ebenso war in den meisten Unternehmen die Kund*innenähe und mögliche, schnelle Reaktion auf Kund*innenimpulse eine wesentlicher positiver Effekt. Auch anhand von weichen Faktoren ließen sich die Erfolge fest machen: So kam es in U2 zu einer Verbesserung der Mitarbeitenden-Motivation und in U4 zu einer besseren Zusammenarbeit unter den Mitarbeiten. IP6 konnte auch positive Effekte auf die Mitarbeitenden benennen, machte die Wirksamkeit aber an mehr gleichberechtigten Handlungen und einer Stärkung des sozialen Gefüges fest. In U2 waren als weitere Erfolgsmerkmale die besser Administrierbarkeit der vorhandenen komplexen Strukturen und der vermehrte Einsatz von datenbasierte Entscheidung zu beobachten.

In der Frage nach den Erfolgsmerkmalen des agilen Methodeneinsatzes wurden von den Befragten auch zentrale Herausforderungen genannt. So kam es in U4 durch die Einführung agiler Ansätze zu Beginn zu gravierenden Kapazitätsproblemen und zu Problemen bei der Priorisierung von Aufgaben. Auch Ressourcenengpässe zu Beginn konnte IP1 bestätigen. Anfangsschwierigkeiten waren auch in U5 zu finden, wo es zu Beginn zu Problemen mit der Anpassung von Mitarbeitenden auf die neue Denkweise und Vorgehensweisen kam. Die Schnittstellen-Gestaltung zur restlichen traditionellen Organisation war ein zentrales Thema in U2 das viel Zeit in Anspruch genommen hat und auch im Gespräch von IP2 als weiteres Verbesserungsfeld identifiziert wurde.

3.4. Analyse und Bewertung der Ergebnisse

In den folgenden Kapiteln sollen die zuvor dargestellten Ergebnisse in Bezug mit den Erkenntnissen aus der Literatur gesetzt werden und bewertet werden.

3.4.1. Transformationsprozess von Impuls bis Erfolgsmerkmale

Für die Betrachtung eines ganzheitlichen Veränderungsprozesses werden die Ergebnisse aus K1 und K7 in einer Gesamtperspektive reflektiert. Bei näherer Betrachtung stehen die von den IP genannten *Impulse* für das Etablieren von agilen Arbeitsweisen miteinander in Beziehung. Der breit wirksame Faktor Digitalisierung (K1.2) hat eine starke Veränderung auch auf den Faktor Marketing und Marktbearbeitung (K1.3) induziert was bei den Unternehmen Handlungsdruck zur Entsprechung der neuen Realität ausgelöst hat. Und hier kommt das VUCA Thema ins Spiel mit den von IP genannten Aspekten Volatilität, Unsicherheit und Komplexität. Der VUCA Begriff wurde von den Befragten nicht wörtlich erwähnt, es konnten aber dennoch drei der vier Bestandteile des Konzeptes eindeutig in Aussagen identifiziert werden. Der Begriff kann auch hier als eine logische Klammer über sämtliche Impulse und Einflussfaktoren gesehen werden:

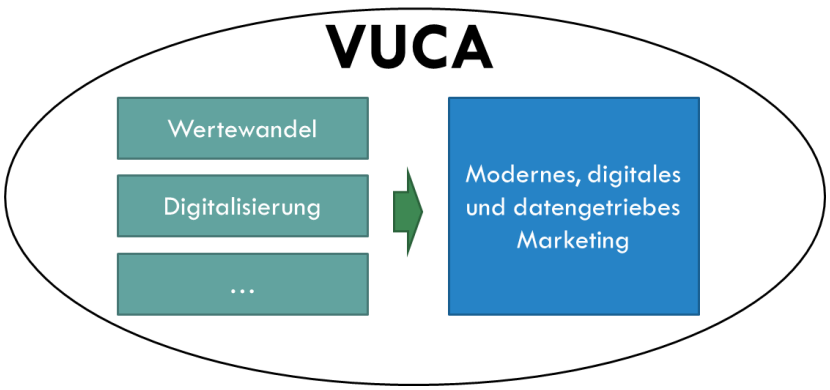


Abbildung 13: Ergebnisse Impulsgeber (Quelle: eigene Darstellung)

Der Vorgang der *Transformation* in eine neue prozedurale und strukturelle Konfiguration ist in den betrachteten Unternehmen ein teils radikaler Schritt gewesen der sehr viel Energie, Ressourcen und Zeit gekostet hat. Die Größe und Komplexität der Organisation ist dabei ein wichtiger Einflussfaktor auf die aufzuwendenden Bemühungen um die Transformation erfolgreich zu vollziehen. Alle betrachteten Unternehmen sind per Definition als Großunternehmen einzustufen und so kann man hier auch schon von sehr anspruchsvollen Transformationen sprechen, was sich auch daran zeigt, dass hybride Modelle in Kombination mit einer traditionellen Teil-Organisation noch die Regel sind. Der skizzierte Change-Prozess lässt sich auch gut mit etablierten theoretischen Konzepten wie dem acht Stufen Modell nach Kotter (2012: 23) in Verbindung bringen. Ansonsten zeigen die Ergebnisse, dass durchwegs auf gängige Instrumente zurück gegriffen wurde:

- **Schulung und Training**: Erwähnenswert ist hier das Bootcamp mit Planspiel und der Test-Sprint als sehr praxisnahe Methode.
- **Coaching**: Neben punktuellen wissensfördernden Maßnahmen empfiehlt es sich auch den Prozess von erfahrenen Coaches begleiten zu lassen.
- **Change Agents**: unterstützen die organische Verbreitung in der Organisation, ebenso in Stufe sieben von Kotter (2012: 23) als geeignetes Instrument identifiziert. Auch Aufgrund der Größe der Organisationen wäre es eine Herausforderung eine Vielzahl von Mitarbeitenden zeitgleich zu schulen.

Darüber hinaus können auch einige wichtige Faktoren oder Grundsätze identifiziert werden, die ein Gelingen der Transformation begünstigen:

- **Kommunikation**: Aus den Ergebnissen ersichtlich der wichtigste Aspekt und die Triebkraft dieses Veränderungsprozesses. Kommunikation sollte durch alle Ebenen fließen, Gräben verbinden und die Veränderung befeuern.
- **Leadership**: Die Rolle der Führung ist auch auf unterschiedlichen Ebenen wichtig: So braucht es laut den Ergebnisse sowohl den Top-level Support als auch breite Unterstützung unter der Mid-Level Führung, da hier für gewöhnlich die meisten strukturellen Änderungen und Spannungen durch Auflösung von Hierarchien etc. zu erwarten sind.
- **learning by doing**: Der explizit genannte Begriff beinhaltet sehr viel des agilen Anspruches und zeigt, dass auch der Transformations-Prozess selbst idealerweise agil zu gestalten ist.

- **leading by example**: Das Konzept ist eng mit dem Change Agent Instrument verbunden und eignet sich auch besonders um individuelle Widerstände zu lösen.

Ein Aspekt, der auch von einigen IPs erwähnt wurde, ist die falsche Grundannahme der Einsatz von agilen Methoden würde ursächlich sofort Ressourcen einsparen. Gegenteiliges wurde aus den Ergebnissen ersichtlich, sodass es vor allem zu Beginn zu erhöhten Ressourcenaufkommen kam. Effizienz stellte sich erst später in den Unternehmen ein. Es sollten also von den Unternehmen zu Beginn der Transformation zu erwartende anfängliche Ressourcen-Probleme einkalkuliert werden. Ebenso ein erfolgskritischer Aspekt abhängig, auch vom jeweiligen Organisations-Design, ist das Thema der Schnittstellen-Gestaltung. Die wichtige Frage, wie die agile Transformation nun konkret gestaltet werden soll, kann mit den vorliegenden Ergebnissen leider nicht beantwortet werden und war auch nicht Fokus dieser Arbeit. Die Ergebnisse können jedoch speziell für Großunternehmen wichtige Hinweise und Learnings für diesen Sachverhalt liefern.

Die Ergebnisse legen nahe, dass sich Erfolg durch Agilität in den Aspekten Schnelligkeit, Flexibilität, Effizienz und gesteigerte Kund*innennähe manifestieren, aber auch weiche Faktoren wie Mitarbeitenden-Motivation und bessere Zusammenarbeit beinhalten dürfte. Die von den Unternehmen genannten Erfolgsmerkmale von Agilität decken sich auch weitestgehend mit den Aspekten aus der Literatur genannt in Margetich (2018: 50-57) und Fischer (2017) sowie aus der Praxis in Fryrear (2020: 9).

3.4.2. Normative Dimension

Die Ergebnisse zur normativen Dimension von Agilität bzw. dem Mindset decken sich zum Teil stark mit Elementen des Agile Manifests, weißen aber auch teilweise deutliche Unterschiede auf:

Ergebnis Dimension	**Agile Manifesto**	**Agile Marketing Manifesto**
Offenheit/Aufgeschlossenheit/Neugierde	X	X
Selbstorganisation	X	
Eigenverantwortlichkeit	X	
Fehlertoleranz/Fehlerkultur		X
Analytisches Denken		X
Zukunftsdenken/Innovation		

Feedbacks/Learnings und Verbesserung	X	X
Kund*innennähe	X	X
Flexibilität		X
Partizipative Führung		
Vertrauen		

Tabelle 13: Mindset Ergebnisse Vergleich

Augenscheinlich ist hier, dass die Elemente *Innovation*, *Führung* und *Vertrauen* in den beiden Manifesten so nicht erkennbar, aber aus den Ergebnissen ersichtlich sind. Auch die schon in Kapitel 2.3.1 erwähnte Kritik von Kröger & Marx (2020: 123-125), dass unter anderem der Aspekt der Selbstorganisation im Agile Marketing Manifest entfallen ist, kann durch die aus den Ergebnissen klar ersichtliche Relevanz in der Praxis bekräftigt werden. Nicht genannte Elemente aus dem ursprünglichen Agile Manifesto sind vorwiegend Werte und Prinzipien, die sich auf die Eigenheiten der Software-Entwicklung beziehen und im Marketing Kontext an Relevanz verloren haben. Um die Ergebnisse in eine Struktur zu gießen, wurde auf die ursprüngliche Unterteilung nach Werten und Prinzipien zurückgegriffen:

Werte	Prinzipien
Offenheit/Aufgeschlossenheit	Selbstorganisation
Neugierde	Eigenverantwortlichkeit
Fehlertoleranz/Fehlerkultur	Feedbacks/Learnings und Verbesserung
Vertrauen	Partizipative Führung
Zukunftsdenken	Analytisches Denken
Kund*innennähe	Innovation
Flexibilität	

Abbildung 14: Werte und Prinzipien aus Ergebnissen (Quelle: eigene Darstellung)

Bei kritischer Betrachtung lässt sich feststellen, dass keines der identifizierten Elemente einen inhaltlichen Bezug zu Marketing selbst hat. Im Vergleich dazu lassen sich im Agile Marketing Manifest viel klarere auf den Anwendungsfall des Marketings zugeschnittene Elemente finden, weshalb die Ergebnisse eher als allgemeine Elemente eines agilen Mindsets zu sehen sind und es konkrete Ableitungen davon in die Marketing operativen Prozesse geben muss um wirksam zu werden. Mögliche Erklärungen für diese Feststellung könnten sein:

- Es existiert in der Praxis kein Agile Marketing Mindset per se, sondern nur eine Manifestation des originalen Agile Mindsets in der Marketing Anwendung.
- Das Mindset, das durch das Agile Marketing Manifest definiert wird, ist ein Phänomen das vorwiegend in der Anwender Community in den USA gelebt wird und sich noch nicht im DACH Raum entsprechend verbreitet hat.

Des Weiteren zeigen die Ergebnisse klar, dass in allen Unternehmen nicht die agilen Manifeste die Grundlage für das Mindset sind, sondern in die eigene Unternehmenskultur internalisierte Werte und Denkhaltungen. Nur ganz zu Beginn bei den ersten thematischen Berührungspunkten waren diese Quellen zum Teil erste Impulse. Man kann davon ausgehen, dass sich so, wie auch die Ergebnisse zeigen, eine erweitere Denkhaltung mit neuen Elementen auch komplementär dazu gebildet hat.

3.4.3. Strategische Dimension

Die Ergebnisse zeigen dass Strategie und Agilität in einer aktiven Wechselwirkung stehen, aber wesentlich weniger als ursprünglich vermutet und auch die Literatur beschreibt. Im Kontext der *Ambidextrie* betrachtet zeigen die Ergebnisse, dass die Strategie vor allem im Explore Modus in den Hintergrund rückt, jedoch weiterhin eine wichtige Rolle im Exploit Modus inne hat und hier auch von den IPs unbeeinflusst von Agilität gesehen wird. Dieses Ergebnis kann mitunter auch mit der Größe der befragten Unternehmen in Zusammenhang stehen, da in Konzernen und Großunternehmen für gewöhnlich die Strategie eine reine Top Level Management Aktivität ist. Jedoch zeigen die Ergebnisse dass Strategie generell flexibler wird und das weil auch die methodische Komponente der Agilität auf sie einwirkt. Der Strategieentwicklungs-Prozess ist kaum von Agilität beeinflusst, aber es lässt sich eine stärkere Interaktion von Strategie und Exekution und eine aktive Rückkoppelung der beiden Ebenen beobachten. Agilität agiert in den betrachteten Unternehmen vorwiegend auf einer operativen, prozeduralen und weniger auf einer strategischen Ebene.

3.4.4. Organisatorische Dimension

3.4.4.1. Capabilities

Aus den Ergebnissen konnten nachfolgende Elemente identifiziert werden, die in Bezug zu den vier von Moi (2020: 80) identifizierten Dimensionen einer Agile Marketing Capability gesetzt werden:

Dimension Moi (2020: 80)	**Dimensionen Ergebnis**
Adaptability to changing conditions	Flexibiltität
Collaborative and integrated working environment	Offenheit, Fehlertoleranz, Eigenverantwortung, Vertrauen, Regelwerk, Kommunikation, Diversität, Verständnis für breiten Anschluss
Continual and quick innovation pace	Zukunftsdenken, Innovation
Forecasting and monitoring of market needs	Neugierde, Insight-Verarbeitung
-	Netzwerk Struktur

Tabelle 14: Capabilities Gegenüberstellung Ergebnis - Literatur

Der Fokus der von den IPs erläuterten Aspekten liegt klar auf den Elementen der kollaborativen Rahmenbedingungen zum Arbeiten in interdisziplinären Teams. Hier sind einige Elemente wie **Fehlertoleranz** und **Eigenverantwortung** jedoch nicht in den weiteren Ausführungen von Moi (2020: 84f.) enthalten und stellen neue Erkenntnisse dar, die für das Gelingen einer guten Kollaboration als wichtig identifiziert wurden. Bei der weiteren versuchten Zuordnung der Ergebnis-Elemente zu den Dimensionen von Moi lässt sich die „**Netzwerk Struktur**“ nicht klar in eine der vier Dimensionen zuordnen. Die erste Vermutung es auch der Kollaboration Dimension zuzuschreiben, erweist sich bei genauerem Hinsehen als nicht treffend. Betrachtet man die Erläuterung zur Dimension in Moi (2020: 80) „creating relationships among people“ erkennt man, dass diese Dimension eine Austauschbeziehung für unmittelbare Zusammenarbeit meint, die Netzwerk Struktur aber eine Struktur-organisatorische Maßnahme ist um solche Beziehungen erst zu ermöglichen. Auch die im Grundlagenkapitel 2.1.5 erläuterten Komponenten der Agilität nach Förster & Wendler (2012: XXVII) unterstützen eine Trennung zwischen der Perspektive Kollaboration sowie Organisation und somit der Einführung einer zusätzlichen organisatorischen Dimension im Agile Marketing Capability Konzept. Der Vorschlag der neuen Dimension lautet somit: **Facilitation of dynamic network structures / Etablieren von dynamischen Organisations-Strukturen.**

Des Weiteren zeigen die Ergebnisse dass es zwischen den Elementen des Mindsets und der Capabilties eine große Überschneidung gibt und daher in einer vermuteten Wechselbeziehung zueinander besteht.

3.4.4.2. Organisations-Design

Alle sechs betrachteten Unternehmen haben für die Organisation ihrer agilen Vorgehensweisen ganz unterschiedlichen Techniken, Methodiken aber auch Struktur-Ansätze eingesetzt. Nachfolgend sind die wichtigsten Erkenntnisse aus den Ergebnissen nochmal zusammengefasst:

- U1: Formt eine hybride Organisation mit traditionellem Teil und dem Spotify Modell, das jedoch starke Anpassungen erfahren hat, da das Unternehmen nicht Software im Kern hat. Herausforderungen gibt es bei der Administration von agiler und traditioneller Organisation. Das beschriebene thematische Hub/Tribe Konstrukt ist ähnlich dem „war room“ Ansatz aus Edelmann et al. (2016: 2).
- U2: Wendet ebenso eine hybride Struktur jedoch mit Fokus auf effiziente Wertschöpfung und effiziente Schnittstellen zur traditionellen Organisation und ohne spezifische agile Organisations-Modelle an. Es zeigt sich in U2 am stärksten der Anspruch auf Ambidextrie (Rigby et al. 2019: 34f.). Für IP2 muss für beide Konzepte Platz im Unternehmen sein, da beide ihre Daseinsberechtigung haben.
- U3: Durchlief eine Transformation zu einer produktzentrierten Organisationsstruktur.
- U4: Ist das einzige komplett agile Unternehmen im Sample und setzt das Spotify Modell mit zentralen Service-Teams ein, da gewisse Aufgaben zu verteilen wenig effizient war. Die Squads und Tribes sind klar ausgerichtet und zueinander abgegrenzt. Eine funktional orientierte Marketingabteilung, wie man sie kannte, existiert nicht mehr in U4, sondern ist nun in den neuen Strukturelementen verteilt. Die Ausrichtung der Tribes anhand von Produktgruppen ist gemäß Spotify Modell Empfehlung aber auch von Visser et al. (2015: 14) empfohlen. Ebenso die Zentralisierung von ausgewählten Bereichen ist im Vorschlag von Visser et al. (2015: 12) wiederzufinden.
- U5: Flache Hierarchien durch den Lean Ansatz existierten schon länger. Die Organisation des Marketings durchlief hier auch eine Transformation von einer kanalspezifischen Spezialisten-Struktur in eine Aufgaben-orientierte Generalisten-Struktur, unterstützt mit agilen Methoden.
- U6: Einführung einer neuen Marketing-Struktur fast ohne Hierarchien mit einer Unterteilung in thematische Teams aber trotzdem enge cross funktionale Zusammenarbeit. Gemeinsam mit den Agenturen formt man ein großes Hub Konstrukt, das

den Anspruch hat, wie ein integriertes Team zusammen zu funktionieren. Großer Stellenwert von Diversität als Katalysator von neuen Impulsen.

Alle betrachteten Unternehmen haben gemein, dass man sich in den Marketing-Organisationen von den traditionell hierarchischen Konstrukten, welche die Mitarbeitenden in funktionelle Teams unterteilen, verabschiedet hat. Vielmehr sind an dieser Stelle flache Strukturen mit wenig Hierarchiestufen und einer interdisziplinären Ausrichtung an Produkten, Themen etc. zu finden. Diese Feststellung deckt sich auch mit dem Vorschlag von Visser et al. (2015: 14). Auch die Zusammenarbeit mit den externen Partner*innen und Agenturen hat sich in Richtung eines neuem Working Modell entwickelt, was auch in den Einschätzungen von Edelmann et al. (2016: 4) zu finden ist. Ebenso gibt es auch ganz neue Ansätze mit Inhouse Agenturen und dem Insourcing von gewissen Aufgaben.

Es hat sich das Spotify Modell in der Praxis als praktikabel für den Marketing-Einsatz heraus gestellt, aber auch ein angepasstes auf flache Hierarchien optimiertes traditionelles Organisations-Design gepaart mit modernem Führungsanspruch kann als valide Alternative betrachtet werden.

3.4.4.3. Organisatorische Veränderungen

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass sich Führung (K4.3) im Kontext von agilen Ansätzen teilweise stark verändert hat. Die Rolle der Führung hat sich von der ursprünglichen, funktionalen Kontrollinstanz zu einem*einer Begleiter*in verändert. Es ließ sich auch beobachten, dass Marketing Führungskräfte durch die Herausforderungen eines modernen Marketings mit mehr technischen Herausforderungen konfrontiert sind und es eine deutliche Annäherung an die IT gibt wie von Visser et al. (2015: 16) erwähnt. Die von Kröger & Marx (2020: 207) vermutete Verschmelzung auch mit der COO Rolle konnte durch die Ergebnisse nicht bekräftigt werden. Eine gänzlich neue Perspektive ist die Rolle des inhaltlichen Letztverantwortlichen in Form des CMO komplett zu entfernen wie in U4 und die Aufgaben von der Hierarchie Spitze in die neue Organisation verteilt zu strukturieren. Diese radikale Veränderung ist jedoch auf das eingesetzte Spotify Modell als Organisations-Design in U4 zurück zu führen, das konsequent umgesetzt hierarchische Konstrukte mit einem Endverantwortlichen an der Spitze eliminiert. Trotz des gleichen Modells in U1 hält man an hierarchischen Positionen fest was mit dem dort etablierten hybriden Organisationsmodell zu erklären ist. Eine der wesentlichen Forderungen des ursprünglichen

Agile Manifestes war eine Abwendung von der vorherrschenden command & control Führung zu einem mehr selbstbestimmten Teamwork. Dieser neue Führungsanspruch lässt sich auch größtenteils in den beobachteten Marketing Organisationen beobachten. **Servant Leadership** ist ein Führungsmodell, das in den Ergebnissen zu erkennen war, aber auch darüber hinaus ließ sich in den Unternehmen eine mehr partizipative Führung ausgeübt von den IPs fest machen. Was aber nicht zweifelsfrei behauptet werden kann, dass mit der Agilität diese neue Führungsdenke Einzug in die Unternehmen gehalten hat. Die Vermutung liegt nahe, dass es einen Einfluss von Agilität auf ein neues Führungsdenken gab, aber das sich das nicht ausschließlich daraus manifestiert hat. Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass durch Führung und agile Ansätzen zu Problemen kommen kann: Ein Verschwimmen der Grenzen zwischen Führung und Team, Lerneffekt vs. Schutz vor Schaden und auch der Wegfall der hierarchischen Wege als bekannte Formen der Problemlösung sind Themen die in den Unternehmen in diesem Kontext auftraten.

Neue Rollen und Positionen in den betrachteten Marketing Organisationen sind vor allem durch die Veränderungen des Marketings im Einfluss der Digitalisierung, aber auch durch Marktdruck nach Effizienz entstanden. Aus den Ergebnissen ersichtlich hat die Agilität auch neue Rollen wie Agile Coaches geschaffen. Betrachtet man die Methoden die in den Unternehmen zum Einsatz gekommen sind, liegt die Vermutung nahe, dass zur problemlosen Exekution der agilen Techniken und Methoden auch noch andere Rollen erforderlich sein müssten, die jedoch von den IPs in der Befragung nicht explizit erwähnt wurden. Speziell in den Unternehmen, die mit Scrum arbeiten, ist anzunehmen, dass die Scrum Rollen wie in Margetich (2018: 62) beschrieben auch vorhanden sind.

Die Ergebnisse zeigen zum Thema Schnittstellen eine Häufigkeit vor allem zur IT hin. Die identifizierten Herausforderungen decken sich auch mit den dreien laut Buckley (2015: 300): *Kultur*, *Interpretation* und *Prozesse* (siehe dazu Kapitel 2.3.2.2). So zeigen sich in der Praxis in den betrachteten Unternehmen Probleme bei der Sprachregelung und in diversen Austausch-Prozessen sowie in einer logischen Abgrenzung zueinander bei überschneidenden Thematiken. Die drei Lösungsvorschläge nach Buckley (2015: 301f:) ließen sich jedoch in der Praxis nicht feststellen. Einzig das Thema Verständnis-Kompetenz war erkennbar und hier vor allem die Herstellung eines gemeinsamen, gegenseitigen Verständnisses. Vermittlungs-Rollen und Vermittlungs-Objekte waren jedoch nicht erkennbar, vielmehr versucht man in der Praxis die Schnittstellengestaltung nicht über ein intermediäres Artefakt herzustellen, sondern die beteiligten Bereiche auf ein neues

Kommunikation-Niveau zu bringen, das beide Teile einschließt und so eine effiziente Austauschbeziehung ermöglicht. Dass dies eine nicht ganz triviale Aufgabe ist, zeigen auch die Ergebnisse wo IP2 einräumt, dass eine gemeinsame Sprachregelung zwischen IT und Marketing immer noch nicht gefunden wurde. Ein Hinweis wie dies gelingen kann, ist auch in den Ergebnissen zu finden: Der Schnittstellen Erfolg hängt stark von den involvierten Personen ab und dem Verständnis dieser Personen über den eigenen Bereich hinaus ab. Für die Praxis kann das bedeuten, dass bei einer Schnittstellengestaltung sehr stark auf die persönliche Ebene durch spezielle Einstellungsverfahren Wert gelegt wird oder auch durch Formate wie Job Rotation das gegenseitige Verständnis gefördert wird.

In Summe gesehen sind die Veränderungen in den letzten Jahren, die das Marketing erfahren hat, auf die von der Digitalisierung und anderen globalen Einflussfaktoren ausgelösten Veränderungen zurückzuführen. Agilität kann als eine wirksame Bewältigungs-Strategie dieser neuen Herausforderungen gesehen werden. Es muss aber auch im Umkehrschluss davon ausgegangen werden, dass modernes Marketing auch ohne Agilität funktionieren kann.

3.4.5. Methodische Dimension

Die Ergebnisse zeigen dass die in den Unternehmen eingesetzten Methodiken zum größten Teil stark an diese angepasst und ebenso eigene Methoden entworfen wurden. Auch kommt es vor dass Techniken und Methodiken neben der starken Anpassung auch frei durchmischt wurden. Das deckt sich auch mit der Einschätzung von Kröger & Marx (2020: 145f.) und Fryrear (2020: 12), die auch sehr stark den Einsatz von Mischformen von Methoden sehen. Mit den aus den Ergebnissen ersichtlichen Methoden *Scrum*, *Kanban* und *Lean* lassen sich ebenso in dieser Untersuchung die drei populärsten Ansätze des aktuellen *State of Agile Marketing Report* von Fryrear (2020: 9) bestätigen. Scrum wurde in einigen der befragten Unternehmen eingesetzt, jedoch nicht auf die in den Ausführungen von Brinker (2016: 133) und Kröger & Marx (2020: 168-174) erwähnten Optimierungen für den Marketing Einsatz angepasst. Beim näheren Betrachten waren diese nicht statt gefundenen Anpassungen jedoch nicht der Auslöser für die Probleme mit der Methode. Vielmehr konnten die Ergebnisse neue unbekannte Methoden-Probleme aufzeigen. Diese liegen vor allem in der Skalierbarkeit der Ansätze, fehlenden Priorisierungs-Modellen für nicht greifbare Aspekte, Umgang mit Kurzfristigkeit, Sicherung der Kreativität und

die Gewährleistung einer stringenten Kommunikation nach außen. Eine besondere Herausforderung stellt in den Unternehmen mit hybriden Organisationen der Übergang der agilen Methoden in die traditionelle Organisation dar.

Zusätzlich zu den genannten abwicklungs-orientieren Methoden konnten einige Ansätze zur kreativen Arbeit neu identifiziert werden. Die in der Literatur in diesem Zusammenhang oft erwähnte Design Thinking Methode wurde von den IPs jedoch nicht erwähnt, sondern Open Space, Fishbowl und eine in U4 eigens dafür entworfene Methode. Da die Marketing Arbeit eine umfassende schöpferisch-kreative Komponente hat, sind diese Erkenntnisse sehr wichtig, gerade auch weil in der bisherigen Agile Marketing Betrachtung nicht detailliert zu finden, da dort bis dato ein großer Fokus auf die prozeduralen Abwicklungs-Methoden zu beobachten ist.

Ganzheitlich betrachtet und trotz des Design der agilen Methoden als flexible Konstrukte hat das Marketing ganz eigene Anforderungen und die eingesetzten Methoden müsse erst auf die neuen Anforderungen angepasst werden bzw. die Unternehmen ihre eigene Arbeitsweise damit begreifen. Aus dieser Perspektive können die Ergebnisse dieser Arbeit wichtige Learnings und Best Practises aus der Praxis für weitere Unternehmen liefern.

3.4.6. Inhaltliche Dimension

Die eingangs vermutete veränderte Handhabung der 4Ps des Marketings durch die Agilität konnte mit den Ergebnissen nicht nachgewiesen werden, jedoch eine starke Veränderung in den Prozessen des Marketing Managements. Darüber hinaus lässt sich in den Ergebnissen ein starker Fokus auf den Kommunikations-Bereich festmachen, was daran liegt, dass in der Unternehmens-Praxis Marketing sehr oft mit Kommunikation gleichgesetzt wird. Nichtsdestotrotz zeigen die Ergebnisse einen großen Einfluss auf die Prozessperspektive: Es kommt zu mehr Kund*innennähe, Zielgruppenorientierung, flexibleren und schnelleren Planungs- und Abwicklungsprozessen sowie laufenden Learnings und Optimierungsschleifen. Es kann somit klar gesagt werden, dass der Einsatz von agilen Methodiken die bestehenden Marketing Management Prozesse auf einer Abwicklungsperspektive verbessern, was an den zuvor genannten Merkmalen festzumachen ist. Dennoch lassen sich an dieser Stelle auch die Grenzen festmachen: Große Kampagnen werden in U1 und U4 noch nach altem Vorgehen abgewickelt, da durch externe Schnittstellen und andere Abhängigkeiten ein agiles Vorgehen nicht möglich ist. Auch wenn sich das

Agile Marketing Manifest ganz klar in Prinzip drei gegen Big Bang Kampagnen ausspricht (Da Silva o. J.) scheint es speziell für Großunternehmen derzeit noch nicht denkbar auf ihre Massenkommunikation zur Markenbildung zu verzichten.

Tools stellten sich besonders in den Marketing-Ablaufprozessen als geeignete Maßnahmen heraus um ein streamlinen von Prozessen zu sichern sowie Klarheit und Transparenz zu schaffen. Passende Tools stellen gemeinsam mit einem etablierten Regelwerk die wichtigsten Instrumente für das operative Zusammenarbeiten dar.

Das Konzept von Dänzler (2020) zu Agile Branding mit dem Regelungskreislauf nach dem Lean Vorbild, konnte auch so aus den Ergebnissen identifiziert werden und somit dem Konzept hohe Praxisrelevanz bescheinigt werden. Dagegen ließen sich die Ansätze zur agilen Markenführung von Lies (2020: 43) nicht in den Ergebnissen festmachen. Vielmehr zeigen diese, dass gerade die Marke noch im Ansatz der Prinziptreue langfristig ausgerichtet ist und wesentlicher Teil der gesamtmarketingstrategischen Grundausrichtung ist. Was sich aber dennoch zeigt ist ein flexibler Umgang mit der Marke, der aber bei weitem nicht in dem Ausmaß zu beobachten ist wie in dem Konzept von Lies gefordert. Vielmehr ist hier von einem Zwischenschritt in die Richtung agile Markenführung zu sprechen. Ein Problem, das mit vermehrten Freiheiten durch agile Methoden bei den Unternehmen auftrat war das des nicht markenkonformen Verhaltens von einzelnen Teilstrukturen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass vielerorts die zentrale in der hierarchischen Organisation manifestierte Freigabeinstanz in Form des CMO oder anderen Marketing Executives entfallen ist. In den neuen, verteilten Strukturen braucht es demnach auch gleichermaßen verteilte Instrumente um dieses Verhalten sicherzustellen. In der Praxis ist dies mit Vorgaben und Richtlinien zur Marke passiert.

4. Diskussion und Schlussfolgerung

Im nachfolgenden Kapitel werden nun alle Impulse aus der Literatur und der durchgeführten Befragung zusammengeführt um die abschließende Beantwortung der Forschungsfragen zu ermöglichen.

4.1. Zusammenfassung Wirkungsmodell

Durch die Betrachtung der relevanten Literatur konnte gezeigt werden, dass sich das Agile Marketing Phänomen nicht nur eindimensional beschreiben lässt, sondern auch wie generell Agilität auf unterschiedlichen Ebenen zu betrachten ist. Das in Kapitel 2.3.4 aus der Literatur erarbeitete Schichtenmodell konnte auch durch die induktiven Erkenntnisse der qualitativen Umfrage bestätigt und zum Teil erweitert werden. Das weiters aus den Ergebnissen resultierende Kategoriensystem stellt ein wichtiges Instrument zum vollständigen Erfassen des Agile Marketing Begriffes und dessen Dimensionen dar. Zusätzlich ließen sich aus den Ergebnissen vermutete Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Elementen erkennen, die im nachfolgenden Modell in einer angenommenen Wirkungsweise dargestellt werden sollen:

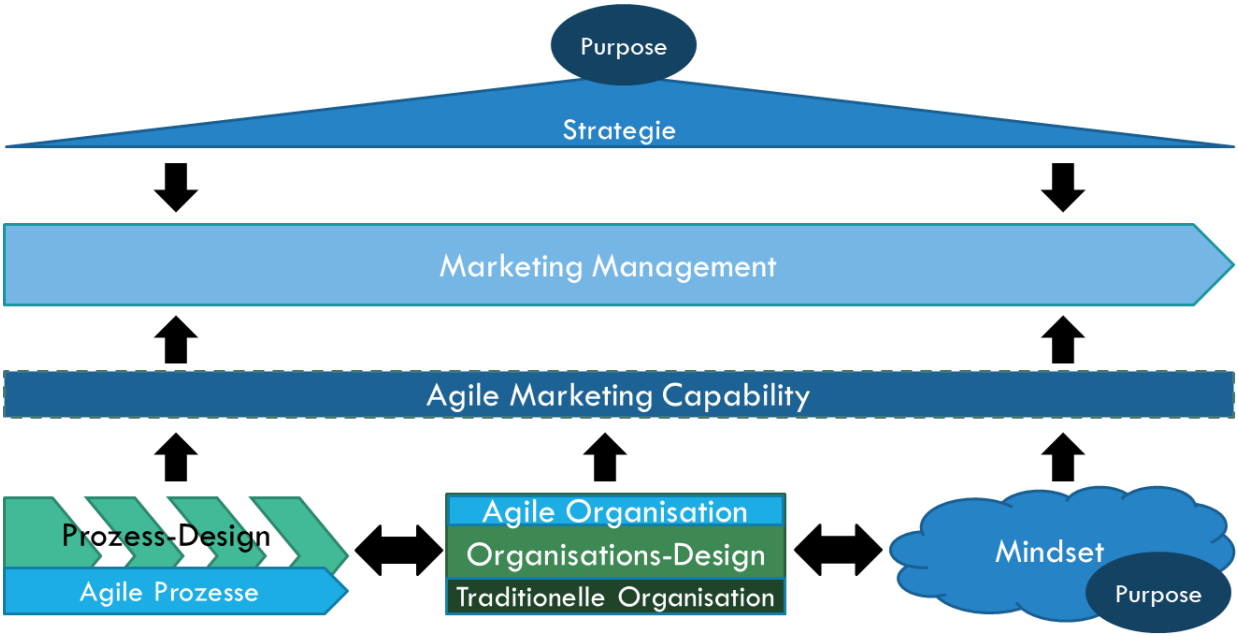


Abbildung 15: Agile Marketing Wirkungsmodell (Quelle: eigene Darstellung)

Im Zentrum des vorgeschlagenen Wirkungsmodells steht mit dem **Marketing Management** der funktional verrichtungsorientierte Ablaufprozess, der durch die Ergebnisse nachweislich bestätigt, in starker Interaktion mit den agilen Ansätzen steht. Diese Inter-

aktion passiert über die **Agile Marketing Capability**, die der Ausdruck einer organisatorischen Fähigkeit ist, agile Ansätze und Denkweise im Marketing-Kontext zu exekutieren. Die wesentlichen Bestanteile dieser Dynamic Marketing Capability basieren auf den durch die Ergebnissen ebenso bestätigten Dimensionen von Moi (2020: 80) ergänzt um die zusätzliche identifizierte, organisatorische Dimension. Die ermittelten Elemente der Capability lauten wie folgt:

- Anpassungsfähigkeit in dynamischen Umgebungen
- Integrierte, interdisziplinäre Kollaboration
- Kontinuierliche Innovationskraft
- Vorausschauende Markt- und Kund*innenorientierung
- Etablieren von dynamischen Organisations-Strukturen

Die Agile Marketing Capability wird durch die drei darunter liegenden Aspekte genährt: Dem **Prozess-Design**, dem **Organisations-Design** und dem **Mindset**. Diese drei Aspekte stehen in einer bidirektionalen Austauschbeziehung zueinander und beeinflussen sich gegenseitig. Agilität als Konstrukt wirkt in diesen drei Elementen und beeinflusst sie im Sinne des agilen Konzeptes, lässt aber auch andere traditionelle Ansätze parallel zu. Die Einflussbeziehung des Mindsets auf die Capability konnte aus den Ergebnissen aufgrund von wesentlichen inhaltlichen Überscheidungen angenommen werden. Dieselbe Vermutung liegt ebenso für die Prozess- und die Organisations-Perspektive nahe. In der Prozess-Perspektive stehen agile Methoden und die traditionellen Geschäftsprozesse in Einklang und ergänzen sich gegenseitig im Sinne der unternehmerischen Wertschöpfung. Die Ergebnisse konnten hierzu wichtige Erkenntnisse in Punkto agilen Methoden-Einsatz und -Eignung liefern. Die Organisation schafft wichtige strukturelle Rahmenbedingungen für das adäquate Ablaufverhalten der Prozesse sowie ist Gesamtkontext der innerbetrieblichen Austauschbeziehungen des Marketings. Im Sinne der Capability steht hier die Fähigkeit der Organisation im Zentrum, dynamische Strukturverbindungen herzustellen, was auch durch das agile Organisationsmodell unterstützt werden kann, aber keineswegs Voraussetzung für agiles Arbeiten ist. Der kulturelle Aspekt in Form des Mindsets ist eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen der Prozesse sowie der gesamten Organisation und schafft einen normativen Rahmen. Ebenso konnte aus den Ergebnissen die Bedeutung des Purpose als normative Sinnstiftung und Instrument der Identitätsbildung für die Mitarbeitenden bestätigt werden.

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass die **Strategie** im Wesentlichen nicht durch die Agilität verändert wird, sondern weiterhin als mittelfristiges Orientierungsinstrument auf das Unternehmen wirkt. Ergänzt wird diese Perspektive an dieser Stelle durch das Element des **Purpose**, das ebenso als sinnstiftendes Orientierungsmodell mit inhaltlichen Kaskaden bis auf die funktionale Ebene wirkt. Die Strategie auf einer funktionalen Ebene erfüllt wie bisher den Zweck der Leitlinien für sämtliche operative Prozesse der Marketingarbeit.

In Summe wirken die Strategie und die Agile Marketing Capability auf das operative Marketing Management ein und beeinflussen dort wesentlich die Handlungen und Aktivitäten der Marketing Funktion. Das gezeigte Wirkungsmodell hat nicht den Anspruch den gesamten Wirkungskreis des Unternehmens darzustellen wie beispielsweise das St. Galler Management Modell, sondern die im Rahmen dieser Arbeit relevanten Konzepte in eine vermutete Wechselbeziehung zu setzen und so ein gut erfassbares Gesamtbild des Agile Marketing Phänomens zu zeichnen.

Ausgangspunkt dieser Arbeit waren die Erfordernisse auf Anpassung und Veränderung ausgelöst von der VUCA Umwelt. Bringt man diese Umweltperspektive in das zuvor erläuterte Wirkungsmodell ein, so umschließt diese den Kontext des Unternehmens und wirkt mit seinen Eigenheiten und Dynamiken auf dieses ein. Die durch die Ergebnisse identifizierten Impulse regen im Unternehmen die Formierung einer Agile Marketing Capability an, die schlussendlich anhand den identifizierten Erfolgsmerkmalen festzumachen ist:

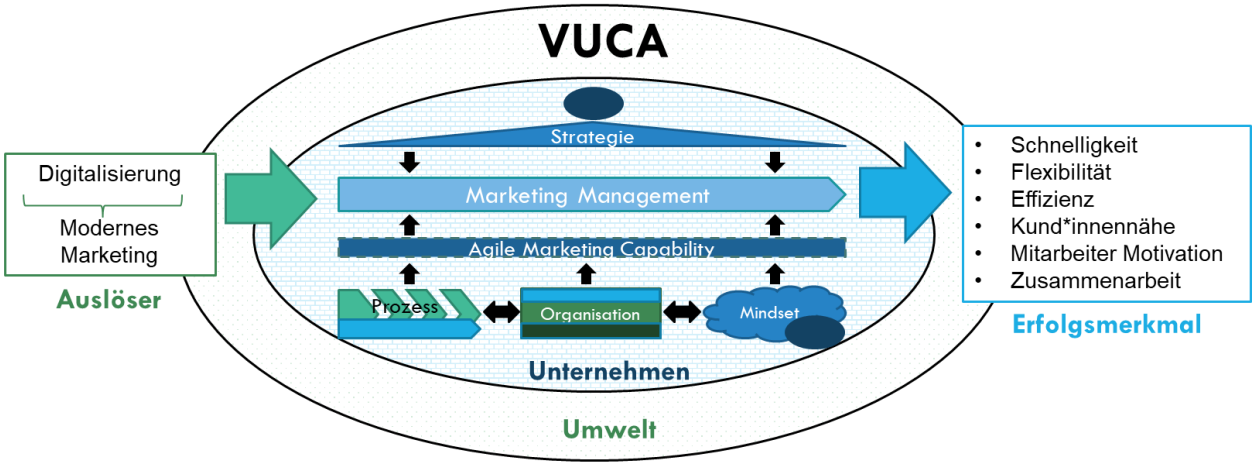


Abbildung 16: VUCA Einfluss auf Wirkungsmodell (Quelle: eigene Darstellung)

Die aus den Ergebnissen gebildeten Erfolgsmerkmale decken sich auch fast vollständig mit den in der Literatur bestätigten Wirkungskriterien von Agilität und somit kann im Umkehrschluss von einer wirkungsvollen Konfiguration ausgegangen werden. Grundsätzlich sind die vorgeschlagenen Modelle als solche zu sehen und bedürfen im Sinne der wissenschaftlich korrekten Arbeitsweise noch näherer quantitativer Untersuchung um die vermuteten Wirkungsweisen auch zu bestätigen.

4.2. Beantwortung der Forschungsfragen

Die Ergebnisse dieser Arbeit konnten klar praktische Hinweise geben wie Agile Marketing in Unternehmen zu gestalten ist um den VUCA Herausforderungen auf eine adäquate Weise zu begegnen. Zur Beantwortung der zu Beginn formulierten Forschungsfragen sollen nun alle generierten Erkenntnisse aggregiert betrachtet werden und im Kontext des übergreifenden Forschungsinteresse nach der praktischen Anwendbarkeit bewertet werden. Dafür sollen die abgeleiteten vier Sub-Forschungsfragen beantwortet werden:

- ***Welches Mindset und Capabilities benötigt es im Unternehmen für ein agiles Marketing?***

Die Ergebnisse der Befragung zeichnen ein klares Bild eines idealen Mindsets das agile Arbeitsweisen fördert und ermöglicht. Diese sind in Bezug gesetzt mit den beiden Agile Manifesten auch sehr stark deckungsgleich, lediglich die neue Rolle der Führung, die Bedeutung von Innovation und der Vertrauens-Aspekt konnten in den Ergebnissen als neue Mindset Dimensionen identifiziert werden. Nachfolgend eine Übersicht der aus den Ergebnissen identifizierten Elemente eines Agile Mindsets unterteilt nach Werten und Prinzipien:

Werte	Prinzipien
Offenheit/Aufgeschlossenheit	Selbstorganisation
Neugierde	Eigenverantwortlichkeit
Fehlertoleranz/Fehlerkultur	Feedbacks/Learnings und Verbesserung
Vertrauen	Partizipative Führung
Zukunftsdenken	Analytisches Denken
Kund*innennähe	Innovation
Flexibilität	

Abbildung 17: Agile Werte und Prinzipien (Quelle: eigene Darstellung)

Wie schon in Kapitel 3.4.4.1 erläutert, haben die Ergebnisse inhaltlich keinen Marketing-Bezug und entfalten erst in Interaktion mit der Organisation und den Prozessen laut Wirkungsmodell ihren Einfluss. Eine wichtige Erkenntnis aus den Befragungen in Bezug auf Mindset Bildung in den Unternehmen ist des Weiteren, dass die Agile Manifeste nicht die Grundlage des Mindsets sind, sondern Werte und Denkhaltungen aus der eigenen Unternehmenskultur. Nur zu Beginn gab es in wenigen Unternehmen eine Auseinandersetzung mit dem Agile Manifest. Umso mehr erstaunlicher ist es, dass die aus den Ergebnissen ermittelte Mindset Dimension eine hohe Überschneidungsqualität mit den beiden Manifesten aufweisen, was auf eine universelle Denkhaltung in Bezug auf Agilität schließen lässt.

Die Ergebnisse haben darüber hinaus zeigen können, dass Mindset und Capability eine starke inhaltliche Überschneidung aufweisen, was in der Gesamtbetrachtungsweise des Wirkungsmodelles in einer Einflussbeziehung von Mindset zur Capability hin resultiert hat. Die Elemente der identifizierten Agile Marketing Capability sind die vier von Moi (2020) ursprünglich ermittelten und aus den Ergebnissen nochmals bestätigen Elemente sowie die zusätzlich identifizierte organisatorische Dimension. Nachfolgend sind die Bestandteile der Agile Marketing Capability in der Übersicht angeführt:

- Anpassungsfähigkeit in dynamischen Umgebungen
- Integrierte, interdisziplinäre Kollaboration
- Kontinuierliche Innovationskraft
- Vorausschauende Markt- und Kund*innenorientierung
- Etablieren von dynamischen Organisations-Strukturen

Für die unternehmerische Praxis bedeuten die Ergebnissen in diesem Bereich, dass das Mindset einen großen Einfluss auf die Fähigkeit agil zu arbeiten hat und dass hierfür der nötige Rahmen zum Entstehen unbedingt geschaffen werden sollte bzw. auch auf Impulse der beiden Manifeste zurückgegriffen werden kann um eine initiale Manifestierung zu unterstützen.

- ***Wie kann eine agile Marketing Organisation aussehen und welche organisatorischen Rahmenbedingungen müssen dafür geschaffen werden?***

Die Ergebnisse haben klar gezeigt, dass es in diesem Kontext keinen „one size fits it all“ Ansatz geben kann. Alle sechs betrachteten Unternehmen hatten für ihre Organisation eigene Zugänge und Ansätze umgesetzt die zu einem agileren Arbeiten im Marketing geführt haben. Aus den Ergebnissen ist klar ersichtlich, dass für die agile Arbeitsweise nicht zwangsweise ein agiles Organisations-Modell implementiert werden muss. Das **Spotify Modell** als ein Beispiel dafür konnte nichtsdestotrotz in zwei der sechs betrachteten Unternehmen festgestellt werden und bedingte dort tiefgreifende strukturelle Veränderungen. Weiteres organisatorisches Unterscheidungsmerkmal der Unternehmen waren hybride Organisationsstrukturen oder ein gänzlich agil transformiertes Setup. Alle Unternehmen haben jedoch gemein, dass sie sich weitestgehend von der traditionell hierarchischen und funktional, strukturierten Struktur verabschiedet haben und interdisziplinäre Teams in flachen Hierarchien organisieren. Als praktikable Ansätze zur Strukturierung von größeren Marketing Abteilungen haben sich Unterteilungen nach Produktgruppen, Produkten und Themen bewährt. Ebenso war aus den Ergebnissen klar ersichtlich, dass es aus Effizienz-Gründen Sinn macht zentrale Aufgaben oder von allen Sub-Strukturen genutzte Dienstleistungen in zentralen Teams zu bündeln.

Auch im weitesten Sinn zur Marketing Organisation zählend sind die zahlreichen typischen Dienstleistenden wie beispielsweise Agenturen. Auch der Umgang und die Zusammenarbeit mit ihnen ändert sich mit den agilen Ansätzen, da auch sie passende Schnittstellen in die neuen agilen Organisationen bereitstellen müssen. Aus den Ergebnisse war ersichtlich, dass dies nicht immer möglich war und so große Projekte gezwungenermaßen noch nach altem Modell organisiert wurden. Aber auch die viel stärkere Integration der Marketing Dienstleistenden ließ sich am Beispiel einer übergreifenden Hub Struktur von Unternehmen und Dienstleistenden beobachten.

Die Ergebnisse zeigten fünf zentrale Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen die für das Gelingen einer agilen Organisation entscheidend sind:

- **Team Setup**: Das Team/Squad als kleinste Organisationseinheit hat zentralen Einfluss auf die Qualität der agilen Arbeitsweise. Neben dem reinen strukturellen Aspekt sind hier vor allem cross funktionale Zusammenarbeit sowie eine mit Bedacht auf Diversität ausgelegte Mitarbeitendenzuordnung von Wichtigkeit. Das

Bild des Marketeers hat sich durchwegs auch von dem eines*einer reinen Spezialist*in hin zu einem*einer Aufgaben-orientierten Generalist*in verändert.

- **Schnittstellen Design**: Speziell in hybriden Organisations-Modellen ist die Gestaltung der Schnittstellen zur traditionellen Organisation immanent wichtig aber gleichermaßen herausfordernd. Wichtig für das Gelingen ist auch ein Verständnis für das agile Arbeiten in der traditionellen Organisation. Auf funktionaler Ebene ist die Schnittstelle zur IT für ein modernes, digitales Marketing sehr wichtig und hier kommt durchwegs es zu Vermittlungs-Problemen. Der aus den Ergebnissen identifizierte Lösungsansatz hierzu ist es, die beteiligten Bereiche auf ein neues, gemeinsames Kommunikation-Niveau zu bringen, um eine effiziente Austauschbeziehung zu ermöglichen. Ebenso hängt die Qualität der Schnittstelle stark von den involvierten Personen ab und dem Verständnis dieser Personen über den eigenen Bereich hinaus. Hierzu ist die Empfehlung bei der Schnittstellen-Definition speziell darauf zu achten und auch Maßnahmen, die das gegenseitige Verständnis fördern, umzusetzen.
- **Rolle Führung**: Die Führung hat sich im Kontext der agilen Arbeitsweisen wesentlich verändert und sich Konzepten des partizipativen Führungsstils bedient, was gleichsam dem Wandel des Bildes von der funktionalen Kontrollinstanz zu einem*einer aktiven Begleiter*in gefördert hat. Die Anforderungen an die Marketing Führung inhaltlicher Natur sind auch durch die Technologisierung eines modernen Marketings gestiegen und verlangen technische Kenntnisse zur Bewältigung. Die Ergebnisse zeigen, dass die klassische Rolle des CMO kein Fixum mehr ist und auch dezentrale Leitungskonzepte in der Praxis funktionieren können. Der Führung kommt auch eine wichtige Rolle als Facilitator in der Transformationsphase hin zu agilen Arbeitsweisen zu.
- **Regelwerk**: Das Regelwerk wird zum Teil von den eingesetzten agilen Methoden vorgegeben, dennoch zeigen die Ergebnisse, dass darüber hinaus transparente, nachvollziehbare und in der Organisation bekannte Spielregeln essentiell für das Gelingen der agilen Arbeitsweise sind. Auch regeln diese die funktionale Marketing-Sichtweise die durchwegs in den Methoden nicht präsent ist, aber ebenso essentiell für den Marketing Einsatz sind.
- **Ambidextrie**: Der Aspekt der Beidhändigkeit der Organisation kommt schon beim Thema Schnittstelle zu tragen, muss aber als eigenständige Thematik mit starkem Einflussfaktor auf Qualität und Gelingen beachtet werden. Speziell in größeren Organisationen muss sowohl für traditionelle **Exploit** Ansätze als auch für agile

Explore Konzepte eine Daseinsberechtigung existieren und für ein optimales Zusammenspiel gesorgt werden.

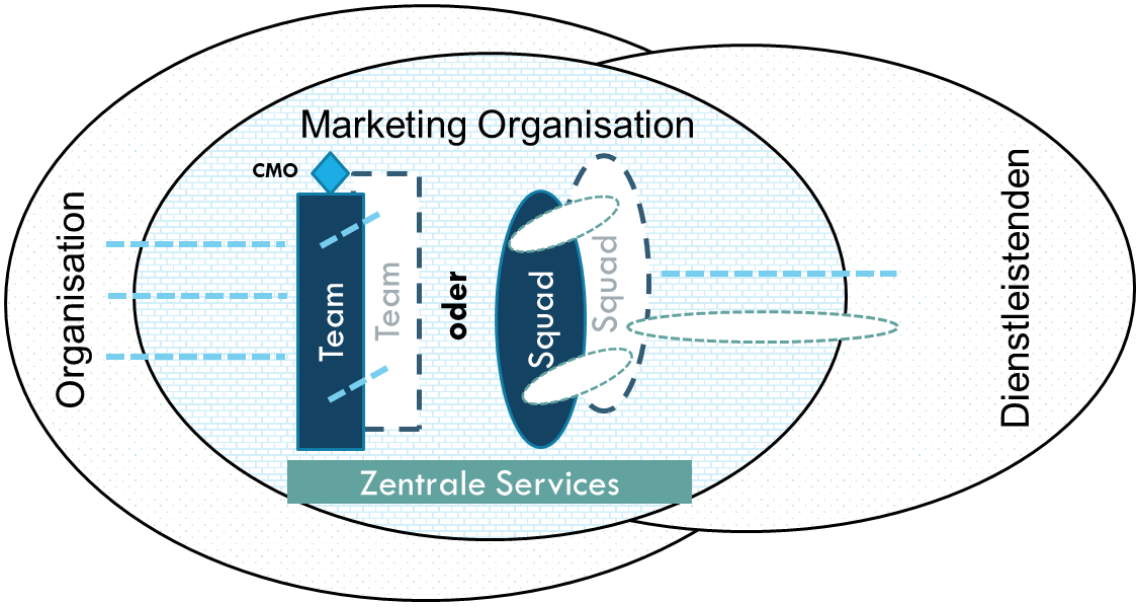


Abbildung 18: Entwurfvorschlag Marketing Organisation (Quelle: eigene Darstellung)

Zusammenfassend konnte das Spotify Modell als geeignetes agiles Organisations-Modell auch für den Marketing-Einsatz identifiziert werden, jedoch auch ein stark reduziertes traditionelles Organisations-Design mit flachen Hierarchien gepaart mit modernem Führungsanspruch kann als valide Alternative angesehen werden. Für die Unternehmenspraxis bedeuten die Ergebnisse, sich intensiv mit dem eigenen Organisations-Design auseinanderzusetzen sowie auch auf die Erarbeitung des idealen Zustands selbst auf agile Methoden zurückzugreifen.

- ***Welche (agile) Methoden kommen in der Praxis zum Einsatz?***

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass in den betrachteten Unternehmen durchwegs mit **Scrum**, **Kanban** bzw. Scrumban und dem **Lean** Ansatz die drei populärsten agilen Methoden laut State of Agile Marketing Report von Fryrear (2020: 9) zur Anwendung kommen. Zu bemerken ist, dass die Methodiken und zusätzlichen agilen Techniken teilweise sehr stark an die jeweiligen Unternehmen angepasst wurden und auch frei kombiniert eingesetzt wurden. Dies ist bei näherer Betrachtung auch notwendig, da auch durch die Ergebnisse einige Herausforderungen und Diskrepanzen mit den Marketing Prozessen durch den Einsatz von agilen Methoden identifiziert werden konnten. Als Problemfelder

konnten die Skalierbarkeit der Ansätze in großen Organisation, nicht vorhandene Priorisierungs-Modelle für schwer greifbare Aspekte, der Umgang mit Kurzfristigkeit außerhalb des Taktes der agilen Methode, Ansätze zur Sicherung der Kreativität und die Gewährleistung einer stringenten Kommunikation nach außen identifiziert werden. Auf methodisch prozeduraler Ebene ist die Schnittstellen-Gestaltung zur traditionellen Organisation hin eine beträchtliche Herausforderung für die Unternehmen mit hybriden Strukturen. Für viele der eben genannten Problemstellungen konnte in den Ergebnissen schon passende Lösungsvorschläge präsentiert werden, die vor allem in der Methoden-Anpassung liegen. Scrum wurde auch schon durch die Literatur als zu komplex für den Marketing-Einsatz kritisiert und auch die Ergebnisse zeigten bei dieser Methode die meisten Problemfelder. Allerdings waren es nicht die in der Literatur beanstandeten zu komplizierten Regeln, sondern die Taktung der Ereignisse, die in der Praxis stark unterschiedlich implementiert werden mussten als im Scrum Regelwerk empfohlen. Aus dieser Perspektive kann für die Praxis eine alternative Empfehlung für die Methoden Kanban/Scrumban und Lean ausgesprochen werden. Nichtsdestotrotz empfiehlt sich eine gründliche Anpassung der Methoden auf das jeweilige Unternehmen.

Eine zusätzliche Perspektive auf das Thema Methodiken wurde durch die Ergebnisse mit der Identifikation von Methoden zur Ideengenerierung und zum kreativen Arbeiten geschaffen. In dieser Kategorie kamen in den Unternehmen das Open Space Format, Fishbowl und eine selbstentworfene Methode zum Einsatz und sorgen für die im Marketing so wichtige Kreativität. Daraus erflogt auch die Forderung im Sinne des Konzeptes der Ambidextrie, dass es nicht nur Methoden zur effizienten Abwicklung geben sollte, sondern auch solche welche die Unternehmen dabei unterstützen neue Aspekte zu ergründen.

- ***Wie interagieren agile Ansätze mit den Artefakten des traditionellen Marketings?***

Die ursprüngliche Vermutung, dass es durch den Einsatz von agilen Ansätzen in der Marketing Organisation zu einer gravierenden Veränderung der Marketing Artefakte und der 4Ps des Marketings kommt, konnte durch die Ergebnisse nicht bestätigt werden. Vielmehr konnten diese zum besseren Verständnis des Einflusses von Agilität auf den Funktionsbereich beitragen. Im Sinne des gezeigten Wirkungsmodelles findet der Einfluss vor allem auf die Prozesse im operativen Marketing Managements statt, die sich zum Teil

stark verändert haben. Ebenso kann der Einfluss von Agilität auf die Strategie durch die Ergebnisse nicht gestützt werden und wurde so wurde diese von den Befragten als ein davon unabhängiges Instrument zur mittelfristigen stringenten Unternehmenssteuerung gesehen. Agilität steht in Summe gesehen auf einer prozeduralen Ebene in einer Austauschbeziehung mit den bekannten Artefakten des Marketings, die weiterhin Bestand haben.

Agile Ansätze haben jedoch wesentlich dazu beigetragen, dass die typischen Marketing Management Prozesse entscheidend verbessert wurden und so die Unternehmen für die Herausforderungen des modernen Marketings und der VUCA Umwelt gerüstet sind. Es lassen sich die Verbesserungen vor allem durch gesteigerte Kund*innenähe, Zielgruppenorientierung, flexibleren und schnelleren Planungs- und Abwicklungsprozesse sowie laufende Learnings und Optimierungsschleifen festmachen.

4.3. Ausblick und Limitations

Mit der vorliegenden Arbeit und den darin generierten Ergebnissen konnte eine aktuelle Momentaufnahme des Phänomens Agile Marketing im deutschsprachigen Raum geschaffen werden, die zum einen geholfen hat das Thema inhaltlich besser greifbar zu machen und zum anderen wertvolle Hinweise und Empfehlungen für die unternehmerische Praxis geben konnte. Durch das praxisnahe Forschungsdesign konnten in den Ergebnissen viele Erkenntnisse für zukünftige Unternehmen generiert werden um ihnen den Einstieg in die Thematik zu erleichtern. Auch trägt die Arbeit zu einer ersten umfassenden Aufarbeitung dieses Themas im deutschsprachigen Raum bei und leistet eine breite und umfassende Beleuchtung des Themenkomplexes. Die Betrachtung von Agile Marketing als ein Phänomen, das auf vielfachen Ebenen zu erkennen ist und wirkt, bewährt sich im Laufe der Arbeit und bringt das im letzten Kapitel abschließend vorgestellte vermutete Wirkungsmodell hervor, das zu einem umfassenden Verständnis der Wirkungsweisen beitragen kann. In Summe ist es gelungen, ein umfassendes und deutliches Bild von Agile Marketing zu zeichnen das als Blaupause für Unternehmen für die Implementierung in der eigenen Organisation dienen kann. Es bleibt abzuwarten ob das aus den USA kommende Thema in den nächsten Jahren auch mit zunehmender Popularität der agilen Ansätze und den auch zunehmenden Druck durch das VUCA Phänomen weiter an Popularität gewinnt und Einzug in viele Unternehmen und Organisationen hält.

Abschließend soll noch auf weiteres Forschungsinteresse und Limitations dieser Arbeit und den resultierenden Ergebnissen hingewiesen werden. Das gezeigte Wirkungsmodell und deren Wirkungsweisen wurde gestützt durch Erkenntnisse aus den qualitativen Umfragen ermittelt und Bedarf im Sinne der korrekten wissenschaftlichen Vorgehensweise noch weiterer quantitativer Untersuchungen um die Vermutungen empirisch zu untersuchen. Auch ergibt sich aus dem Sample der befragten Unternehmen eine Einschränkung, da vor allem Großunternehmen im DACH Raum betrachtet wurden. Es besteht hier also noch weiteres, konkretes Forschungsinteresse die Ergebnisse auch auf Unternehmen anderer Größendimension in anderen Regionen auszuweiten und zu verifizieren.

Literaturverzeichnis

Annie Kerguenne; Hedi Schaefer; Abraham Taherivand (2017): *Design Thinking : Die agile Innovations-Strategie*, Freiburg: Haufe.

Asseraf, Yoel; Lages, Luis Filipe; Shoham, Aviv (2019): Assessing the drivers and impact of international marketing agility, in: *International Marketing Review*, Emerald Publishing Limited.

Aulinger, Andreas (2016): Die drei Säulen agiler Organisationen,.

Aydın, Samet; Yaşarol, Levent (2018): The contribution of agile marketing to the efficiency of marketing operations: An emprical study in a telecommunication company, in: Maltepe Üniversitesi.

Backhaus, Klaus; Paulsen, Thomas (2018): Vom Homo Oeconomicus zum Homo Digitalis–Die Veränderung der Informationsasymmetrien durch die Digitalisierung, in: *Marketing Weiterdenken*, Springer, S. 105–122.

Baran, Benjamin E.; Woznyj, Haley M. (2020): Managing VUCA: The human dynamics of agility, in: *Organizational Dynamics*, Elsevier.

Barrales-Molina, Vanesa; Martínez-López, Francisco J; Gázquez-Abad, Juan Carlos (2014): Dynamic marketing capabilities: Toward an integrative framework, in: *International Journal of Management Reviews*, Wiley Online Library, Jg. 16, Nr. 4, S. 397–416.

Beck, Kent; Beedle, Mike; Van Bennekum, Arie; u. a. (2001): Manifesto for agile software development, [online] https://agilemanifesto.org/ [20.11.2020].

Becker, Jochen (2012): *Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements*, Vahlen.

Belz, Christian (1998): 100 Jahre HSG: Integrierte und agile Konzepte für eine erfolgreiche Marktbearbeitung-Unternehmen brauchen innovative Kommunikationskonzepte in dynamischen Märkten, in: *Management Zeitschrift*, Axel Springer Verlag, Jg. 1998, Nr. 3, S. 43–47.

Benkenstein, Martin (2018): Hat sich das Marketing als Leitkonzept der Unternehmensführung wirklich überlebt? – Eine kritische Stellungnahme, in: Manfred Bruhn und Manfred Kirchgeorg (Hrsg.), *Marketing Weiterdenken: Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 49–64.

Bennett, Nathan; Lemoine, G James (2014b): What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world, in: *Business Horizons*, Elsevier, Jg. 57, Nr. 3, S. 311–317.

Bennett, Nathan; Lemoine, James (2014): What VUCA really means for you, in: *Harvard Business Review*, Jg. 92, Nr. 1/2.

Boos, Frank; Buzanich-Pöltl, Barbara (2020): *Moving Organizations: Wie Sie sich durch agile Transformation krisenfest aufstellen*, Schäffer-Poeschel.

Boris Gloger, Jürgen Margetich (2018): *Das Scrum-Prinzip : Agile Organisationen aufbauen und gestalten*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2007): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human-und Sozialwissenschaftler: Limitierte Sonderausgabe*, Springer-Verlag.

Brinker, Scott (2016): *Hacking Marketing: Agile Practices to Make Marketing Smarter, Faster, and More Innovative*, John Wiley & Sons.

Bruce, Annette; Jeromin, Christoph (2016): Agile Markenführung, in: *Agile Markenführung*, Springer, S. 61–122.

Buckley, Andrew (2015): Getting IT to work for marketing: Exploring collaboration between marketing and IT functions for the delivery of marketing innovation, in: *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, Springer, Jg. 16, Nr. 4, S. 285–307.

Carsten Schermuly (2020): Holacracy: Die holokratische Organisation, *Haufe.de News und Fachwissen*, [online] https://www.haufe.de/personal/hr-management/new-work-moderne-formen-der-arbeitsgestaltung/holacracy-die-holokratische-organisation_80_406704.html [02.12.2020].

Conick, Hal (2018): Lean, Mean, Agile Marketing, in: *Marketing News*, American Marketing Association, Jg. 52, Nr. 7, S. 14–15.

Da SIlva (o. J.): Agile Markting Manifest- German Translation, [online] https://agilemarketingmanifesto.org/languages/german/ [11.12.2020].

Dänzler, Stefanie (2020): Agile Branding–Wie das digitale Werbegut die Kommunikation verändert, in: *Marke und digitale Medien*, Springer, S. 15–31.

Daut, Patrick (2015): Agile@scale: do more with less or be safe? ansätze zur skalierung - ein überblick, in: Martin Engstler, Masud Fazal-Baqaie, Eckhart Hanser, u. a. (Hrsg.), *Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2015*, Bonn: Gesellschaft für Informatik e.V., S. 159–167.

Day, George S (2011): Closing the marketing capabilities gap, in: *Journal of marketing*, SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA, Jg. 75, Nr. 4, S. 183–195.

DeFauw, R. (2012): Can Marketing Go Agile?, in: *2012 Agile Conference, Agile Conference (AGILE), 2012, Agile Conference*, IEEE, S. 136–140.

Deloitte (2019): Agile marketing, [online] https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends/2020/agile-marketing.html [19.12.2020].

Diehl, Andreas (2019): Spotify Model - Vorbild für deine agile Organisationen, *Andreas Diehl*, [online] https://digitaleneuordnung.de/blog/spotify-model/ [27.11.2020].

Diekmann, Andreas (2007): *Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen*, 4, Feb. 2010. Auflage Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.

Edelman, David; Heller, Jason; Spittaels, Steven (2016): Making your marketing organization agile: A step-by-step guide, *McKinsey Quarterly*, [online] https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/agile-marketing-a-step-by-step-guide [20.11.2020].

Eisenhardt, Kathleen M; Martin, Jeffrey A (2000): Dynamic capabilities: what are they?, in: *Strategic management journal*, Wiley Online Library, Jg. 21, Nr. 10–11, S. 1105–1121.

Eisenmann, Thomas R.; Ries, Eric; Dillard, Sarah (2012): *Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup*, (SSRN Scholarly Paper Nr. ID 2037237) Rochester, NY: Social Science Research Network.

Ewel, Jim (2016): Case Studies in Agile Marketing, *Agile Marketing*, [online] https://www.agilemarketing.net/case-studies-agile-marketing/ [06.01.2021].

Ewel, Jim (2013): *Getting Started With Agile Marketing*,.

Ewel, Jim (2020): *The Six Disciplines of Agile Marketing: Proven Practices for More Effective Marketing and Better Business Results*, John Wiley & Sons.

Fang, Eric Er; Zou, Shaoming (2009): Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures, in: *Journal of International Business Studies*, Springer, Jg. 40, Nr. 5, S. 742–761.

Fischer, Stephan (o. J.): Agilität als höchste Form der Anpassungsfähigkeit, *Haufe.de News und Fachwissen*, [online] https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/definition-agilitaet-als-hoechste-form-der-anpassungsfaehigkeit_80_378520.html [24.11.2020].

Fischer, Stephan (2016): Definition: Agilität als höchste Form der Anpassungsfähigkeit, [online] https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/definition-agilitaet-als-hoechste-form-der-anpassungsfaehigkeit_80_378520.html [24.11.2020].

Fischer, Stephan (2017): Was ist Agilität und welche Vorteile bringt eine agile Organisation?, *Haufe.de*, [online] https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet-definition-und-verstaendnis-in-der-praxis_80_405804.html [24.11.2020].

Förster, Kerstin; Wendler, Roy (2012): Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen, in: *Dresdner Beiträge zur Wirtschaftsinformatik*, Nr. 63/12.

Froschauer, Manfred, Ulrike; Lueger (2003): *Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*, *Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*, 1. Auflage. Stuttgart: UTB GmbH.

Fryrear, A. (2020b): *Mastering Marketing Agility: Transform Your Marketing Teams and Evolve Your Organization*, Berrett-Koehler Publishers.

Fryrear, Andrea (o. J.a): Agile Marketing Examples & Case Studies, *Agile Sherpas*, [online] https://www.agilesherpas.com/blog/agile-marketing-examples-case-studies [06.01.2021].

Fryrear, Andrea (o. J.b): Agile Marketing Manifesto Explained, *Agile Sherpas*, [online] https://www.agilesherpas.com/blog/agile-marketing-manifesto-explained [11.12.2020].

Fryrear, Andrea (2020): STATE OF AGILE MARKETING REPORT 3rd edition, [online] https://www.agilesherpas.com/blog/state-of-agile-marketing-2020 [13.12.2020].

Fryrear, Andrea (o. J. b): What is Agile Marketing: Everything You Need to Know, *Agile Sherpas*, [online] https://www.agilesherpas.com/blog/what-is-agile-marketing [11.12.2020].

Gehrckens, H Mathias (2016): Agilität im Kontext der digitalen Transformation–Kernanforderung an die Organisation von morgen, in: *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel*, Springer, S. 79–108.

Goldman, Steven L; Nagel, Roger N; Preiss, Kenneth; u. a. (1996): *Agil im Wettbewerb: die Strategie der virtuellen Organisation zum Nutzen des Kunden*, Berlin: Springer.

Gomes, Emanuel; Sousa, Carlos; Vendrell-Herrero, Ferran (2019): *International marketing agility*, Emerald Publishing Limited.

Harry Gatterer (2020): Die 5 wichtigsten Megatrends für Unternehmern in den 2020ern, [online] https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-5-wichtigsten-megatrends-fuer-unternehmern-in-den-2020ern/ [03.12.2020].

Haufe (2020): Agile Methoden und Techniken im Überblick, [online] https://www.haufe.de/personal/hr-management/agile-methoden-definition-und-ueberblick_80_428832.html [24.11.2020].

Häusling, André (2020): *Agile Organisationen: Transformationen erfolgreich gestalten Beispiele agiler Pioniere*, Haufe-Lexware.

Hofert, Svenja (2016): *Agiler führen*, Springer.

Hoffmann, Jürgen; Roock, Stefan (2018): *Agile Unternehmen: Veränderungsprozesse gestalten, agile Prinzipien verankern, Selbstorganisation und neue Führungsstile etablieren*, dpunkt. verlag.

Homburg, Christian; Krohmer, Harley (2020): *Marketingmanagement*, Springer.

Hoogveld, Mike; Koster, John (2016b): Measuring the agility of omnichannel operations: an agile marketing maturity model, in: *SSRG International Journal of Economics and Management Studies (SSRG-IJEMS)*, Nr. 3/6.

Hoogveld, Mike; Koster, John MD (2016): Implementing omnichannel strategies the success factor of agile processes, in: *Advances in Management and Applied Economics*, International Scientific Press, Jg. 6, Nr. 2, S. 25.

Humble, Jez; Molesky, Joanne; O'Reilly, Barry (2017): *Lean Enterprise: Mit agilen Methoden zum innovativen Unternehmen*, O'Reilly.

Kachouie, Reza; Mavondo, Felix; Sands, Sean (2018): Dynamic marketing capabilities view on creating market change, in: *European Journal of Marketing*, Emerald Publishing Limited.

Kalaignanam, Kartik; Tuli, Kapil R; Kushwaha, Tarun; u. a. (2020): Marketing Agility: The Concept, Antecedents, and a Research Agenda, in: *Journal of Marketing*, SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.

Khan, Huda (2020): Is marketing agility important for emerging market firms in advanced markets?, in: *International Business Review*, Elsevier, Jg. 29, Nr. 5.

Komus, Ayelt; Kuberg, Moritz (2017): Abschlussbericht: Status quo agile 2016/2017, in: *Studie über Erfolg und Anwendungsformen von agilen Methoden*,.

Kotler, Philip; Kartajaya, Hermawan; Setiawan, Iwan (2016): *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*, John Wiley & Sons.

Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane; Opresnik, Marc Olivier (2017): *Marketing-Management: Konzepte - Instrumente - Unternehmensfallstudien*, Pearson.

Kotter, John P (2012): *Leading change*, Harvard business press.

Kreutzer, Ralf T (2010): *Praxisorientiertes Marketing*, Springer.

Kreutzer, Ralf T.; Land, Karl-Heinz (2017): *Digitale Markenführung: Digital Branding im Zeitalter des digitalen Darwinismus. Das Think!Book*, Springer.

Kreutzer, Ralf T; Land, Karl-Heinz (2016): *Digitaler Darwinismus*, Springer.

Kröger, Jens; Marx, Stefanie (2020): *Agile Marketing*, Springer.

Laloux, Frederic (2014): *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*, Nelson Parker.

Leopold, Klaus (2016): *Kanban in der Praxis: Vom Teamfokus zur Wertschöpfung*, Carl Hanser Verlag GmbH Co KG.

Lies, Jan (2020): Purpose-Driven-Branding: Agile Markenführung als „Brand-Ucation", in: *Marketing Review St. Gallen*, University of St. Gallen, Institute of Marketing, Nr. 4, S. 40–49.

Lu, Ying; Ramamurthy, K. (Ram) (2011): Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination, in: *MIS quarterly*, JSTOR, S. 931–954.

Lu, Yuan; Zhou, Lianxi; Bruton, Garry; u. a. (2010): Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy, in: *Journal of International Business Studies*, Springer, Jg. 41, Nr. 3, S. 419–436.

Lundberg, Alvar (2020): *Erfolgreich mit dem agilen Spotify Framework: Squads, Tribes und Chapters - der nächste Schritt nach Scrum und Kanban?*, BoD – Books on Demand.

May, Stephan (2019): Agiles Marketing, *Fruyts digital*, [online] https://www.fruyts.de/agiles-marketing [19.12.2020].

Mayring, Philipp (2008): *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken.*, Einheim: Springer.

Moi, Ludovica (2020): Organizing for the digital world: a pathway towards the agile marketing capability, in: Università degli Studi di Cagliari.

Moi, Ludovica; Cabiddu, Francesca (2020): Leading digital transformation through an Agile Marketing Capability: the case of Spotahome, in: *Journal of Management and Governance*,.

Moi, Ludovica; Cabiddu, Francesca (2019): Riding digital transformation in international context: the agile marketing capability, in: Italy, Europe: Academy of Management.

Moi, Ludovica; Cabiddu, Francesca; Frau, Moreno (2018): Conceptual framework for modeling the agile marketing capability, in: *2018 Global Marketing Conference*, S. 71–90.

Moldaschl, Manfred F (2006): Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities, in: *Management von Kompetenz*, Springer, S. 1–36.

Perrey, Jesko (2020): Marketing in neuer Dimension, in: *Marketing Weiterdenken*, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 131–149.

Preußig, Jörg (2020): *Agiles Projektmanagement: Agilität und Scrum im klassischen Projektumfeld*, Haufe-Lexware.

Preußig, Jörg (2018): *Agiles Projektmanagement: Scrum, Use Cases, Task Boards & Co.*, Haufe-Lexware.

Protogerou, Aimilia; Caloghirou, Yannis; Lioukas, Spyros (2012): Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance, in: *Industrial and Corporate Change*, Oxford University Press, Jg. 21, Nr. 3, S. 615–647.

Rigby, Darrell K.; Sutherland, Jeff; Noble, Andy (2019): Das agile Unternehmen, in: *Harvard Business Manager*, manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Nr. 1, S. 32–42.

Roberts, Nicholas; Grover, Varun (2012): Investigating firm's customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities, in: *Journal of Business Research*, Elsevier, Jg. 65, Nr. 5, S. 579–585.

Rüegg-Stürm, Johannes (2004): Das neue St. Galler management-modell, in: *Einführung in die Managementlehre*, Haupt-Verlag Bern, Jg. 1, S. 65–141.

Sauter, Roman; Sauter, Werner; Wolfig, Roland (2018): *Agile Werte- und Kompetenzentwicklung: Wege in eine neue Arbeitswelt*, Springer-Verlag.

Scheller, Torsten (2017): *Auf dem Weg zur agilen Organisation: Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten*, Vahlen.

Schmitz, Anja (2018): Agiles Arbeiten – Worüber reden wir hier überhaupt?, 2018.

Smart, Roland (2016): *The Agile Marketer: Turning Customer Experience Into Your Competitive Advantage*, John Wiley & Sons.

Stehmann, Andreas (2017): Agiles Marketing digitaler Produkte: Fallstudie Mobilfunk, in: *Marketing Review St. Gallen*, University of St. Gallen, Institute of Marketing, Nr. 3, S. 60–66.

Straub, Thomas (2015): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, in: Pearson Hallbergmoos.

Stumpf, Markus (2016): *Die 10 wichtigsten Zukunftsthemen im Marketing*, Freiburg: Haufe.

Vassileva, Bistra (2017): Marketing 4.0: How technologies transform marketing organization, in: *Óbuda university e-Bulletin*, Óbuda University Keleti Károly Faculty of Economics, Jg. 7, Nr. 1.

Visser, J; Field, D; Sheerin, A (2015): The agile marketing organization, in: *The Boston Consulting Group, październik*,.

Visser, Jody; Sheerin, Alannah; Field, Dominic; u. a. (o. J.): How Agile Marketing Organizations Get That Way, in: S. 6.

Voeth, Markus (2020): Marketing und/oder marktorientierte Unternehmensführung, in: *Marketing Weiterdenken*, Springer, S. 61–73.

Wilden, Ralf; Gudergan, Siegfried P (2015): The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Springer, Jg. 43, Nr. 2, S. 181–199.

Witzel, Andreas (2000): Das problemzentrierte Interview, [online] https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2519 [28.12.2020].

Wrage, Frauke (2020): Organisationale Ambidextrie: Agil oder nicht agil — ist das hier die Frage?, in: *Organisationsentwicklung*, Handelsblatt Fachmedien GmbH, Nr. 4, S. 58–61.

Zhou, Jing; Mavondo, Felix T; Saunders, Stephen Graham (2019): The relationship between marketing agility and financial performance under different levels of market turbulence, in: *Industrial Marketing Management*, Elsevier, Jg. 83, S. 31–41.

Anhang

Anhang 1: Interviewleitfaden

Allgemeine Angaben

Interview		**Dauer**	
Datum			

Befragte/r

Unternehmen		**seit**	
Position		**seit**	

Unternehmen

Name		**Marketing MA**	
Branche		**Marketing agil seit**	
Mitarbeiter			

Einleitung Forscher:

Agilität und agile Methoden haben geraden in den letzten Jahren wieder einen enormen auch öffentlich wahrnehmbaren Zuspruch erfahren und finden auch Einzug in andere Gebiete abseits der IT. Unter anderem auch in das Marketing, was das Forschungsinteresse dieser Arbeit ist. Konkret geht es dabei für mich heraus zu finden wie agile Ansätze in der Praxis in einer modernen Marketing-Organisation funktionieren und was sie dort bewirken.

Einstiegsfrage:

Agilität und Agile ist ja ein Begriff der vieles meinen kann. Was verstehen Sie darunter und wie bringen sie das mit Marketing in Verbindung?

Erkenntnisziel	Hauptfragen	Unterfragen
Auslöser/Impulsgeber	• Was war in Ihrem Unternehmen der Auslöser, dass sie agile Methoden und Denkweisen einsetzen?	• Wie nehmen Sie die Veränderungen der VUCA Welt wahr? • Wie sehr ist Ihr Unternehmen/ Ihre Branche von der Digitalisierung betroffen? • Wie haben Sie darauf reagiert oder wie werden Sie noch darauf reagieren?
Normative Dimension	• Wie würden Sie ihr Mindset und die Kultur in Ihrer Marketing Organisation beschreiben?	• Haben sie das Agiles Mindset in der Organisation umgesetzt? • Was sind die wesentlichen Eigenschaften und Verhaltensweisen davon? • Worauf stützt sich dieses Mindset?

		• Welche Bedeutung hat der Purpose in Ihrer Organisation?
Strategische Dimension	• Wie sieht Ihr strategischer Prozess aktuell aus und wie hat sich dieser mit Ergänzung von agilen Ansätzen verändert?	• Wie interagieren Ihre Marketing Ziele & Strategie mit den agilen Ansätzen? • Wo kommt/kam es zu Problemen bzw. wie wurden die gelöst? • Gestalten Sie auch Ihren Strategieprozess agil? Wenn nein, wie würden Sie das tun? • Wie gestalten Sie Ihre Marketingplanung -konzeption?
Organisatorische Dimension	• Welche organisatorische Fähigkeiten haben Sie für den Einsatz von agilem Marketing? Welche benötigen Sie noch? • Wie ist Ihre agile Marketing Organisation gestaltet? • Wie sollte Sie optimal gestaltet sein?	• Wie sieht die Organisationsstruktur in Ihrer Marketing Abteilung aus? • Hat sich die durch agile Ansätze verändert? • Welche Rahmenbedingungen mussten für die Veränderung geschaffen werden? • Wie hat sich die Rolle des CMO verändert? • Welche anderen Rollen sind neu dazu gekommen? • Wie sind Schnittstellen zu anderen Abteilungen speziell der IT und wie hat sich die Zusammenarbeit verändert?
Methodische Dimension	• Welche agile Methoden werden in Ihrer Marketing Abteilung eingesetzt? • Welche agile Methoden planen Sie noch einzusetzen?	• Welche agile Methoden eignen sich gut für den Einsatz im Marketing, welche weniger? • Sind alle Methoden wie Scrum, Kanban, Lean, design thinking bekannt? • Wie interagieren die agilen Methoden mit Elemente des traditionellen Marketings? • Wie werden Ihre Mitarbeiter mit den Methoden vertraut gemacht? • Welche Probleme gab es bei der Einführung und wie wurden diese gelöst?

Inhaltliche Dimension	• Wie interagieren die Artefakte des traditionellen Marketing mit den agilen Ansätzen?	• Wie wurden die 4Ps des Marketing agil gemacht? • Wie wirkt sich der Einsatz von agile Methoden auf das operative Marketing aus? • Wie haben die agilen Ansätze den Umgang mit Ihrer Marke verändert? • Welche Probleme in der operativen Marketing Arbeit ergaben sich durch die agilen Ansätze und wie wurden diese gelöst?
Erfolgskritische Dimension	• Wie bewerten Sie den Erfolg des Einsatzes von agilen Ansätzen in Ihrer Marketing Organisation?	• Was hätte man besser machen können? • Was werden Sie noch verbessern? • Wurde Ihre Organisation durch den Einsatz erfolgreicher/besser? Bzw. was wurde genau besser?

Anhang 2: Beispiel Auswertung

	Zeile	Paraphrase	Reduktion	Kategorie
I1	13-16	Ja, das ist tatsächlich nicht ganz eindeutig und einfach zu beantworten weil es auch sicherlich eine gewisse Modeerscheinung ist und weil sich viel agil schimpft oder agil nennt, das dann vielleicht am Ende des Tages gar nicht agil ist und das bei uns jetzt auch in nicht (..) nicht von Haus aus einfach umsetzbar war		
I1	16-21	Also, ich bin ja für die Werbung verantwortlich bei uns im Team oder bei A1 in Österreich aber haben uns Sponsoring und E-Sports und (..) es ist de facto schon so, dass viele Dinge nach wie vor, vor allem wenn man mit externen Agentur zusammenarbeitet, immer noch sehr, sehr konventionell ablaufen. Also du hast einfach da deinen Zeitplan, du musst bestimmte Deadlines erfüllen und da macht dann die eine Seite, was dann die andere (..) Also das heißt uns war von Anfang an klar, dass wir nicht alles auf den Kopf stellen können	Das Unternehmen arbeitet in manchen Bereichen des Marketings noch nach konventionellen Methoden, auch in Austausch mit Agenturen, zusammen.	K4.2
I1	21-25	. Auf der einen Seite gibt's aber Themen und da möchte ich vor allem das Marketing Automation anführen, wo die Agilität schon sehr sinnvoll ist. Und zwar vor allem vor dem Hintergrund, dass es sehr übergreifend gemacht werden muss. Das heißt, da sind verschiedene Teile des Unternehmens betroffen. Also da macht es definitiv Sinn und da geht's auch darum, dass man sehr kurzfristig reagiert	Agilität wurde vor allem durch das Thema Marketing Automation, das in cross functional Teams bearbeitet werden musste getrieben.	K1.3
I1	25-32	Und aus diesem Grund haben wir eigentlich einen eher hybriden Ansatz. Das heißt, die klassischen, großen Kampagnen laufen weiterhin eher in einem herkömmlichen (..)	Die Marketing Organisation verfolgt einen hybriden Ansatz	K4.2

		was aber nicht heißt, dass wir dann nicht auch natürlich flexibel reagieren, dass wir hier nicht uns auch dann oft täglich abstimmen. (..) Das ist auch viel mehr als früher. Ein gemeinsames Entwickeln ist mit Agentur und weniger so eine Art Ping Pong, wobei man etwas kriegt und dann ist eine Woche ruhe und dann gibt man Feedback und dann ist wieder Woche Ruhe und dann kommt wieder was. Das heißt, es werden die Abstimmungszyklen wesentlich kürzer und dann, je nach Kampagne bringen wir uns auch stärker ein	Große Kampagnen werden nach traditionellen Modell abgewickelt aber auch hier kommt es zu mehr Austausch und regelmäßigen Feedbackzyklen mit den Agenturen.	K6.2
I1	32-40	Also das ist (..) auf jeden Fall eine Entwicklung ,aber ich würde das jetzt nicht als das klassische Agile bezeichnen. Und ich bin jetzt auch kein Verfechter davon, dass man irgendwie so radikal Dinge total umstellt. Sondern eher, dass man, dass man sich das rauspickt, was sinnvoll ist. Es hat natürlich auch etwas mit diesem modernen Arbeiten zu tun, dass durch die Online Arbeit, die uns momentan ja aufgezwungen wird, die wir aber schon vor dem ganzen Theater jetzt haben, gefördert wird. Das heißt diese kürzeren Abstimmungen, das öftere abstimmen ist natürlich auch mit der Agentur wesentlich einfacher, wenn man das online machen kann. Also nicht immer dann die Meetings braucht wo man hin und Her fahrt. Also das hat das Ganze sicher viel gefördert	Man hat sich Aspekte aus dem agilen Ansätzen herausgenommen die für das Unternehmen Sinn machen.	K5.1
			Das neue Arbeiten zeigt sich in kürzeren und Öfteren Abstimmungszyklen.	K7.2
I1	40-43	Das heißt für die klassische Kommunikation wie gesagt wie gesagt heißts für mich agiles arbeiten kürzere Abstimmungs-Zyklen, eher ein gemeinsames Entwickeln um so einen Vortasten genau in Richtung des End-Produkts, was in unserem Fall eine Werbekampagne ist.	Bei Kampagnen-Entwicklung setzt man auch ein iteratives Vorgehen und kürzere Abstimmungszyklen ein.	K6.2
I1	43-48	Jetzt beim Marketing Automation haben wir, haben wir es etwas reinrassiger durchgezogen, indem es tatsächlich ein Team gibt das aus verschiedenen Unternehmensbereichen wie gesagt zusammengesetzt wurde und das ich wirklich nur mit diesem Thema auseinandersetzt. Im konkreten Fall hat es bei uns so ausgesehen, dass wir zwei Kategorien von Mitarbeitern definiert haben, die wichtig	Für das Marketing Automation Team wurde ein Team aus unterschiedlichen Abteilungen zusammen gesetzt.	K4.2

		sind für das Thema Marketing Automation, nämlich Content Manager und Paid Media Manager.		
I1	48-50	Marketing Automation grundsätzlich von der Begrifflichkeit her soweit bekannt? okee passt. nur damit damit damit (..) nur damit du weißt, wovon ich spreche		
I1	50-55	Genau das heißt, wir haben diese Mitarbeiter definiert. Und dann war die Frage in welcher Form können die dann in dieses neue Team eingebracht werden? Weil wir gewusst haben, dass wir auf der einen Seite natürlich noch den Konnex zu uns, zum klassischen Team brauchen, unter Anführungszeichen, um sicherzustellen, dass es keine doppelten Arbeiten gibt, um sicherzustellen, dass es weiterhin Synergie gibt, dass auch z.B. das Thema Branding und so weiter aufrecht erhalten wird, weil ein vollkommenes abkoppeln wäre für uns nicht sinnvoll gewesen	Die Herausforderung war die agilen Team Mitglieder auch in ihrer Linienfunktion zu belassen und ein hybrides Konstrukt zu konstruieren.	K4.2
			Die Herausforderung war die agilen Team Mitglieder auch in ihrer Linienfunktion zu belassen und ein hybrides Konstrukt zu konstruieren.	K7.1

Interview	Zeile	Reduktion	Kategorie
I4	63-69	Das Kultur Thema wird auch von Agile Coaches unterstützt.	K2.2
I4	76	Neue MA werden nicht mehr mit dem agile Manifesto konfrontiert	K2.2
I1	144-151	Das Unternehmen besitzt einen neu entwickelten Purpose der nach innen und außen wirkt.	K2.3
I1	152-156	Der Purpose basierte inhaltlich auf der Vision des Unternehmens.	K2.3
I1	156-159	Ebenso sieht man die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmen als wichtigen zukünftigen Aspekt an.	K2.3
I1	162-175	Man definiert gesellschaftliche Verantwortung über den ESG Begriff: Enviroment, Social, Governance. ESG ist auch auf dem Kapitelmarkt ein wichtiges Kriterium und generell wirtschaftlich sehr bedeutendes Thema.	K2.3
I2	375-378	Purpose definiert die Daseinsberechtigung der Marke	K2.3
I4	81-85	Purpose war schon immer ein genutztes Element im Unternehmen und wir stark auf unterschiedlichen Ebenen verendet und gelebt.	K2.3
I5	60-66	Purpose ist tief im Unternehmen auf mehreren Stufen verankert und fungiert stark als Leitstern.	K2.3
I6	152-161	Es gibt keinen Purpose im Marketing Team, der die Zielrichtung vorgibt.	K2.3
I5	71-77	Kaizen hat sehr stark Ziel- und Planungsstrategische Prozesse. Doch es wurde auch erforderlich anders zuarbeiten ohne dass man das exakte Ziel kennt. Dafür sind agile Methoden besser geeignet.	K3

I1	109-193	Trennung von Agilität auf strategischer und operativer Ebene wobei es auf letzterer am meisten Sinn macht.	K3.1
I1	193-197	Strategie ist eine längerfristige Orientierung für das Unternehmen und unabhängig der Agilität. Diese wirkt in der prozessualen Perspektive der Exekution.	K3.1
I1	197-204	Im Unternehmen ist dennoch der Umgang mit der Strategie anders geworden, in dem man sich öfters unterjährig betrachtet und gegebenenfalls adaptiert.	K3.1
I1		Strategie ist durch die Agile Arbeitsweise auch flexibler und weniger dogmatisch geworden.	K3.1
I2	87-92	Strategie hat sich nicht wesentlich verändert, nur der Weg wie man zum Ziel kommt mit häufigeren Justierungen.	K3.1
I2	93-101	Flexibilität die sich aus den agilen Methoden ergibt muss sich immer an der Strategie messen und dieser folgen.	K3.1
I3	112-119	Durch die größer des Unternehmens und die vielfältigen Sparten sind auch unterschiedliche Strategien im Einsatz auch partiell kommt es zu rascheren Strategie-Adaptionen.	K3.1
I3	125-132	Strategie und Agilität ergänzen sich als Konzepte, allerdings sind Strategien heute kurzlebiger und dynamischer aufgrund von Marktentwicklungen und disruptiven Innovationen. Agilität unterstützt Strategie um schneller umgesetzt werden zu können.	K3.1
I4	96-101	In der Exekution der Strategie und Zielvorgaben haben die Teams mehr Freiheit bekommen um diese zu erreichen.	K3.1
I5		Strategie rückte in den Hintergrund und wurde nicht im Detail zu Beginn definiert. Zieländerungen im Prozess ganz normal und enge Koppelung an modernes datengetriebenes Marketing.	K3.1
I5		Die Umsetzungs-Strategie (Zielgruppe, Kanal, usw) wird erst im zweiten Schritt gemeinsam mit der Agentur erarbeitet.	K3.1
I6	166-175	Agilität hat keine Einfluss auf die Marketing Strategie	K3.1
I6	152-161	Marketingziele werden im Führungsteam traditionell basierend auf dem kommerziellen Zielen erarbeitet. Im Kommunikations-Bereich wurden die wichtigsten Botschaften und Dimensionen für das Jahr erarbeitet.	K3.2
I1		Strategieentwicklung ist entkoppelt vom agilen Arbeiten.	K3.2
I2	103-105	Projekte aus der Strategie abgeleitet sind iterativ und adaptiv gestaltet.	K3.2
I2	105-111	Der Umgang mit der Strategie hat sich in dem Sinn verändert, als dass diese nicht mehr von einem Direktor strikt vorgegeben wird, sondern auf Basis von Daten und Erkenntnissen in einer größeren Gruppe adaptiert wird.	K3.2
I2	114-124	Es gibt eine Rückkoppelung von der operativen Ebene in die Strategie die flexibler geworden ist.	K3.2
I4	90-96	Der strategische Entwicklungs-Prozess hat sich durch agile Methoden nicht wesentlich verändert.	K3.2

I4	107-112	Es werden Methoden des agilen Projektmanagements eingesetzt um auch strategische Projekte umzusetzen.	K3.2
I6	53-55	Strategische Themen werden auch eng in Abstimmung mit der Agentur gemeinsam bearbeitet.	K3.2
I6	187-190	Es gibt keine agilen Marketing Strategy Prozess	K3.2
I6	431-437	Der strategische Prozess in dem interdisziplinär an dem Thema Marke gearbeitet wurde, kann auch als agiler Prozess bezeichnet werden.	K3.2
I2	59-62	Agilität ist besser geeignet die Herausforderungen zu meistern, jedoch wird trotzdem eine herkömmliche jährliche Budgetplanung gemacht.	K3.2
I4	104-107	Strategische Vorgaben zur Marke oder CI bleiben weiterhin bestehen und sind fixer Richtstern. Agilität wirkt nur auf einer operativen prozeduralen Ebene.	K3.2
I5	88-90	Marketingplan enthält zeitliche Fixpunkte im Jahr.	K3.2
I1	108-110	Iteratives Arbeiten, der Blick über den Tellerrand und ganzheitliches Denken sind neue Verhaltensweisen.	K4.1
I1	110-114	Es wurde im täglichen Tun viel mehr ausprobiert, optimiert und auch das Risiko eines großen Scheiterns minimiert.	K4.1
I2		Wichtige Merkmals des agilen Teams sind Fehlertoleranz, Neugierde, Drang zur laufenden Verbesserung, analytisches Denken und Daten Verständnis.	K4.1
I2	158-166	Fehlertoleranz und verstärkte Neugierde sind Merkmale die sich gegenseitig verstärken. Es wurden Indikatoren entwickelt um die Merkmale quantitativ auch zu messen und zu bewerten (zb. Anzahl der Experimente/Zeitraum, Anzahl falsifizierte Ergebnisse)	K4.1
I2	180-186	Die Herausforderung besteht die Agilität mit dem bestehenden traditionellen linearen System optimal zur Verknüpfen und keine 2 Welten entstehen zu lassen.	K4.1
I3	193-196	Die Verfügbarkeit und Richtigkeit von umfangreichen Daten über Marke, Kunden usw ist entscheidend.	K4.1
I3	196-203	Die Organisation der Kommunikation unter der einzelnen Einheiten ist entscheidend. Meeting Design, Stakeholder, Experten – agil hilft das zu organisieren.	K4.1
I4	278-281	Die Expertise muss im Unternehmen für die neuen Methoden besser Verteilt werden. Was früher ein Experte war muss an Kmow how nun in allen relevanten Teams sein.	K4.1
I5		Arbeiten im Team ist entscheidend und der Umgang mit Flexibilität, Offenheit für neues und Vertrauen in Partner.	K4.1
I6	89-94	Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg von Agilität. Im Marketing sind tendenziell sehr kommunikative Personen was die Zusammenarbeit im neuen Modus erleichtert hat.	K4.1
I6	198-207	Dabei setzt man stark auf interdisziplinäre Teams und Diversität zu fördern.	K4.1

I6	221-226	Alle Teams sind ineinander verschränkt und arbeiten übergreifend an gemeinsamen Top Level Themen. Die Mitarbeiter sind aus unterschiedlichen Backgrounds und formen ein diverses Team.	K4.1
I6	243-247	Eigenverantwortliches Arbeiten ist wichtig und muss forciert werden.	K4.1
I6	247-254	Diversität im Marketing Team ist wichtig und eine Kombination von Kreativen, analytischen und organisatorischen Talenten.	K4.1
I6	247-254	Gegenseitiges Verständnis, Regeln und Austausch sind wichtig für das Gelingen der Zusammenarbeit.	K4.1
I1	16-21	Das Unternehmen arbeitet in manchen Bereichen des Marketings noch nach konventionellen Methoden, auch in Austausch mit Agenturen, zusammen.	K4.2
I1	25-32	Die Marketing Organisation verfolgt einen hybriden Ansatz	K4.2
I1	43-48	Für das Marketing Automation Team wurde ein Team aus unterschiedlichen Abteilungen zusammen gesetzt.	K4.2
I1	50-55	Die Herausforderung war die agilen Team Mitglieder auch in ihrer Linienfunktion zu belassen und ein hybrides Konstrukt zu konstruieren.	K4.2