

Churer Schriften zur Informationswissenschaft

Herausgegeben von
Wolfgang Semar

Arbeitsbereich
Informationswissenschaft

Schrift 113

Agile Marketing für Digital Marketing Agenturen

Analyse von Projektmanagement Methoden und Definition von
konkreten Handlungsempfehlungen

Raphael Jung

Chur 2020

Churer Schriften zur Informationswissenschaft

Herausgegeben von Wolfgang Semar

Schrift 113

Agile Marketing für Digital Marketing Agenturen

Analyse von Projektmanagement Methoden und
Definition von konkreten Handlungsempfehlungen

Raphael Jung

Diese Publikation entstand im Rahmen einer Thesis zum Bachelor of Science FHGR
in Digital Business Management.

Referent: Bernadette Bisculm

Korreferent: Alexandra Weissgerber

Verlag: Fachhochschule Graubünden

ISSN: 1660-945X

Ort, Datum: Chur, September 2020

Abstract

Agile Marketing für Digital Marketing Agenturen: Analyse von Projektmanagement Methoden und Definition von konkreten Handlungsempfehlungen

Das Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit war es, Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Adaption von agilen Methoden für Digital Marketing Projekte im Agenturumfeld zu definieren. Die Handlungsempfehlungen richten sich direkt an Entscheidungsträger innerhalb von Digital Marketing Agenturen. Um Handlungsempfehlungen formulieren zu können wurden Interviews zur Definition der gängigen Praxis durchgeführt und eine Literaturrecherche zum Thema traditionelles und agiles Projektmanagement im Digital Marketing Umfeld betrieben. Durch diese Arbeitsmethodik konnte herausgefunden werden, dass sich Agile Marketing sehr gut für die Bearbeitung von Digital Marketing Projekten eignet. Jedoch konnte nicht der eine richtige Ansatz gefunden werden. So sollten Agenturen die für ihre Organisation, Teamstruktur, Kundenbasis und ihr Umfeld passende Methodik iterativ ausarbeiten. Insgesamt konnte aufgezeigt werden, dass die Agentur einen klaren Mehrwert für sich und ihre Kunden generieren kann.

Schlagwörter: Digital Marketing, Agile Marketing, Digital Marketing Agentur, agiles Projektmanagement, Agile Digital Marketing, Agile Agentur, Agile Digital Marketing Agentur, Digital Marketing Projektmanagement

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Problemstellung und Relevanz der Arbeit.....	3
2.1	Problemstellung	3
2.2	Forschungsfragen	4
2.3	Praktische Relevanz	5
3	Methodische Vorgehensweise	7
3.1	Marktanalyse	7
3.2	Interviews.....	7
3.2.1	Leitfaden der Befragung	7
3.2.2	Auswahl der Interviewpartner.....	8
3.2.3	Datenerhebung und -erfassung	10
3.3	Literaturrecherche.....	10
3.4	Professioneller Kontext	11
4	Quellenbeurteilung.....	13
5	Digital Marketing	17
5.1	Begriffsdefinition Digital Marketing.....	17
5.2	Digital Marketing Agentur.....	19
5.3	Digital Marketing Agentur Praxis.....	21
6	Grundlagen und Abgrenzung Digital Marketing Projektmanagement	27
6.1	Klassisches Projektmanagement.....	28
6.1.1	Grundlagen des klassischen Projektmanagements	28
6.1.2	«Wasserfall-Marketing»	29
6.2	Agiles Projektmanagement	31
6.2.1	Begriffsdefinition Agilität.....	31
6.2.2	Agile Marketing Manifesto.....	32
6.2.3	Agile Marketing	34
6.2.4	Bedeutung für Digital Marketing-Agentur	35
6.2.5	Vergleich zur Digital Marketing Agentur Praxis	37
7	Kritische Bewertung der Methoden	41
7.1	Methoden-Vergleich.....	41
7.2	Limitationen «Wasserfall-Marketing»	44
7.3	Limitationen Agile Marketing.....	45
7.4	Kritische Bewertung.....	46
8	Handlungsempfehlungen	51
8.1	Feedbackschleifen.....	52

8.2	Methodenwahl	53
8.3	Arbeiten in Sprints	54
8.4	Agiles Mindset	55
8.5	Budgeting.....	56
8.6	Kanalübergreifende Kollaboration.....	57
8.7	Analysen und Messungen.....	57
8.8	Unternehmensweiter Datenaustausch.....	58
8.9	Anwendungsbereiche	59
9	Voraussetzungen für die agile Adaption	61
9.1	Kundenorientierte Prozesse.....	62
9.2	Einbeziehung von Experten	62
9.3	Informationsstrukturen	63
9.4	Agile Führung	64
10	Fazit.....	65
11	Reflexion.....	69
12	Quellenverzeichnis	71
13	Anhang	75
13.1	Interviewprotokolle	75
13.1.1	Alexander Rex – netpulse AG.....	75
13.1.2	Iona Jefferies – Publicis Communications Schweiz AG.....	79
13.1.3	Robin Mark – ROB NICOLAS GmbH.....	82
13.1.4	Athina Weber – mindnow AG.....	88
13.2	Rechercheprotokoll	92

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: RACE Digital Marketing Planning Framework (Smart Insights 2018)	18
Abbildung 2: SDLC-Waterfall-Model (w3schools o.J.)	29

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Leitfaden der Befragung	8
Tabelle 2: Auswahl der Interviewpartner	9
Tabelle 3: Resultate der Literaturrecherche über Datenbanken	13
Tabelle 4: Sachbücher zum Thema Agile Marketing	14
Tabelle 5: Übersicht Case Studies Agile Marketing	15
Tabelle 6: Marktanalyse – Dienstleistungen von Digital Marketing Agenturen	20
Tabelle 7: «Wasserfall-Marketing» vs. Agile Marketing	44
Tabelle 8: Rechercheprotokoll Suchbegriff Agile Project Management	93
Tabelle 9: Rechercheprotokoll Suchbegriff Agile Project Management	93

Abkürzungsverzeichnis

SMM	Social Media Marketing
SEA	Search Engine Advertising
SEO	Search Engine Optimization
KPI	Key Performance Indicator, Leistungskennzahl

1 Einleitung

Zu Beginn der Arbeit wird in der Einleitung das Thema sowie das Umfeld der Arbeit, die Begründung des Themas und deren Ziele formuliert. Anschliessend wird die thematische Gliederung der Arbeit skizziert und begründet. Diese Bachelor Thesis sollte dazu dienen, Digital Marketing Agenturen die Entscheidung und Umsetzung einer agilen Adoption im Projektmanagement zu vereinfachen. Diese Arbeit richtet sich speziell an Führungskräfte und weitere Entscheidungsträger in der Schweizer Digital Marketing-Agentur Landschaft und versucht, eine Generalisierbarkeit zwischen den verschiedenen Digital Marketing Agenturen aufzuzeigen.

Im zweiten Kapitel werden Problemstellung sowie Relevanz der Arbeit erläutert. Zudem wird das Forschungsziel anhand der ausformulierten Forschungsfragen definiert.

Die methodische Vorgehensweise der Arbeit wird im dritten Kapitel erläutert. Dabei wird aufgezeigt, wie die gestellten Forschungsfragen beantwortet werden können.

Im vierten Kapitel wird eine Beurteilung der aus der Literaturrecherche hervor-gehenden Quellen vorgenommen.

Eine Begriffsdefinition zum Digital Marketing wird im fünften Kapitel dokumentiert. Weiter wird auf die Unternehmensform der Digital Marketing Agentur und die vorherrschende Praxis im Umfeld des Digital Marketing eingegangen.

Die Grundlagen wie auch die Abgrenzung innerhalb des Digital Marketing Projektmanagements werden im sechsten Kapitel aufgezeigt. In diesem Kapitel wird das klassische und agile Projektmanagement in Theorie genauer erläutert.

Die Theorie wird sodann verdichtet, wobei im siebten Kapitel die Methoden kritisch hinterfragt und gegenübergestellt werden.

Im achten Kapitel werden anhand des erarbeiteten Wissens neun Handlungsempfehlungen für Führungskräfte innerhalb von Digital Marketing Agenturen formuliert.

Im darauffolgenden Kapitel werden die Voraussetzungen für eine agile Adoption innerhalb von Digital Marketing Projektmanagement angesprochen.

Im zehnten Kapitel werden die gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst und ein Fazit gezogen.

Im elften und letzten Kapitel wird die Arbeit mittels einer kritischen Reflexion hinterfragt, wobei auch die Grenzen der Arbeit aufgezeigt werden.

2 Problemstellung und Relevanz der Arbeit

2.1 Problemstellung

Die Beschleunigung nimmt in vielen unternehmensrelevanten Bereichen fortlaufend zu und damit verbunden auch der Wandel technologischer Innovationen, die Geschwindigkeit des Transports wie auch der Kommunikation. (Roos 2018, S. 7) Unternehmen setzen sich daher zunehmend mit der schnellen technologischen Entwicklung und fortlaufend ändernden Kundenbedürfnissen auseinander. Laut Smart (2016, S. 2) treten Marketingspezialisten mit dem Aufstieg der sozialen Medien in eine Ära erhöhter Aufmerksamkeit ein, in der ein Produkte- oder Markenversagen das Potenzial hat, viral und blitzschnell durch den Markt zu echoen. Diese Gefahr hat den Druck auf Unternehmen verstärkt, mit den Kunden in einen Dialog zu treten, Informationen transparenter zu teilen und kundenorientierter zu arbeiten. Der Informationsaustausch hat sich weiterentwickelt und umfasst die aktive Einholung von Feedback, welches in immer früheren Phasen des Produktzyklus integriert werden soll. Die Zahl digitaler Repräsentationen erhöht sich rasch. Immer mehr Prozesse und Produkte existieren ausschliesslich digital. (Roos 2018, S. 7) So wird die heute vorherrschende Ära auch als das «Alter des bevollmächtigten Kunden» definiert. Die Welt wird von Tag zu Tag digitaler, infolgedessen die Beziehungen zwischen Kunden und Unternehmen immer wieder neu gestaltet werden. Käufer haben mehr Informationen, mehr Optionen und mehr Einfluss darauf, wann, wo und wie sie mit Anbietern in Kontakt treten. Auch Marketingabteilungen bekommen diesen Wandel stetig mit und müssen ihre Organisation und Strategie dementsprechend anpassen, um die beste Leistung für das eigene Produkt oder Dienstleistung generieren zu können. Agilität steht hierbei im Fokus. Was in der Software-Entwicklung bereits weit verbreitet ist, hat im Marketingbereich erst in jüngster Zeit starken Anklang gefunden. Sogenannte «Lean Methods» und agile Prinzipien werden in Marketingabteilungen immer beliebter. In der Fertigung sind diese zwei sich ergänzende Praktiken seit Jahrzehnten üblich. (Conick 2018, S. 14)

Obwohl Agilität somit hochaktuell und von grosser Relevanz für die Agenturen und ihre Kunden ist, befassen sich nicht alle gleichermassen intensiv mit dem Thema. Laut einer Studie der «AgileSherpas» benützen erst 37% aller Marketing Teams weltweit agile Prozesse zur Vermarktung ihrer Produkte und Dienstleistungen. Interessanter jedoch ist, dass 61% der befragten, noch nach traditionellen Methoden arbeitenden Unternehmen, planen, agile Methoden innerhalb der nächsten zwölf Monate umzusetzen. (Fryrear 2018, S. 2) Der traditionelle Ansatz übernimmt die Prinzipien der Fixkosten, des Umfangs

und der Zeit, und eignet sich gerade deshalb für vorhersehbare Kampagnen. (Olajiga 2017, S. 162–163) Agile jedoch ist ein evolutionärer sich fortlaufend weiterentwickelnder Ansatz, der unabhängig, aber im Einklang mit dem gezielten Fortschritt eines theoretischen Rahmens für Projektmanagement entstanden ist. Agile Methoden führen zu besseren Ergebnissen als traditionelle Methoden, da die soziologischen Aspekte wie auch die menschliche Dynamik in einen dynamischen, rückkopplungsreichen Wertekatalog eingearbeitet wurden. (Cline 2015, S. 22) Damit geht agiles Marketing besser auf die sich schnell verändernde Umwelt im digitalen Zeitalter ein und verspricht eine schnellere Anpassung und Optimierung der genutzten Marketing-Massnahmen und -Kampagnen, eine bessere Projektübersicht und schliesslich eine höhere Qualität der Arbeit. Ob die Versprechen gehalten werden und ob diese Methodiken auch im Digital Marketing Agenturumfeld eingesetzt werden können soll durch die Definition und Beantwortung passender Forschungsfragen ermöglicht werden.

2.2 Forschungsfragen

In diesem Abschnitt werden die Forschungsfragen dieser Bachelor Thesis definiert und es wird aufgezeigt, welche wichtigen Aspekte in der Bearbeitung der Forschungsfragen beachtet werden sollen. In dieser Arbeit wird der Frage nachgegangen, inwiefern agile Methoden zur Organisation von Projekten innerhalb von Digital Marketing Agenturen genutzt werden können. Im Hinblick auf der in der Theorie und in der Marketinglandschaft stattfindenden Auseinandersetzung mit agilen Methoden zur Organisation von Marketing-Projekten, welche beide die Relevanz des gewählten Themas begründen, werden folgende leitende Forschungsfragen ins Zentrum der Arbeit gestellt:

1. Welche Unterschiede ergeben sich zwischen der gängigen Marketing Praxis und dem Agile Marketing?
2. Wie können agile Methoden zur Bearbeitung von Digital Marketing Projekten eingesetzt werden, sodass ein Mehrwert für die Agentur entsteht?
3. Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit eine Agile Adaption innerhalb von Digital Marketing Projektmanagement erfolgreich durchgeführt werden kann.

Grundlegend muss geklärt werden, was die beiden Ansätze unterscheidet und somit, was anders gemacht werden kann. Die Forschungsfragen stellen die Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Adoption von agilen Methoden für Digital Marketing-Projekte in den Vordergrund und sind somit von konkreter, praktischer Relevanz. Zudem soll auch aufgezeigt werden, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit eine Agile Adaption innerhalb einer Digital Marketing Agentur

durchgeführt werden kann. Die Antworten auf die Forschungsfragen sollen Entscheidungsträgern innerhalb von Digital Marketing Agenturen bei einer agilen Adoption im Digital Marketing unterstützen. So soll anhand der Ergebnisse eingeschätzt werden können, welcher Mehrwert und Nutzen bei den Digital Marketing Agenturen durch den Einsatz einer agilen Methodik und Organisation generiert werden können. Hierbei ist der mögliche Wert, welcher für die eigene Agentur durch die Adaption von agilen Methoden entstehen kann, zentral, und steht im Fokus dieser Arbeit. Diesen Mehrwert wird auch in Zentrum der nachfolgend definierten Hypothesen gestellt:

H1: Je agiler sich Digital Marketing Agenturen organisieren, desto höhere Qualität kann für den Kunden erreicht werden.

H2: Je agiler sich Digital Marketing Agenturen organisieren, desto höheren Kundennutzen können sie generieren.

H3: Je agiler sich Digital Marketing Agenturen organisieren, desto höheren finanziellen Mehrwert könnten sie generieren.

Die Arbeit konzentriert sich auf die Handhabung der konkreten Projekte und nicht auf das Business-Modell oder die eigentliche Struktur einer Agentur. Ziel der Arbeit ist es auch, aufzuzeigen, wie Digital Marketing Agenturen eine agile Vorgehensweise in der Zusammenarbeit mit Kunden erreichen können. Im nachfolgenden Kapitel «Methodische Vorgehensweise» wird auf die Bearbeitung der gestellten Forschungsfragen eingegangen und es wird aufgezeigt, wie diese beantwortet werden können.

2.3 Praktische Relevanz

Dass sich Digital Marketing Agenturen in der heutigen Zeit mit der fortlaufenden Beschleunigung des Marktes und wechselnden Kundenbedürfnissen beschäftigen müssen, wurde bereits im Abschnitt «Problemstellung» erläutert. In diesem Kapitel wird diese Aussage mit zusätzlichen Quellen bestätigt und weiter ausgeführt, wobei auch die Bedeutung von Digital Marketing Agenturen auf die Schweizer Wirtschaft angesprochen wird.

Die Digital-Branche und ihre weitere Entwicklung sind für die Schweizer Wirtschaft von grosser praktischer Relevanz. So stellte Best of Swiss Web (2018) fest, dass sich sechs reine Digital Marketing Agenturen in der Top 100 der Schweizer Digital Agenturen befinden. Zusammen generieren sie einen Umsatz von über 70 Millionen Schweizer Franken. Des Weiteren wurde in der Studie ermittelt, dass viele Full-Service Anbieter das Angebot erweitern und somit wachsen, was ihre Bedeutung für die Schweizer Wirtschaft

bestätigt. Laut Smart (2016, S. 47) nimmt das Bedürfnis von Unternehmen nach Geschwindigkeit gegenüber Wachstum fortlaufend zu. Das bedeutet, dass die Geschwindigkeit in der Entwicklung neuer Produkte für den Erfolg im Markt zentraler ist als die Unternehmensgrösse. Heute beschleunigt sich die Technologieentwicklung zunehmend. Zudem haben die kürzeren Produktionszyklen zur Entwicklung von neuen Geschäfts- und Vertriebsmodellen geführt, wobei sich die Veränderungen auch bei den Digital Agenturen in der Schweiz spürbar machen. Dieser Paradigmenwechsel verändert den Markt. Viele Misserfolge im Marketing sind auf Marketingplattformen und -praktiken zurückzuführen, welche kaum vermögen, mit Innovationen und Kundenerwartungen Schritt zu halten. Viele dieser Misserfolge haben auf die betreffenden Unternehmen eine grosse Wirkung, da schon ein einziges schlechtes Kundenerlebnis dessen Ruf dauerhaft schaden kann. (Smart 2016, S. 16) In der Software-Entwicklung wurden agile Methoden bereits in mehreren wissenschaftlichen Studien untersucht. Rico et al. (2009) berichteten über die erforschten Vorteile agiler Methoden gegenüber der traditionellen Evolution des Projektmanagements. Die Studien zeigten im Durchschnitt eine Kostenverbesserung um 29%, eine Verbesserung des Zeitplans um 71% sowie eine Verbesserung der Produktivität um 122% auf. Die Qualitätsverbesserung betrug durchschnittlich 75%, die Verbesserung der Kundenzufriedenheit durchschnittlich 70%. Mehr als 29 dieser Studien hatten die notwendigen Daten, um eine durchschnittliche Kapitalrendite von 2633% einzuschätzen. Können agile Methodiken auch in der Marketing-Welt adaptiert werden, so könnten diese Vorgehensweise ähnliche positive Veränderungen mit sich bringen. Die Analyse von Agilen Methoden, wie sie eingesetzt werden können für die Entstehung von Mehrwert sowie die Frage, welche Voraussetzungen dafür erfüllt sein müssen, sind somit von grosser praktischer Relevanz.

3 Methodische Vorgehensweise

In diesem Kapitel werden die methodische Vorgehensweise sowie eine Skizze der Theorie, welche zur Beantwortung der Forschungsfragen herangezogen wird, genauer erläutert. Zu Beginn wird auf die Durchführung einer Marktanalyse eingegangen. Danach wird die Methodik der Interviews zur Definition der Praxis detailliert angesprochen. Als Abschluss dieses Kapitels wird auf die Durchführung einer Literaturrecherche eingegangen und der professionelle Kontext dieser Arbeit wird aufgezeigt.

3.1 Marktanalyse

Um einen Überblick über die Digital Agentur Landschaft Schweiz zu schaffen und deren Dienstleistungen aufzuzeigen, wird eine Marktanalyse durchgeführt. So wird anhand einer qualitativen Internetrecherche eine Übersicht über Schweizer Digital Agenturen geschaffen. Um eine möglichst hohe Vielzahl an Agenturen zu erhalten, werden zwei Methoden angewandt. Zu Beginn werden die grössten Agenturen anhand des Best of Swiss Web Ranking (Best of Swiss Web 2018) ausgewertet. Danach kann der Umfang der Analyse durch eine weiterführende Internetrecherche von Schweizer Digital Marketing Agenturen erweitert werden. Zum Schluss gilt es sodann, anhand der Webpräsenz der Unternehmen, deren Dienstleistungen sowie Merkmale ausfindig zu machen. Diese Informationen werden übersichtlich in einer Tabelle zusammengefasst und ausgewertet.

3.2 Interviews

Anhand der Interviews mit ausgewählten Fachverantwortlichen soll der Status Quo des Digital Marketings innerhalb der Agenturen aufgezeigt werden können. Die Auswertung der Interviews soll die Arbeitsweise, Organisation, Struktur sowie die Prozesse der Digital Marketing Agenturen in der Handhabung von Marketing-Projekten darlegen. Zudem kann anhand der Interviews ausgewertet werden, wie die Unternehmen zu Agile Marketing stehen. Mithilfe dieses Status Quo kann die Digital Marketing Praxis, wie sie von den Agenturen gehandhabt wird, verdeutlicht werden.

3.2.1 Leitfaden der Befragung

Die Interviews wurden nach einem Leitfaden, einer der Erhebungsmethode der qualitativen Forschung, durchgeführt. (Flick 2016, S. 113) Das Interview startet mit einer einfachen Einstiegsfrage. Danach werden wichtige Punkte der Zusammenarbeit der

Agentur mit ihren Kunden genauer angesprochen. Ziel ist es, zu definieren, wie Digital Marketing Projekte seitens der Agenturen angegangen werden. Am Ende des Interviews wird auf das Thema des Agile Marketing eingegangen. Damit soll eine praktische Meinung gegenüber dem modernen Ansatz gewonnen werden. Sollte der Interviewpartner bereits agile Methoden anwenden, so wird dessen Meinung zum Thema mittels Detailfragen weiter verfeinert. Der Leitfaden zur Durchführung der Interviews wird nachfolgend aufgezeigt.

Nr.	Frage
1	Arbeiten Sie für einzelne Kampagnen oder längerfristig mit Ihren Kunden zusammen?
2	Welche Rolle übernehmen Sie in der Umsetzung von Digital Marketing Massnahmen? Welche der Kunde?
3	Wie weit planen Sie Marketingmassnahmen mit dem Kunden voraus?
4	Wenden Sie spezielle Projektmanagementmethoden für die Organisation der Digital Marketing Projekte an?
5	Wie definieren Sie die Verteilung von Budgets pro Kanal und Monat?
6	Inwiefern findet eine Zusammenarbeit zwischen der Produktentwicklung des Kunden und Ihrer Agentur statt?
7	Wie steht ihre Agentur zu dem Begriff Agile Marketing? Wenden Sie agile Methoden im Digital Marketing an?
8	Sehen sie einen Nutzen in der Anwendung von agilen Methoden für die Durchführung von Digital Marketing Projekten? Wenn ja, welche?
9	Welche Hürden bestehen in der Anwendung von Agile Marketing im Agentur-Umfeld?
10	Welche Voraussetzungen sehen Sie in der Adoption von agilen Methoden im Digital Marketing innerhalb einer Agentur?
11	Planen Sie in nächster Zeit die Adoption von agilen Methoden in der Durchführung von Marketing Projekten?
12	Möchten Sie etwas ergänzen, was Ihnen noch wichtig ist?

Tabelle 1: Leitfaden der Befragung

3.2.2 Auswahl der Interviewpartner

In diesem Abschnitt wird genauer auf das Evaluationsverfahren bei der Auswahl der Interviewpartner eingegangen. Die Unternehmen wurden anhand der Ergebnisse der Marktanalyse wie auch der persönlichen Kontakte des Autors der vorliegenden Arbeit

selektioniert und für ein Interview angefragt. Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden nur Digital Marketing Agenturen kontaktiert. Zudem wurde versucht, an projektverantwortliche Mitarbeiter zu gelangen. Insgesamt konnten nur vier Interviewpartner gefunden werden. Die Limitierung resultierte aus einer ungenügenden Rücklaufquote in der Anfrage für Interviewtermine.

Nachfolgend werden die gefunden Interviewpartner in einer Tabelle aufgezeigt.

Interviewpartner	Agentur	Funktion
Iona Jefferies	Publicis Communications Schweiz AG	Digital Account Manager
Athina Weber	mindnow AG	Digital Marketing Manager
Alexander Rey	netpulse AG	Projektleiter GoogleAds
Robin Mark	ROB NICOLAS GmbH	Geschäftsführer, Inhaber

Tabelle 2: Auswahl der Interviewpartner

Durch diese Auswahl kann ein breites Spektrum an Agenturen aufgezeigt werden. Mit Iona Jefferies kann ein Einblick in die Publicis Communications Schweiz AG gewonnen werden. Publicis Communications Schweiz AG ist ein Tochterunternehmen der weltweit agierenden Publicis Gruppe. Die Gruppe hat 80'000b Mitarbeiter und einen Jahresumsatz von 9.690 Mrd. Euro im Jahr 2017. (Publicis Groupe o.J.) Diese Zahlen sind nicht vergleichbar mit den restlichen interviewten Agenturen. So gehört die Publicis damit zu einem der grössten Werbedienstleister der Welt. Anhand dieses Interviewpartner kann die Praxis in der Verwaltung von Digital Marketing Projekten für Grossunternehmen erfahren werden. Durch die Grösse der Gruppe wird angenommen, dass Prozesse und Strukturen stark standardisiert sind. Athina Weber ist Digital Marketing Manager innerhalb der mindnow AG und betreut in ihrer Funktion Kunden und deren Projekte. Die mindnow AG ist als Full-Service Agenturen auch spannend für die Definierung von Digital Marketing Praxis, da auch intern Webprojekte entwickelt werden. Diese Agentur wird im nachfolgenden Abschnitt «Professioneller Kontext» noch genauer angesprochen. Mit Alexander Rey konnte ein Projektleiter der netpulse AG gewonnen werden. Dieses Unternehmen spezialisiert sich unter anderem auf das «Paid Digital Marketing». In seiner Funktion betreut Alexander Rey spezifische GoogleAds Projekte und damit die Disziplin des Suchmaschinenmarketing. Als letzter Interviewpartner konnte Robin Mark und die Rob Nicolas GmbH gewonnen werden. Als Geschäftsführer und Inhaber der Agentur kann er eine weiterführende Meinung zum bearbeiteten Thema anhand seiner Erfahrungen im erfolgreichen Aufbau einer Agentur bieten. Insgesamt

können durch das breite Spektrum verschiedene Vorgehensweisen und die Unterschiede zwischen Unternehmensgrössen und -dienstleistungen aufgezeigt werden.

3.2.3 Datenerhebung und -erfassung

Dieser Abschnitt geht genauer auf die Durchführung der Interviews mit den im vorhergehenden Abschnitt vorgestellten Interview-Partnern ein. Insgesamt wurden vier Interviews durchgeführt. Der Zeitrahmen für die Interviews wurde auf 25 Minuten beschränkt, da viele der Fachkräfte durch ihre berufliche Tätigkeit sehr beschäftigt sind. Je nach Verfügbarkeit der Interview-Partner und Antwort-Verhalten wurde bei einzelnen Fragen durch Rückfragen des Autors versucht, fundierte Informationen zu einzelnen Punkten zu erhalten. Die aufgenommenen Interviews wurden nach Durchführung einzeln transkribiert. Da alle mündlichen Interviews in Schweizer Mundart durchgeführt wurden, mussten diese ins Schriftdeutsch übernommen werden. Anschliessend galt es, die Freigabe zur Veröffentlichung bei den Interviewpartner anzufragen. Die Protokolle zu den einzelnen Interviews können im Anhang gefunden werden. Die erhaltenen Antworten der Interviews wurden anhand der Fragen gruppiert. Danach konnten diese gegenübergestellt und zusammengefasst werden. Anhand der Ergebnisse dieser Erhebung kann die Digital Marketing Agentur Praxis im nachfolgenden Kapitel «Digital Marketing» definiert werden. Durch eine Gegenüberstellung des Agile Marketings mit der definierten Digital Marketing Praxis können die Unterschiede zwischen Theorie und Praxis aufgezeigt werden. Mit dieser Bewertung wird sodann die erste Forschungsfrage dieser Arbeit beantwortet. Zudem werden auch die Meinungen der Agenturen und Digital Marketing Fachpersonen zu Agile Marketing in Erfahrung gebracht. Diese Informationen können auch bei der Beantwortung der Forschungsfrage unterstützend herangezogen werden und bei der Definition von Handlungsempfehlungen helfen.

3.3 Literaturrecherche

In diesem Abschnitt wird auf die Durchführung der Literaturrecherche eingegangen, wobei aufgezeigt wird, wie die gestellten Forschungsfragen anhand der gefundenen Literatur und der Ergebnisse der Markanalyse sowie den durchgeführten Interviews beantwortet werden können. Zu Beginn der Arbeit soll der Begriff des Digital Marketing anhand gängiger Literatur definiert werden. Danach gilt es, die Grundlagen des Digital Marketing-Projektmanagements aufzuzeigen und eine Abgrenzung vom klassischen Ansatz gegenüber dem agilen Ansatz vorzunehmen. Durch eine ausführliche Literaturrecherche wird ein Vergleich zwischen klassischem und agilem

Projektmanagement ermöglicht. Durch die Validierung von spezifischen Quellen zum Thema Agile Marketing sowie ausgewählter Case Studies soll die Bedeutung für Digital Marketing Agenturen im Projektmanagement dokumentiert werden. Mittels einer nachträglich durchgeführten kritischen Bewertung der unterschiedlichen Methoden werden die Vor- und Nachteile sowie der Nutzen für eine Digital Marketing Agentur aufgezeigt. Die zweite Forschungsfrage dieser Arbeit wird sodann anhand der gesammelten Informationen aus der Recherche sowie den Analysen des bewährten Vorgehens und Verfahrens in Form von konkreten Handlungsempfehlungen zusammengefasst. So kann mittels den gestellten Handlungsempfehlungen aufgezeigt werden, wann und unter welchen Umständen eine Agentur Agile Marketing im Projektmanagement braucht und welchen Mehrwert Agenturen mit deren Einführung generieren können.

Schlussendlich gilt es mittels Literaturrecherche, die Durchführung einer agilen Adoption im Digital Marketing Projektmanagement zu begründen und die Voraussetzung zur Umsetzung zu definieren. Anhand dieser Auswertung soll die dritte Forschungsfrage beantwortet werden, wobei aufgezeigt werden soll, in welchen Bereichen es innerhalb des Digital Marketing-Projektmanagements der Agentur sinnvoll ist, agile Methodiken anzuwenden. Hierbei kann eine Unterscheidung zwischen Prozessen, Aufgaben sowie auch Kanälen vorgenommen werden.

3.4 Professioneller Kontext

Die Arbeit wird innerhalb eines professionellen Kontextes durchgeführt. Im Rahmen der Bachelor Thesis dient die mindnow AG, ein Marketing-Startup mit Sitz in Zürich, als praktisches Umfeld. Die Agentur bietet digitale Full-Service Dienstleistungen an und unterstützt oder übernimmt von der Konzeption, Strategie und Umsetzung bis hin zur endgültigen Vermarktung alle Bereiche innerhalb eines Produktlebenszyklus. Innerhalb der Agentur gibt es unterschiedliche Abteilungen, welche sich auf einzelne Bereiche innerhalb des digitalen Leistungsspektrums spezialisiert haben. Als spezifischer Auftraggeber fungiert die Digital Marketing Abteilung, welche, anders als die IT – die bereits nach der agilen Methode Scrum¹ arbeiten – die agile Transformation noch nicht durchgeführt hat. Der Wunsch des Auftraggebers manifestiert sich dahingehend, dass sich die Effizienz und Produktivität innerhalb von Marketing Projekten steigern soll.

¹ Scrum ist ein agiler Weg, um ein Projekt zu managen, in der Regel in der Softwareentwicklung.

4 Quellenbeurteilung

In diesem Kapitel wird eine Beurteilung der ausgewählten Quellen aus der Literaturrecherche vorgenommen. Um einen umfassenden Überblick über die bestehende Forschung zum Thema Digital Marketing Management, Projektmanagement und Agile Marketing im Agentur-Kontext zu geben, wurde im April 2019 eine Literaturrecherche durchgeführt. Die Methodik wurde anhand des vorgeschlagenen Vorgehens von Brocke et al. (Brocke et al., S. 2206–2217) ausgewählt. Es wurde eine Suche über multidisziplinäre und spezifisch auf den Fachbereich Wirtschaft ausgerichtete Datenbanken durchgeführt, die Zugriff auf wissenschaftliches Journal, E-Books, Artikel und Case Studies ermöglichen soll.

Es wurden sechs Suchanfragen durchgeführt, wovon vier jedoch keine relevanten Ergebnisse produzieren konnten. Die Suche wurde mittels relevanter Phrasen (siehe Tabelle 3), welche exakt in den Ressourcen vorkommen, getätigt. Berücksichtigt wurden der Titel, Schlüsselwörter sowie das Abstract. Bei einer zu hohen Anzahl an Ergebnissen wurde die Suche auf die Quellen aus den letzten zehn Jahren beschränkt. Die Ergebnisse wurden auf Duplikate überprüft und bereinigt. Danach wurde die Relevanz der Publikationen in Bezug auf das zu bearbeitende Thema der Thesis untersucht und abgeklärt, ob diese zur Bearbeitung des gewählten Themas beiträgt. Dabei wurden Artikel ausgeschlossen, die nicht themenbezogen sind, wie beispielsweise agile Projektmanagement-Tools oder agiles Projektmanagement in spezifischen Branchen. Häufig wurden Quellen mit Bezug zur Software-Entwicklung oder Fertigung angetroffen. Agile Marketing ist ein eher jüngeres Thema, weshalb es bis anhin noch nicht ausführlich erforscht worden ist. Zum Schluss der Recherche über Datenbanken wurden 21 Quellen als für die Arbeit relevant eingestuft. Ein detailliertes Rechercheprotokoll kann im Anhang gefunden werden.

	«Agile Project Management»	«Agile Marketing»
ProQuest	677	19
Springer Link	28	3
Sage Journals	4	0
Ungefilterte Resultate	709	22
Relevante Quellen	14	5

Tabelle 3: Resultate der Literaturrecherche über Datenbanken

Mit der vorhergehend vorgestellten Literaturrecherche konnten keine relevanten Quellen im Bereich des Digital Marketing und des Agentur-Projektmanagements gewonnen werden. Deshalb musste eine weiterführende Recherche durchgeführt werden. Anhand von Online-Ressourcen und Blogs wurden die beliebtesten Fachbücher im Bereich Projektmanagement, Agile Marketing und Digital Marketing ausfindig gemacht. Anhand der Bücher konnten wiederum weiterführende Quellen gefunden werden. Nachfolgend werden die verwendeten Sachbücher aufgelistet.

Titel	Kommentar
Digital marketing: Strategy, Implementation and Practice	Standardwerk zum Thema Digital Marketing. Fasst den Umfang und die Disziplinen dieses Bereiches sehr gut zusammen und wurde zur Definition von Digital Marketing verwendet.
The Agile Marketer: Turning Customer Experience into Your Competitive Advantage Hardcover	Das Buch vermittelt das Verständnis für agile Methoden und deren Anwendung im Marketingbereich. Zudem zeigt es einen Plan zur Integration der Agilität in traditionelle Methoden. Zudem ermöglicht es anhand der Taktiken zur Förderung der Abstimmung mit dem Produktmanagement einen weiterführenden Blick auf das Thema.
Hacking Marketing: Agile Practices to Make Marketing Smarter, Faster, and More Innovative	Hacking Marketing zeigt, wie die Herausforderungen einer agilen Adoption im Marketing gemeistert werden können. Es zeigt, wie erfolgreiche Management-Frameworks aus der Software-industrie in der Marketing Praxis angewendet werden können.
Lean agile marketing: How to become agile and deliver marketing success	Das Buch enthält einen umsetzbaren Leitfaden für die Anwendung von agilen Prozessen im Marketing, einschliesslich praktischer Beispiele und detaillierten Fallstudien. So wird aufgezeigt, wie «Agile» in Marketingteams angewendet wurde.

Tabelle 4: Sachbücher zum Thema Agile Marketing

Des Weiteren wurden Beratungsunternehmen und Fachportalen zum gewählten Thema (AgileSherpas, agilemarketing.net, scrum.de, agile-marketing.de) für weiterführende Quellen und Case Studies kontaktiert. Zum Teil blieben die Kontaktversuche erfolglos. Als Abschluss der Quellenbeurteilung werden nachfolgend ausgewählte Case Studies Quellen, welche in der Arbeit verwendet wurden, beurteilt.

Quelle	Art	Bewertung
AgileSherpas	Sammlung	16 Case Studies aus verschiedenen Branchen. Gibt einen Überblick über die Anwendung des Agile Marketing durch verschiedenste Unternehmen und kann dadurch auch auf Agenturen adaptiert werden.
Agilemarketing.net	Sammlung	Ausführliche Sammlung branchenübergreifender Agile Marketing Case Studies. Viele der vorgestellten Unternehmen weisen auch Bezug auf klassische Marketing-Massnahmen auf.
Sitestrategics	Unternehmen	Hoch relevant für diese Thesis, da die Case Study von einer Digital Marketing Agentur stammt, die selbst von klassisch zu agil gewechselt hat. Die Case Study geht auf viele Schwierigkeiten, Lerngelegenheiten und Misserfolge ein, welche die Agentur infolge der agilen Adoption erfahren hat.

Tabelle 5: Übersicht Case Studies Agile Marketing

Insgesamt konnten nur wenig der gefundenen Quellen einen direkten Bezug zum Agile Marketing im Bereich des Digital Marketing-Projektmanagements aufweisen. Im letztgenannten Bereich konnten sogar noch weniger Quellen aufgefunden werden, weshalb der Forschungsbedarf in diesem Bereich weitgehend hoch zu sein scheint. Deshalb ist es wichtig, dass in dieser Arbeit die Digital Marketing-Praxis erfasst werden kann und die gefunden Quellen systematisch damit verknüpft werden.

5 Digital Marketing

Zu Beginn der Arbeit wird durch eine detaillierte Definition des Begriffs des Digital Marketing einen theoretischen Hintergrund geschaffen. Der Anwendungsbereich des Digital Marketing wird anhand der sogenannten «5Ds» aufgezeigt. Dies ist ein Akronym, welches die Möglichkeiten der Interaktion zwischen Verbraucher und Unternehmen beschreibt. Anhand des «RACE» Digital Marketing-Planungsframeworks wird eine Übersicht geschaffen, welche die Digital Marketing-Strategie bis zur operativen Durchführung der verschiedensten Aktivitäten mitumfasst. In einem zweiten Schritt wird die Branche der Digital Marketing Agenturen genauer analysiert. Anhand einer qualitativen Marktanalyse soll aufgezeigt werden, welche Dienstleistungen von Agenturen in der Praxis angeboten werden. Danach gilt es, anhand der geführten Interviews, die Digital Marketing Praxis innerhalb der Agenturen zu konkretisieren.

5.1 Begriffsdefinition Digital Marketing

Digital Marketing kann definiert werden als das Erreichen von Marketingzielen durch den Einsatz digitaler Medien, Daten und Technologien. (Chaffey und Ellis-Chadwick 2019, S. 9) Unter digitalen Medien versteht man Kommunikationsmedien, welche auf der Grundlage der Informationstechnik basieren. Um den Begriff des Digital Marketing und deren Anwendungsbereich besser zu verstehen, hat Chaffey und Eliss-Chadwick (2019) die sogenannten «5Ds» von Digital Marketing-Interaktionen definiert. Die «5Ds» stehen hierbei für digitale Geräte, digitale Plattformen, digitale Medien, digitale Daten sowie digitale Technologien. Die Nutzer erreichen heute üblicherweise über eine Kombination von verschiedenen digitalen Endgeräten wie Smartphone, Tablet oder Desktop Computer die unterschiedlichen Touchpoints der Unternehmen, wie Webseiten oder Mobile Apps. Die meisten Interaktionen auf diesen Digitalgeräten passieren über grosse Online-Plattformen, wie beispielsweise Facebook, Google oder Amazon. Die Unternehmen können hierdurch auf verschiedene bezahlte, eigene und verdiente Kommunikationskanäle zurückgreifen. Hier spielen vor allem Suchmaschinen, soziale Netzwerke und E-Mail eine wichtige Rolle. Durch die Möglichkeit der Nachverfolgung von Nutzern können Unternehmen Erkenntnisse über ihre Zielgruppe und ihre Interaktionen mit dem Unternehmen sammeln. Mittels Digital Marketing-Technologien können Unternehmen wiederum interaktive Erlebnisse durch gezielte Marketing Aktivitäten auf den verschiedenen Kanälen verteilen. Nachfolgend wird der Umfang von digitalem Marketing in einer graphischen Zusammenfassung anhand des «RACE» Digital

Marketing-Frameworks definiert. Die Grafik zeigt alle Aktivitäten des Digital Marketing auf, welche von einem Unternehmen verwaltet werden müssen.

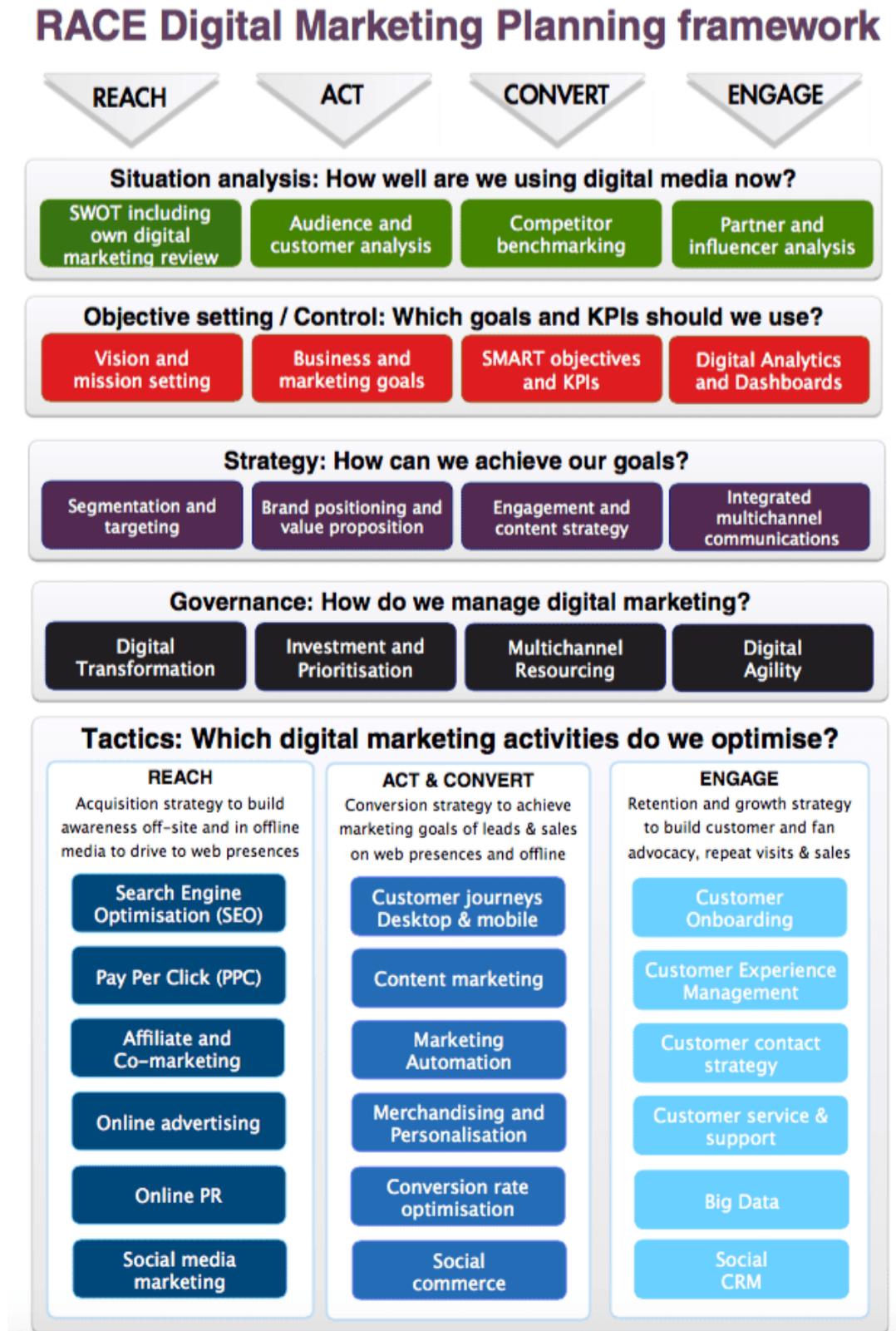


Abbildung 1: RACE Digital Marketing Planning Framework (Smart Insights 2018)

Zuoberst im RACE Framework wird die Situationsanalyse aufgezeigt. Anhand dieser wird ausgewertet, wie das eigene Unternehmen mit digitalen Medien umgeht. Danach gilt es, genau definierte Ziele aufzustellen und diese messbar zu machen. Dieser Bereich betrifft vor allem die Digital Marketing-Massnahme der Digital Analytics. Um die Erreichung der Ziele zu ermöglichen, wird im Anschluss eine Content- und Multichannel-Strategie mit passenden Segmentierungen und Wertversprechen erstellt. Diese Marketingstrategie und -planung ist ein Schlüsselement des Marketingmanagements, welche mit zielführenden Analysen und Kreativität entwickelt sein sollte und zu erfolgreichen Marketingaktivitäten führt. In einer wettbewerbsorientierten Wirtschaft mit sachkundigen Käufern, die aus einer Fülle von Angeboten wählen können, wird ein Unternehmen ohne einen perfekt abgestimmten Prozess der hochwertigen Lieferung und Kommunikation nicht überleben. (Izvercianu et al. 2015) Wie es bereits anhand des «RACE» Frameworks erläutert wurde, sind diese Punkte auch zentral im Bereich des Digital Marketing.

Die digitale Marketingplanung beinhaltet nur die Planung des Marketings im Rahmen des Online-Geschäftsumfeldes. Deshalb wird ein erfolgreicher digitaler Marketingplan auf traditionellen Marketingdisziplinen und Planungstechniken aufgebaut und in diese integriert, an die digitale Medienumgebung angepasst und anschliessend mit neuen digitalen Marketingkommunikationstechniken kombiniert. (Chaffey und Ellis-Chadwick 2019, S. 556) Heute tragen die Konsumenten mit dem Smartphone das Internet stets mit sich mit. Die nahezu allgegenwärtige drahtlose Technologie – viele davon über Wi-Fi – ermöglicht es dem Verbraucher, immer mit dem Internet verbunden zu sein, so dass eine Unterscheidung zwischen «online und offline» nahezu bizarr wirkt. (Carr 2011) Des Weiteren haben viele Unternehmen kurz- und langfristige Pläne. Häufig wird zwischen 90-Tage-Plänen, kurzfristigen (einjährigen) Plänen, mittelfristigen (zwei- bis dreijährigen) Plänen und längerfristigen (drei- bis fünfjährigen) Plänen unterschieden. Letztendlich müssen die gesetzten Ziele, der Zeitrahmen und die benötigten Ressourcen in den Digital Marketing Plan integriert werden. (Chaffey und Ellis-Chadwick 2019, S. 558)

5.2 Digital Marketing Agentur

Im vorherigen Kapitel wurde anhand der Definition des Digital Marketing die Weite dieses Themas aufgezeigt, weshalb in diesem Kapitel genauer auf Digital Marketing Agenturen eingegangen wird und ausgewertet wird, welche Bereiche des vorgestellten «Digital Marketing Planning-Frameworks» die Digital Marketing Agenturen abbilden. Zur Erreichung dieser Auswertung werden die Dienstleistungen sowie weitere Merkmale von Digital Marketing Agenturen durch eine Marktanalyse der Schweizer Agentur-Landschaft

ausfindig gemacht. Mittels der Recherche wurden zwölf Digital Marketing Agenturen ausgewählt, welche im Detail untersucht wurden. Die Informationen zu den Kompetenzen der gewählten Unternehmen wurden aus deren Webseiten gewonnen. Nachfolgend werden die Ergebnisse dieser Marktanalyse in Bezug auf Digital Marketing Dienstleistungen in einer Tabelle aufgezeigt.

	Social Media	Paid Social Media	SEA	SEO	Pro. Advertising	Display	Analytics	Content Marketing
YourPosition AG	x	x	x	x	x	x	x	x
Netpulse AG		x	x	x		x	x	
Rob Nicolas GmbH	x	x	x	x	x	x	x	x
Wortspiel GmbH	x	x	x	x			x	x
Online Marketing Partner GmbH	x	x	x	x		x		x
Dotpulse AG		x	x	x		x	x	
Webrepublic	x	x	x	x	x	x	x	
Tree Stones		x	x	x		x	x	
iqua GmbH		x	x	x	x	x	x	
BlueGlass Interactive AG	x	x	x	x	x		x	x
adisfaction Suisse AG	x	x	x	x		x		x
mindnow AG	x	x	x	x		x	x	x

Tabelle 6: Marktanalyse – Dienstleistungen von Digital Marketing Agenturen

Anhand der Analyse lässt sich erkennen, dass nicht alle überprüften Unternehmen die gleichen Dienstleistungen anbieten. Suchmaschinen sind für die Unternehmen von grösster Relevanz. Alle überprüften Agenturen bieten sowohl organische wie auch bezahlte Suchmaschinenwerbung an. Interessant ist auch, dass nicht alle Agenturen organisches Social Media anbieten, wobei angenommen werden kann, dass diese Unternehmen sich auf den Bereich der bezahlten Werbung fokussieren – viele dieser Unternehmen bieten auch kein Content Marketing an, was diese Annahme weiter unterstützt. Der Bereich des Web Analytics wird von den meisten Agenturen speziell erwähnt. Zwei der Agenturen führen diese Dienstleistung nicht auf ihren Webseiten auf.

Programmatic Advertising, ein komplexerer Bereich des Digital Marketings, wird nur von den grösseren Agenturen, welche in der Liste aufgeführt sind, angeboten.

Die meisten Agenturen unterstützen ihre Kunden bereits in den ersten drei Schritten des «RACE» Frameworks. So helfen sie, den Benchmark zu definieren und wirken in der Erstellung und Messung von Zielen mittels Web Analytics unterstützend mit. Auch erstellen sie in Zusammenarbeit mit den Kunden eine passende Strategie zu Erreichung der Ziele. Die Analyse hat folglich ergeben, dass die Agenturen innerhalb der Taktiken von «RACE» vor allem eine Reichweite mittels passender Akquisitionsstrategien zur Schaffung von Awareness ausserhalb der Unternehmenswebseite aufweisen. Schliesslich helfen Sie den Kunden, ihre Ziele dank Conversion Optimierungen besser zu erreichen.

5.3 Digital Marketing Agentur Praxis

In diesem Kapitel wird die gängige Digital Marketing Agentur-Praxis aufgezeigt. Interviews mit ausgewählten Agenturen geben Einblick in diese Praxis. Mit der Auswertung der getätigten Interviews und Analyse der erhobenen Daten kann die Digital Marketing Praxis am Beispiel verschiedener Agenturen beschrieben werden. Diese Definition ermöglicht im Verlaufe dieser Arbeit einen Vergleich von Agile Marketing und der Digital Marketing Agentur Praxis.

Grundsätzlich konnte anhand der Interviews festgestellt werden, dass Agenturen längerfristig mit den Kunden zusammenarbeiten. So wird meist versucht, durch eine enge Kundenbindung nachhaltigen Wachstum zu generieren. Unter anderem setzen hier die Agenturen meist auf Abo- oder Paket-Modelle zur Definition des Leistungsumfanges für den Kunden. Laut Iona Jefferies (Interview, 08.07.2019) wechseln Unternehmen üblicherweise nach zwei bis fünf Jahren ihre Agentur in der Werbebranche. Dies ist vor allem auf Grossunternehmen bezogen. Aus diesem Grund weist auch sie auf den hohen Stellenwert einer langfristigen Zusammenarbeit in Bezug auf Werbung hin. Nach Robin Mark (Interview, 17.07.2019) ist Digital Marketing ein Prozess, bei welchem man fortlaufend lernen muss. Er weist aus, dass neun von zehn Kunden langfristig mit seiner Agentur zusammenarbeiten. Auch die mindnow AG setzt auf langfristige Kundebeziehungen und betont unter anderem den grösseren Customer Lifetime Value. Kurzfristige Experimente und Tests sind nötig für den Erfolg einer Kampagne, jedoch braucht es als fundierte Grundlage eine langfristige Strategie. (Interview mit Athina Weber, 06.07.2019)

Ein weiterer wichtiger Punkt der Praxis besteht in der Rolle der Agentur und des Kunden in der Umsetzung von Digital Marketing Massnahmen. Alle Agenturen bieten von der Konzeption und Strategie über die Umsetzung und Erstellung der Werbemittel und Kampagnen bis hin zur nachträglichen Auswertung, Reporting und Optimierung alles in der Bearbeitung von Digital Marketing Projekten. Die Netpulse AG setzt grossen Wert auf die enge Einbindung des Kunden bei der Erstellung von Digital Marketing Kampagnen. So wird beispielsweise ein Google Ads Account, mit welchem Suchmaschinenmarketing betrieben wird, innerhalb eines halben Tags zusammen mit dem Kunden aufgesetzt. (Interview mit Alexander Reys, 10.07.2019) In grösseren Agenturen wie die Publicis sind die Digital Marketing Disziplinen auf einzelne Teams aufgesplittet. So wird eine Unterscheidung in OLV (Online Video), Display und Social Media gegenüber dem Search Team, welches SEO und SEA betreut, gemacht. (Interview mit Iona Jefferies, 08.07.2019) Robin Mark (Interview, 17.07.2019) weist innerhalb seiner Agentur keinen definierten Projektleiter aus. So stellt der Kunde bei einer Zusammenarbeit diesen Projektleiter selbst, wie zum Beispiel den Marketingleiter. Sowohl die mindnow AG wie die Rob Nicolas GmbH verwenden zur Definierung der Kundenanforderungen und Massnahmen das Format eines Workshops. Dies hilft ihnen, möglichst detaillierte Informationen zu erhalten und den Kunden und dessen Markt besser zu verstehen. Zusammenfassend konnte festgestellt werden, dass die meisten der befragten Agenturen sehr flexible Leistungen in Form von Abos oder Paketen anbieten. Auch kommt es vor, dass Teile der Digital Marketing Disziplinen vom Kunden selbst durchgeführt werden. (Interview mit Athina Weber, 06.07.2019) Zusammenfassend haben die Agenturen verschiedene Ansätze in der Zusammenarbeit mit den Kunden. Ihre Teams sind verschieden aufgestellt, was unterschiedliche Organisationsstrukturen vermuten lässt. Gemeinsam ist ihnen aber die ganzheitliche Betrachtung der Kommunikationsanforderung der Kunden.

In den Interviews wurden die Agenturen gefragt, wie weit sie die Marketingmassnahmen mit dem Kunden vorausplanen. Gerade bei Social Media wenden drei von vier Agenturen eher mittel- bis längerfristiger Planung an. Diese Planungen reichen je nach Agentur, Kunde und Projekt von drei Monaten bis zu einem Jahr. Insgesamt konnte keine eindeutige Antwort auf die Frage zur Verteilung des Budgets erhalten werden. Die meisten Agenturen haben individuell auf die Kunden abgestimmte Planungen. So sind sie je nach Kunde flexibler oder starrer. Iona Jefferies plant meist ein ganzes Jahr durch, bei Kunden die im Normalfall vom Markgeschehen unabhängig Werbung schalten können. Für die meisten Kunden können jedoch keine fixen Jahresplanungen gemacht werden. Bei diesen Kunden werden Digital Marketing Massnahmen vom

Marktgeschehen abhängig gemacht, da auf bestimmte Marktsituationen flexibel reagiert werden muss. (Interview, 08.07.2019) Die mindnow AG verwendet eine mit dem Kunden gemeinsam ausgearbeitete, langfristige Vision, plant aber die Werbemaßnahmen nicht weit voraus. Die Maßnahmen passen sie kontinuierlich anhand der Leistung und neuen Trends an. Ohne rigide langfristige Planung kann das Team innerhalb der mindnow AG sehr schnell auf Veränderungen im Markt oder beim Kunden reagieren (Interview mit Athina Weber, 06.07.2019) Eine solche Flexibilität sprachen jedoch alle Interviewpartner an. So ist diese nach den Meinungen der Interviewpartner zentral für den Erfolg von Digital Marketing.

Von übergeordnetem Interesse für diese Arbeit war die Frage, ob die Agenturen spezielle Projektmanagementmethoden zur Organisation der Projekte ihrer Kunden einsetzen. Hierbei wurde die Frage von den unterschiedlichen Interview-Partnern auch unterschiedlich aufgefasst. Für Alexander Reys (Interview, 10.07.2019) waren als Antwort auf diese Frage Tools zur Verwaltung von Projekten zentral. Je nach Kunde werden hierbei andere Projektmanagement-Tools verwendet. Seiner Meinung nach helfen ihm die Tools, eine Qualitätskontrolle durchzuführen und sicherzustellen und dem Kunden aufzuzeigen, dass alles zusammen entwickelte Maßnahmen umgesetzt wurden. Innerhalb der Publicis sind Beratungsteams für den Kunden zuständig. Ihre Aufgabe ist es, Kundenbriefings entgegen zu nehmen, übergreifende Budget- und Mediastrategien zu entwickeln und die verschiedenen Teams pro Disziplin vollständig zu informieren. Der Berater ist die wichtigste Bezugsperson für die Digital Account Manager, welche nachträglich die Digital Marketing Maßnahmen koordinieren. So ist ein guter Berater in der Lage, die Informationen zu hinterfragen und die fehlenden Informationen nachzufragen. (Interview mit Iona Jefferies, 08.07.2019) Die mindnow AG arbeiten schon agil. Jedoch haben sie sich bisher noch nicht auf ein bestimmtes Framework oder eine bestimmte Methodik festgesetzt. So verwenden sie momentan ein Kanban Board, mit welchem die Aufgaben organisiert werden. Zur Bearbeitung der Projekte werden multidisziplinäre Teams verwendet. Zusammenfassend wurde herausgefunden, dass meist ein individuelles Projektmanagement, je nach Kunde und Produkt, durchgeführt wird.

Ein weiterer wichtiger Punkt in der Zusammenarbeit zwischen Agentur und Kunden ist die Verteilung von Budgets nach Kanal und Zeitraum. Häufig werden zusammen mit dem Kunden Monats- oder Kampagnenbudgets definiert. Auch dieser Vorgang ist je nach Kunde individuell und kann unterschiedlich angegangen werden.

Um das Budget für die Laufzeit der Kampagne und auf die verschiedenen Kanäle zu verteilen, muss das Ziel der Kampagne, das Gesamtbudget und die Zielgruppe (Konsumenten) berücksichtigt werden. Zudem müssen Erfahrungen von bereits umgesetzten Kampagnen ebenfalls miteinbezogen werden. (Interview mit Iona Jefferies, 08.07.2019)

Innerhalb der Rob Nicolas GmbH werden Budgetdefinitionen als einen laufenden Prozess angesehen. Auch sie haben meist definierte Monatsbudgets. So planen die Kunden dieser Agentur ihre Budgets in der Regel jährlich. Die Agentur selbst denkt jedoch in Monaten und verteilt die Budgets danach. Je nach Leistung kann es zu Umverteilungen und Optimierungen kommen. Hierbei wird mit dem Kunden Rücksprache genommen und die Budgets neu definiert. (Interview mit Rob Mark, 17.07.2019) Athina Weber (Interview, 06.07.2019) sagt aus, dass auch die mindnow AG meist mit festen Monatsbudgets arbeiten. Jedoch verteilen sie es kontinuierlich anhand des Potenzials und der Ziele neu auf die verschiedenen Kanäle. Auch hier wird Potenzial für Budgetanpassungen in Form von Handlungsempfehlungen an den Kunden weitergeleitet. Je nach Zusammenarbeit kann es auch vorkommen, dass die Budgets, sowohl Mediabudgets wie auch Agenturkosten, anhand der Leistung (Umsatz) kontinuierlich ansteigen können. Insgesamt werden Budgets zwar sehr flexibel auf Kanäle verteilt. Jedoch wurde anhand der Interviews ein sehr starrer Prozess in der Verteilung der Budgets über das Jahr hinweg erkannt. Die Agenturen kommen dem meist mit konkreten Handlungsempfehlungen zur Umverteilung des Budgets im laufenden Jahr entgegen.

Um vollumfängliches Marketing betreiben zu können, ist es wichtig, dass die Agentur gewonnenes Feedback direkt in die Produktentwicklung der Kunden einfließen lassen kann. Deshalb war die Zusammenarbeit mit dem Kunden in diesem Bereich auch von grosser Bedeutung für diese Arbeit. Dieser Bereich des Marketings wird nicht von allen Agenturen gleich abgedeckt. Die Die Netpulse AG fokussiert sich als Beispiel nicht auf das systematische und strukturierte Einfließenlassen von Rückmeldungen und sieht ihre Stärken in einem anderen Bereich. Wenn sie durch Marketingbemühungen Marktfeedback erhalten, geben sie dieses direkt an den Kunden weiter, um mögliche Budgetanpassungen vorzunehmen. Jedoch wird dazu kein definierter Prozess benützt und das Feedback wird nur zum Teil validiert. Hierbei ist der Kunde in der eigenen Verantwortung, die Erkenntnisse selbstständig in die Weiterentwicklung ihrer Produkte zu integrieren. (Interview mit Alexander Reys, 10.07.2019) Innerhalb der Digital Marketing Abteilung der Publicis Mediaagentur findet nur selten eine Zusammenarbeit in der Produktentwicklung statt. In ihrem Unternehmenssegment brieft die

Marketingabteilung des Kunden die Agentur sehr spezifisch auf zu planende Kampagnen. Im Idealfall haben diese Kampagnen genügend Vorlaufzeit. Es kann jedoch vorkommen, dass Kampagnen sehr kurzfristig erstellt oder angepasst werden müssen. So kann es sein, dass eine Kampagne bei schlechter Presse umgehend abgesagt wird. (Interview mit Iona Jefferies, 08.07.2019) Sowohl die Rob Nicolas GmbH wie auch die mindnow AG arbeiten im Bereich der Produktentwicklung sehr intensiv mit dem Kunden zusammen. So kann laut Robin Mark (Interview, 17.07.2019) durch das Auswerten der Ergebnisse von laufenden Kampagnen, fortlaufend Feedback für das Produkt oder die Dienstleistung der Kunden gewonnen werden. Es gilt, die wirklichen Potenziale für bestimmte Märkte oder Zielgruppen zu erkennen. Athina Weber (Interview, 06.07.2019) sagt aus, dass sie je nach Firmenstruktur des Kunden stärker in die Produktentwicklung eingreifen. Eine Einbindung in die Weiterentwicklung des Kunden und seines Angebotes hilft der mindnow AG, besseres Digital Marketing zu betreiben dank marktausgerichteten neuen Produkten oder Dienstleistungen.

6 Grundlagen und Abgrenzung Digital Marketing Projektmanagement

Das nachfolgende Kapitel soll die Unterschiede in der klassischen und agilen Herangehensweise einer Projektdurchführung aufzeigen. Agilität betrifft viele Bereiche einer Unternehmung. Aufgrund dieses breiten Themenspektrums wird sich diese Arbeit auf einen Teilaspekt des Ganzen konzentrieren. In diesem Kapitel werden die klassischen und agilen Projektmanagement-Methoden allgemein kurz angesprochen und verglichen. Traditionelle und agile Ansätze unterscheiden sich in ihren Werten. Traditionelle Projektmanagement-Techniken basieren auf Kosten- und Risikokontrolle sowie Prognostizierbarkeit. Agile Methodiken wiederum basieren auf teamorientierten und kundenorientierten Faktoren (Cline 2015, S. 18). Diese grundlegenden Unterschiede haben sich in einer Reihe von bestimmten Praktiken manifestiert.

Es kann gesagt werden, dass dem Projektmanagement ein grosser Stellenwert in Digital Marketing zukommt. Wenn es keinen Projektleiter gäbe, wären digitale Marketingkampagnen ohne gute Planung nicht durchführbar und niemand würde sich für deren Durchsetzung verantwortlich fühlen. (Minculente und Minculente 2012, S. 5) Projektmanagementmethoden können auf jeden Unternehmensbereich angewendet werden, aber vor allem Marketing-Teams können von den Prinzipien des Projektmanagements profitieren. Sie planen und führen regelmässig langfristige Marketingkampagnen mit Zeitplänen, Meilensteinen und Budgetrestriktionen durch. (Steiner 2017, S. 1) Im Agentur-Umfeld genießt Projektmanagement folglich einen noch höheren Stellenwert, da verschiedenste Projekte von unterschiedlichen Kunden gleichzeitig verwaltet werden müssen, wobei es die dadurch entstehende Komplexität zu organisieren gilt. Ein Projektmanagementansatz kann helfen, Marketingkampagnen auf Kurs zu halten. Mit den richtigen Lösungen kann ein Marketing-Team so ausgestattet werden, dass es das Beste aus Ihren Bemühungen herausholen kann. In Kombination mit Berichts- und Messwerkzeugen kann erreicht werden, dass Kampagnen bessere Ergebnisse erzielen, ohne dass Ressourcen für nicht funktionierende Massnahmen vergebens aufgewendet werden. (Steiner 2017, S. 2) In diesem Kontext kann das fortlaufende Testen von Massnahmen und Taktiken als wichtiger Kernprozess des zukunftssträchtigen, datengesteuerten Marketings genannt werden. Mit kontrollierten Experimenten kann festgestellt werden, was bei Interessenten und Kunden am besten ankommt. A/B-Tests und multivariate Tests werden heute häufig in den Bereichen der Werbung oder des E-Mail-Marketings oder für Zielseiten, Webanwendungen, Preisgestaltung und -bündelung usw. eingesetzt. (Brinker 2012)

Nachfolgend wird zu Beginn auf das klassische Projektmanagement anhand dessen Grundlagen eingegangen und es wird anhand eines Phasenmodells, dem sogenannten «Wasserfall-Marketing», aufgezeigt, wie Digital Marketing-Projekte durchgeführt werden können. Danach wird genauer auf das agile Projektmanagement eingegangen und der Begriff Agile Marketing definiert. Anhand des Agile Marketing Manifesto werden die Grundlagen dieser Methode aufgezeigt. Ausserdem wird auf die Bedeutung von Agile Marketing für Digital Marketing Agenturen eingegangen.

6.1 Klassisches Projektmanagement

Dieser Abschnitt geht auf klassische Projektmanagement-Methoden ein und zeigt anhand dessen Grundlagen, welche Eigenschaften es aufweist. Das klassische Marketingmodell übernimmt die Prinzipien der Fixkosten, des Umfangs und der Zeit, was perfekt für vorhersehbare Kampagnen ist, wie z.B. Eventplanung und Marketingkampagnen. (Olajiga 2017, S. 162–163) In einem zweiten Schritt wird auf ein gängiges Modell, dem «Wasserfall-Marketing», eingegangen und es wird anhand eines Vorgehensmodells aufgezeigt, welche Schritte die letztgenannte Methode für die Bearbeitung einer Digital Marketing-Kampagne bedingt.

6.1.1 Grundlagen des klassischen Projektmanagements

Das klassische Projektmanagement basiert auf einem standardisierten Vorgehensmodell, welches eine lineare und durch Meilensteine abgetrennte Abfolge von Projektphasen einsetzt. Eine Projektphase ist dabei ein zeitlich festgelegter Abschnitt, welcher sich sachlich von den Inhalten und Aufgaben der anderen Phasen unterscheidet, davon gesondert abläuft und mit einem Meilenstein beendet wird. (Jenny 2009, S. 168) Ergebnisse, Kosten, Termine und Ressourcen werden am Anfang des zu bearbeiteten Projektes festgelegt. Änderungen in der Projektabwicklung werden möglichst vermieden, da sie aufwändige und oftmals kostspielige Projektanpassungen nach sich ziehen. (proagile.de o.J.) Bei der Beendigung eines Meilensteins wird entschieden, ob das Projekt in die nächsten Phasen fortschreiten kann. Aus dieser Herangehensweise heraus, welches sich aus einer Phase der Überprüfung und der Implementierung einer Rückkopplung zusammensetzt, entstand das bekannteste Phasenmodell, das «Wasserfall-Modell», welches im nachfolgenden Abschnitt erläutert wird.

Ein traditionelles Projektmanagement besteht aus einem Projektleiter und einem Team von Spezialisten, die am Projekt arbeiten. Das Projektteam beginnt seine Arbeit mit dem Treffen mit dem Kunden (dies kann eine andere Abteilung resp. das Team, welches das

Analyseprojekt anfordert oder aber auch eine externe Partei sein), um Projektanforderungen zu sammeln, die in Meilensteine zerlegt werden. Der Projektleiter hat die Aufgabe, den Kunden über den Status auf dem Laufenden zu halten und das Projekt abzuschliessen. (El-Wakeel 2019, S. 66)

6.1.2 «Wasserfall-Marketing»

Das «Wasserfall-Marketing» ist ein Modell für die Marketingplanung und -durchführung, welches sich am bekannten «Wasserfall-Modell» aus der Softwareentwicklung orientiert. Diese klassische Vorgehensweise zeichnet sich durch einen linearen und sequenziellen Prozess aus, der stetig nach unten, also wasserfallartig, durch vordefinierte Phasen fließt. Diese Phasen können je nach Agentur unterschiedlich sein. Ursprünglich wurde die Methode verwendet, um zu beschreiben, wie die Software typischerweise vor der agilen Revolution entwickelt wurde. Der «Wasserfall»-Ansatz charakterisiert aber auch, wie die Marketingplanung historisch angegangen wurde. (Brinker 2016, S. 66)

Der lineare Ansatz ermöglicht eine klare Überwachung der jeweils erreichten Aktivitäten und Meilensteine. Dadurch ist die Kontrolle über das Projekt äusserst streng geregelt, woraus jedoch starre Strukturen entstehen können, welche nur bedingt auf Veränderungen reagieren können. Lonergan (2016) hält jedoch fest, dass ein Projekt im Sinne des «Wasserfall»-Modells nicht zwingend neu gestartet werden muss, wenn in den späteren Phasen eines Projektes ein Fehler gefunden wird. Ein solcher Neustart ist zwar nicht unmöglich, aber es müsste ein sehr zentraler Aspekt des Projektes sein, um einen solchen Rückschritt herbeizuführen. Seiner Meinung nach soll dies nur dann geschehen, wenn die Kontrolle über ein Projekt sehr schlecht ist. Weiter führt er an, dass auch «Wasserfall-Projekte» Iterationen oder Feedbacks beinhalten können.

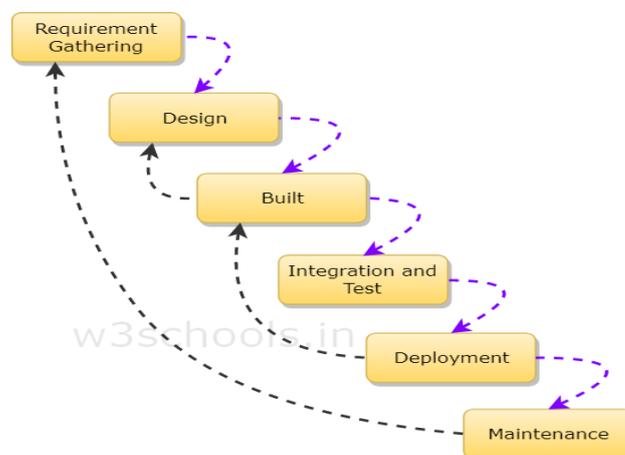


Fig: SDLC Waterfall Model

Abbildung 2: SDLC-Wasserfall-Modell (w3schools o.J.)

Wie man in Abbildung 2 sehen kann, beginnt der klassische Ansatz aus der Softwareentwicklung des «Wasserfallmodells» mit der Konzeptanfrage, nämlich mit der Analyse der Anforderungen des Kunden an das Produkt. Für ein Projekt gibt es also einen klar definierten Satz von Kriterien und Anforderungsangaben anhand eines Basisplans, bevor tatsächlich mit der Entwurfsphase und der Umsetzung des Projekts begonnen werden kann.

Laut van Casteren (2017, S. 1) zeigt das Marketing ein sehr ähnliches Muster in der Art und Weise auf, wie die Projektbearbeitung angegangen wird. So werden beispielsweise grosse Kampagnen oft in wasserfallähnlichen Phasen aufgebaut. Die Phasen bestehen dann aus der Marktforschung, der Gestaltung eines kreativen Konzepts, der Produktion des Kreativen, der Verbreitung über die Medien und der Überprüfung der Performance.

Die klassische und dennoch moderne Methode ist der vierstufige Konversionstrichter, welcher aus folgenden Elementen besteht: Sensibilisierung, Rücksichtnahme, Präferenz und Kauf. In Form einer klassischen und synchronen Kampagne sieht ein ganzer Bevölkerungspool gleichzeitig die Werbung. Der Vorteil der Synchronität besteht darin, dass sie einen «Moment» schafft. Allerdings muss die beworbene Marke auch einen Vorteil davon haben. Der Hauptvorteil der Schaffung eines «Moments» besteht darin, dass er eine kostenlose Medienberichterstattung erzeugt, die durch starke Werbung ausgelöst wird - er weckt ein Interesse, das sich auf die Öffentlichkeitsarbeit und die Konversation in Social Media auswirken wird. (Kennedy 2015)

Van Casteren (2017, S. 1) zeigt weiter auf, dass generell auch der jährliche typische Marketingplan einem «Wasserfall-Modell» folgt. So findet zu Beginn eine Reihe von Vorplanungen statt. Danach beginnen die Vorbereitungen, um den gestellten Plan zu erfüllen und ihn danach zu veröffentlichen. Zum Schluss wird eine Überprüfung dessen, was am Ende des Jahres erreicht worden ist, durchgeführt und die Frage geklärt, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden und der Plan funktioniert hat. Nach Abschluss beginnt bereits die Arbeit am Marketingplan für das nächste Jahr. Laut Olajiga (2017, S. 163) helfen Marketingpläne eine Übersicht zu schaffen, welches Budget für jeden einzelnen Marketingkanal während einer Kampagne, eines Quartals oder eines ganzen Geschäftsjahres zur Verfügung stehen muss. Ausserdem zeigen sie auf, ob die vereinbarten KPIs und den Beitrag der einzelnen Kanäle helfen, die übergeordneten strategischen Ziele zu erreichen. Um einen effektiven Marketingplan zu erstellen, müssen Unternehmen zunächst die Situation ihres internen Umfelds, welches aus den Mitarbeitern, den Ressourcen und verfügbaren Technologien besteht, sowie ihres externen Umfelds (Wettbewerber und die Perspektive aus der Makroebene) verstehen.

Durch die Durchführung einer Situationsanalyse können Marketingleute auf den aktuellen Stand ihres Marketingteams, der Strategie, der Tools sowie auf das externe Umfeld zugreifen und Informationen sammeln. Dies ermöglicht es ihnen, die Faktoren zu verstehen, die zu den wichtigsten gehören – nämlich der Einfluss auf Kundengewinnung, das Engagement, die Bindung und die Kundenzufriedenheit. (Olajiga 2017, S. 108–109)

6.2 Agiles Projektmanagement

In diesem Kapitel wird genauer auf das agile Projektmanagement eingegangen. Cline (2015, S. 20) zeigt auf, dass mit agilen Ansätzen nicht nur die Projekte fast immer abgeschlossen werden, sondern dass auch zu 80% der Produkte fehlerfrei sind. Obwohl agile Vorgehensmodelle bislang vorrangig im Umfeld von IT-Projekten zum Einsatz gekommen sind, zeigen Herrmann et al. (2007, S. 210) auf, dass Bestandteile dieser Methoden auch jenseits der Softwareentwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen zum erfolgreichen Management innovativer Produkt- und Dienstleistungsprojekte eingesetzt werden können. Zu Beginn dieses Abschnitts wird der Begriff der Agilität genau definiert. Danach wird genauer auf das Agile Marketing Manifesto eingegangen, welches Werte und Prinzipien definiert, die für eine agile Adoption zentral sind. Danach wird auf den Begriff des Agile Marketing eingegangen und es wird aufgezeigt, wie ein Agiles Projektmanagement im Digital Marketing angewendet werden kann. Zum Schluss wird auf die Bedeutung von Agile Marketing für Digital Marketing Agenturen eingegangen.

6.2.1 Begriffsdefinition Agilität

Laut Bendel (2019, S. 1) bedeutet Agilität «die Gewandtheit, Wendigkeit oder Beweglichkeit von Organisationen und Personen bzw. in Strukturen und Prozessen. Man reagiert flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse und neue Anforderungen. Man ist etwa in Bezug auf Veränderungen, nicht nur reaktiv, sondern auch proaktiv.» Diese Definition steht im starken Kontrast gegenüber den klassischen Projektmanagement-Methoden, welche im vorherigen Abschnitt angesprochen wurden. Agilität kann auch als ein agiler Ansatz im Projektmanagement verstanden werden, welcher in den 90er-Jahren als leichte Softwareentwicklungsmethode entwickelt wurde, folglich als Reaktion auf die damals die vorherrschenden Schwergewichtsmethoden, die von Kritikern als überreguliert, geplant und mikroverwaltet beschrieben wurde. Agilität als Methodik ist ein Ansatz zur Entwicklung von Geschäftsnutzen, welcher den Anforderungen des Unternehmens entspricht und welcher versucht, diese Methodik anstelle eines

mühsamen «Wasserfall-Prozesses» zu vereinfachen. Es stellt die Menschen in den Mittelpunkt und vertraut darauf, dass sie in Zusammenarbeit inkrementelle Lösungen finden oder entwickeln können, indem sie unnötige Designanforderungen für einen frühzeitigen Mehrwert beseitigen. (Accardi-Petersen 2011, S. 11) Boehm (1981) zeigte in mehreren Studien auf, dass, je später im Projekt der Defekt gefunden und repariert worden war, die Kosten höher wurden. Zudem zeigt er auf, dass die Kosten exponentiell steigen, je später der Defekt im Produktentwicklungszyklus repariert wird. Im Digital-Marketing zeigt sich diese Problematik insbesondere bei der Durchführung von sogenannten grossen «Big-Bang» Kampagnen. So kann es sein, dass viel Aufwand in die Ausarbeitung von Konzepten und der Generierung von passenden Inhalten investiert wird, die Werbekampagne jedoch an der Zielgruppe vorbeischießt. In den nachfolgenden Abschnitten wird aufgezeigt, wie Agile Marketing dieser Problematik entgegenkommt.

6.2.2 Agile Marketing Manifesto

Bevor im nachfolgenden Abschnitt auf den Begriff Agile Marketing eingegangen werden kann, wird zuerst der Ursprung des agilen Marketing aufgezeigt. Im Jahre 2001 trafen sich 17 Softwareentwickler in Utah, um schlanke Entwicklungsmethoden zu diskutieren. Gemeinsam veröffentlichten sie das Manifest für Agile Softwareentwicklung und setzten den Grundstein für die schnelle Verbreitung von agilen Methoden. (Beck et al. 2001) Die Teilnehmenden waren Verfechter eigener Methoden, weshalb sie versucht hatten, einen gemeinsamen Nenner aus dieser Vielfalt zu finden. Anhand dieses gemeinsamen Nenners kamen sie zum Entschluss, dass es tiefe Überzeugungen, gar Werte sind, die ein agiles Arbeiten definieren. Das agile Projektmanagement basiert auf einer iterativ-inkrementellen Vorgehensweise. Mit dem Abschluss jeder Iteration wird ein potenziell lieferfähiges Produktinkrement fertiggestellt. Der Erfolg agiler Methoden basiert u.a. auf guter Teamarbeit, kurzen Feedbackschleifen, hoher Reaktionsfähigkeit bei Änderungswünschen und kontinuierlicher Prozessverbesserung. Die Mitarbeiter im Team haben eine hohe Eigenverantwortung in der Erarbeitung des Projektes. (proagile.de o.J.)

Matt Blumberg (2006) veröffentlichte als einer der Ersten einen Blogbeitrag über agiles Marketing. Er zeigt auf, dass viele Probleme im Marketing ähnliche Ursprünge haben, wie beispielsweise die Herausforderungen in der Produktentwicklung. Er nennt unter anderem mehrere externe und interne Stakeholder mit konkurrierenden Prioritäten, schlechte Kommunikation und lange inhärente Vorlaufzeiten als Herausforderung. Diese Vorgehensweise wurde mit der Veröffentlichung des Agile Marketing Manifesto

fortlaufend populärer. Das Manifesto wurde im Jahr 2012 veröffentlicht, wodurch deutlich erkennbar gemacht wird, dass agile Methoden im Marketing noch jünger sind als in der Software-Entwicklung. (o.A. 2012) Ziel ist es, durch neue Marketingansätze einen Mehrwert für Kunden und Organisationen zu schaffen. Es definiert nach demselben Schema Prinzipien und Werte, mit welcher auch eine Agentur flexibel auf Veränderungen reagieren kann, ohne das grosse Ganze aus den Augen zu verlieren.

Das Agile Marketing Manifesto (o.A. 2012) definiert folgende Werte als zentral:

1. Validated learning over opinions and conventions
2. Customer focused collaboration over silos and hierarchy
3. Adaptive and iterative campaigns over Big-Bang campaigns
4. The process of customer discovery over static prediction
5. Flexible vs. rigid planning
6. Responding to change over following a plan
7. Many small experiments over a few large bets

Mit validiertem Lernen über Meinungen und Konventionen konzentriert sich das Digital Marketing-Team weniger auf das, wie andere Unternehmen vorgegangen sind und mehr darauf, wie es mit fortlaufendem Ausprobieren besser gemacht werden kann. So beginnt man meist mit konventionellen Methoden, allerdings versucht man diese, durch Experimente zu validieren. Mit kundenorientierter Zusammenarbeit über Unternehmens- und Abteilungs-Silos hinweg soll die Zusammenarbeit von verschiedenen Teams verbessert werden. Ziel ist es, einen ganzheitlichen Ansatz über mehrere Kanäle und Disziplinen zu schaffen. Teams sollten so konzipiert sein, dass sie zusammenarbeiten können, um die Probleme der Agenturkunden und deren Kunden zu lösen, und deshalb muss die interne Struktur so formbar sein, dass dies möglich ist. Ein weiterer wichtiger Wert des Agile Marketing Manifesto ist, dass Adaptive Kampagnen gegenüber «Big-Bang» Kampagnen bevorzugt werden. Adaptive Kampagnen stellen die Interaktion mit ihrem Publikum in den Vordergrund. Die Kampagnen sind evolutionär und entwickeln sich aufgrund veränderter Rahmenbedingungen weiter. Auch mit der Kundenfindung über eine statische Vorhersage wird der Kunde nochmals in den Fokus gerückt. Marketingbemühungen bedeuten hierbei fortlaufende Lernprozesse der eigenen Kunden und kontinuierliche Segmentation. Dadurch kann eine Konzentration auf die wirklich wichtigen Massnahmen getroffen werden. Auch Agile Marketing verzichtet nicht auf die ausführliche Planung von Projekten, jedoch wird eine flexible Planung gegenüber einer starren bevorzugt. Wenn sich die Rahmenbedingungen ändern, neue Daten eintreffen oder sich der Markt ändert, kann die Planung angepasst werden. Man soll auf

Veränderungen reagieren, anstatt blind einem Plan zu folgen. Als abschliessender Wert werden kleine Experimente über grosse Wetten gestellt. Kleine Experimente können schneller durchgeführt werden, wodurch schnellere Iterationszyklen resultieren.

Seit der Veröffentlichung des Agile Marketing Manifesto haben sich die Ideen und Ideale des agilen Marketings weiterverbreitet und sich organisch weiterentwickelt. Es werden Techniken aus verschiedenen agilen und schlanken Methoden kombiniert und neue Ansätze improvisiert, welche auf die Bedürfnisse der Organisation zugeschnitten werden. Diese flexible Definition des agilen Marketings ist an sich schon agil. (Brinker 2016, S. 63)

6.2.3 Agile Marketing

Dieser Abschnitt geht genauer auf den Begriff des Agile Marketing ein und beschreibt die Anwendung von agilem Marketing in Digital Marketing-Projektmanagement. Laut Martin (Martin 2016, S. 1) soll mit zielgerichtetem Marketing schnell auf sich ändernde Marktbedingungen, neue Daten und neue Formen der Kundenbindung reagiert werden können. Er führt an, dass beim agilen Marketing konsequent und schnell ein gegenüber den Mitbewerbern überlegenes Kundenerlebnis über mehrere Kanäle geschaffen werden kann. Es ist ein Prozess, bei dem der Marketing-Workflow in kleinere Teile und Experimente zerlegt wird, traditionelle Silos zwischen den Abteilungen entfernt werden und Kunden- und Transaktionsdaten über Teams und Disziplinen hinweg ausgetauscht werden. (Martin 2016, S. 1) Beim Agile Marketing geht es nicht nur darum, viele Dinge schnell zu produzieren. Es geht darum, auf direkte und indirekte Feedbackquellen zu hören, um zu erfahren, wie Tests und Initiativen ablaufen, um sie dann mit schnellen Wiederholungen entsprechend anzupassen und zu verbessern. Jedes Projekt, an dem das Marketing beteiligt ist, sollte eine Art Feedback-Metrik – sei sie nun quantitativ oder qualitativ – haben, um eine Benchmark zu liefern, anhand derer das Team iterative Verbesserungen bewerten kann. Je enger diese Rückkopplungsschleifen sind, desto besser. (Brinker 2012) Im Digital Marketing ermöglicht eine gezielte Erfolgsmessung durch Web Analytics diese Definition von KPIs. Mittels dieser Vorgehensweise können relevante Erkenntnisse durch das Überprüfen von Hypothesen generiert werden. Jede Hypothese muss überprüfbar sein. Die Gruppe sollte klare Kriterien für die Bestimmung des Erfolgs oder Misserfolgs jeder Hypothese festlegen. (Ewel 2011)

Agile Marketing hat durch die Art und Weise, wie Projekte angegangen werden, seine Eigenheiten. Man ist ein Wissenschaftler, der scheitern will. (Conick 2018, S. 15) Gemäss Thomas (2018, S. 1) bereiten sich agile Marketing-Mode in den USA aus. Ziel ist es,

Vieles auszuprobieren und schnell zu scheitern. Er führt weiter aus, dass die unbestrittene Prämisse auf das Ausprobieren vieler Dinge und dem schnellen Scheitern, welches zum Erfolg führt, beruht. Dies ist eine glaubwürdige Prämisse in einer Marketingwelt, die den Grundsatz, dass eine rasante Geschwindigkeit für das Überleben im schnelllebigen digitalen Zeitalter unerlässlich ist, vollständig verinnerlicht hat. Es ist nun möglich, die Zielgruppe bereits während der Kaufentscheidung anzusprechen. Jedoch muss man sich hier darauf vorbereiten, eine adäquate und personalisierte Botschaft zu senden. Zu Beginn werden Test-Variationen an kleinen Stichproben der Zielgruppe getestet und die Reaktionen analysiert. (Kennedy 2015)

Conick (2018, S. 15) weist aus, dass Marketingteams aus den kleineren Aufgaben lernen können und gestützt darauf die erfolgreichste Massnahme übernehmen soll. Dadurch wissen sie, wie sie sich in zukünftigen Iterationen verbessern können. Die Priorisierung von Aufgaben spielt in der agilen Welt also eine wichtige Rolle. Sobald eine Liste potenzieller Tests erstellt wurde, wird sie nach zwei Kriterien priorisiert, nämlich nach dem Kriterium der potenziellen Auswirkungen auf das Unternehmen und demjenigen der einfachen Implementierung. Priorisierte Ideen werden an den Anfang der Warteschlange gestellt, um sofort getestet zu werden. (Edelman et al. 2016) Nach der Feinabstimmung und Freigabe der richtigen Botschaft kann diese an die Zielgruppe versendet und über traditionelle Medien verbreitet werden. Nachdem nun bekannt ist, welche Botschaft mit dem gesetzten Ziel am effizientesten ist, kann sie über die traditionellen Massenmedien verbreitet werden (Kennedy 2015)

6.2.4 Bedeutung für Digital Marketing-Agentur

Dieser Abschnitt behandelt die Bedeutung des Agile Marketing für Digital Marketing Agenturen. Laut Miller (2017) gibt es aus der Fertigung und Softwareentwicklung in der Verwaltung von Projekten viel zu lernen. Es sind neue Projektmanagement-Strategien entstanden, die die genannten Branchen revolutioniert haben. Er führt aus, dass man sehr wenig über diese Ansätze in der Welt des Digital-Marketing hört, obwohl diese sich sehr gut für die sich ständig verändernde Landschaft des Digital Marketing eignen. Für Digital Marketing-Agenturen sind Agile Marketing Methoden also von grosser Bedeutung. Kotler und Armstrong (2018) behaupten in ihrem Buch «Principles of marketing», dass Unternehmen ein sich ständig veränderndes Umfeld ignorieren oder übersehen, bis es zu spät ist. Er führt weiter aus, dass die Marketingabteilung die Erste sein muss, die im Rahmen des agilen Marketingprozesses Trends und Chancen in Echtzeit identifizieren kann. Agenturen, die sich das Agile Marketing zu Nutzen machen, können hierbei einen Mehrwert für ihre Kunden generieren, indem sie die Erkenntnisse mit konsequenten

Feedback-Schlaufen direkt weiterleiten. So kann der Kunde seine Produkte oder Dienstleistungen an den Markt anpassen und «Top-of-Mind» bleiben. In mehreren Rückkopplungsschleifen wird der Projektstand dem späteren Kunden dargestellt und kritisch reflektiert. Diese Vorgehensweise dient der Risikominimierung und stellt sicher, dass nicht an den Erfordernissen des Marktes vorbei entwickelt wird. (Euteneuer et al. 2007, S. 208) Digital Marketing-Agenturen sollten deshalb eine Einbindung des Kunden in ihre Prozesse ermöglichen.

Agile Marketingplanung erhöht die Wahrscheinlichkeit des Kampagnenerfolgs, indem sie Customer-Insights aus Web Analytics und Customer Experience in den Planungsprozess integriert. (Olajiga 2017, S. 164) Mittels ausführlichen Webanalysen können Digital Marketing-Agenturen eine reiche Quelle an neuem Wissen über die Kunden der Unternehmen, die Technologien und Berührungspunkte, sowie über die profitabelsten Kundensegmente generieren. Erfolgreiche Kampagnen führen somit zu höherer Kundenzufriedenheit. Die Agenturen können für sich selber wichtige Erfahrungen generieren und aus dem Erfolg der Kampagne weiteren Wert schöpfen. Diese Erfahrungen können in Case Studies veröffentlicht werden, wodurch die Agenturen ihre eigenen Dienstleistungen und Fähigkeiten präsentieren können. Olajiga (2017, S. 165) führt aus, dass es wichtig ist, dass diese reiche Quelle von Kundeneinblicken durch Web Analytics anerkannt und in einen laufenden agilen Marketingplanungsprozess integriert wird. Diese sollen dem Team helfen, Marketingkanäle und Budgetstrategien zu verfeinern und neu zu strukturieren.

Agile Marketing verbessert die Effektivität. Lange Russ Lange, Partner im Marketing Beratung CMG Partners, sagt, dass die Einführung agiler Prozesse bedeutet, ständig nach neuen Aufgaben zu suchen, mit ihnen zu experimentieren und zu lernen, ob sie funktionieren. Nach seinen Erfahrungen profitieren Unternehmen bei der Einführung dieser Prozesse. So berichtet er, dass 67% der Unternehmen, die Lean und agiles Marketing einsetzen, ihre Gewinne und Einnahmen steigern. (Conick 2018) Schaffen Agenturen eine solche Adaption in der Bearbeitung von Kundenprojekten, können sie folglich die Gewinne der Kunden sowie die eigenen durch Schaffung von grösserem Business Value erhöhen.

Laut Kennedy (2015) werden in der digitalen Kommunikation, sei es mit SEM (Search Engine Marketing) oder Display Advertising, regelmässige und längerfristige Marketingmassnahmen gegenüber einer Medienkonzentration über einen kurzen Zeitraum als effektiver bezeichnet. Gemäss ihm gelten die Optimierungsmöglichkeiten, geringere Verluste und die bessere Ausnutzung von gegebenen Budgets als die zentralen

Vorteile der längerfristigen Kampagnen. Die Kampagnen können sich durch die ständige Optimierung auf Basis klar definierter KPIs besser auf präzise und potenziell interessierte Zielgruppen konzentrieren. Dadurch entstehen weniger Budgetverluste. Je nach festgelegter Zusammenarbeit mit den Kunden können die Agenturen hierbei auch einen Mehrwert für sich selber generieren. Nach Kennedy (2015) hat eine kleine aber langfristige Kampagne mit regelmässiger Ausspielung eine grössere Wirkung als eine verstärkte kurzfristige Reichweite. Digital Marketing-Agenturen können folglich durch diese verbesserte Leistung der Marketing-Bemühungen einen Mehrwert für den Kunden generieren und eine längerfristige Zusammenarbeit erreichen.

6.2.5 Vergleich zur Digital Marketing Agentur Praxis

In diesem Abschnitt wird Agile Marketing, der gängigen Digital Marketing Praxis gegenübergestellt, um die Unterschiede aufzuzeigen. Mit der Definition der Unterschiede kann die erste Forschungsfrage der Arbeit beantwortet werden. Anhand der Interviews konnte herausgefunden werden, dass zwei Agenturen Agile Ansätze in der Bearbeitung von Digital Marketing Projekten für ihre Kunden anwenden. Zwei weitere Agenturen, betonen flexibel auf Veränderungen reagieren zu können in der Handhabung von Digital Marketing Kampagnen, jedoch weisen sie nicht direkt auf ein agiles Projektmanagement hin.

Die Netpulse AG bietet eine flexible Angebotsgestaltung und kann ihre Dienstleistungen sehr schnell an die Wünsche des Kunden anpassen. So verwenden sie keine langen Vertragslaufzeiten, was dem Kunden eine hohe Flexibilität in der Anpassung seiner Digital Marketing Kanäle bietet. Bis zum jetzigen Zeitpunkt plant die Agentur keine vollständige Umsetzung von Agile Marketing in der Bearbeitung von Digital Marketing Massnahmen für ihre Kunden. (Interview mit Alexander Rey, 10.07.2019)

Die Publicis Communications Schweiz AG spricht nicht direkt von agilem Projektmanagement. So wies Iona Jefferies (Interview, 08.07.2019) jedoch aus, dass sie auf Tools für die Optimierung von Prozessen geschult werden. Die Flexibilität in der Leistungserstellung wird also in diesen Prozessen zu finden sein. Zudem obliegt ihrer Agentur die alleinige Schaltung von Posts oder anderen Werbemitteln. Die Idee und die kreative Umsetzung obliegt jedoch der Verantwortung von Kommunikations- bzw. Kreativagenturen.

Als Agentur, die bereits auf dem Wege zur erfolgreichen Adaption ist, kann mindnow AG bereits einige Bemühungen zur Anwendung von Agile Marketing aufweisen. Momentan organisiert die Agentur die Projekte ihrer Kunden mit Kanban Boards. Auf diesen Boards

werden die Aufgaben gesammelt und eingeplant. Jedoch hat auch sie noch keine Methodik vollständig adoptiert. In der Bearbeitung der Digital Marketing Dienstleistungen wird fortlaufend versucht, auf aktuelle Trends reagieren zu können. Web Analytics ist ein zentrales Tool in der täglichen Arbeit und ermöglicht die Messung des Erfolges. (Interview mit Athina Weber, 06.07.2019)

Innerhalb der Rob Nicolas GmbH wird auch auf agile Weise mit Kunden zusammengearbeitet. So ist der persönliche Austausch sehr wichtig. Auch soll ein Kunde die Möglichkeit haben, direkt an die Spezialisten zu gelangen. Agile Methoden können jedoch nicht bei jedem Kunden eingesetzt werden. Grundsätzlich ist ihre Arbeitsweise offen und auf Geschwindigkeit ausgelegt, denn durch die fortlaufende Veränderung im Markt muss eine Agentur schnelllebig aufgesetzt sein. Laut Robin Mark (Interview, 17.07.2019) kann Digital Marketing nur mit Agile Marketing erfolgreich durchgeführt werden. Ziel ist es, fortlaufend Daten auszuwerten um anhand dieser Auswertungen fundiert zu arbeiten. Welche Methode die Agenturen genau verwenden, kann er gar nicht sagen. So ist es ihre eigene Methodik. Der Austausch im Team ist hierbei zentral.

Nachdem Praxismeinungen der Interviewpartner zu Agile Marketing aufgezeigt wurden, wird in einem zweiten Schritt des Vergleichs das bereits erläuterte Agile Marketing Manifesto der definierten Digital Marketing Agentur Praxis gegenübergestellt. Insgesamt konnte festgestellt werden, dass gerade in Bezug auf das Manifesto, die Umsetzung sehr stark vom Kunden und Projekt abhängt. Validiertes Lernen anhand der Ergebnisse von Kampagnen wird in allen Agenturen eingesetzt. So setzen sich diese Daten nicht immer gegen die vorherrschende Meinung des Kunden durch. Gerade im Digital Marketing Agentur Umfeld, konnte festgestellt werden, dass ein grosser Fokus auf der Optimierung von Kampagnen anhand konkreten Datens und entnommenen Erkenntnissen liegt. Wie weit diese Ergebnisse in die Weiterentwicklung des Marketings sowie noch zentraler der Produktentwicklung eingeflossen werden, hängt einerseits von der Agentur ab, weil dies nicht im Leistungsangebot jeder Agentur ist, und andererseits von den jeweiligen Projekten und Kunden ab.

Die meisten Digital Agenturen haben eine kundenfokussierte Kollaboration. Jedoch können sie diese auch nicht über die Silos sowie die vorherrschenden Hierarchien hinwegsetzen. So kann eine Zusammenarbeit je nach Unternehmen stark unterscheiden. Die Agenturen können nur wenig Einfluss auf die Unternehmensstrukturen ihrer Kunden nehmen. Daher kann es für Digital Marketing Agenturen schwierig sein, diesen Bereich des Manifesto vollständig umzusetzen. Viele Agenturen

versuchen natürlich, durch eine entsprechende Beratung den Kunden von den Vorteilen einer abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit zu überzeugen.

Alle befragten Agenturen betonten eine Flexibilität in der Bearbeitung der Digital Marketing Massnahmen ihrer Kunden. Auch betonten die Agenturen, dass sie sich an Veränderungen im Markt anpassen können. Jedoch kann es je nach Kunde vorkommen, dass auch Jahresplanungen befolgt werden müssen und aufgrund einer streng definierten Corporate Identity wenig Spielraum für solche Experimente lässt. Gerade innerhalb von grösseren Agenturen werden häufig auch Big Bang Kampagnen durchgeführt. Hierbei ist die Erarbeitung der Marketing Massnahmen meist über mehrere Agenturen verteilt und deshalb fungiert die Digital Marketing Agentur meist nur als Umsetzer der digitalen Massnahmen einer Kampagne. Adaptive und iterative Ansätze werden eher von den bereits agil arbeitenden Agenturen eingesetzt.

Gerade der Bereich, des Kundenfindungsprozesses gegenüber der statischen Vorhersage von neuen Zielgruppen weitet sich die Unterschiede zwischen der Praxis und dem agilen Ansatz. Je nach Agentur fungiert diese wie bereits angesprochen als Umsetzer eines definierten Planes und hat klar vorgegebene Kundensegmente und - Märkte. Hierbei betonen alle Agenturen, dass Feedback zu gegebener Zeit an den Kunden gelangt. In den kleineren befragten Agenturen wird dieses Feedback meist direkt von den Digital Marketing Spezialisten an den Kunden gebracht. Dies findet häufig in persönlichen Treffen statt. In grösseren Agenturen nimmt der Kundenberater dieses Feedback auf, validiert und fasst es zusammen und bespricht entsprechende Massnahmen mit dem Kunden. Sobald eine Entscheidung und Festlegung für eine passende Strategie stattgefunden hat, kann diese als Auftrag zurück an das Marketing-Team geleitet werden.

Wie bereits angesprochen, setzen die meisten Agenturen auf eine flexible Planung. Jedoch gerade im Bereich Social Media konnte herausgefunden, dass Redaktionspläne von 3 Monaten bis ein Jahr ausgearbeitet werden. Des Weiteren kann es je nach Unternehmen auch vorkommen, dass klar definierte Jahrespläne vorkommen. Jahrespläne geben klar vor, welche Massnahme wann im Jahr durchgeführt werden und welche damit verbunden Budgets es gibt. Hierbei kann die Agentur natürlich sehr wenig beeinflussen, wenn diese bereits geschrieben ist. Viele Agenturen beraten aber den Kunden auch bereits im Voraus und helfen bei der Erstellung eines Jahresplanes, zumindest im digitalen Bereich. Nichtsdestotrotz ist ein Jahresplan gar nicht flexibel und widerspricht ganz klar den Werten des Agile Marketing Manifestes.

Viele Agenturen sagten aus, dass sie sehr gut auf Veränderung im Market reagieren können. Hierbei stellte sich jedoch die Frage, wie frei diese Veränderungen in entsprechende Massnahmen umgesetzt werden können. Gerade im Agile Marketing, was sehr auf Geschwindigkeit ausgelegt ist, kann es je nach Kunde länger dauern bis Feedback verarbeitet wird und eine Genehmigung der entsprechenden Massnahmen stattfindet. Je nach Agentur kann es auch vorkommen, dass die Veränderungen gar nicht intern bemerkt und angesprochen werden, sondern dass gerade vom Kunden spezifische Planänderungen auftreten können. Hierbei sind alle Agenturen sehr schnell und flexibel in der Anpassung ihrer Dienstleistungen. Grundsätzlich ist dieser Wert also in allen Agenturen verankert. Jedoch ist auch hierbei zentral, dass der Kunde entsprechend aufgestellt ist und Feedback rasch verarbeiten kann.

Nur die Hälfte der befragten Agenturen setzt konsequent auf die Optimierung der Kampagnen mit einer Vielzahl an Experimenten. Gerade in diesem Bereich ist also noch grosses Optimierungspotenzial für Digital Marketing Agenturen offen. Bei grösseren Unternehmen sind Kampagnen und Aufträge meist sehr klar definiert und wenig anpassbar. Diese basieren meist auf ausführlicher Marktforschung und langen Konzepten und Briefings für die Agenturen. Hierbei können keine Vielzahl an Experimenten durchgeführt werden, ausser sie wurden von Kunden oder seiner Kreativagentur spezifisch eingeplant.

Insgesamt konnte also festgestellt werden, dass gar keine grosse Kluft zwischen den Werten des Agile Marketing Manifestes und der herrschenden Digital Marketing Agentur Praxis aufzeigt. So haben viele Agenturen einen flexiblen, agilen Ansatz und versuchen diesen auch auf den Kunden zu übertragen. Wie herausgefunden werden kann, ist der Kunde zentral in der erfolgreichen Adaption entsprechender Prozesse, die auf Veränderungen reagieren können. Je nach Agentur wird dies jedoch auch anders gehandhabt und es konnten verschiedene Herangehensweisen erkannt werden. Eine eindeutige Antwort auf diese Forschungsfrage zu geben ist daher noch schwierig.

7 Kritische Bewertung der Methoden

Dieses Kapitel vergleicht die traditionelle mit der agilen Methodik und zieht eine kritische Bewertung. Veränderte Kundenwahrnehmung, Technologie und Wettbewerbslandschaft schaffen neue Herausforderungen für die Marketingplanung, weshalb die zu Beginn des Geschäftsjahres vereinbarte Planungen bis zu deren Ausführung oft nicht mehr relevant sind. (Olajiga 2017, S. 163) Aus diesem Grund soll in diesem Kapitel ein Methoden-Vergleich gezogen werden, um aufzuzeigen, ob die agile Methodik ihre Versprechen für besseres Ressourcen-Management, schnelleres Lernen und verbesserte Kampagnenleistung einhalten kann. (Brinker 2012; Martin 2016; Conick 2018; Euteneuer et al 2017; Olajiga 2017)

7.1 Methoden-Vergleich

Dieses Kapitel zeigt die Eigenschaften und Vorteile der beiden Herangehensweisen auf und stellt diese einander gegenüber. Viele Vermarkter haben ihre Karriere darauf aufgebaut, einer Reihe von sehr detaillierten sowie langfristigen Plänen zu folgen, die auf umfangreichen Daten und Vorarbeit basieren. (DeMers 2015, S. 2) Traditionelle Ansätze, die sich durch eine relativ starre Planung auszeichnen sind daher immer noch weit verbreitet. Dies hat auch einen Einfluss auf Agenturen. Sowohl die Marketingorganisation des Kunden wie auch Mitarbeiter und deren Arbeitsweisen können von traditionellen Methoden beeinflusst werden.

Mit dem «Wasserfall-Modell» erhält man einen umfassenden und klaren Plan zur Steuerung des Kurses. Eine umfassende Vorabplanung ermöglicht schnellere Programmstarts und eine höhere Genauigkeit bei der Einschätzung von Zeitplänen und Budgets. Das hilft Projektverantwortlichen, Kunden und Führungskräfte zufriedenzustellen. Ausserdem ist das «Wasserfall-Modell» einfach und leicht zu verstehen und zu bedienen. Es ist aufgrund der Starrheit des Modells einfach zu verwalten, da jede Phase spezifische Ergebnisse mit sich trägt und somit auch ein Review-Prozess stattfindet. Wie bereits im vorherigen Kapitel erläutert, werden die Phasen nacheinander verarbeitet und abgeschlossen, daher überschneiden sie sich nicht. Ein weiterer Vorteil der Planung nach dem «Wasserfall-Modell» ist Unterstützung bei der Abteilungskontrolle. Denn sie ermöglicht die Festlegung von Fristen für jede Phase der Entwicklung, wodurch ein Produkt während des Entwicklungsprozesses in Bewegung bleibt. Bei traditionellen Ansätzen wie dem «Wasserfall-Marketing» sind die Kampagnen bereits in der Planungsphase des Projekts vollständig beschrieben und definiert. Die Qualitätskontrolle findet termingerecht und im Detail statt. (Spalek 2016, S.

3) Dieser ganzheitliche Ansatz funktioniert sehr gut, um ein qualitativ hochwertiges Produkt zu liefern. Die Kosten für Veränderungen sind bei kleinen Projekten gering, da der Arbeitsumfang entsprechend gering ist.

Mit agilen Methoden wiederum wird ein qualitativ hochwertiges Produkt von kleinen spezialisierten Teams auf Basis kontinuierlicher Verbesserung erarbeitet. Infolge kontinuierlicher Kontrolle der erreichten Teilergebnisse in Bezug auf die Erwartungen des Kunden, wird ihr Erfolg nachgeprüft. (Spalek 2016, S. 3) Im agilen Marketing ist die Kommunikation asynchron, d.h., es sieht nicht jeder das Produkt gleichzeitig, sondern, wann es am besten verfügbar ist. Statt in einer kurzen Zeitspanne, in der der Umwandlungstrichter wie ein Wasserfall kontinuierlich zum Verbraucher hinfließt, kann jeder Verbraucher nach Belieben in den Trichter eintreten und die vier Schritte im eigenen Tempo durchlaufen. (Kennedy 2015) Weitere Vorteile können eine erhöhte Transparenz dessen sein, was die Digital Marketing Bemühungen erreichen, dank der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit, die dazu beitragen kann, die Unterstützung von Marketinginitiativen in einem Unternehmen zu erhöhen. Laut Marting (2016, S. 2–3) ist das Ziel eine bessere Priorisierung von Marketinginitiativen, eine verbesserte Produktivität, die Flexibilität zur Erhöhung der Markteinführungszeit und schliesslich, wenn die Methodik die Kampagne zum Erfolg geführt hat, höhere Umsätze und eine stärkere Kundenbindung zu generieren.

«In einem Unternehmen ist man oft auf festgelegte Prozesse und im Detail geplante Projekte fokussiert. Agilität kann hier bedeuten, dass Prozesse unterbrochen, angepasst oder Projekte wiederholt neu aufgesetzt werden, durch sich stetig verändernde Kundenwünsche und Marktanforderungen. Sie kann zudem beinhalten, Prozesse und Projekte in gewisser Weise abzuschaffen.» (Bendel 2019, S. 1)

Brinker (2012) führt an, dass im Rahmen des klassischen Projektmanagements die Agenturen sich oft dazu gezwungen gesehen haben, eine kleine Anzahl grosser Wetten abzuschliessen, da die Vehikel zur Kundenansprache primär «massenmedial» waren und lange Durchlaufzeiten und hohe Produktionskosten mit sich trugen. Das neue digitale Zeitalter ist jedoch weitgehend frei von solcherlei Einschränkungen. Es ist möglich, sehr gezieltes Marketing sehr schnell durchzuführen. Das Agile Marketing nutzt den Wert von Tests und Daten und versucht daher, zahlreiche kleine Experimente durchzuführen sowie eine grössere Anzahl Ideen mit einer viel höheren Geschwindigkeit umzusetzen. Laut Brinker (2012) kann durch das schnelle Ausprobieren vieler Ideen auf kleine und kontrollierte Weise schnell evaluiert werden, welche Idee skaliert werden sollte und von welcher man sich abkehren soll. Mit dieser Vorgehensweise kann das Agile

Marketing die Zahl der brillanten Ideen, die es entdeckt und einsetzt, stark erhöhen. Es gibt noch immer die Möglichkeit für grosse Wetten - aber nun können sie durch viel mehr empirische Erkenntnisse aus Pilotversuchen, die ein «proof of concept» liefern, informiert werden. Grosse geplante «Momente» führen angesichts des Modellwechsels nicht mehr zu einem erfolgreichen Marketing, vielmehr sind sie zu Werkzeugen geworden. Um zusätzliche Marktanteile zu gewinnen, wirken sich diese nicht mehr auf den Nutzer aus, wie es beim klassischen Modell der Fall war. Die grossen «Momente» müssen aktiviert werden, sobald die Zielmarktbasis erreicht ist. (Kennedy 2015) Das heisst, dass «Big-Bang»-Kampagnen aus dem traditionellen Marketingsegment noch immer durchgeführt werden können, allerdings müssen sie auf einer Reihe von inkrementellen Experimenten aufgebaut sein, die den Erfolg der grossen Kampagne begünstigen sollen. Gerade durch diese Eigenschaften können Agile Methoden höhere Kampagnenqualität liefern und begünstigen hierbei die Erfüllung der ersten gestellten Hypothese.

Laut Brinker (2016, S. 55) ermöglicht die Geschwindigkeit der Digitaltechnik potenziell viel schneller auf neue Chancen und Bedrohungen, veränderte Rahmenbedingungen und Marktfeedback zu reagieren. Die digitale Anpassungsfähigkeit ermöglicht es wiederum, Inhalte und Dienste mit digitaler Skalierung und Präzision relativ einfach zu verändern - zumindest im Vergleich zur Mechanik und Wirtschaftlichkeit des traditionellen Marketings. Laut Olajiga (2017, S. 162) gibt es Gründe für das Scheitern von traditionellen (nicht-agilen) Marketingplänen. Ein kritisches Problem für einen traditionellen Marketingplan besteht darin, dass er sich zu Beginn einer Kampagne auf die Kundeneinblicke im Rahmen der Marktforschung konzentriert, ohne dass Änderungen im Umfang des späteren Plans zugelassen werden, mit welchen auf Veränderungen der Marktbedingungen reagiert werden kann. Die Änderungen werden deshalb auf das Ende des Geschäftsjahres, wenn ein neuer Marketingplan für das folgende Jahr erstellt wird, verschoben. Pläne sind dokumentierte Leistungsvorhersagen, auf welche man sich stützt und bezüglich welchen man glaubt, dass jeder Marketingkanal seine Leistung anhand festgelegter KPI-Ziele erbringen wird.

Olajiga (2017, S. 162) führt weiter aus, dass Agile Marketing eine Denkweise fördert, die Wert auf eine kontinuierliche Planung legt, anstatt zu Beginn einer Kampagne einen endgültigen Marketingplan zu haben. Die Unsicherheit über die Attributionsmodelle und die laufende Entdeckung neuer Kundenkontaktpunkte bestätigt die Notwendigkeit, Marketingpläne auf der Grundlage neuer Erkenntnisse aus der Umsetzung des Marketingplans zu aktualisieren. Nach Kennedy (2015) hat jeder Internetnutzer einen anderen Lebenszyklus. Deshalb ist es wichtig, dass jeder Nutzer zu jeder Jahreszeit mit der Marke oder dem Produkt der Agenturkunden in Kontakt treten kann, auch wenn diese

Zeit nicht ein von der Digital Marketing Agentur definierter Moment ist. Der Unterschied zwischen dem alten und dem neuen Modell liegt nicht nur in der Verteilung der Investitionen, sondern auch in der Perspektive der Agentur.

Schlussendlich gilt es zu sagen, dass einer detaillierten Prognose der Marketingausgaben über einen Zeitraum von zwölf Monaten bei weitem keine Flexibilität beschieden werden kann. In der Digital Marketing-Welt braucht man einen Marketingplan, der auf Veränderungen reagiert, die durch sich ändernde Kundeneinblicke beeinflusst werden. Diese Veränderungen sollen anhand fundierter Analysen mittels Web Analytics durchgeführt werden und nicht anhand der Meinung der höchstbezahlten Person im Raum. (Olajiga 2017, S. 165)

Nachfolgend werden die beiden Ansätze übersichtlich in einer Tabelle gegenübergestellt.

	«Wasserfall-Marketing»	Agile Marketing
Anforderungen, Umfang	klar definiert	unsicher
Technische Risiken	tief	hoch
Plan	optimiert	flexibel
Herangehensweise	plangetrieben	wertgetrieben
Eigenschaften	dokumentgetrieben regelkonform sicher kontrolliert	feedbackgetrieben flexibel schnell offen schlank

Tabelle 7: «Wasserfall-Marketing» vs. Agile Marketing

7.2 Limitationen «Wasserfall-Marketing»

Laut Clarke (2015) führt die strukturierte Natur der «Wasserfall-Methodik» zu einer Vorgehensweise, welche starr und unflexibel ist. Sie lässt wenig Raum für die Überarbeitung von Anforderungen oder Bedürfnissen. Dies bedeutet sodann auch, dass Feedback und Tests oft erst am Ende der Kampagne durchgeführt werden. Er zeigt auf, dass die «Best Practices» und Erfahrungen aus der Vergangenheit beeinflusst werden können. So ist es wichtig, die Umwelt kontinuierlich zu bewerten und dabei Veränderungen vorzunehmen. Damit die Agenturen den Kunden den grössten Erfolg bieten können, ist es wichtig, das eigene Agenturverhalten kontinuierlich zu analysieren, Feedback einzuholen und Änderungen fortlaufend vorzunehmen, bis der richtige Weg

gefunden werden kann. Eine schnelle Vorgehensweise wie diese kann die «Wasserfall-Methode» nicht bieten. Clark (2015) kann aus seinen Erfahrungen sagen, dass viele seiner Kunden stark in sogenannte «Enterprise Marketing»-Automationssysteme und starre Prozesse investiert haben, nur, um dann bei der Umsetzung der jeweiligen Marketingkampagnen in Schwierigkeiten zu geraten. Zusammenfassend beschreibt El-Wakeel (2019, S. 66) das Modell als anfällig für Verzögerungen, Fehlkalkulationen oder unvorhergesehene Kosten, welche Budgetüberschreitungen verursachen können oder bei denen die gesteckten Ziele insgesamt nicht erreicht werden. Da der Projektumfang im traditionellen Modell bereits festgelegt ist, können aus Leistungen der Kampagnen sowie mögliche Geschäftsänderungen, Potenziale innerhalb der Kampagnen meist nicht vollständig genutzt werden.

7.3 Limitationen Agile Marketing

Auch Agile Marketing ist nicht immer geeignet zur Verwaltung von Projekten und kann Limitierungen aufweisen. So setzt Agilität ein hohes Mass an Kundeninteraktion voraus, was für Agenturen schwierig zu verwalten sein kann. Auch sind Agenturen als externe Partner meist nicht direkt in das Unternehmen des Kunden eingebunden. Dadurch sind sie stark abhängig von einer guten Zusammenarbeit mit dem Kunden, denn die periodischen Überprüfungen erfordern eine enge Einbindung des Kunden in die Beschreibung seiner Wünsche. (Cline 2015, S. 20) Ausserdem stellt sich Agilität als vieldeutiges Konzept dar. Agilität bedeutet nicht die völlige Autonomie in der Gestaltung der Arbeit, sondern im Gegenteil: Agilität braucht stark strukturierte Prozesse und eine klare Kommunikation. Das Ziel ist es, interdisziplinäre Zusammenarbeit und Beweglichkeit im Unternehmen optimal zu gestalten. Die agile Umstellung ist ein umfassender Prozess, der auch mit Widerständen und Rückschlägen einhergeht. Daher gilt es, alle Ebenen einer Organisation an der Umgestaltung teilhaben zu lassen. (Majkovi 2019) Die Durchführung einer solchen vollumfänglichen agilen Transformation kann für Digital Marketing-Agenturen schwierig sein. So können sie ihre eigene Organisation einfach nach den eigenen Wünschen richten. Die Umgestaltung bei den Kunden kann jedoch je nach Unternehmensstruktur und -kultur andere Komplexitäten aufweisen.

Für Marketing-Abteilungen innerhalb Unternehmen kann es deutlich schwieriger sein, agile Methoden zu implementieren als in kleineren Unternehmen. Diejenigen, die in grösseren Unternehmen arbeiten, neigen dazu, sich mit Versagen, Selbstbewertung und dem Potenzial, vor Kollegen oder Vorgesetzten schlecht auszusehen, sich innerhalb einer Vorgehensweise unwohl zu fühlen. (Conick 2018, S. 15) Für Digital Marketing-

Agenturen hat dies meist keinen grossen Einfluss, da sie wenige Mitarbeiter haben und daher in kleinen Teams arbeiten. (Best of Swiss Web 2018) Allerdings muss auch festgehalten werden, dass auch der Kunde involviert werden muss und dass es für eine erfolgreiche Adaption des Agile Marketing eine Abstimmung der Prozesse beider Parteien benötigt. Gemäss Miller (2017) sind die klassischen agilen Ansätze für Digital Marketing-Agenturen schwieriger umzusetzen, wenn es darum geht, mit verschiedenen Kunden zusammenzuarbeiten. Es erfordert einige Anpassungen am Basismodell des agilen Marketings. Zentral ist schliesslich das agile Denken, um den eigenen Ansatz für Agile Marketing zu überprüfen, zu verbessern wie auch zu inspizieren und strategische Veränderungen vorzunehmen – so gibt es dadurch auch fortwährend Raum für Verbesserungen in der Zusammenarbeit mit dem Kunden.

7.4 Kritische Bewertung

Dieser Abschnitt zieht ein Fazit der beiden Methodiken und nimmt Bezug auf das Projektmanagement der Digital Marketing-Agenturen. Anhand der Ergebnisse, die aus der Literaturrecherche hervorgehen, konnte entnommen werden, dass eine agile Adoption im Projektmanagement eine positive Veränderung für Digital Marketing Agenturen bedeuten kann. DeMers (2015, S. 1) übt jedoch Kritik am agilen Marketing aus und bezeichnet es als aktuellen Trend, bei welchem es extrem schwierig zu sagen ist, wie lange dieser von Bedeutung bleiben wird. Er führt aber weiter aus, dass traditionell gestaltete Marketingkampagnen ein Relikt der Vergangenheit seien. Wie Untersuchungen zu Störungen und Marktübergängen zeigen, sind Unternehmen heutzutage besser dran, wenn diese Veränderungen in ihrer Umgebung schnell erkannt und angepasst werden. So tauchen innovative Technologien schneller auf, als sie vorhergesagt werden können und es ist unmöglich zu sagen, welche neuen Trends während einer Kampagne entstehen könnten. Auch Thomas (2018, S. 3) übt Kritik aus und bezeichnet die Modetrends sowie die verschiedenen Schlagworte, welche im Marketing-Bereich oft vorkommen, als lustig und spannend. Doch er ist der Meinung, dass der Marketingerfolg auf den langweiligen Grundlagen einer soliden Marktforschung, einer sorgfältigen Marketingplanung und einer zähen und konsequenten Umsetzung des Marketingplans beruht. Im Marketing geht es um langfristige Konsistenz, um die Konzentration von Aufwand und Energie und darum, das verfügbare Budget so in das neue Produkt einzusetzen, dass am ehesten ein Markterfolg erzielt wird. Agile Vermarktung führt laut seinen Aussagen zum Scheitern, so schnell sie auch sein mag. Scott (2018) möchte nicht mit dem Erfolg einzelner Marketingteams argumentieren, da einzelne Beispiele eine allgemeine Idee nicht bestätigen können. Wenn man die

Werbung und nicht das Produkt betrachtet, gibt es gemäss ihm noch keine konkreten Beispiele für agiles Marketing. So sieht er den Grund in Marketing Taktiken und Kanäle, die sich meist nicht so sehr ändern.

Olajiga (2017, S. 122) ist der Meinung, dass es falsch wäre, das Agile Marketing als eine andere Art von Marketing-Trend-Buzzword abzustempeln. So können auch Digital Marketing-Agenturen von den grossen digitalen Unternehmen wie Facebook, Netflix oder Spotify lernen, bessere Dienstleistungen für ihre Kunden zu generieren, da die genannten Unternehmen in allen ihren Abteilungen mithin zu hundert Prozent agil sind. (Olajiga 2017, S. 122) Nach Scott (2018) ist die wiederholte Kommunikation einer Botschaft auf lange Sicht an ein Massenpublikum der beste Weg, um eine Marke auf kreative und einprägsame Weise aufzubauen. Agil zu sein und jede Woche alles zu ändern, wäre daher nicht optimal. Des Weiteren führt er aus, dass kreative Kampagnen und Anzeigen nicht in Teile, wie etwa Softwarecode zerlegt werden kann. Werbepläne können und sollten sich seiner Meinung nach nicht ständig ändern.

Die Geschwindigkeit der Digitaltechnik ermöglicht es uns, potenziell viel schneller auf neue Chancen und Bedrohungen, veränderte Rahmenbedingungen und Marktfeedback zu reagieren. Die digitale Anpassungsfähigkeit ermöglicht es uns zudem, unsere Inhalte und Dienste mit digitaler Skalierung und Präzision relativ einfach zu verändern - zumindest im Vergleich zur Mechanik und Wirtschaftlichkeit des traditionellen Marketings. (Brinker 2016, S. 55) Mit den Möglichkeiten des Digital Marketing ist es einfach, Ideen zu testen und zu überprüfen, ob diese auch funktionieren. Laut Minculente und Minculente (2012, S. 2) ist es zwar einfach und billig, neue Ideen in einer digitalen Umgebung zu testen, jedoch könnte dies nicht so billig oder so schnell erfolgen, wie es scheint. Damit nehmen die Autoren Bezug auf die Generierung von ausreichend relevanten Daten, um Hypothesen anhand von gesetzten KPIs zu überprüfen. Sollte man viele Experimente tätigen wollen, so würde dies einen grossen Arbeitsaufwand mit sich bringen, was wiederum genügend hohe Budgets zur Generierung von genügen Daten zur Auswertung voraussetzt. Das Risiko bei einer hohen Anzahl von Experimenten erblickt sich oft auch darin, dass sich die Teams auf die taktische Ebene der Dinge konzentrieren, ohne die übergreifende strategische Ausrichtung zu berücksichtigen. Viele Hypothesen und Taktiken führen einen selten an gute Orte, wenn es an einer Leitvision fehlt. (Scott 2018)

Agile Marketing beschleunigt grundsätzlich nicht die Menge an Arbeit, die ein Teammitglied an einem Tag leisten kann. Agile bringt ein Marketing-Team schneller zu einer ersten Iteration oder einem ersten Release. Auf diese Weise können Teams

schneller an relevantes Feedback gelangen und Marketingerfolge feiern. Daher kann vermutet werden, dass die Qualität der Arbeit fortlaufend ansteigen kann, was wiederum die Bestätigung der ersten gestellten Hypothese begünstigt. Laut Smart (2016, S. 72) kann sich ein «Wasserfall-Ansatz» besser zur Bearbeitung von Projekten eignen, wenn diese gut vorhersehbar sind. Mit anderen Worten, das «Wasserfall-Modell» hat das Potenzial, schneller als der agile Ansatz zu sein, solange der Plan nicht vom Endziel abweicht. Das Agile Marketing hingegen lässt die Geschwindigkeit in den Hintergrund treten, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass man mit seinen Marketingbemühungen am richtigen Ziel ankommt. Es verbessert die Fähigkeit, Marketingkampagnen zu steuern und den Kurs zu ändern. Wenn der «Wasserfall-Ansatz» zum falschen Ergebnis führt, ist sein Geschwindigkeitsvorteil schliesslich irrelevant. Die grossen Engpässe eines agilen Projektes sind in der Regel die Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit der oberen Managementebene. Viele bestehende Prozesse und Organisationsstrukturen sind in der Funktionsweise der prädigitalen Welt verwurzelt. Es sind Management-Ansätze aus einer Zeit, in der Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit auf einer ganz anderen Ebene gemessen wurden. Doch aufgrund der Trägheit der Unternehmensspitze haben sich viele dieser Ansätze des Legacy-Managements nur langsam verändert. (Brinker 2016, S. 56)

Obwohl durch die bisherige Forschungsarbeit aufgezeigt wurde, dass «Lean» und «Agile»-Prinzipien ein grosses Potenzial im Marketing haben, kann die Übernahme dieser Prinzipien ein nur schwer umsetzbares Umdenken in einem Unternehmen zur Folge haben. Diese Prozesse werden die Arbeitsweise der Menschen verändern; erfolgreiche Veränderungen dieser Art können sodann nie gewährleistet werden. So muss sich die Führung dazu verpflichten, die Vorteile von agilen Methoden zu nutzen und sie muss von der Unternehmensspitze inspiriert sein, schliesslich wird der schwierige Teil der Umstellung von denjenigen Personen geleistet, welche die eigentliche Arbeit erledigen. (Conick 2018, S. 15) Hierbei spricht er vor allem die Mitglieder innerhalb eines Marketing-Projektteams an. Für Agenturen bedeutet dieser Fakt sowohl eine interne wie auch externe Anpassung der Arbeitsweise. Zudem müssen intern Kundenprojekte mit agilen Projektmanagementmethoden organisiert werden und extern muss die Zusammenarbeit mit dem Kunden intensiviert werden. Allerdings sollten die Vorteile einer agilen Adoption im Digital Marketing-Projektmanagement deutlich überwiegen. Laut Kennedy (2015) sind agile Methoden im Marketing oft der Schlüssel, um Leistungen zu übertreffen und Ergebnisse über Benchmarks hinaus zu erzielen. Die grösste Herausforderung der agilen Methode besteht darin, dass jede Kampagne einzigartig ist

und dass sie nicht der anderen Kampagne ähneln soll, denn schliesslich muss man während der Kampagne flexibel bleiben können.

Martin (2016) hält daran fest, dass agiles Marketing, wenn es richtig gemacht wird, den Marken ermöglicht, in der Nähe ihrer Kunden zu bleiben und über mehrere digitale Kanäle «Top-of-Mind» zu sein, sei es über Mobiltelefone, Social Media, Internet oder E-Mail. Abteilungsübergreifende Teams arbeiten zusammen, indem sie gemeinsame Daten verwenden, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Aus den vorherig genannten Erläuterungen lässt sich schliessen, dass Digital Marketing-Agenturen für sich und ihren Kunden einen Mehrwert innerhalb ihrer Dienstleistung generieren. Zudem hilft Agile Marketing Agenturen, näher an ihre eigenen Kunden zu gelangen. Der Nutzen für den Kunden ist hierbei ersichtlich und bestätigt aus diesem Grund die zweite gestellte Hypothese dieser Thesis.

8 Handlungsempfehlungen

Im vorherigen Kapitel wurde aufgezeigt, dass Digital Marketing Agenturen durch die Agile Adaption im Digital Marketing einen Mehrwert für sich und ihre Kunden generieren können. Jedoch funktioniert dies nur, wenn eine Adaption erfolgreich durchgeführt werden kann. Deshalb werden in diesem Kapitel anhand der gewonnenen Erkenntnisse dieser Arbeit zielführende Handlungsempfehlungen für Entscheidungsträger innerhalb von Digital Marketing Agenturen formuliert. Damit wird die zweite Forschungsfrage beantworten. Mit der Definition von konkreten Handlungsempfehlungen wird aufgezeigt, wie agile Methoden zur Bearbeitung von Digital Marketing Projekten eingesetzt werden können, sodass ein Mehrwert für die Agentur entstehen kann. Agile Methoden sind optimal für komplexe Situationen mit hoher Unsicherheit: Unsicherheit über den Umfang und sogar darüber, ob das Produkt oder die Dienstleistung einem Marktbedarf entspricht. (Smart 2016, S. 31) Die definierten Handlungsempfehlungen können jedoch nur bedingt generalisiert werden und dem individuellen Ansatz von verschiedenen Agenturen und Kunden entsprechen. Zusammenfassend wurde durch die Interviews herausgefunden, dass meist immer ein individuelles Projektmanagement je nach Kunde und Produkt durchgeführt wird.

Für Digital Marketing Agenturen kann es also grosse Unterschiede in der Wahl zwischen einer passenden Methode anhand der einzelnen Kunden und der Produkte und Dienstleistungen geben. Zudem können sich agile Methode je nach Art des Auftrags besser oder weniger gut eignen. Insgesamt konnte in dieser Arbeit ein Mehrwert für die Agentur und ihre Kunden in der Anwendung von Agile Digital Marketing festgestellt werden. Deshalb ist es zentral, dass Digital Marketing Agenturen eine solche Marketingmodernisierung vorantreiben.

Smart (2016, S. 156–157) gibt fünf allgemeine Empfehlungen, wie die Marketingmodernisierung in der eigenen Agentur und innerhalb der Unternehmen der Kunden gefördert werden kann:

1. Umsetzung der Prinzipien des Agile Marketing Manifests.
2. Erstellen Sie diskrete Marketing-Services, die den Mehrwert Ihrer Kundenerlebnisdatenbank erhöht.
3. Integration mit anderen Unternehmen auf agile Weise (d.h. Förderung einer agilen Transformation), um Ihre Kundenerlebnisdatenbank zu erweitern.
4. Suchen Sie nach opportunistischen Wegen, um Marketing in Ihre Produkte oder Dienstleistungen zu integrieren.
5. Als Steward für das gesamte Kundenerlebnis fungieren.

Der Umsetzungen dieser sehr praktischen Empfehlungen stehen jedoch einige Herausforderungen gegenüber. Gerade die Wahl der richtigen Methode und Umsetzung mit dem passenden Projekt kann für Agenturen schwierig sein. Dieses Kapitel gibt einen Überblick über diese und weitere wichtige Herausforderungen, die es bei einer agilen Adoption einer Digital Marketing Agentur zu beachten gilt. Auch diese konnten in dieser Arbeit identifiziert sowie die Bereiche, in denen Entscheidungen getroffen werden. Diese Herausforderungen bei einer agilen Adoption einer Digital Marketing Agentur werden in den folgenden Unterkapiteln detailliert betrachtet.

8.1 Feedbackschleifen

Der erste Schritt zur erfolgreichen Implementierung von agilen Methoden besteht darin, eine Kundenfeedbackschleife zu schaffen, die die gesamte Marketingstrategie informiert. (Olajiga 2017, S. 176) Der Kern der agilen Marketing-Transformation liegt in der Annahme einer Wachstumsdenkweise, die das kontinuierliche Lernen und den Erwerb neuer Fähigkeiten innerhalb des Marketing-Teams unterstützt (z.B. Programmierkenntnisse, UX, Geschäftsanalyse, Design Thinking, Lean, Scrum und andere) und die Fähigkeit des Teams verbessert, Werte für die Kunden zu generieren und damit verbunden den Geschäftsertrag zu steigern. (Olajiga 2017, S. 41) Damit kann auch nachgewiesen werden, dass die dritte Hypothese der Arbeit, ob Agenturen durch agile Methoden einen höheren finanziellen Mehrwert generieren können, bestätigt werden kann. Die Marketing-Welt befindet sich noch im Anfangsstadium dieser Transformation und daher gibt es noch keinen einzigen richtigen Weg, um eine Marketingmodernisierung anhand einer agilen Adaption zu erreichen. Es werden sich bewährte Verfahren herausbilden. Im Moment kann man sich auf die Werte und Prinzipien des Agile Marketing Manifests verlassen. (Smart 2016, S. 156) Zudem ist empfohlen, dass man besonders auf die Bemühungen kleinerer Unternehmen schaut, denn diese Unternehmen werden weiterhin die Pioniere sein.

Unabhängig davon, mit welcher Methode eine Agentur startet, ist das Feedback des Teams darüber, wie es ihnen in der Durchführung von Digital Marketing Projekten geht, entscheidend für den Erfolg. Wenn es nicht funktioniert, kann sich das Team anhand dieses Feedbacks anpassen und iterieren, bis es sich dem nähert, was am besten funktioniert. Ausschlaggebend ist, dass man im Voraus nicht genau wissen kann, wie lange es dauern wird, bis sich ein stabiler Prozess einstellt. Daher ist es wichtig, im Vorfeld Erwartungen an die agile Adaption zu stellen. (Smart 2016, S. 67–68) Die Überführung von Digital Marketing Projekt Management in einen agilen Prozess kann

nicht schnell durchgeführt werden. Für Digital Marketing Agenturen kann diese Adaption zusätzliche Komplexität aufweisen, da die Adaption für jeden Kunden und jedes Projekt einzeln durchgeführt werden muss. Aus diesem Grund ist es laut Smart (Smart 2016, S. 72) am besten, mit einem Testprojekt zu beginnen, das es dem Team ermöglicht, den Prozess zu erlernen und ihn gleichzeitig an die eigene Unternehmenskultur anzupassen. Digital Marketing Agenturen sollten hierbei auch den Fokus auf die Kultur innerhalb der betreuten Unternehmen legen. Sobald das agenturinterne Digital Marketing nach agilen Methoden arbeitet, ist es einfacher, diese auch bei den Kunden zu etablieren. Das Wichtigste hierbei ist die Schaffung von Feedbackschleifen, innerhalb der eigenen Agentur und im Unternehmen des Kunden.

8.2 Methodenwahl

Olajiga (2017, S. 163) weist auf die Wichtigkeit eines passenden Frameworks bei der Adaption von Agile Marketing hin. Ihrer Meinung nach geht es im Agile Marketing nicht nur darum, für jeden Marketingkanal oder Strategiemix einen geeigneten Plan festzulegen. Sondern Ziel ist es, die Kundenanforderungen zu verstehen, indem die richtigen Erkenntnisse als Input identifiziert und dann in den agilen Marketingprozess integriert werden, der an Frameworks wie Scrum, Kanban oder die «Wasserfallmethodik» angepasst ist. Wrike (2016, S. 9) weist aus, dass Lean und Kanban die am weitesten verbreiteten Frameworks zur Adaption von Agile Marketing sind. Scrum und Scrumban, eine Mischung aus Scrum und Kanban wird auch oft erwähnt und hat damit eine grosse Bedeutung in der Marketing-Welt. Zudem verwenden viele Marketingverantwortliche eine Mischung aus verschiedenen Frameworks. Diese Methodiken sollten jedoch als Handlungsempfehlung angesehen werden und nicht als Handlungsanweisung. So kommt der Erfolg mit der Nutzung des richtigen agilen Modells nicht einfach so. Managementframeworks wie Kanban oder Scrum weisen am ehesten darauf hin, wie etwas gemacht werden kann. Wie in der Arbeit herausgefunden werden konnte, gibt es im agilen Projektmanagement grundsätzlich gewisse Best Practices, welche als Grundlage dafür genommen werden können, wie die eigene Adaption erfolgreich angegangen werden kann.

Vermarkter können sich jedoch nicht ausschliesslich auf Agile verlassen, um ihre Arbeit zu verwalten. Stattdessen müssen sie Agile Methoden mit traditionelleren Methoden zusammenführen, die ein breiteres Spektrum an Praktiken unterstützen. (Smart 2016, S. 90) Für Agenturen kann es sich daher besser eignen, einen «Wasserfallprozess» in einen grösseren Agile Prozess einzubetten. So ist es möglich, das Gegenteil zu tun, und

innerhalb eines agilen Prozesses einen «Wasserfallprozess» einzubetten. Einige Kampagnen, wie z.B. Events, haben Wasserfallcharakter und ein Team kann tatsächlich einige der agilen Rituale in Marketingkampagnen vom Typ «Wasserfall» integrieren. (Olajiga 2017, S. 176) Daher können Digital Marketing Agenturen, die Agile anwenden wollen, solche Kombinationen einsetzen, da Agile nicht unbedingt für jede Marketingaktivität geeignet ist. So fallen prädiktive und adaptive Methoden auf ein Kontinuum. Sie sind nicht schwarz-weiß. Sie können kombiniert und ineinander eingebettet werden. (Smart 2016, S. 32–33) Als agiler Marketingprofi sollten man sich frei fühlen, verschiedene Arten von Frameworks zu erforschen und das, was für die eigene Agentur, das Team sowie den Kunden funktioniert, anzunehmen oder anzupassen. (Olajiga 2017, S. 176) Diese Empfehlungen zeigen auf, dass die Agentur grundsätzlich frei in der Wahl und Kombination der Methoden und Frameworks ist. Der gemeinsame Nenner ist, dass die Agenturen einen Weg finden, bei welchem sowohl das eigene Team sowie die Projektbeteiligten innerhalb der Unternehmen der Kunden optimal eingebunden werden können.

8.3 Arbeiten in Sprints

Innerhalb der im vorherigen Abschnitt angesprochenen Frameworks und Agile Marketing sind die meisten Arbeiten in Sprints geplant. Alle geplanten Tätigkeiten müssen bis zum Ende jedes Sprints abgeschlossen sein. Laut Fletcher (2017) wird dadurch der Stress von spezifischen und oft willkürlichen Fristen für die Arbeit weitgehend abgebaut. Seiner Meinung nach ist das Wichtigste an jedem Sprint basierten Modell, dass die Arbeit zielführend erledigt wird. So zeigt er auf, dass es bei Arbeiten, die auf ein bestimmtes Datum zu erledigen sind, viel einfacher ist, sich auf die Fertigstellung zu konzentrieren, wenn sich die Teammitglieder auf einen zweiwöchigen Block konzentrieren, anstatt auf die gesamte Arbeit, die im nächsten Jahr zu erledigen ist. Jede Marketingmassnahme während eines Sprints sollte einige Erfolgskennzahlen haben. Die Metrik sollte im Voraus festgelegt und so oft wie möglich während des Sprints gemessen werden. (Ewel 2011, S. 15)

Ein erster Schritt in der Etablierung von Agile Marketing im Projektmanagement kann also eine Einführung solcher Sprints sein und damit der etappenweisen Umsetzung einer langfristigen Planung. Mit den Sprints kann eine agile Arbeitsweise ausprobiert werden, bevor man mit einer vollumfänglichen Adoption startet. Sprints helfen, die wichtigsten Projekte zuerst zu testen. Es findet also eine Priorisierung der Arbeit statt. Mit der Durchführung von vielen Sprints kann ein besserer Überblick darüber, welche

Marketingmassnahmen verschwenderisch sind, welche sich lohnen und welche Änderungen notwendig sind, geschaffen werden. (Conick 2018, S. 14) Durch diese Priorisierung der eigenen Marketingmassnahmen kann ein Fokus auf die wirklich wichtigen Aufgaben gewonnen werden. Wie erkannt werden konnte, lässt sich dadurch die Qualität der Arbeit erhöhen, was wiederum die Bestätigung der ersten Hypothese begünstigt. Durch eine höhere Qualität steigt der Kundennutzen. Daher lässt sich auch die zweite gestellte Hypothese der Arbeit bestätigen. Die Arbeit in Sprints kann einer Digital Marketing Agenturen ermöglichen, sich für jeweils zwei Wochen auf bestimmte Arbeiten zu konzentrieren. Die Fortschritte können anhand dieser Sprints überprüft werden. Anhand der Ergebnisse können die Digital Marketing Pläne angepasst werden, bevor mit dem nächsten Sprint gestartet wird. (Fletcher 2017) In einem Sprint können also verschiedene Experimente durchgeführt werden und getestet sowie anhand Web Analytics ausgewertet werden. Nach Abschluss des Sprints kann man anhand dieser Auswertungen fundierte Entscheide treffen, ob ein Kurswechsel nötig ist und wie der Plan allenfalls angepasst werden muss.

8.4 Agiles Mindset

Ziel einer Agentur sollte es sein, eine agile Denkweise innerhalb des eigenen Teams und jenes des Kunden zu fördern. Die Verwendung einer agilen Denkweise ermöglicht es, zu beobachten, wie verschiedene Marketingkanäle funktionieren, Entscheidungen auf der Grundlage dieser Daten zu treffen und sich anzupassen, indem die Budgets von einem Kanal zum anderen verschoben werden. (Fletcher 2017) Die Entwicklung einer flexiblen Denkweise, die den Übergang vom «Wasserfall» zum agilen Marketingrahmen unterstützt, erfordert jedoch eine Kultur der Offenheit, die Fehler fördert, damit die Teams daraus lernen und sich in Zukunft verbessern können. Die Verantwortung für die Entwicklung der Kultur einer agilen Organisation liegt letztlich in der Führungsetage. Diese Kultur muss jedoch das gesamte Unternehmen durchdringen und nicht nur seine Marketingfunktion. (Olajiga 2017, S. 58–59) Bei einer Agilen Adoption in einem spezifischen Projekt ist es deshalb auch zentral, ein entsprechendes Mindset in der Führung der betreuten Unternehmen zu etablieren. Die Agentur und ihre Kunden müssen ihre Arbeitsweise anpassen, um Veränderungen in den Digital Marketing Massnahmen durchzuführen, zu reflektieren und zu unterstützen. Eine vollständige Transformation des ganzen Unternehmens kann hier von Vorteil sein, ist jedoch nicht zwingend nötig. Zentraler ist, dass die Unternehmensleitung den Wert von agilen Ansätzen erkennt und diese durch die Unternehmensstruktur sowie –kultur fördert.

Laut Olajiga (2017, S. 60) ist der erste Schritt, die erforderliche Denkweise zu entwickeln, die Verbesserung der Soft Skills, auch bekannt als «emotionale Intelligenz». Soft-Skills ist die Fähigkeit, innere Gefühle zu verstehen und in der Lage zu sein, diese Gefühle zu interpretieren und zu verarbeiten, um die eigenen Reaktionen zu kontrollieren. Die Autoren führen fort, dass der zweite Schritt die Fähigkeit ist, die emotionalen Zustände und Reaktionen der Menschen, mit denen man interagiert, sowohl im persönlichen als auch im beruflichen Umfeld, zu analysieren und zu bewerten. Daher ist es wichtig, dieses Verhalten bei den Team-Mitglieder und auch beim Kunden zu fördern. Der Fokus sollte jedoch auf den eigenen Marketing-Team liegen. Agilität erfordert von ihnen eine deutliche Verbesserung ihrer Fähigkeit im Bewusstsein ihrer Emotionen, darüber, was spezifische emotionale Reaktionen auslöst und wie diese bewusst kontrolliert werden können. Darüber hinaus müssen die Projektteams auch kontinuierlich daran arbeiten, die emotionalen Zustände anderer Teammitglieder zu erkennen, zu verstehen und wie diese ihre zwischenmenschlichen Beziehungen beeinflussen. (Olajiga 2017, S. 60)

8.5 Budgeting

Die Adaption von Agile Marketing wird sich auf das gesamte Unternehmen auswirken. Smart (2016, S. 74) weist aus, dass es sich dadurch auch in der Finanzierung und im Budgeting niederschlägt. Denn ohne einen Jahresplan ist es nicht einfach möglich, eine jährliche Budgetprognose zu erstellen. Hierbei ist Agenturen die Bildung von flexiblen Digital-Marketing-Paketen empfohlen. Einerseits müssen die Ressourcen in Form von Leistungen der Agenturen flexibel anpassbar sein. Andererseits müssen auch die Mediabudgets zur adaptiven Schaltung von Kampagnen anpassbar sein. Das Problem ist laut Smart (2016, S. 74) bei den meisten Unternehmen, dass die Festlegung einer Obergrenze auch eine Grenze setzt. So wissen Manager, dass es nicht klug ist, ihr Budget nicht auszugeben, wenn sie im nächsten Jahr das gleiche Niveau an Ressourcen sicherstellen wollen. Seinen Aussagen zufolge garantiert dies praktisch, dass die Ressourcen nicht effizient zugewiesen werden. Laut Fletcher (2017) ist es auch eine schwierige Sache in jeder Geschäftsbeziehung, einem Kunden zu versichern, dass er alles erhält, wofür er bezahlt. Im Marketing sind viele Dinge immateriell, so dass es schwierig ist, ihnen einen Wert zuzuordnen. Diese Problematik ist auch für Agenturen vorhanden und mit traditionellen Methoden ist dies meist umso schwerer nachzuweisen. Agile ist eine elegante Lösung für dieses Problem, da jeder Taktik und Massnahme buchstäblich ein Wert zugewiesen werden kann. Smart (2016, S. 74) kennt nur wenige Marketingteams, die ihr Budget mit einem dynamischen Prozess verwalten. Jedoch ist ein solcher flexibler Budgeting Ansatz keine harte Anforderung für Agile. Agile kann auch

unter strengen Budgetbeschränkungen funktionieren, aber angesichts eines dynamischen Haushaltsprozesses glaube er, dass es erfolgreicher sein wird.

8.6 Kanalübergreifende Kollaboration

Wie in früheren Kapiteln «Digital Marketing» angesprochen wurde, beinhaltet Digital Marketing verschiedene Kanäle und Disziplinen, welche sich in den verschiedenen Leistungen der Agenturen widerspiegeln. Laut Conlon (2015, S. 8) ist der schwierigste Schritt einer Agilen Adaption, die Lücke zwischen den verschiedenen Fähigkeiten zu schliessen. Ein Grund dafür, dass die kanalübergreifende Zusammenarbeit sehr kompliziert sein kann. Aber es ist wichtig, dass die Konsistenz über die Berührungspunkte hinweg gewährleistet ist. Digital Marketing Agenturen sollten Projektteams multidisziplinär organisieren. Es gilt alle wichtigen Fähigkeiten zur Bearbeitung der verschiedenen Digital Marketing Disziplinen in einem gemeinsamen Team zu haben. Werden die Massnahmen gemeinsam definiert, kann eine solche kanalübergreifende Konsistenz gewährt werden. Diese Konsistenz zeigt eine höhere Qualität der Marketingbemühungen auf und bietet daher den Kunden ein erweiterter Nutzen. Dies spielt der Bestätigung der ersten und zweiten Hypothese der Arbeit entgegen. Zudem sollten die Agenturen gute Kommunikation mit den verschiedenen Abteilungen innerhalb der Unternehmen der Kunden etablieren. Auch hier gilt es, einen regen Austausch zu halten, um die generierten Erkenntnisse direkt in die Weiterentwicklung der Produkte und Dienstleistungen der Kunden einfliessen zu lassen. Gerade hier entfaltet sich grossen Potenzial, dass Agenturen näher an ihre Kunden gelangen und mehr Einfluss auf deren Erfolg haben können. Dieser Austausch ist wichtig, da Agenturen meist nur einen kleinen Teil der gesamten Marketing-Bemühungen der Kunden abdecken.

8.7 Analysen und Messungen

DeMers (2015, S. 3) sagt aus, dass es wichtig ist, Trends frühzeitig aufzunehmen und zur rechten Zeit abzustossen. Eine wichtige Empfehlung ist es, dass sich Digital Marketing Agenturen über das Umfeld und den Markt der Kunden auf dem Laufenden halten sollten. Hierbei können die Agenturen regelmässig Branchennachrichten-Webseiten auf neuste Entwicklungen und Trends überprüfen. Damit können sie auf dem neusten Stand bleiben und auch die Kunden informiert halten. Anhand der Informationen können Agenturen abschätzen, wie sich ihre Marketingstrategien und -pläne auswirken können. Man sollte auch die Konkurrenz der eigenen Kunden im Auge halten. Auch ist

der Kontakt zur Zielgruppe entscheidend. Dieser kann durch regelmässige Nutzerbefragungen gemessen werden. Ziel ist es zu verstehen, wie potenzielle Kunden mit Unternehmen interagieren und wie sich die Vorlieben der Nutzer verändern. Denn es ist wichtig zu verstehen, was Kunden erleben, um auf das zuzugreifen, was sie von einem Unternehmen erwarten. Solche Interaktionen geschehen auch, nachdem ein Kauf abgeschlossen wurde. Dies kann nicht immer in Web Analytics erfasst werden. (Olajiga 2017, S. 98) Agenturen wird deshalb empfohlen, weiterführende Analysen zu Erfassung von Kundendaten bei ihren Kunden zu schaffen. Ein Beispiel dafür zeigt Olajiga (2017, S. 98) anhand des Touch-Point-Mapping auf. Das Touch-Point-Mapping ist wichtig, um den Kontext des Kundenkaufprozesses zu erklären. Das Verständnis der Wahrnehmung von Kunden gegenüber Ihrem Unternehmen hilft, Schwachstellen und Ineffizienzen in ihrer gesamten Marketing- und Kundenkommunikationsstrategie aufzuzeigen. Smart (2016, S. 72) sagt aus, dass die Messung der Leistung in einer agilen Adaption wichtig ist. So kann damit die Produktivität des agilen Teams mit dem traditionellen Ansatz verglichen werden und man kann feststellen, ob Agile zu einer besseren Leistung führt.

8.8 Unternehmensweiter Datenaustausch

Laut DeMers (2015, S. 3) ist es wichtig, dass Agenturen die Effektivität ihrer Digital Marketing Bemühungen, einschliesslich der prognostizierten Rentabilität, genau messen. Agenturen sollten fortlaufend ermitteln, welche Veränderungen in der Umgebung ihrer Kunden stattgefunden haben. Deshalb wird empfohlen, Wettbewerber, Technologien und Trends zu folgen und die eigene Strategie daran zu optimieren. Agile Marketing erfordert deshalb ausführliche Messungen und Analysen, um die Ergebnisse der Digital Marketing Bemühungen zu verfolgen und zukünftige Initiativen zu definieren. In der Vergangenheit wurden diese Daten oft nicht unternehmensweit ausgetauscht. (Martin 2016, S. 3) Um jedoch wirklich von der Agilität zu profitieren, müssen Unternehmen erkennen, dass das Marketing in der Verantwortung der gesamten Organisation liegt, da jede Abteilung innerhalb derselben (und nicht nur das Marketing) einen direkten Einfluss auf das Kundenerlebnis hat. (Olajiga 2017, S. 41–42) Als Digital Marketing Agentur sollte man deshalb versuchen, die Silos innerhalb der Organisationsstrukturen der Kunden aufzubrechen und die gesammelte Kundendaten zentral zu verwalten. Anhand dieser Daten können Agenturen wichtige Erkenntnisse in die Bearbeitung ihrer Digital Marketing Bemühungen einfliessen lassen. So sollten sich diese Bemühungen immer auf Kundenforschung stützen, jedoch Raum für Veränderung lassen. Laut DeMers (2015, S. 2) empfiehlt es sich für das Projektteam, ihren Ausgangspunkt so detailliert festzuhalten, wie sie es wünschen und dann ihre Vision grob

zu skizzieren. Anhand dieser Vision werden die ersten Meilensteine der Kampagne festgelegt. Die Pläne sollten also schwach definiert sein, um diese leicht an Veränderungen anpassen zu können. Wie bereits in der Arbeit erläutert, ist es trotz der Durchführung von vielen Experimenten wichtig, eine solche Vision innerhalb der agilen Arbeitsweise zu schaffen.

8.9 Anwendungsbereiche

Nach all den Ausführungen stellt sich nun die Frage, in welchen Bereichen und Disziplinen innerhalb von Digital Marketing es überhaupt möglich ist, eine agile Adaption im Projektmanagement durchzuführen. Nach Scott (2018) ist Paid Advertising wie SEA, SMM oder Display ein optimaler Anwendungsfall für Agile. Bei Google Ads, LinkedIn und Facebook Werbekampagnen, ist das Ziel, die meisten Verkäufe oder die besten Leads zu den niedrigsten Kosten zu erzielen. Konvertierungsraten und Preise ändern sich ständig, so dass es sinnvoll ist, die Ausgaben laufend anzupassen. Bei Marketingkampagnen mit Suchmaschinenmarketing und anderen Kanälen, die eine geringere Vorhersehbarkeit bieten, muss jedoch sichergestellt werden, dass Kosten und Dauer des Marketingplans zwar festgelegt sind, der Umfang jedoch kontinuierlich aktualisiert werden kann, um die Flexibilität zu erhalten. (Olajiga 2017, S. 163) Nach der Meinung von Scott (2018) gilt das Gleiche für den Kundenservice, denn wichtige Kunden oder Feedback müssen schneller angesprochen werden. Da diese Dienstleistung meist nicht im Angebot der typischen Digital Marketing Agenturen liegt (vgl. S. 18), hat dieser Bereich weniger Auswirkung auf diese Arbeit.

Scott (2018) führt aus, dass sich agile Projektmanagement-Methoden speziell da eignen, wo man schnell auf eventuelle Algorithmenänderungen reagieren muss. Dies ist im Bereich der Suchmaschinenoptimierung der Fall. Jedoch können solche Änderungen auch in sozialen Netzwerken vorkommen wo die Änderung in der Reichweite spürbar sein kann. Folglich sind Social Media und Suchmaschinenwerbung sowie die Suchmaschinenoptimierung wichtige Projektbereiche in denen agile Methoden von Digital Marketing Agenturen eingesetzt werden können. Wie bereits angesprochen müssen gerade im Agile Marketing traditionelle Ansätze mit agilen kombiniert werden. Es empfiehlt sich für eine Agentur somit, herauszufinden wie die agilen Ansätze in den aufgezählten Bereichen mit den Restlichen kombiniert werden können.

9 Voraussetzungen für die agile Adaption

Dieses Kapitel zeigt die Voraussetzungen einer agilen Adaption von Digital Marketing Agenturen innerhalb von Projektmanagement. Damit wird die dritte und letzte Forschungsfrage dieser Bachelor Thesis beantwortet und es wird aufgezeigt, welche Voraussetzungen es zu schaffen gilt, damit eine solche Adaption erfolgreich durchgeführt werden kann. Es gilt, die wichtigsten Barrieren und Erfolgsfaktoren zu definieren und anhand dieser die Voraussetzungen einer agilen Adoption für eine Digital Marketing Agentur anhand der gefundenen Literatur zu definieren. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass viele Marketingorganisationen branchenübergreifend vor ähnlichen Problemen und Herausforderungen stehen, wie Softwareunternehmen bei der Entwicklung innovativer Produkte. (Conforto et al. 2014, S. 30) Für Athina Weber (Interview, 06.07.2019) sind die wichtigsten Voraussetzungen einer agilen Adoption die Mitarbeiter und Kunden. So müssen Mitarbeiter dafür gemacht sein, agile Methoden anwenden zu können. Des Weiteren wird es gerade bei grossen Konzernen schwierig, schnell zu reagieren, worauf die Agentur oftmals nicht viel Einfluss nehmen kann. Die vorherrschenden Strukturen innerhalb der Unternehmen sind ihrer Meinung nach auch als wichtige Voraussetzung zu definieren. Laut Robin Mark (Interview, 17.07.2019) kann es auch sein, dass gewisse Kunden eine längerfristige oder weit vorausgehende Planung verlangen. Dies kann auch eine grosse Hürde für die agile Arbeitsweise bedeuten.

Laut einer Untersuchung von Wrike (2016, S. 12) sind die grössten Barrieren in der Implementierung von Agilen Ansätzen die fehlende Schulung oder Kenntnisse der Mitarbeiter, und dass die eigene Methodik momentan zu gut für einen funktioniert. Natürlich ist es schwierig, eine solch umfassende Änderung der Arbeitsweise durchsetzen zu können, wenn die Teammitglieder gar keinen Grund darin sehen. Digital Marketing Agenturen müssen sich auf diese Veränderungen einlassen können und das gesamte Team muss mit einbezogen werden. Nur so kann eine Adaption erfolgreich durchgeführt werden. Die Untersuchungen zeigen des Weiteren auf, dass auch das Management sowie der Zeitrahmen für eine Adaption eine wichtige Rolle spielt. In der Arbeit konnte auch aufgezeigt werden, dass zu starre Pläne und unflexible Budgets Hindernisse darstellen können. Auch können Kontrollmechanismen der Werbeplattformen die Agenturen von einer schnellen kurzfristigen Umsetzung abhalten. Es kann vorkommen, dass Werbung bis zu 48h blockiert wird, bevor diese überprüft und freigeschaltet wird. (Interview mit Iona Jefferies, 08.07.2019)

Majkovi (2019, S. 3) zählt als wichtiger Erfolgsfaktor agiler Veränderungsprozesse die Etablierung einer Vertrauenskultur auf. Wichtig ist die Akzeptanz der Mitarbeitenden für

Agile Methoden und dass sie Agilität als sinnvollen Rahmen für mögliche Auswirkungen auf ihr Tätigkeitsfeld erkennen können. So zeigt sie auf, dass Misserfolge oft das Ergebnis einer unzureichenden Kommunikation im Change Prozess und die mangelnde Beteiligung wesentlicher Stakeholder in relevanten Entscheidungsprozessen sind. In den nachfolgenden Unterkapiteln werden anhand dieser Hürden und Erfolgsfaktoren vier zentrale Voraussetzungen für eine agilen Adaption detaillierter angesprochen.

9.1 Kundenorientierte Prozesse

Zentral in der Anwendung von agilen Methoden sind kundenorientierte Prozesse. Zu Beginn ist es wichtig, die Prozesse des Unternehmens in Bearbeitung ihrer Marketing-Aktivitäten zu analysieren. So würden die meisten Unternehmen von sich behaupten, dass sie kundenorientierte Prozesse anwenden. Jedoch stellte sich heraus, dass die meisten Marketingteams den Kunden meist erst am Ende des Prozesses berücksichtigen. Bei der agilen Adoption von Lean und Agile Marketing ist es zentral, die eigenen Prozesse vollständig auf die Kunden auszurichten. (Conick 2018, S. 14) So sind Kundennutzen und Kundenreaktion unerlässlich. Agenturen müssen in diesem Prozess dadurch sowohl die eigenen Kunden wie auch deren Kunden mit einbeziehen. Die Adoption von agilen Methoden erfordert die Einhaltung einer Reihe von Arbeitspraktiken innerhalb eines Digital Marketing Teams. Laut Smart (Smart 2016, S. 65) halten diese Praktiken das Team fokussiert wie auch effizient und fördern ausserdem die Zusammenarbeit. Aber Menschen dazu zu bringen, ihre Arbeit auf eine agile Art und Weise anzugehen, ist ein längerer Prozess, besonders wenn es sich um ein etabliertes Team handelt. Auch kann eine agile Zusammenarbeit mit dem Kunden schwierig sein. Laut Iona Jefferies (Interview, 08.07.2019) ist es gerade bei Kunden, die in digitalen Kampagnen nicht viel Erfahrung haben, eine Herausforderung, ein Verständnis für den agilen Prozess zu schaffen. Die Prozesse sollten mit dem Kunden zusammen definiert und optimiert werden.

9.2 Einbeziehung von Experten

Agile Arbeitsweise verlangt nach entsprechendem Knowhow und Agenturen ist es deshalb empfohlen, Teams mit entsprechenden Fähigkeiten zusammen zu stellen. Wenn der Business Lead für die Implementierung nicht in agiler Methodik geschult ist, sollten Agenturen erwägen, einen Experten, der Agile Coach, beizuziehen. (Smart 2016, S. 65) Der bestmögliche Ansatz besteht darin, dass der Coach ein kleines Projekt mit dem Team leitet und die Rolle des Scrum Master übernimmt. Nach dieser Erfahrung können

diese Teammitglieder den Rest des Teams trainieren. Falls eine Agentur begrenzte Ressourcen hat, kann intern ein Trainer (in der Regel einen Scrum Master) ausgebildet werden. Es ist jedoch empfohlen, so viele aktive Teammitglieder wie möglich zu trainieren. Des Weiteren sollte eine Agentur die Verantwortlichen Personen in den betreuten Unternehmen nicht vergessen, denn auch sie müssen den agilen Prozess kennen und mit einbezogen werden. Nur so können agile Projekte erfolgreich durchgeführt werden.

9.3 Informationsstrukturen

Um agil zu werden, müssen Marketingorganisationen von Orchestern - stark strukturierte Organisationen, bei denen alle der gleichen Musikrichtung folgen - zu Jazzbands übergehen, die oft lockerer in der Struktur und sehr improvisiert sind, beobachtete Pat Spenner, Leiter strategischer Initiativen, CEB, bei MarTech. Wenn ein solcher Übergang nicht einfach klingt, dann deshalb, weil er es nicht ist. Eine agile Marketingorganisation zu werden, ist zum Teil eine Herausforderung, da heute viele Stellen und Abteilungen im Silo liegen. (Martin 2016, S. 3)

Wie auch aus der Arbeit hervorgehen konnte, arbeiten viele Unternehmen in Silos, die oft auf Kernbereich der Unternehmen basieren. Gerade im Marketing, sowie spezifisch im Digital Marketing kann eine solche Aufteilung der Kanäle und Massnahmen in einzelne Abteilungen beobachtet werden. Zahlreiche kleine isolierte Bereiche führen in der Praxis zu mangelndem Wissenstransfer innerhalb des Unternehmens. Deshalb kann es passieren, dass Entscheidungen nicht schnell genug getroffen werden. Für die erfolgreiche Durchführung von Digital Marketing Projekt ist das Wissen der Spezialisten zentral. Deshalb müssen diese Spezialisten zeitnah verfügbar sein. Abteilungs- und Bereichssilos erleichtern das Wissenshorten, was bedeutet, dass nicht alle Projektbeteiligten Zugriff auf alle Informationen haben. Kollaboration hilft in der agilen Arbeitsweise die bestmögliche Leistung zu erzielen. Um eine optimale Kollaboration zu ermöglichen, muss das Wissen jedoch frei verteilt sein, damit alle es auf ihre Arbeit anwenden können, um eine bessere Dienstleistung für den Kunden bieten zu können.

Als wichtiger Erfolgsfaktor konnte also im Rahmen dieser Arbeit die kanalübergreifende und abteilungsübergreifende Kommunikation sowie ein unternehmensweiter Datenaustausch definiert werden. Als wichtigste Voraussetzung in Bezug auf diese Erfolgsfaktoren nennt Robin Mark (Interview, 17.07.2019) klar Tools, welche die agile Arbeitsweise unterstützen sollen. So ist es wichtig, dass man passende Tools auswählt, deren Einsatz die Teammitglieder, wie auch bei Bedarf die Kunden, verstehen sollen. Bei

der Nutzung solcher Tools gibt es bestimmte Spielregeln, die es zu definieren gilt. Alle Projektbeteiligten müssen sich auf die Daten verlassen können, um fundierte Entscheidungen treffen zu können. Schlussendlich ist es wichtig, dass alle zur richtigen Zeit an die richtigen Informationen gelangen können. Hierbei konnte die Verteilung von Account Logins als Hürde hervorgehen. Eine geeignete Infrastruktur in agilen Prozessen schafft schnellere und bessere Informationsstrukturen. Informationen müssen in agilen Projekten anders fließen können. Agiles Arbeiten benötigt also eine Infrastruktur, die diesen schnellen Austausch kostengünstig ermöglicht.

9.4 Agile Führung

Ein zentrales Element in einer Adoption von agilen Methoden besteht im Aufsetzen einer agilen Führung. Als Hindernisse in der agilen Veränderung können unter anderem Widerstände der Mitarbeitenden gegenüber Veränderungen genannt werden. Dies trifft insbesondere zu, wenn es um Anpassung von Tätigkeitsfeldern, Rollendefinitionen und erhöhte Anforderungen an Selbststrukturierung von individuellen und teambasierten Arbeitsabläufen geht. (Majkovi 2019, S. 3) Ein agiles Marketingteam benötigt bei der Erstellung eines Marketingplans ein gemeinsames Ziel und eine gemeinsame Vision, welches die Grundlagen der Marketingplanung widerspiegeln. Zusätzlich muss das ganze Team Zugang zu diesem integrierten Marketingplan haben. Die Planung und Prognose von Kundengewinnungs-, Engagement-, Konvertierungs- und Bindungskennzahlen ist eine gewaltige Aufgabe, die durch die wachsende Anzahl von Kundenkontaktpunkten und -interaktionen zusätzlich erschwert wird. (Olajiga 2017, S. 108) Damit diese Vision von Team und Kunden ermöglicht werden kann, braucht es eine agile Führung. Diese funktioniert gänzlich anders als die klassische. So setzt diese mehr auf Freiwilligkeit als auf Zwang. Nach aussen hin zum Kunden haben beide Ansätze dasselbe Ziel, die Kundenzufriedenheit hoch zu halten und die Gewinne zu maximieren. Dieses Prinzip der Freiwilligkeit unterstützt schlussendlich die Führungskraft. Die Aufgabe dieser ist es, dass jeder im Team möglichst effektiv arbeiten kann. Die Kultur, die eine Agentur pflegt, ist also zentral für die Adaption von Agile Marketing. Deshalb ist es wichtig, dass Mitarbeiter auf agile Ansätze sensibilisiert werden. (Interview mit Robin Mark, 17.07.2019)

10 Fazit

Dieses Kapitel zieht ein Fazit über die Arbeit und fasst die Beantwortung der Forschungsfragen zusammen. Es konnte herausgefunden werden, dass Agile Marketing sich als Ansatz sehr gut für die Bearbeitung von Digital Marketing Projekten eignen kann. Je nach Digital Marketing Disziplin oder auch Kunde und Projekt trifft dies jedoch weniger oder mehr zu. Abschliessend konnte nicht der eine richtige Ansatz gefunden werden. Die Beantwortung der ersten Forschungsfrage zeigte auf, dass viele Agenturen bereits, wenn möglich, agile Ansätze verwenden und deshalb keinen grossen Unterschied zwischen der Praxis und der Theorie aufgezeigt werden konnte. Klar ist, dass bis anhin keine Agentur keine vollständige Adaption durchführen konnte. Dies ist sicher auch auf die Individualität zwischen Kunden und Projekten zurückzuführen. Jedoch stösst die Adaption auch klar auf gewisse Hindernisse und ist ein zeitintensiver Prozess. Auch konnte durch die Beantwortung der dritten Forschungsfrage klare Voraussetzungen definiert werden, die es zu erfüllen gilt. Nichtsdestotrotz kann die Agentur klaren Mehrwert für sich und die Kunden generieren durch die bessere Verteilung von Budgets und den Fokus auf die wichtigsten Marketing-Massnahmen und -Taktiken. Dies wurde unter anderem in der Beantwortung der zweiten Forschungsfrage im Kapitel «Handlungsempfehlungen» aufgezeigt. Durch den Einsatz von Agile Marketing, kann man kleine Experimente schnell und regelmässig veröffentlichen, was diese Art von Experimentieren einfacher und weniger riskant macht. Kleine Experimente benötigen weniger Ressourcen. Wenn die Experimente keine gute Leistung aufweisen, können diese abgebrochen werden und die Kosten halten sich daher in Grenzen. Agile Vermarkter scheuen sich jedoch nicht vor allen Arten von grossen «Momenten» innerhalb ihrer Marketingbemühungen. Sie warten nur ab, bis sie genügend kleine Experimente durchgeführt haben, um mit Zuversicht eine grosse Wette abzuschliessen. Adaptive Kampagnen erfordern weniger Ressourcen, was sie weniger riskant macht. Dies bedeutet, dass viele von ihnen sehr schnell durchgeführt werden können, wodurch man wiederum in kurzer Zeit viel lernen kann.

Agiles Marketing braucht jedoch eine gewisse Kontrolle. Schnelligkeit ist in der heutigen Zeit wichtig für den Erfolg von Kampagnen. Jedoch darf diese nicht auf Kosten einer ausführlichen Projektkontrolle gefördert werden. Ein hohes Mass an operativer und kaufmännischer Sensibilität ist entscheidend, um die Marketingbemühungen zum Erfolg zu führen. Am Ende geht es nicht darum, welcher Ansatz der Beste ist, denn beide Ansätze haben wie diese Arbeit aufzeigt, ihre Vor- und Nachteile. So gilt es, die richtige Option für die eigene Geschäfts- und Teamumgebung zu finden. Danach muss die

gewählte Methodik fortlaufend verfeinert und optimiert werden. Die Meinungen der Teammitglieder ist hier zentral, denn sie müssen Agile Marketing leben können, mit dem richtigen Mindset und auf die eigenen Bedürfnisse abgestimmte Methode. Dieser Prozess zu Weiterentwicklung von agilem Projektmanagement in der Bearbeitung von Kundenprojekten ist selbst agil.

Für Agenturen ist es wichtig zu wissen, dass Agile Marketing es schwer möglich macht, ihren Kunden genau zu sagen, wohin die Marketingmassnahmen in Zukunft führen. Laut Smart (2016, S. 73) ist der Plan ein Antiplan, eine Alternative zu Entwicklung eines jährlichen Marketingplans. Seiner Meinung nach gibt es drei einfache Wahrheiten über Projektmanagement: «1. Es ist unmöglich, zu Beginn eines Projekts alle Anforderungen zu erfassen. 2. Welche Anforderungen Sie auch immer stellen, es wird sich garantiert ändern. 3. Es wird immer mehr zu tun sein, als es Zeit und Geld erlauben». Mit anderen Worten, es ist unmöglich, genau vorherzusagen, welche Strategie sich in Zukunft eignen wird. Daher ist, unabhängig von der Wahl der Methode, eine Flexibilität im Plan entscheidend. Flexibilität in Bezug auf Umfang und Kosten trägt dazu bei, dass man bei einem immer kürzer werdenden Termin einhalten kann und den besten Ansatz für eine erfolgreiche Kampagne findet. Durch die Arbeit konnte herausgefunden werden, dass Kampagnen mit einem festen Umfang besser für das Management von Wasserfällen geeignet sind, während Agile für Kampagnen mit vorgegebenem Ergebnis besser geeignet sind.

Es gilt eine Vision auszuarbeiten, die über einfache Umsatzziele hinausgeht. Denn diese Vision fördert die Selbstverpflichtung der Teammitglieder. Zusammenarbeit und Teamgeist innerhalb einer agilen Arbeitsweise wird nutzlos sein, wenn die Marketingstrategie nur auf die Steigerung des Geschäftsertrags ausgerichtet ist. (Olajiga 2017, S. 176) Agile Managementmethoden aller Geschmacksrichtungen - auch agiles Marketing - unterstreichen eine Kultur der Transparenz. Die einzelnen Aufgaben, an denen die Menschen arbeiten, sind offen, ebenso wie ihr täglicher Fortschritt und letztlich die Kennzahlen, an denen die Investitionen in Zeit und Energie gemessen werden. Diese Offenheit trägt dazu bei, Hindernisse zu beseitigen, bürokratischen Aufwand zu reduzieren und die direkte Zusammenarbeit im gesamten Team zu fördern. Dies ist jedoch wahrscheinlich die grösste kulturelle Herausforderung für Unternehmen. (Brinker 2012) So macht dieser fundamentale Kulturwandel alles andere im agilen Marketing überhaupt möglich.

Auch agile Methoden sind keine Wunderwaffe um die Produktivität des eigenen Teams ins Unermessliche zu steigern. Denn auch mit Agile Marketing ist nicht einfach das

Doppelte an Arbeit in der Hälfte der Zeit zu schaffen. (Olajiga 2017, S. 176) Unabhängig davon, welche Projektmanagementmethode für Projekte mit einem festen Termin, wie z.B. Kampagnen, angewendet werden, muss es eine gewisse Flexibilität bei anderen Elementen des Projekts geben. Abschliessend kann gesagt werden, dass es sich einer Digital Marketing Agentur empfiehlt, aufgrund der Unsicherheiten und der Volatilität des Marktes herauszufinden, wie sie agile Methoden und Experimente anwenden können, um die Zykluszeit zu verkürzen, kleine Tests durchzuführen und sich schnell an veränderte Marktbedingungen anzupassen. (Brinker 2012)

11 Reflexion

Zum Abschluss dieser Bachelor Thesis werden in einer Reflexion die Grenzen der Arbeit aufgezeigt und kritisch hinterfragt. So hat diese Arbeit einige Einschränkungen, die beachtet werden sollten. Ersten konnten nur vier Interview-Partner innerhalb Digital Marketing Agenturen gewonnen werden. Dies kann das Bild der Digital Marketing Praxis verzerren.

Insgesamt konnten jedoch durch die Interviews wichtige Erkenntnisse in der Zusammenarbeit von Digital Marketing Agenturen und der Kunden gewonnen werden und ermöglichten die Beantwortung der ersten gestellten Forschungsfrage. Durch den Einblick in vier verschiedene Arten und Organisationsformen von Digital Marketing Agenturen, sowie unterschiedliche Unternehmensgrössen konnte, trotz den wenigen Interviews, ein breites Spektrum an Herangehensweisen untersucht und verglichen werden. Als weiterführende Forschung könnte man eine Trennung zwischen Grossagenturen und kleinen bis mittlere Agenturen vornehmen. So konnte, wie bereits erwähnt, festgestellt werden, dass sich grosse Unterschiede in der Organisation und Herangehensweise aufzeigen. In der Definition der Marketing Praxis hätten bei einem solchen Fokus genauere und repräsentativere Ergebnisse erreicht werden können.

Des Weiteren hätten die Interviews präzisere Fragestellungen beinhalten können. So wurde im Verlaufe der Arbeit entschieden, dass der Vergleich zwischen Praxis und Agile Marketing über die zentralen Werte des Agile Manifesto durchgeführt wird. Hierbei hätte man direkt diese Werte abfragen und validieren können. Dies hätte einen detaillierteren Vergleich möglich gemacht. Da jedoch die Agenturen auch nach ihrer Meinung zu Agile Marketing befragt wurden, konnte Mehrinformationen zu Definition der Digital Marketing Agentur Praxis generiert werden.

Mit dem Vergleich von Agile und Praxis konnten im Rahmen dieser Arbeit wichtige Erkenntnisse gewonnen werden. Dieser Vergleich von theoretischem und praktischem Wissen, wurde in dieser Form bis anhin nicht durchgeführt und leistete deshalb Pionierarbeit in diesem Bereich. Die Forschungsfragen wurden absichtlich sehr offen definiert. Durch diesen offenen Forschungsansatz konnte eine Vielzahl von Handlungsempfehlungen herausgefunden werden, welche nun weiterführende Forschungen ermöglichen. So kann man nun spezifisch die Wichtigkeit der einzelnen Handlungsempfehlungen und auch Voraussetzungen untersuchen. Gerade in Bezug auf die Beantwortung der gestellten Hypothesen dieser Arbeit wäre eine solche Untersuchung spannend. So konnten die Hypothesen mittels der Auswertung gängiger Fachliteratur bedingt bestätigt werden. Jedoch gibt es bis anhin keine Studie zur

Umsetzung einer agilen Adaption innerhalb von Digital Marketing Agenturen. Man könnte daher einen praktischen Versuch starten und diese direkt in Agenturen umsetzen. Anhand definierter KPIs und mit der Messung von vorher und nachher könnte überprüft werden, ob die definierten Handlungsempfehlungen nützen und in welchem Rahmen sie einen wirklichen Mehrwert liefern können. Dies würde auch die wissenschaftliche statistische Beantwortung der Hypothesen ermöglichen.

Die Arbeit behandelt praktisches Projektmanagement und die damit verbundenen Methoden und Frameworks nur oberflächlich. Eine Agentur kann Agile Marketing durch diese Arbeit besser verstehen, es jedoch nicht direkt einsetzen. Als weiterführende Untersuchungen könnte man deshalb passende Frameworks und Methoden und dessen Eignung für die Digital Marketing Agentur überprüfen.

In der Arbeit wurde oft aufgezeigt, dass die Adaption von Agile Marketing stark vom Kunden und deren Unternehmensstruktur abhängt. Die Arbeit geht hierbei nicht detailliert auf die Seite des Kunden ein. Gerade hierbei wäre es spannend zu wissen, wie ein Kunde zur agilen Adaption geführt werden kann. Die Arbeit lieferte einige Argumente, welche eine agile Zusammenarbeit befürworten. Es fehlt jedoch an einer Art Vorgehensmodell, wie der Kunde vom agilen Ansatz überzeugt werden kann. Hierbei wäre es auch spannend herauszufinden, welche Faktoren die Umsetzung einer agilen Zusammenarbeit zwischen Agenturen und Unternehmen im Digital Marketing Bereich unterstützen. So könnte man konkrete Messungen in unterschiedlichen Projekten vornehmen und definierte Faktoren, also KPIs, auf deren Erfolg prüfen. Insgesamt war es deshalb schwierig, die zweite und dritte Forschungsfrage im Detail zu beantworten. Gerade hierbei kann jedoch auch gesagt werden, dass die Arbeit hervorgebracht hat, dass traditionelle Methoden sehr wohl auch mit agilen kombiniert werden können. Gerade bei Kunden, die normalerweise aufgrund ihrer Struktur und Kultur Schwierigkeiten haben, agile Methoden einzusetzen, kann eine solche Kombination eine gute Möglichkeit sein, trotzdem von den Vorteilen profitieren zu können. Die Agentur wäre dann der agile Teil der Unternehmung.

12 Quellenverzeichnis

Accardi-Petersen, Michelle (2011): Agile Marketing. Berkeley, California: Apress.

Beck, Kent; Beedle, Mike; van Bennekum, Arie; Cockburn, Alistair; Cunningham, Ward; Fowler, Martin et al. (2001): Manifesto for Agile Software Development. Online verfügbar unter <http://agilemanifesto.org/>, zuletzt geprüft am 26.03.2019.

Bendel, Oliver (2019): Agilität. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/agilitaet-99882/version-368852>, zuletzt geprüft am 10.04.19.

Best of Swiss Web (2018): Digital-Ranking. Online verfügbar unter <https://www.netzwoche.ch/sites/default/files/schweizer-digital-ranking-2018.pdf>, zuletzt geprüft am 10.05.2019.

Blumberg, Matt (2006): Agile Marketing. Online verfügbar unter https://www.onlyonceblog.com/2006/02/agile_marketing, zuletzt geprüft am 12.06.2019.

Boehm, Barry William (1981): Software Engineering Economics. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Brinker, Scott (2012): 10 Key Principles of Agile Marketing Management. Online verfügbar unter <https://chiefmartec.com/2012/07/agile-marketing-in-a-single-whiteboard-sketch/>, zuletzt geprüft am 04.04.2019.

Brinker, Scott (2016): Hacking Marketing. Agile Practices to Make Marketing Smarter, Faster, and More Innovative. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Brocke, Jan; Simons, Alexander; Niehaves, Bjorn; Riemer, Kai; Plattfaut, Ralf; Cleven, Anne: Reconstructing the Giant. On the Importance of Rigour in Documenting the Literature Search Process. ECIS 2009 Proceedings. 372. Online verfügbar unter <https://aisel.aisnet.org/ecis2009/372>.

Carr, David (2011): Steve Jobs Reigned in a Kingdom of Altered Landscapes. The New York Times. Online verfügbar unter www.nytimes.com/2011/08/29/business/media/steve-jobsreigned-in-a-kingdom-of-altered-landscapes.html, zuletzt geprüft am 23.06.2019.

Chaffey, Dave; Ellis-Chadwick, Fiona (2019): Digital marketing. Strategy, Implementation and Practice. Harlow, England: Pearson Education Limited.

Clarke, Jon (2015): Agile vs Waterfall Marketing: The Pros and Cons. Online verfügbar unter <https://www.cyance.com/our-blog/agile-vs-waterfall-marketing-the-pros-and-cons>, zuletzt geprüft am 06.07.2019.

Cline, Alan (2015): Agile development in the real world. How and Why to Use Agile Methods. New York: Apress.

Conforto, Edivandro C.; Salum, Fabian; Amaral, Daniel C.; da Silva, Sérgio Luis; De Almeida, Luís Fernando Magnanini (2014): Can Agile Project Management be Adopted by Industries Other than Software Development? In: *Project Management Journal* (3), S. 21–34. DOI: 10.1002/pmj.21410.

Conick, Hal (2018): Lean, mean, & Agile Marketing. In: *Marketing News* (8), S. 14–16.

Conlon, Ginger (2015): Challenges and Opportunities in Digital Marketing. In: *DMN Magazine* (5), S. 8–9.

DeMers, Jayson (2015): How to Craft an Agile Marketing Campaign. In: *Harvard Business Review*.

Edelman, David; Heller, Jason; Spittaels, Steven (2016): Making your marketing organization agile: A step-by-step guide. Online verfügbar unter <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/agile-marketing-a-step-by-step-guide>, zuletzt geprüft am 18.06.2019.

El-Wakeel, Fatema (2019): Agile Project Management In Analytics. In: *Strategic Finance* (5), S. 66–67.

- Euteneuer, Matthias; Niederbacher, Arne; Ritterskamp, Carsten (2007): Agile Methoden und zyklische Produktentwicklung an der Schnittstelle zwischen Dienstleister und Kunden, S. 203–211. Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/profile/Matthias_Euteneuer/publication/265009338_Agile_Methoden_und_zyklische_Produktentwicklung_an_der_Schnittstelle_zwischen_Dienstleister_und_Kunden/links/54dded5e0cf23bf204390eb4.pdf, zuletzt geprüft am 07.04.2019.
- Ewel, Jim (2011): Getting started with agile marketing.
- Fletcher, Jason (2017): agile-nightmare or dream solution? Online verfügbar unter <https://www.sitestrategics.com/agile-nightmare-dream-solution>, zuletzt geprüft am 19.06.2019.
- Flick, Uwe (2016): Sozialforschung. Methoden und Anwendungen: Ein Überblick für die BA-Studiengänge. 7. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Fryrear, Andrea (2018): 1st Annual State of Agile Marketing Report. AgileSherpas; Kapost.
- Izvercianu, Monica; Șerbanm, Miclea; Sabina, Potra; Larisa, Ivașcu (2015): An Agile Approach for Designing Marketing Activities. In: *European Conference on Knowledge Management*, S. 383–390.
- Jung, Raphael (06.07.2019): Interview zum Thema Agile Marketing für Digital Marketing Agenturen. mindnow AG. Interview mit Athina Weber.
- Jung, Raphael (08.07.2019): Interview zum Thema Agile Marketing für Digital Marketing Agenturen. Publicis Communications Schweiz AG. Interview mit Iona Jefferies.
- Jung, Raphael (10.07.2019): Interview zum Thema Agile Marketing für Digital Marketing Agenturen. netpulse AG. Interview mit Alexander Rey.
- Jung, Raphael (17.07.2019): Interview zum Thema Agile Marketing für Digital Marketing Agenturen. ROB NICOLAS GmbH. Interview mit Robin Mark.
- Kennedy, Olivier (2015): Hurray for Agile Marketing! Enigma. Online verfügbar unter <https://enigma.swiss/en/blog/hurray-for-agile-marketing/>, zuletzt geprüft am 18.06.2019.
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2018): Principles of marketing. 17. Aufl. London: Pearson Education Limited.
- Lonergan, Kevin (2016): The Pros and Cons of Agile and Waterfall. Online verfügbar unter <https://www.pmis-consulting.com/agile-versus-waterfall/>, zuletzt geprüft am 11.07.2019.
- Majkovi, Anna-Lena (2019): Agilität sinnvoll begleiten - Handelszeitung. Online verfügbar unter <https://www.handelszeitung.ch/specials/digital-business-transformation/agilitat-sinnvoll-begleiten>, zuletzt geprüft am 25.06.2019.
- Martin, James A. (2016): What is agile marketing and should you be sprinting to it?
- Miller, Marcus (2017): Using agile project management for SEO & digital marketing. Online verfügbar unter <https://searchengineland.com/using-agile-project-management-seo-digital-marketing-267830>, zuletzt geprüft am 04.07.2019.
- Minculente, Gheorghe; Minculente, Soring (2012): Approaches of projectmanagement in digital marketing. Online verfügbar unter <https://www.strategii21.ro/A/2019-04.%20TECHNOLOGIES%20-%20MILITARY%20APPLICATIONS%20SIMULATION%20AND%20RESOURCES/PROCEEDINGS%202019%20FCSM%20-%20Part%202.pdf#page=17>.
- o.A. (2012): Agile Marketing Manifesto. Online verfügbar unter <http://agilemarketingmanifesto.org/>, zuletzt geprüft am 26.03.2019.

Olajiga, Femi (2017): Lean agile marketing. How to become agile and deliver marketing success. Northampton: CX Conversion Ltd.

proagile.de (o.J.): Klassisch versus Agil - Unterschiede zwischen klassischen und agilen Methoden des Projektmanagements. Online verfügbar unter <https://proagile.de/unterschied-klassisch-agil/>, zuletzt geprüft am 14.06.2019.

Publicis Groupe (o.J.): About Publicis Groupe. Online verfügbar unter <https://www.publicisgroupe.com/en/the-groupe/about-publicis-groupe>, zuletzt geprüft am 17.07.2019.

Rico, David F.; Sayani, Hasan H.; Sone, Saya; Sutherland, Jeffrey Victor (2009): The business value of agile software methods - Maximizing ROI with Just-in-Time Processes and Documentation: J. Ross Publishing.

Roos, Georges T. (2018): Megatrends und Herausforderungen für die Schweiz. Online verfügbar unter https://digitalswitzerland.com/wp-content/uploads/2018/02/Megatrends_Report_Swissfuture.pdf, zuletzt geprüft am 16.05.2019.

Scott, Samuel (2018): "Agile marketing" is a crutch for those who do not have a real strategy. The Drum. Online verfügbar unter <https://www.thedrum.com/opinion/2018/07/09/agile-marketing-crutch-those-who-do-not-have-real-strategy>, zuletzt geprüft am 12.07.2019.

Smart, Roland (2016): The Agile Marketer. Turning Customer Experience Into Your Competitive Advantage. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.

Smart Insights (2018): What is Digital Marketing? A visual summary. Online verfügbar unter <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/what-is-digital-marketing/>, zuletzt geprüft am 19.06.2019.

Spalek, Seweryn (2016): Traditional vs. Modern Project Management Methods. Theory and Practice. Smart and Efficient Economy: Preparation for the Future Innovative Economy. In: *21st International Scientific Conference*, zuletzt geprüft am 26.06.2019.

Steiner, Dan (2017): Project management is critical for marketing success in a digital era. In: *CIO*.

Thomas, Jerry W. (2018): Fail Fast In An Agile Marketing World. The core principles of agile software development. In: *HMC Sales, Marketing and Alliances Excellence Essentials*.

van Casteren, Wilfred (2017): The Waterfall Model and the Agile Methodologies. A comparison by project characteristics.

w3schools (o.J.): SDLC Waterfall Model. Online verfügbar unter <https://www.w3schools.in/sdlc-tutorial/waterfall-model/>, zuletzt geprüft am 04.07.2019.

Wrike (2016): How Marketers Get Things Done. The State of Agile Marketing in 2016. Online verfügbar unter <https://cdn.wrike.com/ebook/State-of-Agile-Marketing-Report-2016.pdf>, zuletzt geprüft am 16.06.2019.

13 Anhang

13.1 Interviewprotokolle

13.1.1 Alexander Rex – netpulse AG

1. Arbeiten Sie für einzelne Kampagnen oder längerfristig mit Ihren Kunden zusammen?

Wir haben eigentlich den Ansatz längerfristig mit unseren Kunden zusammen zu arbeiten. Wir setzen da nicht unbedingt bei jedem Kunden Verträge mit 3-jähriger Kündigungsfrist auf, denn wir arbeiten mit einem Abo-Model. Kunden haben bei uns also ein Abo und darum sind sie auch recht flexibel, wenn sie zum Beispiel nicht mehr mit uns zusammenarbeiten wollen oder wenn eine andere Agentur den Auftrag übernimmt. Als Beispiel sagen wir mal Google Ads oder Facebook. Wir sind eigentlich recht flexibel mit den Kunden die nicht mehr mit uns zusammenarbeiten wollen. Wir wollen unsere Kunden nicht unbedingt binden. Und das ist für mich Agile vom feinsten, wenn ich das so sagen darf und damit kommen wir kommen wir den Kunden entgegen.

Okay ist das ein monatliches Abonnement – also wird das Paket auf Monatsbasis immer wieder neu verhandelt?

Ah nein, das ist ein Abo, das mit einer Kündigungsfrist, im Normalfall beträgt diese ein bis zwei Monate, arbeitet. Es wird etwa nicht ein Vertrag aufgesetzt, sondern einfach geschaut, dass der Kunde ein Schreiben bekommt. Dieses Schreiben zeigt auf was im Abonnement enthalten ist, welche Serviceleistungen und welche Kündigungsfristen diese beinhalten. Es steht schwarz auf weiss, aber es ist jetzt nicht vertraglich mit Unterschrift unterzeichnet.

2. Welche Rolle übernehmen Sie in der Umsetzung von Digital Marketing Massnahmen? Welche der Kunde?

Also bei uns ist es so, dass wir das mit dem Kunden zusammen erstellen. Nach Google sei dies eigentlich fast einzigartig auf der Welt, dass wir uns Zeit nehmen bei der Aufsetzung eines Kontos. So nehmen wir uns einen halben Tag für den Kunden Zeit. Wir sagen immer der Kunde ist der eigentliche Spezialist für sein Business und wir führen ihn einfach durch die Account Erstellung durch. Das heisst, wir erstellen zusammen in Kooperation ein solches Google Ads Konto. Sodass wir wirklich wissen, wo beim Kunden der Fokus ist, was ihm wichtig ist und in welche Richtung es gehen soll begeben wir uns wirklich vertieft in das Projekt. Das ist als Modell recht einzigartig. Ich habe auch bereits

in anderen Agenturen gearbeitet. In diesen grossen Agenturen ist dies gar nicht der Fall. Dort ist es zum Beispiel so: «Wenn der Kunde sagt, er möchte diese Webseite bewerben dann setzt du diese Kampagne direkt für den Kunden um». Das ist der eigentliche Unterschied. Der Kunde übernimmt bei uns auch am Anfang eine grosse Rolle in der Umsetzung.

3. Wie weit planen Sie Marketingmassnahmen mit dem Kunden voraus?

Also mit den meisten Kunden planen wir dies etwa vier bis fünf Monate voraus, vor allem was Social Media Marketing betrifft. Wir machen dort eine Planung mit dem Kunden zusammen, wo man dann nachträglich abarbeitet. Aber es kann sich auch immer etwas dazwischen ändern, wir sind dann recht flexibel. Aber trotzdem ist es wichtig am Anfang Milestones zu setzen was soll beworben werden, was ist gerade Saison für welches Produkt. Wenn dann aber etwas dazwischen kommt ist man dann auch flexibel, um kurzfristig umzudisponieren.

4. Wenden Sie spezielle Projektmanagementmethoden für die Organisation der Digital Marketing Projekte an?

Ja wir haben da schon so Projektmanagement-Tools wie Mondays, wo wir mit einem bestimmten Kunden zusammenarbeiten – jetzt einfach als Beispiel. Es gibt auch andere. Auf Asana haben wir zum Beispiel auch schon gearbeitet. Ist auch so ein Projektmanagement Tool wo man planen kann, alles schön in Aufgaben definieren, wo alles wirklich schwarz auf weiss steht und auch recht flexibel zum umdisponieren ist. Dort sieht man auch zwecks Qualitätskontrollen ob etwas gemacht wurde oder nicht. Dann hat der Kunde auch die Sicherheit, dass es dann auch wirklich umgesetzt wird und nicht vergessen geht. Das sind die eigentlichen Kontrollmöglichkeiten für den Kunden.

5. Wie definieren Sie die Verteilung von Budgets pro Kanal und Monat?

Ja ist noch schwierig zu sagen. Das ist etwas kundenabhängig was er für ein Budget hat und wo er investieren will. Das ist sehr individuell. Da kann ich jetzt nicht gerade so Zahlen rausgeben. Aber man schaut es sich halt schon aus Sicht des Kunden an: «was ist euer Budget für Facebook, Instagram und YouTube?» Dann splitten wir das Budget auf die verschiedenen Kanäle. Damit können wir das einigermassen schön aufteilen. Oder wenn man sagt, etwas Bestimmtes ist wichtig, dann legt man den Fokus darauf und damit verbunden mehr Budget. Wir machen unseren Kunden dann auch Empfehlungen. Zum Beispiel «In dieser Kampagne würden wir mehr Budget empfehlen als normal».

Ah, also dann ist das Budgeting auch sehr abhängig von den Kunden?

Ja, nein das ist jetzt ganz individuell, sag ich mal. Ich schaue das mit jedem Kunden selber an und besprechen die Budgets. Aber da gibt es nicht wirklich eine Regel, es muss das oder das sein. Klar ist es schöner, wenn man mit etwas mehr Budget arbeiten kann. Es macht dann auch mehr Spass. Also wir probieren dann schon Kunden, etwas herauf zu pitchen, wenn natürlich auch der Return stimmt.

Ja gibt es denn da auch so etwas wie flexible Budgets, welche sich anhand der Leistung anpassen können? Macht ihr auch so etwas mit euren Kunden?

Ja also, wenn wir sehen, dass wir mit dem Budget gut durchkommen und der Erfolg stimmt geben wir das dem Kunden sicher in einer Empfehlung weiter. Wir fragen dann «wärs du noch bereit, mehr Budget einzusetzen wenn auch dein ROI oder dein Umsatz steigt? Dann muss man es den Kunden auch gut klar machen, was es genau heisst. Schlussendlich ist die Wahl beim Kunden, ob er es umsetzen möchte oder nicht.

6. Inwiefern findet eine Zusammenarbeit zwischen der Produktentwicklung des Kunden und Ihrer Agentur statt?

Ja da sind wir jetzt nicht so stark. Also wenn ich natürlich sehe irgendwas verbessert werden kann, dann gebe ich das gerne am Kunden bekannt. Oder wenn ich als Beispiel sehe, die Absprungrate von einer bestimmten Seite im Onlineshop oder ähnliches – ist ja jetzt nicht gerade gewaltig oder es interessiert irgendwie niemanden – dass ich ihm dann diese Informationen weitergebe, damit wir das Budget gut einsetzen. Wir schauen gemeinsam wo machen die Investitionen eigentlich Sinn. Aber wie du gefragt hast auf das Produkt bezogen, das ist dann eigentlich nicht in unserer Dienstleistung drin.

7. Wie steht ihre Agentur zu dem Begriff Agile Marketing? Wenden Sie agile Methoden im Digital Marketing an?

Eigentlich nicht. Sag ich jetzt mal so. Wir sind halt schon flexibel, dass wir das gerade aufnehmen können, was für unseren Kunden individuell passt. Aber auch, dass unser Angebot also unsere Produkte flexibel und agile sind. Ja es kommt meist aus einer Empfehlung oder einer Analyse vom Kunden, was am Schluss eigentlich eingesetzt werden soll. Da sind wir aber überhaupt nicht festgefahren. Also wenn du mit uns am Tisch sitzt und du am Anfang etwas Bestimmtes machen wolltest, machst du am Schluss vielleicht eine ganz andere Werbemassnahme. Diese Gespräche liegen in meiner Verantwortung. Jeder Kunde ist anders und wir nehmen ihn wie er ist. Dies auch einer der grossen Vorteile von uns. Wie du sagst, es könnte vielleicht strategischer sein, je nach Situation, Agile Methoden einzusetzen. Aber jetzt für unsere Grösse und unserem

Kundensegment ist unsere Methode einfacher für den Kunden, mit uns zusammen zu arbeiten.

8. Sehen sie einen Nutzen in der Anwendung von agilen Methoden für die Durchführung von Digital Marketing Projekten? Wenn ja, welche?

Der Nutzen unsere Flexibilität sehe ich jetzt weniger bei uns und mehr bei unseren Kunden. Dies auch auf das ganze Ökosystem, welches uns die Rahmenbedingungen unserer Arbeit setzen. Ich meine es gibt Unternehmen, wo du Vertragslaufzeiten von irgendwie drei Jahren hast. Bei uns kannst du deine Marketingbemühungen innerhalb einer Woche beenden. Wir sind sehr kundenorientiert und versuchen alles, dass sich unsere Kunden wohl fühlen. Nicht dass der Kunde im Hinterkopf hat, dass die Vertragslaufzeit sehr lange ist und er diesen nicht frühzeitig beenden kann. Auch wenn die Leistungen nicht dem entsprechen wie er es sich es vorgestellt hat, er möchte jetzt die Zusammenarbeit beenden oder wie auch immer. Flexibilität ist unser USP, dass wir von heute auf Morgen agieren können.

9. Welche Hürden bestehen in der Anwendung von Agile Marketing im Agentur-Umfeld?

-

10. Welche Voraussetzungen sehen Sie in der Adoption von agilen Methoden im Digital Marketing innerhalb einer Agentur?

-

11. Planen Sie in nächster Zeit die Adoption von agilen Methoden in der Durchführung von Marketing Projekten?

Ich denke momentan nicht. Aber so wie diese Frage jetzt dasteht, ist sie noch schwierig für mich, diese zu beantworten.

12. Möchten Sie etwas ergänzen, was Ihnen noch wichtig ist?

Du gehst das Ganze theoretisch an, dass finde ich super! Wie es dann danach in der Praxis sein wird ist immer anders – das weisst du sicher auch. Ich finde es ein spannendes Thema. Zu Beginn deiner Anfrage dachte ich muss diese abblocken, da ich nicht der richtige dafür bin. Jedoch bei genauer durchlesen deiner Fragen, habe ich einsehen, dass ich sogar genau der richtige bin. Ich arbeite jetzt halt nicht in einer grossen Agentur. Ich habe aber bereits in einer grossen Agentur gearbeitet und da ist halt der Prozess und die Abläufe etwas ganz anderes bei der Netpulse. Wenn du diese anfragen würdest, dann ist jeder nur für seinen Bereich zuständig oder auf das wo er jetzt

gerade spezialisiert ist. Ich mache jetzt halt alles von der Akquise bis zur eigentlichen Umsetzung.

13.1.2 Iona Jefferies – Publicis Communications Schweiz AG

1. Arbeiten Sie für einzelne Kampagnen oder längerfristig mit Ihren Kunden zusammen?

Für die meisten Kunden, die wir als Mediaagentur betreuen, arbeiten wir längerfristig zusammen. In der Regel sind das 2-5 Jahre – je nach Kunde. Genauso wie Kommunikations- bzw. Kreativagenturen müssen auch Mediaagenturen um Kunden pitchten. In der Werbebranche – wie gesagt je nach Kunde – wechseln die Auftraggeber nach 2-5 Jahren ihre Agenturen.

2. Welche Rolle übernehmen Sie in der Umsetzung von Digital Marketing Massnahmen? Welche der Kunden?

Ich arbeite als Digital Account Manager bei Publicis Media, einer Mediaagentur in Zürich. Als Digital Account Manager betreue ich in meinem Team verschiedene Kunden. In meinem Fall primär Samsung. Wir sind verantwortlich für die Planung und Umsetzung von digitalen Werbemassnahmen von OLV (Online Video), Display (Banner usw.) bis hin zu Social Media. Für Search haben wir ein eigenes Team, das sich um SEO und SEA der Kunden kümmert.

3. Wie weit planen Sie Marketingmassnahmen mit dem Kunden voraus?

Das ist sehr abhängig vom Kunden bzw. vom Geschäft des Kunden und vom Markt, in dem sich ein Kunde befindet. Es gibt Kunden, für die wir Jahres- und teilweise Kampagnen- bzw. Projektstrategien ausarbeiten und die einzelnen Kampagnenplanungen auf diesen Strategien aufbauen. Das sind Kunden, die im Normalfall vom Marktgeschehen unabhängig Werbung machen können. Zum Beispiel Non-Profit-Organisationen, die nur in einem fixen ZEWO-Fenster Werbung schalten dürfen – also einem festgelegten Zeitraum, der jedes Jahr gleich ist. Es gibt jedoch auch Kunden, bei denen wir keine Jahresstrategien machen können. Meistens weil solche Kunden ihre Werbemassnahmen vom Marktgeschehen abhängig machen und auf bestimmte Marktsituationen reagieren müssen. Die Natur des Geschäfts solcher Kunden spielt dabei auch eine Rolle und ist von Kunde zu Kunde unterschiedlich. Wenn – gerade internationale Kunden – ihre Produkte auf den Markt bringen, können produktionstechnische Verzögerungen oder ein unerwarteter Launch eines neuen

Produktes von Konkurrenten kurzfristige Änderungen mit sich ziehen. Dadurch bleibt den Agenturen wenig Vorlaufzeit, um Strategien aufzuarbeiten.

4. Wenden Sie spezielle Projektmanagementmethoden für die Organisation der Digital Marketing Projekte an?

Je nach Agentur sind Organisation und Prozesse anders aufgebaut. Viele Agenturen haben Beratungs-Teams, die für die direkte Kommunikation mit dem Kunden zuständig sind. Ihre Aufgabe ist es, die Briefings von Kunden entgegenzunehmen, übergreifende Budget- und Mediastrategien zu entwickeln und die verschiedenen Einkaufs-Teams pro Disziplin (TV, Digital, Out-of-Home etc.) zu briefen. Die Beratung ist somit die erste Anlaufstelle für Kunden und der wichtigste Filter für die Digital Account Manager. Ein guter Berater ist in der Lage die Informationen im Briefing zu hinterfragen und die fehlenden Informationen nachzufragen. So, dass in den einzelnen Hubs (z. B. Digital) mehr Zeit für die effektive Planung, Umsetzung und Report von Kampagnen bleibt.

5. Wie definieren Sie die Verteilung von Budgets pro Kanal und Monat?

Dafür gibt es verschiedene Vorgehensweisen, die stark vom Kunden und der jeweiligen Kampagnen abhängt. Bei Launch-Kampagnen, bei denen es um Awareness eines z. B. neuen Produktes geht, wird tendenziell mehr Budget investiert. Sogenannte Flagship (Starprodukt im Sortiment) Kampagnen werden ebenfalls stärker gepusht.

Um das Budget für die Laufzeit der Kampagne und auf die verschiedenen Kanäle zu verteilen, muss das Ziel der Kampagne, das Gesamtbudget und die Zielgruppe (Konsumenten) berücksichtigt werden. Zudem müssen Erfahrungen von bereits umgesetzten Kampagnen ebenfalls miteinbezogen werden. Für Social Media und Video-Kanäle werden grössere Budgetinvestments geplant. Search wird bei vielen Kampagnen sogar separat zu allen anderen digitalen Disziplinen in ganz eigenen Kampagnen (mit separatem Budget) geplant.

6. Inwiefern findet eine Zusammenarbeit zwischen der Produktentwicklung des Kunden und Ihrer Agentur statt?

Kaum bzw. nur sehr selten. Das Marketing eines Unternehmens brieft Agenturen meist sehr spezifisch auf zu planende Kampagnen. Im Idealfall mit genügend Vorlaufzeit, oft auch sehr kurzfristig. Wenn Produkte schlechte Presse erhalten werden Kampagne kurzfristig abgesagt oder aufgrund Produktionsverzögerung verschoben.

7. Wie steht ihre Agentur zu dem Begriff Agile Marketing? Wenden Sie agile Methoden im Digital Marketing an?

Unter Agile Marketing verstehe ich das kurzfristige Reagieren auf aktuelle Ereignisse, um dadurch eine positive Aufmerksamkeit oder sogar virale Reichweite zu generieren. Als Experten für die verschiedenen digitalen Disziplinen können wir unsere Kunden bei der Streuung und beim Setup von kurzfristigen Massnahmen helfen. Die Idee und die kreative Umsetzung obliegt aber der Verantwortung und Planung von Kommunikations- bzw. Kreativagenturen. Das schnelle und flexible «live» bringen von z. B. bezahlten Posts auf Facebook oder Twitter passiert dann aber in der Regel über uns.

8. Sehen sie einen Nutzen in der Anwendung von agilen Methoden für die Durchführung von Digital Marketing Projekten? Wenn ja, welche?

Wenn Werbung relevant, originell oder lustig ist, werden eher positive Reaktionen ausgelöst. Auf Social Media Kanälen zum Beispiel werden lustige oder sonst originelle Beiträge sehr oft geteilt. Dadurch kann auch Werbung viral gehen, also innert kurzer Zeit von einer grösseren Masse kostenlos geteilt (hohes Engagement mit Werbung ist immer gewünscht) werden und damit grosse Reichweite (Awareness) generieren.

Wenn die aktuelle Aufmerksamkeit eines bestimmten Ereignisses dazu genutzt werden kann, dass Werbung relevant und originell und/oder lustig empfunden wird, kann sich das durchaus positiv auf das Kundenimage und die Performance einer Kampagne auswirken. Mehr Reichweite, mehr Engagement, mehr Clicks, mehr Traffic auf die Landingpage und mehr «Buzz» auf sozialen Netzwerken usw.

9. Welche Hürden bestehen in der Anwendung von Agile Marketing im Agentur-Umfeld?

Alle digitalen Disziplinen (von Video bis hin zu Social Media) sind im Vergleich zu anderen Medienträgern wie z. B. TV oder Out-of-Home flexibler und schneller umsetzbar. Soweit so gut. Aber auch bei digitalen Disziplinen sind verschiedene Parteien und Prozesse involviert, die jeder Flexibilität gewisse Grenzen setzen.

Ein Beispiel: Damit ein Post auf Facebook live geht, muss dieser aufgesetzt werden. Vorausgesetzt der Kunde besitzt bereits eine Facebook Page und die Agentur hat für den Kunden bereits ein Business Manager Account erstellt, muss eine Landingpage zwingend stehen sowie Bild/Video und Text in allen Sprachen an die Agentur geschickt werden. Dazu müssen Ziel, Zielgruppe bzw. Targeting und Budget kommuniziert werden. Für viele Kunden, die international reporten müssen oder mittels z. B. Google Analytics den Traffic auf der Webseite analysieren wollen, ist es ebenfalls zwingend notwendig, dass jede Aktivität korrekt getrackt wird. Das heisst, für den Post auf Facebook muss auch ein Tracking erstellt werden ggf. über ein Admanagement, welches dafür View-Pixel

und Click-Tags erstellen müssen. Je nach Kunde, müssen Previews vom aufgesetzten Post an den Kunden zur Freigabe gesendet werden, bevor diese «live» gehen dürfen.

Bei Kunden und mitinvolvierte Agenturen, die auf solche Fälle vorbereitet sind, können kurzfristige und spontane Massnahmen erfolgreich umgesetzt werden. Gerade bei Kunden, die mit digitalen Kampagnen noch nicht viel Erfahrung haben, besteht die Herausforderung darin, für die Prozesse Verständnis zu schaffen, diese zu optimieren, involvierte Parteien zu involvieren und die entsprechenden Voraussetzungen sicherzustellen.

10. Welche Voraussetzungen sehen Sie in der Adoption von agilen Methoden im Digital Marketing innerhalb einer Agentur?

Primär setzen agile Methoden voraus, dass die involvierten Parteien (Kunde und alle betroffenen Agenturen) die Prozesse für das Umsetzen von digitalen Massnahmen verstehen. Es gibt immer noch keinen «magischen Knopf», der digitale Werbung im Internet live schalten kann. Brand Safety Einstellungen und andere Kontrollmechanismen von Google und/oder YouTube können Werbung blockieren oder für deren Prüfung bis zu 48 Stunden voraussetzen. Innerhalb einer Agentur setzen agile Methoden primär genügend FTEs (Full Time Employees) voraus; Eine starke Beratung und Experten, die auf den verschiedenen Disziplinen sicher navigieren können.

11. Planen Sie in nächster Zeit die Adoption von agilen Methoden in der Durchführung von Marketing Projekten?

Als Teil unserer internen Fortbildungs- und Trainingsprogramme werden wir auf verschiedenen Disziplinen geschult. Unter anderem werden wir in diesem Kontext auch auf Tools geschult, die Prozesse optimieren können.

13.1.3 Robin Mark – ROB NICOLAS GmbH

1. Arbeiten Sie für einzelne Kampagnen oder längerfristig mit Ihren Kunden zusammen?

In unserem Fall arbeiten wir immer längerfristig mit unseren Kunden zusammen. Weil aus unserer Sicht Digital Marketing immer ein Prozess ist, wo man immer wieder lernen muss. Darum sind bei uns neun von zehn Zusammenarbeiten mit Kunden längerfristig. Es gibt aber auch vereinzelt kurzfristige Kampagnen, aber diese sind dann eher für einen Event, der einmal im Jahr stattfindet. Als Beispiel ein Openair, wo dann eher punktuelle Kampagnen geschaltet werden. Aber der Fokus von uns ist schon längerfristig.

2. Welche Rolle übernehmen Sie in der Umsetzung von Digital Marketing Massnahmen? Welche der Kunde?

Wir übernehmen eigentlich die komplette Umsetzung. Also von der Werbemittelerstellung, zu Bespielung, zur Optimierung zum Reporting. Wo der Kunde am stärksten integriert wird ist konzeptionell, weil man dort halt auch stark den Kunden abholen muss. Wir machen das mittels Workshops. Nachher während dem Projekt hat der Kunde eher die Rolle des Projektleads oder Projektleiter. Diesen Projektleiter stellen meist die betreuten Unternehmen. Das kann zum Beispiel der Marketingleiter oder Digital Marketing Manager sein, welcher dann das ganze Projekt begleitet.

Und dieser wird dann von Kunde gestellt?

Genau. Wir haben schon auch immer eine zuständige Person, von unserer Seite. Aber wir haben nicht klar definiert das ist der Projektleiter. Auf das verzichten wir explizit, weil wir die Meinung sind, dass der Durchlauf offen sein muss. Dies auch weil man gewisse Geschwindigkeiten zu leisten hat und den Kunden optimal beraten möchte. Darum ist uns dies noch wichtig.

Das habe ich jetzt so noch nicht gehört und finde es darum jetzt noch spannend.

Das kommt wahrscheinlich ein bisschen auf die Grösse der Agentur an. Wir sind momentan ca. neun Leute, und es ist für uns darum noch verwaltbar. Wenn wir jetzt zum Beispiel noch fünf Leute mehr werden, dann wir es vielleicht etwas anders aussehen rein von der Organisation.

3. Wie weit planen Sie Marketingmassnahmen mit dem Kunden voraus?

Das ist völlig individuell. Es ist sehr unterschiedlich. Bei gewissen Kunden ist es je nachdem sehr kurzfristig, wo wir die Planung monatlich vornehmen. Logischerweise gibt es immer sehr kurzfristige Dinge, die innert Tagesfrist oder Wochenfrist erledigt werden müssen. Dann gibt es aber auch Kunden wo wir, vor allem im Social Media Bereich, dreimonatige Themenplanungen machen. Wo wir wirklich auf drei Monate hinaus mit dem Kunden das Ganze redaktionell planen und welche Inhalte genau kommen. Dann gibt es aber auch Kunden wo wir bereits im Frühling anfangen, die Weihnachtskampagne zu planen. Das kommt auf den Kunden an.

Also auf den Kunden und dann wahrscheinlich auch auf seine Produkte und Dienstleistungen bezogen und den Markt, in welchem sich der Kunde befindet?

Ganz genau. Das ist absolut richtig. Also zum Beispiel bei einer Weihnachtskampagne ist natürlich klar, dass bei einem Onlineshop, welcher in dieser Zeit sehr viel Umsatz generieren kann, planen wir dies natürlich auch sehr früh voraus.

4. Wenden Sie spezielle Projektmanagementmethoden für die Organisation der Digital Marketing Projekte an?

Das kommt immer völlig auf das Projekt an. Denn wir sind nicht eine Agentur, die nach einer bestimmten Methode vorgehen muss. Dies ist mit unseren Kunden ziemlich sicher gar nicht möglich. Gerade im Social Media Bereich gibt es immer Dinge die wir planen müssen und da kann man relativ schlecht nach einer klaren Projektmanagement Methode vorgehen. Darum ist eigentlich immer eine individuelles Projektmanagement je nach Kunde.

5. Wie definieren Sie die Verteilung von Budgets pro Kanal und Monat?

Dies bei uns immer ein Prozess, also das verändert sich immer. Aber bei uns haben die Kunden meist ein Monatsbudget. Also spielt das jetzt rein auf Medienbudget an? Oder auf Budget für unsere Leistung?

Grundsätzlich ist der Fokus natürlich auf Medienbudget jedoch kann ich aus Erfahrung sagen, dass die Medienbudgets und die Arbeitskosten meist zusammenhängen.

Wir haben mit unseren Kunden eigentlich immer ein Monatsbudget. Meist haben die Kunden ein Jahresbudget, jedoch denken wir immer in Monaten. Wir verteilen das Budget auf die Monate auf. Wir planen mit dem Kunden immer so im Herbst oder Ende Jahr das nächste Jahr und definieren die Monatsbudgets. Danach ist natürlich klar, es gibt immer Aufteilungen und es gibt Optimierungen. Das kommt ganz auf den Kanal an, wie gut er funktioniert. Dor nehmen wir je nach Monat Änderungen vor.

Bei diesen Änderungen sind ihr da frei oder wie spricht ihr euch hierbei mit dem Kunden ab.

Wir sprechen uns direkt mit dem Kunden ab. Wir nehmen Rücksprache mit dem Kunden und lassen die Budgets absegnen.

6. Inwiefern findet eine Zusammenarbeit zwischen der Produktentwicklung des Kunden und Ihrer Agentur statt?

Ja in diesem Bereich sogar sehr intensiv. Also das ist sicher auch der Mehrwert, denn die Kunden haben, wenn sie mit uns zusammenarbeiten. Bei uns ist es nicht standardisiert. Wenn wir die Ergebnisse der Kampagnen anschauen, sind wir laufend am

Auswerten und am reporten. Damit erhalten wir auch sehr viel Feedback auf das Produkt oder die Dienstleistung des Kunden bezogen, also auf die Angebotsentwicklung des Kunden. Da haben wir schon oft gemerkt, in der Aufsetzung der Kampagnen, dass vieles fehlt oder nicht richtig kommuniziert wird. Auch wenn gewisse Landingpages fehlen. Das wir wirklich Potenziale erkennen für einen bestimmten Markt, regional oder Produktentwicklungen. Darin sind wir sehr gut gerade jetzt mit GoogleAds.

In welcher Form würdet ihr ein solches Feedback an den Kunden geben? Gibt es da ein Meeting?

Ja! Grundsätzlich ist uns der persönliche Austausch sehr wichtig. Darum gibt es laufende Kundenmeetings, zum Beispiel nach jedem Reporting. Dies machen wir nicht unbedingt bei jedem Kunden aber bei den mittleren und grösseren Kunden gibt es nach jedem Reporting ein kurzes Meeting. In diesen Meetings hat man die Möglichkeit, solches Feedback an den Kunden zu spielen. Wir haben einen offenen Austausch mit unseren Kunden. In diesem Austausch kommt dann meist auch von der Kundenseite die Frage, was die nächsten Schritte sind. «Wir haben das und das, ein neues Produkt, wir gehen damit in den Markt.» Hierbei ist Austausch mit dem Kunden alles. Um nochmals auf die Frage «Projektleiter oder nicht?» zurückzukommen, wir glauben dass wir dadurch die Möglichkeit haben, dass unsere Kunden gerade mit der richtigen Person spricht, welche die Massnahmen auch umsetzt. Anhand dieser Gespräche kann man abschätzen: «was machen wir jetzt und wie weit sind wir schon».

Verstehe ich das richtig, dass der Kunde direkt mit den Marketingspezialisten in Kontakt kommen kann, wenn er das möchte?

Genau! Also für den Kunden gibt es einen Hauptansprechpartner, also man kann schon sagen, dass ist eine Art Projektleiter, denn er muss die Termine im Griff haben. Der Kunde hat eigentlich immer die Möglichkeit, wenn er uns anruft, wenn ich zum Beispiel der Hauptansprechpartner bin und er eine Frage zu TikTok oder Instagram hat, dann leite ich ihn an den Social Media Spezialisten weiter. Es bringt nichts, wenn ich das mit dem Kunden bespreche, denn so gibt es nur ein hin und her. Das wird nach dem Feedback unserer Kunden sehr geschätzt. Sie müssen zwar mit mehr Leuten sprechen, aber ja wir beissen nicht. (lacht)

Das habe ich jetzt im Rahmen meiner Arbeit auch herausgefunden, dass wenn man mit einem Projektleiter schafft, welcher der einzige Ansprechpartner für den Kunden ist, eine gewisse Filterung der Kundenanforderungen entstehen kann.

Ja das ist so. Wir merken das oftmals, wenn es der wirklich klassische Projektleiter gibt, dass gewisse Dinge verloren gehen, gewisse Informationen. Darum ist es schon wichtig, dass die Spezialisten die vom Kunden gestellten Anforderungen auch genau hören.

7. Wie steht ihre Agentur zu dem Begriff Agile Marketing? Wenden Sie agile Methoden im Digital Marketing an?

Es kommt eigentlich, wie du bereits gesagt hast, auf den Kunden und das Projekt an. Wir haben gewisse Projekte oder Kunden, wo dann auch mehrere Agenturen integriert sind, ist es oftmals so, dass wir nach SCRUM vorgehen. Gerade wenn auch Entwickler involviert sind verwenden wir meistens SCRUM. Ansonsten haben wir auch so eine Art abgeschwächtes SCRUM, könnte ich mir vorstellen. Also allgemein so wie wir arbeiten sind wir immer relativ offen und auf Geschwindigkeit ausgelegt. Wir haben auch intern Produzenten, welche Mediacontent, Werbemittel, Social Media Posts, Videos erstellen usw. umsetzen. Wir sind relativ schnelllebig. Wir müssen das auch sein, weil wir relativ schnell etwas ändern müssen, wie als Beispiel ein Werbemittel, weil das Wording, der Aufbau oder das Storytelling nicht passt. Dort müssen wir schnell reagieren können. Digital Marketing setzt meiner Meinung nach Agile Marketing voraus.

So wie ich das jetzt verstehe, habt ihr eure eigene Methode ausgearbeitet? Auch bin ich deiner Meinung das Agile Methoden und Digital Marketing stark zusammenhängen.

Also wir sind jetzt auch nicht die Agentur, die riesige sehr lange Konzepte schreibt. Es ist uns wichtig, dass wir immer Daten auswerten und fundiert arbeiten. Wir sind nicht so die typische Kreativagentur, sondern wir denken eher wissenschaftlich, auch aufgrund von meinem Hintergrund. Trotzdem muss man eigentlich relativ schnell sein, gerade im Bereich Social Media müssen wir sehr schnell sein. Wenn natürlich irgendwelche News verbreitet werden, welche einen Einfluss auf einen gewissen Kunden haben, müssen wir sofort reagieren. Da helfen uns natürlich verschiedene Tools. Das ist dann auch irgendwie ganz klar Agile Marketing. Welche Methoden wir verwenden, kann ich gar nicht so genau sagen. Dies hat den Grund, weil es mit jedem Kunden sehr individuell ist. Wenn du dann aber eine Agentur wie Bsp. die Namics bist, die ein paar 100 Mitarbeiter hat, ist das völlig logisch, dass man klare Projektmanagementmethoden verwendet, sonst funktioniert es einfach nicht. Also es ist auch ein Thema, über das wir uns eigentlich immer wieder austauschen. Wir müssen uns immer wieder finden und uns neu erfinden. Es hat viele Einflüsse. Ein neuer Kunde der ganz anders organisiert ist oder ein neuer Mitarbeiter hat natürlich dann auch wieder Einfluss auf das Projektmanagement.

8. Sehen sie einen Nutzen in der Anwendung von agilen Methoden für die Durchführung von Digital Marketing Projekten? Wenn ja, welche?

Das wichtigste ist es, dass wir so aufgebaut sind, dass wir immer wieder auswerten und optimieren. Das zeigt dann unseren grössten Nutzen. Weil wir den Kunden immer weiterentwickeln können ist dies aber auch ein grosser Nutzen für ihn. Die laufende Verbesserung kann als unseren grössten Nutzen angesehen werden. Ziel ist es, dass wir unsere Kunden aufbauen, ausbauen und optimieren. Das schaffen wir aber nur, wenn wir den Kunden auch sensibilisiert haben, dass Digital Marketing immer lernen und optimieren ist. Darum ist es natürlich wichtig, dass man den Kunden sensibilisiert. Wir binden unsere Kunden dadurch, dass das Reporting nicht einfach nur Zahlen liefert, sondern auch entsprechende Optimierungsvorschläge unterbreitet. In diesem Moment machen wir dann eigentlich Agile Marketing.

9. Welche Hürden bestehen in der Anwendung von Agile Marketing im Agentur-Umfeld?

Ich glaube eine gewisse Struktur muss man schon haben. Also wenn es dann zu agil wird, kann es schwierig sein, wenn man dann nur noch tagesbasiert auf gewisse Dinge reagiert. Man muss schon schauen, dass man auch agiert und nicht nur reagiert. Gewisse Aspekte müssen fundiert behandelt und geplant werden. Bei gewissem Kunden muss man dann eben Dreimonatsplanungen machen oder eben eine Weihnachtskampagne vorbereiten und das ist schon eine Hürde. Gewisse Massnahmen brauchen, gerade technologisch gesehen, eine gewisse Vorlaufzeit. Ich denke da muss man schon schauen, dass man auch sauber und fundiert arbeitet. Das soll jetzt nicht heissen, dass agile Marketing nicht fundiert ist, sondern dass man einfach ein bisschen mehr plant und zumindest etwas weiter vorausplant. Ich glaube bei Agile Marketing ist es nicht nur einfach die Planung, sondern auch mehr die Kultur, welche man im eigenen Unternehmen pflegt. Wie redet man miteinander? Welches Projektmanagement-Tools nutzt man und wie nutzt man diese. Ich finde dort ist es dann wiederum wichtig, dass man die Mitarbeiter sensibilisiert.

10. Welche Voraussetzungen sehen Sie in der Adoption von agilen Methoden im Digital Marketing innerhalb einer Agentur?

Grundsätzlich sicher Tools. Es ist wichtig, dass man ein passendes Tool hat und das alle wissen, wie man dieses einsetzt. Zudem ist es wichtig, dass alle es gleich führen und man sich darauf verlassen kann, dass es die Teammitglieder auch zum täglichen Arbeiten gebrauchen können. Denn dies ist nicht ganz selbstverständlich und braucht

auch eine Zeit, bis sich die Teammitglieder an die Tools gewöhnen. Gerade im Digital Marketing ist das Thema «Logins» sehr wichtig. Wir arbeiten mit sehr vielen Tools, wir müssen wissen, wo loggen wir uns wie ein. Da haben wir auch eine gewisse Zeit gebraucht, bis wir da eine systematische Lösung gefunden haben, sodass man eben wirklich agil arbeiten kann. Nicht dass man während dem Projekt irgendwelche Logins vom Kunden anfragen muss. Das ist meiner Meinung nach schon eine Voraussetzung. Das man einfach rein von den Tools die man nutzt, diese schnell und übersichtlich nutzen kann. Zudem muss man es einplanen können, für sich oder für andere.

Also eigentlich so, dass jeder an die richtigen Informationen kommt, welche er gerade für seine Tätigkeiten benötigt?

Genau! Beim Multimediaproduzenten kann das eine Schriftdatei seine oder Corporate Design Manual. Für jemand anderen kann das Bsp. Zugang zu Google Analytics sein oder, dass man Admin beim Facebook Account sein muss. Da ist einfach wichtig, dass man in diesem Bereich einen Gegencheck macht. Man schaut immer wieder welche Berechtigungen hat wer. Müssen wir da etwas anpassen? Das finde ich sehr wichtig.

11. Planen Sie in nächster Zeit die Adoption von agilen Methoden in der Durchführung von Marketing Projekten?

Zur Zeit haben wir nicht vorgesehen, neue Projektmanagementmethoden einzuführen.

12. Möchten Sie etwas ergänzen, was Ihnen noch wichtig ist?

-

13.1.4 Athina Weber – mindnow AG

1. Arbeiten Sie für einzelne Kampagnen oder längerfristig mit Ihren Kunden zusammen?

Wir arbeiten mehrheitlich längerfristig mit unseren Kunden zusammen. Ab und zu gibt es einzelne Kampagnen, die wir durchführen, aber wir setzen mehr auf lange Kundenbeziehungen, die einen grösseren Customer Lifetime Value bringen. Im Digital Marketing können zwar kurzfristig viele Dinge getestet werden, jedoch ist eine langfristige Strategie dahinter entscheidend.

2. Welche Rolle übernehmen Sie in der Umsetzung von Digital Marketing Massnahmen? Welche der Kunde?

Wir machen mit unseren Kunden jeweils ein Workshop, um die genauen Requirements, Ziele, das Budget und die Vision zu definieren. Der Workshop hilft uns, die wirklichen Probleme der Kunden besser zu verstehen und ihm auch die passenden Massnahmen zu empfehlen. Wenn es ein Neukunde ist, der noch wenige Digital Marketing Massnahmen durchgeführt hat, übernehmen wir vom Aufsetzen der Accounts bis hin zu Kampagnen aufsetzen und optimieren alles. Es ist jedoch sehr stark vom Budget und der Firmenstruktur des Kunden abhängig, was dieser selber übernimmt. Bei kleinem Budget empfehlen wir dem Kunden vor allem zeitintensive Arbeiten wie Content Creation selber zu übernehmen. Auch Social Media sollte, wenn man es machen möchte und es zum eigenen Brand passt, viel Zeit in die Bearbeitung der richtigen Strategie und dem Erstellen des richtigen Contents investiert werden. Der Kunde ist ein zentrales Element für den Erfolg der Digital Marketing Massnahmen. So benötigen wir die richtigen Informationen zur richtigen Zeit. Daher sind eine enge Zusammenarbeit und Einbindung des Kunden in das Projekt zentral.

3. Wie weit planen Sie Marketingmassnahmen mit dem Kunden voraus?

Wir haben jeweils eine langfristige gemeinsame Vision, jedoch planen wir die Werbemassnahmen nicht weit voraus. Eine gemeinsame Vision zu haben, ist uns sehr wichtig. Es zeigt die langfristige Ausrichtung des Projektes und ermöglicht eine bessere Zusammenarbeit zwischen aller beteiligten Stakeholder. Wir passen die Massnahmen kontinuierlich den Resultaten und Trends an. Ohne rigide langfristige Planung können wir sehr schnell auf Veränderungen im Markt oder beim Kunden reagieren. Jedoch ist dies auch abhängig vom Kunden. Natürlich versuchen wir bereits vor dem Start einer Zusammenarbeit, den Kunden von den Vorteilen der agilen Zusammenarbeit zu überzeugen. Doch schlussendlich richten wir uns natürlich auch an die Wünsche des Kunden. Möchte er eine dreimonatige Social Media Planung, dann können wir diese natürlich auch für ihn erstellen.

4. Wenden Sie spezielle Projektmanagementmethoden für die Organisation der Digital Marketing Projekte an?

Da wir ein Startup sind, haben wir nicht viele genau definierte Prozesse und arbeiten sehr agil. Wir haben uns jedoch noch nicht für das eine Framework oder Methodik entschieden. Klar ist es, dass wir uns auch in Zukunft versuchen, agil zu organisieren. Für unser Projektmanagement verwenden wir momentan ein Kanban Trello Board, womit wir unsere Tasks organisieren können. Jedoch sind wir momentan immer noch in der Gestaltung einer geeigneten Methode. So ist es für uns momentan, trotz den Learnings aus der IT mit Scrum, noch schwierig, diese Adaption von agilen Methoden ins Marketing

vorzunehmen. Dies hat unterschiedliche Gründe. Wir führen Daily Standups jeden Morgen, damit alle einen Überblick über die Arbeiten und Projekte jeder Teammitglieder haben. Das funktioniert momentan ganz gut, kann jedoch noch verbessert werden. Eine enge Zusammenarbeit ist uns sehr wichtig. So arbeiten alle Teammitglieder projektübergreifend zusammen. Viele der Aufgaben können von mehreren Teammitgliedern erledigt werden, da das Team multidisziplinär aufgestellt ist. Natürlich haben wir auch Spezialisten, die für ganz bestimmte Aufgabengebiete zuständig sind. Uns ist es wichtig, dass für jegliche Massnahmen immer verschiedene Meinungen und Ansichten zusammengetragen werden, doch am Ende stützen wir uns meist auf Daten. Bei Daten ist es jedoch immer so eine Ansichtssache, wie man diese interpretiert und welche Schlüsse man daraus zieht.

5. Wie definieren Sie die Verteilung von Budgets pro Kanal und Monat?

Die Verteilung definieren wir anhand des Potenzials des Channels und es kommt auch auf die Ziele an. Wenn es um Branding geht, dann investieren wir beispielsweise sehr wenig in Google Ads dafür aber mehr in Facebook. Insgesamt arbeiten wir meist mit festen Monatsbudgets. Das Budget wird zu Beginn der Zusammenarbeit gemeinsam mit dem Kunden definiert. Uns ist es wichtig, dass wir das Budget nur für entsprechende Ergebnisse einsetzen. So kann es zum Teil auch passieren, dass wir in schlechten Monaten das Werbebudget nicht vollständig ausgeben. Wenn wir ein Potenzial sehen, geben wir das natürlich sofort an den Kunden weiter. Je nach Art des Kunden kann es auch sein, dass wir bereits zu Beginn ein ansteigendes Budget anhand des «Returns on Ad Spend» definieren. Anhand dieser können wir das Budget bei gegebenem Umsatz fortlaufend steigern und anhand der Leistung anpassen. Dies erlaubt uns eine vollständige Agilität innerhalb des Projektes und des Leistungspaketes.

6. Inwiefern findet eine Zusammenarbeit zwischen der Produktentwicklung des Kunden und Ihrer Agentur statt?

Je nach Firmenstruktur des Kunden können wir stark in die Produktentwicklung eingreifen und relevante Inputs geben, die auch unsere Marketingmassnahmen optimieren werden. Bei grossen Konzernen ist dies jedoch eher schwierig umzusetzen. Unser Ziel ist jedoch, eine beratende Funktion in der Produktentwicklung zu übernehmen. Wir bieten als Full-Service Dienstleister jegliche Möglichkeiten, zur digitalen Vermarktung der Produkte und Dienstleistungen unserer Kunden. Für uns ist es für den Erfolg unserer Massnahmen deshalb zentral, dass wir unser Know How und Erkenntnisse in die Weiterentwicklung unserer Kunden einfliessen lassen. So ist der

Erfolg der Kunden auch unser Erfolg. Durch neue innovative Produkte können wir besseres Digital Marketing betreiben.

7. Wie steht ihre Agentur zu dem Begriff Agile Marketing? Wenden Sie agile Methoden im Digital Marketing an?

Wir versuchen sehr agil zu arbeiten und das ist einer unserer USPs. Bei uns empfehlen wir dem Kunden nie eine Massnahme weiterzuführen und dafür zu bezahlen, wenn wir Veränderungen sehen. Wir sind jederzeit auf der Suche nach neuen Trends und können schnell darauf reagieren. Wir machen keine langfristigen, rigiden Planungen. Wir versuchen immer, unsere Massnahmen mit entsprechenden Daten zu begründen. So ist Web Analytics ein zentrales Tool für uns, zur Messung des Erfolges. Dank ausführlichem Tracking können wir genau messen, welche Massnahme, welchen Erfolg bringt. Kombiniert man Web Analytics mit der Durchführung von fortlaufend neuen Experimenten lernt man immer wieder dazu und kann darum die Kampagnenleistung nachhaltig steigern.

8. Sehen sie einen Nutzen in der Anwendung von agilen Methoden für die Durchführung von Digital Marketing Projekten? Wenn ja, welche?

Mit agilen Methoden kann man viel schneller auf Kundenwünsche und den Markt reagieren. Zudem kann man kontinuierlich datengetriebene Entscheidungen treffen, was mit langfristigen Planungen nicht möglich wäre und man so auch Budget in die falschen Channels etc. steckt. Also kann man sicher auch die Verschwendung von Budget auf nicht effektive Massnahmen eingrenzen. Des Weiteren sind die entstehende Schnelligkeit und validiertes Lernen weitere Vorteile von agilen Methoden. Jeder Markt und jedes Produkt unserer Kunden sind verschiedenen. Für alle diese gilt es fortlaufend einen Überblick zu behalten. Agile Methoden helfen uns, die Arbeit fortlaufend anhand der Gegebenheiten in Sprints zu planen und anschliessen durchzuführen.

9. Welche Hürden bestehen in der Anwendung von Agile Marketing im Agentur-Umfeld?

Es erschwert die Planbar- und Budgetierbarkeit. Man weiss nicht weit im Voraus, was passieren wird und kann schlecht Ressourcen planen. Leistungen können sich über Nacht verdoppeln aufgrund Veränderungen im Markt oder bei den Kunden. Das können wir nicht aufhalten und ist für uns selber noch einen schwierigen Punkt für eine erfolgreiche Adaption. So haben unsere Kunden meist selber fixe geplante Jahresbudgets, an welche wir uns auch richten müssen. Zudem müssen alle relevanten Stakeholder der Wert einer agilen Methodik verstehen und akzeptieren können.

10. Welche Voraussetzungen sehen Sie in der Adoption von agilen Methoden im Digital Marketing innerhalb einer Agentur?

Die Mitarbeiter müssen dafür gemacht sein. Jemand, der klar definierte Prozesse gewohnt ist, wird mit agilen Methoden nicht klarkommen. Zudem ist es nicht etwas für jeden Kunden. Wie bereits erwähnt ist es schwierig in grossen Konzernen schnell zu reagieren, worauf wir oftmals nicht viel Einfluss nehmen können. Ich würde also vor allem auch die vorherrschenden Strukturen innerhalb der Unternehmen der Kunden als wichtige Voraussetzung für die Anwendung von agilen Methoden definieren.

11. Planen Sie in nächster Zeit die Adoption von agilen Methoden in der Durchführung von Marketing Projekten?

Wir arbeiten schon mit agilen Methoden, möchten diese aber noch verstärkt einsetzen. Eine vollständige Adoption ist uns bis jetzt noch nicht gelungen, jedoch sind wir auf dem Weg dazu.

12. Möchten Sie etwas ergänzen, was Ihnen noch wichtig ist?

-

13.2 Rechercheprotokoll

Suchbegriffe: «Agile Project Management»		
Rechercheinstrument und Datum	Anzahl der Treffer	Beurteilung der Treffer und Anzahl der relevanten/ausgewählten Treffer
ProQuest, 06.04.2019	677	Beurteilung: Hohe Anzahl an Treffern. Schwierig eine Übersicht zu erlangen. Dadurch wurden die Ergebnisse nicht im Detail durchforscht. Es wurde anhand der Titel eine Auswahl relevanter Quellen getroffen. Viele Treffer sind hochaktuell. Relevante Treffer: 8
Springer Link, 06.04.2019	28	Beurteilung: Suche wurde auf Disziplin des Projektmanagements eingegrenzt. Die Suche ergab verschiedene Quellen. Unter anderem The Agile Consultant wurde als sehr relevant für die Arbeit eingestuft. Relevante Treffer: 5

Sage Journals, 06.04.2019	4	Beurteilung: Drei Quellen sind ohne Bezug. Eine Quelle geht auf die Frage ein, ob agile Methoden auch in anderen Industrien wie der Software Entwicklung eingesetzt werden können. Relevante Treffer: 1
------------------------------	---	--

Tabelle 8: Rechercheprotokoll Suchbegriff Agile Project Management

Suchbegriffe: «Agile Marketing»		
Rechercheinstrument und Datum	Anzahl der Treffer	Beurteilung der Treffer und Anzahl der relevanten/ausgewählten Treffer
ProQuest, 06.04.2019	19	Beurteilung: Genügend Aktuelle Treffer. Viele Quellen sind zu allgemein. Suche liess sich gut einschränken. Relevante Treffer: 4
Springer Link, 06.04.2019	3	Zwei Quellen ohne Bezug zum Thema. Erneut wurde die Quelle Agile Consultant gefunden. Daraus lässt sich schliessen, dass in dieser Quelle auch agiles Marketing behandelt wird. Relevante Treffer: 1
Sage Journals, 06.04.2019	0	Relevante Treffer: 0

Tabelle 9: Rechercheprotokoll Suchbegriff Agile Project Management

Folgende Begriffe ergaben keine nennenswerten Ergebnisse:

- Marketing Project Management
- Digital Marketing Project Management
- Digital Marketing Agency
- Agency Project Management

Bisher erschienene Schriften

Ergebnisse von Forschungsprojekten erscheinen jeweils in Form von Arbeitsberichten in Reihen.
Sonstige Publikationen erscheinen in Form von alleinstehenden Schriften.

Derzeit gibt es in den Churer Schriften zur Informationswissenschaft folgende Reihen:
Reihe Berufsmarktforschung

Weitere Publikationen

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 106
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Christine Nünlist
Open Library-Ein dänisches Konzept für die Stadtbibliothek Aarau?
Chur, 2020
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 107
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Debora Greter
Wissensmanagement in der Lebensmittelindustrie
Chur, 2020
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 108
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Reto Siegenthaler
Entwicklung eines kollaborativen Wissensmanagement im Krisenmanagementprozess
Chur, 2020
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 109
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Julia Knuchel
Semantische Technologien – Nutzung, Bedürfnisse und Probleme in Forschungsprojekten
Ein Beitrag zur Neuausrichtung der Forschungsunterstützung als Dienstleistung wissenschaftlicher
Bibliotheken
Chur, 2020
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 110
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Christina Fischer
Augmented Reality, der Designprozess und Prototyping: State of the Art
Chur, 2020
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 111
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Pascale Marder
Gemeindearchive
Zwischen Selbstverwaltung und Mandatsverhältnis
Chur, 2020
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 112
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Jin Chei
Digitalisierungslandschaft in Schweizer Archiven
Explorative Studie bezüglich Situation, Herausforderungen und gewünschter Unterstützung
Chur, 2020
ISSN 1660-945X

Über die Informationswissenschaft der Fachhochschule Graubünden

Die Informationswissenschaft ist in der Schweiz noch ein relativ junger Lehr- und Forschungsbereich. International weist diese Disziplin aber vor allem im anglo-amerikanischen Bereich eine jahrzehntelange Tradition auf. Die klassischen Bezeichnungen dort sind Information Science, Library Science oder Information Studies. Die Grundfragestellung der Informationswissenschaft liegt in der Betrachtung der Rolle und des Umgangs mit Information in allen ihren Ausprägungen und Medien sowohl in Wirtschaft und Gesellschaft. Die Informationswissenschaft wird in Chur integriert betrachtet.

Diese Sicht umfasst nicht nur die Teildisziplinen Bibliothekswissenschaft, Archivwissenschaft und Dokumentationswissenschaft. Auch neue Entwicklungen im Bereich Medienwirtschaft, Informations- und Wissensmanagement und Big Data werden gezielt aufgegriffen und im Lehr- und Forschungsprogramm berücksichtigt.

Der Studiengang Informationswissenschaft wird seit 1998 als Vollzeitstudiengang in Chur angeboten und seit 2002 als Teilzeit-Studiengang in Zürich. Seit 2010 rundet der Master of Science in Business Administration das Lehrangebot ab.

Der Arbeitsbereich Informationswissenschaft vereinigt Cluster von Forschungs-, Entwicklungs- und Dienstleistungspotenzialen in unterschiedlichen Kompetenzzentren:

- Information Management & Competitive Intelligence
- Collaborative Knowledge Management
- Information and Data Management
- Records Management
- Library Consulting
- Information Laboratory
- Digital Education

Diese Kompetenzzentren werden im Swiss Institute for Information Research zusammengefasst.

Impressum

Impressum

FHGR - Fachhochschule
Graubünden
Information Science
Pulvermühlestrasse 57
CH-7000 Chur

www.informationsscience.ch

www.fhgr.ch

ISSN 1660-945X

Institutsleitung

Prof. Dr. Ingo Barkow

Telefon: +41 81 286 24 61

Email: ingo.barkow@fhgr.ch

Sekretariat

Telefon: +41 81 286 24 24

Fax: +41 81 286 24 00

Email: clarita.decurtins@fhgr.ch