

# Hybrides Marketing ist auf dem Vormarsch: Marketing muss sich neu erfinden

Andy Lark und André Bonfrer

## KEYWORDS

**Hybride Arbeit, Hybrides Marketing, Kollaboration, Marketingprozesse, MarTech**

## AUTOREN

### Andy Lark

CEO, Group Lark, und Chief Customer Officer, Dubber Corporation Ltd., Victoria, Australia  
[andy.lark@dubber.net](mailto:andy.lark@dubber.net)

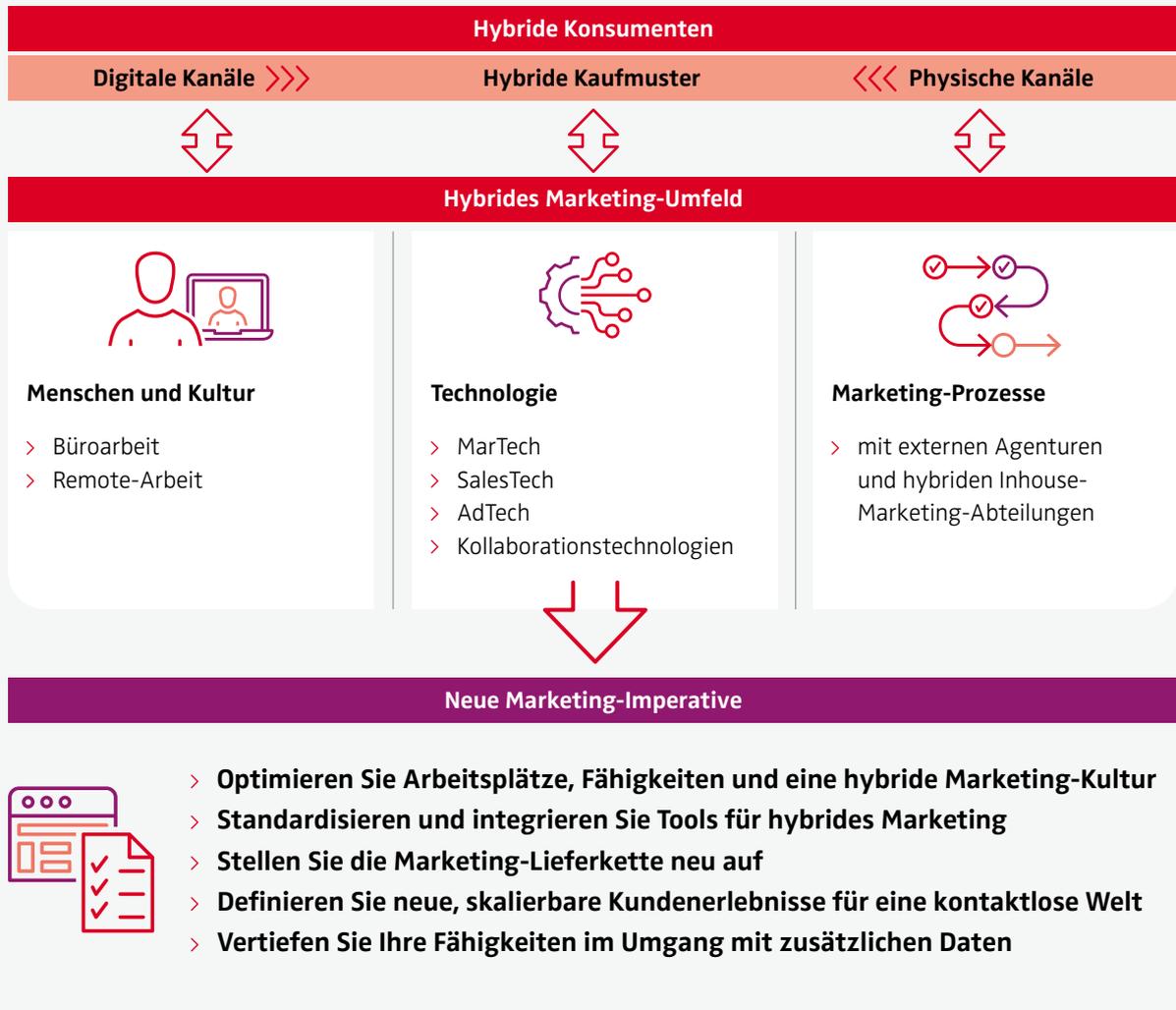
### André Bonfrer

Professor of Marketing, Deakin University, Victoria, Australia  
[andre.bonfrer@deakin.edu.au](mailto:andre.bonfrer@deakin.edu.au)

**Die Marketing-Spielwiese nach der Pandemie** ✕ Die Pandemie hat verändert, wo und wie wir arbeiten, kooperieren und kommunizieren. Die Grenze zwischen dem Zuhause und dem Arbeitsplatz ist durchlässig geworden. Hybrides Arbeiten wurde zum gängigen Begriff und beschreibt Arbeitnehmer, die selbstverständlich zwischen ihrem traditionellen Büroarbeitsplatz, ihrem Home-Office und anderen Orten hin und her wechseln. Was zunächst der Notwendigkeit geschuldet war, ist mittlerweile für viele zur Präferenz geworden. Die Arbeitsabläufe haben sich weiterentwickelt und Marketingteams arbeiten und kommunizieren mit ihren Stakeholdern asynchron und über Distanzen hinweg. Kommunikationsplattformen wie Zoom und Microsoft Teams haben sich von Tools, die Remote-Mitarbeiter mit dem Arbeitsplatz verbinden, zum eigentlichen Arbeitsplatz entwickelt.

Aber die Distanz hat nicht nur Einfluss darauf genommen, wie wir kollaborieren und kommunizieren. Marketingmanager, Konsumenten und ganze Unternehmen beschreiten neue Wege. Durch die neue Distanz haben sich aber auch die Erwartungshaltungen und Kaufgewohnheiten der Kunden gewandelt. Konsumenten tendieren ohne große Wehmut zu rein digitalen Angeboten – vom Lebensmittelkauf bis hin zur Telemedizin. Sie haben ihr Kaufverhalten und ihre Präferenzen geändert – und damit auch die Nachfrage nach neuen Kundenerlebnissen entlang der gesamten Customer Journey. Diese Entwicklungen werden sich fortsetzen und erfordern von Unternehmen umfassende und neue Strategien, die unter Berücksichtigung von Menschen und Prozessen auf neue Technologien setzen, um die Bedürfnisse von Mitarbeitern und Kunden bestmöglich zu erfüllen.

**Die Marketingprozesse im neuen Umfeld: Neue Marketing-Imperative** ✕ Die angeführten Faktoren erfordern eine Neukonzeption der Marketingabläufe. Wir müssen überdenken, wie Marketing funktioniert, wie man gute Mitarbeiter anziehen und eingliedern kann und welche

**ABBILDUNG 1 > Neue Marketing-Imperative für ein hybrides Marketing-Umfeld**


Technologien eine Hybrid-First-Organisation unterstützen. Die folgenden neuen, intern und extern ausgerichteten Anforderungen verändern die Marketing-Agenda in Bezug auf Mitarbeiter, Technologien und Prozesse. Abbildung 1 stellt das Umfeld und die fünf Imperative dar, die die Grundlagen für eine Neuorganisation des Marketings bilden.

- > **Optimieren Sie Arbeitsplätze, Fähigkeiten und eine hybride Marketing-Kultur** ✕ Auch Marketingmanager sind sowohl unternehmensintern als auch extern mit Zulieferern mit neuen Arbeitsabläufen konfrontiert. Doch während sich die Arbeitsorte durch die Pandemie veränderten, wurden viele Instrumente und Techniken kaum an die Anforderungen eines hybriden Arbeitsumfelds angepasst. Zu

den Hindernissen für erfolgreiche hybride Arbeit gehören ein Mangel an Innovation am Arbeitsplatz, unzureichende Übersicht und Veränderungen der Unternehmenskultur. Beispiele gibt es viele: schwierige Konnektivität, die jedem auferlegt, VPN-Zugänge zu Arbeitsmaterialien zu nutzen, traditionelle IT und Sicherheitssysteme, die auf zentraler Steuerung und Kontrolle aufbauen statt auf einem dezentralen System, das Remote-Mitarbeitern einen besseren Service bietet, traditionelle Key Performance Indicators (KPIs) oder die Überwachung von Mitarbeitern, bei denen Anwesenheit mehr zählt als Ergebnisse, oder die Tendenz, von Remote-Mitarbeitern weiterhin zu erwarten, sie sollten sich an starre Arbeitszeiten halten, wodurch sie nicht dann aktiv sein können, wann es am besten passt.



*Während sich die Arbeitsorte durch die Pandemie veränderten, wurden viele Instrumente und Techniken kaum an die Anforderungen eines hybriden Arbeitsumfelds angepasst.*



Trotz der in Pandemiezeiten erlebten Hypervernetzung haben Unternehmenskultur und Engagement durch die fehlende physische Anwesenheit gelitten und zu Isolation und zu Schwierigkeiten beim Remote Onboarding neuer Mitarbeiter geführt.

Im Marketing sollte man klar definieren, was von einzelnen Positionen erwartet wird und wie die Prozesse aussehen müssen. Wie gut dies gelingt, wird darüber entscheiden, ob man gute Mitarbeiter halten und neue Talente anziehen sowie ein leistungsförderndes Umfeld schaffen kann. Unternehmen, die ein florierendes Hybrid-First-Arbeitsumfeld entwickeln wollen, müssen in Strategieentwicklung investieren, eine Remote-Arbeitskultur aufbauen und neue Technologien – insbesondere künstliche Intelligenz (KI) – für wichtige Use Cases einsetzen. Zwar hat die Pandemie die digitalen Fähigkeiten von aktuellen und zukünftigen Arbeitnehmern verbessert, doch es besteht eine Qualifikationslücke, da sich die digitale Transformation schneller vollzogen hat als das Lernen.

- > **Standardisieren und integrieren Sie Tools für hybrides Marketing** ✕ Die Verfügbarkeit von immer mehr Technologiedienstleistern, Software as a Service (SaaS) und Cloud Computing hat die Zahl der Marketinganwendungen erheblich gesteigert. Heute greift man für Marketingfunktionen in der Regel auf mehr als 25 Tools zurück. Diese reichen von Kommunikationsplattformen über Produktivitätstools bis hin zu datenverarbeitenden und aufgabenspezifischen Anwendungen. Zu viele Tools bergen jedoch die Gefahr, dass zahlreiche Funktionen mehrfach verfügbar sind – wenn beispielsweise Chats und Aufgaben in unterschiedlichen Tools wie Zoom, MS Teams, Figma oder Asana auftauchen. Infolgedessen ist hybrides Marketing kostspieliger und komplexer geworden und stellt die Marketingproduktivität auf die Probe. Daher sollten CMOs versuchen, Tools zu standardisieren und zu integrieren, und einen disziplinierten Umgang mit kritischen Datensystemen verlangen.

In den letzten zehn Jahren standen Marketing-Automatisierung und Daten im Mittelpunkt der Anwendungen, aber effektive Marketing-Ressource-Management-Platt-

formen (MRM-Plattformen) sind ebenfalls zentral für das Funktionieren hybriden Arbeitens. Sie bilden die Informationsgrundlage, um Projekte auch über Distanzen hinweg zu initiieren und zu managen. Cloud-Kollaborationsplattformen, die vom Aufgaben- und Projektmanagement bis hin zu modernem Digital-Asset-Management reichen, ermöglichen es Marketingspezialisten und Teams, agiler zu agieren, datenbasierte Entscheidungen zu treffen und schneller auf Test- und Lernansätze zu reagieren.

- > **Stellen Sie die Marketing-Lieferkette neu auf** ✕ Die Durchführung von Marketingaktivitäten erfordert eine eigene Marketing Supply Chain, in der Marketingmaterialien hergestellt werden, die von Display-Werbung bis hin zu digitalen Inhalten für den Point of Sale oder digitalen Merchandising-Inhalten reichen. Diese sind meist nur unzureichend definiert und koordiniert. Sie umfassen alle Anbieter und Lieferanten – Agenturen, Medienanbieter, Materialienproduzenten und weitere Auftragnehmer. Während Beschaffungsteams in größeren Unternehmen oft stark in die Preisgestaltung eingebunden sind, haben nur wenige Marketingabteilungen Zugang zu ausgereiften Supply-Chain-Management-Lösungen oder standardisierten Plattformen, auf denen die gesamte Marketing-Lieferkette arbeiten kann.

Stattdessen bringen viele Kooperationspartner neue Tools und ihre eigenen Technologien mit, die zu Mehrkosten führen und Compliance-Risiken bergen, die Komplexität erhöhen und Skaleneffekte verhindern. Ein Teil dieser Probleme konnte durch direkte Kontakte der Verantwortlichen abgefedert werden, aber in einem hybriden Arbeitsumfeld steigen die Herausforderungen und Lösungen werden deutlich schwieriger.

Daher konzentrieren sich führende Marketingorganisationen zunehmend auf standardisierte Plattformen, um ihre Lieferketten zu managen. Integrationsanwendungen oder -protokolle wie API und iPaaS ermöglichen es, Daten und Aufgaben friktionsfrei in ein einziges System zu übertragen. Mehr Effizienz ist gefragt, sowohl über unterschiedliche Standorte hinweg als auch für ein immer breiteres Spektrum an Rich Media wie Video, VR und Ähnliches.

**ABBILDUNG 2 > MarTech-Tools und -Fähigkeiten sowie Regeln zur Verbesserung des hybriden Marketings**



Daher hat sich in den vergangenen zwei Jahren eine neue Dienstleistungskategorie etabliert, die Creative-as-a-Service (CaaS)-Lösungen anbietet. Dabei handelt es sich um eine ganzheitliche Lösung, die Menschen, Prozesse und Technologien verbindet und Marketingabteilungen, Agenturen sowie externen und internen Produktionsstudios zur Verfügung gestellt wird. Moderne CaaS-Lösungen bieten eine Reihe wichtiger Funktionen – einschließlich Briefing, Workflow- und Asset-Management – cloudbasiert und im Rahmen einfacher und leicht bedienbarer Software-as-a-Service (SaaS)-Preismodelle.

Diese Lösungen konzentrieren sich in erster Linie auf die Verstärkung und Optimierung vorhandener kreativer Ressourcen. Sie vereinfachen die vorschriftskonforme Skalierung über unterschiedliche Medienformate hinweg und können die Marketingkosten erheblich senken.

- > **Definieren Sie neue, skalierbare Kundenerlebnisse für eine kontaktlose Welt** ✕ Die Konsumenten haben digitale Kanäle rasch akzeptiert und die neuen, bequemen Kaufgewohnheiten haben sich stabilisiert. Die Ausgaben für Online-Käufe sind im Jahr 2020 erheblich gestiegen, und die meisten Konsumenten, die während der Pandemie

begonnen haben, online einzukaufen, nutzen weiterhin Online-Kanäle. Daher wird es immer wichtiger, digitale und kontaktlose Konsumerlebnisse zu gestalten und in großem Umfang auszuspielen.

Customer Experiences wurden ursprünglich in erster Linie von der Geschäftsstrategie gesteuert. Die Geschäftsleiter konzentrierten sich auf die Optimierung der Erfahrungen in den Geschäften und ergänzten die physischen Kontaktpunkterlebnisse mit digitalen Angeboten. Der Aufstieg rein digitaler Unternehmen, für die eine reibungslose Online Experience entscheidend war, hat jedoch neue Maßstäbe bei Kundenerwartungen gesetzt und die Interaktionen beim Kauf verändert.

Nun ist hybrides Marketing gefragt, bei dem Marketingteams zusätzliche Fähigkeiten im Umgang mit Daten benötigen, um in einer zunehmend unpersönlichen Welt stärker personalisierte und besonders ansprechende Erlebnisse zu kreieren. Daher sehen wir, dass sich die primären Dokumentationssysteme für Kundeninteraktionen rasch von Customer-Relationship-Management-Plattformen zu Kundendatenplattformen (CDPs) verlagern. CDPs ermöglichen Marketingmanagern eine umfassendere Sicht

auf ihre Kunden. Marken gelingt es damit besser, Kunden zeitnahe, relevante und überzeugende Argumente und Erlebnisse unmittelbar bei der Kaufentscheidung zu liefern.

Während sich MarTech früher in erster Linie mit der Nutzung zentraler Plattformen und solcher von Drittanbietern beschäftigte, verändern nun dezentrale Plattformtechnologien wie Blockchain oder Krypto-Marketing die Möglichkeiten, Werte zu schaffen, zu speichern und auszutauschen. Diese versprechen Kundenbindung durch reichhaltigere Kontaktmuster und exaktere Personalisierung zu stärken. Blockchain-basierte Unternehmen wie das australische Unternehmen Liven ermöglichen es beispielsweise Kunden von Restaurants, Bars und Beherbergungsbetrieben, auf der Liven-Plattform eine eigene Währung zu „minten“ und als Incentive für weitere Käufe und Vorausbuchungen zu nutzen. Die Netzwerkeffekte der Plattform sorgen für eine höhere Besucherfrequenz in allen Lokalisationen des Liven-Ökosystems und damit für eine stärkere Kundenbindung.

- > **Vertiefen Sie Ihre Fähigkeiten im Umgang mit zusätzlichen Daten** ✕ Die rasche Einführung von CDPs spiegelt die unstillbare Nachfrage der Marketingmanager nach Daten wider. Motiviert durch hohe Erwartungen an KI, gibt es immer mehr Nachfrage nach tieferen Marketinganalysen und -einblicken aus der Auswertung und Transformation verschiedenster Datentypen aus digitaler Kommunikation und Interaktion, die neue Geschäftsmodelle ermöglichen und dazu beitragen, bestimmte Marketingaufgaben besser erfüllen zu können.

Durch die Kombination von KI, maschinellem Lernen (ML) und natürlicher Sprachverarbeitung (NLP) erhalten Marketingmanager Echtzeitdaten, um sowohl Kunden als auch Mitarbeiter besser kennenzulernen. Gespräche über Videokonferenzplattformen wie Microsoft Teams und Zoom, mobile Anrufe und Chatbots liefern ohne Zeitverzug Zufriedenheitsdaten, Absichten und Kaufsignale, da Gespräch automatisch in Daten transformiert werden können. Wo Marketingspezialisten früher auf nachträgliche Umfragen angewiesen waren, stehen ihnen jetzt potenziell minutengenau abrufbare Indizien zu Absichten oder der Erfahrungsqualität zur Verfügung, die sie für prädiktive Analytik nutzen können.

Die Distanz, die durch hybrides Arbeiten und hybride Kundenbeziehungen entstanden ist, können Marketingmanager also insbesondere bei der Sprachanalyse durch den kombinierten Einsatz von KI, NLP und ML schließen. Sie könnte z.B. die Stimmung in Kundengesprächen in Echtzeit analysieren und potenzielle, lösungsbedürftige

Konfliktsituationen entdecken und einem Mitarbeiter ein Skript zur Lösung vorschlagen. Manager könnten die wichtigsten und dringendsten Themen einer Sitzung automatisiert sammeln und in Sitzungsprotokolle und konkrete Aufgaben transformieren. Sie könnten auch das Engagement der Mitarbeiter in Projekten messen, um entweder weniger engagierte Mitarbeiter zu unterstützen oder die engagiertesten besonders zu fördern. Marketingexperten könnten bei Gesprächen mit Kunden unterschiedliche Interessenslagen in Bezug auf verschiedene Marken, Produkte oder Dienstleistungen ermitteln und so neue Insights generieren. All diese Möglichkeiten sollten geprüft und unter Berücksichtigung der Privatsphäre und der Rechte von Konsumenten und Mitarbeitern sorgfältig umgesetzt werden.

**Das Marketing benötigt ein neues Fundament** ✕ Hybrides Arbeiten wird bis 2024 zum Standard werden, wobei die meisten CMOs sogar davon ausgehen, dass mehr als die Hälfte der Arbeit außerhalb des Unternehmens erledigt werden wird. Obwohl die meisten Unternehmen schnell auf die Herausforderungen von COVID reagiert haben, gibt es in drei von vier Firmen noch keine detaillierte Strategie für hybrides Arbeiten oder passende KPIs zur Unterstützung hybrider Arbeitsmodelle. Hybrides Arbeiten erfordert eine neue Marketingperspektive für die Synchronisation von Menschen und Prozessen und MarTech wird beim Gestalten neuer Abläufe eine Schlüsselrolle spielen. ✕



#### LITERATURHINWEISE

**Dubber & AT&T Research (2022):** "Forbes: Hybrid Will Be The New Work Style," [www.dubber.net/learn/blog-posts/service-providers/hybrid-will-be-the-new-work-style-but-72-of-businesses-lack-a-strategy-atts-future-of-work-study-shows](http://www.dubber.net/learn/blog-posts/service-providers/hybrid-will-be-the-new-work-style-but-72-of-businesses-lack-a-strategy-atts-future-of-work-study-shows).

**Prudential Pulse of the American Worker Survey (2021):** "Is this Working?", [news.prudential.com/presskits/pulse-american-worker-survey-is-this-working.htm](https://news.prudential.com/presskits/pulse-american-worker-survey-is-this-working.htm).

**Microsoft (2022):** Great Expectations. Making Hybrid Work Work, Microsoft Work Trends Report, 2022, [www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index](https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index).