

Jens Kröger  
Stefanie Marx

# Agile Marketing

Marketing in dynamischen Zeiten:  
Mindset – Methoden – Tools



Springer Gabler



# Agile Marketing

---

Jens Kröger · Stefanie Marx

# Agile Marketing

Marketing in dynamischen Zeiten:  
Mindset – Methoden – Tools

Jens Kröger  
Cassini Consulting AG  
Düsseldorf, Deutschland

Stefanie Marx  
Cassini AG  
Dortmund, Deutschland

ISBN 978-3-658-29547-9      ISBN 978-3-658-29548-6 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-29548-6>

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

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

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.

Grafiken: Nadine Normann

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

---

# Vorwort

„Stillstand ist der Tod, geh voran, bleibt alles anders.“  
Herbert Grönemeyer, Bleibt alles anders

Noch nie bedeutete Stillstand einen schnelleren Tod für Unternehmen, als es heute der Fall ist. Die Welt verändert sich, die Digitalisierung verändert so gut wie alles, Geschäftsmodelle entwickeln sich, Kundenbedürfnisse ändern sich und letztendlich müssen sich Organisationen ebenso verändern, um nicht einen qualvollen Tod zu sterben.

Die Befriedigung von Kundenbedürfnissen, die Lösung von Problemen – das sind die Daseinsberechtigungen von Unternehmen. Ohne diese Ziele zu erfüllen, wird kein Unternehmen dieser Welt lange Bestand haben. Ohne Kunden, kein Business. Doch mit einem einmaligen Umkrempeln der Organisation ist es nicht getan. Es bleibt alles anders.

Je mehr Wissen, 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“ versteht.

Wenn wir uns also nicht ansatzweise auf eine Zukunft vorbereiten können, dann müssen wir uns zumindest so gut es geht auf die Gegenwart einstellen und uns kontinuierlich mit ihr verändern. Dies gilt vor allem für Unternehmen. Niemand kann vorhersagen, welche unfassbaren technologischen Möglichkeiten wir in fünf geschweige denn zehn Jahren haben werden. Also ist die einzige sinnvolle Strategie die, mit dem umzugehen, was uns in diesem Moment vorliegt und uns anzupassen, sobald Veränderungen absehbar sind. Dies gilt nicht nur für Unternehmen als Ganzes, sondern vor allem auch für das Marketing. Denn wie wir gerade festgehalten haben, sind es die Ansprüche der Kunden, denen wir gerecht werden müssen. Und wenn es um Kunden und die Beziehung zu ihnen geht, steht an vorderster Front das Marketing.

Natürlich ist es auch für jede Marketingabteilung unmöglich, vorauszusagen, welche Maßnahmen in welchen Kanälen in fünf Jahren möglich sind. Nicht einmal für das übernächste Jahr könnte man es genau definieren. Und so müssen auch Marketingabteilungen mit dieser Ungewissheit bestmöglich umgehen. Heißt: auf Wandel reagieren und das so schnell wie möglich. Und was eine geeignete Möglichkeit wäre? Raten Sie mal!

Haben Sie vor dem Kauf dieses Buches bereits versucht, sich mit agilem Marketing auseinanderzusetzen? Haben Sie im Internet recherchiert? Nach Büchern gesucht? Wir wissen nicht, wie es Ihnen erging, aber als wir uns vor einigen Jahren das erste Mal mit dem Thema auseinandergesetzt haben, war es ziemlich schwierig, wirklich hilfreiche Lektüre zu finden. Es gab hier und da mal einen Artikel, einen Blogbeitrag, ein Interview. Aber was Artikel, Blogbeiträge und Interviews mit sich bringen: alle gingen nie tief ins Detail, beschrieben das gesamte Thema nicht mit all den Zusammenhängen und Möglichkeiten, „Agile Marketing“ operativ umzusetzen. Das war zugegebenermaßen auch vor vielen Jahren noch gar nicht möglich, da die erforderlichen Erkenntnisse erst durch Erfahrungen generiert werden mussten.

Im deutschsprachigen Raum gab es kein umfassendes Werk, welches sich mit dem Thema beschäftigte. Tatsächlich bis vor Kurzem nicht. Doch nun ist es soweit – Sie halten gerade das erste deutschsprachige Buch zum Thema „Agile Marketing“ in den Händen.

Wir möchten diese Lücke endlich schließen. Wir möchten Ihnen mit diesem Buch eine Gesamtübersicht zu diesem Thema an die Hand geben. Eine Übersicht, die wichtige Aspekte – auch über die Marketingabteilung hinaus – aufarbeitet und zusammenfasst. Wir möchten erläutern, wieso es in herausfordernden Zeiten unerlässlich ist, sich anders zu organisieren, um erfolgreich zu sein, zu werden und zu bleiben. Am Ende dieses Buches sollen Sie nicht nur wissen, was „Agile Marketing“ ist, wie man es umsetzen kann, sondern vor allem auch, wieso es so wichtig ist, vor allem Marketingabteilungen so aufzustellen und zu organisieren, dass sie bestmöglich für den Wandel und die unvorhersehbare Zukunft vorbereitet sind. Letztendlich ist es auch 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 Potential auszuschöpfen. Dabei geht es vor allen Dingen auch um Innovation, die Aufbauorganisation, um cross-funktionales Arbeiten, um Teamarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg und um die Rolle, die Marketing allgemein im Unternehmen einnehmen sollte.

Wir freuen uns sehr, dass wir nun einen ersten wichtigen Schritt gehen und diesem Thema den Raum widmen können, den es verdient. Und noch mehr freuen wir uns darüber, dass Sie sich mit diesem Thema befassen.

Viele Marketingabteilungen glauben, dass sie bereits sehr agil arbeiten, wenn sie auf kurzfristige Projekte oder Aufgaben schnell reagieren können. Wenn beispielsweise aus Sales die Anforderung kommt „Wir brauchen einen neuen Flyer“ oder wenn

spontan noch ein Event geplant werden muss. Wenn Aufgaben schnell verteilt werden müssen und derjenige die Hand hebt, der gerade irgendwie noch Kapazitäten hat und das neue Thema zwischenschieben kann. Dies ist aber nicht die eigentliche Bedeutung von Agilität. Agil zu arbeiten bedeutet eben nicht, schnell auf irgendwelche internen Anforderungen reagieren zu können. Um diese Abgrenzung zwischen „wir reagieren agil, im Sinne von flexibel“ und „Agile Marketing“ in diesem Buch vorzunehmen, sprechen wir hier auch immer konsequent von „Agile“ (groß geschrieben und englisch ausgesprochen [ædʒ. ail]). Das deutsche Wort „agil“ birgt die Interpretation, dass es sich hier einzig und allein auf Schnelligkeit oder Reaktionsfreudigkeit bezieht. Vielmehr geht es uns darum, die Begrifflichkeiten so zu nutzen, dass sie die Möglichkeit haben, alle implizierten Aspekte mit einzubeziehen. Denn dieser Begriff umfasst so viel mehr und ist eben nicht das spontane, flexible Reagieren. Was es genau bedeutet? Um auf diese und viele weitere Fragen eine Antwort zu erhalten, lesen Sie gerade dieses Buch.

Um alle Zusammenhänge zu verstehen, werden wir zunächst erläutern, wie sich Märkte verändert haben und was erfolgreiche Unternehmen heutzutage brauchen, um auf dynamischen Märkten bestehen zu können. Wir werden über Kultur und Purpose sprechen sowie über Kundenzentrierung. Bevor wir dann zu den Kapiteln Agile Marketing kommen und erläutern, wie Sie welche Methoden umsetzen können, zeigen wir noch auf, 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. Am Ende stellen wir dar, welche Rolle Marketing in der Wertschöpfungskette spielt, wie sich die Rolle des CMOs verändern kann und wie Marketing mit anderen Fachabteilungen zusammenarbeiten sollte.

Wir beginnen also beim Großen-Ganzen, gehen dann über zum Thema Agile Marketing, integrieren es wiederum in den Gesamtzusammenhang und schließen damit den Kreis. Sie werden bereits beim Lesen feststellen, wie die verschiedenen Aspekte der einzelnen Kapitel ineinandergreifen und verstehen, wie alles miteinander zusammenhängt. Die Grundthemen ziehen sich wie ein roter Faden durch die Abschnitte und am Ende werden Sie feststellen, dass Agilität einer der Schlüssel zum Erfolg sein kann, wie Sie die Herausforderungen unserer Zeit meistern können.

Aber nun von Anfang an.

Jens Kröger  
Stefanie Marx

---

## Literatur

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

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Herausforderungen einer neuen Zeit</b> .....	1
1.1	Wandel der Märkte .....	3
1.2	Digitalisierung .....	5
1.3	Megatrends .....	8
	Literatur .....	12
<b>2</b>	<b>Erfolgreiche Unternehmen von morgen</b> .....	13
2.1	Kultur und Purpose .....	14
2.2	Innovation .....	24
2.2.1	Produktentwicklung .....	25
2.2.2	Geschäftsmodelle .....	29
2.3	Organisation .....	32
	Literatur .....	41
<b>3</b>	<b>Der Kunde im Fokus</b> .....	43
3.1	Kundenzentrierung .....	47
3.2	Zielgruppen und Personas .....	49
3.3	Customer Journey-Mapping .....	57
	Literatur .....	61
<b>4</b>	<b>Marketing im Wandel</b> .....	63
4.1	Entwicklung und Trends .....	64
4.2	Was macht Digital Marketing aus? .....	75
	Literatur .....	80
<b>5</b>	<b>Agile Marketing</b> .....	83
5.1	Das Manifesto for Agile Software Development .....	85
5.2	Das Agile Marketing Manifesto .....	94
5.2.1	Die 7 Werte des Agile Marketing Manifesto .....	95
5.2.2	Die 10 Prinzipien des Agile Marketing Manifesto .....	111
5.3	Das Agile Mindset .....	125

---

5.4	Exkurs: Abgrenzung zu Lean .....	132
5.5	Was ist „Agile“ nicht? .....	136
	Literatur .....	140
<b>6</b>	<b>Methoden und Tools .....</b>	<b>143</b>
6.1	Kanban .....	146
6.1.1	Die Werte von Kanban .....	147
6.1.2	Die Prinzipien von Kanban .....	148
6.1.3	Kernpraktiken von Kanban nach David Anderson .....	149
6.1.4	Kanban im Marketing .....	154
6.1.5	Vor- und Nachteile von Kanban .....	159
6.2	Scrum .....	160
6.2.1	Die Bestandteile von Scrum .....	161
6.2.2	Scrum im Marketing .....	168
6.2.3	Vor- und Nachteile von Scrum .....	175
6.3	Scrumban .....	176
6.3.1	Die Werte von Scrumban .....	179
6.3.2	Scrumban im Marketing .....	180
6.3.3	Vor- und Nachteile von Scrumban .....	181
6.4	Tools .....	182
6.5	Welche Methode ist die richtige? .....	188
	Literatur .....	193
<b>7</b>	<b>Umsetzung – die ersten Schritte .....</b>	<b>195</b>
	Literatur .....	203
<b>8</b>	<b>Verankerung von Marketing in der Organisation .....</b>	<b>205</b>
8.1	Die „neue“ Rolle des CMOs .....	206
8.2	Schnittstellen .....	208
	Literatur .....	210
<b>9</b>	<b>So schließt sich der Kreis .....</b>	<b>213</b>
<b>10</b>	<b>Schlusswort .....</b>	<b>217</b>

---

## 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 Agilität und Digitale Transformation. 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 15 Jahren als geschäftsführender Gesellschafter im Agenturumfeld tätig.

Jens Kröger übernimmt Verantwortung im Rahmen des Landesvorstands der Wirtschaftsunioren Deutschland.



**Stefanie Marx (M.A.)** beschäftigt sich seit über 10 Jahren mit 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 Beratertätigkeit 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 Performance Marketing, Data Driven Marketing sowie Marketing Automation. Stefanie Marx ist zertifizierter Scrum Master und Product Owner und Dozentin für Online Kommunikation.

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Taylor-Wanne . . . . .	3
Abb. 2.1	Golden Circle . . . . .	19
Abb. 2.2	Innovationsmöglichkeiten in Zeiten der Digitalisierung . . . . .	24
Abb. 2.3	Design Thinking . . . . .	26
Abb. 2.4	Design Thinking-Prozess . . . . .	27
Abb. 2.5	Silo versus Prozess . . . . .	34
Abb. 2.6	Prozessorganisation . . . . .	35
Abb. 2.7	Agilität als verbindende Kraft . . . . .	41
Abb. 3.1	Limbic Map . . . . .	53
Abb. 3.2	Persona-Darstellung . . . . .	56
Abb. 3.3	Customer Journey . . . . .	58
Abb. 3.4	Customer Journey Map . . . . .	60
Abb. 4.1	KI im Marketing . . . . .	71
Abb. 5.1	Werte des Agile Manifesto . . . . .	86
Abb. 5.2	Risikominimierung durch agiles Vorgehen . . . . .	88
Abb. 5.3	Marketing Technology Landscape . . . . .	91
Abb. 5.4	Überschneidungen von Marketing und Software . . . . .	92
Abb. 5.5	Marketing wird durch Software beeinflusst . . . . .	93
Abb. 5.6	Linearer Prozess . . . . .	102
Abb. 5.7	Iterativer Prozess . . . . .	104
Abb. 5.8	Oreo Cookie Tweet zum Superbowl . . . . .	106
Abb. 5.9	Strategie im Agile Marketing . . . . .	109
Abb. 5.10	Agile vs. Wasserfall-Prozess . . . . .	111
Abb. 5.11	Kano-Modell . . . . .	121
Abb. 5.12	Change-Kurve . . . . .	128
Abb. 5.13	Ebenen von Agilität . . . . .	140
Abb. 6.1	Stacey-Matrix . . . . .	144
Abb. 6.2	Cumulative Flow Diagram . . . . .	151
Abb. 6.3	Kanban-Board . . . . .	156

---

Abb. 6.4	Kanban-Board mit Swimlanes .....	156
Abb. 6.5	Scrum .....	167
Abb. 6.6	Epics, Stories und Tasks .....	173
Abb. 6.7	Scrum-Board .....	175
Abb. 6.8	Gemeinsamkeiten Kanban und Scrum .....	177
Abb. 6.9	Unterschiede Kanban und Scrum .....	178
Abb. 6.10	Kanban, Scrum Scrumban .....	190
Abb. 6.11	Welche agilen Methoden werden genutzt? .....	191
Abb. 7.1	Lifeline .....	199
Abb. 7.2	Happiness Metric .....	201
Abb. 7.3	Norms of Conduct .....	202



## Zusammenfassung

„The world is changing faster than ever, but it will probably never change this slowly again.“ Dieses Zitat von Sofie Lindblom, ehemalige Innovation Managerin bei Spotify, fasst es sehr gut zusammen. Die Zeiten haben sich geändert und die Welt scheint sich von Tag zu Tag schneller zu drehen. Große erfolgreiche Konzerne haben Angst vor kleinen dynamischen Start-ups. Produkte und ganze Branchen fielen bereits disruptiven Bewegungen zum Opfer. 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 welchen Herausforderungen Unternehmen heutzutage ins Auge blicken müssen.

Wir leben in aufregenden und spannenden Zeiten. Für Unternehmen entstehen völlig neue Möglichkeiten, Geschäftsmodelle zu etablieren und mit ihnen einen hohen Mehrwert für Kunden zu generieren. Doch sieht man sich aktuelle Schlagzeilen an, so ist dieser Wandel eher negativ belegt. Man sollte meinen, dass all die neuen Möglichkeiten und Chancen eher ein Gefühl von Vorfreude und Tatendrang auslösen. Doch deutsche Unternehmen fürchten sich eher, verharren in einer Art Schockstarre, wissen noch nicht so richtig, wie sie mit der aktuellen Situation umgehen sollen. In den Medien ist vom Wegfall von Arbeitsplätzen die Rede. Immer wieder hört man, dass ganze Branchen verschwinden werden. Deutschland hinkt in Sachen Innovation und Digitalisierung hinterher – Unternehmen hinken hinterher. Die Artikel-Überschriften des Handelsblatts in der Rubrik Digitalisierung lauten am heutigen Tag (5. Oktober 2019): „Deutsche Unternehmen fühlen sich noch nicht fit für die Digitalisierung“, „Quantencomputer sind einfach noch zu langsam“, „Center für digitale Wettbewerbsfähigkeit stellt Deutschland ein

schlechtes Zeugnis aus“, „Deutsche Verwaltungen stecken im analogen Zeitalter fest“, „Angriff auf Airbnb & Co: weltweit kämpfen Städte um die Kontrolle ihrer Immobilien“, „Versicherungen kommen bei digitaler Revolution nur langsam voran“, „Wir sind nicht ambitioniert genug, was Künstliche Intelligenz angeht“ – diese und ähnliche Schlagzeilen lassen sich überall finden und zeigen ganz deutlich, wo wir stehen und dass es noch viel zu tun gibt.

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

War es früher noch 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 weg atmen werden. Früher konnten große Unternehmen massenhaft Budget in Werbung investieren – die dann auch tatsächlich wahrgenommen wurde und durch den entsprechenden Werbedruck das Ziel erreichte. Doch heutzutage ist das zur Verfügung stehende Budget nicht mehr erfolgsentscheidend. Nicht nur, dass viel zu viele Werbebotschaften in die Welt gelangen und es nicht mehr einfach ist, aus der Masse herauszustechen; auch mit wenig Budget kann – dank digitalen Marketings – die richtige Zielgruppe erreicht werden. Was zählt, ist der Mehrwert, der geliefert wird.

Auch waren große bekannte Unternehmen immer ein attraktiver Arbeitgeber. Doch mittlerweile locken andere Faktoren Mitarbeiter an. Der Bekanntheitsgrad alleine garantiert nicht mehr die Flut an Bewerbungen, die diese Unternehmen gewohnt waren. Mittlerweile legen Arbeitnehmer vermehrt Wert darauf, dass die Arbeit erfüllend ist, sie suchen nach Sinn in ihrer Tätigkeit und gehen nicht nur arbeiten, um Geld zu verdienen. Um für die High Potentials also weiterhin attraktiv zu sein, wiegen andere Faktoren schwerer, als die Bekanntheit und die Größe des Unternehmens. Dies sind nur ein paar wenige Faktoren, die Unternehmen vor große Herausforderungen stellen.

Tom Goodwin fasst die heutige Situation auf den Punkt gebracht, 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).

An diesem Zitat ist zu erkennen, wie tiefgreifend sich Geschäftsmodelle verändert haben, welchen Impact die sogenannte Plattformökonomie hat und welche Herausforderungen auf jedes Unternehmen dieser Welt warten.

Schaut man sich die Mortalitätsrate heutiger Unternehmen an, sieht man sich in einer pessimistischen Grundhaltung bestätigt. Unternehmen werden heutzutage im Schnitt

nur noch neun Jahre alt. (Wirtschaftskurier 2019) Wie sich Unternehmen aufstellen, die dieser Sterblichkeit trotzen, beleuchten wir im Kapitel „Erfolgreiche Unternehmen von morgen“.

## 1.1 Wandel der Märkte

Unsere Reise beginnt. Führen wir uns vor Augen, wie sich Märkte mit der Zeit gewandelt haben.

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 auf sehr engen regionalen

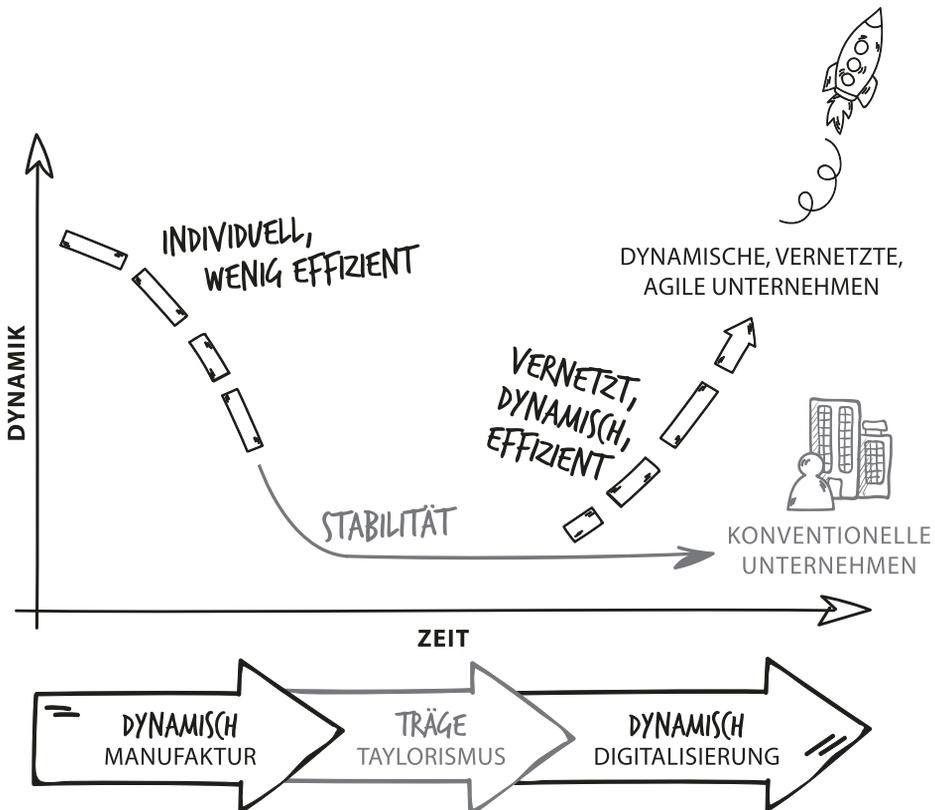


Abb. 1.1 Taylor-Wanne. (Quelle: Eigene Darstellung)

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 versuchen, das bestmögliche Produkt herzustellen, um besser zu sein, als die Konkurrenz, um es verkaufen zu können. Wir bezeichnen dies als Zeitalter der Manufakturarbeit. Zu dieser Zeit war die Produktion recht ineffizient, was dazu führte, dass nicht viele Produkte gefertigt werden konnten. Dennoch setzte der Druck der Konkurrenz 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. Jahrhundert, 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, begann seinen Erfolgsweg. 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 ausprobieren, Arbeiter miteinbeziehen und damit Veränderungen zuzulassen, war eher kontraproduktiv – die gleiche Qualität musste in Masse reproduziert werden können. Der einfachste Weg: nur wenige Manager denken und entscheiden, viele Arbeiter 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 effizientesten befriedigt werden konnten.

Doch spätestens 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 Kunden, die sich nicht mehr mit Massenware zufriedengeben, sondern Kunden, die sich individuelle Produkte wünschen. Produkte, die genau ihre Bedürfnisse befriedigen, ihre Probleme lösen, ihren Vorstellungen entsprechen.

Die gute alte Massenproduktion hat also in weiten Teilen ausgedient. Unternehmen müssen innovativ und schnell sein, um die Bedürfnisse ihrer Kunden weiterhin befriedigen zu können. Märkte werden damit also wieder enger und wesentlich dynamischer. Der Mensch rückt erneut in den Fokus. Sowohl was die Kundenorientierung angeht als auch die Bedeutung von Mitarbeitern. Denn es geht hier im Kern um Innovation und dafür bedarf es Menschen, die mit- und weiterdenken. Diese Unternehmen, die Innovationskraft – dank ihrer Mitarbeiter – haben und individuelle Produkte und Dienstleistungen für die Zielgruppe anbieten können, setzen den Maßstab, immer noch nach tayloristischen Grundprinzipien agierenden Unternehmen mächtig zu.

Dadurch, dass Märkte wieder enger geworden sind, die Digitalisierung ganz neue Möglichkeiten schafft, Kunden immer anspruchsvoller werden und die Konkurrenz nicht schläft, sind Unternehmen einem hohen Innovationsdruck unterworfen. Nur wer auch

morgen noch innovative Produkte und Dienstleistungen anbietet, die dem Kunden Mehrwerte liefern, schafft es, in diesen dynamischen Zeiten am Markt Relevanz zu er- und behalten.

Nach wie vor sind viele Unternehmen so aufgestellt, als befänden sie sich noch in der Blüte der industriellen Revolution: das Wissen liegt bei wenigen Mitarbeitern in Silos, der Belegschaft wird genau gesagt, was sie zu tun und zu lassen hat, Mikromanagement hat immer noch die Oberhand. Doch starre Prozesse und Hierarchien, die strikte Teilung von Entscheidern 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 also anders organisiert werden, um auf den globalen, dynamischen Märkten zu bestehen. Sie müssen den Weg aus der Taylorwanne schaffen, um in dieser VUCA-Welt zu bestehen. 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

„Das Internet ist für uns alle Neuland.“ Dieser Satz aus dem Jahre 2013 hat Angela Merkel Spott und Häme eingebracht. Mit höhnischen und bissigen Kommentaren reagierte nicht nur die Twitter-Gemeinde. Fünf Jahre später war Merkels Wortwahl bedachter. „Ich habe früher ‚Neuland‘ gesagt, das brachte mir einen großen Shitstorm ein. Jedenfalls ist es in gewisser Weise noch nicht durchschrittenes Terrain.“ (Biederbeck 2018) Natürlich sorgte auch dies erneut für sarkastische Kommentare.

Doch Hand aufs Herz: Weder beim ersten noch beim zweiten Mal hatte sie gänzlich Unrecht. Mittlerweile zeigen uns Hackerangriffe oder Datenpannen regelmäßig, wie souverän wir mit „diesem Internet“ umgehen. Ganz abgesehen davon, dass Deutschland Gefahr läuft, den Anschluss in Sachen Digitalisierung zu verlieren wenn wir ihn nicht schon längst verloren haben ... Digitalisierung beschränkt sich eben nicht nur darauf, dass wir das Internet, Social-Media-Kanäle, oder digitale Anwendungen nutzen. Das Internet ist vielmehr, als das, was wir mit unserem Smartphone oder unserem Browser zu sehen bekommen. Denken Sie nur an das Internet der Dinge (grob erläutert: die Vernetzung von Dingen mit dem Internet) und welche Möglichkeiten sich dadurch erschließen.

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 nun geprägt durch das Entstehen von völlig neuen Geschäftsprozessen und -modellen mit Hilfe, beziehungsweise auf Basis digitaler Technologien.

Doch wir haben gerade erst damit begonnen, uns mit ihr 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 die Rolle des CDOs benötigt, zeigt, dass die Digitalisierung noch nicht in unserer Mitte angekommen und 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 läuft quasi im Hintergrund, ohne dass sie besonders thematisiert werden muss. Nur wenn sie ausfällt, wird sichtbar, welchen Impact sie eigentlich hat. 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 mit ihr stehen. Bis wir an dem Punkt sind, dass die Digitalisierung „einfach da ist“ und selbstverständlich genutzt wird, mag es noch eine Weile dauern.

Bis dahin wird durch digitale Prozesse (oftmals auch nur digitalisierte Prozesse) die Geschwindigkeit der Veränderung immer höher und höher. Es gibt sie, die Unternehmen, die die Digitalisierung für ihr Unternehmen und neue Geschäftsmodelle ganz selbstverständlich nutzen und dadurch größere Mehrwerte für ihre Kunden 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 können und 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 den Filmen, die für analoge Kameras benötigt wurden. Das Geschäftsmodell wurde also nicht überdacht. Denn schließlich lief Kodak Gefahr, mit der Digitalkamera das eigene Geschäft (mit analogen Filmen) 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, hätte aber mit hoher Wahrscheinlichkeit großen Erfolg für Kodak mit sich gebracht. Letztendlich haben andere Unternehmen die Gunst der Stunde ergriffen. Aber kurz darauf kämpften auch Hersteller von Digitalkameras ums Überleben, denn Smartphones haben wiederum diesen Markt disruptiert. Jeder trägt heutzutage eine Digitalkamera in Form seines Smartphones mit sich herum. Wozu also ein weiteres Gerät?

Nokia ist ein weiterer Verlierer der Digitalisierung: Einst Marktführer in der Handy-Branche, später dann von Apple & Co. mit ihren Smartphones überholt. Quelle verpasste die Chance des Online-Versandhandels und stützte sein Geschäftsmodell viel zu lange auf Versandkataloge und damit eine für die Kunden 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 (von Amazon), sorgte für Furore, als er das Aus für Amazon voraussagte. Die Lebensdauer von Konzernen läge bei 30+ Jahren, nicht bei 100+, sagte er. (Flemming 2018) Amazon feierte übrigens im Juli 2019 25-jähriges Firmenjubiläum. Wenn schon Bezos von einem solchen Szenario ausgeht, wie soll es da nur allen 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 also nicht vorhergesagt werden, sie ist schwer einzuschätzen. Daher ist es zwingend notwendig, die Organisation so aufzubauen, dass alle Unternehmensbereiche schnell auf neue Gegebenheiten reagieren können, um sie bestmöglich zu nutzen und einzusetzen. Sie müssen sich so aufstellen, dass die großen Veränderungen unserer Zeit nicht das Aus für sie bedeuten. Organisationen müssen dynamikrobust „gebaut“ werden. Und in diesem Zusammenhang ist Agilität das Wort der Stunde. Dies gilt nicht nur für die Gesamtorganisation, sondern selbstverständlich auch für die Marketingabteilung, denn sie trägt maßgeblich zum Erfolg eines Unternehmens bei.

Können wir also schon keine genaue Vorhersage machen, was geschehen wird und was in Zukunft zum Erfolg führen wird, so können wir uns aber doch bestmöglich auf alle Ungewissheiten vorbereiten. Wir können uns agil und flexibel aufstellen, wir können uns an Megatrends grob orientieren (oder sie zumindest im Hinterkopf behalten) und wir können daraus lernen, wie erfolgreiche Unternehmen von heute organisiert sind, um nicht nur den Anschluss nicht zu verlieren, sondern auch in eine führende Position zu gelangen. Dazu kommen wir nun in den nächsten Abschnitten und Kapiteln.

### 1.3 Megatrends

Sicherlich haben Sie bereits von den sogenannten Megatrends gehört. Das Zukunftsinstitut hat diese definiert und wie folgt beschrieben: „Megatrends sind langfristige Entwicklungen mit hoher Relevanz für alle Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft, die sich mit hoher Verlässlichkeit in die Zukunft ‚verlängern‘ lassen. Es handelt sich um zentrale Treiber des Wandels, vor deren Hintergrund die Dynamik in Teilbereichen von Wirtschaft und Gesellschaft verständlich wird.“ (Zukunftsinstitut 2019) Mit den Megatrends werden also grobe „Richtungen“ geschaffen, in die die Reise gehen wird. Es handelt sich selbstverständlich nicht um konkrete Vorhersagen, sondern um übergeordnete Themen, die in den kommenden Jahren an Relevanz gewinnen werden. Ein kleiner Lichtblick in einer volatilen Welt, in der Organisationen oftmals im Dunkeln tappen.

Wir möchten an dieser Stelle kurz Bezug zu den einzelnen Megatrends nehmen, damit Sie sich ein Bild machen können. Welche Aspekte und Facetten jeder Trend mit sich bringt, erfahren Sie auf den Seiten des Zukunftsinstituts.

#### **Megatrend Wissenskultur**

Wir sprachen gerade über das Wissenszeitalter. Unser Wissen steigt sekundlich an. Zudem ist es heutzutage für (fast) jedermann zugänglich. Es hat seinen elitären Charakter verloren, seitdem Menschen dank des Internets auf unendliches Wissen zugreifen können und dies mit nur wenigen Klicks. Die immer schnellere Entwicklung der Technik erfordert es, dass vor allem in der Arbeitswelt Mitarbeiter stetig dazulernen: Lebenslanges Lernen. Mit Fortschreiten der Technik, 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 kontinuierlich weiterzuentwickeln, um auch als Einzelperson nicht den Anschluss zu verlieren.

#### **Megatrend Urbanisierung**

Seit 2008 wohnt mehr als die Hälfte der Weltbevölkerung in Städten, während 1950 noch 70 % auf dem Land lebten. Laut UNO werden im Jahr 2050 70 % der städtischen Bevölkerung angehören. Dies birgt Chancen und Risiken zugleich. (United Nations 2008) „Durch neue Formen der Vernetzung und Mobilität wird Urbanität vor allem zu einer neuen Lebens- und Denkweise.“ (Zukunftsinstitut 2019) Mega Citys, Smart Citys, Urban Manufacturing und Big Data sind nur ein paar Aspekte, die in den Bereich Urbanisierung hineinspielen.

#### **Megatrend Neo-Ökologie**

Greta Thunberg zeigt es gerade. Fridays for Future erzeugte eine unglaubliche Vereinigung von Menschen, die für das Klima auf die Straße gehen. Vor einigen Wochen

(20. September 2019) fand der globale Klima-Streik statt. Alleine in Deutschland sollen es 1,4 Mio. Demonstranten gewesen sein. (Handelsblatt 2019) Eine riesige Bewegung, die das Klima stets im Blick hat, hat selbstverständlich ganz neue Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen. Minimalismus, Zero Waste, E-Mobility – alles Facetten, die mit der Neo-Ökologie einhergehen. Dies muss nicht nur berücksichtigt werden, wenn es um Kundenbedürfnisse geht, nicht zuletzt ist es für Arbeitnehmer auch ein wichtiger Faktor, wie nachhaltig sich ein potentieller Arbeitgeber verhält.

### **Megatrend Konnektivität**

„Konnektivität ist der wirkungsmächtigste Megatrend unserer Zeit. [...] Digitale Kommunikationstechnologien verändern unser Leben grundlegend, reprogrammieren soziokulturelle Codes und lassen neue Lebensstile und Verhaltensmuster entstehen. Um diesen fundamentalen Umbruch erfolgreich zu begleiten, brauchen Unternehmen und Individuen neue Netzwerkkompetenzen und ein ganzheitlich-systemisches Verständnis des digitalen Wandels.“ (Zukunftsinstitut 2019) 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**

Mit unserem Wohlstand und all den Möglichkeiten, die sich uns heutzutage bieten, werden auch unsere Ansprüche immer höher. Wir werden fordernder – egal in welche Richtung. Individualisierung hat vor allem auch Auswirkungen auf das heutige Marketing. Massenkommunikation hat ausgedient, wir erwarten auf uns 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. My Muesli hat es beispielsweise schon vor vielen Jahren vorgemacht und bietet seinen Kunden an, das eigene Müsli zusammenzustellen. M&Ms lassen sich individuell bedrucken. Schuhhersteller wie Nike oder Converse bieten für einige Modelle die Möglichkeit an, ein eigenes Design zu erstellen. Dies stellt Unternehmen wiederum vor allem bei Produktionsprozessen vor neue Herausforderungen.

### **Megatrend Globalisierung**

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

auch immer häufiger negative Folgen der Globalisierung. Nicht zuletzt leidet das Klima zusehends unter ihr. „Think global, act local“ ist zu einem relevanten Motto unserer globalisierten Welt geworden.

### **Megatrend New Work**

So wie unsere Ansprüche allgemein steigen, so steigen sie selbstverständlich auch an unseren Arbeitsplatz. Die Zeiten der Leistungsgesellschaft sind vorbei. Vielmehr geht es darum, Sinn in seiner Arbeit zu finden. Mobiles Arbeiten, freie Zeiteinteilung und sinnstiftende Zusammenarbeit in entsprechenden Räumlichkeiten oder auch virtuell rücken weiter in den Fokus. Erfolgreiche Unternehmen werden dem gerecht, indem sie auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter eingehen. Der „War for Talents“ ist in vollem Gange. Unternehmen können sich Mitarbeiter nicht mehr aussuchen, eher suchen sich Arbeitnehmer einen Arbeitgeber, der den eigenen Ansprüchen genügt. Die Rechnung dabei ist einfach: ohne gute Mitarbeiter kein Erfolg, kein Wachstum, keine Innovation, kein Fortbestehen.

### **Megatrend Gesundheit**

„Gesundheitsbewusste Menschen wollen sich in gesundheitsfördernden Lebenswelten bewegen und fordern dies als neuen Normalzustand.“ (Zukunftsinstitut 2019) Dieser Anspruch gilt also sowohl im Arbeitsleben als auch in Bezug auf Produkte und Dienstleistungen. Vor allem hat auch die Digitalisierung einen großen Impact auf diesen Aspekt. In einer Zeit, in der wir niemals offline sind, müssen neue Wege gefunden werden, Entspannung zu finden. Digital Detox ist unter anderem eine populäre Art, Abstand zu gewinnen. Auch die Art und Weise, wie wir uns über unsere Gesundheit informieren, hat sich geändert. Waren früher „Götter in Weiß“ noch die ersten Ansprechpartner, die wir konsultierten, so ist es mittlerweile Google. Bei jedem Symptom wird zunächst Google befragt, unter welcher verheerenden Krankheit man leiden könnte. Erst im Anschluss wird der Gang zum Arzt (häufig noch nicht virtuell) in Betracht gezogen – selbstverständlich mit einer ersten Diagnose seitens Google im Gepäck. Auch IoT (Internet of Things) in Form von Wearables werden seit vielen Jahren immer beliebter. Einfache Tracker, die einem sagen, wann man aufstehen oder durchatmen soll, die die Herzfrequenz messen, den Schlaf beurteilen. Das Internet wird für den Bereich Gesundheit in vielerlei Hinsicht zunehmend relevanter.

### **Megatrend Silver Society**

Unsere Gesellschaft wird immer älter und unsere Lebenserwartung steigt zusehends. Der demographische Wandel findet vor allem im Marketingbereich Beachtung. Die über 65-Jährigen bilden in vielen Ländern (besonders den westlichen) bereits 20 % der Bevölkerung. Sie sind kaufkräftig und haben frei verfügbare Zeit, die sie sinnvoll nutzen möchten. Dadurch wurden sie zu einer attraktiven Zielgruppe. (Börse Frankfurt Magazin 2016)

Übrigens: Bereits 2013 gründete Google das Unternehmen Calico. Das Unternehmensziel? Das Leben der Menschen verlängern, Krankheiten stoppen und den Tod besiegen. (Zeizinger 2019). Können Sie sich eine Welt vorstellen, in der niemand mehr eines natürlichen Todes sterben muss? Denken Sie einen Schritt weiter: Was würde das für unseren Planeten, unsere Wirtschaft, unsere Arbeitswelt, unser Leben als solches bedeuten?

### **Megatrend Gender Shift**

„Innovation schlägt Tradition, das Geschlecht verliert das Schicksalhafte, die Zielgruppe an Verbindlichkeit.“ (Zukunftsinstitut 2019) In den meisten Ländern, vor allem in den westlichen, haben Frauen die gleichen Rechte wie Männer und lassen sich nicht mehr in Rollen pressen. Dies hat logischerweise auch Auswirkungen auf den Marketingbereich. Vergleichen Sie einmal die Werbespots aus den 60er Jahren mit denen von heute. Es ist klar ersichtlich, wie sich das Rollenbild gewandelt hat. Und nicht nur, ob jemand Mann oder Frau ist, verliert an Bedeutung. Mittlerweile wird das dritte Geschlecht „divers“ gesetzlich anerkannt. Hinzu kommen Transgender, Pangender, Genderqueer, Cross-Gender, intersexuell und viele weitere. Neue Herausforderungen für das Gender Marketing.

### **Megatrend Sicherheit**

Nie strebten wir mehr nach Sicherheit als heutzutage. Durch die Digitalisierung und das Aufkommen von Internet of Things, Smart Cities, Big Data und Predictive Analytics wünschen wir uns mehr Datenschutz. Die Forderungen nach Digitaler Ethik werden immer lauter. Den Aspekt „Security and Privacy“ sollte man bei Produkten, Dienstleistungen und vor allem bei allen Marketingaktivitäten nicht außer Acht lassen. Nicht nur im Sinne des Kunden – die EU-DSGVO und das neue BDSG drohen mit empfindlichen Strafen, sollte gegen den Datenschutz verstoßen werden.

### **Megatrend Mobilität**

Autonomes Fahren, Carsharing oder E-Mobility sind nur einige Konzepte, die eine neue Mobilität ermöglichen (sollen). Hierbei stehen vor allem auch die Megatrends Konnektivität, Urbanisierung, Individualisierung und Neo-Ökologie im Wechselverhältnis.

---

#### **Fazit**

Herausforderungen einer neuen Zeit: Wir haben in diesem Kapitel gelernt, wie sich Märkte seit Beginn des 20. Jahrhunderts geändert haben, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf Geschäftsmodelle und ganze Unternehmen hat; haben uns angeschaut, welche Megatrends in naher Zukunft eine Relevanz haben.

Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit unserer Zeit stellen Unternehmen vor große Herausforderungen. Es gilt mit diesen Faktoren umgehen zu

lernen. Sich bestmöglich vorzubereiten und Organisationen so aufzustellen, dass sie für die Zukunft gerüstet sind.

Alle Aspekte, die wir in diesem Kapitel betrachtet haben, bedingen, dass Organisationen ein neues Denken etablieren. Sie müssen innovativ sein, sich am Kunden ausrichten und müssen mit Veränderungen souverän umgehen können. Agilität und ein entsprechendes Mindset kann Unternehmen dazu befähigen, diesen VUCA-Herausforderungen gewachsen zu sein.

---

## Literatur

Goodwin, Tom. (2018). *Digital Darwinismus. Das Überleben des stärksten im Zeitalter der Disruption*. Kulmbach: Plassen Verlag.

### Online-Dokument (ohne DOI)

Börse Frankfurt Magazin. (2016). Megatrend Silver Society. <https://bf-magazin.de/megatrend-silver-society/>. Zugegriffen: 5. Okt. 2019.

Corinna Flemming. (2018). "Amazon wird pleitegehen!" – Das prophezeit Jeff Bezos. Amazon Watchblog. <https://www.amazon-watchblog.de/jeff-bezos/1539-jeff-bezos-amazon-pleitegehen.html>. Zugegriffen: 22. Okt. 2019.

Handelsblatt. (2019). Global Climate Strike: So streikt die Welt für den Klimaschutz. <https://www.handelsblatt.com/politik/international/klimabewegung-global-climate-strike-so-streikt-die-welt-fuer-den-klimaschutz/25036370.html?ticket=ST-29337525-UWftKb7fjUXB0asVbaAg-ap1>. Zugegriffen: 5. Okt. 2019.

Max Biederbeck. (2018). "Noch nicht durchschrittenes Terrain" – Merkel tappt ein letztes Mal in die Neuland-Falle, Stroer Next Publishing GmbH. <https://www.watson.de/digital/politik/340055985-noch-nicht-durchschrittenes-terrain-merkel-tappt-ein-letztes-mal-in-die-neuland-falle>. Zugegriffen: 29. Dez. 2019.

Nils Zeizinger. (2019). Wann macht uns Google unsterblich? Leben ohne Verfallsdatum. München: IDG Business Media GmbH. <https://www.computerwoche.de/a/wann-macht-uns-google-unsterblich,3546780>. Zugegriffen: 21. Nov. 2019.

United Nations. (2008). United nations expert group meeting on population distribution, urbanization, internal migration and development. <https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/urbanization/population-distribution.pdf>. Zugegriffen: 5. Okt. 2019.

Wirtschaftskurier. (2019). Unternehmen werden im Schnitt nur 9 Jahre alt. <https://www.wirtschaftskurier.de/titelthema/artikel/unternehmen-werden-im-schnitt-nur-9-jahre-alt.html>. Zugegriffen: 5. Okt. 2019.

Zukunftsinstitut. (2019). Die Megatrend-Map. <https://www.zukunftsinstitut.de/index.php?id=1532>. Zugegriffen: 5. Okt. 2019.