

Wirtschaftswissenschaftliches Forum der FOM

Die agile Methode Kanban in Marketingkommunikationsagenturen

Bruno Baketarić

Wirtschaftswissenschaftliches Forum der FOM

Band 47

Bruno Baketarić

**Die agile Methode Kanban
in Marketingkommunikationsagenturen**

Shaker Verlag
Aachen 2017

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Herausgebende Institution ist die FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige Gesellschaft mbH

Copyright Shaker Verlag 2017

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-5535-1

ISSN 2192-7855

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

VORWORT DES HERAUSGEBERS

Die private FOM Hochschule für Oekonomie & Management versteht sich mit ihrem ausbildungs- und berufsbegleitenden Studienangebot im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich als eine Ergänzung der deutschen Hochschullandschaft. Durch die Schaffung zielgruppenadäquater, attraktiver Studienbedingungen ermöglicht sie gleichzeitig den Beschäftigten viele Chancen zur Weiterentwicklung und den Unternehmen die Anpassung an die Anforderungen, die sich aus der demografischen Entwicklung und den gestiegenen Qualifikationsbedarfen ergeben.

Die 1991 auf Initiative von Wirtschaftsverbänden gegründete FOM arbeitet seit ihrem Bestehen eng mit Unternehmen und Verbänden zusammen und unternimmt mit der vorliegenden Schriftenreihe einen weiteren Schritt zur Verzahnung von Theorie und Praxis. Studierenden mit herausragenden Studienleistungen wird hierin ein Forum gegeben, der interessierten Fachöffentlichkeit empirische Ergebnisse, innovative Konzepte und fundierte Analysen im Zuge einer breiten Veröffentlichung ihrer Abschlussarbeiten mitzuteilen. Daneben finden exzellente Dissertationen von FOM Dozenten Eingang in die Schriftenreihe.

Unser herzlicher Dank gilt Frau Dr. Rudolph und Herrn Prof. Ebner, die die Abschlussarbeit von Herrn Bruno Baketarić als Erst- bzw. Zweitgutachter betreut haben.

Die Arbeit thematisiert die Übertragbarkeit der erprobten und häufig eingesetzten Projekt- und Changemanagementmethode *Kanban* aus der Domäne der Softwareentwicklung in die Domäne der Marketingkommunikation. Vor allem die umfangreiche Betrachtung der grundlegenden Eigenschaften und Rahmenbedingungen der Leistungserstellung in einer Marketingkommunikationsagentur erlaubt eine schlüssige und nachvollziehbare Bewertung der Zweckmäßigkeit eines derartigen Übertrags einer Methode aus einem anderen Kontext.

Wir hoffen, den vielfach regen und fruchtbaren Dialog zwischen Hochschule und Praxis mit dieser Reihe um eine weitere Facette zu bereichern. Als Herausgeber freuen wir uns, herausragende Leistungen unserer Studierenden durch eine Veröffentlichung würdig honorieren zu können.

Essen, im September 2017

Prof. Dr. Burghard Hermeier

Prof. Dr. Thomas Heupel

Rektor

Prorektor für Forschung

VORWORT DES GUTACHTERS

Im Zeitalter von digitalen und hochgradig vernetzten Arbeits- und Rezeptionsprozessen sind es die organisationalen Strukturen in den Kreativschmieden der Werbeindustrie, denen eine immer größer werdende Bedeutung bei flexiblen und schnellen Problemlösungen in der Marketingkommunikation zufällt. Das agile Projektmanagement steht schon länger für effiziente Prozesse und innovative Organisationen in globalen Wettbewerbsumgebungen. Die Anwendung von agilen Methoden wie Scrum oder Kanban auf den gestalterischen und produktionstechnischen Leistungserstellungsprozess in Marketingagenturen ist da nur folgerichtig. Dieser Herausforderung stellt sich der vorliegende Band.

Der Autor entwickelt ein theoretisch hervorragend fundiertes Modell, das die Prinzipien der Kanban-Methode auf die Arbeitsorganisation von Marketingagenturen überträgt. Das Ziel sind Prozessverbesserungen im Sinne von originellen und erfolgreichen Kampagnen, also einer innovativen und kreativen Arbeit, einerseits, und einem beherrschbaren Arbeitsvolumen und einer effizienten Umsetzung der Ideen in konkrete Kommunikationsmaßnahmen andererseits. Es strukturiert schlüssig die drei Säulen, die die Arbeit und die Wettbewerbsfähigkeit einer Werbeagentur ausmachen, nämlich die Beherrschung von Komplexität, den kreativen Schaffensprozess und die Anwendung von Wissensarbeit in quantitativer wie qualitativer Hinsicht. Sehr interessant sind in diesem Zusammenhang die vom Autor angestoßenen Diskussionen um die Quellen von Kreativität und die Qualität in der Performance von Agenturen sowie die Darstellung von unterstützenden Management- und Evaluierungsmethoden, die die alternative Einbindung des Ansatzes „agiles Marketing“ und eine Methode wie Kanban transparent und überzeugend begründen.

Der Anspruch des entwickelten Kanban-Modells ist hoch, es schlägt konkrete Verfahrensschritte zur Organisation des Leistungserstellungsprozesses von Marketingkommunikationsagenturen im Spagat zwischen effizienter Produktivität und einzigartiger Kreativität, zwischen hartem Wettbewerbs- und Zeitdruck und den systemischen Workflows einer Organisation vor.

Eine empirische Überprüfung der hier theoretisch beschriebenen Zusammenhänge und Effekte verspricht spannend zu werden und eröffnet der Arbeit von Marketingagenturen neue Wege im dichten internationalen Wettbewerbsumfeld.

Mannheim, im September 2017

Dr. Elke Rudolph

Dozentin für Marketing und Unternehmenskommunikation

FOM-Hochschule für Oekonomie & Management

VORWORT DES AUTORS

Meine langjährige Tätigkeit im Spannungsfeld zwischen Individualsoftwareentwicklung und kreativer Werbung – zunächst als Programmierer und später in einer Managementfunktion – führte schon früh zu dem Gefühl, dass das Projektmanagement, nicht nur in Agenturen, sondern allgemein in Organisationen, deren Zweck die Marketingkommunikation ist, verbesserungswürdig sei. Durch das Internet verschmolzen zwei Felder, die ganz offensichtlich nicht auf diese Verschmelzung vorbereitet waren. Die kreativen Marketer – auf Kunden wie Agenturseite –, die bisher viele „nicht-kreative Aufgaben“ diversen Spezialdienstleistern¹ überlassen hatten, waren unerwartet in einer neuen Wettbewerbssituation angekommen: Webseitenprogrammierung, E-Mail-Marketing, Database- und Direct Marketing, Lead-Management und vieles mehr musste mit „Kreation“ und „Marke“ unter einen Hut gebracht, Kommunikationsstrategien und -taktiken überarbeitet werden.

Unter dem Druck dieser externen Faktoren blieb der nach innen gerichtete Blick auf den Leistungserstellungsprozess oft aus. Zwar wurde „professionalisiert“ wo es ging, meist handelte es sich dabei jedoch um einen Übertrag von Methoden aus dem häufig industriell-produktionstechnisch geprägten Umfeld von Marketingkommunikationsorganisationen. Eine intensive Auseinandersetzung mit der Frage, ob dieser Ansatz zielführend ist, konnte ich nicht beobachten.

Als die Verbreitung agiler Methoden in der Softwareentwicklung stieg, war es für mich naheliegend, über einen Übertrag aus dieser Domäne in das Marketing nachzudenken – auch ohne das Wissen, dass es sich in beiden Fällen um Wissensarbeit handelt. Rückblickend ist dies wahrscheinlich einer der größten Treiber für meine Aufnahme eines berufsbegleitenden Studiums an der FOM gewesen. Und erst der wirtschaftswissenschaftliche Blickwinkel auf die – zu jener Zeit als Informatikerthema geltenden agilen Methoden – ermöglichte die nötige Selektion, Reflexion und Vertiefung, die zu dieser Arbeit führte.

¹ TV-Produktion, Mediaschaltung, sowie Marktforschung sind hierfür als Beispiele zu nennen.

Zuvorderst hoffe ich, mit dieser Arbeit Führungskräften im Marketing einen Impuls geben zu können, sich intensiver als bisher mit dem Blick nach innen zu beschäftigen. Wettbewerbsfähigkeit entsteht vor allem durch die interne Leistungsfähigkeit, die Motivation der Kollegen und die Lern- und Anpassungskompetenz auf persönlicher und organisationaler Ebene. Kanban für Wissensarbeit kann ein Mittel sein, dies in einem evolutionären Prozess zu erreichen.

Danken möchte ich all jenen Professoren und Dozenten der FOM, die mit großem Engagement nicht nur einem Beruf, sondern offensichtlich einer Berufung nachgehen. Hervorheben möchte ich Frau Doktor Rudolph, für die hervorragende Betreuung meiner Arbeit; sowie die Herren Professor Ebner und Professor Steininger, die das Fach Wirtschaftsinformatik am FOM-Standort Mannheim im positivsten Sinne prägen. Dank möchte ich auch meinem Arbeitgeber aussprechen, der mir ermöglichte, dem Studium die gebotene Priorität einzuräumen.

Vor allem möchte ich jedoch meiner Frau Corinna danken, die für die Dauer der Studienzeit zusätzlich zu ihrer eigenen Berufstätigkeit nicht nur den überwiegenden Teil der gemeinsamen Aufgaben schultern musste, sondern außerdem genötigt wurde, diverse Arbeiten zu lesen und mit einem fast monothematischen Ehemann zu leben.

St. Leon-Rot, im September 2017

Bruno Baketarić

INHALTSVERZEICHNIS

Abkürzungsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis.....	X
Formelverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis.....	XII
1 Einleitung und Motivation	1
2 Das Wesen der Arbeit einer Marketingkommunikationsagentur.....	4
2.1 Wissensarbeit	4
2.2 Kreativität.....	10
2.3 Komplexität und komplexe Systeme	15
3 Das Konzept „Agile“	20
3.1 Wurzeln des Konzepts	22
3.2 Studienergebnisse zu agilen Methoden	24
3.3 Barrieren und Katalysatoren in Organisationen	25
4 Übertrag auf Marketingkommunikation	28
4.1 Erste bekannte Anwendungen von Agile Marketing	30
4.2 Operative Herausforderungen in Agenturen.....	31
4.2.1 Zwei Arten von Arbeit	32
4.2.2 Produktivität und Effizienz	33
4.2.3 Projektmanagement	35
4.2.4 Planungsprozess.....	38
4.3 Organisationale Herausforderungen	40
5 Kanban im Kontext eines Marketingkommunikationsdienstleisters.....	44
5.1 Zentrale Begriffe	47
5.2 Anpassung durch kontinuierliches Changemanagement.....	48
5.2.1 Agenda.....	49
5.2.2 Werte	50
5.3 Die Praktiken der Kanban Methode im Kontext des Leistungserstellungsprozesses einer Agentur.....	51
5.3.1 „Visualisiere“ die Arbeit und deren Fluss durch das System	53

5.3.2 „Limitiere den Work in Progress“	56
5.3.3 „Manage Flow“ – den Fluss der Arbeit aktiv steuern	59
5.3.4 „Mache die Prozessregeln explizit“, um diese verbessern zu können	63
5.3.5 „Implementiere Feedback-Loops“, um gemeinsam besser zu werden	64
5.3.6 „Führe Verbesserungen basierend auf Methoden und Modellen durch“	64
6 Schlussbetrachtung und Ausblick	67
Literaturverzeichnis	71