



Bridging the Gap –

Die Herausforderung für das strategische Marketing

Als Bindeglied zwischen der strategischen Unternehmensführung und dem operativen Geschäft trägt das strategische Marketing eine bedeutende Mitverantwortung für den Unternehmenserfolg. Eine der größten Herausforderungen liegt in der Harmonisierung divergierender Ziele und Strategien. Ganz konkret hat das strategische Marketing aktuell mit der Integration von Organisationalem Wandel, Digitaler Transformation und steigenden Anforderungen an die Wirtschaftlichkeit zu kämpfen.

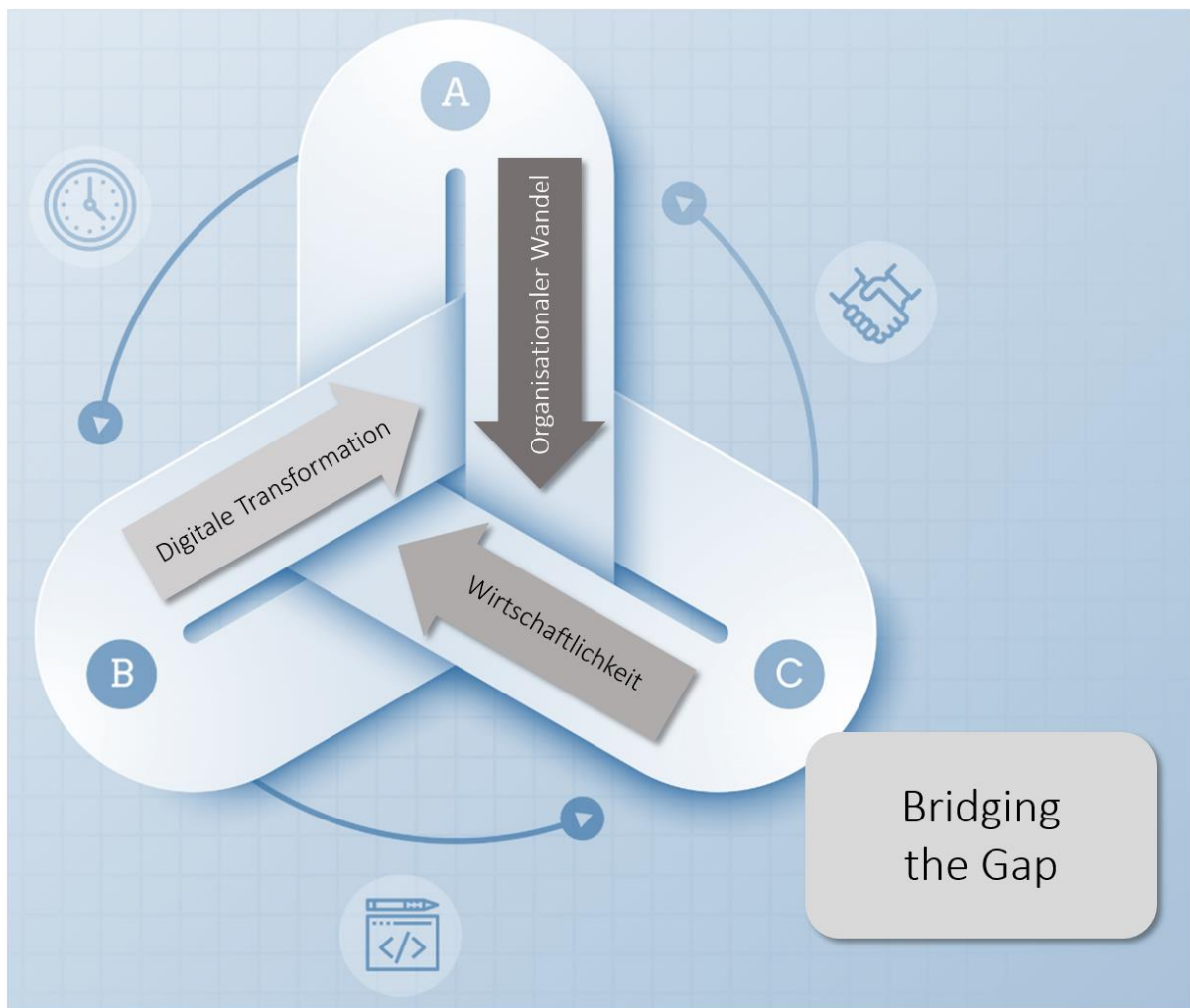


Abb. 1



Divergierende Ziele und Strategien

Moderne und erfolgreiche Unternehmen führen nach Zielen. Ein Ziel ist in diesem Kontext ein zu erreichender und erreichbarer Zustand, der angestrebt wird. Für den Weg zur Zielerreichung werden eine oder mehrere Strategien entwickelt. Soweit, so gut. Schwieriger wird es, wenn ein Unternehmen mehrere Ziele gleichzeitig erreichen will oder muss. Nicht immer sind Ziele homogen und verstärken im Idealfall ihre Wirkung gegenseitig. Von divergierenden Zielen spricht man, wenn ein definiertes Ziel in Konkurrenz zu einem anderen definierten Ziel steht. Dies ist in der Managementpraxis recht häufig der Fall. Das strategische Marketing bekommt die Divergenz von Managementzielen und -strategien unter anderem auch bei der zeitgleichen Integration von Organisationalem Wandel, Digitaler Transformation und Steigerung der Wirtschaftlichkeit zu spüren.



Abb. 2

A. Organisationaler Wandel

Organisationen leben, sie verändern sich stetig und unterliegen permanent äußeren und inneren Einflüssen, die wiederum zwangsläufig zu Veränderungen führen. Da Organisationen zum wesentlichen Teil aus Menschen bestehen, müssen auch sie sich ändern, um in der Evolution des Gesamtgefüges zu bestehen. Das fällt dem einzelnen Menschen – je nach individueller Persönlichkeit – schwerer oder leichter. Und natürlich gibt es auch die Treiber des Wandels, die Promotoren der Veränderung.

All diese Individuen mitzunehmen auf die Reise des permanenten Wandels, der ständig Neues bringt und Unsicherheiten hervorruft,



gleichzeitig aber auch ungeahnte Chancen mit sich führt, ist eine riesige Herausforderung – nicht zuletzt für die Führungskräfte. Die Zutaten zum guten Gelingen heißen Zeit, Geduld, Souveränität, Klugheit sowie die Bereitschaft, auf jeden einzelnen Menschen im eigenen Einflussbereich einzugehen und ihn immer wieder mitzunehmen. Organisationaler Wandel ist ohne zielgerichtete Führung kaum denkbar. Aber wie sieht diese Führung in der Praxis aus?

Es gibt Mittel, mit denen man eine Organisation funktional und gleichzeitig flexibel gestalten kann. Durch deren Anwendung entsteht ein Rahmen an Prozessen und Strukturen, an Methoden und Verfahren, an Ordnung und Verlässlichkeit, der Tag für Tag wertvolle Dienste in der Praxis leistet. Diesen Rahmen zu gestalten und zu pflegen, ist eine der Hauptaufgaben des Managements. Die einzelnen Unternehmensbereiche prägen ihn konkreter aus und bieten den Menschen damit eine Orientierung in ihrer täglichen Arbeit. Darüber hinaus bedeutet Führung, den Menschen zuzuhören, sich in ihre Lage zu versetzen, um sie zu verstehen. Nur wenn es gelingt, das Denken und Handeln, die wirkliche Motivation der Menschen zu begreifen, die jene operative Leistung erbringen, von denen das gesamte Unternehmen letztlich lebt, kann nachhaltiger Erfolg entstehen. Organisationaler Wandel bedeutet also auch Führungswandel, vielleicht sogar tiefgreifende kulturelle Veränderung. Eine integrierte Unternehmensidentität (Integrated Corporate Identity, ICI) ist für Unternehmen im Wandel ein wichtiges Fundament. Sie gibt Sicherheit, Stabilität und sorgt für Orientierung.

Die Ziele des Organisationalen Wandels sind auf den Erhalt und Ausbau der Organisation in sich stetig verändernden Umgebungen ausgerichtet. Neben quantitativen Zielen, wie etwa der Anzahl von Abteilungen und Geschäftsfeldern sowie der adäquaten Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, gibt es eine Reihe qualitativer Ziele und Strategien, die den Organisationalen Wandel tragen und seinen Weg bestimmen. Diese Ziele stehen mitunter in Konkurrenz zu Zielen und Strategien der Digitalen Transformation wie auch zu wirtschaftlichen Zielen.

B. Digitale Transformation

Die Umwandlung von Abläufen von mechanischer und manueller bzw. auch IT-gestützter Bearbeitung hin zu einem durchgängigen, vollständig digital getragenen Prozess, der (möglichst) ohne Medienbrüche



und unnötige Schnittstellen auskommt, könnte man grob als Kerninhalt der Digitalen Transformation fassen. Neben rein technischen und technologischen Fortschrittsüberlegungen stehen insbesondere auch Rationalisierungsziele im Fokus dieses Veränderungsprozesses. Aus der folgerichtigen Integration von Prozessen, Technologien und allen am Prozess beteiligten Menschen entstehen neue Werte, die nicht nur rationale und wirtschaftliche Aspekte haben. Ziele und Strategien der Digitalen Transformation beeinflussen den Organisationalen Wandel, insbesondere die innere Veränderung einer Organisation. Nach außen gerichtet führt ein gelungener Transformationsprozess zu mehr Integration und Bindung von Stakeholdern wie z.B. Kunden, Partnern und Lieferanten. Märkte und Wettbewerber sowie deren Verhalten und Reaktionen werden transparenter und damit zielgerichtet beeinflussbarer durch das Management einer Organisation. Dies führt auch zu veränderten Aufgaben und Verantwortlichkeiten im strategischen Marketing. Das alles hat bedeutende Auswirkungen. Märkte werden konkreter fassbar durch Business Intelligence und Business Analytics. Aktionen und Reaktionen folgen schneller aufeinander, ausgelöst durch integrierte Kommunikation. Selbst die Automatisierung ganzer Prozesse wird möglich, indem regelbasierte, intelligente Systeme selbst Vorgänge auslösen und verfolgen.

Das strategische Marketing muss auf diese Veränderungen reagieren und die resultierenden Möglichkeiten zum Besten der Organisation nutzen. Wesentliche Parameter des strategischen Handlungsrahmens sind

- Analyse, Interpretation und aktive Führung der Beziehungen zu allen Stakeholdern wie bspw. Mitarbeitern, Kunden, Partnern etc.
- Definition, Validierung und Ausprägung von Zielen in qualitativer und quantitativer Dimension (Zielbildung)
- Ableitung von eigenen, adäquaten Strategien, um die gesetzten Ziele zu erreichen (Strategieentwicklung)
- Wirksame Kommunikation von Gründen, individuellem Nutzen, Zielen und Strategien gegenüber allen beteiligten/betroffenen Instanzen und Personen – intern und extern; gleichermaßen bedeutend und erfolgskritisch (wiederkehrender, laufender Vorgang)
- Ermittlung des qualitativen und quantitativen Bedarfs an personellen wie technischen und infrastrukturellen Ressourcen (wiederkehrender Vorgang)
- Zuordnung selbiger in angemessenem Umfang sowie in erforderlicher Qualität. Im Idealfall wird regelmäßig überprüft, ob die Ressourcenzuordnung noch angemessen ist.



- Definition von Regeln und deren Integration in digitale Verfahren mit dem Ziel, ggf. zukünftig regelbasierte Systeme mit eigenem Aktionsfeld zu nutzen (z.B. Workflows, Kampagnen, Eskalationen etc.)
- Gewährleistung von Compliance, Datensicherheit und Datenschutz
- Risiken einschätzen, bewerten und die Ergebnisse in Entscheidungsprozesse einbeziehen (Risk Management)
- Märkte bzw. Marktsegmente beobachten, analysieren, charakterisieren und ggf. clustern; das eigene Angebotsspektrum auf die zukünftigen Bedarfe ausrichten und im digitalen Prozess verankern (Marktentwicklung/Portfoliomanagement, Strategische Frühaufklärung, Scenario Analysis)
- Markenbildung und Markenführung in den digitalen Prozess einbeziehen (Digital Based Brand Management, Brand Funnel)
- Change Prozesse aktiv planen, steuern und Ergebnisse kontrollieren, indem sie den gesetzten Zielen regelmäßig gegenübergestellt werden (Change Management)
- Organisationales Lernen: Ergebnisse analysieren und bewerten, Erkenntnisse gewinnen, Wissen verknüpfen und für (berechtigte) Mitglieder der Organisation verfügbar machen. In speziellen Fällen kommt auch ein organisationsübergreifendes Lernen in Frage, z.B. bei Best Practice oder Open Source Projekten.

Selbstverständlich ist das Marketing an der Planung und Umsetzung der Digitalen Transformation nicht allein beteiligt. Vielmehr bedingt eine gelungene Transformation ein enges Zusammenspiel aller Instanzen einer Organisation, ebenso wie eine geeignete Führung. Dennoch kommt dem strategischen Marketing eine besondere Rolle bei allen nach außen gerichteten Aktivitäten zu. Es geht hier um die aktive und zielgerichtete Beeinflussung von Märkten, Marktgeschehen und Marktteilnehmern im Sinne des eigenen Unternehmens. Auch der Aspekt der internen Kommunikation muss bedacht und in den Veränderungsprozess eingebunden sein. Die Akzeptanz von Veränderung kommt von innen und trägt jeden Prozess – auch den der Digitalen Transformation.



Abb. 3

C. Wirtschaftlichkeit

Marketing ist in seinem wirtschaftlichen Nutzen nicht immer einfach zu beurteilen. Daher werden auch heute noch viele Marketingabteilungen als Cost Center organisiert, oder gar im Gemeinkostenwesen geführt. Dies führt dazu, dass Marketingmaßnahmen und Kampagnen einzeln geplant und genehmigt werden müssen und nicht selten die eine oder andere Maßnahme als zu teuer oder nicht effizient abgelehnt wird. Aber was, wenn gerade die abgelehnte Maßnahme eine große Chance für das Unternehmen bedeutet, vielleicht ganz neue Potenziale damit nutzbar gemacht werden könnten?

Fakt ist, dass Marketing zunehmend unter Investitionsgesichtspunkten gesehen und beurteilt wird. Wirtschaftlich zu sein, bedeutet nicht, einfach nur weniger Kosten zu produzieren, sondern nachhaltig ein positives Verhältnis von Ertrag zu Aufwand herzustellen. Es stellen sich also ein paar entscheidende Fragen wie beispielsweise

- Welche Erträge sind einer bestimmten Marketingmaßnahme zuzurechnen, und welche Aufwände stehen dagegen?
- Wie führt man eine glaubwürdige und seriöse Marketingerfolgsrechnung?
- Wie ordnet man die ermittelten Werte den einzelnen Prozessen zu? (Prozess-Controlling im Marketing)
- Was ist ein Marketing-Projekt? Und wie ist ein angemessenes Projektcontrolling im Marketing aufgebaut? Was leistet es, und wo sind seine Grenzen?



- Welche Voraussetzungen müssen im Controlling einer Organisation gegeben sein, um Marketing Controlling sinnvoll anbinden zu können und hier wirkliche, ehrliche Transparenz zu schaffen?
- Welches sind die vielgepriesenen Key Performance Indicators (KPI) und welche Relevanz haben sie für das Marketing? Gibt es einen Marketing-ROI und wenn ja, was bringt er?
- Sollten strategisches und operatives Marketing aus wirtschaftlicher Sicht unterschieden werden, wenn ja: warum und wie?
- Wie werden Maßnahmen, Produkte, Prozesse und Strukturen in der wirtschaftlichen Betrachtung in Zusammenhang gebracht; in welchem Verhältnis stehen sie zueinander? Wie beeinflussen sie gegenseitig ihren Erfolg?
- Wie könnte eine faire Zuordnung von Verantwortung für die erzielten Ergebnisse aussehen? Welchen Einfluss haben die dann Verantwortlichen auf das Ergebnis, was ist ihr Handlungsrahmen?
- Welche der betrachteten, erfolgsrelevanten Elemente können wirklich durch den eigenen Einfluss gesteuert werden? Die Auswirkung welcher nicht beeinflussbaren Elemente muss einfach hingenommen werden?
- Wenn Marketing im wahren „Controlling“-Sinne steuert, welche Mittel stehen dafür zur Verfügung? Wo und wie ist die Integration zu den digitalen Prozessen zu verankern? Welche Auswirkungen hat das Marketing Controlling auf den Organisationalen Wandel und welche auf die Digitale Transformation?
- Welchen Nutzen stiftet das Marketing Controlling dem Unternehmen und welcher Aufwand steht dem gegenüber?
- Wer sind die Treiber des Marketing Controlling Prozesses? Wie ist Marketing Controlling in das organisationsweite Berichtswesen eingebunden? Wer sind die Berichtsempfänger?
- Wie erfolgt die Aufbereitung der Marketing Controlling Daten? Ist bei der Berichtsaufbereitung an den Empfänger und dessen Nutzen bzw. Mehrwert gedacht?
- Vor der Einführung: Welche Hemmnisse, Sorgen, Bedenken und Gegenargumente gibt es? Wie sind diese begründet und motiviert? Wie gehen wir mit psychologischer Reaktanz um? (für jeden Veränderungsprozess von großer Bedeutung)

Offenbar entfaltet Marketing Controlling eine gewisse Komplexität. Diese zeigt sich besonders dann, wenn man die Zusammenhänge zu anderen Themen des strategischen Managements sowie die Auswirkungen auf deren Ziele und Strategien näher betrachtet. Angesichts der hohen Investitionen kann eine seriöse, belastbare Marketing-



Investitionsrechnung einerseits einen wesentlichen Beitrag zur unternehmensweiten Wirtschaftlichkeit leisten und bietet andererseits operativ durch die gegebene Transparenz auch Sicherheit und Unabhängigkeit in der Entscheidung für oder gegen geplante Aktionen und Kampagnen. Voraussetzung ist, dass die Basis stimmt.

Für das strategische Marketing leiten sich daraus konkrete Aufgaben und Verantwortungen ab. Beispielhaft seien hier genannt:

- Basisfaktoren ermitteln, definieren und gemeinsam mit Controlling evaluieren
- Nutzen verstehen, Risiken erkennen, Gegenmaßnahmen erarbeiten
- Interdependenzen verstehen und bereits bei der Grobplanung berücksichtigen
- Auswirkungen auf „tragende Säulen“ der Unternehmensführung analysieren und (ggf. auch gewichtet) bewerten
- Personelle, zeitliche, budgetmäßige, technische und infrastrukturelle Voraussetzungen klären
- Kommunikation zu den Stakeholdern genau überlegen, ggf. einen Kommunikationsplan erstellen
- Prüfen, welche Genehmigungen erforderlich sind und diese auch zeitlich einplanen
- Limbische Einflüsse beachten; Entscheidungen sowie Haltung und Position zu Fakten werden maßgeblich durch Emotionen wie z.B. Angst, Freude, Ablehnung, Euphorie etc. sowie persönliche Wertvorstellungen und individuelle Kreativität beeinflusst. Dies kann weitreichende Folgen für die Akzeptanz und damit für das Gelingen von Veränderungsvorhaben mit sich bringen.
- Die beteiligten Menschen immer wieder mitnehmen, sich ihrer Sorgen annehmen und ihre innere Motivation stärken
- Das Projektmanagement selbst in die Hand nehmen – und behalten!

Bridging the Gap – Wie sind die Lücken zu schließen?

Nachdem wir uns den drei aufeinander einwirkenden Themenkomplexen Organisationaler Wandel, Digitale Transformation und Wirtschaftlichkeit näher gewidmet haben, geht es nun darum, vorhandene Lücken – Divergenzen oder Fehlzustände – aufzuzeigen. Wie schon auf Seite 2 dieses Papiers beschrieben, streben die Ziele der wichtigen Kernthemen strategischer Führung nicht selten auseinander. Daraus ergeben sich Konflikte, bei deren Auflösung in der Regel



nach gründlicher Abwägung Kompromisse und gemeinsam verpflichtende Vereinbarungen zu schließen sind.

Das Kernziel des Organisationalen Wandels ist der substanzielle Erhalt und Ausbau der Organisation in sich stetig verändernden Umgebungen. Der Weg zu diesem Ziel ist lang. Er verändert sich permanent, um mit Evolutionen und Revolutionen Schritt zu halten. Und er benötigt Ressourcen in allen Disziplinen, also personell, technisch, infrastrukturell und nicht zuletzt: Budget! Damit sind die wesentlichen Lücken zu den anderen beiden Kernthemen auch schon benannt.

Organisationaler Wandel belastet zunächst einmal die Wirtschaftlichkeit und birgt etliche Risiken, sofern man lediglich auf die Kostenseite schaut. Andererseits sind die existenziellen Wertbeiträge und damit verbundenen Chancen des Organisationalen Wandels nicht immer vernünftig in Geldwerten auszudrücken. Daher wird es immer eine Divergenz zwischen strategischem (Marketing-)Management und Controlling in diesem Punkt geben. Die Lösung liegt in einer analytischen Betrachtung und Evaluierung geplanter organisationaler Maßnahmen sowie der Bewertung des zu erwartenden Nutzens. Geschieht dies verantwortungsbewusst, ehrlich, fachkompetent und mit ausreichend Erfahrung, so kann diese Lücke im Sinne des gesamten Unternehmens geschlossen werden.

Jeglicher Veränderungsprozess, auch jener der Digitalen Transformation, ist in besonderem Maße vom Organisationalen Wandel geprägt. Seine Unstetigkeit lässt eine langfristig gesicherte Planung kaum zu. Die Digitale Transformation verlangt aber durch ihre strategische Perspektive nach langfristigen Planungs- und Investitionshorizonten, da sich die umfangreichen Investitionen in den Transformationsprozess und in Infrastruktur erst nach Jahren amortisieren. Auch kurzfristige Änderungen der Strategie im Transformationsprozess sind schwer durchsetzbar, da einzelne Teilprozesse selbst oft lange laufen und sauber beendet werden müssen, um nicht das Gesamtvorhaben zu gefährden. Andererseits dürfen Veränderungen im Markt natürlich nicht unberücksichtigt bleiben, nur weil man gerade im Transformationsprozess steckt. Ein Dilemma, das sich nicht immer lösen lässt. Je flexibler der Prozess der Digitalen Transformation aufgesetzt und gesteuert wird, desto unkomplizierter kann bei notwendigen Kursänderungen reagiert werden, und der Schaden hält sich in Grenzen. Planung unter frühzeitiger Berücksichtigung von kurzfristigen Änderungsbedarfen hilft also hier bereits vor Beginn des Transformationsvorhabens. Sollte sich das Dilemma dennoch nicht lösen lassen, gilt das Prinzip der



Abwägung von Konsequenzen für das gesamte Unternehmen. Entweder man entscheidet, dass die marktseitigen Auswirkungen vertretbar sind, oder der Transformationsprozess muss Auswirkungen gegen sich gelten lassen, wie z.B. eine zeitliche Verschiebung oder Kürzung von Teilvorhaben. In jedem Fall ist jedoch eine sehr gründliche Abwägung der Folgen, die auch entsprechend zu dokumentieren und mit allen Beteiligten zu besprechen ist, unbedingt geraten.

Schließlich stehen sich die Ziele steigender Wirtschaftlichkeit und jene der Digitalen Transformation mit einem gewissen Konfliktpotenzial gegenüber. Die Umwandlung von Abläufen von mechanischer und manueller bzw. auch IT-gestützter Bearbeitung hin zu einem durchgängigen, vollständig digital getragenen Prozess, der (möglichst) ohne Medienbrüche und unnötige Schnittstellen auskommt, erfordert in jedem Falle unternehmensweite Investitionen, in der Regel auch über einen längeren Zeitraum. Das Wesen einer Investition verlangt nach der Frage des Returns. Was bringt die Digitale Transformation dem Unternehmen? Diese Frage ist ungleich schwerer zu beantworten, als die Frage nach entstehenden Kosten – obwohl es auch hier nicht selten Unklarheiten und Ungewissheiten gibt. Der Behandlung von Investitionen sind wir in diesem Papier bereits im Punkt Wirtschaftlichkeit auf den Grund gegangen. Diese Erkenntnisse gelten entsprechend für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Digitalen Transformation. Transparenz und Nachvollziehbarkeit sind solide Grundlage für qualifizierte Entscheidungen. Ein fachlich gut angelegtes und den Zielen angemessenes (Marketing-)Controlling bietet dem strategischen Marketing Handlungsspielraum und Steuerungsinstrumente. Damit lassen sich viele Lücken schließen. Gepaart mit Erfahrung, Fach- und Führungskompetenz sowie Achtsamkeit im Umgang mit allen Beteiligten hat das strategische Marketing alle Mittel in der Hand, diese große Herausforderung zu meistern.