

Hochschule Wismar



Die neue Rolle des Marketings in agilen Organisationen

Eine Betrachtung des Status quo produzierender Unternehmen
mithilfe qualitativer Interviews

Masterarbeit

vorgelegt der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft
der HS-Wismar zur Erlangung des Grades eines

Master of Arts (M.A.)

eingereicht von: Luise Friederike Büchle
Master-Fernstudiengang Sales & Marketing

1. Betreuer: Prof. Dr. Lars Fend
2. Betreuer: Dipl.-Ing. MBA Kishor Sridhar

Abgabe am: 02.09.2020

Sommersemester 2020, 5. Studiensemester

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielstellung	1
1.3 Aufbau der Arbeit	2
2 Die traditionelle Rolle des Marketings.....	3
2.1 Definition und Entwicklung.....	3
2.2 Aufgaben des traditionellen Marketings	6
2.3 Strategischer Marketing Prozess.....	6
3 Veränderungen der Unternehmenswelt.....	8
3.1 Megatrends	8
3.1.1 Globalisierung	8
3.1.2 Digitalisierung.....	9
3.1.2.1 Digitale Transformation.....	9
3.1.2.2 Big Data.....	10
3.1.2.3 IoT – Das Internet der Dinge	10
3.1.3 New Work.....	11
3.2 Neue Arbeitsmethoden	12
3.2.1 Agiles Manifest.....	14
3.2.2 Scrum	14
3.2.3 Design Thinking	16
3.2.4 Kanban	18
3.2.5 Hybride Organisationen	18
3.2.6 Agile Methoden in der physischen Produktentwicklung.....	19
3.2.7 Veränderte Anforderungen an das Marketing	20
4 Marketing in agilen Organisationen.....	25
4.1 Abgrenzung agiles Marketing	25
4.2 Agile Marketing Manifesto	26
4.3 Stand der Forschung	28
4.4 Stand der Unternehmens-Praxis	40
5 Experteninterviews	44
5.1 Forschungsdesign.....	44

5.1.1	Vorgehensweise.....	44
5.1.2	Auswahl der Interviewpartner	45
5.1.3	Methode der Auswertung.....	46
5.2	Ergebnisse	48
5.2.1	Unternehmensstruktur	48
5.2.2	Einsatz agiler Methoden	49
5.2.3	Herausforderungen	51
5.2.4	Rolle des Marketings	53
5.2.5	Strategie-Umsetzung	55
5.2.6	Kundenfokussierung	56
5.2.7	Einfluss auf die Unternehmensleistung	58
5.2.8	Fähigkeiten & Kompetenzen.....	58
6	Diskussion der Ergebnisse	61
6.1	Interpretation der Ergebnisse	61
6.2	Ergebnisse in Relation zu bestehender Forschung	64
6.3	Implikationen für zukünftige Forschung.....	67
6.4	Handlungsempfehlungen.....	67
7	Fazit.....	70
7.1	Zusammenfassung	70
7.2	Limitationen.....	71
	Literaturverzeichnis	72
	Anhang 1: Fragebogen.....	LXXVII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strategischer Marketing Prozess. Eigene Darstellung basierend auf (Walsh, Deseniss und Kilian 2020, S. 152) & (Homburg, Marketingmanagement 2017, S. 462).....	7
Abbildung 2: Anwendungsbereich agiler Methoden im Cynefin Modell. Eigene Darstellung basierend auf Lachmann 2017.	13
Abbildung 3: Stacey Matrix. Eigene Darstellung basierend auf (Komus und Schmidt 2018).....	18
Abbildung 4: Reflective Communication Scrum Modell für PR (van Ruler 2015, S. 192).....	31
Abbildung 5: Kategorien als Basis für den Fragebogen. Eigene Darstellung.....	44
Abbildung 6: Ausschnitt aus dem finalen Fragebogen.....	45
Abbildung 7: Beispiel einer codierten Textpassage	46
Abbildung 8: Erstellung der Zusammenfassungen mithilfe des Summary Grids in MAXQDA	47
Abbildung 9: Anzahl hybrider Unternehmen mit jeweiligem Code. Eigene Darstellung erstellt in MAXQDA.....	60
Abbildung 10: Anzahl agiler Unternehmen mit jeweiligem Code. Eigene Darstellung erstellt in MAXQDA.....	60
Abbildung 11: Anzahl aller befragten Unternehmen mit jeweiligem Code. Eigene Darstellung erstellt in MAXQDA	66

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Dimensionen des Marketings.	5
Tabelle 2: Einflussfaktoren auf das Marketing durch den digitalen Wandel	9
Tabelle 3: Trends, Auswirkungen und Neuanforderungen	22
Tabelle 4: Definitionen von Agile Marketing / Agilität im Zusammenhang mit Marketing	26
Tabelle 5: Übersicht relevanter Forschungsbeiträge I	37
Tabelle 6: Übersicht relevanter Forschungsbeiträge II	38
Tabelle 7: Überblick Thesen & Ergebnisse.	66

Abkürzungsverzeichnis

AFS:	Agile Strategic Framework
AMA:	American Marketing Association
ANA:	Association of National Advertisers
APM:	Agile Projekt-Management Methoden
CRM:	Customer Relationship Management
CR:	Customer Response
CS:	Customer Sensing
IoT:	Internet of Things
KMU:	Klein- und Mittelständische Unternehmen
MO:	Marketing Owner
PO:	Product Owner
PR:	Public Relations
SM:	Scrum Master

1 Einleitung

Agilität und die Einführung agiler Methoden, um diesen flexiblen Zustand zu erreichen, sind heute in aller Munde. Quellen häufen sich, die prophezeien, dass Agilität nicht nur ein Trend sei, sondern das Arbeitsleben langfristig bestimmen werde (Engelhardt und Borkowski kein Datum, IT Verlag für Informationstechnik GmbH 2020). Zunehmend finden agile Methoden auch Anwendung in Unternehmen der verarbeitenden Industrie, um sich gegen immer schneller verändernde Marktsituationen und stetig steigenden Konkurrenzdruck zu wappnen.

Wie die Einführung agiler Methoden oder die Transformation zum agilen Unternehmen erfolgt ist individuell. Deshalb gibt es auch kein einheitliches Ziel Bild, welches Orientierung für die Umstrukturierung bieten könnte. Es gibt Rahmen und Handlungsempfehlungen, aber die Transformation stellt für viele Unternehmen eine große Herausforderung dar.

1.1 Problemstellung

Keine der zahlreichen Quellen für Scrum, agile Methoden, agiles Marketing etc. beschreibt, wie das Marketing in die neue Arbeitsweise miteinbezogen wird. Bei „agile Marketing“ geht es um eine Parallelwelt, in welcher das Marketing agile Methoden einsetzt, um Marketing-Projekte flexibler zu bearbeiten. Dies erfolgt jedoch nur selten unter Einbeziehung von abteilungsfremden Bereichen, wie beispielsweise Entwicklung und Produktion. In agilen Organisationen soll interdisziplinär gearbeitet werden, um flexibler auf die Herausforderungen des digitalen Zeitalters reagieren zu können. Empfehlungen bezüglich günstiger Teamzusammensetzungen gibt es wenig, zumindest was die Integration des Marketings betrifft. Da agile Methoden auch dazu führen sollen, dass Kunden mehr in den Fokus rücken, könnte der Marketingfunktion eine wichtige Rolle zukommen.

1.2 Zielstellung

Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, welche Rolle das Marketing in agilen und hybriden Organisationen einnimmt und welche Zukunft das Marketing in agil arbeitenden Organisationen hat. Nach dem klassischen Marketingverständnis ist die Produktentwicklung eines der vier Marketinginstrumente und fällt somit in den Verantwortungsbereich des Marketings. Vor diesem Hintergrund soll herausgefunden werden welchen Beitrag das Marketing liefert und in welcher Form es miteinbezogen wird. Ob es als Dienstleister für die agilen Teams fungiert, ob es temporär zu Projekten hinzugezogen wird oder ob es fester Bestandteil der agilen Teams ist. Um den Status Quo zu beschreiben werden Experteninterviews geführt und ausgewertet,

welche die Aufgaben und Anforderungen agiler Organisationen an das Marketing identifizieren sollen.

Außerdem sollen Empfehlungen für die Praxis abgeleitet werden welche Art der Zusammenarbeit sich am besten eignet, um alle Vorteile der Agilität ernten zu können.

1.3 Aufbau der Arbeit

In Kapitel 2 wird zunächst auf die traditionelle Rolle und die Entwicklung des Marketings eingegangen, sowie klassische Aufgaben und Abläufe beschrieben.

Wichtig zu beachten sind die Einflussfaktoren auf die Arbeit des Marketings, welche in Kapitel 3 konkretisiert werden und Veränderungen der Unternehmenswelt darstellen. Neben Megatrends gehören auch neue Arbeitsmethoden zu den Faktoren, die sich auf die Ausgestaltung des Marketings auswirken. Diese Methoden werden jeweils kurz beschrieben, da sie für das Verständnis des weiteren Verlaufs wichtig sind. Kapitel 4 grenzt zunächst agiles Marketing von Marketing in agilen Organisationen ab. Anschließend werden wesentliche Erkenntnisse aus bestehender Forschung für die hier thematisierte Fragestellung vorgestellt. Das Kapitel schließt mit einer Betrachtung des Stands der Unternehmenspraxis. Kapitel 5 umfasst die empirische Untersuchung und beginnt mit der Beschreibung der Methodik, bevor die Gütekriterien geprüft und die Ergebnisse dargestellt werden. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die Ergebnisse diskutiert und in die bestehende Forschung eingeordnet. Zusätzlich werden Implikationen für Forschung und Praxis gegeben. Abschließend werden Limitationen beschrieben und ein Fazit gezogen.

Mein Dank gilt allen Unterstützern und Interviewpartnern, die sich viel Zeit für die Beantwortung meiner Fragen genommen haben. Ohne Ihre wertvollen Einblicke wäre die Erstellung dieser Arbeit nicht möglich gewesen.

2 Die traditionelle Rolle des Marketings

In diesem Kapitel soll zunächst die Entwicklung des Marketings aufgezeigt, sowie grundlegende Aufgaben und typische Prozesse im Marketing dargestellt werden. Die Inhalte sind wesentlich, um den weiteren Verlauf der Arbeit besser einordnen und die Entwicklung der Rolle des Marketings nachvollziehen zu können.

2.1 Definition und Entwicklung

Christian Homburg, Marketing Professor an der Universität Mannheim und laut Rankings „einer der klügsten Köpfe der BWL“ (Prof. Garber 2012, S. 26), definiert Marketing wie folgt:

„In unternehmensexterner Hinsicht umfasst Marketing die Konzeption und Durchführung marktbezogener Aktivitäten eines Anbieters gegenüber Nachfragern oder potentiellen Nachfragern seiner Produkte (...). Diese marktbezogenen Aktivitäten beinhalten die systematische Informationsgewinnung über Marktgegebenheiten sowie die Gestaltung des Produktangebots, die Preissetzung, die Kommunikation und den Vertrieb.“ In unternehmensinterner Sicht hingegen bedeutet Marketing „die Schaffung der Voraussetzungen im Unternehmen für die effektive und effiziente Durchführung dieser marktbezogenen Aktivitäten. Dies schließt insbesondere die Führung des gesamten Unternehmens nach der Leitidee der Marktorientierung ein“ (Homburg 2017, S. 10). Interessant ist hier dieser letzte Satz, denn er weist bereits darauf hin, dass das Marketing innerhalb des Unternehmens (laut Theorie) einen sehr hohen Stellenwert hat. In der Praxis wird dies nicht immer deutlich, denn viele Aufgaben, die sich durch eine marktorientierte Unternehmensführung ergeben, werden von unterschiedlichen Funktionen und Abteilungen erledigt, die nicht direkt der Abteilung Marketing zuzuordnen sind.

Die American Marketing Association (AMA) fasst sich in ihrer Definition von Marketing, welche alle drei Jahre überarbeitet wird, etwas kürzer: „Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large“ (Jaworski, et al. 2017). Auf deutsch übersetzt bedeutet dies: Marketing ist die Aktivität, eine Menge an Institutionen und Prozessen, um Angebote zu kreieren, kommunizieren, abzuliefern und auszutauschen, welche einen Wert für Kunden, Klienten, Partner und der Gesellschaft als Ganzes bieten.

Obgleich Marketingaktivitäten wie Preisfindung, Entwicklung neuer Produkte zur Kundenbefriedigung und ähnliches sicherlich schon jahrhundertlang eine Rolle spielten, begann die Wissenschaft erst Anfang des 20. Jahrhunderts sich mit der systematischen Durchdringung des Marketings zu befassen. „Der Begriff „Marketing“

wurde zwischen 1905 und 1920 erstmals an US Universitäten gebraucht. In Europa und Deutschland sprachen die Fachleute bis in die 60er Jahre von Absatzwirtschaft“ (Falkner kein Datum).

Da bis ca. 1920 ein Großteil der Märkte von Verkäufern dominiert wurden, stellte das Marketing eher eine nachrangige Funktion im Unternehmen dar. Ziel war es Produkte zu verkaufen und so wurde der Begriff des Marketings mit Verkauf gleichgesetzt. Erst in den zwanziger Jahren wurde das Verständnis des Marketings um Werbung erweitert (Homburg 2017, S. 6-7).

Seitdem hat das Marketing einige wichtige Entwicklungsschritte durchlaufen. Philip Kotler, US-amerikanischer Marketing Professor der Universität Illinois und bedeutender Wissenschaftstheoretiker, beschreibt diese Entwicklungsschritte als Marketing 1.0 bis Marketing 4.0. Tabelle 1 stellt einen kurzen Überblick über die unterschiedlichen Schritte dar. Dabei beginnt Schritt 1.0 in den 50er Jahren.

In der Nachkriegszeit herrschte aufgrund der enormen Nachfrage eine reine Produktorientierung. Durch die industrielle Revolution konnten Produkte massenhaft produziert und an die Massen verkauft werden. Der Fokus des Marketings lag auf der Produktentwicklung und das Wertangebot hatte funktional zu sein. Gleichzeitig wurden in den 60er Jahren durch Jerome McCarthy die 4 P's (Product, Price, Promotion und Place) eingeführt. In den 70er und 80er Jahren wurden die Schwerpunkte der Marketingkonzepte dann auf das Kundenmanagement verlegt. Ausschlaggebend dafür war eine wirtschaftliche Schieflage aufgrund der Ölkrise in den 70er Jahren, in der Unternehmen gezwungen waren bessere Konzepte zu entwickeln, um sich vom Wettbewerb abzuheben. Diese Zeit markiert den Übergang zu einem strategischeren und bedeutungsreicheren Marketing. Anfang der 90er Jahre waren durch das Internet Informationen plötzlich allgegenwärtig und die Kunden gut vernetzt. Als Reaktion darauf musste sich das Marketing weiter verändern, um nicht nur die Köpfe, sondern auch die Herzen der Kunden zu erreichen. Das Marketing 3.0 markiert eine Phase, in der die Verbraucher individuell betreut und direkt auf sie zugeschnittene funktionale und emotionale Angebote kreiert wurden (Kotler, Kartajaya und Setiawan 2010, S. 43-45)

Tabelle 1: Dimensionen des Marketings.

	Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0	Marketing 4.0
Zeithorizont	50er / 60er	70er/80er	90er/2000er	Ab 2010
Ziel	Produkte verkaufen	Verbraucher zufriedenstellen und binden	Die Welt verbessern	Kunden als Fans & Markenbotschafter
Triebkräfte	Industrielle Revolution	Informationstechnologie	New-Wave-Technologie	Social Media
Wie Unternehmen den Markt sehen	Massenkäufer mit physischen Bedürfnissen	Klügere Konsumenten mit Herz und Verstand	Ganzheitlich: Menschen mit Kopf, Herz und Seele	Vernetzte Verbraucher
Marketingkonzept	Produktentwicklung	Differenzierung	Werte	Content Marketing
Marketingpolitik	Produktspezifizierung	Positionierung von Unternehmen und Produkten	Mission, Vision und Werte	Mensch im Mittelpunkt
Wertangebot	Funktional	Funktional, Emotional	Funktional, Emotional, Spirituell	Individuell und persönlich
Interaktion mit dem Verbraucher	One-To-Many- (Massenabfertigung)	One-To-One- (Individuelle Betreuung)	Many-To-Many (Von der Masse für die Masse)	Omni-channel, direkt, schnell

Eigene Darstellung basierend auf Kotler et al. 2010, S.27

Mit Marketing 4.0 begann ab circa 2010 die aktuelle Phase. Unternehmen versuchen die Konsumenten entlang der Customer Journey durch Kombination unterschiedlichster Kanäle und Interaktion sowohl online als auch offline zu erreichen. Ziel ist eine möglichst hohe Kundenzufriedenheit, um Kunden zu Fans des Unternehmens und damit zu Markenbotschaftern zu machen. Flexible Prozesse und eine schnelle Reaktionsfähigkeit sind wichtige Eigenschaften, um in der schnelllebigen Wirtschaft zu überleben (DIM Deutsches Institut für Marketing GmbH 2017).

2.2 Aufgaben des traditionellen Marketings

„Und wie sah das Aufgabenprofil einer typischen Marketingabteilung aus? Sie bekam oftmals grundsätzliche Direktiven von den Vertriebsverantwortlichen bezüglich Werbung, Verkaufsförderung und Markenauftritt und setzte diese in die Praxis um“ (Biesel und Hame 2018, S. 23). Dieses Zitat steht stellvertretend für viele andere, mit dem Grundtenor, Marketing wäre allein für Werbung und Kommunikation zuständig. Die Aufgaben des klassischen Marketings lassen sich bereits aus der umfassenden Begriffsdefinition ableiten. Es ist Aufgabe des operativen Marketings den Marketing-Mix mit den vier Instrumenten der Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik inhaltlich auszugestalten (Walsh, Deseniss und Kilian 2020, S. 153).

Stellenbeschreibungen für Marketing Manager haben sich innerhalb des letzten Jahrzehntes stark verändert. Grund dafür ist die fortwährende Digitalisierung, die viele neue Aufgaben mit sich brachte. Waren es früher oftmals Allround-Talente, die viele Facetten des Marketings abdeckten, so sind Marketing Mitarbeiter heutzutage auf bestimmte Bereiche spezialisiert.

Traditionelle Aufgaben im Marketing umfassten beispielsweise:

- Organisation von Veranstaltungen und Events
- Erstellung von Kommunikationsmitteln und Präsentationsunterlagen
- Durchführung von Marktanalysen
- Steuerung von Agenturen und Dienstleistern
- Festlegung der Instrumente für einen effektiven Marketing-Mix

Diese sind heute noch wichtig, wurden aber um eine breite Palette ergänzt, worauf in Kapitel 3.2.7 genauer eingegangen wird. Das operative Marketing ist verantwortlich für die Festlegung des Markenauftritts, sowie für Produkteinführungen und Kampagnen.

Neben dem operativen Marketing ist aber auch die Erarbeitung einer langfristigen Marketingstrategie Teil der Aufgaben der Abteilung. Dieser strategische Aspekt und der Ablauf der Planung wird im folgenden Kapitel beschrieben und dargestellt (siehe **Error! Reference source not found.**).

2.3 Strategischer Marketing Prozess

Der Prozess zur Entwicklung einer Marketingstrategie beginnt zunächst mit einer Ist-Analyse, bei der die Unternehmensumwelt, der Zielmarkt, sowie die Situation des Unternehmens betrachtet werden. Die strategische Analyse liefert Informationen für die daran anschließende Entwicklung alternativer Marketingstrategien und

langfristiger Ziele. Diese Strategiealternativen werden dann einer Bewertung unterzogen, um für das Unternehmen in der aktuellen Situation die bestmögliche Strategie auswählen zu können. Erst dann kommt es zur Strategieumsetzung und im Anschluss zur Kontrolle der Umsetzung, also dem Abgleich der Ergebnisse mit den zuvor gesetzten Zielen.

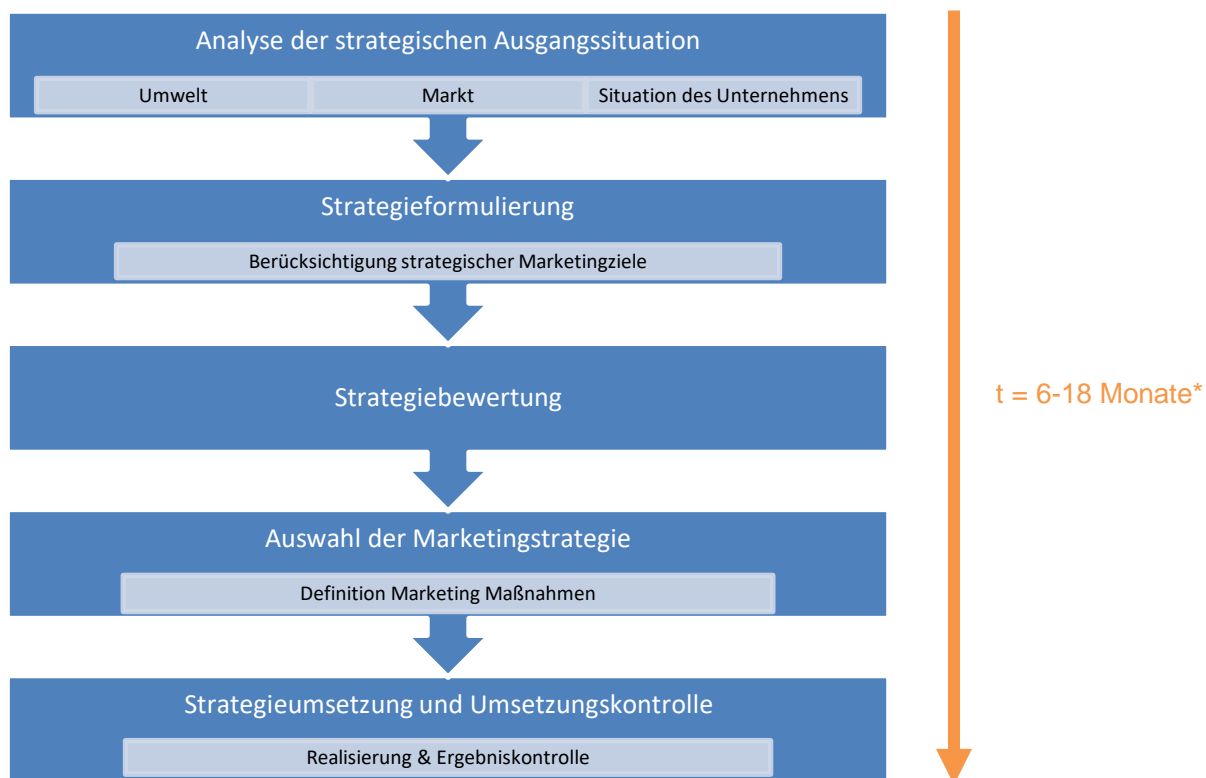


Abbildung 1: Strategischer Marketing Prozess. Eigene Darstellung basierend auf Walsh, Deseniss und Kilian 2020, S. 152, Homburg, Marketingmanagement 2017, S. 462

Auf Basis der Marketingstrategie wird ein Marketingplan erstellt, welcher meist ein komplettes Jahr umfasst. Laut Accardi-Petersen wird in den meisten Marketingorganisationen bereits 6 bis 18 Monate im Voraus mit der Erstellung begonnen. Oft werde es als Misserfolg angesehen, wenn von diesem Plan abgewichen werden müsse, um neue Chancen wahrzunehmen. In noch schlimmeren Fällen wird sogar ein Großteil des Budgets bereits allokiert, mit wenig Spielraum, um Änderungen vorzunehmen, sodass neue Gelegenheiten einfach versäumt werden (Accardi-Petersen 2011, 78).

Dies macht das Marketing rigide und erschwert die Einbeziehung und Reaktion auf veränderte Variablen im Unternehmensumfeld.

3 Veränderungen der Unternehmenswelt

Heutzutage finden Unternehmer und Arbeitnehmer ein komplett anderes Arbeitsumfeld vor, als beispielsweise noch vor 30 Jahren. Welche Bedingungen sich geändert haben und welche Auswirkungen diese auf die Geschäftswelt und insbesondere auf das Marketing haben, soll im folgenden Kapitel dargestellt werden. Als Orientierung dienen die vom Zukunftsinstitut definierten Megatrends. Diese beschreiben einzelne Faktoren, welche verantwortlich für die Veränderungen sind (Zukunftsinstitut GmbH kein Datum).

3.1 Megatrends

Megatrends verändern langsam, aber grundlegend die Welt. In der Entwicklung der globalen Gesellschaft umfassen sie ganze Jahrzehnte. Sie wirken auf jeden Einzelnen und umfassen „alle Ebenen der Gesellschaft: Wirtschaft und Politik, sowie Wissenschaft, Technik und Kultur“ (Zukunftsinstitut GmbH kein Datum). Damit beeinflussen Megatrends auch die Wirtschaft und Arbeitswelt.

Der beschleunigte Wandel in der Gesellschaft und im Markt verlangt eine Änderung im Mindset der Unternehmen. Durch die digitale Transformation werden Industrie 4.0 und die digitalen Medien zu immer stärkeren Treibern der Internationalisierung und Globalisierung. Vor allem das Kundenmanagement ändert sich, und treibt die Neuausrichtung in Marketing und Vertrieb (Biesel und Hame 2018, S. 7).

Im Folgenden sollen die Megatrends herausgegriffen und näher beschrieben werden, die einen direkten Einfluss auf das Marketing haben, und damit eine Neuausrichtung erzwingen.

3.1.1 Globalisierung

Die Globalisierung, und damit die immer engere Verflechtung von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, beeinflusst und verändert das Leben auf der Welt in hohem Maße.

Wann der Prozess der Globalisierung begann ist umstritten. Unumstritten ist jedoch, dass die wirtschaftliche Globalisierung Mitte des 20. Jahrhunderts immer stärker zunahm. „So findet heutzutage zum Beispiel ein globaler Handel und Wettbewerb statt“ (Fuchs Media Solutions kein Datum). Unternehmen verkaufen ihre Produkte und Dienstleistungen nicht mehr nur regional oder international, sondern oftmals global. Dies bringt sowohl positive als auch negative Effekte mit sich. Einerseits kann damit der Absatz enorm vergrößert werden, andererseits steigt der Koordinations- und Analyseaufwand. So muss das Marketing gegebenenfalls an lokale Rahmenbedingungen angepasst und kulturelle Einflüsse müssen beachtet werden.

Die Konsequenzen für Unternehmen sind ein verstärkter Wettbewerb, da der Kreis der Wettbewerber plötzlich die ganze Welt umspannt und somit viel größer geworden ist als früher. Aber auch ein höheres und diversifizierteres Logistikaufkommen. Dies wiederum schadet der Umwelt und damit unserem Klima, und stellt Unternehmen so vor neue Herausforderungen.

3.1.2 Digitalisierung

Konnektivität bzw. Vernetzung ist der wirkungsstärkste Trend unserer Zeit. Er dominiert den gesellschaftlichen Wandel und lässt neue Verhaltensweisen und sogar neue Lebensstile entstehen. Bekannte Beispiele, die in diese Kategorie fallen sind z.B. Autonomes Fahren, Big Data, Carsharing und Crowdsourcing, Internet of Things (IoT), Künstliche Intelligenz oder Smart Devices, um nur einige zu nennen (Zukunftsinstitut GmbH kein Datum). Digitalisierung beeinflusst die Unternehmensführung in hohem Maße und zwingt zu Veränderung (Hofert 2018, S. 8).

3.1.2.1 Digitale Transformation

Die digitale Transformation beschreibt den Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft, der durch digitale Technologien vorangetrieben wird (Safar kein Datum). Er ist also Ergebnis zunehmender Digitalisierung. Als Folge entstehen neue Geschäftsmodelle oder werden ganze Branchen verändert, so beispielsweise durch Airbnb oder das Streamen von Musik. Die digitale Transformation schafft neue Leistungsangebote und verändert Verhaltensweisen. Torsten Albrecht identifiziert fünf Einflussfaktoren, die durch den digitalen Wandel entstanden und dadurch das Customer-Relationship-Management (CRM) verändern (Albrecht 2020, S. 102). Diese Faktoren gelten in ähnlicher Weise für das Marketing allgemein und werden deshalb in Tabelle 2 kurz zusammengefasst.

Tabelle 2: Einflussfaktoren auf das Marketing durch den digitalen Wandel

Externe Einflussfaktoren	Beschreibung
Verlust des Informationsmonopols	Kunde ist rundum informiert; Kennt Produktinformationen, Produktvergleiche & Preise
Meinungsaustausch innerhalb der Käufergruppen	Kunden sind vernetzt; Rezensionen in Echtzeit
Hohe Aktualität der Information	Informationen ortsunabhängig abrufbar
Verlust an Glaubwürdigkeit	Vertrauensverlust in aufpolierte Werbung
Dynamische Micro-Segmente	Zerfall von Zielgruppen

Durch Social Media wird beispielsweise das Kommunikations- und Beziehungsverhalten stark beeinflusst. „Gerade das Vernetzungsverhalten der Menschen wirkt sich schon heute nachhaltig auf die Wirtschaft aus“ (Biesel und Hame 2018, S. 6). Produktbewertungen spielen im Kaufentscheidungsprozess eine wichtige Rolle. Kunden haben nun viel mehr Möglichkeiten sich über Produkte und Angebote zu informieren. Fehltritte einzelner Unternehmen ernten Shitstorms und schädigen den Ruf des Unternehmens nachhaltig. Das Marketing muss heutzutage viel mehr Kanäle bespielen oder zumindest im Auge behalten, als früher.

3.1.2.2 Big Data

Daten stellen einen wesentlichen Teil der Digitalisierung dar, was schon dadurch deutlich wird, dass sie als das neue Gold gelten. Für Unternehmen bilden sie heute die Basis für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit. Zwar wurden auch früher schon Daten im Marketing erhoben, beispielsweise durch Kundenbefragungen, doch sie wurden selten so strukturiert aufbereitet wie heute. Die digitale Transformation bietet neue Möglichkeiten der strukturierten Gewinnung und Analyse von Daten. Dies beeinflusst die Prozesse des Markt- und Kundenmanagements erheblich (Biesel und Hame 2018, S. 24). Durch die permanent steigenden Datenmengen werden die Unternehmen gezwungen, schneller auf Marktveränderungen zu reagieren und ihre Produkt- und Serviceleistungen in kürzerer Zeit markt- und kundenorientiert weiterzuentwickeln. Daten fungieren außerdem als Frühindikatoren für gesellschaftliche Trends. So können Unternehmen Chancen frühzeitig erkennen und schneller, mit perfekt abgestimmten Produkten, darauf reagieren (Biesel und Hame 2018, S. 23).

3.1.2.3 IoT – Das Internet der Dinge

Das Internet of Things (IoT) beschreibt die Vernetzung von Maschinen, Anlagen und Geräten untereinander mit und durch das Internet (Moßner und Bergmann 2019). Diese Geräte müssen nicht mehr von einem Benutzer gesteuert werden, sondern kommunizieren selbst miteinander. Dies hebt den Automatisierungstrend auf ein neues Niveau. Dadurch sind nicht nur komplett neue Produkte möglich, sondern das Marketing erhält auch ein zusätzliches Instrument, um mit Kunden zu agieren und Daten zu sammeln. Beispielsweise kann dem Kunden so auf direktem Wege das automatische Auffüllen von Verbrauchsmaterial angeboten werden (Heimbrecht 2015).

IoT ist auch die Voraussetzung von Industrie 4.0. Die Entwicklungen im Bereich vernetzter Produktion werden beispielsweise Funktionen wie Marketing und Vertrieb

tiefgreifend beeinflussen. So wird durch Industrie 4.0 beispielsweise die Flexibilität und Individualität in Produktion und Kundenmanagement erhöht, wodurch die Reaktionsgeschwindigkeit gesteigert werden kann (Biesel und Hame 2018, S. 10-11).

3.1.3 New Work

Der Begriff geht zurück auf den Philosophen Frithjof Bergmann. Für ihn ist Arbeit dazu da, die eigene Persönlichkeit zu entfalten (Hofert 2018, S. 12). Auch das Zukunftsinstitut prophezeit, dass es künftig um die gelungene Symbiose aus Arbeiten und Leben geht. „Wenn Maschinen künftig bestimmte Arbeiten besser verrichten können als der Mensch, beginnen wir, über den Sinn der Arbeit nachzudenken. (...) New Work stellt die Potenzialentfaltung eines jeden einzelnen Menschen in den Mittelpunkt“ (Zukunftsinstitut GmbH kein Datum).

Aktuell entsteht eine Arbeitswelt, in der die Mitarbeiter auf Augenhöhe mit den Führungskräften in Teams arbeiten. Und zwar nicht nur um Geld zu verdienen, sondern vor Allem, um Sinn zu stiften und Erfüllung im Berufsleben zu finden. Sie übernehmen Verantwortung, anstatt einfach ihre Aufgaben abzuarbeiten und damit ihre Pflicht zu tun (Hofert 2018, S. 1). Diese Veränderungen bedingen einen Wandel im Denken, ein neues Mindset, sowohl des Einzelnen als auch der Organisation.

Es verändert sich die interne Struktur von Unternehmen, die Arbeitsweise der einzelnen Mitarbeiter, aber auch die Zusammenarbeit von Unternehmen. Man kann unterscheiden in:

- New Work für den Einzelnen, was sich auf die Selbstbestimmung des Menschen aufgrund der Bedürfnisbefriedigung bezieht
- New Work bezogen auf den Arbeitsort- und Zeitpunkt, also wo, wann und wie die Arbeit durchgeführt wird. In diese Kategorie fällt beispielsweise das Home Office
- New Work im Unternehmen, bezogen auf die Form der internen Zusammenarbeit (Doppler, Leadership.Doppler-Manager.de 2019)
- Oder New Work als neue Form, wie Unternehmen auf dem Markt kooperieren. Der Trend Coopetition, eine Wortneuschöpfung aus Competition und Cooperation, beschreibt zum Beispiel, wie in Konkurrenz zueinanderstehende Unternehmen ihr Knowhow bündeln, um Erträge zu erhöhen oder um innovativ zu bleiben (wirtschaftslexikon.gabler.de 2018) (Zukunftsinstitut GmbH kein Datum)

Für die vorliegende Arbeit ist vor allem der dritte Punkt von Interesse.

Vom digitalen Wandel bedroht, wird eine Denk- und Handlungslogik erforderlich, die Selbstorganisation und Innovation fördert (Hofert 2018, S. 11). Denn disruptive

Innovationen verändern gewohnte Verhaltensmuster und die Wünsche der Kunden ändern sich rasant. Unternehmen müssen mit dieser Geschwindigkeit mithalten können, um nicht vom Markt zu verschwinden.

Durch die zunehmende Vernetzung werden neue Arbeitsmethoden erforderlich. Mit klassisch aufgebauten, hierarchischen Silo-Organisationen ist es schwierig in der erforderlichen Geschwindigkeit Strukturen zu schaffen, um flexibel und innovativ zu werden. „Der Aufbau einer agilen und funktionsübergreifenden Teamkultur ist Voraussetzung für Vernetzung“ (Biesel und Hame 2018, S. 20).

Digitalisierung stellt uns vor Herausforderungen, welche einen Kulturwandel und eine Transformation des Denkens erfordern. (Hofert 2018, S. V)

Um der steigenden Komplexität zu begegnen, haben sich unterschiedliche Methoden entwickelt. Die gängigsten werden im Folgenden näher beschrieben.

3.2 Neue Arbeitsmethoden

Die oben beschriebenen Megatrends führen zu einer Dynamik der Märkte, mit denen Unternehmen sich heute konfrontiert sehen. Um sich am Markt langfristig halten zu können, müssen Unternehmen sich also anpassen und vernetzen. Es wird immer wichtiger schnell auf sich verändernde Kundenwünsche reagieren zu können. Jedoch können Fehlansetzungen schwerwiegende Folgen haben (Roberts und Grover 2012, S. 579).

Wie unter 3.1.3 erwähnt ist eine agile Teamkultur eine der Methoden die Unternehmen zunehmend adaptieren, um mit dem dynamischen Markt Schritt halten zu können. Insbesondere die Marketing Agilität wurde als eine Fähigkeit identifiziert, welche es Unternehmen ermöglicht Chancen zu erkennen und schnell auf Marktveränderungen zu reagieren, um damit in dynamischen Märkten wettbewerbsfähig zu bleiben (Zhou, Mavondo und Saunders 2018, S. 1). Branchen, die früher als relativ stabil galten, haben sich zu äußerst aggressiven Umfeldern entwickelt, in welchen alteingesessene Branchenriesen von wendigen Start-up-Unternehmen bedroht werden, welche auf der ganzen Welt verstreut sind (Roberts und Grover 2012, S. 579).

Etablierte Unternehmen sind durch ihre Struktur, ihre Hierarchien und ihre Zielsysteme auf Stabilität ausgerichtet. Diese Stabilität wird bei agilen Unternehmen auf andere Art und Weise sichergestellt und mit Anpassbarkeit kombiniert. Dadurch sind sie in der Lage sich rasch an Veränderungen des Unternehmensumfelds

anzupassen. Die dadurch gewonnene Flexibilität und Entscheidungsgeschwindigkeit helfen enorm, mit den steigenden Herausforderungen der heutigen Zeit umzugehen.

„Bei der Erfüllung der Kundenerwartungen setzen sie auf stete Verbesserungen der Produkte in inkrementellen Schritten. Die der agilen Arbeitsweise zugrundeliegende Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung und Fokussierung auf das Wesentliche hilft gleichzeitig, produktiver zu werden“ (Porsche Consulting 2019, S. 2).

Da die Anzahl komplexer Probleme zunimmt, müssen Wege gefunden werden mit diesen umzugehen. Das von Dave Snowden entwickelte Cynefin Modell unterteilt Aufgabenstellungen in 5 Kategorien:

- Einfache Systeme: Lösungsweg bekannt
- Komplizierte Systeme: Analyse unterschiedlicher Wirkungszusammenhänge
- Komplexe Systeme: Beziehungen zwischen Einflussgrößen unbekannt, Zusammenhänge erst im Nachhinein erkennbar
- Chaotische Systeme: Keine systematischen oder logischen Zusammenhänge
- Zustand des Nicht-Wissens: In welcher der genannten Aufgabenbestellungen man sich befindet (Doppler kein Datum)

Je unklarer der Lösungsweg und das Ziel sind, umso sinnvoller lassen sich neue Arbeitsmethoden einsetzen (Lachmann 2017). Untenstehende Abbildung visualisiert den Anwendungsbereich agiler Methoden im Cynefin Modell.

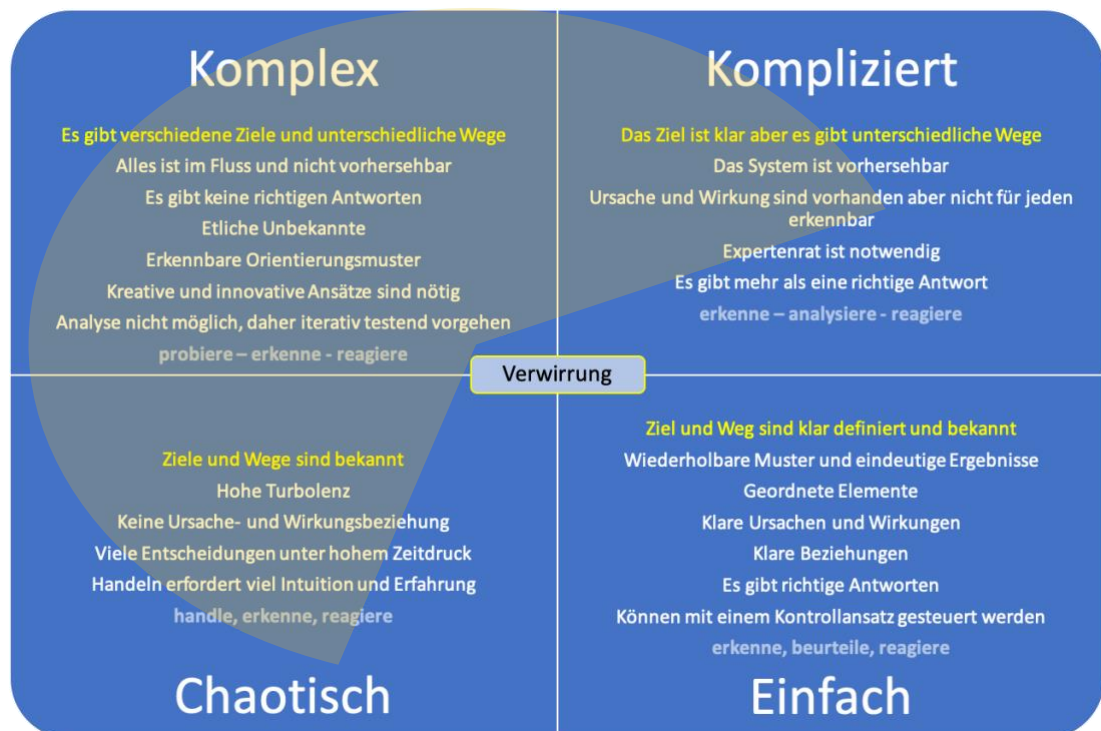


Abbildung 2: Anwendungsbereich agiler Methoden im Cynefin Modell. Eigene Darstellung basierend auf Lachmann 2017.

3.2.1 Agiles Manifest

Das agile Manifest wurde 2001 von einer Gruppe von 17 Softwareentwicklern erarbeitet und veröffentlicht. Es beschreibt Verhaltensregeln und Werte von agilen Teams, um Software auf besserem Wege entwickeln zu können und anderen dabei zu helfen. Die Autoren legen vier Leitsätze in Form einer Gegenüberstellung fest. Dadurch machten sie deutlich welche Werte sie wichtig finden (rechts) und welche sie als noch höherwertiger einschätzen (links):

*„Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
 Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation
 Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung
 Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans“*

(Beck, Beck, Beedle, van Bennekum, Cockburn, Cunningham, Fowler, Grenning, Highsmith, Hunt, Jeffries, Kern, Marick, Martin, Mellor, Schwaber, Sutherland, 2001)

Diese universell formulierten Werte bieten ein Referenzmodell für die Zusammenarbeit in agilen Teams, welches auch auf andere Industrien und auf die Entwicklung von klassischen Produkten übertragbar scheint (Volland 2019, S. 28).

Zwölf agile Prinzipien runden das agile Manifest ab, indem sie zusammen mit den Leitsätzen einen konkreten Handlungsrahmen für die Arbeit in agilen Teams geben (Diehl, digitaleneuordnung.de 2018). Die wichtigsten Inhalte kurz zusammengefasst geht es darum, dem Kunden die Software möglichst früh zur Verfügung zu stellen, um dadurch Rückmeldung zu erhalten die in den Entwicklungsprozess einfließen kann. Überdies soll ein Wettbewerbsvorteil gewonnen werden, indem Anforderungsänderungen in jeder Phase willkommen geheißen werden. Absolutes Muss ist eine enge, funktionsübergreifende Zusammenarbeit motivierter und selbstbestimmter Individuen. Eine nachhaltige Geschwindigkeit ist von großer Bedeutung, um das Entwicklungstempo sowie die Motivation auf unbestimmte Zeit beibehalten zu können. Darüber hinaus sind technische Exzellenz, gutes Design und Einfachheit wesentlich und fördern die Agilität. Agile Teams sollen außerdem in regelmäßigen Abständen darüber reflektieren wie sie effektiver werden können und ihr Verhalten entsprechend anpassen (Diehl, digitaleneuordnung.de 2018).

3.2.2 Scrum

Agile Methoden werden heute von einer wachsenden Anzahl an Unternehmen eingesetzt. VersionOne erhebt jährlich Daten zum Einsatz und zur Verbreitung von Agilität in ihrem „State of Agile Report“. Laut einer Umfrage von VersionOne aus dem Jahr 2018, stellt Scrum die am häufigsten verwendete Methode dar. Sie wird von 54%

der befragten Unternehmen eingesetzt, gefolgt von hybriden Methoden (14%), Scrumban (8%), einer Mischung aus Scrum und Kanban, sowie Kanban (5%) (VersionOne 2019, S. 9).

Das englische Wort Scrum wurde aus dem Rugby entlehnt und bedeutet Gedränge (Fleig 2019). Im Gedränge stehen sich die beiden Mannschaften gegenüber. „Das Gedränge zielt darauf ab alle Stürmer und beide Gedrängehalbspieler an einer Stelle auf dem Platz zu sammeln, um der Hintermannschaft die Möglichkeit zu bieten einen Angriff an einer anderen freien Stelle durchzuführen“ (World Rugby kein Datum). Dieses Bild kann auf die Arbeit im Projektmanagement übertragen werden, denn auch im Rahmen von Projekten müssen die Mitarbeiter versammelt werden, um gemeinsam an einem Thema zu arbeiten oder Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten, um schneller als der Wettbewerb zu sein (Fleig 2019).

Im Vergleich zu einer Rugbymannschaft ist die ideale Teamgröße eines Scrum Teams kleiner. Als Daumenregel sind laut Jeff Sutherland, Mitunterzeichner des agilen Manifests, zwischen drei und neun Mitgliedern ideal (Sutherland 2014, S. 234).

Das Team steuert sich selbst und ist gemeinsam für die Qualität der Arbeit und die Teambildung verantwortlich. Die Teams sind so multidisziplinär, wie es die Projektziele erfordern. Kompetenzen sind wichtiger als Funktionen und Hierarchien. Bei der Verwendung agiler Methoden wie Scrum ist es wichtiger, Veränderungen Rechnung zu tragen, als einem strengen Plan zu folgen (van Ruler 2015, S. 191).

Nach Sutherland geht es bei Scrum darum mit den richtigen Anreizen einen Rahmen zu schaffen und den Menschen die Freiheit, den Respekt und die Befugnis zu gewähren, Dinge selbst zu erledigen (Sutherland 2014, S. 69).

Ziel von Scrum ist es Produkte mit höchstmöglicher Qualität abzuliefern. Es ist ein iterativer Ansatz, mit dem versucht wird die Unvorhersehbarkeit zu umgehen, um komplexe Probleme zu lösen (Schwaber und Sutherland kein Datum). Dadurch kann auch die Reaktionsfähigkeit erhöht und beispielsweise die Zeit bis zur Markteinführung verkürzt werden.

Scrum Teams bestehen aus drei Rollen: dem Scrum Master, dem Product Owner und dem Entwicklungsteam. Das Team ist funktionsübergreifend zusammengesetzt und es werden jeweils die Fähigkeiten gebündelt, welche für die jeweilige Fragestellung notwendig sind (Röpstorff und Wiechmann 2016, S. 38). Ziel ist, dass das Team möglichst selbständig arbeiten kann und Entscheidungen weitestgehend autark trifft. Um dies zu gewährleisten ist es Aufgabe des Scrum Masters (SM) unter anderem für ein gutes Arbeitsklima zu sorgen und gegebenenfalls Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Zusätzlich moderiert der SM die Scrum Events, schult die gesamte

Organisation in der korrekten Anwendung von Scrum oder unterstützt den Product Owner (PO) (Röpstorff und Wiechmann 2016, S. 50-62)

Die Rolle des Product Owners ist mit einem hohen Arbeitsaufwand und zugleich mit viel Verantwortung verbunden. Der PO zeichnet sich verantwortlich für den wirtschaftlichen Erfolg eines Produktes oder Projektes und steht stellvertretend für den Kunden bzw. Auftraggeber, an welchen er regelmäßig über den Projektfortschritt berichtet oder Feedback einholt. Er bestimmt in dieser Funktion auch eine Liste an Anforderungen (Product Backlog) die das Team umsetzen soll. Diese Liste ist keine feste Liste, da das Team sie während des Prozesses ergänzen (oder verwerfen) kann, basierend auf neuen Erkenntnissen darüber, was funktioniert und was nicht (van Ruler 2015, S. 192). Wichtig für den Erfolg eines agilen Projektes ist nicht zuletzt, dass die Entscheidungen des Product Owners im gesamten Unternehmen akzeptiert werden (HLSC GmbH Stuttgart kein Datum).

Die Aufgaben im Product Backlog, User Stories genannt, werden dann vom gesamten Team im Sprint Planning in kleinere Arbeitspakete unterteilt und priorisiert. Diese einzelnen User Stories werden in sogenannten „Sprints“ abgearbeitet, die alle gleich lang sein sollten, üblicherweise zwischen zwei und vier Wochen.

Das agile Team kommt täglich in sogenannten Stand-up Meetings, auch als „Dailys“ bezeichnet, zusammen, um innerhalb von 15 Minuten die erledigten Arbeitspakete des Vortages und die aktuellen des heutigen Tages darzulegen oder Probleme bzw. Hindernisse anzusprechen (van Ruler 2015, S. 192). Dies geschieht bei der Scrum Methode dadurch, dass der Scrum Master die folgenden drei Fragen an das Team stellt:

1. Was hast du gestern getan, um dem Team zu helfen den Sprint zu beenden?
2. Was wirst du heute tun, um dem Team zu helfen den Sprint zu beenden?
3. Gibt es irgendeine Hürde, welche dich oder das Team daran hindert, das Sprint-Ziel zu erreichen (Sutherland 2014, S. 237)?

Sollte dies länger als 15 Minuten dauern ist das Daily nicht richtig umgesetzt worden. Der Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass alle Teammitglieder immer über den aktuellen Stand aller Aufgaben informiert sind und gegebenenfalls Anderen zu Hilfe kommen können (Sutherland 2014, S. 237).

3.2.3 Design Thinking

Eine agile Methode bei der ebenfalls iterativ vorgegangen wird, ist das Design Thinking. Sie findet Anwendung am Anfang einer Produktentwicklung, wenn eine grobe Idee für ein Produkt besteht, oder wenn noch gar keine Geschäftsidee besteht. Dabei werden unterschiedliche Prozessschritte durchlaufen, mit dem Ziel Ideen zu

generieren. Zu Beginn wird eine Vermutung erarbeitet um die Problematik zu verstehen. Anschließend werden Informationen über den Markt und mögliche Stakeholder gesammelt. Diese Erkenntnisse werden dann im Team zusammengetragen, um ein detailliertes Verständnis des Kunden zu erlangen. Darauf aufbauend werden durch Brainstorming und andere Werkzeuge Ideen generiert. Im nächsten Schritt wird bereits ein Prototyp gebaut und das Feedback des Kunden dazu eingeholt. Mit den daraus gewonnenen Erkenntnissen wird wieder zum Schritt der Entwicklung zurückgekehrt und das Produkt angepasst und verbessert (Grätsch und Knebel 2018).

Sobald sich äußere Faktoren ändern oder negatives Feedback des Kunden darauf hinweist, dass die eingeschlagene Richtung falsch ist, kann darauf reagiert werden. „Aufgrund dieser stark iterativen und ergebnisorientierten Arbeitsweise, die Agilität so stark prägt, kann Design Thinking erst die Ergebnisse erreichen, die es erzielt“ (Penzkofer 2019).

Anhand der Stacey Matrix, entwickelt 1942 von Ralph Douglas Stacey (Angermeier 2018), lässt sich erkennen, in welcher Situation der Einsatz von Design Thinking am besten ist (s. Abbildung 3). Diese visualisiert den Zusammenhang zwischen Anforderungen und Technologie und unterscheidet weiter, ob diese beiden Determinanten bekannt oder unbekannt sind. Da Design Thinking wenig Vorgaben braucht und viel Kreativität erfordert, ist die Methode ideal für komplexe oder chaotische Situationen geeignet (Penzkofer 2019).

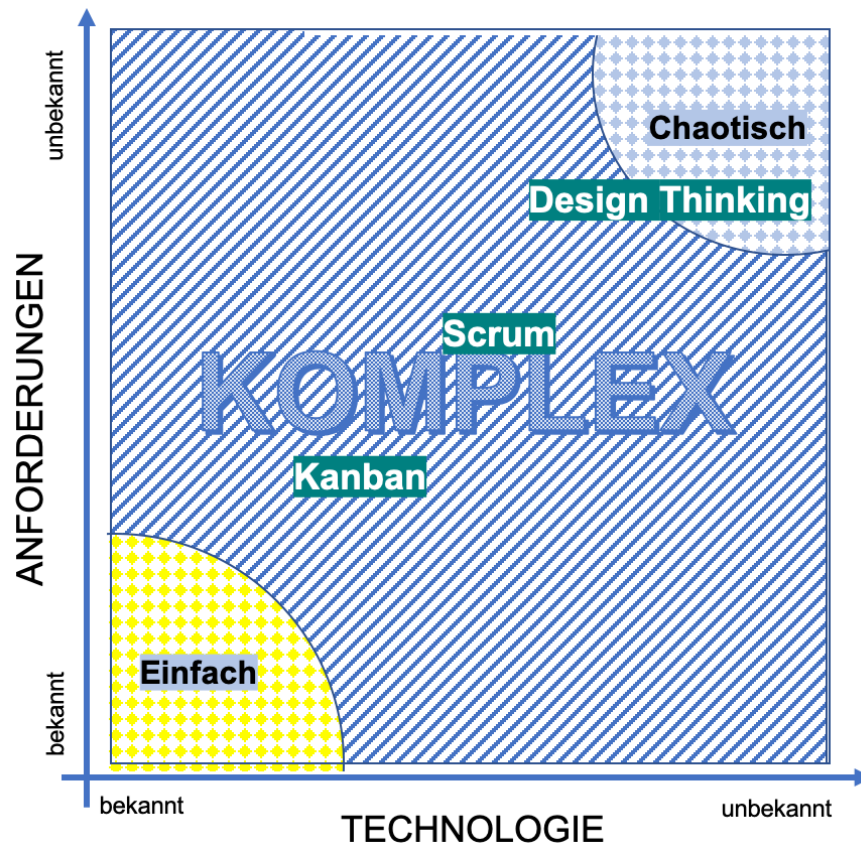


Abbildung 3: Stacey Matrix. Eigene Darstellung basierend auf (Komus und Schmidt 2018)

3.2.4 Kanban

Wie eingangs erwähnt, zählt Kanban ebenso zu den häufig eingesetzten agilen Methoden. Der Unterschied zwischen Scrum und Kanban besteht hauptsächlich darin, dass sich Scrum auf die Produktentwicklung, und Kanban auf die Prozessverbesserung fokussiert. Im Gegensatz zu den bereits beschriebenen Methoden lässt sich diese Methode nicht auf das agile Manifest zurückführen. Kanban ist eine Methode im Rahmen des Lean Management und entstand im Rahmen des Toyota Produktionssystems durch Toyota um 1950. Ursprünglich fand Kanban eher im Produktionsumfeld Anwendung. Mittlerweile ist die Methode auch im Projektmanagement verbreitet. David Anderson übertrug die Kanban Prinzipien im Jahr 2007 auf Projektteams (Henkel 2018).

Die Lean-Haltung kann eine wertvolle Ergänzung zur agilen Haltung und den dazugehörigen Methoden darstellen (Doppler, Leadership.Doppler-Manager.de 2019).

3.2.5 Hybride Organisationen

„Agilität ist kein eindeutiger Begriff, vielmehr ein Synonym für die Fähigkeit, sich als Organisation immer wieder neu zu erfinden und kontinuierlich an die Umwelt anzupassen. Organisationen sind agil, wenn es ihnen gelingt, bestimmte Merkmale

und Vorgehensweisen in der Unternehmenskultur, in den Prozessen und der Struktur tief zu verankern und aufeinander abzustimmen“ (Porsche Consulting 2019, S. 3).

Als „hybrid“ werden Organisationen bezeichnet, welche verschiedene Arbeitsmethoden miteinander kombinieren. Anders gesagt fallen hierunter Unternehmen, welche agile Methoden in einem Teil des Unternehmens anwenden, während das restliche Unternehmen noch in klassischen Strukturen arbeitet (We Think Different 2019). Oft werden die Methoden an individuelle Gegebenheiten adaptiert. Die Notwendigkeit dieser Anpassung liegt darin, dass sich die Entwicklung physischer Produkte stark von der Software-Entwicklung unterscheidet. „Die Methode muss sich dem Charakter des Unternehmens, also den bestehenden Strukturen und dem zu entwickelnden Produkt, anpassen können“ (Volland 2019, S. 28). So hat bei einem bekannten DAX Unternehmen beispielsweise nach Einführung agiler Methoden in der Entwicklung, eine Reduktion der Anzahl der Daily Meetings auf zwei Mal pro Woche anstatt täglich stattgefunden, mit der Begründung, dass im technischen Entwicklungsumfeld zu wenige Veränderungen stattfinden würden um täglich darüber berichten zu können (Volland 2019, S. 29).

3.2.6 Agile Methoden in der physischen Produktentwicklung

Dass agile Projektmanagement Methoden (APM) tatsächlich in Unternehmen außerhalb der Software Branche eingesetzt werden können untersuchten brasilianische Wissenschaftler 2014 in einer explorativen Umfrage. Dabei wurden 19 mittelständische und große brasilianische Unternehmen befragt, die allesamt Erfahrung in der Entwicklung neuer Produkte haben. In der 2014 im Project Management Journal erschienenen Studie wird untersucht ob sich Beweise für die Nutzung von APM in anderen Industriesektoren finden lassen, welche die Verwendung der Theorie des agilen Projektmanagements nicht offiziell anerkennen (Conforto, Salum, Amaral, da Silva, Magnanini de Almeida, 2014, S. 22). Die diese also anwenden, ohne sich dessen so recht bewusst zu sein.

Resultat der Studie ist, dass einige Unternehmen bereits zu einem gewissen Teil APM einsetzen, wie bspw. der Einsatz funktionsübergreifender Teams oder das gemeinsame Erstellen des Projektplans im Projekt Team. Außerdem ergab sich, dass die teilnehmenden Unternehmen egal welcher Branche, bei der Entwicklung innovativer Produkte vor ähnlichen Problemen und Herausforderungen stehen wie Softwareunternehmen. Es gibt darüber hinaus bei den betrachteten Unternehmen eine Tendenz zu weniger formalisierten Prozessen. Stattdessen wird das Team dazu befähigt mit einem gewissen Maß an Autonomie Entscheidungen selbst zu treffen (Conforto, et al. 2014, S. 30).

Auch andere Autoren bestätigen, dass Scrum nicht nur für die Softwareentwicklung geeignet ist, sondern auch für die Verbesserung des gesamten Prozesses von Konzept, Design und Entwicklung äußerst geeignet sei (van Ruler 2015, S. 191). So publizierte beispielsweise Jeff Sutherland, einer der Mitbegründer des Scrum Modells der IT, im Jahr 2014 ein Buch über Scrum für Unternehmen außerhalb der Technologiewelt. Darin behauptet er die Art des Projektes oder Problems spiele keine Rolle. Scrum könne bei jedem Bestreben eingesetzt werden, Leistung und Ergebnisse zu verbessern (Sutherland 2014, S. 231). In einer 2019 von KPMG durchgeführten Studie wird dieser Trend bestätigt. 59% der 128 Teilnehmer gaben an Agile Methoden in Vertrieb und Marketing einzusetzen (KPMG 2019).

Zu einer erfolgreichen agilen Vorgehensweise gehört es den Markt, insbesondere die Kunden und Wettbewerber, sehr gut zu verstehen und genau zu analysieren. So müssen Investitionen in Forschung und Analytik getätigt werden und das Verhalten der Marktteilnehmer genauestens beobachtet werden. Sobald eine Gelegenheit zur Innovation erkannt wurde, muss diese durch Mobilisierung der im Unternehmen vorhandenen Prozesse oder Leistungen angegangen werden (Roberts und Grover 2012, S. 580). Damit diese Reaktion schnell und trotzdem mit hoher Qualität erfolgen kann, ist eine agile Arbeitsweise innerhalb des Unternehmens anzuwenden.

3.2.7 Veränderte Anforderungen an das Marketing

In einer Zeit, in der der Markt den Unternehmen nicht mehr genügend Zeit gibt, um Strategien mit höchster Perfektion zu entwickeln und umzusetzen, muss eine Balance zwischen bewährten Marketing Methoden und Weiterentwicklung gefunden werden. Anbieter müssen in der Lage sein, sich immer schneller auf veränderte Marktbedingungen einzustellen (Biesel und Hame 2018, S. 7). Nur die Unternehmen, die sich rechtzeitig mit der Digitalisierung des Marketings und Vertriebs befassen, werden weiterhin wettbewerbsfähig bleiben (Biesel und Hame 2018, S. 4).

Eine Studie der Boston Consulting Group aus dem Jahr 2015, bei der CMOs und Marketingleiter von circa 30 Großkonzernen interviewt wurden, zeigt dass sich Marketingorganisationen fundamental gewandelt haben. Als Folge der Digitalisierung hat sich der Job eines Marketers stark verändert (BCG 2015, S. 3). Marketingorganisationen sehen sich gezwungen sich in immer kürzeren Abständen mit neuen Technologien, verändertem Konsumentenverhalten, und innovativen neuen Endgeräten sowie Werbemöglichkeiten auseinanderzusetzen (Dänzler 2014, S. 17).

Klassische Kompetenzen wie Kreativität und Markenaufbau/Markenbildung seien laut BCG zwar noch wichtig, reichten aber nicht mehr aus. Die Anforderungen sind

gestiegen, der Aufgabenbereich hat sich erweitert. Marketing ist mehr zu einer Wissenschaft geworden, die technische Fähigkeiten zur Datenverarbeitung erfordert. Beispielsweise stehen eine Vielzahl an Daten über die Struktur unterschiedlicher Vertriebsgebiete in Echtzeit zur Verfügung. Mithilfe der Datenanalyse können die direkten und indirekten Effekte des Marketings aufgenommen werden. Beispiele solcher Variablen sind Branded Search oder Social Sentiment Analysen (BCG 2015, S. 6), also die Erfassung emotionaler Stimmungen von Beiträgen (Posts) in den sozialen Medien (Bürge 2013).

Ständig tauchen neue digitale Kanäle und Tools auf, und damit neue Wege wie Kunden mit Unternehmen in Kontakt treten können. „Fachliche Kundenfragen können heute problemlos über das Internet geklärt werden“ (Biesel und Hame 2018, S. 24). Marketing-Organisationen müssen Entscheidungen auf Basis verfügbarer Daten treffen, um auf die Kundenwünsche passgenau reagieren zu können. Sie müssen agiler werden, schneller iterierend, um sich an die schnell verändernden Bedingungen anzupassen (BCG 2015, S. 3, Biesel und Hame 2018, S. 24).

Agilität gilt als aussichtsreichstes Mittel, um auf die Herausforderungen einer sich stetig ändernden Arbeitswelt reagieren zu können. Stepstone und Kienbaum untersuchen in einer Anfang 2019 durchgeführten Studie den Status quo der Nutzung und Bekanntheit agiler Arbeitsmethoden in deutschen Unternehmen. Für die Studie wurden 10.000 Fach- und Führungskräfte befragt. Das Ergebnis zeigt, dass bereits 55% der Befragten mindestens eine der agilen Methoden nutzen, 32% der Fachkräfte arbeiten schon in flachen Hierarchien und jeder dritte Beschäftigte findet es wichtig mit agilen Methoden zu arbeiten (Stepstone, Kienbaum 2019).

Um die Agilität zu erhöhen benötigen Chief Marketing Officers (CMOs) andere Fähigkeiten und Strukturen als in der Vergangenheit. Gebraucht werden Talente in agiler Entwicklung, Big Data, um Kunden besser zu verstehen, programmatische Werbung, Branded Content, sowie neudefinierte Rollen für vorhandene Talente in Bereichen wie Marketing-Effektivitätsanalyse, Marketing-Innovation und Agentur- bzw. Partnermanagement. Unternehmen müssen bewusst Strukturen aufbauen, die sich an ihren wichtigsten Geschäftszielen ausrichten. Wer diese Fähigkeiten und Strukturen im nächsten Jahr nicht aufbauen kann, wird laut Experten der BCG hinter seinen Konkurrenten zurückbleiben (BCG 2015, S. 3).

„Die Fähigkeit zur Veränderung ist der Schlüssel, um alles zu überleben, einschließlich einer Marketingkarriere“ (Accardi-Petersen 2011, S. xiii).

In ihrem Buch "Agile Marketing" beschreibt Michelle Accardi-Petersen wie Erfolg im Marketing heutzutage erreicht werden kann. Dafür sei eine grundlegende Veränderung in der Zusammenarbeit nötig. Alle wichtigen Parteien seien hierbei erforderlich, von denjenigen die für die Entwicklung des Produktes verantwortlich sind, über diejenigen die die Kampagne dazu erstellen bis zu denjenigen die schlussendlich den "Deal" abschließen müssen (Accardi-Petersen 2011, S. xiv).

Aufgrund der sich stark und schnell verändernden Märkte muss das Marketing heute mehr und öfter Entscheidungen treffen. Dafür ist eine klare Orientierung im Arbeitsalltag nötig. Ohne einen klaren Fokus kann das Marken-Management nur kurzfristigen Moden und Trends hinterherlaufen (Bruce und Jeromin 2016, S. 85).

„Die Digitale Transformation wird das Team-Denken verstärken. Führungsverantwortliche werden lernen müssen, los zu lassen; und Mitarbeiter werden lernen müssen, sich selbst zu organisieren und Verantwortung für ihre Leistungen zu übernehmen (Biesel und Hame 2018, S. 7).

Tabelle 3 fasst einige Trends und deren Auswirkungen beispielhaft zusammen, um einen kurzen Überblick über die Neuanforderungen im Marketing und daraus resultierende Funktionen zu geben.

Tabelle 3: Trends, Auswirkungen und Neuanforderungen

Trend	Faktor	Veränderung	Anforderung	Funktionstitel
Globalisierung	Erhöhter Wettbewerb durch steigende Verflechtung der Wirtschaft	Streben nach Internationalisierung und Erweiterung der Absatzmärkte	Detaillierte Markt- und Risikoanalysen, Übersetzungen und Anpassungen des (digitalen) Markenauftritts	Global Marketing Manager
Konnektivität	Digitale Technologie	Das Marketing kann aus unterschiedlichen innovativen Wegen auswählen, um Kundenbedürfnisse effektiver zu erfüllen	Unternehmen müssen schneller agieren, sie müssen agil werden und Kunden über alle Kanäle erreichen	Digital / Online Marketing Manager
	Vernetzter Verbraucher	Kunden sind informiert und schließen	Das Marketing muss relevanten Content bieten,	Content Manager

		Browserfenster binnen Sekunden wieder	Marketingentschei- dungen müssen auf Basis verfügbarer Daten getroffen werden	
	Big Data	Die verfügbaren Datenmengen steigen konstant und zwingen Unternehmen schneller auf Marktveränderunge n zu reagieren	Frühindikatoren für gesellschaftliche Trends erkennen und Chancen nutzen, um Innovationen oder Leistungsangebot e passgenau zu entwickeln	Marketing Data- Analyst
New Work	Zunehmende Vernetzung	Neue Formen der Kooperation zwischen Unternehmen, Mitarbeiter wollen mehr Entscheidungskom- petenz	Flache Hierarchien, funktionsübergreif ende Zusammenarbeit, Transparenz	Product Owner Marketing Communication

Es scheint als wäre der Einsatz von agilen Methoden die beste Antwort auf den steten Wandel und die Herausforderungen, die dieser für Unternehmen mit sich bringt. Er verspricht – bei richtiger Anwendung – eine schnellere Reaktionsfähigkeit mit gezielteren, auf die Kunden exakt zugeschnittenen Maßnahmen.

McKinsey ermittelt in einer Studie aus dem Jahr 2016 sogar, dass in vielen Unternehmen die Umsätze in den Segmentangeboten und Produktlinien, die agile Techniken verwenden, um den Faktor 4 gestiegen sind. Selbst die digital versiertesten Marketingorganisationen, in denen normalerweise nur begrenzte Verbesserungsmöglichkeiten bestehen, verzeichneten demzufolge einen Umsatzanstieg von 20 bis 40% (McKinsey&Company 2016, S. 2).

„Agile Unternehmen werden in einer Welt der Digitalen Transformation die Gewinner sein. Sie sind in der Lage, Trends schnell zu erspüren, Produkte und Dienstleistungen schneller den Markt- und Kundenbedürfnissen anzupassen und die Kunden und Mitarbeiter ins Zentrum der wirtschaftlichen Aktivitäten zu stellen“ (Biesel und Hame 2018, S. 7).

4 Marketing in agilen Organisationen

In diesem Kapitel wird zunächst das „Agile Marketing“ von der Rolle des Marketings in agilen Organisationen abgegrenzt. Es wird eine allgemeingültige Definition für agiles Marketing gefunden, bevor die Hintergründe zur Entstehung dargestellt werden. Darauf aufbauend wird der aktuelle Stand der Forschung bezüglich der Rolle des Marketings in agilen Organisationen beschrieben.

4.1 Abgrenzung agiles Marketing

„Agil“ (Adjektiv) [a'gi:l] von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig (duden.de kein Datum). Agiles Marketing ist also eine bewegliche und anpassbare Form des Marketings. „Die zentralen agilen Prinzipien sind „Flexibilität“, „adaptive Planung“ und „schnelle Abstimmung“ (Bruce und Jeromin 2016, S. 119). Das heißt in anderen Worten, dass durch den Einsatz von agilem Marketing schnell und flexibel auf Veränderungen reagiert werden kann. In Anbetracht der in Kapitel 3 beschriebenen Entwicklungen scheint dies das Mittel der Wahl zu sein, um den neuen Herausforderungen des digitalen Zeitalters zu begegnen.

Agile Methoden kommen wie unter 3.2.1 beschrieben aus der Software Entwicklung und finden heutzutage vor allem Anwendung im Bereich Projektmanagement. Über die Idee agile Methoden auf das Marketing anzuwenden wurde jedoch bereits vor über einem Jahrzehnt geschrieben (travisarnold.com 2012). Scrum, eine der Methoden, um agil vorzugehen, kann heute auch in den Bereichen Marketing, Vertrieb, Finanzen oder im Veränderungsmanagement gefunden werden (van Ruler 2015, S. 191).

In der Literatur finden sich unterschiedliche Definitionen des agilen Marketings, (engl. „Agile Marketing“) oder der Marketing Agilität. Einige Beispiele sind in Tabelle 4 aufgelistet. Zentrale Inhalte der Definitionen sind: schnell & effektiv auf Veränderungen reagieren, Marketingchancen antizipieren, Kundenbedürfnisse besser befriedigen.

Eine Marketing Abteilung kann in sich agil arbeiten, und beispielsweise Teams mit unterschiedlichen Marketing-Spezialisten bilden, das wird häufig durch das Buzzword „Agile Marketing“ beschrieben. Dagegen kann in einem agil arbeitenden Unternehmen das Marketing auf unterschiedliche Weise involviert und ausgestaltet sein, beispielsweise als „Marketing Owner“ im (Projekt) Team. Diese neue Rolle soll unter anderem in dieser Arbeit erklärt und dargestellt werden.

Für die vorliegende Arbeit wird deshalb das folgende neutrale Begriffsverständnis festgelegt: Agiles Marketing befähigt Unternehmen flexibel und effektiv auf veränderte

Marktsituationen zu reagieren und Kundenbedürfnisse besser und schneller zu befriedigen.

Tabelle 4: Definitionen von Agile Marketing / Agilität im Zusammenhang mit Marketing

Quelle	Definition
2011/ Accardi Petersen, S.41	Marketing-Agilität ist die Fähigkeit, den Wettbewerb eines Unternehmens auf dem Markt zu übertreffen, indem man flink genug ist, Ressourcen nach Bedarf neu auszurichten (...), wodurch Unternehmen ihre Marketinganstrengungen anpassen können, um schnell und effektiv auf sich ändernde Kundenbedürfnisse, Marktbedingungen und strategische Wachstumsanforderungen zu reagieren.
2016/ McKinsey&Company, S.1	Agil bedeutet im Marketingkontext, mithilfe von Daten und Analysen kontinuierlich vielversprechende Möglichkeiten oder Lösungen für Probleme in Echtzeit zu finden, Tests schnell bereitzustellen, die Ergebnisse auszuwerten und schnell zu iterieren
2018 / Zhou et al., S. 3	Marketing-Agilität ist die Fähigkeit eines Unternehmens, Marketingchancen proaktiv zu antizipieren und zu erkennen und schnell und flexibel auf diese Chancen zu reagieren, um die Kundenbedürfnisse besser zu befriedigen.
2016 / Bruce und Jeromin, S. 119	“Unter „Agilität“ im Zusammenhang mit der Markenführung verstehen wir eine angemessene, zielgerichtete und schnelle Reaktion auf sich verändernde Marktsituationen. Agilität ist also nicht mit Aktionismus, Nervosität oder Hektik zu verwechseln.”

4.2 Agile Marketing Manifesto

Das agile Marketing Manifest (Original: The Agile Marketing Manifesto), wurde während einer Konferenz im Juni 2012 von einer Gruppe Marketingprofis erarbeitet (Agile Marketing Manifesto 2012). Es besteht analog zum Vorbild des Agilen Manifests aus Leitlinien und Prinzipien, welche einen Handlungsrahmen für agiles Arbeiten im Marketing bilden. Konkret sollen durch neue Marketingansätze Wege entdeckt werden, um einen Mehrwert sowohl für die Kunden als auch die Organisation zu schaffen (Agile Marketing Manifesto 2012).

Im Stil des Agilen Manifests verdeutlicht die nachfolgende Gegenüberstellung die Wertigkeit der einzelnen Grundätze. Allerdings werden die linken Werte dabei als bessere Alternative beschrieben, und sollen somit die Begriffe der rechten Seite eher ersetzen als ergänzen. Im ersten Grundsatz „Validiertes Lernen über Meinungen und Konventionen“, ist beispielsweise wichtig, dass agiles Marketing kein linearer Prozess

ist, sondern ein Kreislauf validierten Lernens. In dieser Feedback-Schleife werden die Prozessschritte Implementieren, Messen und Lernen durchlaufen, anstatt Konventionen zu befolgen oder auf Basis der Meinung der bestbezahlten Person im Raum zu entscheiden (Agile Marketing Manifesto 2012).

„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“

(Agile Marketing Manifesto 2012)

Die zugehörigen zehn Prinzipien sollen diese sieben Leitlinien erläutern. Die wichtigsten Inhalte dieser Prinzipien werden nachfolgend kurz zusammengefasst.

Die höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühzeitige und kontinuierliche Bereitstellung von lösungsorientiertem Marketing, zufriedenzustellen. Wie im agilen Manifest werden auch hier Veränderungen begrüßt und die Fähigkeit schnell auf diese reagieren zu können stellt einen Wettbewerbsvorteil dar. Gutes Marketing erfordert eine enge Abstimmung zwischen Management, Vertrieb und Entwicklung.

Marketingprogramme sollten von motivierten Individuen erstellt werden, welche Unterstützung und eine gute Arbeitsumgebung benötigen. Viel wichtiger ist jedoch, dass ihnen Vertrauen entgegengebracht wird, dass sie die Arbeit selbstbestimmt erledigen werden. Auch für nachhaltiges Marketing ist ein gleichbleibendes Tempo und eine konstante Pipeline entscheidend. Als einheitliches Credo gilt im agilen Marketing, dass man keine Angst davor haben sollte Fehler zu machen, diese Fehler sollten jedoch nicht wiederholt werden.

Die kontinuierliche Beachtung der Marketinggrundlagen und des guten Designs erhöht die Agilität und somit die Qualität der Arbeit. Abschließend gilt die Regel: „Keep it simple“: Einfachheit ist essenziell (Agile Marketing Manifesto 2012).

Mithilfe dieser Werte und Prinzipien können Marketer zeitgemäßes Marketing betreiben. Agiles Marketing ermöglicht eine flexible Reaktion auf Veränderungen, ohne dabei den Fokus zu verlieren. So lassen gerade die Herausforderungen der

digitalen Welt den Alltag der Marketer komplex und schnelllebig werden: Sie sind zuständig für die Unternehmenswebsites, „für die interne Kommunikation und müssen in Zeiten von Social Media auf Impulse von außen kurzfristig reagieren“ (Brandl 2016).

4.3 Stand der Forschung

Insgesamt hinkt die Forschung im Bereich Agilität der Praxis weit hinterher. Obwohl Agilität eine breite Akzeptanz erreicht hat, wurde dieses Gebiet bislang nur wenig erforscht (Roberts und Grover 2012, S. 579), (Dikert, Paasivaara und Lassenius 2016, S. 87). Speziell Marketing Agilität hat in der wissenschaftlichen Literatur bis heute nur wenig Beachtung gefunden (Zhou, Mavondo und Saunders 2018, S. 1). Um den Stand der Forschung bezüglich der Rolle des Marketings in agilen Organisationen darzustellen wurde nach Fachartikeln gesucht, welche den Einsatz agiler Methoden in produzierenden Unternehmen im Zusammenhang mit Marketing beschreiben.

Dikert, Paasivaara & Lassenius, 2016: Challenges and success factors for large-scale agile transformations

Eine im Jahr 2016 im Journal of Systems and Software erschienene systematische Literaturanalyse befasst sich mit den Erfolgsfaktoren und Herausforderungen großer (large-scale) agilen Transformationen. Da agile Methoden ursprünglich für kleine Teams entwickelt wurden, birgt die Skalierung für Unternehmen außergewöhnliche Herausforderungen. Diese Studie beinhaltet wichtige Ergebnisse für die vorliegende Arbeit, da beispielsweise Auswirkungen auf die Schnittstellen und internen Prozesse des Marketings beschrieben werden. Allerdings enthält die Literaturrecherche nur agile Transformationen im Software-Kontext und nicht bei produzierenden Unternehmen. Da die Herausforderungen weitestgehend auf produzierende Unternehmen übertragen werden können, werden die Ergebnisse berücksichtigt.

52 Veröffentlichungen, welche 42 unterschiedliche industrielle Fälle beschrieben, flossen in die Literaturanalyse ein. Davon waren fast 90% Erfahrungsberichte, was auf einen Mangel an fundierter akademischer Forschung zu diesem Thema deuten lässt (Dikert, Paasivaara und Lassenius 2016, S. 87).

Ein besonderes Problem bei der Anwendung von Agilität auf größere Projekte ist, dass zusätzlicher Koordinationsaufwand zwischen Teams notwendig ist. Skalierter Agilität beinhaltet zusätzliche Schwierigkeiten an der Schnittstelle zu anderen Organisationseinheiten wie Personalwesen, Marketing oder Produktmanagement. Trotz bekannter Probleme im Zusammenhang mit Agilität in großem Maßstab (large-scale) gibt es dennoch einen Branchentrend zur Skalierung.

Neben Problemen, die auch bei der Einführung agiler Methoden in kleinen Teams vorkommen, wie einem Mangel an Training und Coaching in agilen Methoden oder dem Widerstand gegen Veränderungen, ergeben sich weitere Schwierigkeiten durch die Kombination klassischer und neuer Methoden. Beispielsweise stellte sich heraus, dass die Rollen einiger Manager aus dem mittleren Management plötzlich nicht mehr klar waren. Bei agilen Prozessen steht die Selbstorganisation im Vordergrund. Dies erforderte einen Wandel der Kultur und Denkweisen des mittleren Managements, die es gewohnt waren zu befehlen und zu kontrollieren.

Anforderungen herunter zu brechen, stellt eine weitere identifizierte Schwierigkeit dar. So wurden Anforderungen in einigen Fällen ursprünglich auf hohem Niveau in Marketinganforderungsdokumenten oder Funktionsspezifikationen definiert. Diese Anforderungen mussten zunächst mit hohem Aufwand ausgearbeitet werden, um für die Arbeit der agilen Entwicklungsteams von Nutzen zu sein. Zu welchem Zeitpunkt diese Verfeinerung der Anforderungen stattfinden sollte und bis zu welchem Detaillierungsgrad, wurde als Herausforderung gemeldet.

Darüber hinaus wurde das Erstellen und Schätzen von User Stories als schwierig empfunden. Unter User Stories werden im agilen Umfeld die Anforderungen an ein Produkt aus Sicht des Kunden bzw. Stakeholders beschrieben (Diehl, digitalneuordnung.de/blog kein Datum). Produktmanager und Analysten hatten Probleme hohe Anforderungen zu schaffen, und die Teams hatten Probleme, diese auf eine Größe zu reduzieren, für die eine Aufwandsschätzung möglich war und verwendeten viel Zeit darauf. In mehreren Fällen wurde hervorgehoben, dass viel Lernen erforderlich ist, um den neuen Prozess der Erstellung von User Stories sowohl auf Produktmanagement- als auch auf Entwicklungsebene zu meistern. (Dikert, Paasivaara und Lassenius 2016, S. 98)

Ein zusätzliches Timing-Problem bestand bei den vorbereitenden Aktivitäten zum Produkt Launch. Bestimmte Release-Aktivitäten haben unweigerlich lange Vorlaufzeiten und erfordern frühzeitig die Verpflichtung zu einer Reihe von Funktionen. Dies steht im Kontrast zu den kurzen Zeithorizonten und der Flexibilität bei der Priorisierung, die agile Methoden beinhalten. Zum Beispiel erfordert die Vorbereitung von gedrucktem Marketingmaterial und Pressemitteilungen Informationen, um die kommenden Merkmale des Produkts genau darzustellen. Ein Fall beschreibt, dass das Marketing drei Monate für die Vorbereitung der Produkteinführung benötigte, der agile Prozess es der Entwicklung jedoch ermöglichte, den Inhalt des Produkts ständig zu ändern. Infolgedessen hatte das Marketing Probleme, Material und Kampagnen zu erstellen, ohne die genauen Produktmerkmale zu kennen. Darüber hinaus erforderten die Prozesse zum Erwerb

von Exportgenehmigungen und Genehmigungsbehörden, dass der Funktionsumfang des Produkts weit im Voraus bekannt war.

Weitere Schwierigkeiten entstanden dadurch, dass der Beginn der Einführung agiler Methoden zumeist in Entwicklungsteams geschah. Die Entwicklung arbeitet jedoch in einem größeren Kontext, verbunden mit anderen Organisationsfunktionen, was zu Herausforderungen an den Schnittstellen führte. Eines der Probleme lag darin, dass andere Abteilungen nicht willens waren sich zu verändern. Dadurch nahm die Spannung zwischen der Entwicklung und anderen Rollen innerhalb des Unternehmens zu. Laut der Analyseergebnisse steht vor allem das Marketing eng mit der Entwicklung in Verbindung und ist so von der agilen Transformation betroffen. Weitere häufig genannte Abteilungen waren z.B. Vertrieb, Betriebssteuerung und Kundendienst (Dikert, Paasivaara und Lassenius 2016, S. 99).

Aus diesem Artikel lässt sich folgende These ableiten:

T1: Die agile Transformation stellt besonders für das Marketing eine Herausforderung dar.

Allein die Tatsache, dass es über 52 Artikel über die Skalierung agiler Transformationen gibt, zeigt wie erfolgsversprechend diese Methode sein muss. Denn das bedeutet, dass die agile Methode mindestens 52-mal so positiv aufgenommen wurde, dass beschlossen wurde sie weiter auszuweiten.

Van Ruler, 2015: Agile public relations planning: The Reflective Communication Scrum

Betteke van Ruler entwickelt in Ihrer Forschungsarbeit ein Modell, das eine Erweiterung des ursprünglichen Scrum-Modells darstellt, um es als Planungsmethode für die Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations (PR)) tauglich zu machen. Sie nennt das Modell Reflective Communication Scrum (RCS), in welchem „reflektierende Kommunikation“ Reflektivität als Eigenschaft in PR und als Konzept in der agilen Organisation bezeichnet (Siehe Abbildung 4: Reflective Communication Scrum Modell für PR).



Fig. 2. The Reflective Communication Scrum.

Abbildung 4: Reflective Communication Scrum Modell für PR (van Ruler 2015, S. 192)

Nach einem Jahr des Experimentierens mit Scrum in PR und der Evaluierung des Modells durch PR-Fachleute nennt van Ruler fünf Elemente, die wesentlich für die Einbeziehung in die Scrum-Planung der PR sind (van Ruler 2015, S. 191-192).

1. *Ständige Überwachung der Veränderungen:* Scrum beginnt mit dem, was als "generalisierte Ziele" bezeichnet werden kann. Die spezifischeren Ziele werden während des Prozesses zu Beginn jedes iterativen Zeitsprints festgelegt.
2. *Programmierung von Interventionen in „time-boxed“ Sprints:* Ein Sprint ist ein Teil eines Projekts, mit dem die wichtigsten und machbaren Dinge programmiert werden sollen, mit denen begonnen werden soll. Sprints dauern zwischen einer und vier Wochen, abhängig vom Projekt.
3. *Tägliche Team-Reflexionen in Standup-Meetings:* In den Experimenten mit Scrum in der PR-Praxis ziehen es die meisten Teams vor, jeden zweiten Tag ein Stand-up-Meeting abzuhalten. In den Experimenten diskutiert das Team vier Fragen: Was haben wir getan; was sagt uns unser Monitorsystem über unsere Umwelt; was werden wir machen; und ist jemand auf Hindernisse oder Probleme gestoßen, die das Team und / oder der Scrum Master lösen müssen?
4. *Anpassung neuer Interventionen in jedem neuen Sprint:* Agilität lehrt, dass das, was funktioniert, wichtiger ist als das, was im Voraus vereinbart wurde. Wenn Änderungen aufgrund neuer Erkenntnisse, erforderlich sind, sollte das Scrum-Team in einem neuen Sprint von vorne beginnen.
5. *Selbstlenkende Teams mit Teamverantwortung, die von einem Scrum Master ge-coached werden:* Neben den Scrum Rollen des Product Owners, Scrum Masters, und des Entwicklerteams, gibt es immer Stakeholder, die ein Interesse an dem Projekt haben. Eines der Ergebnisse der Experimente in

den Niederlanden ist, dass es interessant sein könnte, einen (oder mehrere) der Stakeholder als arbeitendes Mitglied ins Team einzubeziehen (van Ruler 2015, S. 192-193).

Nur die Punkte drei und fünf wurden leicht verändert, um sie auf das PR anzupassen oder stellen Verbesserungsvorschläge zur Scrum Methode dar.

Laut van Ruler benötigt es, um Agilität zu implementieren und anzuwenden, neben Qualität und Erfahrung auch Praktiker, welche in kritischem Denken ausgebildet sind. Zweitens ist es für die Arbeit in selbstgesteuerten Teams äußerst wichtig, dass sich die Mitglieder des Teams ihrer beruflichen Standards bewusst sind, und ihr Handwerk sehr gut beherrschen. Dies ist Voraussetzung für eine professionelle eigenverantwortliche Arbeitsweise in Teams mit Multikompetenz.

In den Niederlanden wird Scrum bereits an einigen Hochschulen gelehrt. Sie sind sich bewusst das Scrum kein weiteres Instrument, sondern eine völlig neue Art der Bildung ist. Dies fordert neue Modelle wie Kommunikation funktioniert, sowie eine neue Denkweise, die über kritisches Denken hinaus geht. Vorausschauendes Denken erfordert eine breite Ausbildung sowie soziale und politische Erfahrung (van Ruler 2015, S. 193).

Die Ergebnisse sind für diese Arbeit von Relevanz, da sie neue Anforderungen an Marketing (PR) Mitarbeiter aufzeigen, die bei einer agilen Arbeitsweise von Bedeutung sind. Daraus lässt sich folgende These ableiten.

T2: Agiles Marketing erfordert andere Fähigkeiten der Marketing Mitarbeiter als klassisches Marketing.

Poolton, 2006: Agile marketing for the manufacturing-based SME

In einer 2006 im Journal of Marketing Intelligence & Planning erschienen Studie untersuchten die Autoren die Anwendung der Prinzipien der „agilen Fertigung“ auf Marketing-Strategie, -Planung und -Management. Der Einsatz von „agilem Marketing“ wurde mittels einer Fallstudie bei einem britischen Lieferanten technologischer Produkte durchgeführt und getestet. Der Fokus der Studie lag auf der Frage wie eine proaktive Herangehensweise im Marketing dazu verwendet werden kann neue Kunden zu generieren (Poolton, Ismail, Reid, Arokiam, 2006, S. 681).

Dafür war es zunächst wichtig die verwundbaren Stellen des Unternehmens auszumachen, um diese dann robuster und weniger anfällig für Ausfälle zu machen. Dadurch werden mehr Handlungsspielraum, Zeit und Ressourcen gewonnen, um sich Gedanken über strategische und langfristige Themen zu machen.

Um das Marketingbewusstsein des Unternehmens zu verstehen wurden validierte und bereits getestete Umfragen aus der akademischen Literatur verwendet, um einen Fragebogen zu entwickeln. Dies sollte die Manager überzeugen, über die Produktions-, Personal-, Finanz- und Marketingfähigkeiten des Unternehmens nachzudenken und dadurch sofortiges Feedback zu erhalten, welchen Beitrag das Marketing zum Unternehmenserfolg leisten kann.

Im Rahmen einer Portfolio-Analyse sollte der lukrativste Weg erkannt werden, um Unternehmenswachstum zu generieren. Dafür wurden Produkte auf der Grundlage ihres Potenzials Gewinn zu erwirtschaften, sowie ihres Potenzials für künftiges Wachstum, analysiert. Daten wurden gesammelt, um den Markt für die jeweiligen Produkte zu identifizieren. Die gesammelten Daten basierten auf Geschäftsattraktivitätskriterien und Kundenattraktivitäts-Kriterien für jedes Produkt. Aus diesen Daten wurde ein Marktsegment ermittelt, das am ehesten eine attraktive Quelle für neue Kunden darstellte.

Um herauszufinden, was Kunden am meisten schätzen, wurde eine Feature-Benefit-Analyse der Produkte und des Unternehmens durchgeführt. Dabei wurden von den Produktmerkmalen und den entsprechenden Kundennutzen mögliche Kosteneinsparpotenziale für Kunden abgeleitet.

Mithilfe der Ergebnisse aus der Feature-Benefit-Analyse wurde eine Reihe von One-Pagern erstellt, die beim Versand von Angeboten mit angehängt werden konnten und dem Kunden einen prägnanten Überblick über die Vorteile der angefragten Produkte bietet. Der Marketingansatz wurde so konzipiert, dass die Vorteile der Produktmerkmale leicht auf die jeweiligen Bedürfnisse der Kundensegmente zugeschnitten werden konnten und Marketing Materialien flexibel und einfach geändert werden konnten. Sollten sich neue Segmente ergeben so war das Unternehmen nun in der Lage, schnell und kostengünstig eine Marketingkampagne starten zu können.

„Marketing Agilität“ ist deshalb so wichtig, da es ein Ansatz ist der Unternehmen dazu ermutigt ihr Marketing so zu entwickeln, dass es kurzfristig neu konfiguriert werden kann. Zum Zeitpunkt der Studie war es noch zu früh, um das Ausmaß vorherzusagen, in dem das Umsatzwachstum beeinflusst wurde. Allerdings wurde bewiesen, dass das Marketing in der Zukunft eine Schlüsselrolle spielen sollte (Poolton, et al. 2006, S. 691). „Durch aktives Marketing kann ein Unternehmen sein kreatives Potenzial voll ausschöpfen“ (Poolton, et al. 2006, S. 692).

Die Quintessenz der Studie ist, dass eine agile Arbeitsweise im gesamten Unternehmen, dieses effektiver werden lässt, wodurch Ressourcen und Zeit für

andere Aufgaben geschaffen werden. Wenn diese in Marketingaktivitäten fließen kann das Marketing einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenswachstum und zur Strategieumsetzung leisten. Eine weitere wichtige Erkenntnis aus diesem Artikel ist, dass Agilität Unternehmen dazu motiviert ihr Marketing so aufzustellen, dass es kurzfristig angepasst werden kann. Daraus lässt sich für die vorliegende Arbeit folgende These ableiten:

T3: Agile Arbeitsweisen ermöglichen eine effektive, marktorientierte Umsetzung der Unternehmens- und Marketing-Strategie.

Zhou, 2018: The relationship between marketing agility and financial performance under different levels of market turbulence

Eine 2018 im Industrial Marketing Management Journal erschienene Studie von Zhou, Mavondo und Saunders, befasst sich mit dem Zusammenhang zwischen Marketing Agilität und finanzieller Leistung. In der Studie wird Marketing Agilität als die Fähigkeit eines Unternehmens definiert, Marketingchancen proaktiv zu antizipieren und wahrzunehmen und schnell und flexibel auf diese Möglichkeiten zu reagieren, um die Kundenbedürfnisse besser zu befriedigen (Zhou, Mavondo und Saunders 2018, S. 3).

Um Marketing Agilität zu konzeptualisieren fokussiert sich die Studie von Zhou et al. auf vier Aspekte

- *Proaktivität*: die Fähigkeit eines Unternehmens, Marketingansätze zu verwenden, um die Nachfrage zu antizipieren und zu stimulieren.
- *Reaktionsfähigkeit*: die Fähigkeit, Änderungen der Anforderungen und Marktchancen zu erkennen und darauf zu reagieren.
- *Geschwindigkeit*: die Fähigkeit, Marktchancen und Bedrohungen zu antizipieren und schnell und effektiv darauf zu reagieren.
- *Flexibilität*: die Fähigkeit, effizient und effektiv verschiedene Produktkombinationen in Mengen zu produzieren, die den Marktanforderungen entsprechen.

Marketing Agilität wird zu den dynamischen Fähigkeiten gezählt. Dynamische Fähigkeiten sind übergeordnete Kompetenzen, welche die Fähigkeit des Unternehmens zur Integration, zum Erstellen und Neukonfigurieren interner und externer Ressourcen bestimmen, um das sich schnell ändernde Geschäftsumfeld zu adressieren und möglicherweise zu formen. Kernaspekte dynamischer Kompetenzen sind die Identifikation und Bewertung einer Chance (sensing), die Mobilisierung von Ressourcen zum Ergreifen einer Chance (seizing) und kontinuierliche Erneuerung (transforming) (Zhou, Mavondo und Saunders 2018, S. 3-4).

Die Studie wurde in der chinesischen Lebensmittelindustrie durchgeführt. Dazu wurden 1000 Führungskräfte von Firmen aus 12 chinesischen Großstädten nach dem Zufallsprinzip ausgewählt, um an einer Umfrage teilzunehmen. 600 Fragebögen wurden zurückgesandt, abzüglich ungültiger Rückläufer flossen 518 Fragebögen in die Studie mit ein. Eine 7-Punkte-Likert-Antwortskala wurde verwendet, um die Marketing Agilität und die Innovationsfähigkeit zu messen. Die Unternehmensleistung wurde ermittelt indem die Teilnehmer ihr Unternehmen relativ zu ihren größten Wettbewerbern bewerteten. Alle Skalen und Variablen wurden auf Reliabilität hin überprüft. Die inhaltliche Validität wurde angestrebt durch eine klare Definition und Operationalisierung der Konstrukte. Die meisten Messobjekte stammten aus vorhandener Literatur und bereits validierter Studien.

Die Ergebnisse der Studie zeigen insbesondere, dass Marketing-Agilität sowohl direkte als auch indirekte Auswirkungen, über die Innovationsfähigkeit, auf die finanzielle Leistung des Unternehmens hat. Die direkte Beziehung zwischen Marketing Agilität und finanzieller Leistung ist stärker unter hohen Marktturbulenzen. Ein Kritikpunkt an der Studie ist, dass der Begriff Marktturbulenzen nicht genau definiert wird, obwohl er zentraler Bestandteil der Untersuchung ist. In einem 2004 erschienenen Artikel über Marktdynamik findet sich folgende Begriffsdefinition: Marktturbulenzen meint die Änderungsrate der Zusammensetzung der Kunden und deren Präferenzen (Ottesen und Gronhaug 2014, S. 956). Dies wird zugrunde gelegt, um aus den Ergebnissen der Studie folgende These abzuleiten:

T4: Unter stark volatilen Marktbedingungen trägt agiles Marketing stärker zur Unternehmensleistung bei als Innovationsfähigkeit.

Roberts & Grover, 2012: Investigating firm's customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities

In einer hyperkompetitiven Umgebung wie heute, tendieren agile Unternehmen dazu erfolgreicher zu sein. Die US-Amerikaner, Nicholas Roberts und Varun Grover ermittelten in ihrer 2012 im Journal of Business Research erschienenen Studie erstmals, ob diese Annahme richtig ist und tatsächlich ein Zusammenhang zwischen Kundenagilität und Unternehmensleistung besteht. Kundenagilität meint die Fähigkeit eines Unternehmens die Stimme der Kunden zu nutzen, um Marktinformationen zu erhalten und dadurch Möglichkeiten für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit zu erkennen und schnell darauf zu reagieren (David 2010, S. 37) (Roberts und Grover 2012, S. 580). Sie besteht aus den zwei Dimensionen „customer sensing“ (CS) und „customer responding“ (CR), also aus der Wahrnehmungs- und der Reaktionsfähigkeit. Bei Ersterem geht es um das Erkennen von Chancen für Innovationen durch Marktforschung, der Analyse der Kundenbedürfnisse, sowie der

Einschätzung von Reaktionen der Lieferanten und des Wettbewerbs. Die Dimension der Reaktion meint wie das Unternehmen auf die Kunden reagiert, also ob und wie bestehende Prozesse oder Dienstleistungen des Unternehmens mobilisiert werden um entsprechende Maßnahmen zu ergreifen (Roberts und Grover 2012, S. 580).

Laut Roberts und Grover reicht es aber nicht aus diese Eigenschaften oder Dimensionen zu besitzen, sondern diese müssen bestmöglich aufeinander abgestimmt sein, um Wettbewerbsvorteile erzielen zu können und schnell auf sich verändernde Kundenbedürfnisse reagieren zu können (Roberts und Grover 2012, S. 579). Aus diesem Grund unterscheidet sich Kundenagilität von Marktorientierung. Zwar werden in beiden Fällen Marktinformationen gesammelt und im Unternehmen verbreitet, was für die Erkennung von Marktchancen entscheidend ist, jedoch berücksichtigt Marktorientierung nicht die Abstimmung zwischen der Erkennungs- und der Reaktionsfähigkeit, was wiederum von zentraler Bedeutung für die Unternehmensleistung ist (Roberts und Grover 2012, S. 580-581). Die Studie wurde mittels zweier Umfragen unter 1200 willkürlich ausgesuchten Marketing Managern von in den USA basierten Firmen durchgeführt. Dabei wurde zunächst die Kundenagilität gemessen und vier Monate später unter den gleichen Teilnehmern die Unternehmensleistung ermittelt. Für die Messung der Kundenagilität wurden Marketing Manager gebeten Aussagen auf einer Skala zu bewerten und ihr Unternehmen entsprechend einzuordnen. Die Unternehmensleistung wurde bestimmt durch die Größen Marketing, Umsatzwachstum, Rentabilität und Marktanteil (Roberts und Grover 2012, S. 581). Ein Kritikpunkt an der Studie ist, dass diese Messgrößen, bzw. deren Ermittlung, nicht näher erläutert werden, sondern lediglich auf die Quellen dieser Messgrößen verwiesen wird.

Die Ergebnisse zeigen, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen Kundenagilität und Unternehmensleistung besteht. So ist die Unternehmensleistung höher, wenn „sensing“ und „responding“ aufeinander abgestimmt sind, als wenn dies nicht der Fall ist. Darüber hinaus ist die Leistung höher, wenn auch die Werte der beiden Dimensionen hoch sind (Roberts und Grover 2012, S. 583). Im Ergebnis zeigt sich also nochmals die Wichtigkeit von einer Abstimmung der beiden Dimensionen aufeinander. Denn auch wenn ein Unternehmen Chancen erkennt, benötigt es eine schnelle bzw. gute Reaktionsfähigkeit, um die Vorteile auch ernten zu können. Unternehmen welche agil reagieren können sind folglich wettbewerbsfähiger.

Wenn man die verschiedenen Abteilungen im Unternehmen den beiden Dimensionen zuordnet, kann man daraus schließen, dass ein aufeinander abstimmen von CS und CR durch eine optimale Zusammenarbeit der Abteilungen die Unternehmensleistung erhöht. Dafür wird in der vorliegenden Arbeit die Annahme getroffen, dass Marketing,

Vertrieb und Produktmanagement der Dimension CS zugeordnet werden, da sie nah am Kunden sind und unter anderem Daten zu Kundenbedürfnissen erheben. Zu CR zählen die Bereiche Entwicklung, Einkauf, Qualität und Produktion, da sie einen direkten Einfluss auf das physische Produkt haben, mit welchem auf die Kundenbedürfnisse reagiert wird. Natürlich kann argumentiert werden, dass das Marketing ebenso auf Kunden reagiert, indem es auf sie zugeschnittene Kampagnen entwickelt. Doch auch wenn eine Abteilung beiden Dimensionen zugeordnet werden kann, beeinflusst dies nicht die folgende, hieraus abgeleitete These.

T5: Agile Arbeitsweisen führen über die Verbesserung der Zusammenarbeit und der Abstimmung von CS und CR zu einer höheren Unternehmensleistung.

Tabelle 5 und Tabelle 6 geben einen Überblick über relevante Forschungsergebnisse. Diese sind unterteilt in Quellen, welche die Auswirkungen von Agilität auf ökonomische Größen untersuchen und Quellen, welche die Folgen auf die Zusammenarbeit oder die erfolgten Anpassungen in Unternehmen nach der Einführung agiler Methoden beschreiben. Hauptquellen der Recherche über den Stand der Forschung waren die Datenbanken Scencedirect, SAGE Journals, Springerlink und Emerald. Alle beschriebenen Studien sind in Fachzeitschriften erschienen.

Tabelle 5: Übersicht relevanter Forschungsbeiträge I

Jahr / Autor	Titel	Forschungsfrage(n)	Methodik	Ergebnisse
2006 / Poolton, Ismail, Reid & Arokiam	Agile marketing for the manufacturing-based SME	Können die Prinzipien der „agilen Fertigung“ auf Marketing Strategie, - Planung und - Management (bei KMUs) übertragen werden?	Fallstudie bei britischem Lieferanten technischer Produkte um Anwendung von „Agile Marketing“ zu testen Branche: Kunststoffindustrie	Agilität ermöglicht eine effektivere Arbeitsweise. Sie fördert Wachstum durch strategisches Marketing und Aktivitäten, für die das Unternehmen unter normalen Umständen weder Zeit noch Ressourcen hätte. Agilität motiviert Unternehmen dazu ihr Marketing so aufzustellen, dass flexibel auf Veränderungen reagiert werden kann.
2012 / Roberts & Grover	Investigating firm's customer agility and firm performance: The	Wie wirkt sich die Kundenagilität des Unternehmens auf die	Umfragen unter 1200 Marketing Managern in den USA Branchen:	Eine hohe Kundenagilität, also eine hohe Abstimmung zwischen CS und CR,

	importance of aligning sense and respond capabilities	Unternehmensleistung aus?	Computerherstellung, Prepackaged Software	wirkt sich positiv auf die Unternehmensleistung aus.
2018 / Zhou, Mavondo & Saunders	The relationship between marketing agility and financial performance under different levels of market turbulence	Hat Marketing Agilität einen höheren Einfluss auf die finanzielle Leistung bei hoher Marktturbulenz, als bei niedriger? Unterscheiden sich die direkten und indirekten Auswirkungen der Marketing Agilität auf die finanzielle Leistung unter verschiedenen Marktturbulenzen?	Umfrage unter 1000 zufällig ausgewählten chinesischen Unternehmen. Branche: Lebensmittelindustrie	Marketing Agilität wirkt sich sowohl direkt als auch indirekt über Innovationsfähigkeit auf die finanzielle Leistung aus. Bei hohen Marktturbulenzen ist der direkte und indirekte Einfluss der Marketing Agilität stärker.

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 6: Übersicht relevanter Forschungsbeiträge II

Jahr / Autor	Titel	Forschungsfrage(n)	Methodik	Ergebnisse
2015 / van Ruler	Agile public relations planning: The Reflective Communication Scrum	Wie können agile Methoden im PR-Bereich angewandt werden, um in einer komplexen Zeit in der vorab definierte Vorgehenspläne nicht mehr anwendbar sind, flexibel zu bleiben?	Erstellung eines Modells, um Scrum auf PR anzupassen basierend auf in den Niederlanden durchgeführten Experimenten.	Einbindung von Stakeholder in ein agiles Team als Verbesserungsvorschlag. In Ausbildung muss frühzeitig investiert werden. Wichtige Qualifikationen sind Reflektiertheit, Erfahrung, kritisches Denken und Eigenverantwortung.
2016 / Dikert, Paasivaara & Lassenius,	Challenges and success factors for large-scale agile transformations	What challenges have been reported for large-scale agile transformations? What success factors have been reported for large-scale agile transformations?	Systematische Literaturanalyse von 52 Artikeln Branche: Software	Die meistgenutzte agile Methode ist Scrum, Unternehmen stehen vor ähnlichen Herausforderungen. Eine große Schwierigkeit für die Entwicklung von Marketingmaterialien liegt in der Flexibilität: lange Phasen bis Produktmerkmale feststehen. Das Marketing

				steht eng mit der Entwicklung in Verbindung und ist stark von der agilen Transformation betroffen.
--	--	--	--	--

Quelle: Eigene Darstellung

Aus den Forschungsergebnissen lassen sich für die Rolle des Marketings in agilen Organisationen unterschiedliche Schlüsse ziehen. Einerseits scheint eine agile Transformation vor allem für das Marketing eine Herausforderung darzustellen. Denn die flexible, agile Arbeitsweise bei der Produktentwicklung kann für das Marketing insbesondere bei Aktivitäten mit längerer Vorlaufzeit zu Problemen führen. Die Planung eines Messeauftritts oder die Erstellung einer Pressemitteilung stellen Beispiele dar, die verlangen, dass zu einem bestimmten Zeitpunkt die finalen Produktmerkmale feststehen.

Ebenso erfordert die agile Arbeitsweise eine Anpassung der Arbeitsmethodik im gesamten Unternehmen, vor allem für Abteilungen die Schnittstellen zu agilen Teams bilden. Außerdem werden zusätzliche bzw. neue Qualifikationen benötigt, da sich die Arbeitsanforderungen wandeln.

Andererseits zeigt sich aber auch, dass Agilität - wenn richtig implementiert und angewandt - dazu führen kann, dass die Unternehmens- und Marketingstrategie effektiver umgesetzt werden. Durch eine effizientere Arbeitsweise werden zusätzliche Zeit und Ressourcen frei, welche in die Marketing-Planung und -Strategie, sowie in die Umsetzung fließen können. Bruce und Jeromin beschreiben in ihrem Buch „Agile Markenführung“, dass die „Prinzipien der agilen Markenführung (...) die strategische Steuerungsfunktion des Marketings stärken und die Markenstrategie so eng wie möglich mit der Unternehmensstrategie verzahnen (sollen) (Bruce und Jeromin 2016, S. 66)“. Sie bestätigen damit, dass durch agile Arbeitsweisen im Marketing Einfluss auf eine marktorientierte Unternehmensstrategie genommen werden kann und dass auf das Marketing damit unmittelbare Umsatzverantwortung übertragen wird.

Roberts & Grover gehen in Ihrer Studie von 2012 sogar noch weiter und beweisen, dass Kundenagilität, und damit die Fähigkeit schnell auf geänderte Kundenwünsche reagieren zu können, stark mit dem Unternehmenserfolg korreliert. Unter volatilen Marktbedingungen, also sich häufig verändernden Kunden-Zusammensetzungen und -Präferenzen, scheint Marketing Agilität sogar mehr zur Unternehmensleistung beizutragen als Innovationsfähigkeit. Diese Erkenntnisse sprechen vor allem für eine stärkere und einflussreichere Rolle des Marketings innerhalb des Unternehmens.

4.4 Stand der Unternehmens-Praxis

Um die Ergebnisse der Literatur Recherche anzureichern werden im Folgenden zwei Praxisbeispiele beschrieben. Beispiele zu „Agile Marketing“ gibt es zuhauf. Zahlreiche Quellen, von Publikationen von Beratungsunternehmen über Darstellungen einzelner Unternehmen bis zu Podcast Episoden befassen sich damit. Doch brauchbare Informationen darüber zu finden, wie das Marketing in agilen Organisationen einbezogen wird, gestaltet sich schwierig.

Abernathy, 2009: Hook, line and sinker: the role of line management in relation to Agile teams

In einem 2009 publizierten Konferenzpapier wird neben Hindernissen bei der Einführung auch die Struktur eines teilweise agil arbeitenden Unternehmens dargestellt. Zwar handelt es sich bei dem von Philip Abernathy beschriebenen Unternehmen um eines der größten Banken- und Versicherungsunternehmen Australiens und damit nicht um ein produzierendes Unternehmen. Die Art der Zusammenarbeit zwischen dem Linienmanagement und den agilen Teams kann aber weitestgehend auf produzierende Unternehmen übertragen werden, da sie allenfalls in der Teamzusammenstellung variiert, nicht aber in den Herausforderungen der Kommunikation mit den bestehenden Organisationssilos des Unternehmens.

Wie in einer Linienorganisation üblich, erhält jeder Mitarbeiter seine Anweisungen durch einen zugewiesenen, in der Hierarchie vertikal über ihm stehenden Vorgesetzten (InLoox GmbH kein Datum). Abernathy beschreibt Linienmanagement als Unternehmensvertreter, die nicht Teil des agilen Teams sind, aber für das Personal, aus dem das Agile-Projektteam besteht, verantwortlich sind (Abernathy 2009, S. 315). Im vorliegenden Fall sind die Teammitglieder weisungsgebunden an ihre Vorgesetzten aus der Linienorganisation.

Laut Abernathy ist eine symbiotische Beziehung zwischen agilen Teams und Organisationssilos der Linienorganisation wichtig. Beide sollten voneinander profitieren können. Die Interaktion mit den funktionsübergreifenden agilen Teams, entweder permanente langjährige Asset-Teams oder temporäre Teams für neue Projekte, die durch das Ziehen von Ressourcen aus verschiedenen Organisationssilos gebildet werden, ist entscheidend. Diese Teams werden von einem Projektmanager geleitet und bestehen aus einem oder mehreren Unternehmensvertretern, Geschäftsanalysten, Entwickler, Tester und Architekten je nach Erfordernis. Zum Zwecke der Projektsteuerung und -kontrolle berichten die Projektmanager an einen Projektponsor oder einen Sponsoren-Steuerungsausschuss abhängig nach Größe und Komplexität des Projekts (Abernathy 2009, S. 314-315).

Ungeklärt blieb im vorliegenden Beispiel zunächst wer für die erfolgreiche Umsetzung eines agilen Projekts verantwortlich war. Einige Vorgesetzte fühlten sich verantwortlich, andere hielten die Projektmanager für verantwortlich. Dies verursachte einen Mangel an Klarheit und führte zu weiteren Problemen. Diese werden beispielhaft hier aufgelistet, denn sie treten häufig in ähnlicher Art in Transformationsprozessen jeden Unternehmens auf:

- Vorgesetzte die nicht teil des agilen Teams waren mischten sich ein und versuchten Einfluss auf den Projektmanager zu nehmen.
- Konflikte zwischen agilen Teammitgliedern wurden nicht direkt oder über den Projektmanager gelöst, sondern über die Linienmanager, welche dann intervenierten. Dies zerstörte das Vertrauen innerhalb des Teams.
- Linienmanager zogen manchmal Ressourcen aus den Teams oder priorisierten neu, je nach geschäftlichen Anforderungen. was jedoch den Ablauf und die Produktivität des Teams stört.
- Oft mischten sich Vorgesetzte in den Entscheidungsprozess des Teams ein, anstatt das Review abzuwarten, um Optionen zu diskutieren und dadurch am Endergebnis beteiligt zu sein. Dies demoralisiert das Team, welches Entscheidungen auf Basis der „Weisheit der Menge“ trifft.
- Der Kick-off ist entscheidend. Eine integrierte Ressourcenplanung innerhalb des Unternehmens ist wichtig, um die funktionsübergreifenden Teams zu bilden. Scheitern diese schon am Zusammensuchen der Ressourcen aus den Organisationssilos, scheitert das Projekt vom ersten Tag an (Abernathy 2009, S. 315-316).

Eine deutliche Abgrenzung der Rolle und Aufgaben des Linienmanagements ist deshalb unerlässlich für die erfolgreiche Arbeit agiler Teams.

Eine der Schlüsselrollen des Linien-Managements ist Ressourcenplanung und -management. Es muss sichergestellt werden, dass die agilen Teams richtig und ausreichend ausgestattet sind, sowohl in Bezug auf die Arbeitsumgebung als auch bezogen auf Budget und Personal. Außerdem können Linienmanager dabei helfen Hindernisse aus dem Weg zu räumen, sowie die Projekte in der Pipeline zu planen und zu priorisieren, um einen reibungslosen Projektstart zu gewährleisten. Vorgesetzte sind außerdem dafür verantwortlich sicherzustellen, dass die erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen erhalten bleiben, und dass Individuen sich gemäß ihren Karriereplänen weiterentwickeln. Dafür ist es unumgänglich sich regelmäßig Input vom Team zu holen, nicht nur um die Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter vollumfänglich durchführen zu können. Vorgesetzte können wichtige

Stakeholder innerhalb eines agilen Projekts oder Teil des Lenkungsausschusses sein, an das der Projektmanager berichtet (Abernathy 2009, S. 317).

Mazzanti, 2012: Agile In The Bathtub: Developing and producing bathtubs the agile way

Dieser Artikel berichtet über eine Coaching-Erfahrung bei der Einführung des agilen und Lean-Ansatzes in einem Unternehmen, das Hydromassage-Badewannen und -Duschen herstellt. Der Schwerpunkt des Artikels liegt auf den Vorteilen und Herausforderungen bei der Kombination von agilen Methoden und Lean in einem Nicht-Software-Kontext. Nachdem der Einsatz von agilen Methoden und Kanban in der Produktentwicklung positive Resultate brachte, wurde der Ansatz auf andere Abteilungen im Unternehmen ausgeweitet. Im Marketing wurde erfolgreich ein iterationsbasierter Ansatz dazu verwendet, den Produktlaunch auf einer Messe vorzubereiten. Der Artikel thematisiert allerdings nicht die Zusammenarbeit der Abteilungen untereinander und ist somit für die vorliegende Arbeit nur deshalb relevant, da er aufzeigt, dass agile Methoden in produzierenden Unternehmen eingeführt werden können. Der Autor kommt zu dem Schluss, dass der Non-IT-Kontext kein großes Problem darstellt. Agilität spielte eine Schlüsselrolle darin, dass sich die Mitarbeiter gegenseitig respektieren. Zeremonien wie Stand-Ups, Reviews und Retrospektive führten zu Engagement, Kommitment, Transparenz, Selbstorganisation, Vertrauen und Selbstbefähigung der Teams. Die offensichtlichste Verbesserung, die sich bei diesem Beispiel ergab, war die deutlich geringere Überlastung der Produktentwickler und deren gesteigerte Motivation. Zudem konnte die Durchlaufzeit vom Ende der Konzeptphase bis zur Markteinführung der Produkte durchschnittlich um 30-40%, also 2-4 Monate reduziert werden (Mazzanti 2012, S. 202).

Aus den beiden Berichten geht klar hervor, dass Kommunikation eine entscheidende Rolle sowohl bei der Transformation als auch bei der täglichen Arbeit in hybriden Organisationen einnimmt. Eine eindeutige Aufgabenverteilung und ein klares Rollenverständnis sind wichtig, um Problemen in der Zusammenarbeit entgegenzuwirken.

Dazu gehört auch die Mitarbeiter adäquat auf ihre neuen Rollen vorzubereiten indem sie in agilen Methoden geschult werden. Nach erfolgreicher Implementierung wird über die Reduzierung der Entwicklungszeit ein positiver Einfluss auf den Unternehmenserfolg erzielt.

Beide Artikel unterstützen die zuvor abgeleiteten Thesen. Sie beschreiben jedoch keine Auswirkungen auf das Marketing. Welche Rolle das Marketing in Unternehmen

einnimmt oder welche agilen Methoden bei der Entwicklung physischer Produkte eingesetzt werden, bleibt offen.

Nach eingehender Beschäftigung mit bestehenden Forschungsarbeiten und Beispielen aus der Praxis stellt sich die Frage, wie das Marketing in agilen Organisationen, bei der physischen Produktentwicklung in die Organisation mit einbezogen wird. Antworten darauf werden mithilfe von Experteninterviews gewonnen.

5 Experteninterviews

Um Zugang zu Expertenwissen zu erhalten und den Status quo agiler und hybrider Organisationen zu erheben wurden qualitative Interviews mit Vertretern produzierender Unternehmen und externen Beratern durchgeführt.

Dies soll dabei helfen eine ideale Organisations- und Teamstruktur, und im speziellen die effizienteste Art der Einbeziehung des Marketings darzustellen.

5.1 Forschungsdesign

Als Untersuchungsmethode wurde die qualitative Datenerhebung in Form von halbstrukturierten Experteninterviews gewählt. Ziel war es, maximalen Einblick in die jeweiligen Praxisfälle zu bekommen und flexibel auf die unterschiedlichen Interviewpartner eingehen zu können. Aus diesem Grund wurde die Reihenfolge und Relevanz der Fragen fallbezogen angepasst. Außerdem wurde dadurch ein möglichst natürlicher Gesprächsfluss ermöglicht und den Befragten viel Raum geboten, ihre eigenen Situationen und Sichtweisen darzustellen.

5.1.1 Vorgehensweise

Zunächst wurde ein Interview Leitfaden erstellt. Dafür wurden aus den im Kapitel 4.3 generierten Thesen die in untenstehender Abbildung aufgeführten Kategorien abgeleitet und definiert. Anschließend wurden Fragen formuliert, welche auf die Themenfelder abzielen.

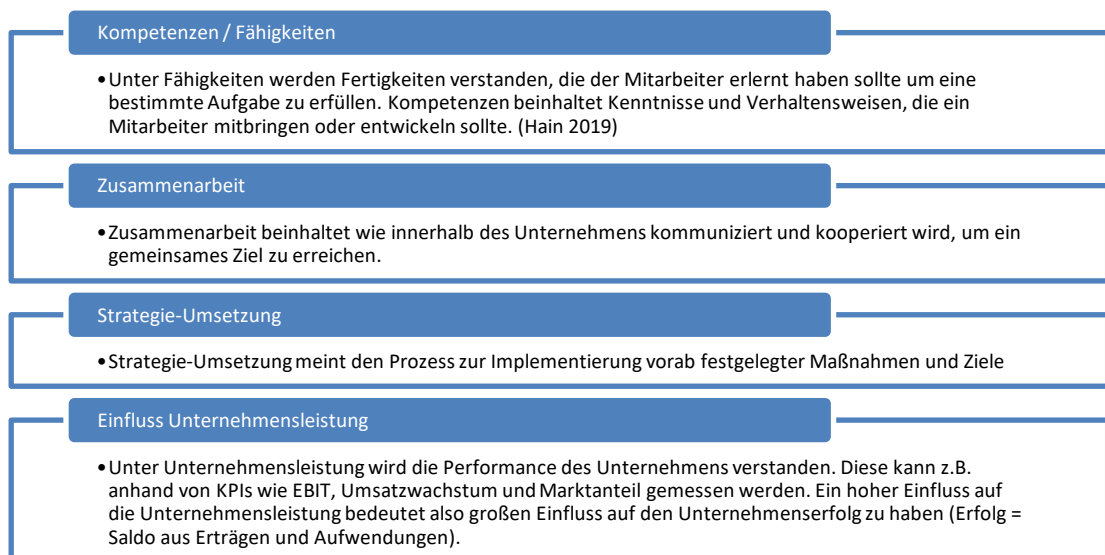


Abbildung 5: Kategorien als Basis für den Fragebogen. Eigene Darstellung.

Zusätzlich wurde die Kategorie „Unternehmensstruktur“, also der innere Aufbau einer Organisation in den Fragebogen mit aufgenommen. Dies wurde als wichtig für das

Verständnis der Rolle des Marketings erachtet. Darunter fallen die Subkategorien Abteilungsstruktur und Teamstruktur.

Zu Beginn wurden die Kategorien definiert, auf Basis derer dann Leitfragen und Unterfragen für jede Kategorie formuliert wurden. Diese Fragen wurden sortiert, um einen guten Gesprächsverlauf zu begünstigen. Beispielsweise wurde mit recht einfachen Fragen begonnen, damit sich die Interviewpartner an die Situation gewöhnen konnten.

Nach Fertigstellung des Fragebogens wurde dieser einem Pretest unterzogen, indem er an einer Testperson erprobt wurde. Bei diesem Test erwiesen sich einige Fragen als redundant oder zu weit entfernt von der Forschungsfrage. Dadurch wurde der Fragebogen insgesamt verkürzt. Der Pretest bewegte sich – mit ca. 35 min – innerhalb des angestrebten Interview-Zeitrahmens von 30 – 45 min. Die tatsächliche Dauer hängt jedoch stark vom jeweiligen Interviewpartner ab.

Nachfolgende Abbildung stellt einen Ausschnitt des finalen Fragebogens dar. Der komplette Fragebogen befindet sich im Anhang.

FRAGEBOGEN	
Die Rolle des Marketings in agilen Organisationen	
Frage 1: Vielleicht erzählen Sie mal wann die Transformation begonnen wurde oder wie es dazu kam?	
	Wann wurde die Transformation begonnen?
	Wie ist die Unternehmens-Struktur jetzt?
	Welche agile Methode setzen Sie ein?
	Wie ist das Marketing in die agile Transformation / Arbeitsweise integriert?
	Welche Herausforderungen gab es durch die Transformation speziell für das Marketing?
Frage 2: Wie sieht ihr Alltag aus, beschreiben Sie doch mal einen typischen Arbeitstag	

Abbildung 6: Ausschnitt aus dem finalen Fragebogen

Die Interviews fanden telefonisch statt, was zum Teil daran lag, dass die Unternehmen sich an sehr unterschiedlichen Standorten befinden. Aufgrund der Corona-Pandemie befand sich ein Großteil der Befragten außerdem im Home-Office oder vermied es Externe in die Unternehmen einzuladen.

5.1.2 Auswahl der Interviewpartner

Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte auf Basis zuvor festgelegter Parameter. So mussten die Interviewpartner entweder selbst in einem produzierenden Unternehmen arbeiten oder als (im Bereich Agilität) beratende externe Partner produzierender Unternehmen fungieren. Es erfolgte eine Online-Recherche nach Unternehmen,

welche agile Methoden zur Entwicklung physischer Produkte einsetzen oder sich im Transformationsprozess zum agilen Unternehmen befinden.

Auf den sozialen Netzwerken Xing und LinkedIn wurden Aufrufe gepostet, um Interviewpartner zu finden, aber auch einzelne Personen direkt angeschrieben. Zusätzlich wurde ein Aufruf im Deutschen Marketing Verband gestartet.

5.1.3 Methode der Auswertung

Die Anfertigung und Codierung der Transkripte erfolgte softwareunterstützt in MAXQDA Analytics Pro 2020, Release 20.1.0.

Zunächst wurden die Interviews transkribiert. Es wurde alles Gesprochene in Textform wiedergegeben. Textstellen wurden nur dann entsprechend gekürzt (...), wenn der Inhalt komplett vom Thema abwich.

Für die Auswertung des Datenmaterials wurden im zweiten Schritt die zuvor aus der Recherche abgeleiteten Kategorien, als deduktive Codes an das Material herangetragen. Die einzelnen Interviewprotokolle wurden mit den thematischen Hauptkategorien codiert. Anhand des Materials wurden induktiv Subkategorien bestimmt, sodass sich ein ausdifferenziertes Kategoriensystem ergab. Alle Codes wurden definiert, und das komplette Datenmaterial wurde erneut codiert.

Zur Überprüfung der Reliabilität wurden nach 2 Wochen zwei Interviews erneut codiert, um die Übereinstimmung der Codierungen zu überprüfen und so die Intracodierung zu berechnen. Abbildung 7 zeigt ein Beispiel einer codierten Textpassage aus einem der Transkripte.

Organigramm wie ein Genirn haben. Und wir beiterern noch immer die groisten Kunden. (...) die aus der klassischen Industrie kommen und die haben nichtmal gemerkt, dass wir uns verändert haben. Das ist auch ein Learning, die Mitarbeiter wir haben zum Beispiel das Thema Transparenz. Wir sind intern fast 100% transparent. Die Mitarbeiter wissen was ich verdiene, die wissen auch was ich mir als Eigentümer entnehme, aus diesem Unternehmen. Das können wir auch gerne verhandeln. (...) Und die Mitarbeiter haben es geschafft, in den letzten acht Jahren das Unternehmen was hierarchisch nie möglich war, fast, also zum großen Teil zu entschulden. Das haben wir hingekriegt. Also wir haben ja wirtschaftlich, war es ein voller Erfolg, sich zu verändern.

7 L. Büchle: Okay.

8 Herr Stelzmann: Also die Banken waren erst großer Feind davon, weil sie gesagt haben "ihr habt ja keine Führungskräfte", im Rating brauchst du irgendwo Zeile Führungskräfte. Und da haben wir gesagt "haben wir trotzdem nicht". Dann haben sie uns halt die Kreditlinien gestrichen, oder minimiert, und das war am Anfang schwerstarbeit. (...) Mittlerweile haben sie sich dran gewöhnt, und die wirtschaftlichen Zahlen sind so gut, dass wir heute dastehen, wir haben noch keine Kurzarbeit, und sind noch immer überm Vorjahr, was Geldverdienen angeht. Das heißt, die Mitarbeiter. Wir haben gegen (andere Unternehmen) sicherlich nur noch 15% Controlling. Das heißt wir haben die Mitarbeiter geschult was ist ein EGT, OPECs (OPEX), EBITDA, die gucken jeden Tag Forecast an. (inaudible) Die entscheiden mit welche Mitarbeiter und so weiter. Wir entwickeln quasi Unternehmer im Unternehmen. Und dann kannst du natürlich auch Erwartungen sagen weil dann erwarde ich auch dass ihr euch wie Unternehmer verhaltet. (...) Seit wir es betreiben, bis auf 2013, da waren aber ien paar andere Parameter noch drin, haben wir jedes Jahr mit Gewinn abgeschlossen und das Unternehmen entschuldet. Also wir haben relativ viel gutgemacht dadurch, also auch in klassischen Bewertungsszenarien. Obwohl die für mich nicht wichtig sind. Haben wir das dann schon relativ gut hingekriegt und auch jetzt gerade, haben

Abbildung 7: Beispiel einer codierten Textpassage

Dafür wurde zunächst die Anzahl der Code-Nennungen pro Hauptcode durch 8 Interviews geteilt. Die dadurch erhaltenen Nennungen pro Interview wurden addiert

und durch 6 (Anzahl Hauptcodes) geteilt, um zu ermitteln wie viele Interviews nachcodiert werden sollten: $(4+1,875+2+2+3,5+2=2,56)$. Diese Zahl wurde abgerundet und 2 Interviews wurden erneut codiert. Nach der Durchführung der erneuten Codierung der Stichprobe wurde die Holsti-Formel zur Berechnung des Reliabilitätskoeffizienten angewandt. Für die Intracoder-Reliabilität ergaben sich folgende Werte:

$$CR1 = \frac{2 * 49}{56 + 49} = \frac{98}{105} = 0,93$$

$$CR2 = \frac{2 * 49}{61 + 49} = \frac{98}{110} = 0,89$$

Daraus ergibt sich eine durchschnittliche Reliabilität nach Holsti von $r=.91$ (J. Raupp 2009, S. xvii).

Dieser Wert kann als guter Qualitätsstandard bewertet werden, wenn Werte ab 0,9 als „immer akzeptabel“ gelten (Hans-Bredow-Institut 2004, S. 340). Das bedeutet, dass die Codierungen zu über 90% übereinstimmen.

Zur kategorienbasierten Auswertung wurde die Funktion Summary Grid in MaxQDA genutzt, um alle gleich codierten Textstellen pro Interview anzuzeigen zu lassen und eine Zusammenfassung davon zu erstellen. Abbildung 8 zeigt beispielhaft einen Ausschnitt dieses Prozessschrittes in der Software. Ganz links befindet sich das ausdifferenzierte Kategoriensystem mit den Haupt- und Subcodes. Die grün hinterlegten Kästchen stellen bereits vollständig zusammengefasste codierte Segmente dar, die mittlere Spalte zeigt alle Textstellen zu einem gewählten Code pro Interview, und in der rechten Spalte kann die Zusammenfassung verfasst werden.

The screenshot shows the 'Summary-Grid' interface in MAXQDA. On the left, a tree view displays the 'Güte - Rolle Marketing' code system with various sub-codes. The main area is a grid where rows represent text segments and columns represent codes. Green boxes in the grid indicate segments that have been fully coded. On the right, a 'Summary' text box provides a detailed description of the selected segment, discussing the role of marketing in the team and its impact on product development.

Abbildung 8: Erstellung der Zusammenfassungen mithilfe des Summary Grids in MAXQDA

Da innerhalb eines Interviews an unterschiedlichen Stellen auf einen Code eingegangen worden sein kann, werden die Textstellen aus ihrem Kontext gerissen. Es wird jedoch versucht so nah wie möglich am Originalkontext zu bleiben. Um die Auswertungs-Schritte vollständig nachvollziehen zu können sind die Interviewprotokolle, die Zusammenfassungen mit den codierten Segmenten und das Codebuch im Anhang zu finden.

Die Thesen und der daraus abgeleitete Fragebogen mit den induktiv und deduktiv generierten Codes zielt nicht auf Kreuzkorrelationen ab. Die Fragestellung sucht nicht nach Zusammenhängen zwischen den Kategorien, sondern es wird versucht qualitative Aussagen für eine Rollenbeschreibung zu gewinnen. Deshalb wurde auf diesen Analyseschritt explizit verzichtet.

Um mehr Erkenntnisse aus den Interviews zu ziehen und zur besseren Vergleichbarkeit wurden die befragten Unternehmen drei verschiedenen Gruppen zugeteilt. Zur Gruppe der hybriden Organisationen werden 2 Großkonzerne gezählt, da sie agile Methoden in einem Teilbereich anwenden, während der Rest des Unternehmens noch in klassischen Strukturen arbeitet.

Zu den agilen Organisationen werden die hierarchielosen Unternehmen gezählt, die in komplett eigenverantwortliche Teams strukturiert sind.

Die dritte Gruppe umfasst externe Unternehmenspartner produzierender Unternehmen: Berater zu Agilität und Transformation, welche Erfahrungen aus unterschiedlichen Beratungsprojekten mitbringen, sowie eine Agentur welche die externe Sicht auf produzierende Unternehmen hat und die Position des Marketings durch die intensive Zusammenarbeit sehr gut kennt. Ihre Einblicke ergänzen die Darstellungen der befragten Unternehmen.

Abschließend wurden Vergleiche unter den drei Gruppen gezogen, um herauszufinden ob es signifikante Unterschiede in den Antworten gab.

Für zusätzliche Informationen zu den Interviewprotokollen kontaktieren Sie bitte die Autorin

unter: luise.buechle@gmail.com

5.2 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse dargestellt, die sich durch die oben beschriebene Auswertungsmethode der Interviews ergeben.

5.2.1 Unternehmensstruktur

In den beiden Großunternehmen ist eine zentrale Abteilung dafür zuständig, agile Methoden im Unternehmen zu etablieren. Eines der befragten Unternehmen ergänzt diesen Ansatz durch Gründung eines Start-ups, welches die Analyse und

Konkretisierung von Produktideen für neue Märkte übernehmen soll. Das Start-up ist komplett agil in funktionsübergreifende Teams organisiert und bildet so alle Kompetenzen, wie Einkauf, Brand Management und Lebensmitteltechnologie, in einem Team ab (Ober-Sundermeyer 2020).

Beim zweiten hybriden Unternehmen wurden agile Methoden durch die Abteilung Organisationsentwicklung im Bereich Marketing eingeführt. Die Abteilung ist hierarchisch aufgebaut und in vier Teams unterteilt (Pressearbeit & interne Kommunikation, Produkt- & Image-Kommunikation, Team Regionen, POs) Es werden vier Product Owner eingesetzt, welche sich für vier unterschiedliche Themengebiete verantwortlich zeichnen (Urban, Sportiv, Konnektivität, Safety & Sustainability) Die POs sind selbst keine Führungskräfte und sind einem „PO Lead“ unterstellt (Managerin 2020).

Die agilen Unternehmen sind in komplett eigenverantwortlich arbeitende Teams, („Organe“ oder „Kreise“) strukturiert und in verschiedene Themengebiete aufgeteilt, bspw. nach Auftragsstypen oder nach Produktgruppen. Allen drei agilen Unternehmen gemein ist ein übergreifendes Team („Mitte“ oder „Zentrum“), welches sich um koordinative oder strategische Angelegenheiten kümmert, und den einzelnen Teams als Dienstleister zur Verfügung steht. Außerdem sind alle Teams jeweils funktionsübergreifend. Um neues Personal kümmern sich die Teams selbst oder sind zumindest in den Auswahlprozess involviert (Heiler 2020, Niebling 2020, Stelzmann 2020).

Eines der Unternehmen hat als zusätzliche Besonderheit eine sogenannte „Community of Practice“, welche den funktionalen Austausch innerhalb der Fertigung und Konstruktion ermöglicht. So können die Teams, welche für die Fertigung unterschiedlicher Produktgruppen verantwortlich sind, Erfahrungen austauschen und sich gegenseitig unterstützen (Niebling 2020).

Die Erfahrung der Berater zeigt, dass es viele hybride Unternehmen gibt, welche die klassische Hierarchie mit agilen Ansätzen und agilen Teams kombinieren. Das ist zwar in der Praxis nicht einfach umzusetzen, aber sinnvoll aufgrund dessen, dass Agil (abhängig vom Geschäftsmodell) nicht für alle Unternehmensbereiche das Richtige ist. Das Ziel in der Transformation sollte darin liegen, die Organisation robust zu machen und in die Lage zu versetzen selbst „lebensfähig“ und anpassbar zu sein (Gütle 2020).

5.2.2 Einsatz agiler Methoden

Wann und wofür agile Methoden eingesetzt werden unterscheidet sich bei agilen und hybriden Unternehmen, was sich bereits in der Definition der beiden Gruppen zeigt.

Aus Sicht der Berater sind für einfache Aufgaben, die es täglich abuarbeiten gilt, keine agilen Ansätze erforderlich. In komplexen, nicht planbaren Bereichen, wie bspw. der Produktentwicklung für ein neues Marktsegment, sind agile Methoden hingegen sehr sinnvoll (Gütle 2020).

Bei den hybriden Unternehmen werden diejenigen Methoden verwendet, die je nach Zielstellung und Anwendungsfeld, am besten zum Projekt oder zum Unternehmen passen. Meist jedoch Scrum und Design Thinking, aber auch Kanban oder Business Model Innovation.

Ursprünglich wurden agile Methoden eingeführt, um die Innovationsfähigkeit zu steigern und um die Kundensicht mehr einfließen zu lassen. Die Methoden werden im Rahmen von Workshops, zur Erarbeitung neuer Lösungskonzepte oder Entwicklung neuer Produkte genutzt. Aber auch bei der Projektarbeit, durch hinzuziehen unterschiedlicher Mitarbeiter je nach Schwerpunkt, und teilweise auch regelmäßig im Tagesgeschäft. (Ober-Sundermeyer 2020).

Als Folge werden Lösungen viel schneller und effizienter erarbeitet, die Fokussierung auf den Kunden wird zur Selbstverständlichkeit für die Mitarbeiter, die Dauer der Produktentwicklungsphase wird reduziert und dadurch eine schnellere Marktreife erzielt. Nebenbei wird eine positivere Einstellung der Mitarbeiter gegenüber der Nutzung neuer Methoden geschaffen. Vorteilhafte Auswirkungen sind außerdem, dass durch die stärkere Einbeziehung von Kunden die Kundenorientierung steigt und Produkte eine höhere Akzeptanz auf dem Markt erreichen. Dies wirkt sich positiv auf das

Markenimage aus (Ober-Sundermeyer 2020).

Sowohl die unternehmensinterne als auch die abteilungsinterne Kommunikation und Koordination verbessert sich, was beispielsweise eine bessere terminliche Einteilung von Kommunikationsmaßnahmen unterschiedlicher Bereiche auf den Social-Media-Kanälen zur Folge hat (Managerin 2020).

In den agilen Organisationen wurde transformiert, um sich flexibel an Veränderungen anpassen zu können, weil die Welt komplexer und dadurch immer weniger planbar wird (Niebling 2020). Aber auch weil im stillen Kämmerchen ausgearbeitete Ideen viel weniger Akzeptanz erhalten als gemeinsam mit Mitarbeitern und Kunden, agil entwickelte Konzepte (Heiler 2020). Agile Methoden werden genutzt, um Kundenbedürfnisse mit in die Produktentwicklung einfließen zu lassen (Heiler 2020) aber auch um den kommunikativen Austausch zwischen den Teams zu fördern und um die Transparenz zu erhöhen (Stelzmann 2020). Im Gegensatz zu hybriden Unternehmen wird in agilen

Organisationen tagtäglich und von allen Unternehmensbereichen agil gearbeitet. Dabei werden Methoden flexibel je nach Bedarf genutzt, wie bspw. Scrum in der Produktentwicklung (Stelzmann 2020).

Das Resultat ist eine schnellere Marktreife, auch wenn durch mehrere Iterationen und Feedbackschleifen die Produktentwicklungszeit insgesamt länger ausfallen kann (Heiler 2020). Dadurch wird aber auch hier die spätere Produktakzeptanz im Markt erhöht. Die Unternehmen sind flexibel und können sich schnell an neue Anforderungen anpassen, unter anderem auch durch die kurzen Entscheidungswege (Niebling 2020). Mitarbeiter profitieren durch einen besseren Erfahrungsaustausch, gegenseitige Unterstützung und eine bessere Verteilung der Verantwortung, was nebenbei der Gesundheit der Mitarbeiter zugutekommt (Niebling 2020).

Erwähnenswert ist, dass die Kunden der agilen Unternehmen nichts von der Transformation mitbekommen haben, dass also die internen Prozesse davon nicht negativ beeinträchtigt wurden, dass Zertifizierungen genau wie Großkunden aus der klassischen Industrie behalten werden konnten (Stelzmann 2020).

Nach Ansicht externer Agenturen ist Agilität enorm wichtig im Social Media Bereich, wo Konzepte schnell erarbeitet aber auch die Umsetzung und Abstimmung schnell und reibungslos erfolgen muss, wie bspw. bei der Begleitung eines Events. Für die Zusammenarbeit zwischen Agentur und Kunde, sollte Letzterer idealerweise genauso agil arbeiten, um mit der Umsetzungsgeschwindigkeit mithalten zu können (Eppenstein 2020).

5.2.3 Herausforderungen

Natürlich birgt eine agile Arbeitsweise neben den zahlreichen Vorteilen auch Herausforderungen für die Unternehmen, für die Mitarbeiter, aber auch speziell für das Marketing.

Mitarbeiter hybrider Unternehmen sehen sich in den übergreifenden Teams mit unterschiedlichen Abteilungen und Sichtweisen konfrontiert, oder mit anderen Mitarbeitern, die sich gegen das Neue sträuben und aufwändig motiviert und überzeugt werden müssen (Ober-Sundermeyer 2020).

Die Mitarbeiter aus der Linie gewöhnen sich nur langsam an die Zusammenarbeit mit agilen Teams und fühlen sich durch diese mitunter eingeschränkt, weil geplante Maßnahmen nun zusätzlich mit den POs abgestimmt werden müssen. Es wird zwar versucht mehr und mehr in Richtung agil zu denken. Doch auch für diejenigen, die

agile Methoden nutzen ist es nicht leicht ihre Arbeitsweise umzustrukturieren (Managerin 2020).

Auch die Team-Aufteilung gestaltet sich nicht so einfach in der Praxis. Agile Teams zur langfristigen Zusammenarbeit mussten wieder aufgelöst werden, da die Mitarbeiter zusätzlich Aufgaben aus der Linie übernehmen mussten. Aufgrund zahlreicher Regeltermine können Daily Stand-up Meetings nicht täglich stattfinden und können deshalb auch nicht in der vorgegebenen Zeit abgehalten werden (Managerin 2020).

Aus Sicht der agilen Organisationen muss Agilität ganzheitlich angegangen werden, um funktionieren zu können. Der methodische Ansatz, den oft größere Unternehmen praktizieren, reiche nicht aus, um zukunftsfähig zu sein (Niebling 2020). Außerdem ist es essenziell, dass die Führungsebene von der neuen Arbeitsweise überzeugt ist. Es ist naheliegend, dass man nicht bei allen auf Akzeptanz stößt, wenn man Hierarchien abbauen will. Aber für eine agile Haltung und den Weg hin zur eigenverantwortlichen Arbeitsweise ist die Rückendeckung des Managements unerlässlich (Heiler 2020).

In Bezug auf die Zusammenarbeit kann es durchaus als Herausforderung angesehen werden, dass in agilen Organisationen sehr direkt und intensiv kommuniziert wird, was zu häufigen Konflikten führt (Heiler 2020). Insgesamt steckt in einer Transformation sehr viel harte Arbeit, sowohl um den Status Quo zu erarbeiten als auch um ihn zu erhalten. Von den Mitarbeitern wird viel gefordert. So wird beispielsweise erwartet, dass sie sich mehr für das Unternehmen interessieren und engagieren (Stelzmann 2020).

Doch auch in der Zusammenarbeit mit Banken kann es durch die andere Organisationsform zu Schwierigkeiten kommen, wenn beispielsweise Kreditlinien minimiert werden aufgrund der Tatsache, dass das Unternehmen keine Führungskräfte vorweisen kann. Dies legt sich jedoch spätestens wieder, wenn sich die Zahlen positiv entwickeln (Stelzmann 2020).

Herausforderungen bezogen auf das Marketing liegen unter anderem darin, dass es auf die Zuarbeit anderer Unternehmensbereiche angewiesen ist, um Content zu erstellen. In einem Beispiel wurden Monteure in Smartphone-Fotographie, sowie datenschutzrechtlichen Bestimmungen geschult, um für das Marketing Bilder der fertig montierten Produkte zu liefern (Heiler 2020).

Eine weitere Herausforderung ist, dass Marketing heute nicht mehr über die Kommunikation der technischen Exzellenz der Produkte funktioniert. Wenn die Kunden stets die gleichen Produkte verlangen ist es schwierig neue Themen zu

finden und tolle neue Marketingkonzepte zu erarbeiten. Bei agilen, und damit andersartigen Unternehmen besteht die Gefahr, dass sich das Marketing auf die Transformation stürzt, da dies dem Unternehmen sehr viel Aufmerksamkeit beschert. Das ist zwar wichtig, aber dadurch wird nicht unbedingt die Innovationsfähigkeit des Unternehmens transportiert (Stelzmann 2020).

Aus Berater-Sicht braucht man, in einer agilen Organisation Einfühlungsvermögen und Abstimmungsprozesse für Bedarfe und Anforderungen anderer Unternehmensbereiche, damit die Zusammenarbeit zwischen agilen und nicht-agilen Teams funktionieren kann (Doppler 2020).

5.2.4 Rolle des Marketings

Die Interviews liefern wichtige Erkenntnisse darin, wie das Marketing in hybriden Unternehmen in die agile Arbeitsweise einbezogen wird. Aus Sicht der Berater kommt es auf die Zielsetzung des Projekts an, ob das Marketing in ein Team eingegliedert ist. Abgesehen davon, ob das Projektziel weitestgehend mit Marketing zu tun hat oder nicht, kann es trotzdem wertvoll sein eine Person mit dieser Sichtweise zu integrieren, um ganz neue Ideen mit einzubringen (Gütle 2020).

Meist ist das Marketing Mitglied interdisziplinärer Projektteams oder Workshops, wenn es beispielsweise um die Entwicklung neuer Produkte (z.B. Haushaltsgeräte) oder Lösungskonzepte geht. Das Team wird für jedes Projekt individuell zusammengestellt. Der Grund für die Integration des Marketings liegt nicht darin, marketingspezifische Aufgabenpakete abzuarbeiten, denn das Konzept wird von allen Teammitgliedern gleichermaßen erarbeitet. Vorgabe ist es, den Konsumenten immer in den Fokus zu stellen. Deshalb wird darauf geachtet einen Marketer in jedem Team zu haben, da diese typischerweise einen kundenorientierten Blickwinkel mitbringen und ggf. über Marktforschungsergebnisse oder die Historie berichten können. Außerdem werden konzernweit, in allen Teams Kundensegmentierungen und Trends beachtet. Das soll bewirken, dass Produkte entwickelt werden, welche die Kundenbedürfnisse berücksichtigen und perfekt auf die jeweilige Zielgruppe zugeschnitten sind. Es können auch marketingintern agile Projektgruppen aufgesetzt werden. Dabei geht es um Themen wie Kommunikationsstrategien oder neue Kundenansprache. Die Erkenntnisse daraus fließen dann in die Workshops mit ein, sodass das Marketing hier einen wichtigen Beitrag, zur unternehmensweiten, kundenzentrierten Arbeit liefert (Ober-Sundermeyer 2020).

In agilen Organisationen können Marketing Aufgaben direkt von den einzelnen Teams wahrgenommen werden. Dabei wird eine Rolle „Marketing“ besetzt, oder Marketing Themen werden von anderen Rollen, bspw. Vertrieb wahrgenommen.

Letzteres war bei einem Unternehmen der Fall welches vor der Transformation keine Marketing Abteilung hatte. In diesem Fall werden Aufgaben, wie bspw. die Überarbeitung des Webshops von einem Team übernommen. Je nach Aufgabe wird diese entweder im Team erledigt oder vom strategischen Zentrum konzipiert oder fremdvergeben (Niebling 2020).

Andererseits kann das Marketing übergeordnet in einem Verwaltungsorgan sitzen und als Dienstleister für die Teams fungieren. Auch bei dieser Form können Marketing Aufgaben von den Teams wahrgenommen werden oder die Mitarbeiter der Teams bringen sich in Marketing Themen mit ein. Die Teams können beim Marketing Bedarfe anmelden oder bspw. „den letzten Feinschliff“ vom Marketing einfordern (Heiler 2020).

Typische Aufgaben des übergreifenden Marketings sind die Erarbeitung von Marketing-Konzepten zur Vertriebsunterstützung, Betreuung der Social-Media-Kanäle sowie der Unternehmenswebsite. Um diese Aufgaben bestmöglich erledigen zu können wird das Marketing regelmäßig in Teamsitzungen o.ä. eingebunden, um Feedback aus dem Tagesgeschäft zu erhalten. Wenn Konzepte im Alleingang ausgearbeitet werden bedeutet das im Nachgang eine anstrengende und langwierige Überzeugungsarbeit bei den Mitarbeitern leisten zu müssen, bis diese die Idee mittragen oder sie Kunden präsentieren (Heiler 2020).

Charakteristisch für agile Unternehmen ist, dass das Marketing viel mehr Kontaktpunkte zum Vertrieb oder zur Entwicklung hat, und Dinge nicht vorgibt, sondern die Wünsche und Meinungen anderer Unternehmensbereiche berücksichtigt. Trotzdem ist Marketing eine Kunst, die nicht jeder beherrscht. Und so muss das Marketing den Mitarbeitern ab und zu das Vertrauen abringen, dass sie wissen was sie tun (Stelzmann 2020).

Nach außen wird Marketing aber nicht nur von der Marketingabteilung gemacht, sondern von allen Mitarbeitern, und so tragen auch alle dazu bei, Produkte zu verkaufen. Dafür ist es enorm wichtig, dass das Marketing bidirektional wirkt. Die Mitarbeiter müssen über geplante Maßnahmen informiert und abgeholt werden. Dies kann durch regelmäßige Berichte und Einbindung in Maßnahmen, wie z.B. die Überarbeitung der Website, durch Unterstützung bei der Fehlersuche, geschehen. Mitarbeiter sollen sich engagieren und Postings des Unternehmens auf ihren eigenen Social-Media-Kanälen teilen. Das schafft Touch Points und Aufmerksamkeit (Stelzmann 2020).

Aufmerksamkeit ist heutzutage enorm wichtig, um das Unternehmen interessant zu machen, eine eigene Identität zu schaffen, und diese in den Köpfen der Menschen zu

verankern. Eine Möglichkeit Interesse zu wecken ist bspw. das Unternehmen zu öffnen, so dass Produkte vor Ort angeschaut werden können. Sich mit Marktbegleitern oder Start-up Unternehmen auszutauschen. Stets offen für Neues zu sein und alle Anfragen ernst zu nehmen. Dadurch werden viele Touch Points geschaffen, woraus sich neue Möglichkeiten ergeben können (Stelzmann 2020).

Aufgabe des Marketings ist es effektiv die Authentizität des Unternehmens darzustellen. Bei allem was das Unternehmen macht muss ganz genau hingeschaut werden, wie marketing-seitig darüber kommuniziert werden könnte. Für eine authentische Darstellung des Unternehmens und des Unternehmenssinns müssen die Unternehmenswerte verinnerlicht und gelebt werden. Das Marketing sollte genau wissen wie das Unternehmen tickt und welche Möglichkeiten es hat.

Heutzutage muss weniger das Produkt etabliert werden, sondern die Marke. Auch hier geht es darum in die Zukunft zu denken und offen zu sein (Stelzmann 2020). Die Unternehmenswerte bestimmen wie die Marke in der Kommunikation auftritt. Durch Story-Telling müssen die Werte in der Kommunikation transportiert werden. Es geht darum eine Geschichte zu verkaufen und im Gedächtnis zu bleiben (Eppenstein 2020).

5.2.5 Strategie-Umsetzung

In allen Interviews wurde berichtet, dass Agilität die Strategie-Umsetzung positiv beeinflusst. Für hybride Unternehmen wird dies an folgendem Beispiel deutlich:

Pro Themenfeld gibt es eine Strategie. Durch die POs wird sichergestellt, dass die Maßnahmen, bspw. die Durchführung von Events, zur Strategie des Themenfelds und dadurch aber auch zur Marketing- und Unternehmensstrategie passen. Alle Maßnahmen zahlen so auf die Erreichung der Unternehmensziele ein.

Die Strategie wird mit den POs der anderen Themenfelder abgestimmt und erleichtert zusätzlich den Prozess der Strategieentwicklung bzw. -ableitung. Vorher gab es nur eine übergeordnete Strategie, die den Mitarbeitern für die einzelnen Maßnahmen jedoch keinen Rahmen vorgab, so dass nicht sichergestellt war ob die Maßnahme zur Strategie und damit zu den Unternehmenszielen passte (Managerin 2020).

In agilen Organisationen wird die Strategie durch Einbeziehung der Belegschaft entwickelt. Um eine Strategie effektiv umzusetzen braucht man Mitarbeiter, die die Strategie verstehen und leben wollen. Das heißt die Mitarbeiter müssen die Strategie

gemeinsam erarbeiten. Nur dann kommt man zu einem Ergebnis woraus untergeordnete Strategien und Konzepte abgeleitet werden können, welche wiederum agil umgesetzt werden können. Der Schlüssel zur Effektivität liegt also im Engagement der Mitarbeiter und der Wertschätzung dieses Engagements (Heiler 2020). Vom Unternehmen gemeinsam erarbeitete Themen werden der Organisationsmitte oder einem zentralen Organ vorgelegt um (ebenfalls gemeinsam) zu prüfen ob die vorgelegte Thematik zur gewählten Strategie passt (Stelzmann 2020).

Nach Einschätzung der Berater ist die Strategie-Umsetzung, bezogen auf das Marketing effektiver, weil nicht an einem Plan festgehalten wird, sondern immer wieder der Markt und die Kunden berücksichtigt werden. Kampagnen können z.B. frühzeitig getestet werden, um zu prüfen ob der Kunde wie erhofft darauf reagiert, bevor die Kampagne groß ausgerollt wird (Gütle 2020).

Social-Media Manager sind Personen die die Unternehmensstrategie, aber auch das Portfolio sehr genau kennen müssen. Dazu sollten sie sehr gut vernetzt sein und mit unterschiedlichen Stellen im Unternehmen kommunizieren. In einem großen Konzern wird beispielsweise darauf geachtet, dass Social-Media über den Marketing Director mit dem Creative Brand Officer verbunden ist. Dadurch wird sichergestellt, dass die Kommunikationsstrategie mit der Unternehmensstrategie einhergeht. Die Kommunikationsstrategie sollte im Idealfall dazu beitragen, dass das Unternehmen seine in der Unternehmensstrategie festgelegten Ziele erreicht, sonst wird etwas zum Kunden kommuniziert was an den Unternehmenszielen vorbei geht. Deshalb ist ein enger Austausch der Unternehmensleitung und der Social-Media-Verantwortlichen unabdinglich. Die aktuell stattfindende Budgetverschiebung von klassischer Unternehmens- und PR-Kommunikation hin zu Social-Media-Abteilungen bestätigt dies (Eppenstein 2020).

5.2.6 Kundenfokussierung

Durch die agilen Methoden werden Kunden und ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt gerückt.

Um kundenzentriert zu arbeiten und Marktentwicklungen im Blick zu haben werden Technologie- und Konsumententrends verfolgt und Trendbücher erstellt. Diese finden Anwendung in Projektteams oder in Workshops, z.B. bei der Entwicklung neuer Produkte. Außerdem werden Konzepte grundsätzlich unter Berücksichtigung der

Kundensegmentierung entwickelt. In den interdisziplinären Projektteams werden Projektziel-bezogene Personas und Customer Profiles entwickelt und mithilfe einer Value Map werden Kundenbedürfnisse visualisiert. Dies wird iterativ im Produktentwicklungsprozess immer wieder berücksichtigt. Entweder dadurch, dass sich ein Team-Mitglied die „Konsumentenbrille“ aufsetzt und in die Persona Rolle schlüpft oder durch Einbeziehung der Zielgruppe im Rahmen von Fokusgruppen. Durch frühe Einbindung des Kunden in den Produktentwicklungsprozess wird Kundenfeedback berücksichtigt und dadurch später eine hohe Kundenakzeptanz des Produktes im Markt erreicht (Ober-Sundermeyer 2020).

Im B2B-Bereich wird die Kundenfokussierung durch einen intensiven und regelmäßigen Austausch mit dem Kunden erreicht. Um zu ermöglichen, dass der Vertrieb die Kundenbedürfnisse kennt, kümmert sich ein Vertriebler um eine geringe Anzahl an Kunden. Die dadurch gewonnenen Insights werden über Schnittstellen dann in die unterschiedlichen Unternehmensbereiche kommuniziert. So erfährt beispielsweise auch das Marketing davon (Managerin 2020).

In agilen Unternehmen entsteht die Kundenfokussierung ebenfalls durch viel Kontakt mit den Kunden. Es werden die Personen in Kontakt mit den Kunden gebracht, die das Produkt umsetzen. Dadurch wird der Kunde und seine Anforderungen besser verstanden. Kunden werden ebenfalls in die Entwicklung von Neuprodukten miteinbezogen. Intern machen sich alle die Perspektive des Kunden bewusst (Niebling 2020). Bis hierher unterscheiden sich die hybriden wenig von den agilen Unternehmen. Letztere haben jedoch den zusätzlichen Vorteil, dass sie sehr anpassungsfähig sind und es keine langen Entscheidungswege gibt. Da das Team gemeinsam entscheidet kann schneller auf veränderte Kundenwünsche eingegangen werden (Niebling 2020, Heiler 2020).

Durch die hohe Transparenz in agilen Unternehmen werden Trends und Marktentwicklungen schnell erkannt und gemeinsam überlegt wie darauf reagiert werden kann (Heiler 2020).

Zusätzlich muss eine generelle Offenheit im Unternehmen herrschen im Hinblick auf neue Kunden oder andere Marktbegleiter. Es sollte nicht nur der Kunde von heute, sondern auch der Kunde der Zukunft beachtet werden, der vielleicht zurzeit Abitur macht oder auf einer Fridays for Future Veranstaltung demonstriert (Stelzmann 2020).

5.2.7 Einfluss auf die Unternehmensleistung

Für hybride Unternehmen ist es schwierig eine positive Unternehmensentwicklung direkt auf den Einsatz agiler Methoden zurückzuführen, da hier viele weitere Aspekte berücksichtigt werden müssen. Ein Gesellschaftstrend könnte beispielsweise dafür verantwortlich sein, dass die Nachfrage innerhalb einer bestimmten Branche stark gestiegen ist (Managerin 2020).

Hybride Unternehmen berichten von soften Faktoren, die sich verändert haben. So hat sich die Kundenzufriedenheit und die wahrgenommene Produktqualität positiv entwickelt. Das Markenimage hat durch Fokussierung auf neue Zielgruppen profitiert. Auch die Zeiteinsparung im Produktentwicklungsprozess wirkt sich indirekt auf den Unternehmenserfolg aus (Ober-Sundermeyer 2020).

Mehr Teamwork führt außerdem zu einer höheren innerlichen Teilnahme, also einer stärkeren Eigenmotivation des Einzelnen, was sich ebenfalls indirekt über das Arbeitsklima auf den Erfolg auswirken kann (Doppler 2020).

Ausnahmslos alle Interviewpartner der agilen Organisationen berichteten von positiven Effekten der agilen selbstorganisierten Arbeitsweise auf den Erfolg des Unternehmens. Von nahezu kompletter Entschuldung über erhebliche Umsatz- und Gewinnsteigerungen und Kostenreduktionen zu höherer Kundenzufriedenheit, seit Einführung der neuen Arbeitsweise (Heiler 2020, Niebling 2020, Stelzmann 2020).

Zuletzt wird zusammengefasst welche Kompetenzen und Fähigkeiten Mitarbeiter entwickeln oder mitbringen sollten, damit die vorgenannten Faktoren überhaupt erreicht werden können.

5.2.8 Fähigkeiten & Kompetenzen

Auf die Frage welche Qualifikationen bei neuen Bewerbern im Marketing besonders wichtig sind wurden mehrere Fähigkeiten und Kompetenzen genannt. In hybriden Unternehmen sind Erfahrungen in agilen Methoden zwar kein Einstellungskriterium aber mittlerweile gerne gesehen (Managerin 2020, Ober-Sundermeyer 2020). Wichtig ist es Zusammenhänge zu erkennen und einen strategischen Weitblick zu haben (Managerin 2020). Essenziell ist eine hohe Kundenorientierung, bzw. die Fähigkeit sich in den Kunden hineinversetzen zu können (Managerin 2020, Ober-Sundermeyer 2020). Erste Berufserfahrung im Marketing ist ebenso förderlich, wie eine hohe Kommunikationsfähigkeit (Managerin 2020).

Für agile Unternehmen ist vor Allem die Passung zum Unternehmen wichtig. Das bedeutet die Bewerber sollten die richtige Haltung haben und Sinn in der agilen Arbeitsweise erkennen (Heiler 2020, Niebling 2020, Stelzmann 2020).

Bezogen auf Bedarfe speziell im Marketing werden Generalisten gesucht (Heiler 2020), welche aber idealerweise Experten in allen Gebieten des Marketing sind (Stelzmann 2020). Sie sollten umsetzungsstark sein und neben Konzepten auch selbst Content produzieren können (Heiler 2020). Wichtig ist auch sich mit dem Thema New Work auszukennen, um bei der Präsentation des Unternehmens nach außen zeigen zu können wie die Produkte in der Selbstorganisation entstehen (Stelzmann 2020). Daneben sollte man Kreativitätstechniken kennen und sich mit agilen Methoden wie Scrum oder Design Thinking auskennen. Da agile Organisationen ganz stark auf Zusammenarbeit und Initiative setzen sollten zukünftige Bewerber sich über das Marketing hinaus für das Unternehmen interessieren (Stelzmann 2020).

Generell brauchen agile Organisationen selbstreflektierende, selbstsichere Menschen, welche Verantwortung übernehmen können und ein hohes Engagement zeigen. Da Mitarbeiter eigenverantwortlich Entscheidungen treffen sollen, müssen sie dazu befähigt werden. Einerseits durch eine hohe Kommunikation andererseits durch ein Verständnis für unternehmerische Zusammenhänge, um die aktuelle Geschäftslage einschätzen zu können. Diese Fähigkeiten können jedoch erlernt werden. In erster Linie muss die Kultur passen (Heiler 2020, Niebling 2020, Stelzmann 2020).

Der Vorteil für die Mitarbeiter liegt unter anderem darin, dass die Rollen ein Stückweit anpassbar sind. Dadurch dass sich die Mitarbeiter in verschiedene Themen einbringen können, finden sie heraus in welchem Bereich sie ihr volles Potential ausschöpfen können. Von dieser Leistungsfähigkeit profitiert dann sowohl der Einzelne als auch das Unternehmen als Ganzes (Heiler 2020, Stelzmann 2020).

Die Berater bekräftigen, dass Selbstorganisation und Entscheidungsfreude Hauptpunkte sind. Aber auch dass das Mindset entscheidend ist, weshalb es auch sinnvoll ist, dass die Teams ihre Mitarbeiter selbst aussuchen (Gütle 2020, Doppler 2020).

Beim Vergleich agiler und hybrider Unternehmen zeigt sich, dass sich die jeweils gesuchten Kompetenzen und Fähigkeiten der beiden Gruppen unterscheiden. Auffällig ist, dass die Faktoren, die von den agilen Organisationen am häufigsten genannt wurden, wie Eigenverantwortung, Selbstverantwortung und hohes Engagement, von den hybriden

Organisationen nicht einmal genannt wurden. Abbildung 9 und Abbildung 10 stellen die Häufigkeiten der Nennung der erwähnten Faktoren in den Interviewprotokollen graphisch dar.



Abbildung 9: Anzahl hybrider Unternehmen mit jeweiligem Code. Eigene Darstellung erstellt in MAXQDA

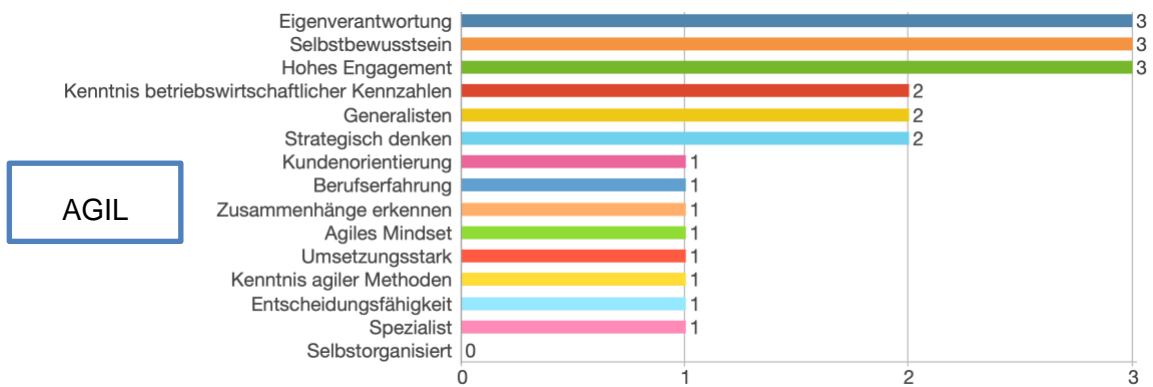


Abbildung 10: Anzahl agiler Unternehmen mit jeweiligem Code. Eigene Darstellung erstellt in MAXQDA

Die beiden Gruppen scheinen also unterschiedliche Anforderungen an Bewerber zu stellen.

6 Diskussion der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die zuvor beschriebenen Ergebnisse eingeordnet und interpretiert. Anschließend werden sie unter Zuhilfenahme der in Kapitel 4.3 abgeleiteten Thesen in Bezug zur bestehenden Forschung gesetzt, sowie Implikationen für zukünftige Forschung gegeben. Konkrete Handlungsempfehlungen an Unternehmen und Marketing Manager hinsichtlich der Rollengestaltung des Marketings schließen das Kapitel.

6.1 Interpretation der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Interviews werden im Folgenden bewertet und dahingehend beurteilt, was sie bezüglich der Rolle des Marketings bedeuten.

Hybride Unternehmen weisen große Unterschiede in ihren Strukturen und in der Einführung der Agilität auf. Dies beruht zum einen auf den natürlich gewachsenen Organisationsstrukturen, und zum anderen auf unterschiedliche Methoden und Ansätze bei der Einführung agiler Methoden. Egal ob es um zeitlich begrenzt zusammenarbeitende Projektteams oder fest implementierte agile Teams geht, die Zielsetzung ist dafür entscheidend, welche Rollen im agil arbeitenden Team abgedeckt werden sollten.

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten der Ausgestaltung von agilen Strukturen, was sich auch daran zeigt, dass die befragten agilen Organisationen bereits mehrere Strukturveränderungen durchlaufen haben. Die Unternehmensstruktur wächst meist individuell und hängt stark vom Unternehmen, aber auch von der jeweiligen Branche ab. Das heißt eine allgemeingültige Anleitung welche Struktur zu präferieren ist kann es nicht geben. Trotzdem können Gemeinsamkeiten identifiziert werden, die beim Organisationsaufbau berücksichtigt werden sollten. Die Aufteilung der Teams ist bspw. so zu wählen, dass jedes Team die komplette Verantwortung über einen Prozess oder/und ein Produkt übernehmen kann. Ein zentrales Team sollte sich um übergreifende, koordinative Themen kümmern welche alle Teams, bzw. die gesamte Organisation betreffen.

Eines dieser Themen ist z.B. die Abstimmung und Koordination strategischer Fragestellungen. So muss immer wieder überprüft werden ob geplante Maßnahmen mit der Strategie übereinstimmen. Als Beispiel sei hier die Passung geplanter Kommunikationsmaßnahmen zu den Unternehmenszielen genannt. Agilität ermöglicht somit sich auf die Themen zu fokussieren, die in Bezug auf die Strategie, die richtigen sind.

Dies kann bei hybriden Unternehmen von der Marketing-Abteilung aus der Linie übernommen werden oder bei agilen Unternehmen von einem interdisziplinär zusammengesetzten Team.

Agilität erfordert Transparenz, Transparenz erfordert Kommunikation. Deshalb sollten viele Schnittstellen, Team-Überlappungen oder übergreifende Gremien und Abstimmungsrunden implementiert werden. Das Marketing ist gefordert Informationen für die Mitarbeiter so aufzubereiten, dass sie von jedem verstanden werden und leistet dadurch einen wichtigen Beitrag für den Erfolg agiler Organisationen.

Ein Unternehmen komplett agil zu organisieren scheint nur bei bestimmten Geschäftsmodellen sinnvoll, da der Erhalt dieses Status sehr aufwändig ist. Außerdem ist der ideale Einsatzbereich für agile Methoden der komplexe Bereich. Es sind aber lange nicht alle Aufgaben, die es in Unternehmen zu erledigen gilt als komplex einzustufen. Der Anteil wird aufgrund der Digitalisierung zwar steigen, aber es wird immer einfache Aufgaben geben, bei welchen der Lösungsweg vorgegeben ist.

Es zeigt sich sehr deutlich, dass der bloße Einsatz agiler Methoden noch kein Erfolgsgarant sein muss. Deshalb ist es wichtig eine agile Haltung bei den Mitarbeitern und eine agile Vision im Unternehmen zu etablieren. Die Agilität muss in das Denken und Handeln der Mitarbeiter übergehen, um den Herausforderungen des digitalen Wandels begegnen zu können.

Rolle des Marketings

Das Marketing von früher, bei dem über die technische Exzellenz von Produkten verkauft wurde, funktioniert heute nicht mehr. Produkte sind mittlerweile vergleichbar in ihrer Qualität und in den Produktmerkmalen. Eine Differenzierung vom Wettbewerb muss also auf andere Weise stattfinden. Es gilt die Aufmerksamkeit der Konsumenten zu erregen und möglichst viele Touch Points zu bieten. Dabei genügt es allerdings nicht laut und omnipräsent zu sein, sondern der Mehrwert des Unternehmens, der Unternehmenssinn muss transportiert werden. Dies gelingt am besten durch eine authentische Darstellung des Unternehmens. Die Kunst liegt darin die Unternehmenswerte in eine Kommunikationsstrategie zu überführen, die ein charakteristisches Bild des Unternehmens zeichnet und dadurch bestimmt wie die Marke in der Kommunikation auftritt. In agilen Unternehmen sind alle gleichermaßen dafür verantwortlich eine Strategie aufzustellen oder zumindest zu verfolgen, um sich als Marke dauerhaft in den Köpfen der Zielgruppe zu etablieren. Dabei darf nicht der

Fehler begangen werden sich nur auf die bestehende Zielgruppe zu beschränken oder die eigenen (künftigen) Möglichkeiten zu unterschätzen.

Ein ganz wichtiger Punkt für den Einfluss auf die Unternehmensleistung ist außerdem die höhere Marktakzeptanz, welche bei Neuproduktentwicklungen durch frühzeitige Einbindung der Kunden erreicht wird. Durch Anwendung agiler Methoden werden Kunden in den Fokus gestellt.

Da eine regelmäßige Einbeziehung der Kunden in alle unternehmensinternen Projekte in der Praxis schwer umzusetzen ist, sollten Werkzeuge und Materialien (bspw. vom Marketing) konzipiert und zur Verfügung gestellt werden, um ein einheitliches Vorgehen in Bezug auf die Kundenfokussierung zu gewährleisten. Dies können Trendanalysen, Marktforschungsberichte, Kundensegmentierungen o.ä. sein

Ob das Marketing nun als Dienstleister für die agilen Teams fungiert, bspw. durch die Ausarbeitung von Konzepten, oder als Mitglied in temporären oder dauerhaften agilen Teams mitarbeitet, um die Kundenfokussierung sicherzustellen – es leistet in jedem Fall einen wichtigen Beitrag zur Kundenfokussierung. Um den agilen Teams einheitliche Arbeitsgrundlagen bereitzustellen, bedarf es einer koordinierenden Stelle, welche sich um die Konzipierung solcher Materialien und um die Einhaltung der strategischen Richtung kümmert. Ob dies in hybriden Unternehmen eine Marketing Abteilung aus der Linie übernimmt oder in agilen Organisationen ein übergreifendes interdisziplinäres Team dafür zuständig ist, ist zweitrangig.

Die Miteinbeziehung des Marketings in agile Teams hängt stark vom Produkt und der Branche ab. Einen großen Unterschied könnte es darstellen ob ein Unternehmen im B2B oder im B2C-Umfeld tätig ist. So kann es bei Produkten in welchen bspw. die Verpackungsgestaltung einen wichtigen Einfluss auf die Kaufentscheidung des Kunden hat durchaus wichtig sein die Rolle Marketing dauerhaft ins Team zu integrieren.

Aus Sicht des Marketings ist eine frühzeitige Miteinbeziehung in die Teams durchaus wertvoll. Das Marketing ist in vielen Fällen auf die Zuarbeit anderer Unternehmensbereiche angewiesen. In klassischen Unternehmen stellt dies das Marketing allein schon deshalb oft vor Herausforderungen, weil es zu weit entfernt ist von der Produktentwicklung, oder insgesamt zu wenig Berührungspunkte mit anderen Unternehmensbereichen hat. Die agile Arbeitsmethodik erleichtert es neue Themen für Marketing Content zu finden, da das Marketing viel besser informiert und eingebunden ist.

Darüber hinaus hat eine frühzeitige Einbeziehung der Belegschaft in die Planung von Marketing Maßnahmen positiven Einfluss auf deren interne Akzeptanz. Das

Miteinbeziehen oder vorab informieren der Mitarbeiter ist deshalb von Bedeutung, da es eine Potenzierung der Reichweite erreichen kann. Die gesamte Belegschaft fungiert als Markenbotschafter: indem im privaten Kreis über den Arbeitgeber geredet wird, oder indem „Posts“ des Arbeitgebers auf Sozialen Netzwerken mit dem privaten Profil geteilt werden. Aus Sicht des Marketings ist es deshalb wichtig, dass jeder im Unternehmen die geplanten Maßnahmen auch verstanden hat.

Dass das Marketing zukünftig agil sein muss steht außer Frage. Gerade in der Corona Pandemie zeigte sich, wie wichtig eine schnelle und flexible Anpassung einer festgelegten Kommunikationsstrategie eines festgelegten Budgets, eines kompletten Marketing-Plans ist. Da die Welt immer komplexer wird haben Pläne mit langem Zeithorizont ausgedient, weil sie schlicht nicht mehr eingehalten werden können. Zu viele externe, sich schnell verändernde Variablen müssen berücksichtigt werden und bedingen, dass sowohl Neuprodukte als auch Marketing Kampagnen frühzeitig und vor detaillierter Ausarbeitung getestet werden müssen.

In Zukunft wird es noch wichtiger, den Kunden und seine Wünsche genau zu kennen. Ob das Marketing eine wichtige Rolle im Unternehmen spielen wird hängt maßgeblich davon ab, wie gut es diese Anforderung erfüllt.

Dies hängt wiederum stark von den Mitarbeitern ab, die die Funktion oder die Rolle Marketing ausüben. Idealerweise sind künftige Marketing Mitarbeiter agiler Organisationen spezialisierte Generalisten. Sie sollen einerseits umsetzungsstark sein, andererseits einen strategischen Weitblick haben und Zusammenhänge erkennen. Vor allem aber sollten sie bereit dazu sein, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen. Dafür ist ein hohes Maß an Transparenz erforderlich, was in selbstorganisierten Organisationen kein Problem sein dürfte, in hybriden Unternehmen aber wahrscheinlich deutlich seltener anzutreffen ist.

Stellenausschreibungen klassischer und agiler Organisationen unterscheiden sich größtenteils nicht merklich voneinander, was angesichts der deutlichen Unterschiede der neuen Arbeitsweise, bspw. in der geforderten Verantwortungskompetenz und Kundenzentriertheit, überrascht.

6.2 Ergebnisse in Relation zu bestehender Forschung

Die in Kapitel 4.3 beschriebenen Forschungsarbeiten befassen sich zum Großteil mit dem Gesamtkonstrukt Agilität im Unternehmen oder im Marketing und deren Auswirkungen auf ökonomische Faktoren. Diesbezüglich bestätigen die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit die bisherigen Erkenntnisse aus der Forschung. In ausnahmslos allen betrachteten Fällen konnte eine positive Entwicklung der Unternehmensleistung verzeichnet werden. Sechs der acht Unternehmen führen dies

direkt auf die Agilität zurück. Neben harten Faktoren wie Umsatz- und Ebit-Steigerungen gab es auch Änderungen in Soft Faktoren, wie Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit, welche sich indirekt auf die Unternehmensleistung auswirken.

In hybriden Unternehmen kann die positive Entwicklung der Unternehmensleistung nicht 1:1 auf den Einsatz agiler Methoden zurückgeführt werden, da verschiedene Aspekte zu berücksichtigen sind. Dazu zählen beispielsweise Megatrends wie smarte Mobilität, die sich auf ganze Branchen auswirken und zu einer positiven Veränderung der Unternehmensleistung führen können. Die gegenwärtige Corona Pandemie stellt ein ähnliches Beispiel dar, welche Umsatzsteigerungen nicht auf die Eigenleistung von Unternehmen zurückführen lässt sondern darauf ob sie bspw. Lieferant für im Gesundheitsbereich verwendete Artikel sind.

In einem Punkt widersprechen die Erkenntnisse einer bestehenden Forschungsarbeit. So identifizierten Dikert, Paasivaara und Lassenius in ihrer 2016 publizierten Studie ein Timing-Problem als spezielle Herausforderung für das Marketing. Aufgrund der flexiblen Arbeitsmethode in der Produktentwicklung würden Produktmerkmale erst spät feststehen, was für die Erstellung von Marketing Materialien oder die Konzipierung von Kampagnen Probleme darstelle. Dies ist zwar nachvollziehbar, wird in der Praxis aber durch ein gewisses Maß an Standardisierung umgangen. So müssen sich Mitarbeiter agiler Organisationen sehr viel abstimmen, und es bedarf ein gewisses Maß an Empathie und Weitblick, um Zusammenhänge zu erkennen und die Anforderungen anderer Unternehmensbereiche zu verstehen. Keines der befragten Unternehmen hat dies als spezielle Herausforderung genannt. Dies kann jedoch auch an der relativ kleinen Stichprobengröße liegen.

Van Ruler beschreibt welche Anpassungen bestehender Methoden notwendig sind, um diese auf das Themengebiet PR zu übertragen und identifiziert Qualifikationen, welche für die Arbeit in agilen Teams erforderlich sind. Reflektiertheit, Professionalität, Erfahrung und Eigenverantwortung lassen sich neben einer guten Ausbildung, als wichtige Qualifikationen für agile PR-Planung ableiten.

Die vorliegende Arbeit ergänzt diese Qualifikationen indem sie 15 verschiedene Kompetenzen und Fähigkeiten aufzeigt, welche Marketingmitarbeiter mitbringen sollten, um in agilen und hybriden Organisationen erfolgreich zu sein. Davon wurden Eigenverantwortung, Zusammenhänge erkennen, strategisch denken, Kundenorientierung, Selbstbewusstsein und hohes Engagement in mindestens 3 unterschiedlichen Fällen erwähnt, wie die nachfolgende Abbildung zeigt. Die Ergebnisse bestätigen somit die Teilergebnisse der Forschungsarbeit von Rulers.

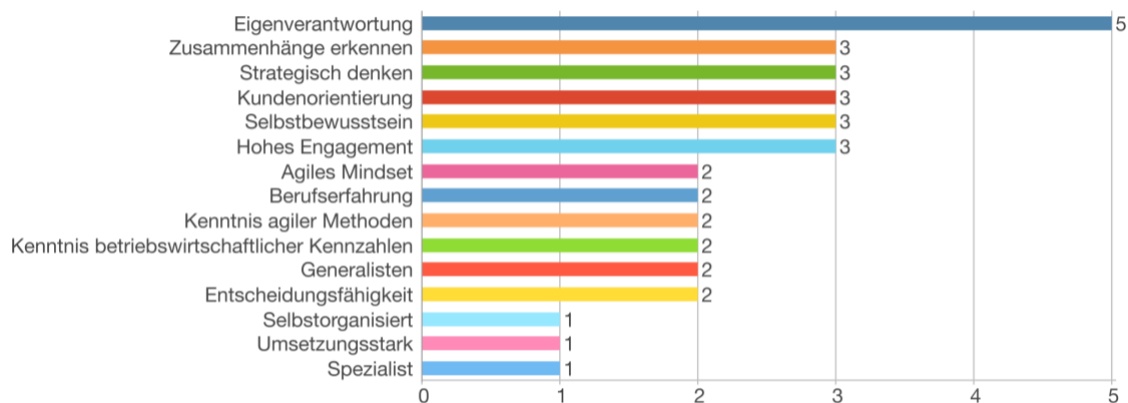


Abbildung 11: Anzahl aller befragten Unternehmen mit jeweiligem Code. Eigene Darstellung erstellt in MAXQDA

Tabelle 7 fasst die Ergebnisse in Bezug auf die vorab aufgestellten Thesen zusammen.

Tabelle 7: Überblick Thesen & Ergebnisse.

Nr.	These	Ergebnis	Erklärung
1	Die agile Transformation stellt besonders für das Marketing eine Herausforderung dar	✘	Die Ergebnisse der Experteninterviews lassen für das Marketing keine größeren Herausforderungen erkennen als für andere Funktionen.
2	Agiles Marketing erfordert andere Fähigkeiten der Mitarbeiter		Dies hat sich bei der Auswertung der Interviews als richtig ergeben und wird unter 6.2 näher ausgeführt.
3	Agile Methoden ermöglichen eine effektivere, (marktorientierte) Umsetzung der Unternehmens- und Marketingstrategie	✔	Die Interviewpartner störten sich zum Teil an der Wortwahl „Methoden“. Dass ein agiles Mindset die Strategieumsetzung effektiver macht wurde von allen bestätigt
4	Unter volatilen Marktbedingungen trägt agiles Marketing mehr zur Unternehmensleistung bei als Innovationsfähigkeit	?	Dass agiles Marketing die Unternehmensleistung beeinflusst ist unbestritten. Der Faktor Innovationsfähigkeit konnte in die Interviews nicht miteinbezogen werden, da dies den zeitlichen Rahmen gesprengt hätte.
5	Agilität führt über die Verbesserung der Zusammenarbeit und der Abstimmung zu einer höheren Unternehmensleistung	✔	Dieser Zusammenhang kann insofern bestätigt werden, als dass alle Unternehmen eine positive Entwicklung der Unternehmensleistung seit Einführung der Agilität verzeichneten. Ob dies ausschließlich auf die Agilität zurückzuführen ist lässt sich nicht 1:1 beurteilen.

Quelle: Eigene Darstellung.

Diese Arbeit bereichert die bestehende Forschung insofern, da sie nicht nur den Einfluss agiler Methoden untersucht, sondern zusätzlich darstellt wie die Zusammenarbeit agiler oder hybrider Unternehmen ausgestaltet sein sollte, um positive Auswirkungen zu erzielen. Die Ergebnisse zeigen beispielsweise wie durch Einsatz agiler Methoden eine effektive Umsetzung der Unternehmensstrategie erzielt werden kann und wodurch eine konstante Kundenfokussierung erreicht wird. Außerdem werden die Aufgaben und Anforderungen an das Marketing in einer detaillierten Rollenbeschreibung herausgearbeitet.

Für zusätzliche Informationen zu den Interviewprotokollen kontaktieren Sie bitte die Autorin unter luise.buechle@gmail.com

6.3 Implikationen für zukünftige Forschung

Für die vorliegende Arbeit wurden Stichproben aus unterschiedlich aufgebauten Unternehmen gewählt um breit gefächerte Erkenntnisse zu erzielen. Diese wurden um die Sicht von Unternehmensberatern ergänzt, welche über Erfahrungen aus unterschiedlichen Fällen verfügen. Um belastbarere Ergebnisse zu gewinnen sollte die Studie ausgeweitet werden, und weitere agile und hybride Unternehmen befragt werden.

Auffällig ist, dass einige Unternehmen durch die Transformation viel profitabler wurden. Laut Aussage einer Unternehmensberaterin sind vor allem bei Unternehmen, die bereits mit dem Rücken zur Wand, also kurz vor Insolvenz stehen, Umsatzsteigerungen von 30 bis 40% möglich. Unter anderem deshalb, weil die Mitarbeiter sich viel stärker einsetzen. Dies ist ein interessanter Aspekt, der in einer breit angelegten Studie näher untersucht werden sollte, da er wichtige Erkenntnisse für die Forschung und Praxis liefern könnte.

Zusätzlich wäre es interessant zu zeigen, ob die Unterschiede in den Anforderungen an Bewerber, die sich in der vorliegenden Arbeit gezeigt haben, bloßer Zufall sind, oder ob sich tatsächlich agile und hybride Unternehmen diesbezüglich unterscheiden. Dies könnte in einer Forschungsarbeit betrachtet werden, in welcher ein Wandel der Marketing-Stellenausschreibungen in Zusammenhang mit der Digitalisierung untersucht wird.

6.4 Handlungsempfehlungen

Unternehmensabläufe & Unternehmensstruktur

In agilen Organisationen ist es wichtig übergreifende Strukturen aufzubauen, die koordinierende oder strategische Funktionen übernehmen. Jedes agile Team sollte sich auf ein spezielles Produkt, Kundensegment o.ä. fokussieren.

Um Mitarbeiter und Teams dazu zu befähigen, eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen, muss Transparenz gegeben sein. Ein hohes Maß an Transparenz erfordert Kommunikation in Form von Abstimmungsrunden, regelmäßigen Informationsmaterialien etc. aber vor allem die volle Rückendeckung des Managements.

Die Unternehmensstrategie sollte allen bekannt sein, damit eine effektive Erfüllung der Unternehmensziele erfolgen kann und eine dahingehende Prüfung geplanter Maßnahmen möglich ist.

Das Marketing sollte frühzeitig in vielerlei Projekte involviert werden, um einen kundenfokussierten Blickwinkel oder neue, kreative Ideen beizutragen.

Aufgaben Marketing

Teil der Aufgaben des Marketings ist es Arbeitsmaterialien für Teams zu erarbeiten und zur Verfügung zu stellen, wie wertbasierte Kundensegmentierungen, Trendanalysen, Marktforschungsberichte und dadurch einen Beitrag zur Kundenfokussierung zu leisten. Dazu gehört ebenfalls Vorlagen zu erstellen, damit innerhalb der Teams gleich vorgegangen wird, wenn bspw. Personas oder Customer Profiles erstellt werden sollen.

Kommunikation ist ein zentrales Erfolgskriterium agiler Strukturen. Falls das Marketing nicht als Rolle in den agilen Teams vertreten ist muss es sich intern sehr gut vernetzen und Kommunikationspunkte mit verschiedenen Unternehmensbereichen etablieren, um stets „am Ball“ über interne Themen zu bleiben. Falls sich die Marketingfunktion als Rolle im agilen Team befindet ist eine regelmäßige Kommunikation zwischen agilen Teams und Linie (hybride Organisationen), bzw. agilen Teams und übergreifendem Team (agile Organisationen) notwendig.

Kundenfokussierung gilt mit als Hauptvorteil agiler Methoden. Dafür müssen ausreichend Daten, Analysen und Infrastruktur im Marketing vorhanden sein. Im B2B-Umfeld gilt: um relevant zu bleiben darf es nicht allein dem Vertrieb überlassen werden, die Kundensicht einzubringen. Sonst besteht die Gefahr sich zu sehr auf bestehende Kunden zu beschränken.

Gerade im Bereich der Neuproduktentwicklung sollte das Marketing künftig seine Verantwortung wahrnehmen und enger mit Unternehmensbereichen zusammenarbeiten, die direkt am Produktentstehungsprozess beteiligt sind. Dadurch kann es einen wichtigen Beitrag dazu leisten, dass Trends berücksichtigt werden und die Produkte am Markt eine hohe Kundenakzeptanz erzielen. Eine frühzeitige

Einbeziehung des Marketings, ob als temporäres oder ständiges Teammitglied, ist daher ausdrücklich zu empfehlen.

Agilität ist keine Insellösung für einzelne Abteilungen oder Prozesse. Das muss im Marketing vor allem auch bei der Zusammenarbeit mit externen Partnern, wie Agenturen, berücksichtigt werden.

Für das Marketing in agilen und hybriden Organisationen ergeben sich die nachfolgend aufgezählten Anforderungen:

- Eigene Prozesse flexibel gestalten
- Weitblick und Interesse für Themen außerhalb des Marketings entwickeln
- Internes Marketing betreiben und Mitarbeiter vorab informieren
- Kundenfokussierung vorantreiben / unterstützen
- Das Unternehmen authentisch nach außen darstellen

7 Fazit

7.1 Zusammenfassung

Nach Darwins Theorie war Agilität noch nie so wichtig für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens wie heute.

“It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but the one most responsive to change” – Charles Darwin

Aufgrund der in Kapitel 3 beschriebenen Veränderungen und Herausforderungen müssen Unternehmen flexibler werden. Eine der wichtigsten Aufgaben des Marketings für künftigen Erfolg ist es deshalb rechtzeitig Trends zu erkennen und zu analysieren und in Form von Arbeitsmaterialien für das Unternehmen aufzubereiten. Nur dann können Maßnahmen frühzeitig getestet und auf neue Gegebenheiten angepasst werden, und der Kunde stets in den Fokus gestellt werden.

Dafür werden neue Qualifikationen und eine Anpassung der Arbeitsweise benötigt. Ganz nach dem Motto: “a fool with a tool is still a fool”, gilt jedoch: der bloße Einsatz von Instrumenten und Methoden macht nicht den großen Unterschied - sondern die Unternehmenskultur und ein agiles Mindset. Dazu gehört es die Mitarbeiter durch Übertragung von Verantwortung zu befähigen, autonom arbeiten zu können.

“Culture eats Strategy for breakfast“ – Peter Drucker

Kein Zitat beschreibt die Bedeutung der Kultur für die Entwicklung einer Unternehmensstrategie, und damit für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens, besser.

Agilität im Unternehmen zu implementieren zeigt sich als sinnvoll und wirkungsvoll, um den Herausforderungen der Zukunft zu begegnen. Um diesen Zustand der Wandelbarkeit zu erreichen, muss diese Entscheidung jedoch die volle Rückendeckung des Managements haben. Transparenz und Ermächtigung („Empowerment“) der Mitarbeiter sind wertvolle Faktoren, mithilfe derer das volle Potenzial eines Unternehmens ausgeschöpft werden kann.

Unternehmenserfolg fußt auf guter Zusammenarbeit. Erfolgreiches Marketing erfordert die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen. Aufgaben des Marketings reichen von Dienstleistungen für agile Teams, über die Mitarbeit bei der Entwicklung von Konzepten und Lösungen, bis hin zur Sicherstellung der Markt- und Kundenfokussierung in der Arbeit des gesamten Unternehmens.

In Zukunft wird es noch wichtiger, den Kunden und seine Wünsche genau zu kennen. Ob das Marketing dabei eine wichtige Rolle im Unternehmen spielen wird hängt maßgeblich davon ab, wie gut es diese Anforderung erfüllt.

7.2 Limitationen

Die Corona-Pandemie hatte einen erheblichen Einfluss darauf, dass nicht mehr Interviews stattfinden konnten, da einige Unternehmen aufgrund der Krise zurzeit keine wissenschaftlichen Arbeiten unterstützen.

Die Ergebnisse dieser Arbeit stellen nur einen kleinen Ausschnitt der Realität dar. Aufgrund der kleinen Stichproben konnten zwar sehr verschiedene Unternehmen in Bezug auf Branche, Größe und Organisationsform berücksichtigt werden, um die Ergebnisse verallgemeinern zu können sollte die Untersuchung jedoch ausgeweitet werden.

Literaturverzeichnis

- Abernathy, Philip. 2009. "Hook, line and sinker: the role of line management in relation to Agile teams." *2009 Agile Conference*. IEEE Computer Society. 314-319.
- Accardi-Petersen, Michelle. 2011. *Agile Marketing*. CA Technologies.
- Agile Marketing Manifesto. 2012. *About Agilemarketingmanifesto.org*. Juni. Accessed Juni 6, 2020. <https://agilemarketingmanifesto.org/about/>.
- . 2012. *agilemarketingmanifesto.org*. Juni. Accessed Juni 6, 2020. <https://agilemarketingmanifesto.org/languages/german/>.
- . 2012. *Principles - Agilemarketingmanifesto.org*. Juni. Accessed Juni 6, 2020. <https://agilemarketingmanifesto.org/principles/>.
- Albrecht, Torsten. 2020. "Customer Relationship Management." In *Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen*, by Lars Fend and Jürgen Hofmann, 101-119. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Angermeier, Georg. 2018. *projektmagazin.de*. 03 13. Accessed 08 27, 2020. <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/stacey-matrix>.
- Bürge, Martina. 2013. *bernet.ch*. Juli. Accessed Juni 11, 2020. <https://bernet.ch/blog/2013/07/12/was-ist-eigentlich-social-sentiment-analysis/>.
- BCG. 2015. "bcg.com." *The Agile Marketing Organization*. Oktober 05. Accessed März 28, 2020. <https://www.bcg.com/de-de/publications/2015/marketing-brand-strategy-agile-marketing-organization.aspx>.
- Beck, Kent, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, et al. 2001. *agilemanifesto*. Accessed Mai 23, 2020. <https://agilemanifesto.org/iso/en/manifesto.html>.
- Bibliographisches Institut GmbH. n.d. *duden.de*. Accessed April 14, 2020. <https://www.duden.de/rechtschreibung/agil>.
- Biesel, Hartmut, and Hartmut Hame. 2018. *Vertrieb und Marketing in der digitalen Welt*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Brandl, Michaela. 2016. *modernmarketer.de*. Mai 21. Accessed Juni 6, 2020. <http://www.modernmarketer.de/werte-und-prinzipien-agile-marketing-manifesto/>.
- Bruce, Annette, and Christoph Jeromin. 2016. *Agile Markenführung: Wie Sie Ihre Marke stark machen für dynamische Märkte*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Conforto, Edivandro C., Fabian Salum, Daniel C. Amaral, Sergio Luis da Silva, and Luis Fernando Magnanini de Almeida. 2014. "Can Agile Project Management Be Adopted by Industries Other than Software Development?" *Project Management Journal*, 21-34.
- Dänzler, Stefanie. 2014. "Agile Branding - Wie das digitale Werbegut die Kommunikation verändert." In *Marke und digitale Medien*, by Stefanie Dänzler and Thomas Heun, 17-32. Wiesbaden: Springer Gabler.
- David, Alan H. 2010. "Diversity, Innovation, and Corporate Strategy." In *Profiting from Diversity: The Business Advantages and the Obstacles to Achieving Diversity*, by Gloria Moss, 19-44. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Diehl, Andreas. 2018. *digitaleneuordnung.de*. Juni. Accessed Mai 23, 2020. <https://digitaleneuordnung.de/blog/agiles-manifest/>.

- . n.d. *digitalneuordnung.de/blog*. Accessed Juni 7, 2020.
<https://digitalneuordnung.de/blog/user-stories/>.
- Dikert, Kim, Maria Paasivaara, and Casper Lassenius. 2016. "Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review." *The Journal of Systems and Software*, 87-108.
- DIM Deutsches Institut für Marketing GmbH. 2017. *marketinginstitut.biz*. Juli 10. Accessed April 25, 2020. <https://www.marketinginstitut.biz/blog/marketing-4-0/>.
- Doppler, Hermann. n.d. *doppler-manager.de*. Accessed 07 21, 2020.
<http://leadership.doppler-manager.de/lean-management/cynefin-und-stacey/>.
- Doppler, Hermann, interview by Luise Büchle. 2020. *Gründer & Geschäftsführer, Management-Beratung Doppler* (07 24).
- . 2019. *Leadership.Doppler-Manager.de*. Januar. Accessed Juli 26, 2020.
<http://leadership.doppler-manager.de/new-work/>.
- Engelhardt, Lena, and Raik Borkowski. n.d. *tme-ag.de*. Accessed 08 29, 2020.
<https://tme-ag.de/blog-beitrag/agilitaet-nur-ein-trend/>.
- Eppenstein, Jochen, interview by Luise Büchle. 2020. *Key Account Director, Stan-Studios* (08 12).
- Falkner, Michael. n.d. *werbetipps.com*. Accessed 08 27, 2020.
<https://www.werbetipps.com/was-ist-marketing/historische-entwicklung/>.
- Fleig, Jürgen. 2019. *business-wissen.de*. Dezember 9. Accessed Mai 2, 202.
<https://www.business-wissen.de/artikel/agiles-projektmanagement-so-funktioniert-scrum/>.
- Fryrear, Andrea. n.d. *Agile Sherpas*. Accessed April 14, 2020.
<https://www.agilesherpas.com/agile-marketing-roles-meetings/>.
- Fuchs Media Solutions. n.d. *Globalisierung-Fakten.de*. Accessed April 24, 2020.
<https://www.globalisierung-fakten.de/globalisierung-informationen/wirtschaftliche-globalisierung-definition/>.
- Fuderholz, Jens. 2017. *Professionelles Lead Management*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Güttele, Franziska, interview by Luise Büchle. 2020. *Unternehmensberaterin & Gründerin, We Think Different* (07 26).
- Grätsch, Susanne, and Cassandra Knebel. 2018. *berlinerteam.de*. März 29. Accessed August 3, 2020. https://www.berlinerteam.de/magazin/ueberblick-agile-methoden-design-thinking-design-sprint-lean-startup-scrum/#Design_Thinking.
- Hain, Katharina. 2019. *blog.hays.de*. 12 10. Accessed 08 27, 2020.
<https://blog.hays.de/kompetenzen-und-faehigkeiten-worin-der-unterschied-besteht-und-warum-sie-diesen-kennen-sollten/>.
- Hajli, Nick, Mina Tajvidi, Ayantunji Gbadamosi, and Waqar Nadeem. 2019. "Understanding market agility for new product success with big data analytics." *Industrial Marketing Management*.
- Hans-Bredow-Institut. 2004. *nk.nomos.de*. Accessed 08 28, 2020.
https://www.nk.nomos.de/fileadmin/muk/doc/MuK_04_03.pdf.
- Heiler, Stephan, interview by Luise Büchle. 2020. *Eigentümer / Geschäftsführer Heiler Glas* (08 10).
- Heimbrecht, Felix. 2015. *zukunftsinstitut.de/artikel*. August. Accessed Juni 6, 2020.
<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/marketing-im-iot-die-neue-naehe/>.

- Henkel, Paul. 2018. *projectwizards.net*. 03 19. Accessed 08 03, 2020. <https://www.projectwizards.net/de/blog/2018/03/kanban>.
- HLSC GmbH Stuttgart. n.d. *scrum-events.de*. Accessed Juni 4, 2020. <https://www.scrum-events.de/was-sind-die-aufgaben-des-product-owners.html>.
- Hofert, Svenja. 2018. *Das agile Mindset*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Homburg, Christian. 2017. *Marketingmanagement*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Homburg, Christian, Arnd Vomberg, Margit Enke, and Phillipp H. Grimm. 2015. "The loss of the marketing department's influence: is it really happening? And why worry?" *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-13.
- InLoox GmbH. n.d. *projektmanagement-definitionen.de*. Accessed Mai 31, 2020. <http://projektmanagement-definitionen.de/glossar/linienorganisation/>.
- IT Verlag für Informationstechnik GmbH. 2020. *it-daily.net*. 02 04. <https://www.it-daily.net/it-management/projekt-portfolio-management/23376-agilitaet-in-unternehmen-trend-oder-arbeitsweise-der-zukunft>.
- J. Raupp, J. Vogelsang. 2009. "springer.com." *Medienresonanzanalyse*. Accessed 08 29, 2020. https://www.springer.com/cda/content/document/cda_downloaddocument/Be-rechnung-von-Reliabilita%CC%88tskoeffizienten-Anhang.pdf?SGWID=0-0-45-1508109-p174296378.
- Jaworski, Bernard, Peter F. Drucker, Richard Lutz, J.C. Penney, Greg W. Marshall, Charles Harwood, and Rajan Varadarajan. 2017. *ama.org*. Accessed April 25, 2020. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>.
- Komus, Ayelt, and Sonja Schmidt. 2018. *projektmagazin.de*. 05 15. Accessed 08 28, 2020. https://www.projektmagazin.de/artikel/mit-der-stacey-matrix-zur-richtigen-pm-methode_1128468.
- Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya, and Iwan Setiawan. 2010. *Die neue Dimension des Marketings: Vom Kunden zum Menschen*. Frankfurt / New York: Campus.
- KPMG . 2019. "assets.kpmg." *KPMG Global Agile Survey 2019*. Accessed April 6, 2020. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/nl/pdf/2019/advisory/agile-transformation.pdf>.
- Lachmann, Matthias. 2017. *lachcon.de*. 09 17. Accessed 08 03, 2020. <http://www.lachcon.de/2017/09/26/wann-sind-agile-methoden-sinnvoll-das-cynefin-modell-hilft-bei-der-identifikation/>.
- Managerin, Marketing, interview by Luise Büchle. 2020. *Marketing Managerin, Bosch eBike Systems* (07 28).
- Mazzanti, Gaetano. 2012. *Agile In The Bathtub: Developing and producing bathtubs the agile way*. Konferenzbericht, IEEE xplore.
- McKinsey & Company. 2015. "The marketer strikes back." *mckinsey.com*. Oktober. Accessed April 10, 2020. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-marketer-strikes-back>.
- McKinsey&Company. 2016. "mckinsey.com." *Making your marketing organization agile: A step-by-step-guide*. November. Accessed März 28, 2020. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/agile-marketing-a-step-by-step-guide>.

- Moßner, Julia, and Linda Bergmann. 2019. *industry-of-things.de*. November 8. Accessed Juni 6, 2020. <https://www.industry-of-things.de/internet-of-things-definition-technologie-und-anwendung-a-878883/>.
- Niebling, Marco, interview by Luise Büchle. 2020. *Begleiter Organisations- & Personalentwicklung, Hema* (08 06).
- Ober-Sundermeyer, Johanna, interview by Luise Büchle. 2020. *Innovation Manager Consulting, Melitta Group* (08 11).
- Ottesen, Geir Grundvag, and Kjell Gronhaug. 2014. "Exploring the dynamics of market orientation in turbulent environments: a case study." *European Journal of Marketing*, 956-973.
- Penzkofer, Maximilian. 2019. *wibas.com*. 02 25. Accessed August 3, 2020. <https://www.wibas.com/blog/design-thinking-und-agilitaet-wie-passt-das-zusammen/>.
- Poolton, Jenny, Hossam S. Ismail, Iain R. Reid, and Ivan C. Arokiam. 2006. "Agile marketing for the manufacturing-based SME." *Marketing Intelligence & Planning*, 681-693.
- Porsche Consulting. 2019. "porsche-consulting.com." *Publikationen*. Accessed Mai 02, 2020. https://www.porsche-consulting.com/fileadmin/docs/04_Medien/Publikationen/SRX03904_Agile_in_a_Complex_World/Agil_in_einer_komplexen_Welt_DE_Porsche_Consulting_v5.pdf.
- Prof. Garber, Thorsten. 2012. "Kundenverstehender und Nachwuchsschmied." *Absatzwirtschaft*, Mai: 26.
- Röpstorff, Sven, and Robert Wiechmann. 2016. *Scrum in der Praxis*. Heidelberg: dpunkt.verlag.
- Roberts, Nicholas, and Varun Grover. 2012. "Investigating firm's customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities." *Journal of Business Research*, 579-585.
- Safar, Milad. n.d. *weissenberg-solutions.de*. Accessed Juni 6, 2020. <https://weissenberg-solutions.de/digitalisierung-vs-digitale-transformation-was-ist-der-unterschied/>.
- Schwaber, Ken, and Jeff Sutherland. n.d. *scrum.org*. Accessed Juni 2, 2020. <https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum>.
- Stelzmann, Markus, interview by Luise Büchle. 2020. *Geschäftsführer / Regisseur, Tele Haase* (08 04).
- Stepstone, Kienbaum. 2019. *stepstone.de/wissen*. Accessed Mai 30, 2020. <https://www.stepstone.de/wissen/agiles-arbeiten/>.
- Sutherland, Jeff. 2014. *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. New York: Random House.
- Tiwari, Rajnish. 2003. "global-innovation.net." *org-slack*. Mai. Accessed Juni 7, 2020. <http://www.global-innovation.net/team/tiwari/PDF/org-slack.pdf>.
2012. *travisarnold.com*. Mai 16. Accessed Juni 7, 2020. <https://travisarnold.com/agile-marketing-manifestos/>.
- Uludag, Ömer, Martin Kleehaus, Niklas Dreyman, Christian Kabelin, and Florian Matthes. 2019. "Investigating the Adoption and Application of Large-Scale Scrum at a German Automobile Manufacturer." Konferenzartikel, TU München.

- van Ruler, Betteke. 2015. "Agile public relations planning: The Reflective Communication Scrum." *Public Relations Review*, 187-194.
- Verhoef, Peter, and Peter S.H. Leeflang. 2009. "Marketing Department's Influence Within The Firm." *Journal of Marketing*, März: 14-37.
- VersionOne. 2019. "stateofagile.com." *State of Agile Survey*. Mai. Accessed April 12, 2020.
https://www.stateofagile.com/?_ga=2.41812257.2022330814.1588419100-2025438080.1588419100#ufh-c-473508-state-of-agile-report.
- Veuve, Alain. 2016. *alainveuve.ch*. Mai 08. Accessed April 20, 2020.
<https://www.alainveuve.ch/das-unternehmensmodell-fuer-das-digitale-zeitalter-agiles-unternehmen/>.
- . 2017. *alainveuve.ch*. Juni 01. Accessed April 20, 2020.
<https://www.alainveuve.ch/5-saeulen-fuer-das-agile-unternehmen/>.
- Volland, Marcel. 2019. "Hybride Agilität in Großunternehmen Von der Notwendigkeit des Entlernens." *Industrie 4.0 Management*, April 15: 27-30.
- Walsh, G., A. Deseniss, and T. Kilian. 2020. *Strategisches Marketing*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
2019. *Unternehmen im digitalen Zeitalter - Lean Management trifft auf New Work*. Performed by We Think Different.
- Wilde, Thomas, and Thomas Hess. 2006. "Methodenspektrum der Wirtschaftsinformatik: Überblick und Portfoliobildung." *Arbeitsbericht*, München, 280-287.
2018. *wirtschaftslexikon.gabler.de*. Februar 14. Accessed Mai 2, 2020.
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/coopetition-27127>.
- World Rugby. n.d. *Worldrugby.org*. Accessed Mai 2, 2020.
<https://passport.worldrugby.org/?page=beginners&p=12&language=DE>.
- Zhou, Jing, Felix T. Mavondo, and Stephen Graham Saunders. 2018. "The relationship between marketing agility and financial performance under different levels of market turbulence." *Industrial Marketing Management*, November.
- Zukunftsinstitut GmbH. n.d. *zukunftsinstitut.de*. Accessed April 27, 2020.
<https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>.
- Zukunftsinstitut GmbH. n.d. *zukunftsinstitut.de - Konnektivität*. Accessed Juni 6, 2020. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/mtglossar/konnektivitaet-glossar/>.

Anhang 1: Fragebogen

Luise Büchle, 21.07.2020

FRAGEBOGEN	
Die Rolle des Marketings in agilen Organisationen	
Frage 1: Erzählen Sie doch mal wie es zur Einführung agiler Methoden in Ihrem Unternehmen kam	
	Wann wurde die Transformation begonnen? Wie ist die Unternehmens-Struktur? Welche agile Methode setzen Sie ein? Wie ist das Marketing in die agile Transformation / Arbeitsweise integriert? Welche Herausforderungen gab es durch die Transformation speziell für das Marketing?
Frage 2: Wie sieht ihr Alltag aus, beschreiben Sie doch mal einen typischen Arbeitstag	
	Mit welchen Unternehmensbereichen arbeiten sie häufig / eng zusammen? War das vor der Transformation auch schon so? Was sind die Aufgaben des Marketings aus agilen Teams? Hat sich die Kommunikation im Unternehmen verändert? Wenn ja, inwiefern? Was sehen Sie persönlich als Vorteil dieser neuen Arbeitsweise in Ihrem Alltag? Wie hat sich die konkrete Arbeit der Abteilung Marketing durch die agilen Methoden geändert? Wurden seit der Transformation neue Mitarbeiter im Marketing eingestellt oder neue Funktionen geschaffen? Welche Qualifikationen sind ihnen bei neuen Bewerbern heute besonders wichtig? Warum?
Frage 3: Würden Sie ihr Unternehmen als sehr innovativ bezeichnen?	
	Wie schätzen Sie die Fähigkeit ihres Unternehmens ein die Stimme des Kunden wahrzunehmen / Kundenwünsche zu antizipieren? Wie schätzen Sie die Fähigkeit ihres Unternehmens ein auf Kundenwünsche einzugehen bzw. diese umzusetzen?
Frage 4: "Der Einsatz agiler Methoden ermöglicht eine effektivere Umsetzung der Unternehmens- und Marketingstrategie"	
	Stimmen Sie dieser Hypothese zu? Begründen Sie ihre Antwort bitte. Haben Sie das Gefühl Sie haben jetzt mehr Zeit?
Frage 5: Meinen Sie der Einfluss des Marketings hat sich durch die Transformation im Unternehmen erhöht?	
	Trägt das Marketing nun mehr zum Unternehmenserfolg bei? Können Sie ihr Markt- und Wettbewerbsumfeld beschreiben?

