

# Die Organisation von Online-Marketing

MARKETING IM MITTELSTAND

Dass sich durch Digitalisierung das Informationsverhalten von Konsumenten verändert hat, steht außer Frage. Denken Sie an sich selbst: Sie werden auf ein Unternehmen und seine Produkte durch einen Presseartikel aufmerksam, sehen TV- und Plakat-Werbung, informieren sich online durch gezielte Recherche, lesen Kundenrezensionen, vergleichen Preise on- und offline, chatten mit dem Kundenservice, nehmen Beratung im stationären Handel in Anspruch und kaufen anschließend über einen Online-Marktplatz, der den günstigsten Preis anbietet. Morgen kann dieses Verhalten (die Customer Journey) schon wieder ganz anders aussehen, da sich neue Plattformen und Technologien etablieren. Beispielhaft am B-to-C-Markt dargestellt, lässt sich die Grundmechanik, unter Berücksichtigung der höheren Komplexität (beispielsweise durch definierte Prozessphasen, multipersonale Kaufentscheidungen, Heterogenität in den Transaktionsprozessen), problemlos auf B-to-B-Märkte übertragen<sup>1</sup>. Unabhängig ob ein Unternehmen auf B-to-B- oder B-to-C-Märkten agiert: Das Marketing und seine Organisation muss auf diese sich dynamisch verändernden Parameter reagieren (können).

Zunächst, was bedeutet eigentlich Marketing-Organisation? Als Absolvent der »Münsteraner Schule« ist mein Grundverständnis von Marketing das der »marktorientierten Unternehmensführung«. In diesem Sinne verstehen Meffert und andere (2015, 804) unter der Marketingorganisation »die Ausrichtung beziehungsweise Anpassung der Unternehmensstrukturen an der Marketingstrategie«. Oder in einer engeren Definition »ein System von Ablauf- und Strukturregelungen, das zur möglichst effizienten Verwirklichung der Unternehmensziele auf Absatzmärkten führen soll« (Freiling/Köhler 2014, 21).

Eine einfache Übertragung der allgemeinen Definition auf eine konkrete, anwendbare Organisationsstruktur gibt es leider nicht, da eine Vielzahl an Parametern zu berücksichtigen sind.

»Wie immer in der Betriebswirtschaft: Es kommt drauf an« (frei zitiert nach meinem Doktorvater Klaus Backhaus). Unter anderem drauf, wie groß die Marketing-Organisation ist, ob auf B-to-B- oder B-to-C-Märkten agiert wird, ob indirekt, direkt oder nur online abgesetzt wird, ob Markenaufbau und -führung oder das Erzeugen von Nachfrage im Fokus stehen.

## Ableitung grundsätzlicher Strukturregelungen

Trotz alledem lassen sich einige grundsätzliche Strukturregeln ableiten. Hierzu eine kurze (wahre) Geschichte aus meiner Beratungstätigkeit. Bei einem international agierenden Unternehmen waren die Abteilungen »Marketing« und »Online-Marketing« selbstständige und individuell an die Geschäftsleitung berichtende Organisationseinheiten. Sie standen im Wettbewerb und je nach Erfolg wurden die Abteilungen unterschiedlich mit Budget »belohnt«. Konsequenz sind Marketingmaßnahmen, die in keiner Weise abgestimmt sind. Mir erschließt sich aus Kundenperspektive kein Grund für solch eine Organisationsform. Schaut man sich Lehrbücher zum Thema »Digital Marketing« an, so stößt man stellenweise auf eine Zweiteilung der Marketingstrategie; also eine Marketingorganisationseinheit, die jeweils eine klassische und eine digitale Marketingstrategie verfolgt. Für die Marketingkommunikation ergibt sich beispielsweise ein desintegriertes, also ein formal und inhaltlich nicht abgestimmtes Vorgehen. Resultat ist eine uneinheitliche und für den Kunden gegebenenfalls nicht immer nachvollziehbare und transparente Botschaft. Es herrscht jedoch Konsens, dass integrierte



Kommunikation aufgrund quantitativer Veränderungen (Medienvielfalt) und qualitativer Veränderungen (Medienverhalten) von hoher Bedeutung ist<sup>2</sup>. Eine integrierte, also sowohl die digitalen als auch die nicht digitalen Kanäle umfassende Strategie, ist damit in den meisten Fällen zielführender. Entsprechend sollte die Marketingorganisation so strukturiert sein, dass entlang komplexer Customer Journeys einheitlich und integriert kommuniziert wird.

## Silos überwinden, Rollen neu definieren

Die verbreitetste Organisationsform ist die funktionale Organisationsstruktur. Also eine Abteilung Vertrieb, eine für den Kundenservice, eine fürs Marketing und so weiter. Innerhalb der Abteilung Marketing verantwortet dann zum Beispiel eine Person die Printkommunikation und eine andere die Social-Media-Kampagnen. Fragen Sie den Print-Experten nach einer Lösung für ein Problem, so bekommen Sie eine Lösung aus dem Printuniversum; das gleiche Briefing wird das Social-Media-Team mit einem Social-Media-Ansatz lösen. Dieses Silodenken ist nachvollziehbar, da jeder in seinem Verantwortungsbereich agiert. Das Kundeverhalten – wie eingangs beschrieben – findet aber nicht in Silos statt. Sondern je nach Vorlieben werden die unterschiedlichsten Touchpoints in der Journey genutzt, unabhängig von der internen Marketing-Organisation. Um effektives und effizientes Marketing umzusetzen, ist eine Orientierung an der Customer Journey nötig. So ist die Organisation in der Lage ein für den Kunden konsistentes und nachvollziehbares Erlebnis zu schaffen. Ein erster Schritt dabei kann das Überwinden von Silos darstellen, indem Rollen neu definiert werden.

Erstens, klare Verantwortung für die Abstimmung innerhalb der Marketingabteilung aber auch darüber hinaus (beispielsweise definierte Schnittstellen und Routinen zwischen Abteilungen wie dem Kundenservice, dem Vertrieb, dem Einkauf) sind notwendig. Hier können interdisziplinäre Teams eine wesentliche Rolle spielen, die nicht nur während großer Projekte eingesetzt werden, sondern agil im operativen Tagesgeschäft zusammenarbeiten.

Zweitens, eine Strategie die konsequent an der Customer Journey ausgerichtet ist und

nicht an der internen Organisationsstruktur. Verantwortlichkeiten und Zielsysteme, die dazu beitragen, dass die Strategie durchgesetzt, justiert und kundenfokussiert umgesetzt wird. Eine Ausdifferenzierung der Strategie zwischen Online Marketing, Marketing, PR oder Kundenservice steht im Widerspruch zu einer echten Fokussierung auf die Customer Journey.

Drittens, durch Online Marketing entstehen Daten – viele Daten. Durch Analyse, Interpretation und Ableitung von Handlungsempfehlungen können entlang der Customer Journey das Online-Marketing, das Marketing, der Kundenservice und alle an der Journey beteiligte Touchpoints besser angesteuert werden. Experten, die bestimmte Aspekte entlang der Customer Journey analysieren, können zudem die unter »erstens« genannten Schnittstellenfunktion einnehmen. Eine weitere typische Funktion in einer auf die Customer Journey ausgerichteten Organisationseinheit sind Content-Experten, die über die Grenzen einzelner Funktionen und Abteilungen agieren und so – unabhängig von Expertenwissen zu den einzelnen Touchpoints – die gesamte Zeit mit kundenrelevanten Inhalten versorgen.

## Marketing-Organisation ständig prüfen

Eine an Kundenbedürfnisse angelehnte Marketing-Organisation ist keine triviale Aufgabe. Kernbotschaft: Die Organisation von Marketing und die Integration des Online Marketings sollte ständig auf dem Prüfstand stehen, um den Kundenanforderungen gerecht werden zu können. Eine Organisation entlang der Customer Journey und mit weniger Fokus auf tradierte innerbetriebliche Funktionen ist zielführend, um eine gute Customer Experience zu gewährleisten.

- 1) Backhaus, K.; Bröker, O.; Brüne, P.; Gausling, P. (2013): *Digitale Medien in B2B-Beschaffungsprozessen – eine explorative Untersuchung*, Arbeitspapier Nr. 52, Institut für Anlagen und Systemtechnologien, Westfälische Wilhelms-Universität Münster.
- 2) Bruhn, M.; Martin, S.; Schnebelen, S. (2014): *Integrierte Kommunikation in der Praxis*. Gabler Verlag, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

### Autor:

Boris Blechschmidt ist Professor für Online-Marketing an der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften.

Neben der Professur ist er geschäftsführender Gesellschafter der fourmula GmbH (Marketingberatung und -training) und im Beirat des Marketing-Club Braunschweig.

WWW.BARTRAM-BAUSYSTEM.DE

Von der Vision  
zum Projekt.






**2800**  
Referenzen  
im Industrie- und Gewerbebau



## BARTRAM

### BAU-SYSTEM

Das individuelle Bau-System

-  Entwurf und Planung
-  Festpreis
-  Fixtermin
-  40 Jahre Erfahrung
-  Alles aus einer Hand

**Wir beraten Sie gern persönlich.**

Dipl.-Ing. Fr. Bartram GmbH & Co. KG  
Ziegeleistraße · 24594 Hohenwestedt

Tel. +49 (0) 4871 778-0  
Fax +49 (0) 4871 778-105  
info@bartram-bausystem.de



MITGLIED GÜTEGEMEINSCHAFT BETON