

Jens Kröger  
Stefanie Marx

# Agiles Marketing

Wie Marketing in dynamischen Zeiten zum  
Business Enabler wird

*2. Auflage*



Springer Gabler

---

# Agiles Marketing

---

Jens Kröger · Stefanie Marx

# Agiles Marketing

Wie Marketing in dynamischen Zeiten zum  
Business Enabler wird

2., überarbeitet und erweitert Auflage

Jens Kröger  
Bonn, Deutschland

Stefanie Marx  
Bonn, Deutschland

ISBN 978-3-658-44710-6      ISBN 978-3-658-44711-3 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-44711-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020, 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Rolf-Guenther Hobbeling

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

---

# Vorwort zur zweiten Auflage

*The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence – it is to act with yesterday's logic.*

*Peter Drucker<sup>1</sup>*

Wir leben in turbulenten Zeiten! In Zeiten permanenter Veränderung. Bereits der Untertitel der ersten Auflage dieses Buches, die im April 2020 erschien, lautete „Marketing in dynamischen Zeiten“.

Die letzten vier Jahre (April 2020 bis heute, Juni 2024) haben noch einmal eine ganz neue, vorher unvorstellbare Dynamik auf vielerlei Ebenen mit sich gebracht. Vor allem die Corona-Epidemie hat unser Leben auf den Kopf gestellt, gleichzeitig aber auch die Digitalisierung vorangetrieben, New Work normalisiert, Prioritäten von Einzelnen sowie von Unternehmen verschoben. Corona forcierte radikale Veränderung und förderte schonungslos zutage, wie resilient Unternehmen tatsächlich sind und wie es um ihre Fähigkeit bestellt ist, angemessen und erfolgreich auf Wandel zu reagieren.

Nicht zuletzt waren es auch Kriege: Zunächst Ukraine und ganz aktuell eine erneute Zuspitzung des Gaza-Konfliktes. Damit einhergehende Inflation auf wirtschaftlicher Ebene sowie große Unsicherheiten und Ängste auf sozialer Ebene sind nur zwei der Auswirkungen. Wir befinden uns in einer sogenannten Stapelkrise. Pandemie, Krieg, Inflation, Klimakrise – alles zur gleichen Zeit. Diese Belastungen verändern – mal mehr, mal weniger subtil – die Realitäten unserer Klienten und Klientinnen und damit verbunden ihr Verhalten, ihre Bedürfnisse und entsprechend auch die Art und Weise, wie Unternehmen mit ihnen interagieren müssen. Wir möchten in unserer zweiten Auflage nicht die gesamte Bandbreite an Symptomen und Resultaten beleuchten, sondern vor allen Dingen auf die marketing- bzw. unternehmensspezifischen Aspekte eingehen und die Frage beantworten, wie Marketing sich nicht nur für kommende Herausforderungen wappnet, sondern ganz grundlegend den eigenen Stellenwert im Unternehmen stärken

---

<sup>1</sup> McConnell, J. (2020). Leadership Everywhere Means Reversed Leadership. <https://www.druckerforum.org/blog/leadership-everywhere-means-reversed-leadership-by-jane-mcconnell/>. Zugegriffen: 1. Apr. 2024.

und ausbauen kann. Wir sind überzeugt davon, dass Marketing besonders in Zeiten des Wandels und der Krisen essenziellen positiven Impact in jeder Organisation haben kann und sollte, indem vor allem Kundenbedürfnisse frühzeitig erkannt und adressiert werden.

Haben wir dies in unserer ersten Auflage bereits herausgestellt, so haben die letzten Jahre ein Ausrufezeichen hinter diese Aussage gesetzt. Agilität sorgt nicht nur in der Marketingabteilung selbst für Resilienz, ein agiles Marketingteam kann auch den Unternehmenserfolg in Krisen sicherstellen. War es schon immer förderlich, eine gut funktionierende Marketingabteilung und damit performantes Marketing zu etablieren, so ist es mittlerweile unabdingbar. Denn nicht nur Stapelkrisen erzeugen eine hohe Dynamik, auch der technologische Fortschritt vollzieht sich immer schneller und erzeugt ebenfalls Veränderung, Dynamik und Unsicherheiten, auf die es zu reagieren gilt. Die Befriedigung von Kundenbedürfnissen, die Lösung von Problemen – das sind nach wie vor die Daseinsberechtigungen von Unternehmen. Ohne diese Ziele zu erfüllen, wird kein Unternehmen lange Bestand haben.

Je mehr Wissen und je mehr Möglichkeiten wir haben, desto rasanter vollziehen sich Veränderungen. Nicht nur auf Unternehmensebene. „Unser neu entdecktes Wissen führt zu schnelleren wirtschaftlichen, sozialen und politischen Veränderungen; mit jedem Versuch zu begreifen, was geschieht, beschleunigen wir die Akkumulation von Wissen, was wiederum zu noch schnelleren und größeren Umwälzungen führt. Folglich sind wir immer weniger in der Lage, die Gegenwart sinnvoll zu deuten oder die Zukunft vorherzusagen.“ (Harari, 2019) Das ist es, was Yuval Noah Harari in seinem Buch *Homo Deus* unter „Das Paradox des Wissens“<sup>2</sup> versteht.

Wenn wir uns also kaum bis gar nicht auf eine Zukunft vorbereiten können, dann müssen wir uns zumindest bestmöglich auf die Gegenwart einstellen und uns kontinuierlich mit ihr verändern. Dies gilt vor allem für Unternehmen. Niemand kann vorhersagen, welche technologischen Möglichkeiten uns in fünf oder zehn Jahren zur Verfügung stehen werden.

Natürlich ist es auch für Marketingabteilungen schier unmöglich, vorauszusagen, welche Maßnahmen in welchen Kanälen in fünf Jahren möglich sind. Und so müssen auch Marketingabteilungen mit dieser Ungewissheit bestmöglich umgehen. Heißt: Auf kontinuierlichen dynamischen Wandel und Veränderungen auf unterschiedlichen Ebenen reagieren und das so schnell wie möglich. Dies kann mit agilem Marketing gelingen.

---

## Was hat sich in dieser zweiten Auflage geändert?

Wie eingangs erwähnt, hätte die Welt seit Erscheinen der ersten Auflage kaum drastischer aus den Angeln gerissen werden können. Nicht nur haben sich Arbeitsumfelder gewandelt und die Art unserer Zusammenarbeit, auch Technologien wie künstliche

---

<sup>2</sup> Harari, Y. N. (2019). *Homo Deus. Eine Geschichte von Morgen*. München: C. H. Beck.

Intelligenz haben rasante Fortschritte gemacht. Das Agile Marketing Manifesto wurde begrüßenswerterweise aktualisiert und auch wir durften durch Erfahrungen und Feedback lernen. Dies alles hat zu den folgenden Änderungen geführt.

- Übergeordnet: Mit dieser zweiten Auflage möchten wir noch mehr Praxisbezug herstellen und bringen Theorie und Umsetzung noch stärker in einen Kontext.
- Es erwartet Sie vor allem ein neues Kapitel zum Stellenwert von Marketing in der Organisation. Wir werden die einzelnen Wirkebenen von Marketing explizit darstellen und Ihnen aufzeigen, wie Sie Marketing als Business Enabler zielgerichtet und sinnvoll in Ihrem Unternehmen einsetzen können.
- Neue Herausforderungen sind in den letzten Jahren entstanden. Diese haben wir erkannt und nehmen Bezug zu aktuellen Veränderungen, Dynamiken und Entwicklungen und belegen dies mit aktuellen Beispielen.
- Die Aspekte erfolgreicher Unternehmen haben wir um das Thema Technologie ergänzt, da sich technologischer Fortschritt immer schneller vollzieht und vor allem auch Marketing immer mehr, häufiger und intensiver Schnittstellen in die Bereiche IT, Technologie aber auch KI nutzt.
- Grundlegende Veränderungen der letzten vier Jahre haben wir noch spezifischer im Kapitel „Marketing im Wandel“ beleuchtet und dem Thema künstliche Intelligenz im Marketing einen eigenen Abschnitt gewidmet.
- Die Aktualisierung des Agile Marketing Manifestos haben wir aufgenommen und die einzelnen Prinzipien und Werte neu bewertet und in aktuellen Bezug gesetzt.
- Geschlechtergerechte Sprache: Die Veränderung, die auch in unserer Sprache stattfand und -findet, haben wir ebenfalls berücksichtigt. Daher gendern wir in diesem Buch und sprechen bspw. von „Kund\*innen“. Um die Lesbarkeit zusammengesetzter Worte wie bspw. „Kundenbedürfnisse“ zu gewährleisten, haben wir in diesen Fällen auf das Gendersternchen verzichtet, möchten aber anmerken, dass wir in diesen Fällen selbstverständlich dennoch alle Geschlechter meinen.

---

## Der Aufbau dieses Buches

Wir möchten Ihnen mit diesem Buch eine Gesamtübersicht zum Thema „Agiles Marketing“ an die Hand geben. Eine Übersicht, die wichtige Aspekte – auch über die Marketingabteilung hinaus – aufarbeitet und zusammenfasst. Wir werden erläutern, wieso es in herausfordernden Zeiten unerlässlich ist, sich dynamikrobust zu organisieren, um erfolgreich zu sein, zu werden und zu bleiben. Am Ende dieses Buches sollen Sie nicht nur wissen, was „Agiles Marketing“ ist und wie man es umsetzen kann, sondern vor allem auch, wieso es so wichtig ist, Marketingabteilungen derart aufzustellen und zu organisieren, dass sie bestmöglich für den Wandel und die unvorhersehbare Zukunft vorbereitet sind und wie die gesamte Organisation davon profitieren kann. Letztendlich ist dieses Buch vor allem auch eines: Ein Plädoyer für den Stellenwert von Marketing

in der gesamten Wertschöpfungskette eines jeden Unternehmens. Wir werden unseren Blick dabei über den Marketingteller hinausrichten und Marketing in den Kontext der Gesamtorganisation setzen und Ihnen aufzeigen, wie Marketing integriert werden sollte, um wirklich das gesamte Potenzial auszuschöpfen. Dabei geht es vor allen Dingen auch um Innovation, die Aufbauorganisation, um cross-funktionales Arbeiten, um Teamarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg, um den sinnvollen und effizienten Einsatz von Tools und Technologien und wie bereits dargestellt, um die Rolle von Marketing innerhalb der Organisation. Wir sind der festen Überzeugung, dass Marketing in jedem Unternehmen Wirksamkeit entfalten kann. Und das in den Dimensionen Kundenbeziehung und damit Unternehmenserfolg, Innovation und Organisation. Vor allem die letzten Jahre haben uns in der Überzeugung bestätigt, dass eine sträfliche Vernachlässigung der Optimierung der Kundenschnittstelle schneller zum organisationalen Misserfolg führen kann, als man es für möglich halten würde. Dabei verstehen wir den Aspekt „Agilität“ als Mittel zum Zweck, nicht als Selbstzweck.

Wir freuen uns sehr, dass Sie nun mit uns auf diese spannende Reise gehen und den Mut haben, sich dem Wandel zu stellen!

Viele Verantwortliche glauben, dass sie bereits sehr agil arbeiten, wenn sie auf kurzfristige Projekte oder Aufgaben schnell reagieren können. Dies ist aber nicht die eigentliche Bedeutung von Agilität. Agilität ist so viel mehr.

Um alle Zusammenhänge zu verstehen, werden wir zunächst erläutern, wie sich Märkte verändert haben und was erfolgreiche Unternehmen heutzutage brauchen, um in dynamischen Märkten bestehen zu können. Wir werden über Kultur und Purpose sprechen sowie über Kundenzentrierung. Im Anschluss zeigen wir Ihnen, wie sich Marketing in den letzten Jahrzehnten verändert hat und wieso es erforderlich ist, sich neu zu organisieren, um mit den weiteren tiefgreifenden Veränderungen umgehen zu können. Wir erläutern Ihnen, was Agile Marketing in Gänze bedeutet, und stellen Ihnen die drei Wirkebenen vor, in denen Marketing den Erfolg eines jeden Unternehmens maßgeblich zum Positiven beeinflussen und unterstützen kann. Danach widmen wir uns dem Operativen und beantworten die Fragen, mit welchen Methoden, Frameworks und Tools Sie arbeiten und wie Sie die ersten Schritte in Richtung Agilität gehen können.

Sie werden bereits beim Lesen feststellen, wie die verschiedenen Aspekte der einzelnen Kapitel ineinandergreifen. Die Grundthemen ziehen sich wie ein roter Faden durch die Abschnitte dieses Buches, an dessen Ende Sie feststellen werden, dass Agilität einer der Schlüssel zum Marketingerfolg ist und wie Marketing wiederum einer der Schlüssel zum Unternehmenserfolg wird.

---

## **Für wen haben wir dieses Buch geschrieben?**

In erster Linie richtet sich dieses Buch natürlich an CMOs, Marketingleiter\*innen, Marketer und Marketing-Interessierte. Ihnen möchten wir die theoretischen Grundlagen von Agilität und vor allem Agilität im Marketing an die Hand geben und mit praktischem



Wissen und Handlungsempfehlungen erweitern, sodass Sie Ihre Struktur, Prozesse und Arbeit im Team effizient und kundenzentriert umsetzen können.

Darüber hinaus richtet sich dieses Buch auch an CEOs, Inhaber\*innen, Vorstände und Gründer\*innen, die in Marketing das Potenzial sehen und auch heben möchten, das gesamte Unternehmen erfolgreicher zu machen. Sie erfahren in diesem Buch, wie Marketing über den Hebel der Agilität zielführend seine Wirkung in den Bereichen Unternehmenserfolg, Kundenbeziehungen, Innovation und Organisation entfalten kann. Mithilfe unseres Frameworks zeigen wir Ihnen auf, wie Sie dieses Vorhaben in die Tat umsetzen können.

---

## DANKE

Am Ende dieses Vorwortes möchten wir uns bedanken. Zum einen natürlich bei allen Menschen, die uns in der Zeit des Schreibens unterstützt haben.

Ein großer Dank geht aber vor allem an alle Expertinnen und Experten, die uns im Vorfeld zur zweiten Auflage Insights und Erfahrungen aus ihren Unternehmen und Marketingorganisationen mit auf den Weg gegeben haben, die wir selbstverständlich berücksichtigt haben. Wir sprachen mit CMOs großer Konzerne, mit Marketingleiter\*innen aus dem Mittelstand, mit Brand Manager\*innen, mit Geschäftsführer\*innen aus dem B2B-Bereich, mit Gründer\*innen von Start-Ups, mit Vorständen, mit Marketing-Manager\*innen. Mit Ihnen/Euch haben wir über aktuelle Herausforderungen und den Stellenwert von Marketing diskutiert, haben über wichtige Themen und Einflussfaktoren gesprochen und sehr wertvolle Einblicke in Ihre/Eure Arbeit in Bezug auf Marketing, Marke und Organisation erhalten. Vielen Dank für die wertvollen Erkenntnisse!

Und nicht zuletzt, möchten wir uns bei Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, bedanken. Sie halten dieses Buch in den Händen und werden hoffentlich und wahrscheinlich einen Beitrag dazu leisten, dass sich Marketing in Ihrem Unternehmen weiterentwickelt und dass sich so auch über ihr Unternehmen hinaus die Wahrnehmung von Marketing weiter verbessert. Wenn wir alle es schaffen, Kundenbedürfnissen noch besser gerecht zu werden und Herausforderungen noch effektiver zu begegnen, können wir echte Wirkung in dieser Welt entfalten.

Wir freuen uns, dass wir uns gemeinsam den Dynamiken und Veränderungen unserer Welt stellen und sie zum Positiven nutzen.

Aber nun von Anfang an ...

Jens Kröger  
Stefanie Marx

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Herausforderungen einer neuen Zeit</b> .....	1
1.1 Wandel der Märkte.....	3
1.2 Digitalisierung.....	5
1.3 Megatrends.....	7
1.4 Fazit .....	10
Literatur.....	11
<b>2 Erfolgreiche Unternehmen von morgen</b> .....	13
2.1 Kultur und Purpose .....	14
2.2 Innovation .....	23
2.2.1 Produktentwicklung.....	25
2.2.2 Geschäftsmodelle.....	29
2.3 Organisation.....	32
2.4 Der zielführende Einsatz und Umgang mit Technologie.....	38
2.5 Fazit .....	39
Literatur.....	41
<b>3 Kund*innen im Fokus</b> .....	43
3.1 Kundenzentrierung.....	46
3.2 Zielgruppen und Personas .....	47
3.3 Customer Journey-Mapping.....	57
3.4 Customer Experience.....	61
3.5 Fazit .....	62
Literatur.....	63
<b>4 Marketing im Wandel</b> .....	65
4.1 Entwicklung und Trends .....	67
4.2 Was macht Digital Marketing aus? .....	80
4.3 Fazit .....	83
Literatur.....	84

<b>5</b>	<b>Agiles Marketing: Werte, Prinzipien und das richtige Mindset</b> .....	87
5.1	Das Manifesto for Agile Software Development .....	88
5.2	Das Agile Marketing Manifesto .....	97
5.2.1	Die 5 Werte des Agile Marketing Manifesto .....	97
5.2.2	Die 10 Prinzipien des Agile Marketing Manifesto .....	111
5.3	Das Agile Mindset .....	125
5.4	Exkurs: Abgrenzung zu Lean .....	133
5.5	Was ist „Agile“ nicht? .....	136
5.6	Fazit .....	139
	Literatur .....	140
<b>6</b>	<b>Die drei Wirkebenen von Marketing</b> .....	143
6.1	Marketing als Business Enabler und Wachstumsmotor .....	144
6.1.1	Kundenbeziehungen .....	144
6.1.2	Innovation .....	147
6.1.3	Erfolgreiche Organisation und Kultur .....	147
6.1.4	Zusammenfassung .....	149
6.2	Die „neue“ Rolle des CMO und entsprechende Schnittstellen .....	149
6.3	Fazit .....	151
	Literatur .....	152
<b>7</b>	<b>Methoden und Tools</b> .....	153
7.1	Kanban .....	156
7.1.1	Die Werte von Kanban .....	156
7.1.2	Die Prinzipien von Kanban .....	158
7.1.3	Kernpraktiken von Kanban nach David Anderson .....	159
7.1.4	Kanban im Marketing .....	165
7.1.5	Vor- und Nachteile von Kanban .....	170
7.2	Scrum .....	171
7.2.1	Die Bestandteile von Scrum .....	172
7.2.2	Scrum im Marketing .....	179
7.2.3	Vor- und Nachteile von Scrum .....	186
7.3	Scrumban .....	187
7.3.1	Die Werte von Scrumban .....	189
7.3.2	Scrumban im Marketing .....	190
7.3.3	Vor- und Nachteile von Scrumban .....	191
7.4	Tools .....	192
7.5	Welche Methode ist die richtige? .....	199
7.6	Fazit .....	202
	Literatur .....	204

---

<b>8 Umsetzung – die ersten Schritte</b> .....	207
Literatur .....	217
<b>9 Schlusswort</b> .....	219
Literatur .....	223

---

## Über die Autoren



**Jens Kröger (Dipl. Betriebswirt FH)** verfügt über langjährige Erfahrung als Management- und Strategieberater. Der zertifizierte Scrum Master und Product Owner berät vorwiegend auf Top-Management-Ebene zu den Schwerpunkten Organisationsentwicklung und Data & Customer Insights. Unter anderem setzt er seine Kenntnisse und Fähigkeiten beim Aufbau agiler Organisationen für Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen ein. Er ist gefragter Keynote-Speaker, Dozent und seit mehr als 20 Jahren als Gründer und Geschäftsführer im Marketingumfeld aktiv.



**Stefanie Marx (M.A.)** beschäftigt sich seit über 15 Jahren mit den relevanten Fragestellungen des digitalen Marketings im Kontext kundenzentrierter Kommunikation. Die Kommunikationswirtin begann ihre Karriere als Account Managerin in Agenturen und beriet Unternehmen heterogener Branchen. Nach ihrer langjährigen Beratungstätigkeit verantwortete sie in Unternehmen den Aufbau agiler Marketing-Teams sowie den Auf- und Ausbau strategischer digitaler Kundenkommunikation. Ihr Schwerpunkt lag und liegt hierbei in den Themenfeldern Data Driven Marketing, Inbound Marketing sowie Marketing Automation. Stefanie Marx ist zertifizierte Scrum Masterin und Product Ownerin und seit 2016 Dozentin für Online Kommunikation.

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Taylor-Wanne. (Quelle: Eigene Darstellung) . . . . .	3
Abb. 2.1	Golden Circle. (Quelle: Eigene Darstellung nach Simon Sinek, 2009) . . . . .	19
Abb. 2.2	Innovationsmöglichkeiten in Zeiten der Digitalisierung. (Quelle: Eigene Darstellung) . . . . .	24
Abb. 2.3	Design Thinking. (Quelle: Eigene Darstellung) . . . . .	26
Abb. 2.4	Design Thinking-Prozess. (Quelle: Eigene Darstellung) . . . . .	27
Abb. 2.5	Silo versus Prozess. (Quelle: Eigene Darstellung) . . . . .	34
Abb. 2.6	Prozessorganisation. (Quelle: Eigene Darstellung nach Franziska Guetle, 2021) . . . . .	35
Abb. 2.7	Agilität als verbindende Kraft. (Quelle: Eigene Darstellung nach Ajay Reddy, 2016) . . . . .	40
Abb. 3.1	Limbic Map. (Eigene Darstellung nach Hans-Georg Häusel und Harald Henzler, 2018) . . . . .	52
Abb. 3.2	Beispielhafte Persona-Darstellung . . . . .	56
Abb. 3.3	Customer Journey. (Eigene Darstellung nach Isabell Schwaak) . . . . .	59
Abb. 3.4	Customer Journey Map. . . . .	60
Abb. 5.1	Werte des Agile Manifesto. (Eigene Darstellung) . . . . .	90
Abb. 5.2	Risikominimierung durch agiles Vorgehen. (Eigene Darstellung) . . . . .	91
Abb. 5.3	Marketing Technology Landscape. (Scott Brinker, 2023) . . . . .	94
Abb. 5.4	Überschneidungen von Marketing und Software. (Eigene Darstellung nach Scott Brinker, 2016) . . . . .	95
Abb. 5.5	Marketing wird durch Software beeinflusst. (Eigene Darstellung nach Scott Brinker, 2016). . . . .	96
Abb. 5.6	Linearer Prozess. (Eigene Darstellung nach Craig Cherlet 2018) . . . . .	99
Abb. 5.7	Iterativer Prozess. (Eigene Darstellung nach Craig Cherlet 2018). . . . .	101
Abb. 5.8	Strategie im Agile Marketing. (Eigene Darstellung nach Scott Brinker, 2016) . . . . .	110

---

Abb. 5.9	Agile vs. Wasserfall-Prozess. (Eigene Darstellung nach Roland Smart, 2016) . . . . .	110
Abb. 5.10	Kano-Modell. (Eigene Darstellung) . . . . .	120
Abb. 5.11	Change-Kurve. (Eigene Darstellung) . . . . .	127
Abb. 5.12	Ebenen von Agilität. (Eigene Darstellung) . . . . .	140
Abb. 6.1	Schaubild Wirkebenen von Marketing. (Eigene Darstellung) . . . . .	145
Abb. 7.1	Stacey-Matrix. (Quelle: Eigene Darstellung) . . . . .	154
Abb. 7.2	Cumulative Flow Diagram. (Quelle: Eigene Darstellung) . . . . .	161
Abb. 7.3	Kanban-Board. (Quelle: Eigene Darstellung) . . . . .	166
Abb. 7.4	Kanban-Board mit Swimlanes. (Quelle: Eigene Darstellung) . . . . .	167
Abb. 7.5	Scrum. (Quelle: Eigene Darstellung) . . . . .	178
Abb. 7.6	Epics, Stories und Tasks. (Quelle: Eigene Darstellung) . . . . .	184
Abb. 7.7	Scrum-Board. (Quelle: Eigene Darstellung) . . . . .	185
Abb. 7.8	Gemeinsamkeiten Kanban und Scrum. (Quelle: Eigene Darstellung) . . . . .	187
Abb. 7.9	Unterschiede Kanban und Scrum. (Quelle: Eigene Darstellung) . . . . .	188
Abb. 7.10	Kanban, Scrum, Scrumban. (Quelle: Eigene Darstellung) . . . . .	201
Abb. 8.1	Wirkebenen Marketing Status Quo. (Eigene Darstellung) . . . . .	210
Abb. 8.2	Lifeline. (Quelle: Eigene Darstellung) . . . . .	214
Abb. 8.3	Happiness Metric. (Quelle: Eigene Darstellung) . . . . .	215
Abb. 8.4	Norms of Conduct. (Quelle: Eigene Darstellung) . . . . .	216



## Zusammenfassung

Der Wandel wird nie wieder so langsam sein wie heute. Wir befinden uns in stetiger Veränderung. Konstanter Umbruch ist die einzige Konstante. Große erfolgreiche Konzerne müssen es mit kleinen dynamischen Start-ups aufnehmen. Produkte und ganze Branchen fielen bereits disruptiven Bewegungen zum Opfer. Und nicht zuletzt hat die Corona-Pandemie der Digitalisierung massiven Aufschwung gegeben. In diesem Kapitel möchten wir mit Ihnen eine kleine Reise durch die Zeit machen und Ihnen aufzeigen, wie Märkte sich verändert haben, welche Auswirkungen die Digitalisierung hat(te) und welche Herausforderungen Unternehmen zu bewältigen haben, um in dynamischen Zeiten Marktanteile auszubauen.

Wir leben in aufregenden und spannenden Zeiten. Für Unternehmen entstehen permanent neue Möglichkeiten, Geschäftsmodelle zu etablieren und mit ihnen einen hohen Mehrwert für Kund\*innen zu generieren. Doch all die Möglichkeiten und Potenziale haben auch ihre Schattenseiten: Sie bringen Druck mit sich! Unsicherheit! Neuen Wettbewerb!

Besonders große Konzerne stehen vor Herausforderungen. Besonders sie, mit einer lang etablierten Organisationsstruktur, mit Tausenden von Mitarbeitenden, mit klar definierten Prozessen, tun sich schwer, auf den stetigen Wandel angemessen zu reagieren. Große Tanker, die es mit schnellen Speedbooten – den Start-ups und kleineren Unternehmen, aufnehmen müssen, um nicht den Anschluss zu verlieren.

War es früher so, dass große Unternehmen von eben dieser Größe profitierten, werden diese Vorteile durch die Digitalisierung immer geringer. „Die Großen fressen die Kleinen“ gilt nicht mehr – es sind die Schnellen, die die Langsamen verdrängen.

Zudem haben Digitalisierung und neue Technologien in den letzten Jahren einen signifikanten Einfluss auf Geschäftsmodelle ausgeübt. Traditionelle Geschäftsansätze



wurden und werden herausgefordert und gleichzeitig innovative Modelle gefördert. Digitale Geschäftsmodelle, die Integration künstlicher Intelligenz sowie die verstärkte Betonung von sozialer Verantwortung (Corporate Social Responsibility) prägen gegenwärtige Transformationen.

Tom Goodwin fasste diesen Wandel der Geschäftsmodelle bereits 2018 gut zusammen: „Uber, das größte Taxiunternehmen der Welt, besitzt keine Fahrzeuge. Facebook, das weltweit beliebteste Medienunternehmen, produziert keine eigenen Inhalte. Alibaba, der wertvollste Einzelhändler, hat keinen Lagerbestand. Und Airbnb, der weltweit größte Anbieter von Unterkünften, besitzt keine Immobilien. Hier passiert etwas Interessantes.“ (Goodwin, 2018). Es zeigt, wie tiefgreifend sich Geschäftsmodelle verändert haben, welchen Impact die sogenannte Plattformökonomie hat und welche Herausforderungen auf jedes Unternehmen dieser Welt warten. Insgesamt ein starker Paradigmenwechsel, bei dem Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Innovation zu zentralen Faktoren erfolgreicher Unternehmen geworden sind. Schaut man sich die Mortalitätsrate heutiger Unternehmen an, wird die Schnelllebigkeit unserer Zeit nochmals deutlich. Deutsche Unternehmen werden im Schnitt nur zwölf Jahre alt. (Informationsdienst Wissenschaft, 2023) Im internationalen Kontext sieht es ganz ähnlich aus, wenn man sich die 500 größten börsennotierten Unternehmen in den USA anschaut: „Im Jahr 1958 betrug die durchschnittliche Lebensdauer eines Konzerns 61 Jahre. Diese fiel in der Zwischenzeit auf weniger als 20 Jahre.“ (Hosp, 2022)

Wie sich Unternehmen aufstellen, die dieser Sterblichkeit trotzen, beleuchten wir im Kapitel „Erfolgreiche Unternehmen von morgen“ (Kap. 2).

Kommen wir zu einer weiteren wichtigen Veränderung, die sich noch expliziter auf den Bereich Marketing fokussiert: Früher konnten große bekannte Unternehmen Sichtbarkeit, Aufmerksamkeit und damit Abverkauf bereits durch einen gewissen Werbedruck erreichen. Ausreichend Marketingbudget für die wichtigsten Massenmedien war fast schon alleiniger Erfolgsgarant. Mittlerweile ist das zur Verfügung stehende Budget nicht mehr erfolgsentscheidend. Nicht nur, dass es auf Grund zu vieler Werbebotschaften eine Herausforderung ist, aus der Masse herauszustecken; auch mit wenig Budget kann gleichzeitig – dank digitalen Marketings – die richtige Zielgruppe erreicht werden. Was zählt, ist der Mehrwert, der geliefert wird und die Fähigkeit, auf das sich immer schneller verändernde Verhalten von Kund\*innen adäquat zu reagieren. Relevanz erzeugt Resonanz.

Auch waren bekannte Unternehmen meist attraktive Arbeitgeber. Nun locken jedoch andere Faktoren potenzielle Mitarbeitende an. Der Bekanntheitsgrad allein genügt schon lange nicht mehr. Arbeitnehmer\*innen legen längst vermehrt Wert darauf, dass Arbeit erfüllend ist. Sie suchen nach Sinn in ihrer Tätigkeit und gehen nicht nur arbeiten, um Geld zu verdienen. Um für die High Potentials demnach weiterhin attraktiv zu sein, müssen auch die Bedürfnisse von Arbeitnehmer\*innen verstärkt in den Fokus rücken und durch Employer Branding adäquat adressiert werden.

### 1.1 Wandel der Märkte

Um die Entwicklung der Märkte am besten auf den Punkt zu bringen, eignet sich die Darstellung der Taylorwanne. (Abb. 1.1) Hieraus ist die Dynamik der Märkte im Zeitverlauf abzulesen. Bis etwa 1900 waren sowohl Transportwege als auch der Prozess der Produktherstellung wenig effizient. Anbieter bewegten sich in sehr engen regionalen Märkten. Dadurch, dass sie sich nur schwer auf überregionale Märkte verlagern konnten und so nur eine regionale Zielgruppe adressierten, erzeugte dies eine hohe Dynamik. Jeder musste sich mit den bestmöglichen Produkten gegen die Konkurrenz durchsetzen, um es verkaufen zu können. Das Zeitalter der Manufakturarbeit. Zu dieser Zeit war die Produktion recht ineffizient, was dazu führte, dass nicht viele Produkte gefertigt werden konnten. Dennoch setzte der Konkurrenzdruck Innovationskraft frei und der Faktor Mensch und individuelle Produkte standen im Fokus.

Mit Fortschreiten der Technik und der Industrialisierung war es nicht nur möglich, Produkte in Masse zu fertigen. Auch durch gesunkene Transportkosten sowie -zeiten und neu entstandene Transportwege wurden die Märkte breiter. Der Faktor Mensch rückte in den Hintergrund. Vielmehr ging es Anfang des 20. Jahrhunderts (in Zeiten mangelnden Kapitals) darum, mit Hilfe von Maschinen möglichst effizient möglichst viele Produkte herzustellen. Der Taylorismus, benannt nach dem US-Amerikaner Frederick W. Taylor,

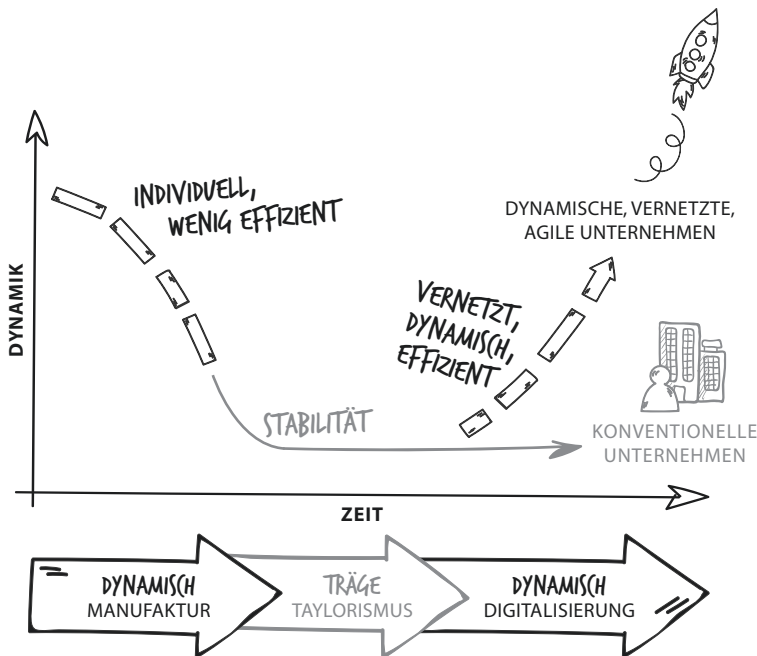


Abb. 1.1 Taylor-Wanne. (Quelle: Eigene Darstellung)

begann seinen Erfolgsgang. Taylor trug mit der Prozesssteuerung durch Arbeitsteilung zum Fortschritt der Industrialisierung bei. Ziel war die hoch effiziente Massenproduktion. Dies bedeutete, dass die Produktion schnell genug sein musste, um die wachsenden Massenmärkte zu befriedigen und zeitgleich musste sie maximal kosteneffizient sein, um die Rendite zu steigern. Neues auszuprobieren, Personal mitdenken und damit Veränderungen zuzulassen, war für diesen Zweck kontraproduktiv. Der einfachste Weg: Nur wenige Manager denken und entscheiden, viele Arbeitende setzen um. Zur damaligen Zeit der Industrialisierung war diese Art der Organisation von Vorteil, da so die Bedürfnisse der breiten Masse nach entsprechenden Produkten am besten befriedigt werden konnten.

Seit etwa 1980 befinden wir uns im sogenannten Wissenszeitalter. Unternehmen agieren auf globalen und – durch die fast vollkommene Vernetzung – sehr dynamischen Märkten. Hier tummeln sich Kund\*innen, die sich nicht mehr mit Massenware zufriedengeben, sondern sich individuelle Produkte wünschen. Produkte, die ihre Bedürfnisse befriedigen, ihre Probleme lösen, ihren Vorstellungen entsprechen.

Die Massenproduktion hat in weiten Teilen ausgedient. Unternehmen müssen innovativ und schnell sein, um die Bedürfnisse ihrer Kund\*innen weiterhin befriedigen zu können. Märkte werden so wieder enger und wesentlich dynamischer. Der Mensch rückt erneut in den Fokus. Sowohl im Sinne von Kundenorientierung als auch in Bezug auf die Bedeutung von Mitarbeiter\*innen. Es geht im Kern um Innovation und dafür bedarf es Menschen, die mit- und weiterdenken. Unternehmen, die Innovationskraft – dank ihres Personals – besitzen und individuelle Produkte und Dienstleistungen für ihre Zielgruppen anbieten können, setzen den Tragen, immer noch nach tayloristischen Grundprinzipien agierenden Unternehmen mächtig zu.

Zusammengefasst: Märkte sind wieder enger geworden, die Digitalisierung schafft ganz neue Möglichkeiten, Kund\*innen werden immer anspruchsvoller und die Konkurrenz schläft nicht. Unternehmen sind somit einem hohen Innovationsdruck unterworfen. Nur wer auch morgen noch innovative Produkte und Dienstleistungen anbietet, die Mehrwerte liefern, schafft es, in diesen dynamischen Zeiten marktrelevant zu sein.

Unternehmen, die noch so aufgestellt sind, als befänden sie sich in der Blüte der industriellen Revolution, werden früher oder später das Nachsehen haben. Symptome sind hierbei: Das Wissen liegt bei Wenigen in Silos, der Belegschaft wird genau gesagt, was sie zu tun und zu lassen hat, Mikromanagement hat die Oberhand. Doch starre Prozesse und Hierarchien, die strikte Teilung von Entscheidenden und Umsetzenden und eine entsprechende Kontrolle funktionieren nur in einem Markt, der nicht dynamisch ist, der sich nicht verändert, der nicht auf Innovationen setzt. In der heutigen Zeit müssen Unternehmen anders organisiert sein, um auf den globalen, dynamischen Märkten zu bestehen. Sie müssen den Weg aus der Taylorwanne schaffen, um sich in dieser VUCA-Welt durchzusetzen. VUCA ist ein Akronym für *volatility* (Volatilität, also Unbeständigkeit), *uncertainty* (Unsicherheit, Ungewissheit), *complexity* (Komplexität) und *ambiguity* (Mehrdeutigkeit). Vor allem die Digitalisierung macht heutige Märkte zu unbeständigen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Gefilden, in denen sich Unternehmen behaupten müssen.

## 1.2 Digitalisierung

Die damalige deutsche Bundeskanzlerin Angela Merkel sagte einst: „Das Internet ist für uns alle Neuland.“ Dieser Satz aus dem Jahre 2013 – mehr als 20 Jahre nach der Veröffentlichung der ersten Websites – hat ihr damals Spott und Häme eingebracht. Und ist nach wie vor ein geflügeltes Wort, wenn etwas im digitalen Bereich nicht ganz rund läuft.

Doch Hand aufs Herz: Nach wie vor gehen wir mit Technologien und Digitalität nicht flächendeckend souverän um. Hackerangriffe oder Datenpannen führen es uns regelmäßig vor Augen. Vor allem das Thema künstliche Intelligenz (KI) hat bereits und wird auch in den kommenden Monaten noch stärker zu ethischen Diskussionen führen müssen. Wie gehen wir als Gesellschaft mit KI um? Welche Auswirkungen werden Deep Fakes haben? Wie können sie erkannt werden? Woher wissen wir, was wahr ist und was nicht? Wie gehen wir mit der Manipulation um, die wir durch Tech-Konzerne erfahren? Die gehypte Dokumentation „The Social Dilemma“ aus dem Jahre 2020 öffnete schonungslos die Augen.

Im Zusammenhang mit der Digitalisierung spricht man auch von der vierten industriellen Revolution. Die erste bestand in der Mechanisierung mit Wasser- und Dampfkraft, die zweite in der Massenfertigung mit Hilfe von Fließbändern und die dritte im Einsatz von Elektronik und IT zur weiteren Automatisierung der Produktion. Die vierte ist geprägt durch das Entstehen von völlig neuen Geschäftsprozessen und -modellen auf Basis digitaler Technologien. Wir haben diese Phase noch nicht vollständig durchdrungen und zu nutzen gewusst, da sprechen wir bereits von der Industrie 5.0. Bei ihr geht es um die effiziente Zusammenarbeit von Menschen, Robotern und anderen intelligenten Maschinen. Was vor einigen Jahren noch Stoff für Science-Fiction-Filme war, sind relevante Fragestellungen unserer heutigen Arbeitswelt geworden.

Doch machen wir noch mal einen Schritt zurück: Wir haben gefühlt erst begonnen, uns mit der Digitalisierung anzufreunden und digitale Technologien wirklich sinnstiftend für unsere Unternehmen zu nutzen. Allein die Tatsache, dass wir Personen als „digital Natives“ und „digital Immigrants“ klassifizieren oder dass es mitunter die Rolle des CDOs benötigt, zeigt, dass die Digitalisierung noch nicht zur Selbstverständlichkeit geworden ist. Tom Goodwin vergleicht diesen Prozess mit der Elektrifizierung der Welt. Elektrizität durchlief einst, wie die Digitalisierung, verschiedene Phasen. Sie wurde „entdeckt“, setzte sich jedoch nur langsam in Unternehmen durch, weil erst nach und nach die wesentlichen Vorteile sichtbar wurden. Zunächst wurde sie genutzt, um Arbeitsprozesse effizienter zu gestalten, die grundlegenden Prozesse blieben jedoch unberührt. Mit der Weiterentwicklung von Unternehmen und dem Aufbau neuer Geschäftsmodelle, die Elektrizität sinnvoll nutzten, fand sie immer mehr Einsatzgebiete, vereinfachte Prozesse, gestaltete sie effizienter und machte Arbeitsbedingungen sicherer und schaffte später dann auch den Sprung ins Privatleben. Mittlerweile wird Elektrizität ganz selbstverständlich genutzt. Sie existiert für die Anwendenden im Hintergrund, ohne dass sie besonders thematisiert werden muss. Nur wenn sie ausfällt, wird sichtbar, welchen

Stellenwert sie eigentlich hat und wie unentbehrlich sie geworden ist. Wir haben im Hinblick auf die Elektrizität also bereits alle Phasen durchschritten und befinden uns sozusagen im postelektrischen Zeitalter – Elektrizität ist nichts mehr, über das wir groß nachdenken müssten, wie wir sie einsetzen, oder *ob* wir sie einsetzen. „Eine Technologie ist wirklich angekommen, wenn sie im Hintergrund verschwindet. Meist denken wir, dass diejenigen Menschen, die mit einer Technologie aufwachsen, sie ganz natürlich annehmen und ganz von selbst verstehen, da sie ‚Natives‘ sind. Die Menschen von heute sind keine ‚Strom-Natives‘ – das haben wir hinter uns gelassen. Es gibt (heute) keine Unternehmen, die sich mit der Anpassung an sie (die Elektrizität) schwertun, wir sprechen nicht von ‚Elektrizitätschefs‘.“ (Goodwin, 2018). Setzt man dies also mit der Digitalisierung gleich, wird sichtbar, wo wir stehen. Bis wir an dem Punkt angekommen sind, dass „die Digitalisierung flächendeckend einfach da ist“ und selbstverständlich genutzt wird, mag es noch eine Weile dauern.

Derweil wird durch digitale Prozesse (oftmals auch nur digitalisierte Prozesse) die Geschwindigkeit der Veränderung immer schwindelerregender. Es gibt sie, die Unternehmen, die die Digitalisierung für ihr Unternehmen und neue Geschäftsmodelle ganz selbstverständlich nutzen und dadurch größere Mehrwerte für ihre Kund\*innen stiften. Sie haben früh erkannt, wie es funktionieren kann. Doch diese Chancen sind für viele Unternehmen meist schneller vergangen, als sie ergriffen werden können. Ehe Strukturen und Organisationen entsprechend aufgestellt sind, wurden sie von anderen schnelleren Unternehmen überholt. Oder aber das Produkt oder die Dienstleistung wird nicht mehr benötigt, weil bereits eine Weiterentwicklung stattfand, der man erneut hinterherhinkt.

Insgesamt stellt die Digitalisierung Unternehmen vor die Herausforderung, schnell reagieren zu müssen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einer notwendigen Dynamikrobustheit. Kodak ist eines der bekanntesten und gleichzeitig tragischsten Beispiele für diese verpassten Chancen. Kodak hat seinerzeit die Digitalkamera erfunden – die Chance also eigentlich erkannt, dennoch nicht ergriffen. Denn den größten Gewinn erzielte Kodak weiterhin mit Filmen für analoge Kameras. Das Geschäftsmodell wurde also nicht ausreichend überdacht. Denn schließlich lief Kodak Gefahr, mit der Digitalkamera das eigene Kerngeschäft zu zerstören. Und so konzentrierte sich Kodak auf das „analoge“ Geschäft, verpasste die große Chance und der Rest ist Geschichte. Die Digitalkamera als Innovation hätte zwar den eigenen Markt disruptiert aber mit hoher Wahrscheinlichkeit großen Erfolg mit sich gebracht. Letztendlich haben andere Unternehmen die Gunst der Stunde genutzt. Womit der Veränderungsprozess jedoch keineswegs abgeschlossen war. Mittlerweile spielen Digitalkameras in der breiten Masse kaum noch eine Rolle, denn diese Funktion übernehmen jetzt unsere Smartphones.

Nokia ist ein weiterer Verlierer der Digitalisierung: Einst Marktführer in der Handy-Branche, später dann von Apple und weiteren Handy-Herstellern überholt. Quelle verpasste die Chance des Online-Versandhandels und stützte sein Geschäftsmodell viel zu lange auf Versandkataloge und damit auf eine für Kund\*innen umständliche Bestellmethode. Beispiele gibt es viele. Denken wir an Kassetten, CDs, DVDs, MP3s, mittlerweile abgelöst von Streamingdiensten wie Spotify oder Netflix.

Selbst Jeff Bezos, CEO eines der wertvollsten Unternehmen der Welt (Amazon), sorgte für Furore, als er das Aus für Amazon voraussagte. Die Lebensdauer von Konzernen läge bei 30+ Jahren, nicht bei 100+, sagte er. (Hamilton, 2022) Amazon wird übrigens im Juli 2024 30-jähriges Firmenjubiläum feiern. Noch sieht es gut für den Milliardär aus. Doch wenn schon Bezos von einem solchen Szenario ausgeht, wie soll es da anderen Unternehmen gehen, die nicht zu den erfolgreichsten Playern dieser Welt gehören?

Wir haben bereits von VUCA gesprochen: Unberechenbarkeit, Ungewissheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. Die Zukunft kann nicht vorhergesagt werden. Organisationen müssen dynamikrobust „gebaut“ werden. Und in diesem Zusammenhang ist Agilität das Wort der Stunde. Bei der Etablierung dieser Dynamikrobustheit in Organisationen setzen wir den Fokus auf essenzielle Bereiche, wobei das Marketing als Schlüsselschnittstelle zu Kundinnen und Kunden von maßgeblicher Bedeutung für den Erfolg ist.

Neben Agilität als Antwort auf Komplexität und Ungewissheit ist es notwendig, grundlegende Entwicklungen im Blick zu behalten und ein Verständnis dafür zu entwickeln, was erfolgreiche Unternehmen aktuell ausmacht. Daher möchten wir in den nächsten Kapiteln auf Megatrends und auf wesentliche Aspekte eingehen, die Unternehmen verhelfen, erfolgreich zu sein und zu bleiben.

---

## 1.3 Megatrends

Megatrends bestimmen den Lauf der Zeit und sind Auslöser globaler Veränderungen. Das Zukunftsinstitut hat sie wie folgt beschrieben: „Megatrends benennen und beschreiben extrem komplexe Veränderungsdynamiken und sind ein Modell für den Wandel der Welt: eine Methode, die hilft, die hochkomplexen und vielfältigen Veränderungsdynamiken der Gesellschaft im 21. Jahrhundert verständlich und greifbar zu machen. Indem sie Komplexität auf ein begreifbares Level reduzieren, erweisen sich Megatrends als wertvolle Navigationshilfen durch den Dschungel gegenwärtiger und künftiger Wandlungsdynamiken.“ (Zukunftsinstitut, 2023a) Ein kleiner Lichtblick also in einer volatilen Welt, in der Organisationen oftmals im Dunkeln tappen.

### Megatrend Wissenskultur

Wir sprachen bereits über das Wissenszeitalter. Unser Wissen steigt sekundlich an. Zudem ist es inzwischen für (fast) alle zugänglich. Es hat seinen elitären Charakter verloren, seitdem Menschen dank des Internets auf unendliches Wissen zugreifen können. Die immer schnellere Entwicklung der Technik erfordert es, dass vor allem in der Arbeitswelt Mitarbeiter\*innen stetig dazulernen: Lebenslanges Lernen! Mit technologischem Fortschritt muss sich auch entsprechendes Wissen angeeignet werden. Sowohl in Unternehmen erfordert dies einen neuen Umgang mit Wissen und vor allem Wissenstransfer. Aber auch außerhalb des Arbeitsumfeldes geht es darum, sich als Einzelperson kontinuierlich weiterzuentwickeln.

### **Megatrend Urbanisierung**

„Städte sind und bleiben Magnete für kreative Köpfe. Sie sind die essenziellen Treiber von Innovation und Fortschritt, und sie sind die wirtschaftlichen Machtzentren der Welt.“ (Zukunftsinstitut, 2023b) Vor allem Diversität im kulturellen als auch im sozialen Sinne spielt hier eine große Rolle. Zudem hat die Urbanisierung Auswirkungen auf zentrale Aspekte wie Wohnraum, Arbeitsmarkt, Infrastruktur aber auch Lebensqualität und damit also auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft. Dieser Megatrend ist zeitgleich sowohl Herausforderung als auch Chance für Organisationen, Städte und Gesellschaft, Strukturen und Strategien sinnvoll zu verändern und weiterzuentwickeln.

### **Megatrend Neo-Ökologie**

Die Klimakrise gehört wie bereits erwähnt zu einem wesentlichen Teil der Stapelkrisen unserer Welt. Besonders in den letzten Jahren rückte das Thema Ökologie, Nachhaltigkeit und das Bewusstsein für unsere Umwelt immer mehr in den Fokus. Vor allem auch die Corona-Pandemie hat unser Mensch-Natur-Verhältnis verändert. Das „neue“ Bewusstsein – um hier direkt den Marketing-Zusammenhang zu schaffen – hat selbstverständlich enorme Auswirkungen auf die Bedürfnisse von Kund\*innen. Und nicht nur das, auch auf die Anforderungen von Arbeitnehmer\*innen an ein Unternehmen.

### **Megatrend Konnektivität**

„Vernetzte Kommunikationstechnologien verändern unser Leben, Arbeiten und Wirtschaften grundlegend. Sie reprogrammieren soziokulturelle Codes und bringen neue Lebensstile, Verhaltensmuster und Geschäftsmodelle hervor.“ (Zukunftsinstitut, 2023c) Besonders für Marketingabteilungen finden sich hier wesentliche Aspekte, wie beispielsweise künstliche Intelligenz, Learning Analytics, Omnichanneling, Predictive Analytics oder aber auch Social Networks. Auch die Netzwerkkompetenzen und das ganzheitlich-systemische Verständnis werden wir an späterer Stelle noch einmal genauer beleuchten. Denn dies ist ein wesentlicher Faktor, der zum Erfolg eines Unternehmens führt: Transparente Zusammenarbeit jenseits von Silos.

### **Megatrend Individualisierung**

Auch das Thema Individualisierung hat Auswirkungen auf das heutige Marketing. Die meisten erwarten auf sie zugeschnittene Inhalte und Botschaften. Und nicht nur das: Auch individualisierte oder individualisierbare Produkte und Dienstleistungen sind immer gefragter. Eine neue Herausforderung für Forschung und Entwicklung, Business Development und die Produktentwicklung!

### **Megatrend Globalisierung**

In einer vernetzten Welt wird die Dynamik, wie bereits beschrieben, immer größer. Unternehmen agieren meist global. Selbst wenn sie es nicht aktiv tun, werden sie doch von globalen Umständen beeinflusst. In den letzten Jahren zeigten sich jedoch auch