



AGILITÄT IN DER MARKETING FUNKTION

ANSÄTZE ZU BEWÄLTIGUNG DER HERAUSFORDERUNGEN EINER VUCA WELT

Erich Holzbauer
April 2021

AUSGANSSITUATION

VUCA = "volatility" ("Volatilität"), "uncertainty" ("Unsicherheit"), "complexity" ("Komplexität") und "ambiguity" ("Mehrdeutigkeit") (Bennett & Lemoine 2014: 27).

VUCA Welt → neue Methoden und Bewältigungsstrategien gefragt. **Agilität eine Antwort darauf** (Scheller 2017: 42ff.).

Marketing als Kunden- und Marktzentrierte Funktion im Unternehmen entwickelt sich ständig weiter (Marketing 4.0 von Kotler et al. 2016).

Digitalisierung wirkt stark auf Marketing und hat es verändert (Kröger & Marx 2020: 75-80 und Perrey 2020: 261-269)

Agile Marketing = Adaption und Weiterführung im Geiste der Agile Software Development Bewegung auf die Marketing Funktion seit ~2012

FORSCHUNGSFRAGEN

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?**

AUFBAU DER ARBEIT

VUCA & Agilität

- Parameter des Wandels & VUCA
- Agilität - Definition und Betrachtung auf unterschiedlichen Ebenen

Marketing im Wandel

- Marketing Grundlagen
- Marketing im digitalen Zeitalter

Agile Marketing

- Agile Marketing Manifest und Bewegung
- Forschungsfelder Agilität und Marketing
- Agile Marketing Dimensionen-Modell

Methodik und Vorgehen

Ergebnisse & Interpretation

Zusammenfassung

THEORETISCHE BASIS

Gesellschaftlicher Wandel, Digitalisierung, ... → **VUCA** (Bennett & Lemoine 2014b, Scheller 2017)

Lösungen nach Bennett & Lemoine (2014b: 3):

- Volatility: Agilität zu Sicherung zukünftiger Potentiale
- Uncertainty: Nutzen von Informationen und Daten
 - Complexity: Anpassung Organisationsstruktur
 - Ambiguity: Experimente

Marketing im digitalen Zeitalter

- Brand und Customer Experience
 - Customer Centricity
 - Data driven- Marketing
- Customer Engagement und CRM
 - Multichannel Marketing
- Content, Social Media, Storytelling

Kröger & Marx (2020), Perrey (2020), Kotler et al. (2016)

Konsequenzen: Technologisierung der Marketingfunktion, Vernetzte Organisation, Neue Kompetenzen und Berufsbilder, Adaptives Vorgehen und schlanke Strukturen, Automatisierung

*„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)*

Agilität

- Mindset (Werte und Prinzipien aus Agile Manifest) Preußig (2020: 39-57)
- Prozesse (Techniken und Methoden) Preußig (2020: 90-151)
- Organisation Scheller (2017: 3)

THEORIE AGILE MARKETING

Agile Marketing Manifest aus 2012: 7 Werte + 10 Prinzipien (Da Silva o. J. und Kröger & Marx 2020:112-120)

= eigenes Manifest in der Denkhaltung des originalen agilen Manifest angepasst auf den Einsatz im Marketing mit starken Einflüssen des Lean Ansatzes.

Agile Marketing Prozesse: Adaption oder Design von agilen Methoden für das Marketing: Kanban, Scrum (Brinker 2016, Kröger & Marx 2020, Fryear 2020b)

Agile Marketing Organisation: „war room“ (Edelmann et al. 2016), 7 Fähigkeiten (Visser et al. 2015), Technologisierung der CMO Rolle (Kröger & Marx 2020)

FORSCHUNGSFELDER MARKETING & AGILITÄT

Hoogveld & Koster (2016): Strategie, Organisations-Struktur, Systeme, Prozesse und Menschen wirken über Agile Prozesse positiv auf Erfüllung von Kundenbedürfnisse.

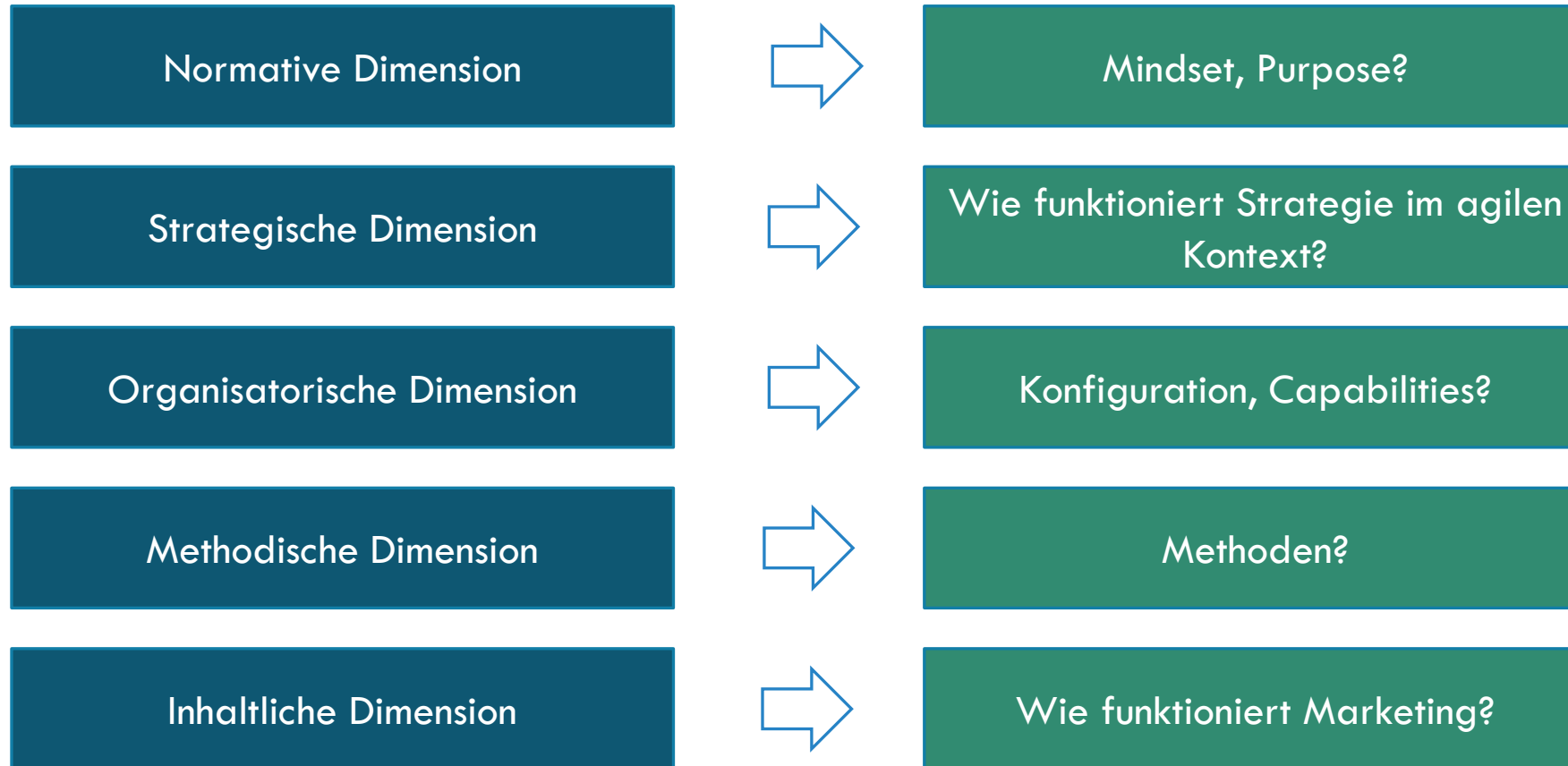
Lu & Ramamurthy (2011): Positiver Effekt von IT Fähigkeit auf die Agilität der Marktkapitalisierung. IT Infrastruktur bietet die Basis für Marktintelligenz. Herausforderungen in der Schnittstellengestaltung IT <-> Marketing (Buckley 2015)

Teece 1997: **Dynamic Capabilities** *"the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments"*

Marketing Agility (Zhou et al. 2019, Khan 2020) **Customer Agility** (Roberts & Grover 2011), **Dynamic Marketing Capabilities** (Barrales-Molina et al. 2014, Fang & Zou 2009, Kachouie et al. 2018)

Moi 2020: *"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)

AGILE MARKETING RAHMENMODELL



+ Auslöser & Wirksamkeit

METHODE

Qualitatives Forschungsdesign

Erhebungsinstrument: Problemzentriertes Interview nach Witzel (2000)

Untersuchungsgruppe: Unternehmen im deutschsprachigen Raum die agile Methoden im Marketing einsetzen, Marketing-Team > 5 Personen, ohne Brancheneinschränkung

Auswertung: Zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring (2008)

BEFRAGUNG

- 6 Interviews auf Deutsch und remote
- Februar – März 2021
- ~45min Dauer

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

ERGEBNISSE: KATEGORIEN-SYSTEM

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

Frage	Code	Hauptkategorie	Unterkategorie
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

ERGEBNISSE: MINDSET

Große Überschneidung mit den beiden Manifesten

Neue Elemente: **Innovation, Führung** und **Vertrauen**

Manifest ist **NICHT die Quelle des Mindsets**, sondern die manifestierten Werte im Unternehmen selbst.

Purpose wird teilweise eingesetzt

Kritisch:

- fehlender Marketing Bezug in Ergebnissen, d.h. kann nur als allgemeines agile Mindset gewertet werden
- Vermutung: kein Agile Marketing Mindset oder nicht in Unternehmen vorhanden da Phänomen in USA

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

ERGEBNISSE: CAPABILITY

Alle 4 Dimensionen einer Agile Marketing Capability von Moi 2020 konnten in den Ergebnissen **auch gefunden werden.**

Zusätzlich konnte eine **weitere organisatorische Dimension** durch die Ergebnissen identifiziert werden.

Starke inhaltliche Überschneidung zu Mindset → **vermutete Wechselwirkung**

Dimensionen einer Agile Marketing Capability:

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

Dimension Moi (2020: 80)	Dimensionen Ergebnis
Adaptability to changing conditions	Flexibilität
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

ERGEBNISSE: ORGANISATION

Spotify-Modell kam in 2 Unternehmen erfolgreich zum Einsatz.

Großteil mit traditionell hierarchischen Organisation + agile Ansätze (= **hybrid**).

Veränderung der Strukturen in allen Organisationen: flacher, interdisziplinär, Generalisten statt Spezialisten.

Rolle **Führung** hat sich verändert von zentralen inhaltlicher Kontrolle zu Begleiter*in. Servant Leadership.

Neue Rollen und **Berufsbilder** aufgrund von Veränderungen im Marketing, aber weniger durch Agilität.

Schnittstellen-Design als kritisches Erfolgsmerkmal. IT als häufigste neue Schnittstelle aber auch zur traditionellen Organisation (Ambidextrie).

IT: Keine Vermittlungs-Artefakte laut Buckley (2015: 301f:), sondern neues **gemeinsames Kommunikationsniveau**.

	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

ERGEBNISSE: METHODEN

Methoden: Scrum, Lean, Scrumban, Kanban

Ergebnisse decken sich mit Agile Marketing Report von Fryrear (2020: 9)

Methoden wurden **sehr stark angepasst** und auch frei kombiniert.

Probleme: fehlende Skalierbarkeit der Ansätze, fehlenden Priorisierungs-Modellen für nicht greifbare Aspekte, Umgang mit Kurzfristigkeit, Sicherung der Kreativität und die Gewährleistung einer stringenten Kommunikation nach außen.

Neue Perspektive der **Kreativ-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

ERGEBNISSE: MARKETING

4Ps des Marketing haben sich durch Agilität NICHT verändert

Ebenso kein wesentlicher Einfluss von Agilität auf die Funktion der **Strategie**. Aber: mehr Rückkoppelung aus dem operativen und schneller Adaptions-Zyklen.

Prozesse des **Marketing Managements** haben sich mitunter stark verändert.

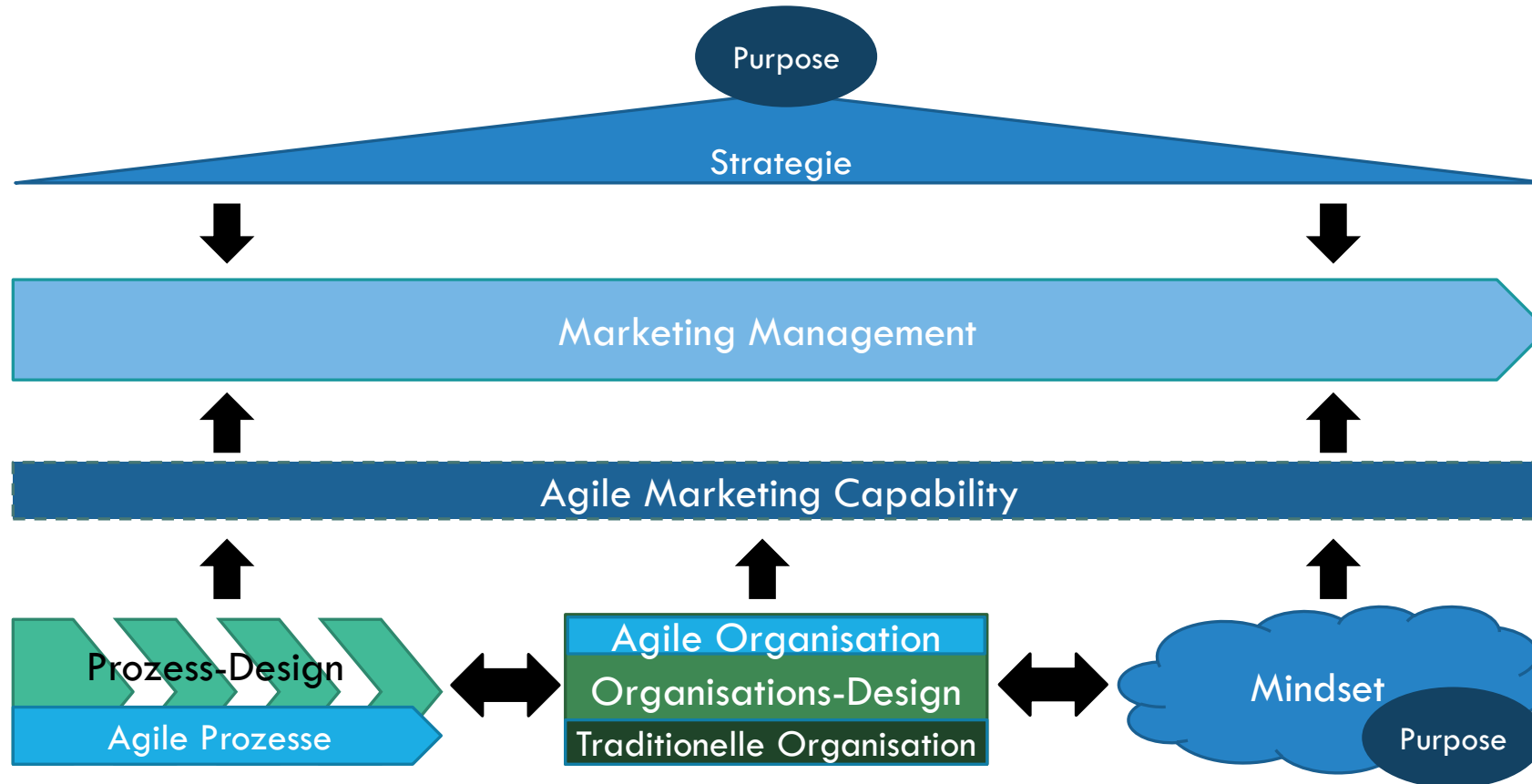
Agilität wirkt hauptsächlich auf einer operativen Abwicklungsperspektive.

Ergebnisse: mehr Kund*innennähe, Zielgruppenorientierung, flexiblere und schnellere Planungs- und Abwicklungsprozesse, laufenden Learnings und Optimierungsschleifen.

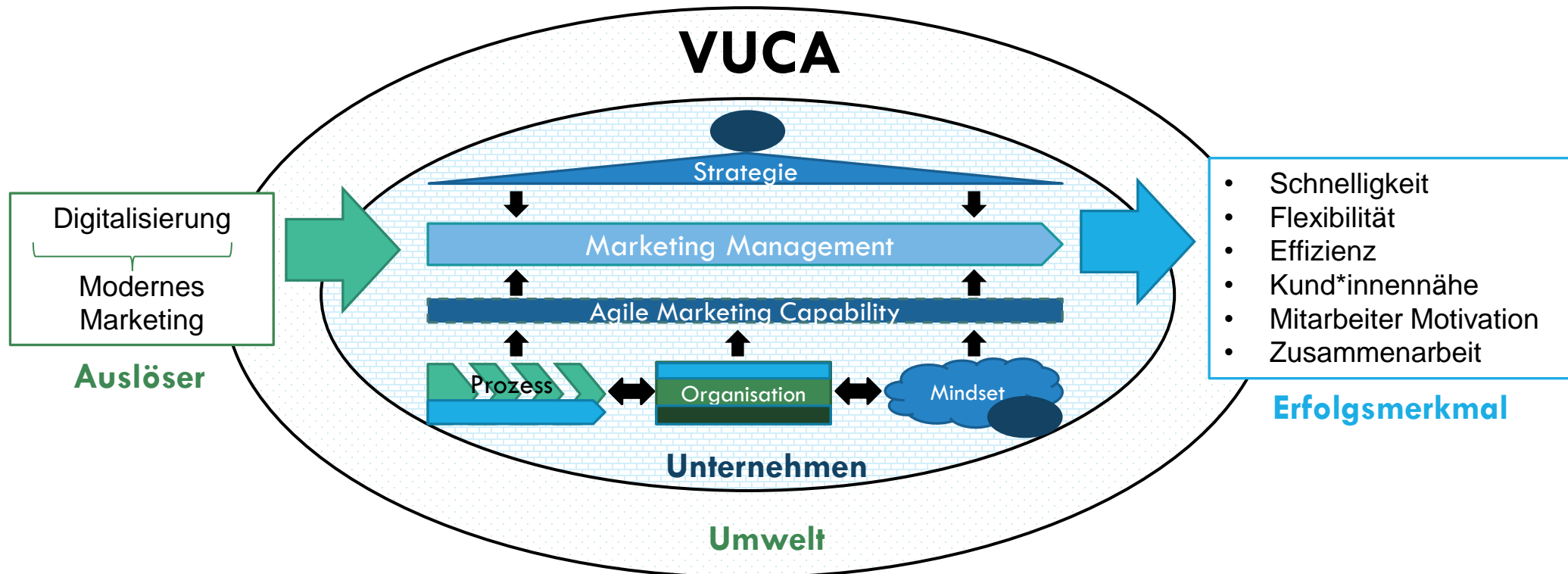
Tools unterstützen die neuen Prozesse und sorgen für Klarheit und Transparenz

Grenzen der agilen Methoden bei **Aufgaben mit vielen Schnittstellen** nach außen. Hier wird weiterhin traditionell gearbeitet.

WIRKUNGSMODELL



WIRKUNGSMODELL GESAMTKONTEXT



- Schnelligkeit
- Flexibilität
- Effizienz
- Kund*innennähe
- Mitarbeiter Motivation
- Zusammenarbeit

BEANTWORTUNG FORSCHUNGSFRAGEN

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

Dimensionen einer Agile Marketing Capability:

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

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

Bedeutung für die Praxis: Mindset hat vermutlich einen starken Einfluss auf die Capability und sollte mit einem Rahmen im Unternehmen geschaffen werden. Auch auf Basis von Manifest.

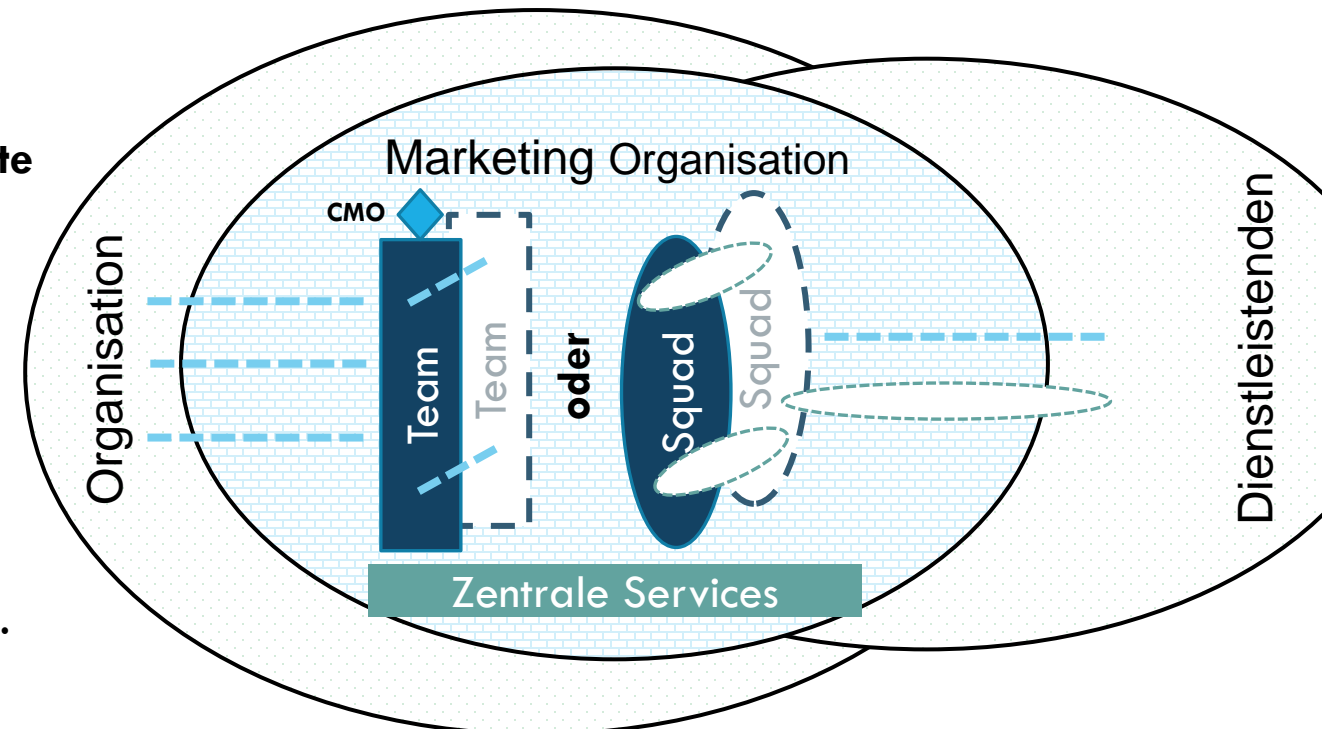
BEANTWORTUNG FORSCHUNGSFRAGEN

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

Spotify Modell als passenden agiles Organisations-Modell konnte bestätigt werden. Aber auch **adaptierte traditionelle Organisationen** mit agilen Methoden kombiniert.

Rahmenbedingungen: Team-Setup, Schnittstellen-Design, Rolle Führung, Regelwerk, Ambidextrie

Bedeutung für die Praxis: **Organisatorische Veränderung** ist unvermeidlich für agile Arbeitsweise. Es gibt **keine one size fits it all** Lösung.



BEANTWORTUNG FORSCHUNGSFRAGEN

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

Scrum, Kanban bzw. **Scrumban** und **Lean** jedoch stark angepasst und mit anderen agilen Techniken angereichert. Grenzen der **Methodeneignung im Marketing** konnten fest gemacht werden. Praxisempfehlung für **Kanban/Scrumban, Lean** sowie neue Perspektive auf **Kreativ Methoden**

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

Keine gravierende Veränderung der Marketing Artefakte und den 4Ps. Jedoch starke Veränderungen auf der **Prozess-Ebene des Marketing Managements**, die dazu beitragen dass modernes Marketing und die Herausforderungen gemeistert werden können.

AUSBLICK UND LIMITATIONS

- **Praxisnahes Forschungsdesign** konnte **wertvolle Ergebnisse und Hinweise** für die Unternehmens-Praxis liefern.
- Agile Marketing als relativ unbeleuchtetes Phänomen konnte **umfassend beleuchtet** werden. Entwicklung und **Adaption in der Unternehmens-Praxis** ist abzuwarten.
- **Wirkungsmodell als zentrales Ergebnis** und als Vorschlag wie das Phänomen zu begreifen ist.

Limitations:

- **Qualitatives Forschungsdesign:** Vermutung und Wirkungsweisen Bedarf weiterer empirischer Überprüfung.
- **Untersuchungsgruppe** sind durchweg **Großunternehmen** aus DACH Raum. Forschungsinteresse Ergebnisse auch auf andere Regionen und Unternehmenstypen zu übertragen.

*„Der Einsatz von Agilität
war aus meiner Sicht
alternativenlos“*