



Für Mitarbeiter in digital führenden Marketingorganisationen im B2B-Umfeld werden Kompetenzen wie analytische Fähigkeiten, neue Projektmanagementtechniken und IT-Verständnis immer wichtiger. Bild: phongphan5922/Fotolia

bvik-Experten informieren über Digital Marketing Leadership im B2B

## Digitaler Champion im Marketing

**Studie** | Viele B2B-Unternehmen streben „Digital Leadership“ auch im Marketing an. Hierfür sind bestehende Ressourcen und Verhaltensweisen systematisch zu strategischen Wettbewerbsvorteilen weiterzuentwickeln. Eine aktuelle Studie des bvik untersucht in ihrem Sonderteil diese Erfolgsfaktoren.

Derzeit laufen in vielen B2B-Unternehmen parallel zwei Prozesse mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten ab: Einerseits muss mit dem bisherigen Geschäftsmodell und im gewohnten Tempo weiterhin Geld verdient werden. Gleichzeitig jedoch verläuft die Digitalisierung als Veränderungsprozess mit einer deutlich höheren Geschwindigkeit. Dies fordert von langjährigen Führungskräften und Mitarbeitenden neue und unge-

wohnte Arbeitstechniken, wie agile Methoden, Scrum oder Design Thinking.

Um Exzellenz des gesamten Unternehmens in Bezug auf die Umsetzung der Digitalisierung zu beschreiben und zu messen, propagieren vor allem Unternehmensberater wie etwa Capgemini Consulting, Deloitte oder PwC ein „Digital Leadership“. Allerdings reicht das Spektrum des Begriffsverständnisses in den Studien von speziellen Eigenschaften der Führungskräfte über das digitale Wissen der Mitarbeiter bis hin zur Charakterisierung des gesamten Unternehmens. Weiterhin diskutieren diese Ansätze die digitale Reife oder Exzellenz auf einer Gesamtunternehmensebene und nicht auf der Ebene der Marketingorganisation.

Unabhängig von der unklaren Definition des Konzepts zeigen aktuelle Studien immer



*Der klassische Marketingmitarbeiter wird sich deutlich in Richtung „Mark-Tec“ entwickeln.“*

*Prof. Dr. Carsten Baumgarth, HWR Berlin*

deutlicher, dass es bei Digital Leadership nicht schwerpunktmäßig um die neuesten digitalen Technologien geht, sondern um ein verändertes Mindset und neue Formen der internen und externen Zusammenarbeit. Das bedeutet: Digital Leadership setzt an der Kultur- und Arbeitsebene an. Es gewichtet Mitarbeiter und Kunden mindestens genauso stark wie Technologie und Algorithmen. Regelmäßig setzt Digital Leadership einen professionellen, umfangreichen und gelegentlich auch schmerzhaften Change-Prozess in Unternehmen voraus.

Bislang wurde Digital Leadership noch nicht explizit mit Bezug auf Marketingorganisationen von B2B-Unternehmen untersucht. An dieser Stelle setzt die diesjährige bvik-Studie im Sonderteil an, indem sie

einen neu entwickelten Bezugsrahmen zu Digital Marketing Leadership zugrunde legt. Demnach umfasst „Digital Marketing Leadership“ die Existenz und interne Entwicklung materieller, immaterieller und menschlicher Ressourcen der Marketingorganisation sowie die Umsetzung dieser organisatorischen Fähigkeiten im Rahmen interner und externer Verhaltensweisen. Dies geschieht in einer Art und Weise, die strategische Wettbewerbsvorteile durch eine digitale Führungsrolle im externen B2B-Marktumfeld ermöglicht. Digital Marketing Leadership ist somit ein mehrdimensionaler Ansatz, der den Stand der Digitalisierung der gesamten Marketingorganisation im Vergleich zu anderen Marketingorganisationen in der Branche untersucht – also nicht, wie sonst häufig üblich, in Relation zu digitalen Vorbildern wie Google oder Amazon.

#### *Erfolgsfaktoren digital führender Marketingorganisationen*

Erste Experteninterviews deuten auf folgende Erfolgsmuster hin: Digital führende Marketingorganisationen weisen ein spezielles Mindset auf, das sich durch Merkmale wie agil, risiko- und experimentierfreudig, „digital first“ sowie datenorientiert charakterisieren lässt. Bei den „harten“ Ressourcen scheinen Marketingorganisationen digital führend zu sein, bei denen Digitalbudgets nicht klassische Marketingbudgets ersetzen, sondern diese dem Marketing als echte Zukunftsinvestition zusätzlich zur Verfügung stehen. Auch scheinen sie im B2B-Umfeld mehr und mehr auf externe und hochprofessionelle IT-Lösungen mit einer starken Cloudausrichtung zu setzen.

Auf der Mitarbeiterebene zeigen die Expertengespräche, dass insbesondere zusätzliche Fähigkeiten und Kompetenzen, wie analytische Fähigkeiten, neue Projektmanagementtechniken und IT-Verständnis, im-

mer wichtiger werden. Der klassische Marketingmitarbeiter wird sich deutlich in Richtung „Mark-Tec“ entwickeln.

Bei den internen Verhaltensweisen sind nach Expertensicht solche Marketingorganisationen digital weit vorne, die sinnvoll digitale Lösungen für Kollaborationen und Projektmanagement einsetzen, mit dem Vertrieb funktionierende und unterstützende Digitallösungen entwickeln und Weiterbildungen sowie feste Zeitfenster für die Mitarbeiter zur kontinuierlichen Aktualisierung des digitalen Know-hows einsetzen. In Richtung Kunde charakterisieren die Experten Marketingorganisationen als digital führend, die aufbauend auf Kundendaten und tiefem Kundenverständnis den Kunden nur relevante Inhalte genau über die von ihm präferierten Kanäle zur Verfügung stellen. Auch müssen die angebotenen digitalen Lösungen für den Kunden einfach und schnell sein. Das Kundenerlebnis entlang digitaler Touchpoints ist zu optimieren, da professionelle Einkäufer und Entscheider aus ihrem privaten Umfeld entsprechende Standards gewohnt sind.

Dies sind erste Tendenzen für mögliche Erfolgsfaktoren von Digital Marketing Leadership, jedoch noch keine generalisierbaren und differenzierten Ergebnisse. Auch ist noch offen, ob B2B-Unternehmen, die digital führend im Marketing sind, tatsächlich erfolgreicher sind. Die bvik-Studie will dazu beitragen, diese Fragen zu klären. ●

## Zur bvik-Studie

Der bvik untersucht in seiner jährlichen Studie „B2B-Marketing-Budgets“, wofür B2B-Marketingentscheider ihre Gelder ausgeben. Thema des jährlich wechselnden Sonderteils ist diesmal „Digital Marketing Leadership“. Mit Unterstützung des Marktforschungsinstituts Kantar TNS und wissenschaftlich begleitet von Prof. Dr. Carsten Baumgarth (HWR Berlin) befragt der bvik aktuell deutsche Industrieunternehmen ab einer Größe von 50 Mitarbeitern mittels eines Online-Fragebogens. Alle Teilnehmer erhalten die detaillierten Auswertungsergebnisse kostenfrei. Bei Interesse melden Sie sich einfach bei der Geschäftsstelle des bvik unter [geschaeftsstelle@bvik.org](mailto:geschaeftsstelle@bvik.org). Weitere Informationen finden Sie unter [www.bvik.org](http://www.bvik.org).

#### *Prof. Dr. Carsten Baumgarth*

Professor für Marketing, insbesondere Markenführung, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

#### *Prof. Dr. Lars Binckebanck*

Professor für Internationales Marketing, Hochschule Furtwangen