



Die Zukunft des B2B-Marketing – Operating Model 2035

Nicole Fabig-Grychtol und Dr. Martin Möhrle | Oktober 2025

Technology Impact und Skill-Transformation im
Maschinen- und Anlagenbau

CHANGE LEADERS
Innovative Consulting & Digital Solutions

Zielsetzung und Vorgehensweise der Analyse

B2B-Marketing im Maschinenbau zwischen Technologie, Evidenz und Skill-Transformation

Der industrielle Maschinen- und Anlagenbau steht vor einer tiefgreifenden Neudefinition seines Marketings. Während jahrzehntelang Ingenieurskunst und persönliche Kundenbeziehungen die Hauptträger des Markterfolgs waren, verschiebt sich die Logik bis 2035 grundlegend: Technologien, Daten und regulatorische Nachweise werden zu zentralen Wettbewerbstreibern. Im B2B-Marketing bedeutet das nicht weniger als den Übergang von der kommunikativen Begleitfunktion zur strategischen Wertschöpfungsinstanz.

Das **fiktive Beispielunternehmen MABAU** steht exemplarisch für die Transformation eines typischen europäischen Investitionsgüterherstellers. Seine Ausgangslage ist repräsentativ für eine ganze Branche: global vernetzt, technisch führend, aber mit einem Marketing, das historisch stark vertriebsunterstützend agierte und kaum systematisch mit Daten, Technologie oder Performance-Steuerung verknüpft war. Genau an dieser Schnittstelle setzt die vorliegende Analyse an. Sie beschreibt nicht nur, wie sich die Marketingfunktion in einem Maschinenbauunternehmen bis 2035 entwickeln wird, sondern zeigt, welche technologischen, organisatorischen und kompetenzbezogenen Veränderungen dafür notwendig sind.

Der strukturelle Wandel des industriellen B2B-Marketings

Das industrielle Marketing wird in den kommenden Jahren von **fünf Megatrends** geprägt:

Digitalisierung der Customer Journey – Laut McKinsey (2024) und Gartner (2023) durchlaufen bereits heute 60–70 % aller B2B-Entscheider den Informationsprozess vollständig digital, bevor sie erstmals mit dem Vertrieb in Kontakt treten. Websites, Fachplattformen und soziale Netzwerke werden zu primären Kontaktpunkten, an denen Sichtbarkeit, Datenqualität und Thought Leadership über Relevanz entscheiden.

Evidenzbasierung und Nachweisführung – Investitionsentscheidungen erfolgen zunehmend unter regulatorischem und ESG-Druck (AI Act, NIS2, CBAM, CSRD). Aussagen zu Energieeffizienz, Lebenszykluskosten oder Compliance müssen belegbar sein. Damit wird Marketing zur „Beweisführungsinstanz“, die technische, wirtschaftliche und regulatorische Daten aus Engineering, Service und Betrieb integriert.

Integration von Künstlicher Intelligenz – Generative AI, Predictive Analytics und Automatisierung verändern Produktions-, Content- und Kampagnenlogiken grundlegend. Marketingabteilungen entwickeln sich zu hybriden Einheiten, in denen technologische Steuerung, Faktenvalidierung und Governance gleichrangig mit Kreativität stehen.

Immersive Kommunikation und hybride Touchpoints – Messeauftritte, Remote-Demos und AR/VR-Erlebnisse verschmelzen zu vernetzten Plattformen, die Kundenbeziehungen über physische Präsenz hinaus verlängern. Der Proof of Concept wird interaktiv und visuell nachvollziehbar.

Skill-Shift und neue Rollenprofile – Der Marketer von morgen ist Datenarchitekt, Content-Kurator, Compliance-Kommunikator und AI-Operator in Personalunion. Ohne gezielte Lern- und Entwicklungspfade droht der Fachkräftemangel, der heute die Produktion betrifft, morgen das Marketing zu treffen.

Diese Entwicklungen führen zu einem Paradigmenwechsel: Marketing wird zu einem daten-, evidenz- und technologiegetriebenen Steuerungsfeld, das messbare Beiträge zu Umsatz, Markenwert und Nachhaltigkeit liefert.

Zielsetzung und Vorgehensweise der Analyse

Die MABAU-Analyse als Blaupause für den industriellen Mittelstand

Die vorliegende Technology-Impact-Analyse für das B2B-Marketing eines Maschinenbauers basiert auf denselben methodischen Prinzipien, die ChangeLeaders bereits für verschiedene Branchen und Funktionen/Fachbereiche entwickelt hat. Ausgangspunkt ist die Frage:

Welche technologischen Entwicklungen verändern bis 2035 Aufgaben, Prozesse und Skillanforderungen im B2B-Marketing grundlegend?

Das Vorgehen folgt einer dreistufigen Logik:

- **Technologie-Screening und Impact-Mapping** – Identifikation relevanter Technologiecluster (AI, Automation, Immersive Tech, RegTech, Platform Economy).
- **Funktions- und Rollen-Analyse** – Untersuchung, wie sich Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Job-Profile im B2B-Marketing entlang dieser Technologien verändern.
- **Skill-Ableitung und Lernpfade** – Bestimmung neuer Kernkompetenzen (z. B. Prompt Engineering, Regulatory Storytelling, Data Integration) und deren Abbildung in strukturierten Entwicklungsarchitekturen.

Das Ergebnis ist ein Zielbild, in dem Marketing nicht länger Kommunikationsanhängsel, sondern strategischer Wertschöpfungspartner ist – messbar, skalierbar, auditfähig.

Vom Kommunikationshandwerk zur evidenzbasierten Wertschöpfung

Bis 2035 wird sich das Corporate Marketing eines Maschinenbauunternehmens wie MABAU auf vier Ebenen neu definieren:

- **Strategische Markenführung:** Marken sind Vertrauensarchitekturen, die technologische Exzellenz, digitale Kompetenz und regulatorische Verlässlichkeit abbilden.
- **Content & Thought Leadership:** Inhalte werden zur Wahrung des Vertrauens – belegt, interaktiv, datengestützt.
- **Account-Based Marketing & Deal Enablement:** Kampagnen richten sich an Buying Center-Strukturen; Marketing liefert faktenbasierte Value Cases, ROI/TCO-Modelle und Referenzen.
- **Integration in Performance-Systeme:** Kennzahlen wie MQL→SQL-Conversion, Pipeline-Einfluss oder Win-Rate sind zentrale Steuergrößen.

Marketing und Vertrieb verschmelzen zu einem gemeinsamen Evidence Engine Room, der Nachfrage generiert, Nachweise liefert und Abschlusswahrscheinlichkeiten erhöht.

Zielsetzung und Vorgehensweise der Analyse

Kompetenztransformation als Erfolgsfaktor

Technologie wirkt nur, wenn die Menschen, die sie nutzen, die richtigen Fähigkeiten besitzen. Die Analyse zeigt, dass sich bis 2035 **Skill-Profile im Marketing radikal verändern**. Neben klassischen Kommunikations- und Projektmanagementfähigkeiten entstehen neue Kompetenzfelder:

- **Data & Analytics Literacy** – Fähigkeit, Datenquellen zu verknüpfen, KPIs zu interpretieren und evidenzbasierte Entscheidungen zu treffen.
- **AI Governance & Prompt Engineering** – Steuerung generativer Modelle, Validierung von Inhalten, Sicherstellung regulatorischer Konformität.
- **Immersive Storytelling & 3D-Design** – Übersetzung technischer Daten in interaktive, emotionale Erlebnisse.
- **Regulatory Storytelling & Compliance Communication** – Entwicklung auditfähiger Claims entlang von AI Act, NIS2, CSRD und CBAM.
- **Cross-Functional Collaboration & Agile Methods** – Arbeiten in Squads und CoEs an der Schnittstelle zu Vertrieb, Engineering, Service und HR.

Diese Skill-Transformation ist kein Randthema, sondern Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit der gesamten Organisation. Sie bestimmt, ob ein Unternehmen seine technologischen Potenziale tatsächlich in Markt- und Kundenmehrwert übersetzen kann.

Zielsetzung des Whitepapers

Das Whitepaper verfolgt drei Ziele:

- **Transparenz schaffen** über die technologischen und organisatorischen Umbrüche im industriellen B2B-Marketing.
- **Konkrete Handlungsoptionen** für Unternehmen ableiten, die ihre Marketingfunktion von einer Kommunikations- zu einer Wertschöpfungsinstanz entwickeln wollen.
- **Skill-basierte Entwicklungsarchitekturen** aufzeigen, die Marketing-, Vertriebs- und Serviceorganisationen befähigen, mit der Geschwindigkeit technologischer Veränderungen Schritt zu halten.

Es richtet sich an Marketing- und Vertriebsleiter, Vorstände, CHROs sowie Verantwortliche für Organisations- und Kompetenzentwicklung im industriellen Mittelstand.

Bedeutung für die Praxis

Unternehmen wie MABAU zeigen, dass Technologie-Impact-Analysen weit über IT-Strategien hinausreichen. Sie bilden die Grundlage für integrierte Transformationsprogramme, die Organisation, Prozesse, Systeme und Menschen gleichermaßen betreffen. Wer frühzeitig versteht, welche Technologien welche Skills erfordern, kann Personalplanung, Learning-Strategie und Organisationsdesign vorausschauend steuern – und sich damit im Wettbewerb um Kunden, Talente und Innovationsgeschwindigkeit differenzieren.

Das B2B-Marketing wird damit zum Gradmesser für die digitale Reife einer Industrie. Es verbindet Markt, Technologie und Mensch – und steht beispielhaft für die Frage, wie sich Wertschöpfung im Maschinenbau bis 2035 neu definiert.

INHALT

01 Corporate Marketing	5
02 Produktmarketing	17
03 Deal Enablement	26
04 MarTech & Daten (Enabler)	38
05 Operating Model, Rollen & Prozess	47
06 KPIs, Budget & Governance	59
07 Roadmap 2025–2035	64
08 Literaturübersicht	68
09 Wir über uns / Kontakt	74

INHALT

01 | Corporate Marketing 5

02 | Produktmarketing 17

03 | Deal Enablement 26

04 | MarTech & Daten (Enabler) 38

05 | Operating Model, Rollen & Prozess 47

06 | KPIs, Budget & Governance 59

07 | Roadmap 2025–2035 64

1.0 | Corporate Marketing

1.1 | Executive Summary & Zielbild 2035 7

1.2 | Markenführung & Narrativ 8

1.3 | Zielkunden, Personas & Kaufanlässe 9

1.4 | Content-Strategie & Thought Leadership 10

1.5 | Kanäle & Kampagnen 11

1.6 | Messen & Events 12

1.7 | Zukunftsanalyse 2035 13

1.8 | Technologische Einflussfaktoren & Skillbedarfe 14

1.9 | Aufgaben- und Jobentwicklung 15

1.10 | Lern- und Skillpfade 16

01 | Corporate Marketing (Strategie, Marke, Nachfrageaufbau)

1.1 Executive Summary & Zielbild 2035

Das Corporate Marketing im internationalen Maschinen- und Anlagenbau befindet sich in einer Transformationsphase, die durch drei zentrale Treiber bestimmt wird: die zunehmende Digitalisierung industrieller Wertschöpfung, die regulatorische Verdichtung in Europa und globalen Märkten sowie die Erwartung von Kunden nach überprüfbareren Leistungsversprechen. Für ein hochspezialisiertes Unternehmen wie MABAU bedeutet dies eine Neujustierung der Rolle des Marketings von der reinen Kommunikationsfunktion hin zu einem integralen Bestandteil der Wertschöpfung. Im Zielbild 2035 ist Corporate Marketing bei MABAU auf mehreren Ebenen verankert.

Erstens fungiert es als **strategische Steuerungsinstanz für die Marke**. Der Markenwert ergibt sich nicht allein aus technischer Exzellenz, sondern aus der Fähigkeit, durchgängig nachweisbare Resultate für Kunden zu dokumentieren. Dazu gehören beispielsweise höhere OEE-Raten (Overall Equipment Effectiveness), reduzierte Energie- und Materialverbräuche oder die Sicherstellung regulatorischer Konformität entlang der Lieferkette.

Zweitens übernimmt Corporate Marketing die Rolle eines **Content- und Evidenzarchitekten**. Im industriellen B2B-Kontext verlieren generische Imagekampagnen an Wirkung. Entscheidend sind belastbare Nachweise, die in Form von Referenzstudien, Benchmark-Analysen oder Digital-Twin-Demonstrationen aufbereitet werden. Marketing ist damit unmittelbar mit Engineering, Service und Vertrieb verknüpft, da Daten aus Betrieb und Condition Monitoring in den Kommunikationsprozess einfließen müssen.

Drittens wird Corporate Marketing zum **Katalysator von Nachfrageaufbau und Kundeninteraktion**.

- **Digitale Kanäle** gewinnen im industriellen B2B-Marketing deutlich an Gewicht. Studien von Gartner (2023) und McKinsey (2022) weisen nach, dass B2B-Entscheider heute schon 60–70 % ihrer Informationsphase digital durchlaufen, bevor sie mit Vertrieb in Kontakt treten. Besonders Fachplattformen, LinkedIn und Videoformate spielen dabei eine zentrale Rolle.

- **Messen** verlieren keineswegs ihre Bedeutung, sondern verschieben ihre Funktion. Deloitte (2023) und die Messewirtschaftsverbände zeigen, dass Leitmessungen weiterhin zentrale Plattformen für Beziehungspflege, Live-Demonstrationen und Vertrauensbildung sind. Allerdings haben hybride und digitale Erweiterungen stark an Bedeutung gewonnen (digitale Zwillinge von Anlagen, Remote-FATs, AR-gestützte Präsentationen).
- **Immersive Eventformate** (z. B. AR/VR-Demos, virtuelle Showrooms) sind ein wachsendes Segment, aber noch nicht flächendeckend im Einsatz. Prognosen von PwC (2023) gehen davon aus, dass diese Technologien bis 2030 im B2B-Marketing von Early Adopters zum Standardwerkzeug aufsteigen könnten.

Das Marketing orchestriert die Kanäle entlang klar definierter Customer Journeys und differenziert Botschaften nach Rollen im Buying Center (Operations, Qualität, Instandhaltung, Einkauf, IT/OT).

Viertens ist Corporate Marketing in das **Performance- und Steuerungssystem des Unternehmens** integriert. Es verantwortet messbare Kennzahlen, die über klassische Kommunikationsmetriken hinausgehen. Dazu zählen etwa die Konvertierungsraten von Marketing-Qualified zu Sales-Qualified Leads, die Verkürzung von Entscheidungszyklen oder der Beitrag zu wiederkehrenden Umsätzen durch Service- und Digitalprodukte.

Fünftens erfüllt Corporate Marketing eine **globale Orchestrierungsaufgabe**. Für ein international agierendes Unternehmen wie MABAU bedeutet dies die Sicherstellung einer konsistenten Markenführung über Regionen hinweg bei gleichzeitiger lokaler Anpassungsfähigkeit. Während in Europa Themen wie regulatorische Konformität und Nachhaltigkeit dominieren, stehen in Asien Energieeffizienz und Produktionsgeschwindigkeit stärker im Vordergrund. Corporate Marketing muss diese Unterschiede antizipieren und in differenzierten Kampagnen abbilden.

Im Ergebnis entsteht ein Zielbild, in dem Corporate Marketing nicht nur kommunikativ wirkt, sondern als systematische Instanz für Markenführung, Nachfragegenerierung und Evidenzmanagement etabliert ist.

01 | Corporate Marketing (Strategie, Marke, Nachfrageaufbau)

1.2 Markenführung & Narrativ

Die Markenführung im internationalen Maschinen- und Anlagenbau erfährt bis 2035 eine deutliche Aufwertung. Marken sind nicht länger bloß visuelle Identitätsanker, sondern werden zu komplexen Vertrauensarchitekturen, die technische Exzellenz, digitale Kompetenz und regulatorische Verlässlichkeit abbilden. Für MABAU bedeutet dies, die Marke systematisch von innen nach außen zu gestalten: aus den nachweisbaren Leistungsversprechen in Produkt, Service und digitaler Integration wird ein konsistentes Markenversprechen entwickelt, das auf allen Ebenen überprüfbar und kommunizierbar ist.

Das Markenversprechen baut auf drei Dimensionen auf. Erstens Präzision und Systemintegration: MABAU differenziert sich über die Fähigkeit, hochpräzise Maschinen mit Steuerungstechnik, Inline-Messtechnik und digitalen Zwillingen zu integrieren. Zweitens Lifecycle- und Serviceorientierung: Die Marke steht nicht nur für die Lieferung von Anlagen, sondern für deren nachweisbar optimierten Betrieb über Jahrzehnte. Drittens regulatorische Konformität und Nachhaltigkeit: Themen wie Energieeffizienz, EU-Taxonomie, AI Act oder NIS2 werden explizit Teil des Markenprofils und in belastbaren Claims nach außen getragen.

Das Narrativ, das aus diesen Dimensionen abgeleitet wird, muss einerseits stringent sein, andererseits differenziert nach Zielgruppen. Für Investitionsentscheider in Konzernen liegt der Schwerpunkt auf Total Cost of Ownership, Return on Invested Capital und regulatorischer Sicherheit. Für Betriebsleiter sind OEE-Werte, Zykluszeiten und Verfügbarkeiten relevant. Für Qualitätsverantwortliche sind Präzision, Toleranzsicherheit und Nachweisdokumentationen entscheidend. Das Narrativ wird daher als modulare Matrix konzipiert: eine Kernbotschaft mit unterschiedlichen „Proof Points“ je Persona.

Die Markenführung verlangt bis 2035 eine enge Kopplung von Corporate Identity (Designsystem, visuelle Standards, Bildsprache) mit Daten- und Beweisketten. Klassische CI/CD-Handbücher werden durch digitale Asset-Management-Systeme ergänzt, die konsistente Verwendung von Logos, Farbschemata und Diagrammen sicherstellen, aber ebenso die Freigabeprozesse für

Claims und Referenzen abbilden. Markenführung wird damit nicht nur ein Thema von Designern, sondern auch von Daten- und Compliance-Managern.

Ein weiterer Aspekt betrifft die Internationalisierung. Märkte in Asien, Nordamerika und Europa haben unterschiedliche Schwerpunkte und kulturelle Erwartungshaltungen. Während in Europa regulatorische Konformität und Nachhaltigkeit stark kommuniziert werden müssen, stehen in Nordamerika Produktivität und Effizienzgewinne im Vordergrund. In Asien dominieren Geschwindigkeit, Investitionssicherheit und technologischer Fortschritt. MABAU benötigt daher ein global konsistentes Markenversprechen, das regional adaptierbar bleibt, ohne Inkonsistenzen in der Gesamtmarke zu erzeugen.

Das Narrativ wird in Zukunft stärker durch Storytelling entlang realer Kundenprojekte gestützt. Statt generischer Claims gewinnen Referenzanlagen, nachweisbare Benchmarks und Live-Demos an Gewicht. Corporate Marketing übernimmt dabei die Funktion eines „Beweisführers“, der technische Daten, Serviceberichte und Compliance-Nachweise in glaubwürdige Stories übersetzt. Entscheidend ist die Verbindung von messbaren Kennzahlen (z. B. Energieverbrauch pro Coil, MTTR/MTBF, Auditkonformität) mit klarer Sprache und visueller Aufbereitung.

Für MABAU entsteht so eine Markenarchitektur, die über reine Differenzierung hinausgeht: Sie positioniert das Unternehmen als verlässlichen Partner in komplexen industriellen Transformationsprozessen. Die Marke ist nicht länger statisch, sondern dynamisch – gespeist aus kontinuierlich aktualisierten Leistungsbelegen und in allen Kanälen stringent ausgespielt.

01 | Corporate Marketing (Strategie, Marke, Nachfrageaufbau)

1.3 Zielkunden, Personas & Kaufanlässe

Die Zielgruppenanalyse im Maschinen- und Anlagenbau wird bis 2035 deutlich granularer und stärker datenbasiert. Während heute häufig Branchen- oder Ländersegmente im Vordergrund stehen, verschiebt sich die Logik hin zu einer konsequenten Orientierung an Buying Centern und deren internen Dynamiken. Unternehmen wie MABAU, die hochkomplexe Investitionsgüter anbieten, adressieren in der Regel nicht einzelne Entscheider, sondern mehrstufige Gremien, die technologische, wirtschaftliche und regulatorische Dimensionen abwägen.

Im Kern lassen sich mehrere Persona-Gruppen unterscheiden. Erstens die Unternehmensführung, die strategische Investitionsentscheidungen anhand von ROI, Kapitalbindung und regulatorischer Sicherheit bewertet. Zweitens die Werks- und Betriebsleiter, die Effizienzsteigerungen, OEE-Verbesserungen und Zuverlässigkeit im Produktionsprozess priorisieren. Drittens die Qualitätsverantwortlichen, die Nachweisführung, Toleranzsicherheit und Auditfähigkeit im Blick haben. Viertens die Einkaufsabteilungen, die Kosten- und Vertragsstrukturen steuern. Fünftens IT- und OT-Verantwortliche, die zunehmend in die Entscheidungsprozesse eingebunden sind, da Maschinen in digitale Netzwerke, Sicherheitsarchitekturen und Monitoring-Plattformen integriert werden müssen.

Bis 2035 verschieben sich die Erwartungen dieser Personas. Die Geschäftsführung fordert nicht mehr nur Investitionsrechnungen, sondern Belege für Nachhaltigkeit, Energieeffizienz und regulatorische Konformität. Betriebsleiter benötigen integrierte Datenströme, um Produktionsprozesse in Echtzeit zu optimieren. Qualitätsmanager erwarten, dass Marketing nicht nur Toleranzen verspricht, sondern kontinuierliche Daten aus Condition Monitoring und Predictive Analytics liefert. IT/OT-Verantwortliche werden zu zentralen Gatekeepern, die über die Akzeptanz digitaler Schnittstellen, Security-Standards und Compliance-Vorgaben entscheiden.

Die Kaufanlässe ergeben sich zunehmend aus Transformationsdruck. Energie- und Rohstoffkosten treiben Investitionen in effizientere Systeme. Regulatorische Vorgaben wie die europäische Maschinenverordnung, der AI Act oder NIS2 erzwingen Nachrüstungen und Neubeschaffungen. Nachhaltigkeitsziele der Konzerne, etwa CO₂-Reduktionspfade oder ESG-Reportingpflichten, verstärken den Bedarf nach dokumentierbaren Verbesserungen. Gleichzeitig entstehen Kaufanlässe durch technologische Innovationsfenster: Digital Twins, Remote-FATs oder AR-gestützte Inbetriebnahmen eröffnen neue Leistungsdimensionen, die Wettbewerber ohne solche Technologien nicht anbieten können.

Für MABAU bedeutet das, dass die Marketing- und Vertriebsstrategie bis 2035 stärker auf Account-Based Marketing ausgerichtet sein muss. Strategische Schlüsselkunden werden nicht mehr mit allgemeinen Botschaften bedient, sondern erhalten viel differenzierte Inhalte, die exakt auf ihre Buying-Center-Struktur zugeschnitten sind. Dies erfordert präzise Customer-Intelligence, die nicht nur Unternehmensdaten, sondern auch Netzwerkanalysen von Entscheidungsstrukturen umfasst.

Die Aufgabe des Corporate Marketing liegt darin, diese Personas und Kaufanlässe kontinuierlich zu erfassen, zu aktualisieren und in eine modulare Content-Architektur zu übersetzen. Für jeden Ansprechpartner werden spezifische Proof Points bereitgestellt: Energiekennzahlen für Betriebsleiter, Auditberichte für Qualitätsmanager, TCO-Modelle für CFOs, Security-Whitepapers für IT/OT. Entscheidend ist, dass diese Inhalte konsistent in der Markenstory verankert sind und durch belastbare Daten gestützt werden.

01 | Corporate Marketing (Strategie, Marke, Nachfrageaufbau)

1.4 Content-Strategie & Thought Leadership

Die Content-Strategie im industriellen B2B-Marketing entwickelt sich bis 2035 zu einem hochgradig daten- und evidenzbasierten Steuerungsinstrument. Während Inhalte heute oft noch als unterstützende Kommunikationsmittel verstanden werden, wird Content künftig zur zentralen Grundlage der Nachfragegenerierung und der Differenzierung im Wettbewerb. Für MABAU bedeutet dies, Inhalte nicht nur zur Informationsvermittlung zu nutzen, sondern systematisch zur Stärkung von Markenautorität, Vertrauensbildung und Lead-Konvertierung einzusetzen.

Kern der Content-Strategie ist die Übersetzung technischer Leistungsbelege in verständliche und zugleich überprüfbare Formate. Dazu gehören Whitepapers, die regulatorische Anforderungen und deren technische Umsetzung erläutern, Referenzstudien mit quantifizierbaren Ergebnissen, sowie interaktive Demonstrationen von Digital Twins oder Condition-Monitoring-Lösungen. Entscheidend ist, dass Inhalte entlang der gesamten Customer Journey strukturiert sind: In der Awareness-Phase dominieren Thought-Leadership-Beiträge zu Zukunftsthemen wie Energieeffizienz, KI-gestützte Produktionsoptimierung oder regulatorische Compliance. In der Consideration-Phase werden diese Themen durch Use Cases, Benchmarks und ROI-Rechner konkretisiert. In der Decision-Phase stehen Proof Points in Form von Referenzanlagen, Auditberichten und Live-Demos im Vordergrund.

Ein zentrales Element ist die systematische Positionierung von MABAU als Thought Leader in den relevanten Branchen. Thought Leadership bedeutet im B2B-Kontext nicht primär Meinungsführerschaft, sondern die Fähigkeit, technologische und regulatorische Entwicklungen frühzeitig zu antizipieren und Kunden konkrete Handlungsoptionen aufzuzeigen. Dazu gehört die aktive Publikation in Fachmedien, die Teilnahme an Normungs- und Verbandsgrêmien sowie die Präsentation eigener Forschungsergebnisse auf Fachkongressen. Thought Leadership wird so zu einem integralen Bestandteil der Marken- und Vertriebsstrategie.

Die Produktion und Steuerung von Content wird bis 2035 stark durch Künstliche Intelligenz beeinflusst. Automatisierte Tools generieren Texte, Videos oder Simulationen, doch die zentrale Aufgabe des Marketings liegt in der Kuratierung, Validierung und Governance dieser Inhalte. Es gilt, den Mehrwert von GenAI zu nutzen, ohne Glaubwürdigkeit und Compliance zu gefährden. Daraus ergeben sich neue Kompetenzanforderungen, insbesondere im Bereich Fact-Checking, Regulatory Storytelling und in der Orchestrierung cross-funktionaler Content-Teams.

Die Distribution von Content wird zunehmend account- und personaspezifisch gesteuert. Marketing Automation, Predictive Analytics und ABM-Plattformen ermöglichen es, Inhalte zielgenau an Entscheidergruppen auszuspielen und die Wirkung entlang definierter KPIs zu messen. Für MABAU bedeutet dies, die Content-Strategie eng mit der Datenstrategie zu verknüpfen und auf einer integrierten Martech-Infrastruktur aufzubauen.

Parallel gewinnt die visuelle und immersive Aufbereitung an Bedeutung. Bis 2035 sind AR-gestützte Showcases, 3D-Modelle und virtuelle Demos etablierte Bestandteile von Content-Portfolios. Inhalte sind nicht länger statisch, sondern ermöglichen interaktive Erlebnisse, die komplexe Technologien erfahrbar machen. MABAU kann dadurch technologische Führungspositionen sichtbar und differenzierbar kommunizieren.

Die Content-Strategie entwickelt sich damit von einer Kommunikationsfunktion zu einem strategischen Wertschöpfungshebel, der Markenführung, Vertrieb und Service gleichermaßen stützt.

01 | Corporate Marketing (Strategie, Marke, Nachfrageaufbau)

1.5 Kanäle & Kampagnen

Die Auswahl und Orchestrierung von Kommunikationskanälen entwickelt sich im industriellen B2B-Marketing bis 2035 zu einem hochkomplexen Steuerungsfeld. Für MABAU bedeutet dies, Kanäle nicht isoliert, sondern als integralen Bestandteil der Customer Journey zu betrachten. Ziel ist ein systematisches Zusammenspiel von Always-on-Kommunikation und zeitlich begrenzten Kampagnen, die inhaltlich und datengetrieben aufeinander abgestimmt sind.

Always-on-Kanäle umfassen zunächst die Unternehmenswebseite als zentrale Plattform. Sie fungiert nicht mehr nur als Informationsmedium, sondern als Hub für Content, Daten und Interaktionen. Kunden erwarten eine modulare Struktur, in der sie schnell relevante Inhalte für ihre Rolle im Buying Center finden: Betriebsleiter benötigen Kennzahlen zu OEE und Energieeinsparungen, Qualitätsmanager Auditberichte und Toleranznachweise, IT/OT-Verantwortliche Informationen zu Security-Standards. Web-CMS-Systeme müssen bis 2035 in der Lage sein, diese Inhalte dynamisch und personalisiert auszuspielen.

Soziale Medien, allen voran LinkedIn, gewinnen weiter an Bedeutung. Studien von Gartner und Forrester zeigen bereits heute, dass über 70 % der B2B-Entscheider Social Media für Informationsrecherche nutzen. Für MABAU bedeutet dies eine strategische Präsenz mit klarer Content-Differenzierung: Thought-Leadership-Beiträge zur Markt- und Technologieentwicklung, Referenz- und Kundenerfolgsgeschichten sowie kurze, visuell ansprechende Demonstrationen technologischer Proofs. Videoportale wie YouTube oder Vimeo ergänzen dies um ausführlichere Formate, beispielsweise aufgezeichnete Webinare oder virtuelle Anlagendemos.

E-Mail- und Nurturing-Kampagnen sind ein weiterer Pfeiler. Bis 2035 wird Marketing Automation auf Basis von Predictive Analytics fähig sein, Inhalte dynamisch entlang der Interaktionshistorie und prognostizierter Kaufwahrscheinlichkeiten zuzuspielen. Lead Scoring wird nicht mehr allein durch Klicks bestimmt, sondern durch integrierte Datenpunkte aus Service, Vertrieb und Nutzung von Demo-Tools.

Kampagnen im engeren Sinn umfassen sowohl thematische Initiativen (z. B. Energieeffizienz, Nachhaltigkeit, regulatorische Compliance) als auch Account-Based Marketing (ABM). Letzteres entwickelt sich bis 2035 zur zentralen Methode für strategische Schlüsselkunden. Marketing muss dafür differenzierte Botschaften entwickeln, die exakt auf die Entscheidungslogiken eines einzelnen Accounts zugeschnitten sind. Dies erfordert präzise Datenintegration aus CRM, CPQ und externen Quellen sowie enge Abstimmung mit Vertrieb und Service.

Klassische Kanäle wie Fachpresse und Verbandsplattformen behalten ihre Relevanz, verändern jedoch ihre Funktion. Sie dienen zunehmend als Multiplikatoren für Thought-Leadership-Inhalte, die aus Unternehmensstudien oder Referenzprojekten generiert werden. Der Wert dieser Kanäle liegt in der unabhängigen Bestätigung von Expertise und der Reichweite in spezifischen Nischen.

Die Kampagnensteuerung erfolgt bis 2035 über integrierte Dashboards, die kanalübergreifend Wirkung messen: Reichweite, Interaktion, Lead-Konvertierung, Pipeline-Einfluss. Damit verschiebt sich der Fokus von reinen Output-Kennzahlen (z. B. Klicks) hin zu Outcomebasierten Indikatoren wie Sales-Qualified Leads, Deal-Velocity oder Win-Rate.

Für MABAU bedeutet dies, dass Kanäle und Kampagnen nicht mehr als operative Einzelmaßnahmen betrachtet werden dürfen. Sie bilden ein geschlossenes System, das strategisch mit Content, Marke und Deal Enablement verknüpft ist.

01 | Corporate Marketing (Strategie, Marke, Nachfrageaufbau)

1.6 Messen & Events

Messen und Events behalten im industriellen B2B-Marketing bis 2035 eine herausragende Rolle, verändern jedoch Charakter und Funktion. Für ein Unternehmen wie MABAU, das komplexe Maschinen und Systemlösungen anbietet, sind physische Begegnungen mit Entscheidern weiterhin unverzichtbar. Gleichzeitig verschiebt sich der Schwerpunkt von der reinen Lead-Generierung hin zur Vertrauensbildung, zum Beweis von Leistungsfähigkeit und zur Integration digitaler Komponenten.

Leitmessen wie die Hannover Messe oder internationale Branchentreffen bleiben zentrale Plattformen, auf denen MABAU seine technologische Führungsposition sichtbar machen kann. Allerdings reicht ein klassischer Messestand nicht mehr aus. Entscheider erwarten integrierte Storylines, die über Exponate hinausgehen und durch digitale Zwillinge, Remote-Demonstrationen oder AR-gestützte Walkthroughs ergänzt werden. Die Messe wird damit Teil eines hybriden Gesamterlebnisses, das Vor- und Nachbereitung einschließt. Kunden interagieren vor der Messe mit digitalen Teasern und Proof Points, erleben während der Messe Live-Demos und werden im Nachgang durch personalisierte Follow-ups begleitet.

Events entwickeln sich zu einem durchgängigen Bestandteil der Customer Journey. Neben globalen Leitmesen spielen regionale Veranstaltungen, Fachkonferenzen und unternehmenseigene Formate eine zunehmend wichtige Rolle. Gerade Tech-Days oder virtuelle Demo-Wochen ermöglichen eine fokussierte Ansprache bestimmter Kundensegmente oder Regionen. Für MABAU eröffnen solche Formate die Chance, spezifische Themen – etwa Energieeffizienz, Nachhaltigkeit oder digitale Services – in einem konzentrierten Setting zu vertiefen.

Die Organisation von Events verschiebt sich vom Projektmanagement zur Prozesslogik. Marketing arbeitet mit standardisierten Playbooks, die alle Phasen abdecken: Briefing von Vertrieb und Service, systematisches Terminmanagement vor Ort, strukturierte Erfassung von Interaktionen und Leads sowie verbindliche Nachbearbeitung innerhalb definierter Zeitfenster.

Entscheidend ist, dass Events nicht isoliert betrachtet werden, sondern nahtlos in die Marketing- und Vertriebssysteme eingebunden sind. CRM- und Marketing-Automation-Plattformen müssen in der Lage sein, Kontakte aus Messeinteraktionen sofort in bestehende Kampagnen und Lead-Nurturing-Flows zu integrieren.

Die technologische Dimension wird bis 2035 weiter an Bedeutung gewinnen. Remote-FATs, hybride Showrooms oder virtuelle Anlagendemos erlauben es, Investitionsentscheidern frühzeitig tiefere Einblicke zu gewähren. Für Kunden, die aus Kostengründen oder regulatorischen Beschränkungen nicht reisen können, entsteht damit eine vollwertige Alternative. Gleichzeitig erhöhen digitale Erweiterungen die Nachweisbarkeit: Videoaufzeichnungen, Live-Daten aus Maschinen oder interaktive AR-Darstellungen liefern objektive Belege, die über die Messe hinaus nutzbar sind.

Events sind auch Träger von Referenzen. Kunden, die vor Ort über ihre Erfahrungen berichten, schaffen eine höhere Glaubwürdigkeit als jede Werbeaussage. MABAU kann dieses Potenzial nutzen, indem es Referenzkunden gezielt in Eventkonzepte integriert und deren Beiträge dokumentiert.

Bis 2035 werden Messen und Events somit nicht nur Kommunikationsplattformen sein, sondern integrale Beweisketten im Marketing- und Vertriebsprozess. Für MABAU liegt die Aufgabe darin, physische Präsenz, digitale Reichweite und datenbasierte Nachbereitung so zu kombinieren, dass aus Begegnungen nachhaltige Geschäftsbeziehungen entstehen.

01 | Corporate Marketing (Strategie, Marke, Nachfrageaufbau)

1.7 Zukunftsanalyse: Entwicklung bis 2035

Corporate Marketing im industriellen B2B-Umfeld steht bis 2035 vor einem tiefgreifenden Wandel, der über kosmetische Anpassungen hinausgeht und strukturelle Konsequenzen für Organisation, Prozesse und Rollenprofile hat. Während Marketing in der Vergangenheit primär als Unterstützungsfunktion verstanden wurde, die den Vertrieb mit Broschüren, Messen und Imagekampagnen versorgte, wandelt es sich zu einer strategischen Instanz, die Nachfrage generiert, Beweise orchestriert und regulatorische Glaubwürdigkeit absichert.

Ein zentraler Entwicklungspfad betrifft die **Evidenzbasierung von Markenbotschaften**. In einer Welt, in der regulatorische Anforderungen (z. B. AI Act, NIS2, CBAM) und ESG-Ziele zentrale Investitionsentscheidungen bestimmen, reicht es nicht mehr, technologische Exzellenz zu behaupten. Kunden verlangen harte Belege für Energieeinsparungen, Prozessstabilität oder Auditfähigkeit. Marketing wird zum „Evidenzarchitekten“, der Daten aus Engineering, Service und Betrieb aufbereitet und in eine konsistente Markenstory integriert. Dies führt zu einer engeren Verzahnung zwischen Marketing, Technik und Service.

Ein zweiter Entwicklungspfad ist die **Differenzierung entlang des Buying Centers**. Entscheidungen in der Investitionsgüterindustrie werden zunehmend von multidisziplinären Gremien getroffen. Marketing muss Inhalte entwickeln, die CFOs, Betriebsleiter, Qualitätsmanager und IT/OT-Verantwortliche gleichermaßen überzeugen. Bis 2035 ist Account-Based Marketing in industriellen Märkten Standard. Unternehmen wie MABAU müssen differenzierte Kampagnen entwickeln, die sich an den Entscheidungslogiken einzelner Schlüsselkunden orientieren und auf einer tiefen Datenbasis beruhen.

Drittens verschiebt sich die Rolle von **Messen und Events**. Leitmesse behalten ihre Relevanz, jedoch nicht mehr als alleiniger Ort der Lead-Generierung, sondern als Plattformen für Vertrauensbildung und Proof-of-Concept-Demonstrationen. Ergänzt werden sie durch digitale Formate wie virtuelle Showrooms, Remote-Demos oder AR-gestützte Präsentationen. Damit verändert sich die zeitliche Logik: Kunden treten schon vor der Messe durch digitale Touchpoints in Kontakt, vertiefen ihr Verständnis vor Ort und erhalten nachgelagerte Follow-ups über automatisierte Nurturing-Kampagnen.

Viertens wird die **Messbarkeit des Marketings** zur *conditio sine qua non*. Kennzahlen wie Reichweite oder Klickzahlen verlieren an Relevanz. Entscheidend sind Beiträge zu Pipeline, Win-Rate, Deal-Velocity und Referenzdichte. Bis 2035 existieren in führenden Industrieunternehmen durchgängige Dashboards, die Marketing-Outputs mit Umsatz- und Ergebnisbeiträgen verknüpfen. Für MABAU bedeutet dies, dass Corporate Marketing quantitativ nachweisen muss, welchen Einfluss es auf Geschäftsabschlüsse hat.

Fünftens verschärft sich die **Internationalisierung der Markenführung**. Märkte wie Europa, Nordamerika und Asien setzen unterschiedliche Schwerpunkte. Während in Europa regulatorische Konformität und Nachhaltigkeit zentrale Kaufargumente sind, dominieren in Nordamerika Effizienzgewinne und Kostenreduzierung. In Asien stehen Geschwindigkeit, Investitionssicherheit und Innovationsführerschaft im Vordergrund. Corporate Marketing muss diese Unterschiede antizipieren und gleichzeitig ein konsistentes globales Markenbild aufrechterhalten.

Für MABAU entsteht ein Zukunftsbild, in dem Corporate Marketing nicht länger eine unterstützende Instanz ist, sondern ein strategischer Wertschöpfungspartner, der Marke, Inhalte, Kanäle und Beweise orchestriert, regulatorische Glaubwürdigkeit absichert und die Pipeline maßgeblich beeinflusst.

01 | Corporate Marketing (Strategie, Marke, Nachfrageaufbau)

1.8 Technologische Einflussfaktoren & Skillbedarfe

Die technologischen Einflussfaktoren auf Corporate Marketing sind bis 2035 vielschichtig und verändern sowohl die Arbeitsweise als auch die Kompetenzprofile grundlegend. Zentrale Treiber sind Künstliche Intelligenz, Datenintegration, immersive Medien, Plattformökonomien und regulatorische Technologien.

Künstliche Intelligenz übernimmt einen Großteil der Content-Produktion. Generative Modelle erstellen Texte, Bilder, Videos oder 3D-Visualisierungen in Sekunden. Für Marketingabteilungen bedeutet das eine massive Produktivitätssteigerung, gleichzeitig aber auch neue Anforderungen: Inhalte müssen kuratiert, auf Faktentreue geprüft und in markenkonforme Form gebracht werden. Skills im Prompt Engineering, in Fact-Checking-Methoden und in der Governance von KI-Inhalten werden unerlässlich. Marketingrollen verschieben sich von der Produktion zur Qualitätskontrolle und Steuerung.

Predictive Analytics revolutioniert die Kampagnensteuerung. Statt retrospektiver Analysen werden auf Basis von Verhaltensdaten Kaufwahrscheinlichkeiten prognostiziert. Marketingfachleute müssen Kompetenzen in Statistik, Datenmodellierung und maschinellem Lernen erwerben, um diese Instrumente nutzen zu können. Ein typisches Einsatzfeld ist Account-Based Marketing: Inhalte werden in Echtzeit an das erwartete Entscheidungsverhalten einzelner Accounts angepasst.

Immersive Technologien verändern die Kundenansprache. AR- und VR-Demos, digitale Zwillinge und virtuelle Showrooms sind bis 2035 Standard. Marketingexperten müssen in der Lage sein, technische Daten in interaktive Erlebnisse zu übersetzen. Dies erfordert neue Skills in 3D-Visualisierung, Videoproduktion und der Integration solcher Anwendungen in Vertriebsprozesse.

Regulatorische Technologien gewinnen an Relevanz. Der EU AI Act, NIS2 oder der Cyber Resilience Act beeinflussen nicht nur die Produktentwicklung, sondern auch die Art und Weise, wie Marketing Aussagen trifft. Inhalte müssen auditfähig sein, Claims durch Belege abgesichert werden. Das erfordert juristisches Grundverständnis und die Fähigkeit, regulatorische Anforderungen in Kommunikationsstrategien zu übersetzen.

Plattformökonomien prägen das MarTech-Ökosystem. Bis 2035 ist die Integration von CRM, CPQ, Marketing Automation, DAM, Event-Tools und BI-Systemen Standard. Marketingmitarbeiter müssen Schnittstellenkompetenzen entwickeln, APIs verstehen und Datenflüsse steuern können. Der klassische Marketer wird zum „Marketing Technologist“, der Kommunikation, Daten und Technologie verbindet.

Die Skillprofile verändern sich damit radikal. Kommunikationsgeneralisten entwickeln sich zu hybriden Rollen: Experten für Content-Kuratierung, Datenanalysten, KI-Steuerer, Compliance-Kommunikatoren. Ergänzend entstehen Spezialisten für ABM, Referenzmanagement, AR/VR-Content und Regulatory Storytelling. Für MABAU bedeutet dies, systematische Lernpfade aufzubauen, die Marketingfachkräfte von klassischen Kommunikationsaufgaben in Richtung daten- und technologiegestützter Wertschöpfung entwickeln.

01 | Corporate Marketing (Strategie, Marke, Nachfrageaufbau)

1.9 Aufgaben- und Jobentwicklung

Bereich	Heutige Aufgaben	Veränderte Aufgaben 2030	Neue Aufgaben 2035
Markenführung	Pflege von CI/CD-Handbüchern, Erstellung von Broschüren, Sicherstellung visueller Konsistenz	Integration von KPI-Belegen (OEE, Energie, Qualität) in Markenversprechen; Management digitaler Asset-Systeme; globale Konsistenz bei regionaler Differenzierung	Regulatory Storytelling: Übersetzen von Anforderungen aus AI Act, NIS2, CBAM in belastbare Marketingaussagen; Audit-Management für Marken-Claims
Content	Erstellung von Produktbroschüren, Messeberichten, Pressemitteilungen	Kuratierte Nutzung von KI-Tools für Content-Produktion; Integration von Referenzdaten und Digital-Twin-Demos; Aufbau redaktioneller Proof-Point-Bibliotheken	Governance von GenAI-Inhalten, Aufbau von Fact-Checking-Workflows, Steuerung von Content-AI-Trainingsdaten
Kampagnen	Planung von Messeauftritten, Schaltung von Anzeigen, Leadlisten	Entwicklung persona-spezifischer ABM-Kampagnen; Nutzung von Predictive Analytics für Targeting; enge Verzahnung mit Vertrieb	Echtzeit-Kampagnensteuerung mit KI-unterstützten Dashboards; autonome Kampagnenoptimierung
Kanäle	Klassische Website, Messe, Print, Fachzeitschriften	Multichannel-Orchestrierung (Web, Social, Video, Webinar); hybride Eventintegration; stärkere Personalisierung	Einsatz immersiver Formate (AR/VR-Demos, virtuelle Showrooms, Remote-FATs) als Standardbaustein im Funnel
Daten & Analytics	Monitoring von Website-Statistiken, einfache Leadpflege in CRM	Einführung durchgängiger Attribution-Modelle; Nutzung von ROI- und Pipeline-Dashboards; MQL→SQL-Verknüpfungen	KI-basiertes Predictive Lead Scoring, Forecasting von Deal-Velocity und Pricing-Sensitivität; Integration von Service-/NOC-Daten in Marketing-Analytics

01 | Corporate Marketing (Strategie, Marke, Nachfrageaufbau)

1.10 Lern- und Skillpfade

Pfad	Inhalte & Entwicklungsschritte bis 2030	Weiterentwicklung bis 2035	Zielniveau
Grundlagenpfad	Klassisches Marketing-Know-how (CI/CD, Text, Design, Kampagnenplanung); Einstieg in Datenanalyse (Web-Analytics, CRM-Auswertungen); Basiswissen zu KI-Tools	Souveräner Umgang mit automatisierter Content-Erstellung; sichere Dateninterpretation (MQL/SQL); erste Schritte in Compliance-Storytelling	Advanced
Vertiefungspfad	Spezialisierung in ABM, Predictive Analytics, Video- und Webinar-Formate; Aufbau von Referenz- und Benchmark-Inhalten	Erweiterung auf immersive Medien (AR/VR); fortgeschrittenes Regulatory Storytelling (AI Act, NIS2, CBAM); KPI-basierte Kampagnensteuerung	Expert
Spezialisierungspfad	Entstehung neuer Rollen: Marketing Technologist (CRM/MarTech-Integration), Content Curator (KI-Governance), Customer Journey Analyst (Attribution)	Ausbau der Spezialisierungen: API-Management, KI-gestützte Echtzeitoptimierung, Aufbau von „Evidence Hubs“ für Claims & Proofs	Expert
Zukunftspfad	Kombination aus technologischem Wissen (BI, einfache AR/VR-Demos, API-Basiskenntnisse) mit beginnendem regulatorischem Verständnis	Vollintegration: KI, AR/VR, Plattformökonomie und Compliance-Know-how; Marketing als auditfähige, datengetriebene Wertschöpfungseinheit	Expert+

INHALT

01 Corporate Marketing	5	2.0 Produktmarketing	
02 Produktmarketing	17	2.1 Nutzenarchitektur & Positionierung je Geschäftsfeld	18
03 Deal Enablement	26	2.2 Preis- & Lizenzlogiken	19
04 MarTech & Daten (Enabler)	38	2.3 Launch-Framework	20
05 Operating Model, Rollen & Prozess	47	2.4 Retrofit-Baukasten & Claims	21
06 KPIs, Budget & Governance	59	2.5 Zukunftsanalyse 2035	22
07 Roadmap 2025–2035	64	2.6 Technologische Einflussfaktoren & Skillbedarfe	23
		2.7 Aufgaben- und Jobentwicklung	24
		2.8 Lern- und Skillpfade	25

02 | Produktmarketing (Hardware/Systeme/Digital/Service)

2.1 Nutzenarchitektur & Positionierung je Geschäftsfeld

Das Produktmarketing im Maschinen- und Anlagenbau wandelt sich bis 2035 von einer merkmalsorientierten zu einer konsequent nutzenorientierten Disziplin. Für MABAU bedeutet dies, dass die Positionierung nicht mehr allein über technische Datenblätter erfolgt, sondern über eine systematisch aufgebaute Nutzenarchitektur, die konkrete Geschäftsergebnisse für Kunden nachweist. Kunden erwarten nicht nur Maschinen, sondern dokumentierte Verbesserungen entlang ihrer Wertschöpfungskette – von Effizienzgewinnen bis zu regulatorischer Sicherheit.

Im Geschäftsfeld **Coil Processing** dominiert bislang die Argumentation über technische Präzision, Toleranzgenauigkeit und Durchsatz. Bis 2035 verschiebt sich der Fokus auf nachweisbare ökonomische und ökologische Effekte. Entscheidend sind KPIs wie Materialausbeute, Energieverbrauch pro Tonne, Ausschussquote und CO₂-Fußabdruck. MABAU muss diese Kennzahlen nicht nur bereitstellen, sondern auch kontinuierlich aktualisieren, um regulatorische Anforderungen (z. B. EU-Taxonomie, CBAM) und ESG-Berichterstattung der Kunden zu bedienen. Die Positionierung gelingt dann nicht über die Maschine an sich, sondern über die belegte Fähigkeit, Kosten zu senken, Energieeffizienz zu steigern und Nachhaltigkeitsziele zu erreichen.

Im Segment **Walzenschleifen** bleibt Präzision das Kernthema, erhält aber eine neue Dimension. Kunden erwarten neben konstanten Toleranzen zunehmend Nachweise über Prozessstabilität, reduzierte Ausfallzeiten und längere Standzeiten. Produktmarketing muss deshalb Argumente bereitstellen, die nicht nur technische Qualität, sondern auch wirtschaftliche Kontinuität untermauern. Für MABAU bedeutet dies, Benchmarks zu MTBF (Mean Time Between Failures) und OEE (Overall Equipment Effectiveness) systematisch in die Nutzenarchitektur zu integrieren. Positionierung heißt hier: MABAU ist nicht nur Anbieter von Schleifmaschinen, sondern Garant für zuverlässige, audittfähige Prozesse in hochsensiblen Industrien wie Energieerzeugung oder Automotive.

Die **Bearbeitungszentren** entwickeln sich bis 2035 zu Plattformen für Flexibilität und Integration. Kunden fordern nicht mehr nur technische Spezifikationen, sondern konkrete Belege, wie Rüstzeiten gesenkt, Setup-Prozesse digital optimiert und Produktionsflüsse integriert werden können. Digitale Zwillinge, Predictive-Analytics-Modelle und Simulationen sind dafür unverzichtbar. Produktmarketing muss diese Elemente so aufbereiten, dass sie unmittelbar kaufentscheidende Argumente liefern: Zeitgewinn, geringere Stückkosten, höhere Auslastung. Positionierung bedeutet hier, MABAU als Enabler der digital integrierten Fertigung zu zeigen, nicht als klassischen Maschinenbauer.

Das Geschäftsfeld **Service & Digital** ist der zentrale Wachstumstreiber. Nutzenarchitekturen basieren auf nachweisbarer Steigerung der Maschinenverfügbarkeit, verkürzter Reparaturzeiten und dokumentierter Energieeinsparungen. Kennzahlen wie MTTR (Mean Time to Repair), SLA-Erfüllung, Churn Rate bei Subscriptions und ARR (Annual Recurring Revenue) werden zum Kern der Argumentation. MABAU positioniert sich dadurch nicht nur als Hersteller, sondern als langfristiger Partner, der durch datenbasierte Services den Geschäftserfolg der Kunden absichert. Outcomeorientierte Vertragsmodelle (z. B. „Pay-per-Performance“) unterstreichen diese Positionierung.

Übergreifend verändert sich die Logik der Nutzenarchitektur. Bislang dominierten technische Features, künftig werden **ökonomische, ökologische und regulatorische Nutzenbelege** kaufentscheidend. Für MABAU heißt das, Marketing muss systematisch Referenzprojekte, Benchmark-Daten und Business Cases aufbereiten, die in die Argumentation eingespeist werden. Die Marke wird nicht mehr durch abstrakte Werte getragen, sondern durch die Fähigkeit, belegbare Ergebnisse über den gesamten Lebenszyklus der Maschinen zu liefern.

02 | Produktmarketing (Hardware/Systeme/Digital/Service)

2.2 Preis- & Lizenzlogiken

Preis- und Lizenzmodelle im Maschinen- und Anlagenbau stehen bis 2035 vor einem grundlegenden Wandel. Während Investitionsentscheidungen bislang nahezu ausschließlich über klassische CAPEX-Modelle abgewickelt wurden, entwickelt sich die Logik in Richtung hybrider Systeme, die sowohl einmalige Investitionen als auch wiederkehrende Zahlungen und nutzungsbasierte Abrechnungen kombinieren. Für MABAU bedeutet dies, dass Produktmarketing nicht nur technische Leistungsmerkmale kommunizieren, sondern auch ökonomische Vertragsmodelle klar und transparent darstellen muss.

Klassische CAPEX-Modelle behalten in Kernmärkten weiterhin Bedeutung. Großanlagen im Bereich Coil Processing oder Walzenschleifen werden auch 2035 in Form von Investitionsprojekten beschafft. Entscheidend ist jedoch, dass selbst hier ergänzende Preismodelle entstehen: Lifecycle-Verträge, die Wartung, Software-Updates und garantierte Service-Levels abdecken. Kunden erwarten Planbarkeit der Total Cost of Ownership (TCO) und fordern detaillierte Nachweise über laufende Betriebskosten.

Parallel dazu gewinnen **OPEX-orientierte Modelle** an Relevanz. Subscription-basierte Verträge für digitale Services – wie Condition Monitoring, Predictive Analytics oder Remote-Support – werden Standard. Kunden sind zunehmend bereit, für messbare Ergebnisse in Form von Verfügbarkeiten, Qualitätssteigerungen oder Energieeinsparungen wiederkehrende Gebühren zu entrichten. Diese Modelle erfordern klare Definitionen von Service Levels und Outcome-Metriken. Das Produktmarketing muss in der Lage sein, solche Kennzahlen aufzubereiten und die ökonomischen Vorteile gegenüber reinem CAPEX aufzuzeigen.

Eine dritte Entwicklung betrifft **Pay-per-Use- und Outcome-Verträge**. Besonders im Bereich Service & Digital entstehen Modelle, bei denen Kunden nur für tatsächliche Nutzung oder erreichte Ergebnisse zahlen. Beispiele sind Abrechnungen pro bearbeitetem Coil, pro Betriebsstunde mit definierter Verfügbarkeit oder pro dokumentierter Energieeinsparung. Diese Modelle verändern die Rolle von Marketing fundamental: Es reicht nicht, technische Daten zu kommunizieren,

sondern es müssen Business Cases kalkuliert, Szenarien modelliert und Benchmarks bereitgestellt werden.

Bis 2035 verschiebt sich die Preislogik auch durch **regulatorische und finanzielle Rahmenbedingungen**. ESG-Kriterien beeinflussen Investitionsentscheidungen und Finanzierungsbedingungen. Banken und Investoren bevorzugen Modelle, die nachhaltige Effekte nachweisen können. Für MABAU bedeutet dies, dass Preis- und Lizenzmodelle mit Nachhaltigkeitsindikatoren verknüpft werden müssen. Produktmarketing hat die Aufgabe, diese Zusammenhänge transparent darzustellen und in Value-Cases zu übersetzen.

Zudem entstehen neue Anforderungen an **Lizenzlogiken für Software und digitale Plattformen**. Kunden erwarten flexible Lizenzmodelle: von Named-User-Lizenzen über Floating-Modelle bis hin zu API-basierten Nutzungsgebühren. Die Herausforderung liegt darin, diese Modelle in Einklang mit klassischen Investitionsstrukturen zu bringen. MABAU muss hier eine Balance finden, die sowohl den langfristigen Charakter von Investitionsgütern als auch die Flexibilität digitaler Services berücksichtigt.

Produktmarketing spielt eine Schlüsselrolle bei der Kommunikation dieser hybriden Modelle. Es muss nicht nur Preise erläutern, sondern den Mehrwert der Kombination aus CAPEX und OPEX verdeutlichen. Dafür sind TCO-Modelle, ROI-Berechnungen und Szenarioanalysen notwendig, die die Vorteile alternativer Preis- und Lizenzstrukturen quantifizierbar machen. Entscheider in Buying Centern erwarten bis 2035 nachvollziehbare Kalkulationen, die technische Leistung, Betriebskosten, Nachhaltigkeitsziele und regulatorische Anforderungen integrieren.

Für MABAU entsteht damit ein erweitertes Aufgabenfeld: Produktmarketing wird zur Instanz, die nicht nur Technologie, sondern auch ökonomische Logiken verständlich macht und so die Grundlage für Investitionsentscheidungen liefert.

02 | Produktmarketing (Hardware/Systeme/Digital/Service)

2.3 Launch-Framework

Die Einführung neuer Produkte, Systeme und Services im Maschinen- und Anlagenbau folgt bis 2035 einem deutlich strukturierteren Prozess als heute. Während Produkteinführungen bislang oft durch technische Fertigstellung und Messepräsentationen geprägt waren, verschiebt sich die Logik hin zu einem **integrierten Launch-Framework**, das ökonomische, technologische und regulatorische Dimensionen gleichwertig berücksichtigt. Für MABAU bedeutet dies, dass Produktmarketing eine zentrale Steuerungsrolle übernimmt und den Übergang von Entwicklung zu Markt orchestriert.

Ein zentrales Element des künftigen Launch-Frameworks ist die **Phasenorientierung**. Neue Produkte werden nicht mehr abrupt im Markt eingeführt, sondern in gestuften Schritten. In der **Beta-Phase** werden ausgewählte Referenzkunden eingebunden, die Pilotprojekte unter realen Bedingungen durchführen. Diese Referenzen dienen als erste Evidenzbasis für das Produktmarketing und werden in Fallstudien und technische Whitepapers überführt. In der **Rollout-Phase** erfolgt die breitere Markteinführung, flankiert von systematischer Kommunikation über Messen, digitale Kanäle und Account-Based Kampagnen. Schließlich etabliert die **Sustain-Phase** einen kontinuierlichen Strom aus Updates, Service-Erweiterungen und Nachweisen über Performance im Feld.

Ein zweites Schlüsselement ist die **Integration von Customer Success** in den Launch. Bis 2035 ist es Standard, dass neue Produkte nur dann erfolgreich gelten, wenn nachweisbare Kundenergebnisse dokumentiert sind. MABAU muss daher bereits im Launch-Prozess definieren, welche KPIs beim Kunden gemessen werden und wie diese in die Kommunikation zurückfließen. Typische Metriken sind OEE-Verbesserungen, Energieeinsparungen, reduzierte Rüstzeiten oder Auditkonformität. Produktmarketing hat die Aufgabe, diese Nachweise zu sammeln und für Buying Center verständlich aufzubereiten.

Drittens verschiebt sich die Bedeutung von **Enablement-Maßnahmen**. Während heute oft allein Vertrieb und Service geschult werden, umfasst Launch-Enablement bis 2035 auch digitale Self-Service-Plattformen, Video-Tutorials, AR-gestützte Wartungsanleitungen und Online-Akademien. Produktmarketing verantwortet die Bereitstellung konsistenter Materialien, die den Wissens-transfer absichern. Diese Maßnahmen sind nicht mehr optional, sondern entscheidend für den Markterfolg.

Ein vierter Bestandteil des Launch-Frameworks ist die **Verknüpfung mit regulatorischen Anforderungen**. Neue Produkte müssen bereits beim Markteintritt Compliance-Ansprüche erfüllen. Das betrifft sowohl technische Normen (z. B. Maschinenverordnung, Safety-Standards) als auch digitale Regularien (AI Act, NIS2). Produktmarketing ist gefordert, diese Aspekte transparent zu kommunizieren und Claims mit Dokumenten und Zertifikaten zu unterlegen.

Schließlich gewinnt die **Datenintegration** an Bedeutung. Launches werden zunehmend durch Predictive Analytics gesteuert: Welche Kundensegmente sind besonders affin, welche Märkte bieten das höchste Potenzial, welche Kombinationen von Hard- und Software steigern die Abschlussquote? Produktmarketing muss diese Analysen interpretieren und in die Go-to-Market-Planung einfließen lassen.

Für MABAU entsteht dadurch ein klar umrissenes Launch-Framework, das den Prozess professionalisiert und international skalierbar macht. Es verknüpft Beta-Referenzen, Customer Success, Enablement, regulatorische Nachweise und datenbasierte Kampagnensteuerung zu einem geschlossenen System. Damit wird der Produkteinführungsprozess nicht nur zu einer Kommunikationsaufgabe, sondern zu einem strategischen Hebel für Wachstum und Marktanteile.

02 | Produktmarketing (Hardware/Systeme/Digital/Service)

2.4 Retrofit-Baukasten & Claims

Retrofit-Lösungen gewinnen im Maschinen- und Anlagenbau bis 2035 erheblich an Bedeutung. Angesichts steigender Investitionskosten, wachsender Nachhaltigkeitsanforderungen und regulatorischer Druckfaktoren suchen viele Kunden nach Wegen, bestehende Anlagen länger nutzbar zu machen und gleichzeitig neue technologische Standards zu erfüllen. Für MABAU bedeutet dies, ein systematisches Retrofit-Portfolio zu entwickeln, das als **Baukasten** organisiert ist und klare Claims zur Leistungsfähigkeit bereitstellt.

Der Kern des Retrofit-Baukastens besteht aus **modularen Upgrades**, die auf unterschiedliche Kundensituationen zugeschnitten sind. Typische Module umfassen modernisierte Steuerungssysteme, Integration von Condition-Monitoring-Sensorik, Nachrüstung von Safety-Komponenten nach aktuellen Normen oder Ergänzung digitaler Schnittstellen für Remote-Zugriffe. Jeder dieser Bausteine muss klar definierte Leistungsparameter besitzen, die in Marketing und Vertrieb transparent kommuniziert werden können.

Ein wesentliches Differenzierungsmerkmal liegt in der **Verknüpfung von Retrofit und Digital Services**. Kunden erwarten nicht mehr nur Hardware-Updates, sondern auch die Möglichkeit, Anlagen mit Softwarelösungen aufzuwerten. Dazu gehören AR-gestützte Wartungsanleitungen, Predictive-Analytics-Module oder digitale Zwillinge zur Optimierung von Produktionsprozessen. Produktmarketing hat die Aufgabe, diese Kombinationen so darzustellen, dass ihr ökonomischer Nutzen sofort erkennbar ist.

Regulatorische Entwicklungen verstärken den Retrofit-Trend. Anforderungen aus der Maschinenverordnung, NIS2 oder der EU-Taxonomie können bedeuten, dass bestehende Anlagen ohne Nachrüstung nicht mehr betrieben werden dürfen. Für MABAU eröffnet dies Chancen, Retrofit-Bausteine als kosteneffiziente Alternative zu Neuinvestitionen zu positionieren. Claims wie „compliance-ready“, „auditfähig“ oder „energieoptimiert“ werden bis 2035 zu zentralen Kaufargumenten.

Die ökonomische Argumentation erfolgt über **TCO- und ROI-Berechnungen**. Kunden müssen nachvollziehen können, wie sich Investitionen in Retrofit-Bausteine in verkürzten Stillstandszeiten, reduzierten Energieverbräuchen oder verlängerten Lebenszyklen niederschlagen. Produktmarketing entwickelt dafür standardisierte Business-Case-Kalkulationen, die mit Kundendaten individualisiert werden können.

Ein weiterer Baustein ist die **Zeitfenster-Argumentation**. Retrofit muss so positioniert werden, dass Produktionsunterbrechungen minimiert und planbare Montagezeiten garantiert werden können. Claims wie „48 Stunden Downtime Guarantee“ oder „plug-and-play ready“ sind für Kunden kaufentscheidend. Diese Versprechen müssen mit Service-Teams abgestimmt und durch Referenzen belegt sein.

Bis 2035 etabliert sich Retrofit als eigenständiges Geschäftsfeld, das im Marketing eine gleichrangige Rolle neben Neumaschinen und digitalen Services einnimmt. Für MABAU bedeutet dies, eine klare Markensprache zu entwickeln: Retrofit wird nicht als „zweite Wahl“ kommuniziert, sondern als nachhaltige, wirtschaftliche und regulatorisch sichere Option. Claims müssen dabei immer belegbar sein – durch Kennzahlen aus Referenzprojekten, Zertifikate und dokumentierte Energieeinsparungen.

Das Produktmarketing übernimmt die Steuerungsfunktion, indem es den Retrofit-Baukasten kontinuierlich weiterentwickelt, Claims standardisiert und global ausrollt. Damit wird Retrofit nicht nur eine technische, sondern vor allem eine strategische Antwort auf die Markt- und Regulierungsdynamik bis 2035.

02 | Produktmarketing (Hardware/Systeme/Digital/Service)

2.5 Zukunftsanalyse: Entwicklung bis 2035

Produktmarketing im Maschinen- und Anlagenbau verändert sich bis 2035 grundlegend. Während es lange Zeit vor allem eine Funktion der Produktkommunikation war, wird es zunehmend zur strategischen Schnittstelle zwischen Technologie, Markt und Unternehmenssteuerung. Unternehmen wie MABAU sehen sich mit einem Umfeld konfrontiert, in dem Kunden nicht mehr nur Maschinen kaufen, sondern **Business Outcomes** erwarten: niedrigere Energiekosten, höhere Verfügbarkeiten, Compliance-Sicherheit und dokumentierte Nachhaltigkeitseffekte.

Ein wesentlicher Entwicklungspfad ist die **Verschmelzung von Hard- und Softwareangeboten**. Klassische Maschinenfeatures verlieren an Differenzierungskraft. Kunden erwarten integrierte Systemlösungen, die Mechanik, Steuerung, Inline-Messung, digitale Services und Retrofit-Optionen kombinieren. Produktmarketing muss diese integrierten Nutzenarchitekturen entwickeln und kommunizieren, um die Positionierung von MABAU als Systemanbieter zu sichern.

Parallel steigt die Bedeutung von **wirtschaftlichen Nutzenargumenten**. Investitionsentscheidungen basieren bis 2035 zunehmend auf Total Cost of Ownership (TCO), Return on Invested Capital (ROIC) und ESG-Impact. Kunden fordern nicht mehr nur technische Datenblätter, sondern Business Cases, die ökonomische und ökologische Effekte quantifizieren. Produktmarketing übernimmt hier die Rolle des „Value Architects“, der Nutzen in finanziell nachvollziehbare Modelle übersetzt.

Ein dritter Entwicklungspfad betrifft die **regulatorische Dimension**. ESG-Berichtspflichten, AI Act, Cyber Resilience Act oder CBAM beeinflussen nicht nur den Betrieb, sondern auch den Kauf von Maschinen. Produktmarketing muss diese regulatorischen Rahmenbedingungen antizipieren und Claims entwickeln, die den Nachweis regulatorischer Konformität ermöglichen. Damit verschiebt sich die Funktion von der Kommunikation zur Absicherung von Investitionsentscheidungen.

Auch die **Globalisierung der Märkte** verändert die Arbeit. Während in Europa Nachhaltigkeit und Compliance dominieren, legen nordamerikanische Kunden größeren Wert auf Effizienzgewinne und Kostenreduktion. In Asien stehen Geschwindigkeit und Innovationsführerschaft im Fokus. Produktmarketing muss Nutzenarchitekturen regional differenzieren, ohne die globale Markenstory aufzuweichen.

Schließlich verschiebt sich die **Rolle im Innovationsprozess**. Produktmarketing ist nicht länger Empfänger von Entwicklungsinformationen, sondern aktiver Co-Designer neuer Lösungen. Es bringt Marktdaten, Kundenfeedback und Wettbewerbsanalysen frühzeitig in den Entwicklungsprozess ein und gestaltet Produkte damit marktorientierter.

Für MABAU ergibt sich ein Zukunftsbild, in dem Produktmarketing nicht nur Kommunikationsinstrument ist, sondern als **strategische Steuerungsfunktion** wirkt. Es verbindet Technologie, Markt, Regulierung und Wirtschaftlichkeit, entwickelt differenzierende Nutzenarchitekturen und macht den Mehrwert des Unternehmens systematisch belegbar.

02 | Produktmarketing (Hardware/Systeme/Digital/Service)

2.6 Technologische Einflussfaktoren & Skillbedarfe

Die technologische Transformation verändert das Produktmarketing im Maschinen- und Anlagenbau bis 2035 tiefgreifend. Während die Funktion heute noch stark auf klassische Kommunikationsaufgaben und die Aufbereitung technischer Merkmale ausgerichtet ist, wird sie künftig zu einer hochgradig daten- und technologiegestützten Disziplin. Die zentralen Treiber sind Künstliche Intelligenz, Datenintegration, Plattformlogiken, immersive Medien, Automatisierung von Marktanalysen und regulatorische Technologien.

Künstliche Intelligenz wird zum dominanten Instrument in der Arbeit des Produktmarketings. Generative Modelle ermöglichen die automatisierte Erstellung von Datenblättern, Texten, Visuals und Videos. Für MABAU bedeutet das eine erhebliche Effizienzsteigerung, gleichzeitig aber auch neue Anforderungen an Qualitätskontrolle und Governance. Es reicht nicht, Inhalte zu generieren – sie müssen faktengeprüft, markenkonform und regulatorisch abgesichert sein. Damit entstehen neue Skillsets: Prompt Engineering, KI-gestützte Content-Kuratierung, Fact-Checking-Methoden und die Entwicklung von Freigabeprozessen für automatisierte Inhalte.

Neben der Produktion gewinnt **Analytik durch KI** an Relevanz. Predictive Analytics und Machine Learning erlauben es, Marktpotenziale, Kundenverhalten und Preisentwicklungen vorauszuberechnen. Produktmarketing wird damit in die Lage versetzt, Entscheidungen datenbasiert zu treffen, etwa bei der Priorisierung von Märkten, der Gestaltung von Preisstrategien oder der Bewertung von Produkt-Features. Mitarbeiter benötigen Kompetenzen in Statistik, Datenmodellierung und der Interpretation maschinell erzeugter Prognosen, um solche Tools effektiv einzusetzen.

Datenintegration ist der zweite große Treiber. Bis 2035 muss Produktmarketing auf Echtzeitdaten aus Betrieb, Service und Condition Monitoring zugreifen. Nur so lassen sich belastbare Nutzenargumente entwickeln, etwa zur Energieeffizienz, zur Maschinenverfügbarkeit oder zur regulatorischen Konformität. Business-Intelligence-Kompetenzen, SQL-Kenntnisse und Dashboarding werden zum Standard. Der klassische Produktmarketer entwickelt sich zum Datenmanager, der Rohdaten aus unterschiedlichen Quellen in kaufentscheidende Proof Points transformiert.

Parallel verändert die **Plattformökonomie** die Rolle von Produktmarketing. Kunden erwarten, dass Maschinen, digitale Services und Retrofit-Module nahtlos in bestehende IT/OT-Ökosysteme integriert werden. Produktmarketing muss lernen, in Plattformlogiken zu denken: Welche Schnittstellen existieren? Welche Lizenzmodelle sind skalierbar? Welche Kombinationsmöglichkeiten schaffen Mehrwert? Skills in API-Verständnis, Plattformpositionierung und Lizenzdesign werden unverzichtbar.

Immersive Technologien erweitern die Kommunikationsmöglichkeiten erheblich. AR- und VR-Demos, digitale Zwillinge und virtuelle Showrooms sind bis 2035 Standardbausteine, um komplexe Maschinen erlebbar zu machen. Marketing muss in der Lage sein, technische Daten in interaktive, visuell überzeugende Erlebnisse zu übersetzen. Dafür sind Kompetenzen in 3D-Visualisierung, Storyboarding für immersive Medien und die Integration solcher Tools in den Vertriebsprozess erforderlich.

Einen wachsenden Einfluss üben **regulatorische Technologien** aus. Neue Vorgaben wie der EU AI Act, NIS2 oder der Cyber Resilience Act betreffen nicht nur die Produkte selbst, sondern auch deren Kommunikation. Produktmarketing muss sicherstellen, dass Claims auditfähig sind und in Zertifizierungsprozessen bestehen. Das verlangt juristisches Grundverständnis, Wissen über regulatorische Standards und die Fähigkeit, komplexe Vorgaben in verständliche, belegbare Botschaften zu übersetzen.

Schließlich verstärken sich die Anforderungen an **interdisziplinäre Zusammenarbeit**. Produktmarketing kann bis 2035 nicht mehr isoliert agieren, sondern muss eng mit Engineering, Service, Vertrieb und Compliance arbeiten. Skills in Kollaboration, Schnittstellenmanagement und agilem Arbeiten werden zum Muss.

02 | Produktmarketing (Hardware/Systeme/Digital/Service)

2.7 Aufgaben- und Jobentwicklung

Bereich	Heutige Aufgaben	Veränderte Aufgaben 2030	Neue Aufgaben 2035
Markenführung	Erstellung technischer Datenblätter, Broschüren	Entwicklung KPI-basierter Nutzenargumentationen (OEE, TCO, ESG)	Value Engineering: Aufbau standardisierter Business-Case-Bibliotheken
Content	Kalkulation klassischer CAPEX-Preise	Integration hybrider Modelle (CAPEX + OPEX, Subscriptions)	Design von Outcome-basierten Verträgen („Pay-per-Performance“)
Kampagnen	Messepräsentationen, Basisschulungen	Gestufte Launches mit Beta-Referenzen und Customer-Success-Messung	Entwicklung globaler Launch-Playbooks inkl. Compliance Claims
Kanäle	Ad-hoc-Kommunikation einzelner Nachrüstungen	Baukasten-Logik mit standardisierten Modulen und ROI-Berechnungen	Positionierung von Retrofit als strategisches Geschäftsfeld („Compliance-ready“ Claims)
Daten & Analytics	Sammlung technischer Merkmale von Wettbewerbern	KPI-basierte Vergleichsstudien, Benchmark-Datenbanken	KI-gestützte Competitive Intelligence mit Predictive Szenarien

02 | Produktmarketing (Hardware/Systeme/Digital/Service)

2.8 Lern- und Skillpfade

Pfad	Inhalte & Entwicklungsschritte bis 2030	Weiterentwicklung bis 2035	Zielniveau
Grundlagenpfad	<ul style="list-style-type: none"> • Klassisches Produktmarketing (Merkmale, Broschüren, Preislisten) • Einführung in BI-Tools und Basis-KI 	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherer Umgang mit TCO-/ROI-Modellen • automatisierte Content-Erstellung • erste regulatorische Claims 	Advanced
Vertiefungspfad	<ul style="list-style-type: none"> • Spezialisierung in ABM, Predictive Analytics, datenbasiertes Pricing • Aufbau von Referenzbibliotheken 	<ul style="list-style-type: none"> • Integration von AR/VR-Demos, Outcome-Verträgen und globaler Compliance-Kommunikation 	Expert
Spezialisierungspfad	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Rollen: Value Engineer (Business Cases), Marketing Technologist (MarTech-Integration), Launch Manager (Beta-Prozesse) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbau: Platform Strategist, Immersive Content Designer, Regulatory Storyteller 	Expert
Zukunftspfad	<ul style="list-style-type: none"> • Kombination aus Datenkompetenz, Basis-AR/VR und regulatorischem Wissen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vollintegration: KI, Plattformökonomien, immersive Technologien, ESG- und Compliance-Governance 	Expert+

INHALT

01	Corporate Marketing	5	3.0 	Deal Enablement	
02	Produktmarketing	17	3.1	Rolle & Schnittstellen	27
03 	Deal Enablement	26	3.2	Angebotsbibliothek & RFP-Bausteine	28
04	MarTech & Daten (Enabler)	38	3.3	Battlecards & Wettbewerbsvergleiche	29
05	Operating Model, Rollen & Prozess	47	3.4	ROI-/TCO-Modelle	30
06	KPIs, Budget & Governance	59	3.5	Pitch-Stories & Visuals	31
07	Roadmap 2025–2035	64	3.6	Angebots-Reviews & Governance	32
			3.7	Wirkmessung	33
			3.8	Zukunftsanalyse 2035	34
			3.9	Technologische Einflussfaktoren & Skillbedarfe	35
			3.10	Aufgaben- und Jobentwicklung	36
			3.11	Lern- und Skillpfade	37

03 | Deal Enablement

3.1 Rolle & Schnittstellen

Deal Enablement, verstanden als strukturierte Unterstützung von Angebots- und Abschlussprozessen, gewinnt im industriellen B2B-Geschäft bis 2035 strategische Bedeutung. Unternehmen wie MABAU operieren in Märkten, in denen Investitionsentscheidungen hohe Summen binden, regulatorische Anforderungen steigen und komplexe Buying-Center mehrere Stakeholder vereinen. Vor diesem Hintergrund wird Deal Enablement zur zentralen Funktion, die Vertrieb, Engineering, Service und Marketing orchestriert, um konsistente, differenzierte und überprüfbare Angebote zu entwickeln.

Die Rolle des Deal Enablement umfasst drei Kernaufgaben. Erstens die **Standardisierung von Angebotsinhalten**, um Geschwindigkeit und Konsistenz sicherzustellen. Bislang sind Angebotsprozesse oft fragmentiert und stark personenabhängig. Deal Enablement stellt sicher, dass Inhalte wie Leistungsbeschreibungen, regulatorische Claims oder Referenzprojekte zentral verfügbar und auf aktuellem Stand sind. Damit wird die Angebotsqualität unabhängig von individuellen Vertriebsmitarbeitern abgesichert.

Zweitens übernimmt Deal Enablement die **Integration von Beweisführungen in den Verkaufsprozess**. Kunden erwarten bis 2035 nicht mehr nur Preis- und Leistungsangaben, sondern belastbare Nachweise: KPI-basierte Business Cases, Auditberichte, Digital-Twin-Simulationen oder Referenzen aus vergleichbaren Projekten. Deal Enablement sammelt diese Belege, prüft deren Validität und sorgt dafür, dass sie im Angebot und in Pitches konsistent genutzt werden.

Drittens fungiert Deal Enablement als **Schnittstelle zwischen Fachbereichen**. Der Vertrieb benötigt schnelle und präzise Antworten auf Kundenanforderungen, Engineering liefert technische Daten, Service bringt Betriebserfahrungen ein, Marketing stellt Narrative und Proof Points bereit. Ohne zentrale Koordination entstehen Reibungsverluste, Inkonsistenzen und Zeitverluste. Deal Enablement bündelt diese Informationen, strukturiert die Kommunikation und sichert die Einhaltung von Prozessen.

Die organisatorische Einbettung variiert. In vielen Unternehmen wird Deal Enablement als **Pursuit Center** etabliert, das sowohl zentrale Standards verwaltet als auch dezentrale Projekte begleitet. Für MABAU bedeutet das, ein Team aufzubauen, das projektübergreifend Expertise in Angebotsarchitektur, regulatorischer Dokumentation, Value Engineering und Storytelling vereint. Dieses Team agiert nicht als zusätzlicher Prozessschritt, sondern als Beschleuniger, der Vertrieb und Fachbereiche entlastet.

Ein entscheidender Aspekt sind die **Governance-Mechanismen**. Deal Enablement stellt sicher, dass Angebote nicht nur schnell, sondern auch regelkonform erstellt werden. Dazu gehören Freigabeprozesse für regulatorische Claims, Preislogiken, Sicherheits- und Compliance-Aussagen. Bis 2035 werden diese Governance-Strukturen digitalisiert und durch Workflow-Management-Systeme unterstützt.

Die Schnittstellen zu angrenzenden Funktionen sind vielfältig. Zum Vertrieb besteht eine enge operative Zusammenarbeit bei der Angebotsentwicklung und beim Pitch. Zum Marketing bestehen Schnittstellen bei Content, Referenzen und Corporate Messaging. Zum Engineering erfolgen Abstimmungen zu technischen Spezifikationen, Integrationsoptionen und Innovationsroadmaps. Der Service liefert Erfahrungswerte aus Betrieb und Wartung, die für Business Cases unverzichtbar sind. Schließlich gibt es eine Verbindung zur Rechtsabteilung und zu Compliance, wenn es um Vertragsklauseln und regulatorische Vorgaben geht.

Für MABAU entsteht dadurch ein Modell, in dem Deal Enablement die Rolle des **Navigatoren** übernimmt: Es sorgt dafür, dass alle relevanten Kompetenzen zusammengeführt, strukturiert und in konsistente Angebote überführt werden. Das steigert die Qualität, beschleunigt Prozesse und erhöht die Abschlusswahrscheinlichkeit.

03 | Deal Enablement

3.2 Angebotsbibliothek & RFP-Bausteine

Die Fähigkeit, konsistente und qualitativ hochwertige Angebote zu erstellen, ist im Maschinen- und Anlagenbau ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Bis 2035 entwickelt sich die Angebotsbibliothek von einer Sammlung statischer Textbausteine zu einem dynamischen Wissenssystem, das Inhalte standardisiert, versioniert, regulatorisch prüft und mit Daten aus Betrieb und Service verknüpft. Für MABAU bedeutet dies, dass die Angebotsbibliothek nicht nur als internes Hilfsmittel, sondern als strategisches Asset verstanden werden muss, das unmittelbar zur Steigerung der Win-Rate beiträgt.

Zentral ist zunächst die **Strukturierung und Modularisierung** der Inhalte. Heute bestehen Angebote häufig aus individuell erstellten Dokumenten, die auf Erfahrungen einzelner Mitarbeiter beruhen. Bis 2035 ist es Standard, Angebotsinhalte in Module zu zerlegen: Unternehmens- und Markenleitbild, technische Spezifikationen, regulatorische Statements, Referenzen, Value Cases, Service-Level-Beschreibungen. Diese Module werden in einer zentralen Bibliothek gepflegt, regelmäßig aktualisiert und versioniert. Damit entsteht Konsistenz über alle Angebote hinweg, ohne dass individuelle Anpassungen für spezifische Kunden ausgeschlossen sind.

Ein zweites Schlüsselement ist die **regulatorische Absicherung**. Kunden fordern Nachweise für die Einhaltung von Standards wie AI Act, NIS2 oder Cyber Resilience Act. Die Angebotsbibliothek enthält geprüfte und auditfähige Formulierungen, die von Compliance und Rechtsabteilung freigegeben sind. Dadurch wird vermieden, dass unvalidierte Aussagen in Angebote gelangen. Für MABAU ist dies besonders relevant, da Maschinenbauprodukte zunehmend digitale und softwarebasierte Komponenten enthalten, die unter regulatorische Anforderungen fallen.

Darüber hinaus wird die Bibliothek bis 2035 **datenbasiert angereichert**. Leistungskennzahlen wie MTTR, MTBF, Energieeinsparungen oder CO₂-Reduktionen werden direkt aus Service- und Betriebsdatenbanken eingespielt. Damit entstehen Value Statements, die auf realen Belegen beruhen. Diese Daten sind nicht statisch, sondern werden dynamisch aktualisiert. Produktmarketing und Service liefern gemeinsam die Grundlage für eine kontinuierlich wachsende Evidenzbasis.

Die Verarbeitung von **Request for Proposals (RFPs)** bildet einen weiteren Schwerpunkt. Bis 2035 nutzen Unternehmen automatisierte Tools, die eingehende RFP-Dokumente analysieren, Anforderungen clustern und passende Antwortbausteine aus der Bibliothek vorschlagen. Für MABAU bedeutet das eine drastische Reduzierung von Bearbeitungszeiten und eine Erhöhung der Antwortqualität. Deal Enablement übernimmt dabei die Aufgabe, diese Tools zu steuern, Lücken zu identifizieren und sicherzustellen, dass Antworten nicht nur formal korrekt, sondern auch differenzierend sind.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist die **Governance der Bibliothek**. Ohne klare Verantwortlichkeiten droht die Bibliothek zu veralten. Bis 2035 existieren feste Rollen für Content Owner, die Module regelmäßig prüfen, aktualisieren und mit Freigabestempeln versehen. Workflow-Systeme sichern ab, dass Änderungen dokumentiert und nachvollziehbar bleiben.

Die Schnittstellen der Angebotsbibliothek sind breit. Vertrieb nutzt sie zur schnellen Angebotserstellung, Marketing speist Corporate Messaging und Proof Points ein, Engineering liefert technische Spezifikationen, Service stellt Performance-Daten bereit, Compliance überwacht regulatorische Aussagen. Damit wird die Bibliothek zu einem interdisziplinären System, das die Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg fördert.

Für MABAU entsteht so ein Instrument, das Angebotsprozesse beschleunigt, Fehler reduziert und gleichzeitig die Differenzierung im Wettbewerb erhöht. Die Angebotsbibliothek ist nicht nur ein Repository, sondern ein strategisches Werkzeug, das Wissen, Daten und Beweise bündelt und so die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig stärkt.

03 | Deal Enablement

3.3 Battlecards & Wettbewerbsvergleiche

Battlecards und Wettbewerbsvergleiche sind zentrale Instrumente im industriellen B2B-Vertrieb, um Vertriebsmitarbeiter in komplexen Verhandlungssituationen zu unterstützen. Bis 2035 entwickelt sich dieser Bereich von manuellen, statischen Übersichten zu dynamischen, datenbasierten Entscheidungshilfen, die kontinuierlich aktualisiert und mit KI-gestützten Analysen angereichert werden. Für MABAU ist dies besonders relevant, da das Unternehmen in einem Umfeld agiert, das von wenigen, aber hochkompetitiven Wettbewerbern geprägt ist (z. B. SMS group, Andritz, Danieli, Herkules).

Der Ausgangspunkt ist die **Standardisierung von Battlecards**. Heute sind diese Dokumente oft heterogen, je nach Vertriebsteam oder Projekt unterschiedlich aufbereitet. Bis 2035 existieren einheitliche Templates, die systematisch Informationen bereitstellen: technische Spezifikationen im Vergleich, Referenzanlagen, Serviceleistungen, Preis- und Lizenzmodelle, regulatorische Konformität, Argumentationslinien gegen Wettbewerber. Dadurch entsteht Konsistenz und Wiedererkennbarkeit.

Ein zweites Schlüsselement ist die **Integration von Daten**. Statt subjektiver Einschätzungen basieren Battlecards künftig auf überprüfbaren Kennzahlen: Benchmarks zu OEE, Energieeffizienz, Rüstzeiten oder MTBF, dokumentierte Referenzen, Service-Level-Erfüllungen. Service- und Betriebsdaten fließen automatisiert ein und werden regelmäßig aktualisiert. Für MABAU bedeutet das, dass Battlecards nicht nur Argumentationshilfen, sondern faktengestützte Nachweise sind, die in Verhandlungen eine hohe Glaubwürdigkeit erzeugen.

Drittens verändert sich die **Dynamik der Wettbewerbsbeobachtung**. KI-gestützte Competitive-Intelligence-Systeme analysieren kontinuierlich öffentliche Informationen: Patente, Pressemitteilungen, Messeauftritte, Stellenanzeigen oder wissenschaftliche Publikationen. Diese Daten werden in strukturierter Form in die Battlecards eingespeist. Damit erhalten Vertriebsmitarbeiter nicht nur einen Status quo, sondern auch Prognosen über mögliche Entwicklungen von Wettbewerbern.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der **Argumentationslogik**. Battlecards müssen nicht nur Unterschiede auflisten, sondern klare „Win Themes“ formulieren: Warum ist MABAU in einem bestimmten Fall überlegen? Typische Argumente sind etwa nachweisbare Energieeinsparungen, Integrationsfähigkeit von Digital Services, kürzere Rüstzeiten oder Compliance-Sicherheit. Ebenso wichtig sind vorbereitete Gegenargumente, um typische Stärken von Wettbewerbern zu entkräften.

Bis 2035 sind Battlecards in **digitale Vertriebsplattformen integriert**. Vertriebsmitarbeiter greifen nicht mehr auf PDFs zurück, sondern nutzen interaktive Dashboards, die je nach Kundenkontext die relevanten Informationen anzeigen. Über Schnittstellen zu CRM und CPQ-Systemen können Battlecards automatisch an spezifische Angebote angehängt werden.

Die Governance dieser Inhalte erfordert klare Verantwortlichkeiten. Marketing und Deal Enablement sind für die Erstellung und Pflege zuständig, Engineering liefert technische Vergleiche, Service ergänzt Erfahrungswerte aus dem Betrieb, Compliance prüft regulatorische Aussagen. Damit entsteht ein kontinuierlicher Aktualisierungsprozess, der die Wettbewerbsfähigkeit langfristig absichert.

Für MABAU bedeutet dies, dass Battlecards und Wettbewerbsvergleiche nicht mehr nur als Hilfsmittel verstanden werden dürfen, sondern als **strategisches Werkzeug**, das unmittelbar zur Erhöhung der Abschlussquote beiträgt. Durch die Kombination aus standardisierten Strukturen, datenbasierter Evidenz und KI-gestützten Prognosen wird die Wettbewerbsdifferenzierung messbar und nachhaltig gestärkt.

03 | Deal Enablement

3.4 ROI-/TCO-Modelle

ROI- (Return on Investment) und TCO- (Total Cost of Ownership) Modelle sind bis 2035 zentrale Instrumente im industriellen B2B-Vertrieb. Während heute viele Investitionsentscheidungen noch auf technischen Spezifikationen und Preisvergleichen beruhen, erwarten Kunden zunehmend belastbare, quantifizierte Business Cases. Für MABAU bedeutet dies, dass ROI- und TCO-Modelle nicht als Ergänzung, sondern als Kernbestandteil jedes Angebots verstanden werden müssen.

Der erste Entwicklungspfad betrifft die **Standardisierung von Kalkulationslogiken**. Heute werden ROI-Berechnungen oft individuell erstellt, mit unterschiedlicher Methodik und variabler Datenqualität. Bis 2035 ist es notwendig, standardisierte Modelle zu etablieren, die einheitlich angewendet werden und in einer zentralen Angebotsbibliothek hinterlegt sind. Diese Modelle basieren auf klar definierten Parametern wie Energieverbrauch, Ausschussraten, Rüstzeiten, Wartungskosten und Lebensdauer. Damit wird Vergleichbarkeit geschaffen und die Glaubwürdigkeit der Berechnungen erhöht.

Ein zweites Element ist die **Integration realer Betriebsdaten**. Statt theoretischer Annahmen werden bis 2035 Daten aus Condition Monitoring, Predictive Analytics und Service-Reports genutzt, um Business Cases zu untermauern. Für MABAU entsteht damit die Möglichkeit, kundenindividuelle Kalkulationen mit branchenspezifischen Benchmarks zu kombinieren. Dies steigert die Überzeugungskraft erheblich, da Kunden nachvollziehen können, wie sich Investitionen in der Praxis auswirken.

Drittens verschiebt sich die Rolle von ROI-/TCO-Modellen hin zur **interaktiven Anwendung im Vertriebsprozess**. Anstelle statischer Excel-Sheets entstehen digitale Tools, die Vertriebsmitarbeiter gemeinsam mit Kunden nutzen. Diese Tools erlauben Szenarioanalysen: Wie verändern sich die Gesamtkosten, wenn Energiepreise steigen? Welche Einsparungen entstehen, wenn Rüstzeiten um 20 % reduziert werden? Durch diese Transparenz entsteht Vertrauen, da Kunden aktiv in die Modellierung eingebunden sind.

Ein weiterer Aspekt ist die **Verknüpfung mit regulatorischen Anforderungen**. ESG-Reporting, EU-Taxonomie oder CBAM führen dazu, dass Investitionen nicht nur ökonomisch, sondern auch ökologisch bewertet werden. Bis 2035 integrieren ROI-/TCO-Modelle daher CO₂-Emissionen, Energieintensität und Compliance-Kosten. Für MABAU bedeutet dies, dass Business Cases zugleich Investitionsrechnungen und Nachhaltigkeitsnachweise darstellen.

Zusätzlich entwickelt sich eine **globale Differenzierung**. Kunden in Europa erwarten detaillierte ESG-Analysen, während in Nordamerika Kostenreduktionen im Vordergrund stehen. In Asien liegt der Fokus stärker auf Produktivität und Innovationsvorsprung. Produktmarketing und Deal Enablement müssen ROI-/TCO-Modelle regional adaptieren, ohne die Standardisierung der Methodik aufzugeben.

Die Governance dieser Modelle ist entscheidend. Ohne klare Verantwortlichkeiten besteht die Gefahr, dass Daten veralten oder Inkonsistenzen entstehen. Bis 2035 werden zentrale Teams etabliert, die Kalkulationslogiken pflegen, Service- und Marktdaten einspielen und Compliance-Aspekte prüfen. Damit wird sichergestellt, dass alle Angebote auf aktuellen, belastbaren Grundlagen beruhen.

Für MABAU sind ROI- und TCO-Modelle nicht nur Rechenwerkzeuge, sondern strategische Belege für Wertschöpfung. Sie machen Nutzen argumentierbar, reduzieren Preisdruck und erhöhen die Abschlusswahrscheinlichkeit. Bis 2035 entwickeln sie sich zu einem integralen Bestandteil jedes Angebots und zu einem Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb.

03 | Deal Enablement

3.5 Pitch-Stories & Visuals

Die Gestaltung von Pitch-Stories und Visuals wird bis 2035 zu einem zentralen Erfolgsfaktor in komplexen B2B-Vertriebsprozessen. Während heute noch viele Angebote durch umfangreiche Textdokumente geprägt sind, erwarten Kunden zunehmend klare Narrative, die komplexe Technologien in nachvollziehbare Geschäftsnutzen übersetzen. Für MABAU bedeutet dies, dass Pitches nicht nur informieren, sondern überzeugen und differenzieren müssen – durch eine konsistente Storyline und visuelle Evidenz.

Ein erster Entwicklungspfad betrifft die **Struktur der Pitch-Story**. Klassische Präsentationen, die technische Details linear darstellen, verlieren an Wirkung. Stattdessen entstehen modulare Storylines, die sich am Buying Center orientieren. CFOs erwarten ökonomische Nutzenbelege, Betriebsleiter fokussieren auf Effizienz und Verfügbarkeit, Qualitätsverantwortliche auf Toleranzen und Auditfähigkeit, IT/OT-Manager auf Sicherheit und Integration. Pitch-Stories müssen diese Perspektiven in einer konsistenten Gesamtlogik zusammenführen. Das Narrativ lautet nicht „Produkt“, sondern „Ergebnis“: Kostenreduktion, Energieeinsparung, Compliance-Sicherheit.

Zweitens gewinnen **visuelle Beweise** massiv an Bedeutung. Kunden vertrauen nicht länger auf verbale Zusicherungen, sondern verlangen Evidenz in Form von Benchmarks, Digital-Twin-Simulationen, AR-Demos oder Videoreferenzen. MABAU muss in der Lage sein, komplexe Leistungsdaten in verständliche und visuell ansprechende Formate zu übersetzen. Dazu gehören interaktive Dashboards, die ROI- und TCO-Modelle live im Pitch darstellen, animierte Prozessvisualisierungen oder Video-Sequenzen aus realen Kundenprojekten.

Ein dritter Entwicklungspfad ist die **Integration immersiver Technologien**. Bis 2035 sind AR- und VR-gestützte Präsentationen weit verbreitet. Kunden können Maschinen virtuell erleben, Produktionsabläufe simulieren oder Serviceprozesse in Echtzeit nachvollziehen. Diese Technologien schaffen Vertrauen, da sie Versprechen unmittelbar erfahrbar machen. Produktmarketing und Deal Enablement müssen entsprechende Inhalte entwickeln und standardisieren, um sie weltweit konsistent einsetzen zu können.

Viertens verändert sich die **Datenintegration in Pitches**. Während heute häufig mit allgemeinen Beispielen gearbeitet wird, erwarten Kunden bis 2035 individuelle Datenbelege. CRM- und CPQ-Integrationen erlauben es, Angebote mit kundenspezifischen Benchmarks zu kombinieren: Energieverbrauch pro Coil, MTRR aus vergleichbaren Projekten, dokumentierte CO₂-Einsparungen. Damit wird die Pitch-Story personalisiert und gewinnt an Überzeugungskraft.

Die Governance ist auch hier entscheidend. Ohne klare Steuerung drohen Pitch-Stories und Visuals inkonsistent oder überladen zu wirken. Bis 2035 existieren zentrale Playbooks, die Narrative, visuelle Standards, Storyboards und Freigabeprozesse definieren. Marketing liefert die Rahmenstory, Engineering die technischen Daten, Service die Erfahrungswerte, Compliance die regulatorische Absicherung.

Für MABAU bedeutet das: Pitch-Stories und Visuals werden nicht länger punktuelle Marketingaufgaben, sondern integrale Bestandteile des Angebotsprozesses. Sie verknüpfen Daten, Evidenz und Narrativ zu einem schlüssigen Gesamtbild. Wer in der Lage ist, komplexe Technologien auf diese Weise zu kommunizieren, erhöht die Abschlussquote signifikant und differenziert sich im Wettbewerb nachhaltig.

03 | Deal Enablement

3.6 Angebots-Reviews & Governance

Angebots-Reviews und Governance-Strukturen entwickeln sich bis 2035 zu unverzichtbaren Elementen des industriellen B2B-Vertriebs. In einem Umfeld, das von hohen Investitionsvolumina, regulatorischer Verdichtung und intensiver globaler Konkurrenz geprägt ist, genügt es nicht mehr, Angebote ausschließlich unter Zeitdruck durch den Vertrieb zu erstellen. Vielmehr benötigen Unternehmen wie MABAU standardisierte, transparente und qualitätssichernde Prozesse, die gewährleisten, dass jedes Angebot inhaltlich korrekt, regulatorisch belastbar und strategisch differenzierend ist.

Der erste Entwicklungspfad betrifft die **Institutionalisierung von Angebots-Reviews**. Während Reviews heute oft informell erfolgen, etablieren sich bis 2035 mehrstufige Verfahren. Auf der ersten Ebene findet eine fachliche Prüfung durch Engineering und Service statt, um technische Spezifikationen, Leistungsparameter und Integrationsmöglichkeiten abzusichern. Auf der zweiten Ebene folgt die kaufmännische und vertragliche Prüfung durch Vertrieb und Rechtsabteilung, die sicherstellt, dass Preislogiken, Zahlungsbedingungen und Risikoklauseln konsistent sind. Auf einer dritten Ebene erfolgt die Validierung durch Marketing und Deal Enablement, die prüfen, ob Narrativ, Claims und Referenzen konsistent, evidenzbasiert und markenkonform sind.

Ein zweiter Aspekt ist die **Governance von regulatorischen Aussagen**. Kunden fordern zunehmend Nachweise für Compliance mit Standards wie AI Act, NIS2 oder Cyber Resilience Act. Angebote müssen auditfähig sein und dürfen keine ungesicherten Versprechen enthalten. Governance bedeutet daher, dass nur geprüfte und freigegebene Formulierungen verwendet werden dürfen. Bis 2035 existieren zentrale Content- und Claim-Datenbanken, in denen rechtlich abgesicherte Texte hinterlegt und versioniert sind. Jeder Zugriff und jede Änderung wird dokumentiert, sodass Nachvollziehbarkeit und rechtliche Sicherheit gewährleistet sind.

Drittens gewinnt die **Risikoprüfung** an Bedeutung. Großaufträge im Maschinenbau binden erhebliche Ressourcen und bergen finanzielle Risiken. Angebots-Reviews beinhalten daher auch eine Bewertung der Risikoprofile: Projektkomplexität, Lieferkettenabhängigkeiten, regulatorische

Unsicherheiten, ESG-Anforderungen. Deal Enablement koordiniert diese Risikoanalysen und stellt sicher, dass Angebote nur dann freigegeben werden, wenn Risiken transparent dargestellt und mit entsprechenden Maßnahmen adressiert sind.

Ein vierter Entwicklungspfad betrifft die **digitale Unterstützung der Governance-Prozesse**. Bis 2035 sind Angebots-Reviews vollständig in Workflow-Systeme integriert. Dokumente werden automatisch versioniert, Freigaben digital erfasst und Abweichungen protokolliert. KI-gestützte Systeme können Angebote auf Inkonsistenzen prüfen, etwa widersprüchliche Leistungsangaben oder unvollständige Compliance-Statements. Für MABAU bedeutet dies eine erhebliche Effizienzsteigerung und gleichzeitig eine deutliche Reduktion von Fehlern.

Ein weiterer Aspekt ist die **Verknüpfung von Angebots-Reviews mit strategischen Zielen**. Governance ist nicht nur eine Kontrollinstanz, sondern auch ein Instrument der strategischen Steuerung. Beispielsweise kann festgelegt werden, dass bestimmte Märkte, Technologien oder Servicepakete bevorzugt platziert werden. Angebots-Reviews fungieren dann als Korrektiv, um sicherzustellen, dass die Angebotslogik mit der Unternehmensstrategie synchronisiert bleibt.

Die Governance-Strukturen erfordern klare Rollen und Verantwortlichkeiten. Deal Enablement übernimmt die Koordination, Marketing verantwortet die Konsistenz von Narrativ und Claims, Engineering liefert technische Validierungen, Service ergänzt Betriebsdaten, Compliance prüft regulatorische Konformität. Damit entsteht ein interdisziplinärer Prozess, der Qualität und Konsistenz über alle Angebote hinweg sicherstellt.

Für MABAU entsteht so ein System, in dem Angebots-Reviews und Governance nicht als bürokratische Hürde, sondern als Wettbewerbsvorteil wirken. Durch klare Prozesse, digitale Unterstützung und evidenzbasierte Prüfungen wird sichergestellt, dass jedes Angebot konsistent, überprüfbar und differenzierend ist.

03 | Deal Enablement

3.7 Wirkmessung

Die Wirkmessung von Deal Enablement entwickelt sich bis 2035 zu einem entscheidenden Steuerungsinstrument im industriellen B2B-Vertrieb. Während heute noch häufig Output-Kennzahlen wie Anzahl erstellter Angebote oder Reaktionsgeschwindigkeit dominieren, verschiebt sich die Logik künftig auf Outcome- und Impact-Indikatoren. Für MABAU bedeutet dies, dass Deal Enablement nicht an Aktivität, sondern an messbarem Geschäftserfolg bewertet wird.

Ein erster Entwicklungspfad ist die **Pipeline-Attribution**. Angebote werden nicht mehr nur qualitativ bewertet, sondern quantitativ mit der Vertriebs-Pipeline verknüpft. Bis 2035 existieren durchgängige Systeme, die zeigen, in welchem Umfang Deal Enablement den Übergang von Marketing-Qualified Leads (MQL) zu Sales-Qualified Leads (SQL) und schließlich zu Aufträgen beeinflusst. Damit lässt sich transparent darstellen, wie groß der direkte Beitrag zur Umsatzgenerierung ist.

Zweitens wird die **Analyse von Win-Raten** zu einem zentralen Maßstab. Unternehmen müssen nachvollziehen können, in welchen Situationen Deal Enablement den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ausmacht. Dazu gehören Vergleiche zwischen Angeboten mit und ohne standardisierte Battlecards, mit und ohne ROI-/TCO-Modell oder mit und ohne Pitch-Visuals. Die Wirkmessung liefert damit eine evidenzbasierte Begründung für Investitionen in diese Funktionen.

Drittens spielt die **Messung von Deal-Velocity** eine wachsende Rolle. Komplexe Investitionsentscheidungen können Monate oder Jahre dauern. Deal Enablement soll Prozesse beschleunigen, indem es die Qualität von Angeboten erhöht, Standardinhalte bereitstellt und Risiken frühzeitig adressiert. Bis 2035 existieren Kennzahlen, die zeigen, wie stark die durchschnittliche Entscheidungsdauer verkürzt wird, wenn Deal Enablement systematisch eingesetzt wird.

Ein weiterer Aspekt ist die **Bewertung von Preis- und Scope-Stabilität**. In Verhandlungen sind häufig Preisnachlässe oder Scope-Änderungen erforderlich, um Aufträge zu gewinnen. Deal Enablement wirkt hier stabilisierend, indem es klar strukturierte Value Cases und Evidenzen liefert, die Preisdruck reduzieren. Wirkmessung umfasst deshalb Kennzahlen wie durchschnittlichen Rabatt pro gewonnenem Auftrag oder die Abweichung zwischen initialem Angebot und finalem Vertragsumfang.

Darüber hinaus gewinnt die **Analyse der Qualität von Beweisketten** an Bedeutung. Bis 2035 ist es Standard, dass die Verwendung von Referenzen, Benchmarks, regulatorischen Claims oder Digital-Twin-Demonstrationen systematisch erfasst wird. Die Wirkmessung zeigt, welche Arten von Evidenz die größte Wirkung in Verhandlungen entfalten und wie sich diese Wirkung über Branchen und Regionen hinweg unterscheidet.

Die Governance dieser Messgrößen erfordert klare Verantwortlichkeiten. Deal Enablement koordiniert die Erfassung, Vertrieb liefert Feedback aus Verhandlungen, Marketing stellt Daten über Content-Nutzung bereit, Service und Engineering liefern Betriebskennzahlen. Moderne Analytics-Plattformen konsolidieren diese Informationen und stellen sie in Dashboards dar.

Für MABAU entsteht damit ein Steuerungssystem, das die Wirksamkeit von Deal Enablement nicht nur qualitativ beschreibt, sondern quantitativ nachweist. Pipeline-Beitrag, Win-Rate, Deal-Velocity, Preisstabilität und Evidenznutzung bilden ein Set an Kennzahlen, das bis 2035 zum Standard in führenden Industrieunternehmen gehört.

03 | Deal Enablement

3.8 Zukunftsanalyse: Entwicklung bis 2035

Deal Enablement entwickelt sich im industriellen B2B-Geschäft bis 2035 von einer ergänzenden Unterstützungsfunktion zu einem strategischen Wertschöpfungstreiber. Der Wandel wird durch die zunehmende Komplexität von Investitionsentscheidungen, regulatorische Verdichtung und den Bedarf nach überprüfbaren Leistungsversprechen geprägt. Für MABAU bedeutet dies, dass Deal Enablement ein eigenständiges Organisationsfeld wird, das nicht nur auf Effizienz, sondern vor allem auf Differenzierung und Glaubwürdigkeit abzielt.

Ein erster Entwicklungspfad betrifft die **Institutionalisierung als Pursuit Center**. Während Deal Enablement heute oft projektabhängig und informell organisiert ist, entstehen bis 2035 feste Einheiten, die standardisierte Prozesse, Werkzeuge und Content-Bibliotheken betreiben. Diese Zentren fungieren als Navigatoren, die Vertrieb, Engineering, Service und Marketing koordinieren, um konsistente Angebote zu erstellen.

Zweitens verschiebt sich der Fokus von der reinen Angebotsunterstützung hin zur **strategischen Deal-Orchestrierung**. Deal Enablement wird in frühen Phasen des Vertriebsprozesses aktiv, indem es Customer-Intelligence bereitstellt, Buying-Center analysiert und die Value Proposition auf Kundensegmente zuschneidet. Damit entwickelt sich die Funktion zu einem proaktiven Steuerungsinstrument, das Einfluss auf die Go-to-Market-Strategie hat.

Ein dritter Entwicklungspfad betrifft die **Standardisierung von Beweisketten**. Kunden erwarten bis 2035 durchgängig validierte Nachweise: KPI-basierte Business Cases, ESG-Reports, Compliance-Dokumentationen, Live-Demonstrationen von Digital Twins. Deal Enablement bündelt diese Nachweise und stellt sicher, dass sie in allen Angeboten konsistent genutzt werden. Dadurch wird die Glaubwürdigkeit des Unternehmens gestärkt und das Risiko von Fehlinformationen reduziert.

Viertens verschärft sich die **Messbarkeit der Funktion**. Kennzahlen wie Pipeline-Einfluss, Win-Rate, Deal-Velocity oder Preisstabilität werden Standardmetriken. Deal Enablement muss seinen Wertbeitrag quantitativ nachweisen und wird an Geschäftsergebnissen gemessen. Für MABAU entsteht daraus die Notwendigkeit, ein robustes Analytics-System aufzubauen, das den Zusammenhang zwischen Deal Enablement und Umsatzentwicklung transparent macht.

Ein weiterer Trend ist die **globale Skalierung**. MABAU agiert international, sodass Angebote an regionale Märkte angepasst werden müssen, ohne die Konsistenz der Markenstory zu gefährden. Deal Enablement entwickelt hierfür modulare Strukturen, die regulatorische, sprachliche und kulturelle Anpassungen ermöglichen, gleichzeitig aber einheitliche Kernbotschaften sicherstellen.

Schließlich verschiebt sich die Rolle hin zu einer **strategischen Beratung des Top-Managements**. Bis 2035 liefert Deal Enablement nicht nur operative Unterstützung, sondern auch Insights für die Angebotsstrategie: Welche Märkte sind besonders profitabel? Welche Angebotsstrukturen sichern die höchste Win-Rate? Welche Referenzen sind international skalierbar? Damit wird die Funktion zu einem datengetriebenen Kompetenzzentrum, das unmittelbare Relevanz für die Unternehmenssteuerung besitzt.

Für MABAU entsteht ein Zielbild, in dem Deal Enablement nicht länger eine Hilfsfunktion ist, sondern ein zentraler Hebel für Wachstum, Differenzierung und Resilienz im internationalen Wettbewerb.

03 | Deal Enablement

3.9 Technologische Einflussfaktoren & Skillbedarfe

Technologie verändert Deal Enablement bis 2035 fundamental. Während Angebote heute noch überwiegend manuell erstellt und gepflegt werden, entstehen bis dahin hochgradig digitale, automatisierte und KI-gestützte Systeme. Diese Entwicklung wirkt direkt auf die Kompetenzprofile, die in Deal Enablement benötigt werden.

Künstliche Intelligenz übernimmt zentrale Aufgaben bei der Angebotserstellung. Generative Modelle analysieren RFPs, schlagen passende Textbausteine vor und generieren erste Angebotsentwürfe. KI-gestützte Qualitätssicherung prüft Inhalte auf Widersprüche, Konsistenz und regulatorische Konformität. Mitarbeiter im Deal Enablement müssen daher in der Lage sein, KI-Tools zu steuern, Ergebnisse kritisch zu validieren und Freigabeprozesse zu gestalten.

Datenintegration wird zum Standard. Angebotsinhalte basieren nicht mehr auf Schätzungen, sondern auf Echtzeitdaten aus Service, Betrieb und Condition Monitoring. Deal Enablement benötigt Kompetenzen in Business Intelligence, Dashboard-Design und Datenmodellierung, um Kennzahlen wie MTTR, OEE oder CO₂-Emissionen korrekt aufzubereiten und kundenindividuell zu kommunizieren.

Automatisierte Competitive Intelligence ist ein weiterer Treiber. KI-Systeme analysieren kontinuierlich Patente, Publikationen, Messeauftritte und Marktberichte von Wettbewerbern. Die Ergebnisse fließen direkt in Battlecards und Angebotsbibliotheken ein. Skills in Interpretation und Szenarioanalyse werden entscheidend, um aus Rohdaten strategische Argumente abzuleiten.

Immersive Technologien verändern die Angebotspräsentation. Bis 2035 erwarten Kunden AR-gestützte Demos, virtuelle Showrooms oder Live-Simulationen mit Digital Twins. Deal Enablement muss solche Formate koordinieren, standardisieren und in Angebots- und Pitchprozesse integrieren. Kompetenzen in Storyboarding, 3D-Content-Kuration und interaktiven Medien werden unverzichtbar.

Regulatorische Technologien beeinflussen ebenfalls die Arbeit. Angebote müssen auditfähig sein, Claims rechtlich abgesichert. Systeme für Compliance-Management, digitale Signaturen und Zertifikatsverwaltung werden in Deal Enablement integriert. Mitarbeiter benötigen ein solides Verständnis regulatorischer Vorgaben und die Fähigkeit, diese in marktkonforme Aussagen zu übersetzen.

Ein weiterer Aspekt ist die **Integration von CPQ-Systemen (Configure, Price, Quote)**. Bis 2035 erlauben diese Systeme nicht nur die automatische Kalkulation komplexer Angebote, sondern auch die Simulation alternativer Szenarien. Deal Enablement muss in der Lage sein, CPQ-Logiken zu konfigurieren und mit Value-Cases zu verknüpfen.

Für MABAU ergibt sich ein neues Kompetenzprofil: klassische Vertriebsunterstützer entwickeln sich zu hybriden Experten, die Technologie, Daten, Compliance und Kommunikation verbinden. Neue Rollen entstehen, etwa „AI Proposal Architect“ (Steuerung KI-gestützter Angebotsprozesse), „Evidence Manager“ (Pflege von Proof-Point-Bibliotheken) oder „Immersive Pitch Designer“ (Integration von AR/VR in Pitches).

03 | Deal Enablement

3.10 Aufgaben- und Jobentwicklung

Bereich	Heutige Aufgaben	Veränderte Aufgaben 2030	Neue Aufgaben 2035
Angebotsmanagement	Manuelle Erstellung von Angeboten in Word/Excel, Copy-Paste von Texten, individuelle Kalkulationen; stark personenabhängig	Nutzung standardisierter Angebotsbibliotheken, automatisierte RFP-Matching-Tools, Integration von Service-/ Engineering-Daten; Fokus auf Geschwindigkeit und Konsistenz	AI Proposal Architect: Steuerung generativer Angebotsprozesse, Aufbau KI-gestützter Angebots-Workflows, Qualitätssicherung von automatisch erzeugten Inhalten
Battlecards & Wettbewerbsvergleich	Ad-hoc-Recherchen, Excel-Listen mit Wettbewerbsdaten, punktuelle Vergleiche bei Messen oder Projekten	Aufbau dynamischer Battlecards mit Benchmark-Daten, Integration von OEE-/Energiekennzahlen, kontinuierliche Aktualisierung via Competitive-Intelligence-Tools	Competitive Intelligence Analyst: Einsatz KI-gestützter Monitoring-Systeme, Szenarioanalysen, Frühwarnsystem für Wettbewerbsstrategien
ROI-/TCO-Modelle	Vereinfachte Excel-Berechnungen, Annahmen statt Real-Daten, selten Bestandteil offizieller Angebote	Interaktive ROI-/TCO-Tools, Nutzung realer Service- und Betriebsdaten, gemeinsame Szenarioanalysen mit Kunden	Value Engineer: Entwicklung skalierbarer Business-Case-Plattformen, Integration regulatorischer KPIs (CO ₂ , ESG), Support bei Outcome-Verträgen
Pitch & Visuals	Klassische PowerPoint-Präsentationen, Fotos von Maschinen, wenige Standard-Visuals	Integration interaktiver Dashboards, Nutzung von Videos, Referenzcases, Digital-Twin-Demonstrationen	Immersive Pitch Designer: Entwicklung von AR-/VR-Demos, virtuelle Showrooms, Storyboarding für Buying-Center-spezifische Narratives
Governance & Compliance	Einzelfallprüfungen durch Vertrieb/Legal, keine konsistente Dokumentation, hoher manueller Aufwand	Workflow-basierte Freigabeprozesse, versionierte Claim-Datenbanken, Compliance-Checklisten in Angeboten	Evidence Manager: Aufbau auditfähiger Proof-Point-Repositorien, Integration von Zertifikaten & Compliance-Daten, Sicherstellung regulatorischer Konsistenz in allen Angeboten

03 | Deal Enablement

3.11 Lern- und Skillpfade

Pfad	Inhalte & Entwicklungsschritte bis 2030	Weiterentwicklung bis 2035	Zielniveau
Grundlagenpfad	<ul style="list-style-type: none"> Nutzung standardisierter Angebotsbibliotheken Einführung in CPQ-Tools und Automatisierung Grundkenntnisse in Datenanalyse (Excel, einfache Dashboards) Basisverständnis regulatorischer Claims 	<ul style="list-style-type: none"> Souveräner Umgang mit KI-Angebotsgeneratoren Nutzung von Predictive Dashboards (Deal-Velocity, Win-Rate) Fähigkeit, Standard-Claims mit KPI-Belegen zu untermauern 	Advanced
Vertiefungspfad	<ul style="list-style-type: none"> Anwendung von ABM-Logiken auf Angebotsgestaltung ROI-/TCO-Modelle sicher beherrschen Battlecards mit Benchmark-Daten füttern Erste Integrationen von Service-/Engineering-Daten 	<ul style="list-style-type: none"> Erweiterung auf ESG- und Compliance-Integration in Business Cases Globale Angebotssteuerung (Mehr Sprachen, regionale Regularien) Predictive Deal Analytics als Standard im Angebotsprozess 	Expert
Spezialisierungspfad	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung neuer Rollen: Proposal Manager, Value Engineer, Competitive Intelligence Analyst Schulung in interdisziplinärer Zusammenarbeit (Sales, Service, Engineering) 	<ul style="list-style-type: none"> Neue Spezialistenrollen: AI Proposal Architect, Evidence Manager, Immersive Pitch Designer Fähigkeit, globale Deal Enablement Playbooks zu entwickeln 	Expert
Zukunftspfad	<ul style="list-style-type: none"> Kombination von Datenkompetenz, CPQ-Logik, ersten AR/VR-Erfahrungen Aufbau regulatorischer Grundkenntnisse 	<ul style="list-style-type: none"> Vollintegration: KI, immersive Medien, globale Plattformen, Compliance-Storytelling Deal Enablement als auditfähige und skalierbare Business-Unit 	Expert+

INHALT

01 Corporate Marketing	5	4.0 MarTech & Daten (Enabler)	
02 Produktmarketing	17	4.1 Kernsysteme	39
03 Deal Enablement	26	4.2 Datenmodell & Tracking	40
04 MarTech & Daten (Enabler)	38	4.3 Integrationen	41
05 Operating Model, Rollen & Prozess	47	4.4 Dashboards	42
06 KPIs, Budget & Governance	59	4.5 Zukunftsanalyse 2035	43
07 Roadmap 2025–2035	64	4.6 Technologische Einflussfaktoren & Skillbedarfe	44
		4.7 Aufgaben- und Jobentwicklung	45
		4.8 Lern- und Skillpfade	46

04 | MarTech & Daten (Enabler)

4.1 Kernsysteme

Die Marketingtechnologie-Landschaft (MarTech) im industriellen B2B entwickelt sich bis 2035 von Insellösungen zu vollständig integrierten Ökosystemen. Unternehmen wie MABAU benötigen Systeme, die Content-Management, Leadgenerierung, Kampagnensteuerung, CRM-Integration und Analytics in einer konsistenten Architektur vereinen. Ziel ist es, Marketingprozesse zu automatisieren, Customer Journeys personalisiert zu steuern und Wirkungen in Echtzeit messbar zu machen.

Im Zentrum stehen **CRM-Systeme**. Sie bilden die Grundlage für die Pflege und Analyse von Kunden- und Kandidatenbeziehungen. Bis 2035 sind CRMs nicht mehr allein Vertriebssysteme, sondern integrierte Plattformen, die Marketing-, Sales- und Service-Daten konsolidieren. Für MABAU bedeutet dies, dass alle Interaktionen entlang der Journey – von der ersten Messebegegnung über digitale Kampagnen bis zum After-Sales-Service – im CRM sichtbar sind.

Configure-Price-Quote-Systeme (CPQ) gewinnen ebenfalls an Bedeutung. Sie erlauben es, Angebote schneller zu konfigurieren, Preisvarianten zu simulieren und automatisch in die Marketingkommunikation einzubinden. Für Deal Enablement bedeutet das eine deutlich höhere Geschwindigkeit und Konsistenz, da Angebots- und Marketingdaten in Echtzeit verknüpft sind.

Marketing-Automation-Plattformen bilden das Rückgrat für Kampagnen. Sie steuern die Auspielung von Inhalten in Social Media, E-Mail, Web und Events. Bis 2035 ermöglichen KI-gestützte Systeme eine hyperpersonalisierte Auspielung: Kandidaten oder Kunden erhalten exakt die Inhalte, die ihrem Profil, Verhalten und prognostizierten Bedarf entsprechen.

Ein weiteres Kernsystem ist das **Content-Management-System (CMS)**, das Website und Karriereplattform orchestriert. Während heute noch viele Unternehmen auf einfache CMS-Lösungen setzen, werden bis 2035 modulare Systeme Standard, die Content dynamisch nach Zielgruppen ausspielen und regulatorische Anforderungen (z. B. DSGVO, Barrierefreiheit) automatisch berücksichtigen.

Digital-Asset-Management-Systeme (DAM) werden zur Schaltzentrale für Markenführung. Alle Visuals, Videos, Whitepapers, AR/VR-Demos und Referenzen sind dort zentral gespeichert, versioniert und für Vertrieb und Marketing verfügbar. Ergänzt werden DAM-Systeme durch Rechte- und Lizenzmanagement, sodass Inhalte global sicher genutzt werden können.

Event- und Webinar-Plattformen runden die Architektur ab. Sie sind mit CRM, Marketing Automation und CMS verbunden und stellen sicher, dass Event-Teilnahmen automatisch in Kampagnen-Workflows übergehen. Für MABAU heißt das: Ein Messebesucher wird sofort in passende Nurturing-Flows integriert, ein Webinar-Teilnehmer erhält automatisiert relevante Referenzen oder ROI-Rechner.

Schließlich übernehmen **Analytics- und BI-Systeme** eine zentrale Rolle. Sie ermöglichen durchgängige Dashboards, die Output- (z. B. Reichweite), Outcome- (z. B. SQL-Generierung) und Impact-Kennzahlen (z. B. Umsatzbeitrag) verbinden. Für MABAU entsteht so ein System, das Marketingentscheidungen faktenbasiert steuert und transparent gegenüber Management und Vertrieb macht.

Damit werden Kernsysteme bis 2035 nicht als isolierte Tools betrachtet, sondern als **integriertes MarTech-Ökosystem**, das die Basis für datengetriebenes Corporate Marketing, Produktmarketing, Deal Enablement und Employer Branding bildet.

04 | MarTech & Daten (Enabler)

4.2 Datenmodell & Tracking

Das Datenmodell bildet bis 2035 die Grundlage für ein faktenbasiertes Marketing im industriellen B2B. Während heute viele Unternehmen fragmentierte Systeme nutzen, entwickelt sich die Architektur hin zu einem konsistenten Modell, das sämtliche Interaktionen entlang der Customer- und Candidate-Journey integriert. Für MABAU bedeutet dies, dass Marketingdaten nicht isoliert gesammelt, sondern systematisch strukturiert, harmonisiert und in Entscheidungsprozesse eingebunden werden müssen.

Ein erster Entwicklungspfad betrifft die **Standardisierung von Datenstrukturen**. Unterschiedliche Kanäle – Website, Social Media, Events, Recruiting-Plattformen – generieren heterogene Daten. Bis 2035 werden diese in einem einheitlichen Schema erfasst, das auf klar definierten Entitäten basiert: Account, Kontakt, Opportunity, Asset, Event. Dieses Modell erlaubt es, Daten über Systeme hinweg zu verknüpfen und konsistente Analysen zu erstellen.

Zweitens gewinnt die **Granularität von Tracking-Daten** an Bedeutung. Wo heute Klickzahlen oder Besucherstatistiken dominieren, entstehen bis 2035 detaillierte Interaktionsprofile. Jeder Kontaktpunkt – ein Download, ein Webinar, eine AR-Demo – wird erfasst und mit dem jeweiligen Account oder Kandidatenprofil verknüpft. Dadurch wird sichtbar, welche Inhalte tatsächlich Einfluss auf Entscheidungsprozesse haben.

Drittens rückt die **Attribution von Marketingaktivitäten** in den Fokus. Statt linearer Modelle („last click“) nutzen Unternehmen algorithmische Verfahren, die den Wert einzelner Kontaktpunkte differenziert berechnen. Für MABAU bedeutet das, dass sichtbar wird, welche Kanäle und Inhalte den größten Beitrag zur Generierung von Opportunities leisten. Attribution ist damit nicht nur eine Reporting-Funktion, sondern Grundlage für Budget- und Ressourcenzuweisung.

Ein weiterer Aspekt ist die **Integration von Offline- und Online-Daten**. Messen, persönliche Gespräche oder Service-Einsätze liefern wertvolle Informationen, die bislang oft unstrukturiert bleiben. Bis 2035 werden diese Interaktionen digital erfasst – etwa über Apps zur Lead-Erfassung

oder IoT-Schnittstellen aus Maschinen, die Servicekontakte automatisch dokumentieren. Das Datenmodell stellt sicher, dass diese Informationen mit digitalen Interaktionen verschmolzen werden.

Auch die **Qualitätssicherung** wird zentral. Schlechte Datenqualität gefährdet Analysen und Entscheidungen. Unternehmen etablieren daher Data-Governance-Prozesse: eindeutige Identifikatoren, automatisierte Dublettenprüfung, Validierung von Kontaktinformationen, Standardisierung von UTM-Parametern. Für MABAU bedeutet das, dass Daten nicht nur gesammelt, sondern aktiv gepflegt werden müssen.

Technologisch prägen **Tracking-Standards und Consent-Management** die Arbeit. DSGVO, ePrivacy und künftige Regulierungen verlangen transparente, nachvollziehbare Datenerhebung. Tools für Consent-Management, Audit-Trails und Privacy by Design werden Teil der Infrastruktur. Damit wird das Datenmodell nicht nur ein Analyseinstrument, sondern auch ein Governance-Werkzeug.

Schließlich entwickeln sich **Dashboards und Predictive-Modelle**. Marketing-Teams sehen nicht nur historische Entwicklungen, sondern Prognosen: Welche Accounts haben die höchste Kaufwahrscheinlichkeit? Welche Kandidaten sind am stärksten wechselbereit? Welche Inhalte erhöhen die Offer-Acceptance-Rate? Für MABAU eröffnet dies die Möglichkeit, Ressourcen gezielt dort einzusetzen, wo der größte Wertbeitrag entsteht.

Das Datenmodell und das Tracking-System sind bis 2035 damit nicht nur technologische Enabler, sondern strategische Assets. Sie machen Marketingentscheidungen nachvollziehbar, optimieren Ressourceneinsatz und schaffen Transparenz über den Beitrag des Marketings zur Wertschöpfung.

04 | MarTech & Daten (Enabler)

4.3 Integrationen

Bis 2035 bilden Integrationen den entscheidenden Faktor für den Erfolg von MarTech-Architekturen im industriellen B2B. Unternehmen wie MABAU können die Potenziale moderner Systeme – CRM, CPQ, Marketing-Automation, ATS, Learning-Plattformen oder BI-Tools – nur dann ausschöpfen, wenn sie nahtlos miteinander verbunden sind. Integrationen schaffen einen durchgängigen Daten- und Prozessfluss, der Marketing, Vertrieb, Service und HR gleichermaßen befähigt.

Ein erster Entwicklungspfad betrifft die **Kopplung von CRM und Marketing-Automation**. Heute sind diese Systeme oft lose verbunden; bis 2035 ist eine bidirektionale Echtzeit-Integration Standard. Leads aus Kampagnen werden automatisch ins CRM übertragen, während Vertriebsfeedback und Opportunity-Status zurück ins Marketing fließen. Dadurch entsteht ein geschlossener Kreislauf, der Attribution, Nurturing und Budgetsteuerung erheblich verbessert.

Ein zweites Feld ist die **Integration von CPQ-Systemen**. Angebote sind nicht nur ein Vertriebsthema, sondern auch eine wertvolle Quelle für Marketing. Bis 2035 können Angebotsdaten – konfigurierte Produkte, Preisvarianten, Rabattstrukturen – in Kampagnen zurückgespielt werden. Marketing erkennt so, welche Produkte oder Services besonders nachgefragt werden, welche Preisstrategien erfolgreich sind und wo Cross-Selling-Potenziale bestehen.

Drittens wird die **Verknüpfung von Service- und Marketing-Systemen** entscheidend. Condition-Monitoring-Daten, Service-Reports und SLA-Erfüllungen liefern wertvolle Belege für Marketing-Claims. Über Integrationen gelangen diese Daten automatisch in Dashboards, Content-Management-Systeme und Angebotsbibliotheken. Für MABAU bedeutet das, dass jede Aussage zu OEE, MTTR oder Energieeffizienz mit realen Betriebsdaten hinterlegt werden kann.

Ein weiterer Entwicklungspfad betrifft die **Integration von HR- und Employer-Branding-Systemen**. ATS, Learning-Management-Systeme und Karriereplattformen werden bis 2035 Teil der MarTech-Landschaft. Employer Branding kann dadurch Daten aus Recruiting und Weiterbildung nutzen, um Kampagnen präziser auf Zielprofile zuzuschneiden. Integrationen sichern zudem Konsistenz: Talente erleben entlang der Candidate- und Employee-Journey ein einheitliches Bild.

Auch **Analytics- und BI-Tools** müssen integriert werden. Statt isolierter Reports entstehen zentrale Dashboards, die Daten aus allen Systemen konsolidieren. Marketing sieht dadurch nicht nur Klicks und Leads, sondern auch Umsatzbeiträge, Servicequalität und Talentgewinnung. Integrationen ermöglichen Predictive Analytics über Systemgrenzen hinweg – etwa Prognosen, welche Accounts kaufbereit sind oder welche Talente besonders wechselaffin sind.

Ein weiterer Aspekt ist die **Governance der Integrationen**. Ohne klare Verantwortlichkeiten drohen Dateninkonsistenzen und Sicherheitsrisiken. Bis 2035 entstehen Rollen wie Integration Architect oder API Steward, die Schnittstellen überwachen, Datenflüsse standardisieren und regulatorische Vorgaben einhalten. Standards wie GraphQL, REST oder eventbasierte Middle-ware-Lösungen werden breit genutzt, um flexible und skalierbare Integrationen zu sichern.

Für MABAU bedeutet das: Integrationen sind nicht nur technische Projekte, sondern strategische Hebel. Sie schaffen Transparenz, erhöhen die Geschwindigkeit, sichern Evidenz und verbinden Abteilungen. Erst durch sie wird das MarTech-Ökosystem zu einem Instrument, das Wertschöpfung über den gesamten Unternehmenskontext hinweg ermöglicht.

04 | MarTech & Daten (Enabler)

4.4 Dashboards

Dashboards entwickeln sich bis 2035 zum zentralen Steuerungsinstrument für Marketing und angrenzende Funktionen. Während heute häufig fragmentierte Reports aus CRM, Social Media oder Web-Analytics dominieren, entstehen künftig integrierte Cockpits, die Daten aus sämtlichen MarTech-Systemen konsolidieren und in Echtzeit auswertbar machen. Für MABAU bedeutet dies, dass Dashboards nicht nur eine Visualisierung von Kennzahlen sind, sondern ein strategisches Instrument, um Wertschöpfung und Unternehmensziele messbar zu verknüpfen.

Ein erster Entwicklungspfad betrifft die **Integration von Output-, Outcome- und Impact-Kennzahlen**. Klassische Reports zeigen Reichweiten, Klicks oder Besucherzahlen. Bis 2035 sind Dashboards so strukturiert, dass sie entlang der gesamten Wertkette messen: Output (Content-Produktion, Reichweite, Event-Teilnahmen), Outcome (MQL-Generierung, SQL-Conversion, Bewerbungsquote in Schlüsselprofilen) und Impact (tatsächlicher Umsatzbeitrag, Retention, Time-to-Productivity). Damit wird sichtbar, wie Marketingmaßnahmen direkt auf Geschäftsergebnisse einzahlen.

Ein zweites Feld ist die **Personalisierung von Dashboards für unterschiedliche Stakeholder**. Geschäftsführung, Marketing, Vertrieb, Service und HR benötigen jeweils eigene Sichtweisen. Dashboards für das Management fokussieren auf strategische KPIs wie Umsatzbeitrag, Deckungsgrad kritischer Rollen oder globale Markenreichweite. Vertrieb und Deal Enablement benötigen Informationen zu Win-Rate, Deal-Velocity und Angebotsqualität. HR und Employer Branding fokussieren auf Time-to-Hire, Retention und Candidate Experience. Dashboards sind daher modular aufgebaut und passen sich an die jeweilige Nutzergruppe an.

Drittens gewinnen **Predictive Analytics und Szenario-Simulationen** an Bedeutung. Statt nur vergangenheitsbezogene Daten darzustellen, prognostizieren Dashboards, welche Accounts mit hoher Wahrscheinlichkeit kaufbereit sind, welche Kampagnen die Offer-Acceptance-Rate steigern oder welche Zielgruppen in den kommenden Quartalen Engpassrisiken verursachen. Für MABAU bedeutet das eine Verschiebung von reaktivem Reporting zu proaktiver Steuerung.

Ein weiterer Entwicklungspfad betrifft die **Integration von Echtzeitdaten**. Bis 2035 erwarten Entscheider, dass Kennzahlen nicht mehr wöchentlich oder monatlich aktualisiert werden, sondern kontinuierlich. IoT-Daten aus Maschinen, Live-Daten aus Serviceeinsätzen oder Social-Media-Trends fließen direkt ein. Dadurch können Marketing und Vertrieb sofort auf Veränderungen reagieren, etwa wenn ein Kunde erhöhte Servicekontakte hat oder ein Wettbewerber ein neues Produkt lanciert.

Auch die **Visualisierung** verändert sich. Statt statischer Balken- und Liniendiagramme dominieren interaktive Oberflächen, die Drilldowns und individuelle Analysen ermöglichen. Anwender können Filter setzen, Szenarien modellieren oder Benchmarks vergleichen. Ergänzt wird dies durch Storytelling-Elemente: Dashboards erzählen nicht nur Zahlen, sondern zeigen Kausalitäten und Wirkungszusammenhänge.

Die Governance ist entscheidend. Dashboards benötigen eindeutige Definitionen für alle KPIs, klare Datenquellen und dokumentierte Freigabeprozesse. Ohne Standards drohen Inkonsistenzen und Misstrauen in die Daten. Bis 2035 existieren daher Data-Governance-Boards, die regelmäßig KPI-Definitionen prüfen und anpassen.

Für MABAU entstehen Dashboards, die nicht nur Marketingleistung abbilden, sondern das gesamte Zusammenspiel von Marke, Vertrieb, Service und HR sichtbar machen. Damit werden sie zu einem der wichtigsten Instrumente für faktenbasierte Steuerung und internationale Skalierung.

04 | MarTech & Daten (Enabler)

4.5 Zukunftsanalyse: Entwicklung bis 2035

MarTech und Datenmanagement durchlaufen im industriellen B2B bis 2035 einen tiefgreifenden Strukturwandel. Während aktuell fragmentierte Tools, manuelle Schnittstellen und punktuelle Reporting-Lösungen dominieren, etabliert sich eine durchgängige Architektur, die alle Touch-points entlang der Customer- und Candidate-Journey verbindet. Für MABAU wird MarTech damit vom Hilfsmittel zum strategischen Rückgrat der Wertschöpfung.

Ein erster Entwicklungspfad ist die **vollständige Automatisierung operativer Prozesse**. Standardaufgaben wie E-Mail-Ausspielungen, Leadnurturing oder Social-Media-Postings werden bis 2035 KI-gestützt in Echtzeit gesteuert. Systeme erkennen automatisch, wann welcher Kontakt welchen Content mit höchster Relevanz benötigt. Dadurch verschiebt sich die Rolle der Marketingmitarbeiter von der operativen Umsetzung hin zur Steuerung und Governance automatisierter Prozesse.

Zweitens entsteht eine **End-to-End-Datenintegration**. Marketing, Vertrieb, Service und HR teilen ein gemeinsames Datenmodell. Alle Interaktionen – von Messekontakten über Remote-Demos bis zu Service-Tickets – werden in einer konsistenten Architektur erfasst. Damit lassen sich Customer Journeys, Candidate Journeys und Service Journeys vollständig abbilden. Für MABAU eröffnet das die Möglichkeit, Marketingeffekte direkt mit Geschäftsergebnissen wie Umsatz, OEE-Verbesserungen oder Retention-Quoten zu verknüpfen.

Ein dritter Entwicklungspfad ist die **Etablierung von Predictive- und Prescriptive-Analytics**. Systeme beschränken sich nicht mehr auf historische Reports, sondern prognostizieren Kundenverhalten, Bewerberaffinitäten und Wettbewerbsbewegungen. Noch weitergehend empfehlen Prescriptive-Systeme konkrete Maßnahmen: welche Kampagne gestartet, welches Asset ausgespielt oder welches Pricing-Szenario simuliert werden sollte. Marketing wird so zu einem proaktiven Steuerungsinstrument.

Viertens rückt die **Governance** stärker in den Fokus. Regulatorische Anforderungen wie DSGVO, ePrivacy oder AI Act verlangen, dass alle Datenprozesse auditfähig dokumentiert sind. Bis 2035 verfügen Unternehmen über Consent-Management-Systeme, automatisierte Audit-Trails und Compliance-Dashboards. Für MABAU bedeutet das, dass MarTech nicht nur Effizienz- sondern auch Compliance-Sicherung leistet.

Fünftens verschärft sich der Anspruch an **globale Skalierbarkeit**. MABAU agiert in Europa, Asien und Nordamerika. MarTech muss daher Mehrsprachigkeit, kulturelle Differenzen und unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen unterstützen, ohne Inkonsistenzen im globalen Markenauftritt zu erzeugen.

Schließlich verändert sich die Rolle von MarTech selbst. Es wird nicht mehr nur als Werkzeug betrachtet, sondern als **strategische Infrastruktur**, die Wachstum, Differenzierung und Resilienz absichert. Führungskräfte treffen Entscheidungen zunehmend auf Basis von MarTech-Daten, Dashboards und Simulationen.

Für MABAU bedeutet das: Wer bis 2035 MarTech konsequent integriert, automatisiert und governancefähig macht, kann die Brücke zwischen Marketing-Output und Geschäftsergebnis nachweisbar schließen.

04 | MarTech & Daten (Enabler)

4.6 Technologische Einflussfaktoren & Skillbedarfe

Technologische Innovationen bestimmen die Ausrichtung von MarTech & Daten bis 2035 und verändern die Kompetenzanforderungen grundlegend. Fünf Einflussfelder sind dabei besonders prägend: Künstliche Intelligenz, Plattformintegration, immersive Technologien, regulatorische Tools und Datenkompetenz.

Künstliche Intelligenz übernimmt bis 2035 zentrale Steuerungsfunktionen. Generative Modelle erstellen Content-Varianten, Predictive-Algorithmen prognostizieren Kaufwahrscheinlichkeiten, Prescriptive-Systeme geben Handlungsempfehlungen. Für MABAU bedeutet das, dass Mitarbeiter in der Lage sein müssen, KI zu trainieren, Prompts präzise zu formulieren, Outputs zu validieren und regulatorische Vorgaben zu integrieren. Rollen wie „AI Campaign Orchestrator“ oder „AI Data Validator“ entstehen.

Plattformintegration ist der zweite große Treiber. CRM, CPQ, ATS, Marketing-Automation, DAM und BI müssen nahtlos miteinander arbeiten. API-Design, Schnittstellenmanagement und Datenmodellierung werden zum Pflichtbestandteil des Kompetenzprofils. Für MABAU bedeutet das, dass MarTech-Experten zugleich Systemarchitekten und Governance-Verantwortliche sind. Ohne diese Fähigkeiten drohen Inkonsistenzen und Compliance-Risiken.

Immersive Technologien erweitern die Nutzung von MarTech in Richtung erlebbarer Datenwelten. AR-/VR-Dashboards, interaktive Showrooms oder Simulationen machen komplexe Daten und Angebote nachvollziehbar. Marketingmitarbeiter müssen Storyboards entwickeln, 3D-Inhalte kuratieren und immersive Formate in Kampagnen einbinden. Dies schafft neue Rollen wie „Immersive Data Designer“.

Regulatorische Technologien (RegTech) werden unverzichtbar. Consent-Management, Audit-Trails, Pay-Transparency oder AI-Governance fließen in MarTech-Systeme ein. Skills in Datenschutz, DPIA-Erstellung, Compliance-Dokumentation und Regulatory Storytelling werden Standard. Für MABAU bedeutet das, dass jeder Marketingprozess nicht nur ökonomisch effizient, sondern auch regulatorisch belastbar sein muss.

Datenkompetenz schließlich wird zum universellen Schlüssel. Bis 2035 sind SQL, BI-Tools, Data Visualization und Analytics-Methoden fester Bestandteil jedes Marketingprofils. Mitarbeiter müssen in der Lage sein, Daten nicht nur zu erfassen, sondern Hypothesen zu entwickeln, Zusammenhänge zu erkennen und Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Die neuen Rollenbilder sind hybride Profile: **Data-driven Marketer**, der Content mit Analytics verbindet; **Integration Specialist**, der API-Ökosysteme orchestriert; **AI Marketing Technologist**, der Kampagnen automatisiert; und **Regulatory Data Steward**, der Compliance absichert.

Für MABAU bedeutet das: Ohne systematisch entwickelte Skillpfade in diesen Bereichen kann MarTech seine Rolle als strategischer Enabler nicht erfüllen.

04 | MarTech & Daten (Enabler)

4.7 Aufgaben- und Jobentwicklung

Bereich	Heutige Aufgaben	Veränderte Aufgaben 2030	Neue Aufgaben 2035
CRM & Automation	Pflege von Kundendaten, manuelle E-Mail-Kampagnen	Automatisierte Leadnurturing-Flows, bidirektionale CRM-Integration	AI Campaign Orchestrator: Steuerung KI-gestützter Kampagnen in Echtzeit
Content & Assets	Verteilung von PDFs, manuelle Versionierung	Nutzung von DAM-Systemen, automatisierte Rechteverwaltung	Digital Asset Curator: Governance von globalen Content-Ökosystemen, AR/VR-Bibliotheken
Analytics & Reporting	Excel-Reports, Klickzahlen, monatliche Zusammenfassungen	Nutzung von BI-Dashboards, KPI-Attribution, Predictive Forecasts	Data-driven Strategist: Verknüpfung von Marketing-, Sales- und HR-Daten, Prescriptive Analytics
Integrationen	Punktuelle Schnittstellenprojekte, manuelle Datenimporte	Nutzung von Middleware, API-Standardisierung	Integration Architect: Design globaler MarTech-Landschaften, Datenfluss-Governance
Governance & Compliance	Datenschutz-Hinweise, Cookie-Banner	Consent-Management, Dokumentation von Datenflüssen	Regulatory Data Steward: Auditfähige Datenprozesse, Compliance-Integration in MarTech

04 | MarTech & Daten (Enabler)

4.8 Lern- und Skillpfade

Pfad	Inhalte & Entwicklungsschritte bis 2030	Weiterentwicklung bis 2035	Zielniveau
Grundlagenpfad	<ul style="list-style-type: none"> Nutzung von CRM, CMS, Marketing-Automation Grundkenntnisse in Tracking und Reporting 	<ul style="list-style-type: none"> KI-gestützte Automatisierung Sicheres Arbeiten mit Consent-Tools und Attributionsmodellen 	Advanced
Vertiefungspfad	<ul style="list-style-type: none"> Aufbau BI-Kompetenz, Predictive Dashboards, Kampagnensteuerung mit ABM 	<ul style="list-style-type: none"> Prescriptive Analytics Globale Multichannel-Orchestrierung ESG-Integration in Reporting 	Expert
Spezialisierungspfad	<ul style="list-style-type: none"> Erste Rollen wie Campaign Manager, Data Analyst, Integration Specialist 	<ul style="list-style-type: none"> Neue Rollen wie AI Campaign Orchestrator, Digital Asset Curator, Regulatory Data Steward 	Expert
Zukunftspfad	<ul style="list-style-type: none"> Kombination aus Datenkompetenz, API-Basiswissen, ersten AR/VR-Erfahrungen 	<ul style="list-style-type: none"> Vollintegration: KI, immersive Dashboards, globale Plattform-Architektur, Compliance-by-Design 	Expert+

INHALT

01 Corporate Marketing	5	5.0 Operating Model, Rollen & Prozess	
02 Produktmarketing	17	5.1 Organisation	48
03 Deal Enablement	26	5.2 RACI je Kernprozess	49
04 MarTech & Daten (Enabler)	38	5.3 Arbeitsabläufe	53
05 Operating Model, Rollen & Prozess	47	5.4 Schnittstellen zu Vertrieb, Service, Engineering, HR	54
06 KPIs, Budget & Governance	59	5.5 Zukunftsanalyse 2035	55
07 Roadmap 2025–2035	64	5.6 Technologische Einflussfaktoren & Skillbedarfe	56
		5.7 Aufgaben- und Jobentwicklung	57
		5.8 Lern- und Skillpfade	58

05 | Operating Model, Rollen & Prozesse

5.1 Organisation

Das Operating Model des Marketings bei MABAU muss bis 2035 zwei Ziele gleichzeitig erfüllen: internationale Skalierbarkeit und nachweisbare Wertbeiträge entlang der Vertriebs- und Servicekette. Organisatorisch bedeutet das eine klare Trennung von Strategie/Governance und Delivery, kombiniert mit globalen Standards und lokaler Umsetzungskraft. Bewährt hat sich ein **zweistufiges Modell**: zentral gesteuerte Centers of Excellence (CoE) und regional verankerte Delivery-Einheiten.

Zentrale CoEs bündeln seltene Kompetenzen, definieren Standards und sichern Konsistenz:

- **Brand & Narrative CoE**: Markenleitbild, Messaging-Matrix je Persona/Segment, Claim-Governance, Corporate Design, Asset-System (DAM).
- **Product & Value CoE**: Nutzenarchitekturen je Geschäftsfeld, ROI/TCO-Methodik, Preis-/Lizenzlogiken, Retrofit-Claims, Referenzprogramm.
- **Deal Enablement CoE** (Pursuit Center): Angebotsbibliothek, RFP-Automatisierung, Battlecards, Pitch-Playbooks, Review-Governance.
- **Employer Branding & Talent Marketing CoE**: Zielprofile, EVP, Karrierestory, Campus-/Partnersetzwerke, globale Kampagnen.
- **MarTech & Data CoE**: CRM/CPQ/Automation, Tracking-Standards, Integrationen, Dashboards, Consent/Compliance, Data Stewardship.
- **Content & Media CoE**: Redaktionsplanung, Beweisketten (Proof Points), Video/3D/AR-Produktionen, Übersetzungen/Localization.

Diese CoEs verantworten **Richtlinien, Templates, Datenmodelle, KPI-Definitionen** und stellen wiederverwendbare Bausteine bereit. Sie führen keine Landes-Kampagnen, sondern befähigen und auditieren.

Regionale Delivery-Einheiten (Europa, Nordamerika, Asien) und ggf. **Industry Pods** (z. B. Energy/Transformer, Metals, Automotive) setzen Kampagnen, Messen, ABM-Programme und Recruiting-Initiativen um. Sie lokalisieren Botschaften, orchestrieren Kanäle, pflegen Zielaccounts und steuern lokale Agenturpartner. Jede Delivery-Einheit verfügt über drei Kernrollen: **Campaign Lead** (Planung/Umsetzung), **Content Lead** (Adaption von Assets, lokale Referenzen), **Data & Ops Lead** (Kohorten, Attribution, Reporting).

Die **Leistungsstruktur** besteht aus einem **Head of Marketing (global)** als Overall-Owner von Marke, Nachfrage und Enablement, flankiert von CoE-Leads. Ein **Global Marketing Board** (monatlich) priorisiert Epics und Budgets, ein **Quarterly Business Review** mit Vertrieb/Service/HR koppelt Roadmaps und Ressourcen. Klare **Budgethoheit**: 70 % Basisbetrieb (Always-on/Plattformen/Standards), 30 % variable Werthebel (ABM-Wellen, Referenz-Launches, Messe-Anker).

Arbeitsmodus: duale Struktur aus **Run-Teams** (Always-on: Web, Social, Nurturing, Reporting) und **Change-Teams** (zeitlich begrenzte Initiativen: Produkt-Launch, Messe, Pursuit). Change-Teams arbeiten als **Squads** über Funktionen hinweg (Marketing, Vertrieb, Engineering, Service, Legal), mit klaren Outcomes (z. B. Win-Rate-Hebel im Zielaccount, Referenzquote im Segment).

Governance & Qualität: Claim- und Asset-Freigaben erfolgen über ein zweistufiges Modell (fachlich → rechtlich). Das **Evidence Office** im Product & Value CoE pflegt eine geprüfte Proof-Point-Bibliothek (KPI, Quellen, Gültigkeit). Das MarTech & Data CoE verantwortet **Data Contracts** zwischen Systemen (CRM/CPQ/ATS/DAM) und stellt die KPI-Kohärenz sicher.

Rollenprofile werden konsequent hybrid gedacht (Technik × Kommunikation × Daten). Schlüssel-funktionen: **Marketing Technologist** (Integrationen, API-Steuerung), **Value Engineer** (Business Cases), **AI Content Curator** (GenAI-Governance), **Integration Architect** (Datenflüsse), **Evidence Manager** (auditfähige Beweise), **Immersive Producer** (AR/VR).

05 | Operating Model, Rollen & Prozesse

5.2 RACI je Kernprozess

Zweck der Matrix

Die RACI-Matrix ordnet Verantwortung und Mitwirkung für alle kernrelevanten Marketingprozesse (Marke, Produkt-/Value-Argumentation, Deal Enablement, EB/Talent, MarTech & Daten) eindeutig zu.

Ziel ist, Tempo, Qualität, Auditfähigkeit und globale Konsistenz zu sichern – bei gleichzeitig regionaler Schlagkraft.

- **R (Responsible):**
führt aus, produziert Ergebnisse, hält Termine ein.
- **A (Accountable):**
trägt Endverantwortung, entscheidet bei Konflikten, gibt final frei (ein „A“ pro Prozess).
- **C (Consulted):**
wird aktiv eingebunden, liefert inhaltliche Inputs/Reviews (zweiseitige Kommunikation).
- **I (Informed):**
wird informiert, kein Mitzeichnungsrecht (einseitige Kommunikation).

Rollenübersicht (Kurzzeichen)

HoM (Head of Marketing, global): Gesamtsteuerung, Prioritäten, Budget, Eskalationen.

BNC (Brand & Narrative CoE): Markenleitbild, Messaging-Matrix, Claim-Tonality, CD/DAM-Governance.

PVC (Product & Value CoE): Nutzenarchitekturen, ROI/TCO-Logik, Proof-Points/Evidence Office.

DEC (Deal Enablement CoE): Angebotsbibliothek, RFP-Automatisierung, Battlecards, Pitch-Playbooks, Reviews.

EBC (Employer Branding CoE): EVP, Zielprofile, Karrierestory, Campus-/Partnernetz.

MDC (MarTech & Data CoE): CRM/CPQ/Automation, Tracking/Attribution, Integrationen, Dashboards, Consent/Compliance.

CMC (Content & Media CoE): Redaktionsplan, Assets (Text/Video/3D/AR), Lokalisierung/Übersetzungen.

RCL/RCoL/RDOL (Region: Campaign/Content/Data & Ops Lead): lokale Umsetzung, Adaption, Datenqualität.

SALES/ENG/SVC/HR/LEG: Vertrieb, Engineering, Service, HR, Legal/Compliance (fachliche Zuarbeit, Freigaben).

05 | Operating Model, Rollen & Prozesse

5.2 RACI je Kernprozess

Kernprozess	HoM	BNC	PVC	DEC	EBC	MDC	CMC	RCL	RCoL	RDOL	SALES	ENG	SVC	HR	LEG
Markenleitbild & Messaging-Matrix	A	R	C	I	I	C	C	I	I	I	C	C	I	I	C
Corporate Design & Asset-Governance (DAM)	A	R	I	I	I	C	C	I	R	C	I	I	I	I	C
Nutzenarchitekturen & Proof-Point-Bibliothek	I	C	A/R	C	I	C	C	I	I	I	C	R	R	I	C
ABM-Kampagnen (Planung→Umsetzung)	A	C	C	C	I	C	C	R	R	R	C	C	C	I	I
Always-on Kanäle (Web/Social/Nurturing)	A	C	I	I	I	C	R	R	R	R	I	I	I	I	I
Messen & Events (Roadmap→Follow-up)	A	C	C	C	I	I	R	R	R	R	C	C	C	I	I
RFP-Response & Angebotsbibliothek	I	C	C	A/R	I	C	C	I	I	I	R	C	C	I	C
Battlecards & Wettbewerbsvergleich	I	C	C	A/R	I	C	C	I	I	I	C	R	C	I	I
ROI-/TCO-Modelle & Kalkulationslogik	I	C	A/R	C	I	C	I	I	I	I	C	C	C	I	C
Pitch-Stories & Visuals (Playbooks)	I	C	C	A/R	I	I	R	C	R	I	C	C	I	I	I
Claim- & Compliance-Governance (inkl. AI/NIS2/CRA)	A	R	C	C	C	C	C	I	I	I	I	C	I	I	R
Datenmodell, Tracking & Dashboards	I	I	C	I	I	A/R	C	I	I	R	I	I	I	I	C
Integrationen (CRM/CPQ/ATS/DAM/BI)	I	I	I	I	I	A/R	I	I	I	C	I	I	I	I	C
Employer Branding Kampagnen	I	I	I	I	A/R	C	C	R	R	R	I	I	I	C	C
Campus-/Partnernetzwerke	I	I	I	I	A/R	I	C	R	R	I	C	C	I	C	I
Referenz- & Freigabeprozess (Customer Evidence)	I	C	A/R	C	I	I	C	R	R	I	C	R	R	I	C
Governance-Boards (KPI-Definitionen, Data Contracts)	A	C	C	C	C	R	C	I	I	R	I	I	I	I	C

05 | Operating Model, Rollen & Prozesse

5.2 RACI je Kernprozess

Wie die Matrix gelesen und genutzt wird

- **Ein „A“ pro Prozess.** Beispiel „Markenleitbild & Messaging“: BNC ist R, HoM ist A. Damit ist klar, wer entscheidet und wer liefert.
- **So wenig „R“ wie möglich.** Produktion konzentriert; Beiträge anderer Rollen laufen als C (Review/Input) oder I (Transparenz).
- **Freigabeketten sind sichtbar.** Claims/Belege: fachliche Prüfung (PVC/DEC – C/R) → rechtliche Prüfung (LEG – R für Rechtsfreigabe) → publizistische/Markenprüfung (BNC/CMC – R/C).
- **Data & Compliance durchgängig.** MDC ist A/R für Datenmodell, Tracking, Integrationen; LEG ist R für Rechts-/Compliance-Freigaben in Claim-Prozessen; Regionen (RDOL) verantworten Datenqualität (UTM, Attribution, Dubletten).
- **Regionen adaptieren, nicht erfinden.** RCL/RCoL/RDOL sind R für Umsetzung/Lokalisierung auf Basis zentraler Standards (C bei CoEs).

Typische Anwendungsfälle (End-to-End)

ABM-Kampagne für Schlüsselaccount

RCL (R) erstellt den Account-Plan, orchestriert Timing/Kanäle; PVC (C) liefert Value-Story/Business-Case; BNC/CMC (C/R) harmonisieren Narrative/Assets; MDC (C/R) richtet Journey-Tracking/Scoring ein; SALES (C) liefert Buying-Center-Insights; HoM (A) priorisiert und gibt Budget frei.

Messung: RDOL (R) betreibt Dashboard; MDC (A) verantwortet KPI-Definition/Attribution.

RFP-Antwort & Angebot

DEC (A/R) führt Angebotsbibliothek/RFP-Automation; PVC (C) liefert Leistungs-KPIs/Proof-Points; ENG/SVC (C) validieren Technik/Betrieb; LEG (C/R) sichert Compliance-Formulierungen; CMC (C) erstellt Pitch-Visuals; SALES (R) finalisiert kommerziellen Teil.

Claim-Freigabe: PVC/DEC (fachlich C/R) → LEG (rechtlich R) → BNC/CMC (publizistisch R/C).

Messe & Follow-up

CMC (R) kuratiert Exponate/Storyline; RCL (R) organisiert Termine/Leads; MDC (C) koppelt Event-App ans CRM; DEC (C) steuert Pursuit-Playbooks für Nachverfolgung; HoM (A) priorisiert Leitmessen; RDOL (R) trackt Leads→SQL.

05 | Operating Model, Rollen & Prozesse

5.2 RACI je Kernprozess

Governance-Prinzipien

- **Single-Owner-Ship:** jede Zeile der Matrix hat genau eine Endverantwortung (A).
- **Time-boxed Reviews:** C-Rollen haben definierte Reaktionsfenster (z. B. 48 h), sonst Eskalation an A.
- **Versicherung & Audit-Trail:** Änderungen an Claims/Assets/Datenflüssen werden in DAM/CRM/Confluence mit Owner, Datum, Quelle dokumentiert.
- **Data Contracts:** MDC definiert pro Integration (CRM↔CPQ↔ATS↔DAM↔BI) Felder, Formate, Verantwortliche, SLAs.
- **Security & Compliance by Design:** LEG prüft Vorlagen vorweg (Whitelist-Claims), nicht erst im Einzelfall.

Arbeitsrhythmus und Entscheidungsforen

- **Weekly Run:** regionale Stand-ups (RCL/RCoL/RDOL) zu Kampagnen-Status, Lead-Flows, Datenqualität.
- **Bi-weekly Change-Sync:** CoE-übergreifende Squad-Reviews für laufende Initiativen (Launch, Messe, Pursuit).
- **Monthly Global Marketing Board:** HoM + CoE-Leads + Regionen: Prioritäten, Budget, KPI-Trends, Eskalationen.
- **Quarterly Business Review:** Abgleich mit Vertrieb/Service/HR über Pipeline-Einfluss, Referenzquote, Talent-Deckung.

Häufige Fehler und wie die Matrix sie vermeidet

- **Zu viele Köche (zu viele R):** führt zu Reibung/Unklarheit → Matrix limitiert R auf die produktive Einheit.
- **„Silent Compliance“ vergessen:** fehlende Rechtsprüfung → definierte Claim-Kette bindet LEG verbindlich ein.
- **Datenwildwuchs:** widersprüchliche KPI-Definitionen → MDC als A für Daten/Governance, RDOL für regionale Qualität.
- **Regionaler Wildwuchs im Wording:** BNC/CMC als R/C für CD/Messaging; Regionen adaptieren, keine Neuentwicklung.

Praktische Anwendungstipps

- **Vor jedem Projekt:** RACI-Zeile prüfen, Lücken schließen, Owner bestätigen.
- **Kick-off-Slide:** eine Seite mit RACI-Ausschnitt (nur betroffene Prozesse), Deadlines je C-Review.
- **Live-Tracking:** Freigabe-Ampeln (fachlich/rechtlich/publizistisch), SLA-Timer, automatisierte Reminders.
- **Post-Mortem:** nach jedem Launch/RFP/Messe RACI-Abgleich – wo hakte es? Rollen klären, Matrix aktualisieren.

05 | Operating Model, Rollen & Prozesse

5.3 Arbeitsabläufe

Die Arbeitsabläufe im Marketing von MABAU müssen bis 2035 so gestaltet sein, dass sie Geschwindigkeit, Konsistenz und Evidenz gleichermaßen sicherstellen. Angesichts komplexer Buying Center, internationaler Märkte und regulatorischer Anforderungen genügt es nicht mehr, Kampagnen oder Angebote ad hoc aufzusetzen. Notwendig ist ein Operating Rhythmus, der klar definierte Prozessketten, agile Methoden und Governance-Elemente miteinander verbindet.

Ein erster Baustein sind die **Briefing-Prozesse**. Jede Initiative – sei es eine Kampagne, ein Produkt-Launch, eine Messe oder eine RFP-Antwort – startet mit einem strukturierten Intake. Standardisierte Briefing-Templates sichern, dass Ziel, Zielgruppen, Proof Points, Kanäle, KPIs und Budgetrahmen von Anfang an dokumentiert sind. Das Briefing wird durch das zuständige CoE (Brand, Product & Value, Deal Enablement, EB, MarTech) geprüft und freigegeben. Damit ist gewährleistet, dass Initiativen konsistent in die Gesamtstrategie eingebettet sind.

Zweitens basiert die Umsetzung auf **Sprint-Takten**. Marketing arbeitet in zwei- bis vierwöchigen Zyklen, in denen definierte Deliverables erstellt werden: Content-Assets, ROI-Modelle, Battlecards, Pitch-Visuals. Jede Sprint-Planung erfolgt interdisziplinär mit Vertrieb, Engineering, Service und HR. Am Ende jedes Sprints steht ein Review, in dem Ergebnisse präsentiert, Feedback gesammelt und Backlogs aktualisiert werden. Dieser Rhythmus erhöht Transparenz, verhindert Leerlauf und stellt sicher, dass Anpassungen frühzeitig erfolgen können.

Ein dritter Aspekt betrifft die **Redaktions- und Kampagnenplanung**. Corporate Marketing, Product Marketing, Deal Enablement und Employer Branding arbeiten mit einem gemeinsamen Jahreskalender. Dort sind Themen, Releases, Messen, Content-Serien und ABM-Wellen eingetragen. Der Kalender fungiert als „Single Source of Truth“ für alle Aktivitäten. Er wird quartalsweise aktualisiert, sodass strategische Themen (z. B. Energieeffizienz, Compliance, Nachhaltigkeit) konsistent über Kanäle, Formate und Regionen hinweg gespielt werden.

Ein vierter Baustein sind die **Pursuit-Zyklen**. Für strategische Angebote gelten standardisierte Prozesse: Opportunity-Intake, Deal Desk, Value-Story-Design, Angebotsentwicklung, Review und Governance, Pitch-Vorbereitung, Lessons Learned. Jeder Schritt ist mit definierten Rollen (RACI) hinterlegt und in Workflows digital abgebildet. Damit wird gewährleistet, dass Angebote schnell, konsistent und compliant erstellt werden.

Auch die **Event-Workflows** sind standardisiert. Vor einer Messe erfolgt ein Kick-off mit klaren Zielmetriken (Meetings, Leads, Referenzen). Während des Events werden Kontakte digital erfasst und automatisch ins CRM übertragen. Innerhalb von 72 Stunden nach der Messe beginnt die Nachverfolgung mit personalisierten Nurturing-Flows. Alle Aktivitäten werden gemessen und in Dashboards dokumentiert.

Fünftens gewinnen **Freigabe- und Governance-Prozesse** an Gewicht. Claims, Visuals und Daten werden in klar definierten Stufen geprüft: fachlich (Product & Value, Deal Enablement), rechtlich (Legal/Compliance), publizistisch (Brand & Narrative, Content & Media). Workflows in DAM und CRM dokumentieren jede Freigabe. Damit entsteht ein auditfähiger Nachweis, der regulatorischen Anforderungen standhält.

Schließlich wird die Arbeit durch **digitale Tools** unterstützt: Jira oder ähnliche Systeme für Sprint-Management, Confluence für Wissensdokumentation, DAM für Content-Governance, CRM/CPQ für Angebotsprozesse, BI-Tools für KPI-Messung. Diese Systeme sind miteinander integriert und schaffen Transparenz über Aufgaben, Fortschritte und Ergebnisse.

Das Ergebnis ist ein Operating Rhythmus, in dem Briefing, Sprints, Redaktions- und Pursuit-Zyklen sowie Governance ineinandergreifen. Arbeitsabläufe sind nicht starr, sondern adaptiv – jedoch mit klaren Standards, die Konsistenz und Geschwindigkeit garantieren.

05 | Operating Model, Rollen & Prozesse

5.4 Schnittstellen zu Vertrieb, Service, Engineering, HR

Die Effektivität des Marketings bei MABAU hängt bis 2035 entscheidend von der Qualität seiner Schnittstellen zu den angrenzenden Kernfunktionen ab. Marketing kann seine Rolle als Wertschöpfungspartner nur dann erfüllen, wenn Daten, Prozesse und Narrative nahtlos mit Vertrieb, Service, Engineering und HR verzahnt sind. Diese Schnittstellen müssen klar definiert, durch Governance abgesichert und technologisch unterstützt sein.

Schnittstelle Vertrieb. Die engste Verbindung besteht naturgemäß zwischen Marketing und Vertrieb. Marketing generiert Leads, strukturiert Content und liefert Beweisketten, Vertrieb führt Verhandlungen und schließt ab. Bis 2035 verschiebt sich der Schwerpunkt von operativer Unterstützung hin zu kooperativer Orchestrierung. Marketing liefert Account-Based-Kampagnen, Battlecards, ROI-/TCO-Modelle und Pitch-Visuals. Vertrieb steuert Markt- und Kundenwissen bei und validiert Buying-Center-Strukturen. Über gemeinsame Deal Desks werden Zielaccounts priorisiert, Value Stories abgestimmt und Angebotsstrategien entwickelt. Schnittstellen sind digital über CRM und CPQ abgebildet, sodass beide Seiten auf identische Daten zugreifen.

Schnittstelle Service. Service liefert die Performance-Daten, die Marketing für Claims, Business Cases und Referenzen benötigt. KPIs wie MTTR, MTBF, OEE oder Energieverbrauch stammen aus Service-Reports und Condition-Monitoring-Systemen. Marketing kuratiert diese Daten und übersetzt sie in evidenzbasierte Argumente. Umgekehrt unterstützt Marketing den Service durch Schulungsmaterialien, Referenzkundenprogramme und Kommunikationskits für Retrofit- oder Digital-Service-Angebote. Schnittstellen werden über gemeinsame Dashboards und eine Proof-Point-Bibliothek gesteuert.

Schnittstelle Engineering. Engineering stellt die technische Substanz für Marketing bereit. Produkt-Features, Integrationsmöglichkeiten, Compliance-Zertifizierungen und Innovations-Roadmaps sind wesentliche Bestandteile von Nutzenarchitekturen und Content-Strategien. Marketing benötigt frühzeitigen Zugriff auf Entwicklungsdaten, um Storylines und Go-to-Market-Kampagnen vorzubereiten. Engineering profitiert von Marktsignalen, die Marketing durch Customer- und

Competitor-Insights liefert. Schnittstellenprozesse umfassen gemeinsame Sprint-Reviews, Innovation-Boards und Freigabeschleifen für technische Claims.

Schnittstelle HR. Employer Branding und Talent Marketing sind ohne enge Kooperation mit HR nicht realisierbar. HR definiert Zielprofile, steuert Recruiting-Prozesse und verantwortet Lern- und Karrierepfade. Marketing übersetzt diese Inhalte in differenzierte Kampagnen und kanalübergreifende Formate. Gleichzeitig liefert Marketing Kennzahlen zur Candidate Experience, Reichweite in Zielgruppen und Engagement in Social Media. Schnittstellen werden über gemeinsame Plattformen (ATS, Karriere-Websites, Learning-Systeme) sowie Governance-Boards für EVP und Skillpfade abgesichert.

Querschnittlich benötigen alle Schnittstellen **klare Rollen und SLA-Logiken**. Beispiel: Service stellt KPI-Daten innerhalb definierter Zeitfenster bereit, Engineering liefert Freigaben für Claims in festgelegten Review-Zyklen, HR übermittelt Skillanforderungen für EVP-Kampagnen, Vertrieb aktualisiert Pipeline-Status in CRM. Marketing wiederum verpflichtet sich, Inhalte fristgerecht, konsistent und compliant bereitzustellen.

Technologisch sind die Schnittstellen durch Integrationen abgesichert: CRM ↔ Marketing-Automation, CPQ ↔ Angebotsbibliothek, DAM ↔ Content Delivery, ATS ↔ Employer Branding, BI ↔ KPI-Dashboards. Governance wird durch Data Contracts, Claim-Workflows und gemeinsame KPI-Definitionen sichergestellt.

Für MABAU bedeutet das bis 2035 ein Modell, in dem Marketing nicht als „Supportfunktion“ wahrgenommen wird, sondern als orchestrierende Einheit, die den Wertbeitrag aller Schnittstellen sichtbar macht und in die Wertschöpfung integriert.

05 | Operating Model, Rollen & Prozesse

5.5 Zukunftsanalyse: Entwicklungen bis 2035

Das Marketing Operating Model entwickelt sich bis 2035 zu einer strategischen Steuerungsarchitektur, die nicht nur Organisation, sondern auch Technologie, Governance und Skillmanagement integriert. Während heute viele mittelständische Industrieunternehmen noch mit funktional getrennten Strukturen arbeiten, erfordert die zunehmende Komplexität von Märkten, Technologien und regulatorischen Anforderungen ein neues Modell: modular, evidenzbasiert und global skalierbar.

Ein zentraler Entwicklungspfad ist die **Transformation von Silos zu Plattformlogiken**. Klassische Abteilungen wie „Kommunikation“, „Events“ oder „Produktmarketing“ verlieren an Bedeutung. Stattdessen werden modulare Centers of Excellence (CoEs) aufgebaut, die zentrale Standards, Methoden und Assets bereitstellen. Regionen und Business Units adaptieren diese Bausteine und implementieren sie marktspezifisch. So entsteht ein skalierbares System, das sowohl Konsistenz als auch Flexibilität sichert.

Zweitens verändert sich die **Arbeitsweise**. Bis 2035 ist es Standard, dass Marketing in agilen Strukturen arbeitet: crossfunktionale Squads, die zeitlich begrenzte Initiativen (z. B. Produkt-Launch, Messe, Pursuit) umsetzen, und Run-Teams, die Always-on-Prozesse steuern. Governance wird dabei nicht aufgeweicht, sondern in Workflows und Tools integriert. Sprints, Backlogs und Reviews werden durch automatisierte Compliance-Checks, Claim-Freigaben und Data Contracts ergänzt.

Drittens gewinnt die **globale Konsistenz** an Gewicht. MABAU muss als international agierendes Unternehmen eine Marke führen, die weltweit einheitlich auftritt und gleichzeitig regional anschluss-fähig bleibt. Das Operating Model definiert klare Schnittstellen zwischen zentralen CoEs (z. B. Brand & Narrative, Product & Value, MarTech & Data) und regionalen Delivery-Teams. Lokale Anpassungen erfolgen entlang vordefinierter Governance-Regeln, um Fragmentierung zu vermeiden.

Ein weiterer Entwicklungspfad betrifft die **Rolle von Governance**. Marketingorganisationen müssen nachweisen, dass Claims, Daten und Budgets regelkonform gesteuert werden. Bis 2035 sind Claim- und Compliance-Governance fest in DAM, CRM und Workflow-Tools integriert. Jeder Proof Point, jedes Asset, jede Datenintegration ist auditfähig dokumentiert. Damit wird Governance vom Kontrollinstrument zum Enabler von Geschwindigkeit und Sicherheit.

Auch die **Kopplung an Unternehmensstrategie** verschärft sich. Marketing wird nicht isoliert gemessen, sondern am Wertbeitrag zu Umsatz, Talentdeckung, Servicequalität und Compliance. Dashboards zeigen, wie Kampagnen auf Pipeline-Einfluss, Win-Raten oder Retention wirken. Operating Models werden so zu Steuerungsinstrumenten für das Top-Management.

Schließlich gewinnt die **Skillarchitektur** an Bedeutung. Rollen entwickeln sich weg von klassischen Kommunikationsgeneralisten hin zu hybriden Profilen mit Kompetenzen in Datenintegration, KI-Governance, agiler Orchestrierung und regulatorischer Kommunikation. Employer Branding, Deal Enablement und Produktmarketing verschmelzen in einer gemeinsamen Logik, die auf Beweisketten, Daten und Outcomes basiert.

Für MABAU entsteht so bis 2035 ein Operating Model, das nicht nur organisatorisch tragfähig ist, sondern als strategischer Wertschöpfungsrahmen wirkt: global konsistent, lokal adaptierbar, technologisch integriert und regulatorisch abgesichert.

05 | Operating Model, Rollen & Prozesse

5.6 Technologische Einflussfaktoren & Skillbedarfe

Die technologische Entwicklung beeinflusst das Marketing Operating Model bis 2035 auf allen Ebenen – Organisation, Prozesse, Rollen und Governance.

Künstliche Intelligenz ist der dominierende Treiber. KI unterstützt Ressourcenallokation, Projektpriorisierung und Kapazitätssteuerung. Algorithmen analysieren Pipeline-Daten, Talentmärkte und Content-Performance, um optimale Ressourcennutzung vorzuschlagen. Skills in KI-Governance, Dateninterpretation und Validierung von Modellen werden unverzichtbar. Neue Rollen wie „AI Resource Planner“ oder „AI Workflow Orchestrator“ entstehen.

Workflow- und Collaboration-Plattformen sind bis 2035 vollständig integriert. Tools wie Jira, Confluence, DAM und BI-Systeme sind nahtlos mit CRM und CPQ verbunden. Das ermöglicht durchgängige Prozessketten vom Briefing bis zur Freigabe. Gefordert sind Kompetenzen in agilem Projektmanagement, Tool-Integration und Change-Management.

Datenintegration und API-Management bilden die Basis für Effizienz. Operative Modelle müssen Daten aus Vertrieb, Service, HR und Marketing zusammenführen. Ohne Schnittstellenkompetenz drohen Inkonsistenzen und Compliance-Risiken. Neue Rollen wie „Integration Architect“ und „Data Steward“ stellen sicher, dass Datenflüsse stabil, auditfähig und regulatorisch belastbar sind.

RegTech wird unverzichtbar. Consent-Management, Audit-Trails und Pay-Transparency-Lösungen sind Bestandteil jedes Operating Models. Marketingfachkräfte müssen Grundkenntnisse in Datenschutz, DPIA-Prozessen und regulatorischer Kommunikation besitzen. Damit wird Compliance integraler Bestandteil der Arbeit, nicht externer Prüfpunkt.

Virtuelle Kollaboration prägt die Zusammenarbeit. Crossfunktionale Squads arbeiten in digitalen Simulationsumgebungen, nutzen digitale Zwillinge und AR/VR für Prototyping und Eventplanung. Skills in 3D-Kollaboration, Storyboarding und Tool-Integration werden notwendig.

Darüber hinaus verändert sich das **Skillprofil**. Klassische Kommunikationsrollen verschwinden. Gefragt sind hybride Experten:

- **Operating Model Architect** (Design globaler Strukturen, Steuerung von CoE-Region-Alignment).
- **Evidence Manager** (Aufbau auditfähiger Proof-Point-Bibliotheken).
- **Agile Orchestrator** (Steuerung crossfunktionaler Squads).
- **Integration Architect** (API-Design, Datenfluss-Governance).
- **Skill Path Designer** (Entwicklung von Lernpfaden, Verbindung zu HR und Learning).

Die technologische Komplexität verlangt eine engere Verzahnung mit HR und IT. Marketing ist 2035 nicht mehr „Konsument“ von Tools, sondern Mitgestalter von Systemarchitekturen und Governance-Modellen. Für MABAU bedeutet das, dass Skillentwicklung und Toolstrategie synchron geplant werden müssen – sonst entsteht Abhängigkeit und Fragmentierung.

05 | Operating Model, Rollen & Prozesse

5.7 Aufgaben- und Jobentwicklung

Bereich	Heutige Aufgaben	Veränderte Aufgaben 2030	Neue Aufgaben 2035
Organisation	Abteilungsstrukturen, lokale Eigenlogiken, wenig globale Standards	Einführung von CoEs, klare Schnittstellen zwischen zentral/regional, Standardisierung von Templates & Prozessen	Operating Model Architect: globales Design, Steuerung CoE-Region-Alignment, Anpassung an regulatorische Märkte
Governance	Manuelle Claim- und Content-Freigaben, reaktive Rechtsprüfungen	Workflow-basierte Freigaben, Claim-Datenbanken, Compliance-Checklisten	Evidence Manager: Aufbau auditfähiger Proof-Point-Bibliotheken, Claim-Governance, Zertifikats-Management
Collaboration	Meetings, E-Mails, hierarchische Prozesse	Agile Sprints, gemeinsame Backlogs, interdisziplinäre Squads	Agile Orchestrator: Steuerung crossfunktionaler Squads, Outcome-Messung, Schnittstellenmoderation
Data & Integrationen	Einzelne Reports, manuelle Exporte, wenig Schnittstellen	Vollintegration von CRM/CPQ/ATS/DAM/BI, Nutzung von Dashboards	Integration Architect: API-Design, Datenfluss-Governance, Monitoring Data Contracts
Skillmanagement	Ad-hoc-Trainings, Fokus auf operative Tools	Entwicklung von Lernpfaden für Marketingrollen, gekoppelt an Unternehmensstrategie	Skill Path Designer: Design von Entwicklungs-Roadmaps, Anbindung an HR-Strategie und Learning-Plattformen
Steuerung	Fokus auf Output (Leads, Klicks), wenig strategische KPIs	Einführung von KPI-Standards (Pipeline-Einfluss, Win-Rate, Retention)	Data-Driven Strategist: Prescriptive Analytics, strategische Steuerung des Marketings anhand Impact-Metriken

05 | Operating Model, Rollen & Prozesse

5.8 Lern- und Skillpfade

Pfad	Inhalte & Entwicklungsschritte bis 2030	Weiterentwicklung bis 2035	Zielniveau
Grundlagenpfad	<ul style="list-style-type: none"> • Agile Grundkenntnisse • Workflow-Tools bedienen • Einfache KPI-Reports • Erste Compliance-Checks 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung KI-gestützter Workflows • Sichere KPI-Interpretation, Governance-Grundlagen 	Advanced
Vertiefungspfad	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerung von Sprints • Nutzung von ABM-Kampagnen-Backlogs • Einfache API-Integrationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Globale Steuerung von Standards • Predictive Governance • Verknüpfung regulatorischer Vorgaben mit Workflows 	Expert
Spezialisierungspfad	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung erster Rollen wie Agile Orchestrator, Evidence Manager, Integration Specialist 	<ul style="list-style-type: none"> • Erweiterte Rollen: Operating Model Architect, Regulatory Data Steward, Skill Path Designer 	Expert
Zukunftspfad	<ul style="list-style-type: none"> • Kombination Governance × Datenintegration × Kollaborationsmethoden 	<ul style="list-style-type: none"> • Vollintegration: KI-gesteuerte Steuerung, globale Skalierung, Compliance-by-Design in allen Prozessen 	Expert+

INHALT

01	Corporate Marketing	5	6.0 	KPIs, Budget & Governance	
02	Produktmarketing	17	6.1	KPI-Set	60
03	Deal Enablement	26	6.2	Zielkorridore & Benchmarks	61
04	MarTech & Daten (Enabler)	38	6.3	Budgetallokation	62
05	Operating Model, Rollen & Prozess	47	6.4	Review & Steuerkreise	63
06 	KPIs, Budget & Governance	59			
07	Roadmap 2025–2035	64			

06 | KPIs, Budget & Governance

6.1 KPI-Set

Das KPI-Set für Marketing im industriellen B2B entwickelt sich bis 2035 zu einem integrativen Steuerungsinstrument, das Aktivitäten, Wirkungen und Geschäftsergebnisse nahtlos miteinander verknüpft. Während heute noch häufig isolierte Kennzahlen wie Reichweite, Klicks oder Anzahl an Broschüren dominieren, erwarten Unternehmen künftig ein KPI-System, das den direkten Beitrag von Marketing zu Umsatz, Talentdeckung und Markenstärke sichtbar macht. Für MABAU bedeutet das, dass KPIs nicht länger nur Reporting-Werte sind, sondern Grundlage für Priorisierung, Budgetierung und Managemententscheidungen.

Output-Kennzahlen bleiben für die operative Steuerung notwendig, sind aber künftig klar von Outcome- und Impact-Metriken abgegrenzt. Typische Größen sind: Anzahl erstellter Assets (z. B. Whitepaper, Videos, AR-Demos), Reichweite und Engagement in sozialen Netzwerken, Teilnehmerzahlen bei Messen und Webinaren, Downloads von Referenzen oder Anmeldungen zu Employer-Branding-Events. Diese Kennzahlen sichern Transparenz über Aktivitäten, dokumentieren Produktivität und erlauben Benchmarking mit anderen Branchenakteuren.

Outcome-Kennzahlen messen, welche Wirkung Marketing in der Pipeline und im Talentpool entfaltet. Beispiele sind die Conversion von Marketing-Qualified Leads (MQL) zu Sales-Qualified Leads (SQL), die Engagement-Raten in strategischen Accounts, die Nutzung von ROI-/TCO-Rechnern im Angebotsprozess oder die Zahl der Referenzen, die von Kunden aktiv freigegeben werden. Im Employer Branding zählen hier die Candidate Net Promoter Scores (cNPS), die Offer-Acceptance-Rate und die Quote passgenauer Bewerbungen in priorisierten Zielprofilen. Outcome-Kennzahlen sind damit der Beweis, dass Marketing nicht nur produziert, sondern die richtigen Zielgruppen erreicht und aktiviert.

Impact-Kennzahlen bilden die höchste Stufe. Sie beantworten die Frage, welchen Beitrag Marketing tatsächlich zum Geschäftserfolg leistet. Dazu gehören der Umsatzanteil aus Marketing-getriebenen Opportunities, die Steigerung des Annual Recurring Revenue (ARR) aus Subscriptions, die Stabilität von Preisniveaus in Angeboten (Price/Scope-Stability), die Deckungsquote kritischer Talentprofile, die Senkung der Time-to-Productivity neuer Mitarbeiter oder die Reduktion von Fluktuation in Schlüsselrollen. Diese Kennzahlen sind direkt an strategische Unternehmensziele gekoppelt und werden im Management-Board diskutiert.

Ein zusätzlicher Aspekt betrifft die **regionale Differenzierung**. Global agierende Unternehmen wie MABAU benötigen ein KPI-Set, das einerseits konsistent ist, andererseits regionale Unterschiede berücksichtigt. In Europa sind ESG- und Compliance-Kennzahlen von hoher Bedeutung, in Nordamerika stärker ROI- und Effizienzkennzahlen, in Asien Time-to-Hire und Geschwindigkeit der Implementierung. Globale Dashboards stellen die Kohärenz sicher, regionale Cockpits erlauben spezifische Steuerung.

Ebenfalls wichtig ist die **Verzahnung mit angrenzenden Funktionen**. Marketing-KPIs dürfen nicht isoliert stehen, sondern müssen direkt auf KPIs von Vertrieb, Service und HR überleitbar sein. Ein MQL wird erst dann wertvoll, wenn er im Vertrieb als SQL weitergeführt und abgeschlossen wird. Eine Employer-Branding-Kampagne ist erst dann erfolgreich, wenn HR die Stellen in den definierten Zielprofilen tatsächlich besetzt.

Bis 2035 etabliert MABAU ein KPI-Set, das drei Ebenen verbindet: Output zur Steuerung, Outcome zur Wirkungsanalyse und Impact zur strategischen Bewertung. Damit wird Marketing faktenbasiert und transparent als Wertschöpfungspartner sichtbar.

06 | KPIs, Budget & Governance

6.2 Zielkorridore & Benchmarks

Bis 2035 entwickelt sich die Steuerung von Marketing-KPIs nicht allein über absolute Zielwerte, sondern über **Zielkorridore**, die in Relation zu Markt, Branche und Unternehmensstrategie gesetzt werden. Für MABAU bedeutet das: Marketingziele sind keine fixen Zahlen, sondern dynamische Bandbreiten, die Flexibilität, Vergleichbarkeit und Skalierbarkeit ermöglichen.

Ein erster Entwicklungspfad ist die **Definition strategischer Korridore**. Beispiel Pipeline-Einfluss: Statt „20 % Marketing-Sourced Pipeline“ lautet der Korridor „15–25 %“, abhängig von Region und Segment. In reifen Märkten (Europa) liegt der Wert eher am unteren Rand, in Wachstumsmärkten (Asien) am oberen Rand. Diese Logik gilt auch für Employer Branding: Ziel ist nicht eine fixe Bewerbungsquote, sondern ein Korridor, der sowohl Marktverfügbarkeit als auch Unternehmensbedarf berücksichtigt.

Zweitens sind **Benchmarks mit der Branche** unverzichtbar. MABAU konkurriert nicht nur mit Maschinenbauern, sondern zunehmend mit Tech-Unternehmen um Talente und Kundenaufmerksamkeit. Benchmarks stammen aus Verbänden, Studien und Wettbewerbsanalysen. Beispiel: Conversion-Raten von MQL zu SQL liegen im industriellen B2B-Schnitt bei 15–20 %, Win-Raten bei komplexen Projekten zwischen 25–35 %. MABAU muss sich daran orientieren, eigene Korridore definieren und Abweichungen systematisch erklären können.

Drittens spielt die **historische Vergleichbarkeit** eine zentrale Rolle. Interne Benchmarks zeigen, wie sich Marketing im Zeitverlauf entwickelt. KPI-Korridore werden jährlich überprüft und auf Basis von Performance-Daten angepasst. So wird sichtbar, ob Verbesserungen strukturell sind oder auf Sondereffekte zurückgehen. Für MABAU bedeutet das, dass jede KPI-Bandbreite mit einem Trendpfeil versehen ist: steigend, stabil oder fallend.

Ein weiterer Aspekt betrifft die **Funktionsübergreifenden Benchmarks**. Marketingziele müssen in die Logik angrenzender Funktionen eingebettet sein. Beispiel: Time-to-Hire ist nur sinnvoll, wenn HR Benchmarks für Candidate Pools liefert. Win-Rate-Korridore müssen mit Vertriebszielen und Servicekapazitäten abgeglichen werden. Benchmarks sind damit nicht nur externe Vergleichswerte, sondern interne Abstimmungsinstrumente.

Viertens gewinnt die **globale Differenzierung** an Gewicht. Märkte unterscheiden sich in Dynamik, Wettbewerb und Regulierung. In Nordamerika gilt ein Korridor von 30–40 % für Marketing-Sourced Pipeline als ambitioniert, in Europa liegt er bei 20–25 %, in Asien können 40–50 % realistisch sein. Employer-Branding-Benchmarks variieren ebenfalls: In Europa liegt die Offer-Acceptance-Rate bei 70–80 %, in Nordamerika bei 80–85 %, in Asien bei 85–90 %. MABAU benötigt regionale Cockpits, die globale Konsistenz mit lokaler Steuerung verbinden.

Schließlich ist die **Kopplung an Unternehmensstrategie** entscheidend. Zielkorridore müssen die langfristige Transformation abbilden: Ausbau von Subscriptions, Steigerung des Service-Anteils am Umsatz, Deckung kritischer Digitalprofile. Benchmarks sind hier keine statischen Größen, sondern dynamische Messlatten, die zeigen, wie Marketing zur strategischen Agenda beiträgt.

Für MABAU bedeutet das: Steuerung über Korridore und Benchmarks schafft Flexibilität, Vergleichbarkeit und strategische Verankerung.

06 | KPIs, Budget & Governance

6.3 Budgetallokation

Die Budgetsteuerung im Marketing verschiebt sich bis 2035 von fixen, kanalorientierten Budgets hin zu dynamischen Allokationsmodellen, die sich an KPIs, Zielkorridoren und strategischen Prioritäten orientieren. Für MABAU bedeutet das: Budgets sind nicht mehr primär Ausgabenposten, sondern Investitionen mit klar definiertem Return.

Ein erster Entwicklungspfad betrifft die **Strukturierung des Marketingbudgets**. Klassisch wurden Mittel in Kategorien wie Messen, Print, PR oder Digital gegliedert. Bis 2035 wird stattdessen nach Werthebeln und Outcomes allokiert: Markenaufbau, Demand Generation, Deal Enablement, Employer Branding, MarTech & Data. Jeder Bereich erhält Budgetrahmen, die regelmäßig auf Effektivität geprüft werden.

Zweitens gewinnt die **dynamische Umschichtung** an Bedeutung. Statt jährlicher Fixierung werden Budgets quartalsweise überprüft und nach KPI-Performance verschoben. Beispiel: Erweist sich eine ABM-Kampagne in Nordamerika als besonders erfolgreich, wird Budget aus weniger performanten Kanälen dorthin verlagert. Für MABAU bedeutet das eine höhere Flexibilität, erfordert aber auch Transparenz über ROI und Pipeline-Beitrag aller Maßnahmen.

Drittens verändern sich die **Messe- und Eventbudgets**. Während physische Präsenz weiter wichtig bleibt, sinkt der Anteil am Gesamtbudget. Ein größerer Anteil fließt in hybride und digitale Formate: virtuelle Showrooms, AR-Demos, On-Demand-Webinare. Für MABAU ergibt sich daraus eine Chance, Reichweite zu erhöhen und Kosten pro Kontakt zu senken.

Ein weiterer Trend ist die **Zunahme von Technologieinvestitionen**. MarTech und Datenmanagement beanspruchen bis 2035 einen erheblich größeren Anteil des Budgets. CRM-, CPQ-, DAM-, Automation- und Analytics-Systeme sind nicht optional, sondern Grundvoraussetzung. Für MABAU bedeutet das, dass ein signifikanter Teil des Budgets in Plattformkosten, Lizenzen und Integrationen fließt.

Viertens gewinnt **Employer Branding** an Budgetgewicht. Angesichts globaler Fachkräftengpässe ist die Deckung kritischer Zielprofile ein Top-Prioritätsthema. Investitionen in EB-Kampagnen, Talent-Communities, Campus-Kooperationen und Lernpfade steigen. Das Budget wird hier nicht mehr als „HR-Ausgabe“, sondern als strategisches Invest in Unternehmenszukunft betrachtet.

Fünftens verschiebt sich die **Logik von OPEX und CAPEX**. Marketing investiert zunehmend in wiederkehrende Kosten (Subscriptions für Tools, Content-Serien, Data Contracts). Gleichzeitig sinkt der Anteil einmaliger CAPEX-Projekte. Für MABAU heißt das: Budgetplanung muss stärker auf kontinuierliche Verfügbarkeit statt auf punktuelle Projekte ausgerichtet sein.

Schließlich gewinnt die **Messbarkeit von Budgeteinsatz** an Gewicht. Jeder Euro wird mit Kennzahlen wie Pipeline-Beitrag, Win-Rate-Steigerung, Candidate Quality Score oder ARR-Wachstum verknüpft. Dashboards zeigen in Echtzeit, wie Budgeteinsätze wirken. Governance-Gremien wie das Global Marketing Board priorisieren auf dieser Basis.

Für MABAU entsteht damit bis 2035 eine Budgetarchitektur, die flexibel, evidenzbasiert und strategisch ausgerichtet ist: weniger Kanäle, mehr Werthebel; weniger Fixkosten, mehr dynamische Allokation; weniger Input-Orientierung, mehr Outcome- und Impact-Fokus.

06 | KPIs, Budget & Governance

6.4 Review & Steuerkreise

Bis 2035 werden Reviews und Steuerkreise zum entscheidenden Instrument, um Marketing nicht nur operativ zu koordinieren, sondern strategisch auszurichten und transparent in die Unternehmenssteuerung einzubinden. Für MABAU bedeutet das: Marketing wird regelmäßig und faktenbasiert auf C-Level diskutiert – nicht als Kostenstelle, sondern als Wertschöpfungshebel.

Ein erster Entwicklungspfad ist die **Etablierung klarer Review-Rhythmen**. Marketing-Reviews finden auf drei Ebenen statt: operativ (wöchentlich/monatlich), taktisch (quartalsweise) und strategisch (halbjährlich/jährlich). Operative Reviews prüfen Kampagnen, Content-Produktionen oder Lead-Flows. Taktische Reviews vergleichen KPI-Korridore mit Benchmarks und entscheiden über Budgetverschiebungen. Strategische Reviews analysieren Impact-Metriken wie Umsatzbeitrag, Talentdeckung oder Markenwert und leiten daraus Anpassungen für das nächste Geschäftsjahr ab.

Zweitens entstehen **funktional übergreifende Steuerkreise**. Marketing wird nicht isoliert überprüft, sondern im Zusammenspiel mit Vertrieb, Service und HR. Das bedeutet: Marketing-KPIs wie MQL-Generierung werden direkt mit Sales-KPIs wie SQL-Conversion abgeglichen. Employer-Branding-KPIs wie Bewerbungsquote in Schlüsselprofilen werden mit HR-Kennzahlen zur Besetzung abgeglichen. Diese Verzahnung verhindert Silodenken und macht Marketing als Enabler sichtbar.

Ein weiterer Aspekt ist die **Governance der Reviews**. Jeder Steuerkreis hat definierte Rollen: wer Daten aufbereitet, wer präsentiert, wer Entscheidungen trifft. Bis 2035 existieren digitale Review-Plattformen, die Dashboards in Echtzeit bereitstellen und Entscheidungsprozesse dokumentieren. Für MABAU bedeutet das, dass Diskussionen nicht mehr auf subjektiven Eindrücken beruhen, sondern auf konsolidierten, auditfähigen Daten.

Viertens verändert sich die **Struktur der Gremien**. Typisch sind:

- **Weekly Run Reviews:** geführt von Regional Campaign Leads, Fokus auf operative Performance.
- **Monthly Global Marketing Board:** geleitet vom Head of Marketing, mit allen CoE-Leads, diskutiert Prioritäten, Budgets, KPI-Trends.
- **Quarterly Business Reviews (QBRs):** funktionsübergreifend mit Vertrieb, Service und HR, Fokus auf Pipeline-Einfluss, Referenzquote, Talentdeckung.
- **Semi-Annual Strategy Reviews:** mit Geschäftsführung, Schwerpunkt Impact-Kennzahlen (Umsatz, ARR, ESG-Konformität, Talentbindung).

Ein fünfter Entwicklungspfad betrifft die **Verknüpfung mit Budgetentscheidungen**. Reviews sind nicht nur Reporting-Foren, sondern Plattformen für Ressourcenumlenkung. Budgets werden anhand von KPI-Performance zwischen Kampagnen, Regionen oder Funktionen verschoben. Für MABAU bedeutet das mehr Flexibilität, aber auch mehr Disziplin in der KPI-Messung.

Auch die **internationale Dimension** gewinnt an Gewicht. Globale Steuerkreise sichern Konsistenz der Marke, regionale Reviews stellen sicher, dass lokale Besonderheiten berücksichtigt werden. Standardisierte KPI-Definitionen verhindern Widersprüche, regionale Benchmarks schaffen Realitätsnähe.

Schließlich ist die **Kultur der Reviews** entscheidend. Bis 2035 entwickeln sich Review-Foren von „Reporting-Pflichten“ zu kollaborativen Steuerungsinstrumenten. Fokus liegt nicht auf Schuldzuweisung, sondern auf kontinuierlicher Verbesserung. Lessons Learned aus Kampagnen, RFPs oder Recruiting-Initiativen werden systematisch dokumentiert und in zukünftige Projekte integriert.

INHALT

01 Corporate Marketing	5	7.0 Roadmap 2025–2035	
02 Produktmarketing	17	7.1 Now (0–6 Monate)	65
03 Deal Enablement	26	7.2 Next (6–18 Monate)	66
04 MarTech & Daten (Enabler)	38	7.3 Later (18–36 Monate)	67
05 Operating Model, Rollen & Prozess	47		
06 KPIs, Budget & Governance	59		
07 Roadmap 2025–2035	64		

07 | Roadmap 2025-2035

7.1 Now (0-6 Monate)

Die kurzfristige Phase der Roadmap (0–6 Monate) ist auf Stabilisierung und Schaffung von Grundlagen fokussiert. Ziel ist es, Strukturen und Standards zu etablieren, die für weitere Entwicklungsschritte zwingend notwendig sind. Für MABAU bedeutet das, die vorhandenen Marketingaktivitäten systematisch in ein operatives Rahmenwerk zu überführen.

Ein erster Schwerpunkt liegt auf der **Einführung eines strukturierten Operating Rhythms**. Briefing-Prozesse, Sprint-Logiken und Freigabeworkflows werden definiert und in digitalen Tools (z. B. Jira, Confluence, DAM) abgebildet. Dadurch wird Transparenz über Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Fortschritte geschaffen.

Zweitens ist der Aufbau einer **zentralen Angebotsbibliothek** vorrangig. Standardisierte Texte, Claims, technische Daten und Referenzen werden in einem modularen System hinterlegt. Diese Bibliothek dient als Basis für schnelle, konsistente und auditfähige RFP-Antworten.

Drittens wird ein **Proof-Point-Management** eingerichtet. Alle evidenzbasierten Argumente – von MTTR-Kennzahlen über Energieeffizienzbelege bis zu ESG-Statements – werden gesammelt, geprüft und in einer zentralen Datenbank dokumentiert. Damit steht ab sofort ein geprüfter Fundus für Kampagnen, Angebote und Pitch-Stories zur Verfügung.

Ein weiterer Aspekt betrifft die **Optimierung der Web-Präsenz**. Die Unternehmens- und Karriereseiten werden auf ein CMS migriert, das Personalisierung, Mehrsprachigkeit und Tracking ermöglicht. Ziel ist es, Inhalte entlang der Buyer- und Candidate-Journeys dynamisch auszuspielen.

Ebenfalls wichtig ist die Definition eines **Lead-Handover-SLA**. Marketing und Vertrieb legen fest, welche Kriterien ein Lead erfüllen muss, wie er übergeben wird und wie die Nachverfolgung erfolgt. Dieses SLA wird in CRM und Marketing Automation technisch abgebildet.

Auch die **Eventlogik** wird standardisiert: Messe- und Webinar-Playbooks mit klaren Zielmetriken (z. B. Anzahl Meetings, Lead-Qualität, Follow-up-Rate) sorgen dafür, dass Veranstaltungen messbar und vergleichbar werden.

Kurzfristig werden zudem **erste Dashboards** eingerichtet. Fokus liegt auf Kernkennzahlen wie MQL→SQL-Conversion, Pipeline-Einfluss und Bewerbungsquote in kritischen Zielprofilen. Diese Dashboards dienen als Pilot und werden in den kommenden Phasen ausgebaut.

Die kurzfristige Roadmap zielt also darauf ab, Basisstrukturen zu schaffen: standardisierte Prozesse, geprüfte Content- und Proof-Bibliotheken, moderne Web- und Eventlogik, klare SLAs und erste KPI-Dashboards. Damit entsteht in sechs Monaten ein belastbares Fundament für die nächste Entwicklungsstufe.

07 | Roadmap 2025-2035

7.2 Next (6-18 Monate)

In der mittelfristigen Phase der Roadmap (6–18 Monate) steht der Übergang von Basisstrukturen zu skalierbaren, daten- und technologiegestützten Marketingprozessen im Mittelpunkt. Für MABAU bedeutet das, dass die Organisation nicht nur effizienter arbeitet, sondern ihre Aktivitäten messbar auf Pipeline, Talentdeckung und Markenstärke ausrichtet.

Ein zentraler Entwicklungspfad ist die **Einführung von Account-Based Marketing (ABM)**. Auf Basis des bereits etablierten Lead-Handover-SLA werden Schlüsselkunden identifiziert, Buying-Center-Analysen durchgeführt und spezifische Kampagnen entwickelt. Marketing, Vertrieb und Service arbeiten in gemeinsamen Squads, um Value Stories, Business Cases und Referenzen für jeden Account zu orchestrieren. Erste ABM-Piloten werden in Europa und Nordamerika durchgeführt, mit Fokus auf Branchencluster wie Energie und Automotive.

Zweitens wird ein **Referenzprogramm** etabliert. Kunden, die signifikante Erfolge mit GEORG-Anlagen erzielt haben, werden systematisch eingebunden. Referenzberichte, Video-Testimonials, gemeinsame Messeauftritte und Whitepapers mit nachweisbaren Kennzahlen entstehen. Das Referenzprogramm wird von einem zentralen Evidence Manager betreut und in der Proof-Point-Bibliothek verankert.

Drittens gewinnt die **Content-Strategie** an Tiefe. Neben klassischen Whitepapers entstehen interaktive Formate: ROI-/TCO-Rechner, digitale Zwillinge, On-Demand-Webinare. Thought-Leadership-Inhalte zu Themen wie KI-gestützte Produktionsoptimierung, ESG-Compliance oder Lifecycle-Services werden in Fachmedien und Branchenverbänden platziert.

Ein weiterer Schwerpunkt ist die **MarTech-Harmonisierung**. CRM, CPQ, ATS, DAM und BI-Systeme werden durch Integrationen verbunden. Dashboards zeigen erstmals den durchgängigen Funnel von Awareness bis Impact: Welche Kampagnen generieren Leads, welche Leads werden zu Opportunities, welche Opportunities führen zu Umsatz? Für Employer Branding werden Candidate Journeys analog abgebildet.

Auch die **Eventlogik** wird weiterentwickelt. Neben Leitmesen setzt MABAU auf eigene Formate wie Tech-Days oder virtuelle Demo-Wochen. Diese Formate kombinieren physische und digitale Elemente: Live-Demos auf Messen werden parallel gestreamt, Remote-FATS als Service-Showcase inszeniert.

In der Talentkommunikation gewinnt **Employer Branding** an Professionalität. Campus-Kampagnen, Kooperationen mit Hochschulen und duale Studienprogramme werden in eine einheitliche EVP-Story integriert. Digitale Plattformen ermöglichen, Lernpfade und Karrierewege transparent darzustellen.

Zudem wird die **Budgetsteuerung dynamisch**. Quartalsweise Reviews prüfen den ROI von Kampagnen und ermöglichen Umschichtungen zwischen Regionen, Kanälen und Formaten. KPIs wie Cost-per-Opportunity, Candidate Quality Score oder Referenzquote steuern die Allokation.

Die mittelfristige Phase ist damit durch **Pilotierung, Skalierung und Integration** geprägt. Erste ABM-Programme, ein systematisches Referenzprogramm, interaktive Content-Formate, integrierte Dashboards, hybride Eventmodelle und eine konsolidierte EVP bilden die Brücke zur langfristigen Transformation.

07 | Roadmap 2025-2035

7.3 Later (18-36 Monate)

Die langfristige Phase der Roadmap (18–36 Monate) markiert den Übergang von integrierten Marketingprozessen zu einem vollständig **datengetriebenen, evidenzbasierten und global skalierbaren Marketing-Ökosystem**. Für MABAU bedeutet das, dass Marketing nicht mehr primär als Kommunikationsfunktion wahrgenommen wird, sondern als integraler Teil der Unternehmenssteuerung und Wertschöpfung.

Ein zentrales Element ist die **Etablierung von Outcome-Verträgen in der Kommunikation**. Marketing-Claims sind bis dahin nicht nur Versprechen, sondern werden durch Kundenverträge, KPIs und Audits gestützt. Employer Branding kommuniziert beispielsweise Skillpfade und Lernprogramme nicht mehr als „Optionen“, sondern als nachweisbare Karrierearchitekturen. Produktmarketing unterlegt Aussagen zu Energieeffizienz oder Compliance mit zertifizierten Daten aus Betriebs- und Serviceberichten.

Zweitens gewinnt die **globale Referenzarchitektur** an Bedeutung. Alle Belege – technische KPIs, ROI-/TCO-Rechnungen, ESG-Nachweise – werden in einer globalen Evidence-Bibliothek konsolidiert. Diese Bibliothek ist digital zugänglich, auditfähig und regional adaptierbar. MABAU kann damit in jedem Markt identische Claims nutzen, während regionale Besonderheiten (Normen, Sprachen, kulturelle Faktoren) berücksichtigt werden.

Ein dritter Entwicklungspfad betrifft die **Integration von KI in Steuerung und Prognose**. KI-gestützte Dashboards simulieren Szenarien: Welche Wirkung hätte eine Budgetumschichtung auf die Pipeline in Nordamerika? Welche Talentkampagne erhöht die Offer-Acceptance-Rate in Asien? Welche Events steigern die Referenzquote in Europa? Entscheidungen basieren nicht mehr auf Erfahrungswerten, sondern auf prädiktiven Modellen und Prescriptive Analytics.

Viertens verschiebt sich der Schwerpunkt auf die **Verzahnung mit Unternehmensstrategie und C-Level-Steuerung**. Marketing-Dashboards werden Teil der Executive-Reviews. KPIs wie Pipeline-Einfluss, Talentdeckung, ESG-Claims oder ARR-Anteil aus Services sind fester Bestandteil der Unternehmenssteuerung. Marketing wird damit gleichrangig neben Vertrieb, Produktion und Finanzen positioniert.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der **Internationalisierung und Governance**. MABAU etabliert verbindliche globale Standards für Marke, Content, Daten und Claims. Lokale Einheiten adaptieren diese Standards über definierte Governance-Ketten. Compliance-Anforderungen aus AI Act, NIS2 oder Pay Transparency sind vollständig integriert, sodass Marketing-Aktivitäten jederzeit auditfähig sind.

Zudem gewinnen **immersive Formate** an strategischem Gewicht. Virtuelle Showrooms, AR-gestützte Demos und Remote-FATs sind nicht nur Add-ons, sondern Pflichtbestandteile des Angebotsprozesses. Employer Branding setzt verstärkt auf immersive Candidate Journeys, die Talente durch simulierte Projekte führen.

Schließlich etabliert MABAU ein **kontinuierliches Lern- und Skill-Ökosystem** für Marketing. Rollen wie Evidence Manager, Integration Architect oder Immersive Producer sind standardisiert, Lernpfade über digitale Akademien global verfügbar. Damit wird die Organisation in die Lage versetzt, technologische Entwicklungen kontinuierlich zu adaptieren und Skills vorausschauend aufzubauen.

Die Phase 18–36 Monate bedeutet damit die Transformation von Marketing zu einem **strategischen Enabler**, der nicht nur kommuniziert, sondern aktiv Wertschöpfung, Compliance und Talentgewinnung absichert.

INHALT

01 Corporate Marketing	5
02 Produktmarketing	17
03 Deal Enablement	26
04 MarTech & Daten (Enabler)	38
05 Operating Model, Rollen & Prozess	47
06 KPIs, Budget & Governance	59
07 Roadmap 2025–2035	64
08 Literaturübersicht	68
09 Wir über uns / Kontakt	74

Literaturverzeichnis (1/5)

- Accenture (2022) *The B2B Marketing Benchmark Report*. Dublin: Accenture Research.
- Accenture (2023) *AI-Powered Marketing: From Personalization to Prediction*. Dublin: Accenture Research.
- Adobe (2022) *Digital Trends 2022: B2B Edition*. San Jose (CA): Adobe Experience Cloud.
- Adobe (2023) *The Future of Customer Journeys: Data, AI and Experience*. San Jose (CA): Adobe Experience Cloud.
- ANDRITZ Metals (o. J.) *Coil Preparation / Processing Lines*. Graz: ANDRITZ.
- AUMA – Verband der deutschen Messewirtschaft (2024) *Trends 2024/2025*. Berlin: AUMA.
- Baines, P., Fill, C. & Rosengren, S. (2022) *Marketing*. 7. Aufl. Oxford: Oxford University Press.
- Bertelsmann Stiftung (2024) *Ohne Zuwanderung geht die Zahl der Arbeitskräfte bis 2040 deutlich zurück*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- BIBB/IAB (2025) *QuBe-Projekt – 8. Welle: Qualifikations- und Berufsprojektionen bis 2040*. Bonn/Nürnberg: BIBB/IAB.
- BCG – Boston Consulting Group (2022) *The Future of B2B Marketing: Data, Personalization and Growth*. Boston: BCG.
- BCG – Boston Consulting Group (2023) *Winning the Race for Industrial Tech Talent*. Boston: BCG.
- BCG – Boston Consulting Group (2023) *Charting AI's Successful Course in Predictive Maintenance*. Boston: BCG.
- BCG – Boston Consulting Group (2024) *Shaking Up the Factory Floor with Digital and AI*. Boston: BCG.
- BCG X (2024) *AI-Driven Approach Unlocks Value in Service Operations & Manufacturing*. Boston: BCG X.
- Bughin, J., Hazan, E., Lund, S., Dahlström, P., Wiesinger, A. & Subramaniam, A. (2018) *Skill Shift: Automation and the Future of the Workforce*. New York: McKinsey Global Institute.
- Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. (2022) *Digital Marketing*. 8. Aufl. Harlow: Pearson.
- CIGRE (2024) *Active Distribution Systems and Grid Flexibility – Special Report (Paris Session)*. Paris: CIGRE.
- Clark, T. & Wiesenfeld, D. (2021) *Marketing Analytics: A Practical Guide to Improving Consumer Insights Using Data Techniques*. London: Kogan Page.
- Danieli (2024) *Aluminium Coil Coating / Slitting & Processing Lines*. Buttrio: Danieli.
- Deloitte (2022) *Global Marketing Trends 2022: Resilience and Relevance*. New York: Deloitte Insights.
- Deloitte (2023) *2023 Global Marketing Trends: Authenticity, Immersion, and the Metaverse*. New York: Deloitte Insights.

Literaturverzeichnis (2/5)

- Deloitte (2023) *The Future of B2B Sales: Orchestrating Human and Digital Channels*. London: Deloitte Insights.
- Deloitte (2023) *Tech Trends 2023*. New York: Deloitte.
- Deloitte Digital (2024) *Four B2B Commerce Trends*. New York: Deloitte.
- Doyle, P. (2021) *Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*. 3. Aufl. Chichester: Wiley.
- Edelman, D. C. & Heller, J. (2015) 'Competing on Customer Journeys', *Harvard Business Review*, 93(11), 88–100.
- EY – Ernst & Young (2022) *Future Consumer Index: B2B and Industrial Buyers*. London.
- European Commission / European Union (amtliche Rechtsakte)
- European Commission (o. J.) *Machinery – Compliance & Conformity (Umsetzung 2027)*. Brüssel: Europäische Kommission.
- European Commission (2024) *Corporate Sustainability Reporting – CSRD (Company reporting)*. Brüssel: Europäische Kommission.
- European Commission (2025) *Cyber Resilience Act – Overview & Timeline*. Brüssel: Europäische Kommission.
- European Union (2022) *Directive (EU) 2022/2555 – NIS2*. Luxemburg: EUR-Lex.
- European Union (2022) *Directive (EU) 2022/2464 – CSRD*. Luxemburg: EUR-Lex.
- European Union (2023) *Regulation (EU) 2023/956 – Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM)*. Luxemburg: EUR-Lex.
- European Union (2023) *Regulation (EU) 2023/1230 – Machinery Regulation*. Luxemburg: EUR-Lex.
- European Union (2024) *Regulation (EU) 2024/1689 – Artificial Intelligence Act*. Luxemburg: EUR-Lex.
- European Union (2024) *Regulation (EU) 2024/2847 – Cyber Resilience Act*. Luxemburg: EUR-Lex.
- Forrester (2021) *The State of B2B Marketing Measurement*. Cambridge (MA): Forrester Research.
- Forrester (2022) *Predictions 2022: B2B Marketing and Sales*. Cambridge (MA): Forrester Research.
- Forrester (2023) *B2B Demand Generation Tactics for 2023*. Cambridge (MA): Forrester Research.
- Gartner (2021) *The Future of B2B Buying Journeys*. Stamford (CT): Gartner Research.

Literaturverzeichnis (3/5)

- Gartner (2022) *CMO Strategic Priorities: Marketing Data & Technology*. Stamford (CT): Gartner Research.
- Gartner (2023) *B2B Buying: How Top CSOs and CMOs Optimize the Journey*. Stamford (CT): Gartner.
- Gartner (2023) *Top Trends in MarTech 2023*. Stamford (CT): Gartner Research.
- MABAU – Heinrich Georg Maschinenfabrik (o. J.) *Company & Business Units*. Kreuztal: MABAU.
- MABAU – Heinrich Georg Maschinenfabrik (o. J.) *Slitting Lines – Produktseite*. Kreuztal: MABAU.
- MABAU – Heinrich Georg Maschinenfabrik (o. J.) *Walzenschleifmaschinen – smartcontrol / Digital Twin*. Kreuztal: MABAU.
- Ghemawat, P. (2021) *World 3.0: Global Prosperity and How to Achieve It*. Boston (MA): Harvard Business Review Press.
- Herkules Maschinenfabrik (o. J.) *Walzenschleifmaschinen – Produktportfolio*. Siegen: Herkules.
- Homburg, C., Kuester, S. & Krohmer, H. (2021) *Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung*. 6. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hutt, M. D. & Speh, T. W. (2022) *Business Marketing Management: B2B*. 14. Aufl. Boston: Cengage.
- IAB-Forum (2025) *Langfristprojektion bis 2040: Fachkräfteengpässe trotz schlechterer Konjunktur*. Nürnberg: IAB.
- IBM (2023) *AI in Marketing and Customer Engagement: From Data to Decisions*. Armonk (NY): IBM Institute for Business Value.
- IEA – International Energy Agency (2024) *Building the Future Transmission Grid*. Paris: IEA.
- INCOSE (2022) *Systems Engineering Vision 2035*. San Diego: INCOSE.
- ISO (2021) *ISO 23247-1: Digital twin framework for manufacturing – Overview and principles*. Genf: ISO.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2021) *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken (NJ): Wiley.
- Kotler, P. & Keller, K. (2022) *Marketing Management*. 16. Aufl. Harlow: Pearson.
- Lamberton, C. & Stephen, A. T. (2016) 'A Thematic Exploration of Digital, Social Media, and Mobile Marketing...', *Journal of Marketing*, 80(6), 146–172.
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016) 'Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey', *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- LinkedIn (2022) *Global Talent Trends Report*. Sunnyvale (CA): LinkedIn Economic Graph.

Literaturverzeichnis (4/5)

- LinkedIn (2023) *The Future of Recruiting: 2023 Trends*. Sunnyvale (CA): LinkedIn Talent Solutions.
- LinkedIn (2024) *Workplace Learning Report 2024*. Sunnyvale (CA): LinkedIn.
- McKinsey & Company (2020) *The B2B Digital Inflection Point*. New York: McKinsey Insights.
- McKinsey & Company (2021) *The Future of B2B Sales Is Hybrid*. New York: McKinsey Insights.
- McKinsey & Company (2022) *The Growth Triple Play: Creativity, Analytics, and Purpose*. New York: McKinsey Marketing & Sales Practice.
- McKinsey & Company (2023) *The State of AI in 2023: Generative AI's Breakout Year*. New York: McKinsey Global Institute.
- McKinsey & Company (2024) *Five fundamental truths: How B2B winners keep growing (B2B Pulse)*. New York: McKinsey.
- OPC Foundation (o. J.) *Unified Architecture – Specifications & Companion Specs*. Scottsdale (AZ): OPC Foundation.
- OPC Foundation (2024) *OPC UA – Part 1: Overview & Concepts (v1.05.04)*. Scottsdale (AZ): OPC Foundation.
- PwC – PricewaterhouseCoopers (2019/2020) *Seeing is Believing: How VR and AR are transforming business and the economy*. London: PwC UK.
- PwC – PricewaterhouseCoopers (2022) *Future of Industries: Reinventing B2B Customer Engagement*. London: PwC.
- PwC – PricewaterhouseCoopers (2023) *Global Consumer Insights Survey 2023: Business Buyers*. London: PwC.
- Reuters (2024) *German robotics industry faces stiff competition from China – VDMA*. London: Reuters.
- Schögel, M., Tomczak, T. & Belz, C. (2020) *Business-to-Business Marketing: Konzepte, Strategien, Instrumente*. 5. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Scott, D. M. (2022) *The New Rules of Marketing and PR*. 8. Aufl. Hoboken (NJ): Wiley.
- Simon, H. (2022) *Hidden Champions in the Chinese Century: Ascent and Transformation*. Cham: Springer.
- SMS group (o. J.) *Processing Lines / Metals – Company & Solutions*. Düsseldorf: SMS group.
- Statista (2023) *Global MarTech Market Size 2020–2028*. Hamburg: Statista Research.
- Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025) *Ingenieurberufe – Lage am Arbeitsmarkt 2024 (Berufsmonitoring)*. Nürnberg: BA.
- Statistik.NRW (o. J.) *Bevölkerungsvorausberechnung für NRW*. Düsseldorf: IT.NRW.

Literaturverzeichnis (5/5)

UFI – The Global Association of the Exhibition Industry (2024) *Global Exhibition Barometer (32nd/33rd)*. Paris: UFI.

Ulaga, W. & Reinartz, W. (2011) 'Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully', *Journal of Marketing*, 75(6), 5–23.

VDMA (2023) *Industrie 4.0 Communication Guideline (OPC UA Companion Specs)*. Frankfurt a. M.: VDMA.

VDMA (2025) *Economic Situation – Orders & Outlook 2024/25*. Frankfurt a. M.: VDMA.

WaldrichSiegen (o. J.) *Roll Grinder ProfiGrind – Produktseite / Technologien*. Siegen: WaldrichSiegen.

WEF – World Economic Forum (2023) *Future of Jobs Report 2023*. Genf: WEF.

INHALT

01 Corporate Marketing	5
02 Produktmarketing	17
03 Deal Enablement	26
04 MarTech & Daten (Enabler)	38
05 Operating Model, Rollen & Prozess	47
06 KPIs, Budget & Governance	59
07 Roadmap 2025–2035	64
08 Literaturübersicht	68
09 Wir über uns / Kontakt	74

Wir bieten innovative Beratung und digitale Lösungen



STRATEGY

- Business Model Innovation
- Strategic Workforce Planning
- Corporate Culture & Leitbildprozesse
- People Strategy Design
- Strategisches Kompetenz- & Skill-Management
- Skill-basierter Talent Opportunity Marktplatz
- Strategisches HR- und L&D-Audit
- Agile Steuerung (z.B. OKR)

ORGANIZATION

- Future of Work
- Job Architecture Design
- Skills-based Organization
- Optimierung der Führungsspannen
- HR Operating Model & Transformation
- HR-Prozessoptimierung
- Organisational Experience Assessment
- Post Merger Integration der HR-Organisation

PEOPLE

- KI-basiertes Skill Management
- Career Architecture Design
- Succession Planning
- Corporate Learning Bedarfsanalyse
- Corporate Learning Strategie Audit & Design
- Leadership Assessment & Development
- Transformation & Change Consulting

DIGITAL SOLUTIONS

- Integrierte Tools zur Strategieentwicklung
- Digitale Tools für Zielemanagement und Projektmanagement
- KI-basierte Lösung für Job Architecture Design
- Digitale Talent Solutions (Job & Skill Profiling, Virtual Career Coach, Talent Marketplace, Job Posting, Recruiting)

Skill-Dynamik – mehr Tempo bei der Transformation (Skill Velocity)

Automatisierung, Augmentierung und Reskilling im Spannungsfeld technologischer und regulatorischer Entwicklungen

Die fortschreitende Digitalisierung verändert die Arbeitswelt in einer bis dato nicht gekannten Geschwindigkeit. Treiber dieser Transformation sind disruptive Technologien – von Künstlicher Intelligenz und Prozessautomatisierung bis hin zu Cloud-Architekturen und Low-Code-Plattformen, die die Handlungsoptionen von Unternehmen maßgeblich bestimmen. In Summe führen diese Entwicklungen zu einer Neugestaltung von Job-Architekturen, Organisationsstrukturen und Kompetenzprofilen.

Herausforderungen im Skill-Management

Der aktuelle Diskurs in Unternehmen ist stark auf Skill-Management und Talent-Marktplätze fokussiert. Anbieter wie gloat, SAP mit dem *SuccessFactors Opportunity Marketplace*, Workday oder Oracle versprechen Plattformlösungen, die Mitarbeiterprofile und Skill-Daten zentralisieren und damit eine datengetriebene individualisierte Personalentwicklung ermöglichen.

In der Praxis zeigt sich jedoch, dass diese Systeme nur mit erheblichem Aufwand implementiert werden können: die Erfassung und Standardisierung von Skill-Profilen ist ressourcenintensiv, die Akzeptanz bei Betriebsräten und Mitarbeitern oft schwer zu erzielen, und die Time-to-Value solcher Systeme beträgt nicht selten mehrere Jahre.

Angesichts des Tempos technologischer Veränderungen stellt sich die Frage, ob Unternehmen überhaupt die Zeit haben, die toolgestützten, individuellen Skill-Gap-Analysen vorzuschalten und abzuwarten.

Unser Ansatz: Von der Technologie- und Regulatorik-Analyse zum Reskilling-Design

Im ersten Schritt ist entscheidend, welche technologischen Entwicklungen für das jeweilige Unternehmen bis 2030 oder 2035 relevant sind. Erst auf dieser Grundlage lässt sich bestimmen, welche Skills in den Fachbereichen künftig unverzichtbar werden, welche Tätigkeiten augmentiert und welche vollständig automatisiert werden. Dieses Vorgehen ermöglicht eine systematische Ableitung zukünftiger Job-Profile, die die neu entstehenden Aufgaben, Verantwortlichkeiten sowie Hard- und Soft-Skills präzise beschreiben.

Die zentrale Hypothese dabei lautet: Mitarbeiter, die heute in einem Job tätig sind, erfüllen weitgehend die Anforderungen der aktuellen Job-Profile. Eine individuelle Skills-Erhebung bis auf Mitarbeiterebene ist daher zu diesem Zeitpunkt nicht notwendig. Entscheidend ist vielmehr der Abgleich der heutigen Job- und Skill-Profile mit den zukünftigen. Diese Gap-Analyse auf Job-Ebene macht sichtbar, welche Kompetenzen systematisch aufzubauen sind und welche Tätigkeiten mittelfristig substituiert oder transformiert werden.

Konsequenzen für die Strategische Personalplanung, Lernpfade und Programmarchitekturen

Auf dieser Basis können die Unternehmen bereits heute die quantitativen und qualitativen Implikationen für die Personalplanungen 2030 und 2035 ableiten sowie beginnen, Lernpfade und Programmarchitekturen zu entwickeln – zunächst nicht individualisiert, sondern für ganze Jobrollen oder Funktionscluster. Damit lässt sich die Transformation auf Organisationsebene proaktiv gestalten. Konkrete Reskilling-Pfade werden frühzeitig sichtbar.

Erst in einem nächsten Schritt erfolgt die Personalisierung: Hier werden individuelle Mitarbeiterprofile mit den Zielprofilen abgeglichen, sodass maßgeschneiderte Lernreisen entstehen können.

Mit der Identifikation künftiger Skillbedarfe und Job-Profile starten

I. Künftige Skillbedarfe identifizieren: Zukünftige Entwicklungsszenarien entwerfen, Skillbedarfe antizipieren und in die Strategische Geschäfts-, Organisations- und Personalplanung integrieren.

II. Skill-Transformation auf Job-Ebene definieren: Auf Job-Ebene mögliche künftige Zielpositionen (unveränderte, veränderte, völlig neue Jobs), Skill-Gaps und Entwicklungsbedarfe identifizieren sowie Skillpfade und Entwicklungsprogramme konzipieren.



1

Technology Impact Analyse auf Markt-/Kunden-, Geschäfts-, Fachbereichs- und Job-Ebene



2

Ableitung zukünftiger Jobstrukturen (Automatisierung, Augmentierung, neu entstehende Jobs) und Skillbedarfe auf Job Family- und Job-Ebene



3

Beschreibung der aktuellen sowie Ableitung zukünftiger Job- und Skill-Profile in den Bereichen



4

Skill-Gap-Analyse auf Job-Ebene: Vergleich der heutigen mit den zukünftigen Job-Skill-Profilen (Hypothese: Mitarbeiter erfüllen mehr oder weniger die heutigen Anforderungen ihrer Jobs)



5

Identifikation und Bewertung potenzieller künftiger Zielpositionen und Konzeption von Skillpfaden und Entwicklungsprogrammen

Reality Check

Viele Unternehmen und Führungskräfte unterschätzen die Geschwindigkeit und Dynamik insbesondere der künftigen technologischen Entwicklungen. Sie fokussieren in der Strategischen Personalplanung häufig auf quantitative Demografie- und Headcountanalysen und vernachlässigen die Auswirkungen auf qualitative Skillbedarfe.

Reality Check

Viele Unternehmen investieren bereits in Softwarelösungen und Betriebsvereinbarungen für die Erfassung und Bewertung persönlicher Skills und in die Entwicklung zukünftiger, skill-basierter Jobarchitekturen, Talentmarktplätze und individualisierter Learningangebote viel Zeit und Geld – meist ohne die künftigen Jobstrukturen und Skillbedarfe zu kennen.

Wir verknüpfen Technology-Impact-Analysen mit der Skills-basierten strategischen Organisations- und Personalplanung



Welche **technologischen Entwicklungen** kommen auf die Unternehmen in der nächsten Dekade zu?



Welche **Jobs** werden in den Fachbereichen **automatisiert** und in Zukunft wegfallen?



Welche **Jobs** werden sich in den Fachbereichen in Zukunft aufgrund der Digitalisierung **verändern**?



Welche **Jobs** werden in den Fachbereichen in Zukunft völlig **neu entstehen**?



Welche Auswirkungen werden die technologischen Entwicklungen auf die **künftigen Skillbedarfe** der Fachbereiche haben?



Wie werden sich die konkreten **Aufgabenprofile, Qualifikations- und Skillanforderungen** in den Fachbereichen verändern?



Welche **Lernpfade** bieten sich für die Entwicklung der zukünftigen Jobs an?



Wie lassen sich die künftig erforderlichen **Skills beschreiben**, welche Skill-Level, Beispiele und verwandte Bereiche gibt es?

Klar im Fokus: Kompetenz- & Skill-Management

STRATEGISCH

Sicherung und Entwicklung der zukünftig erfolgskritischen **Kernkompetenzen und organisationalen Fähigkeiten des Unternehmens** und seiner Teilbereiche.



TAKTISCH/OPERATIV

Deckung kurz- und mittelfristiger, ggf. auch zeitlich begrenzter Skill-Bedarfe, z.B. bei notwendigen Ressourcenverschiebungen. Gleichzeitig Angebot attraktiver Job Rotation und Entwicklungsmöglichkeiten.

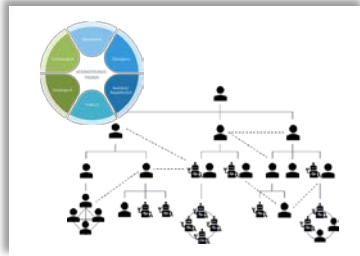
STRATEGISCH

Sicherung und Entwicklung der zukünftigen **Beschäftigungsfähigkeit und Lernagilität der Mitarbeiter.**



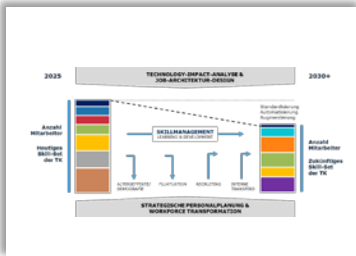
Ganzheitliches Vorgehensmodell für das Skillmanagement

ANALYSE VON TRENDS UND VERÄNDERUNGSTREIBERN/ TECHNOLOGY-IMPACT-ANALYSE



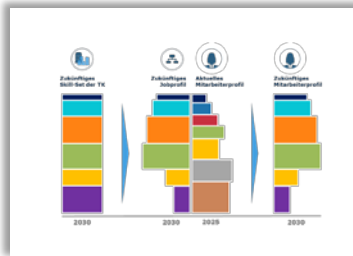
- Bestimmung der heutigen Kernkompetenzen des Unternehmens und der Branche
- Analyse externer Trends und Veränderungstreiber hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das eigene Geschäftsmodell
- Analyse der künftigen Skillbedarfe und Auswirkungen auf die Jobstrukturen in den Fachbereichen

KOMPETENZ-GAP-ANALYSE AUF UNTERNEHMENS-/FACH- BEREICHEBENE



- Identifizierung künftiger Kompetenzlücken
- Berücksichtigung von Alterseffekten, Fluktuation, Recruiting und internen Transfers
- Identifizierung relevanter Handlungsfelder
- Identifizierung konkreter Entwicklungsfelder auf Fachbereichs-/Job-Family-Ebene

SKILL-GAP-ANALYSE AUF JOB- UND MITARBEITER-EBENE



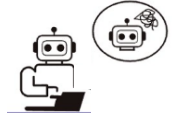
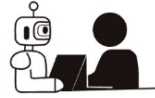
- Beschreibung erforderlicher, konkreter Hard und Soft Skills für einen konkreten Job (Job-Soll-Profil)
- Beschreibung vorhandener, konkreter Hard und Soft Skills (Mitarbeiter-Ist-Profil)
- Matching der Skills aus Job- und Mitarbeiter-Profilen
- Ableitung und Konkretisierung von Handlungsfeldern

MASSNAHMEN AUF JOB- UND MITARBEITEREBENE



- Festlegung/Anpassung des Angebotsportfolios seitens HR/Personalentwicklung
- Transparente Kommunikation der Angebote auf einer Plattform z.B. mit virtuellem Karrierecoach
- Ableitung konkreter Maßnahmen auf Jobebene
- Ableitung konkreter Entwicklungsmaßnahmen auf Mitarbeiter-Ebene

Wir unterstützen die Transformation in den Fachbereichen



Team-Dynamik	KI treibt die Aufgabenerledigung. Die KI übernimmt die Hauptverantwortung für die Ausführung mit keiner oder nur minimaler menschlicher Aufsicht.		Gleichberechtigte Partnerschaft. Mensch und KI arbeiten während der gesamten Aufgabe eng zusammen.		Mensch treibt die Aufgabenerledigung. Der Mensch trägt die Hauptverantwortung; die KI unterstützt in unterschiedlichem Ausmaß.		KI wird zum „Co-Creator“ KI agiert nicht nur unterstützend, sondern gestaltet eigenständig neue Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle.
Erforderliche menschliche Beteiligung	KI erledigt die Aufgabe vollständig alleine – ohne menschliches Zutun.	KI benötigt an wenigen Schlüsselpunkten menschliche Eingaben, um die Leistung zu verbessern.	Mensch und KI arbeiten zusammen, um besser zu sein als jeweils alleine.		Die KI benötigt menschliche Eingaben, um die Aufgabe erfolgreich abzuschließen.	Die Aufgabenerledigung hängt vollständig von menschlichem Zutun ab.	Menschen werden eher als „Aufseher, Validatoren und Strategen“ benötigt, um regulatorische, ethische und unternehmerische Rahmenbedingungen zu setzen.
Rolle der KI	Automatisierung – KI ersetzt menschliche Fähigkeiten.		Augmentierung – KI erweitert menschliche Fähigkeiten.				Agentische KI
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> Automatisierte Rechnungsprüfung & Zahlungsfreigabe (Finance) Dokumentenklassifikation & Archivierung (Legal) Netzwerk- & System-Monitoring (IT) Standard-Reporting für KPIs (Controlling) Zutrittskontrolle & Badge-System (Facility) 	<ul style="list-style-type: none"> Erstellung von Vertrags- oder Angebotsentwürfen mit Freigabe (Legal/Sales) Übersetzungen von Marketingmaterialien (Marketing) Forecast-Berechnungen mit finaler Abnahme (Supply Chain) Recruiting-Screenings mit HR-Review Audit-Checklisten mit menschlicher Freigabe 	<ul style="list-style-type: none"> Produktionsplanung mit KI-Vorschlägen + Schichtleiterentscheid (Operations) Kampagnenoptimierung mit KI-Datenanalyse + Marketing HR-Skill-Matching + Führungskräfteentscheidung IT-Change Requests + KI-basierte Risikoanalyse Kundenservice-Chats, Übergabe kritischer Fälle an Mitarbeitende 	<ul style="list-style-type: none"> Komplexe Risikoanalysen im Finanzwesen mit Input durch Experten (Finance) Simulationsmodelle für Supply Chain mit Fachparametern Pricing-Strategien mit Marktinput (Sales/Marketing) Regulatorische HR-Politiken mit Legal-Input Nachhaltigkeitsberichte mit ESG-Spezialisten 	<ul style="list-style-type: none"> Vertragsverhandlungen & Eskalationen (Legal/ Procurement) Change-Management & Transformation (HR/Org) Krisenmanagement bei Lieferausfällen (Supply Chain) Kundenbeziehungsmanagement bei Key Accounts (Sales) Strategische Technologieentscheidungen (IT/Board) 	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung neuer Geschäftsmodelle & Services (Corporate Strategy) Innovationsworkshops mit KI-generierten Hypothesen Zukunftsszenarien für Märkte & Produkte (Strategy/Finance) Automatisierte Erstellung von Wissenslandkarten (KM/IT) Co-Creation von Marketingkampagnen (Marketing + GenAI) 	

Der globale Job-Katalog liefert die Basis für die multiplen Prozesse des Organisations- und Talent-Management



Multiple Anwendungsfelder und Prozessverknüpfungen

Aufbau/Pflege eines globalen Jobkatalogs

Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3: KI-gestützte Generierung/Aktualisierung von Job-Profilen nach Leveln				High End	Das WARUM	
AUFBAUEN & KURATIEREN GLOBALER JOB-KATALOG	GLOBAL JOB MAPPING	MISSION & AUFGABEN	QUALIFIKATION/ AUSBILDUNG	BERUFS- ERFAHRUNG	HARD- & SOFT- SKILLS	TECHNOLOGIE- FOLGEN- ABSCHÄTZUNG	ORG & HR USE CASES	
<ul style="list-style-type: none"> Definieren von Job-Familien & Sub-Familien Review vorhandener Job-Listen und Job Levels und Integration von Job Gradings Überprüfen und Anpassen branchenspez. Standard-Stellenkataloge Neue/fehlende Stellen zum Stellenkatalog hinzufügen 	<ul style="list-style-type: none"> Job-Familien Sub-Familien Job-Level Job-Titel 	<ul style="list-style-type: none"> Mapping von Mitarbeitern auf Stellen 	<ul style="list-style-type: none"> Leitbild Hauptaufgaben Verantwortlichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> Ausbildung Weiterbildung Trainings Zertifizierungen 	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl Jahre praktischer Berufserfahrung Typische Karriereschritte 	<ul style="list-style-type: none"> Hard Skills, z. B. Technische, digitale Skills Soft Skills, z. B. Verhandlung, Kommunikation Führungsqualitäten Projektmanagement Sprachen 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse der technologischen Auswirkungen auf die Entwicklung von Unternehmen, Arbeitsplätzen/ Skills und der Belegschaft Workforce- & Transformationsplanung 	<ul style="list-style-type: none"> Organisationsplanung Personalplanung Rekrutierung und Besetzung Performance Management Karriere- und Nachfolge-management Lernen und Entwicklung Vergütung ...
SET-UP KONTINUIERLICHER GOVERNANCE- UND WARTUNGSPROZESSE								
HR-SYSTEMINTEGRATION/SCHNITTSTELLE								

Technische Umsetzung/Integration: Datenimport und -export über externe Schnittstellen jederzeit möglich | Einfaches Handling von Organisationsänderungen und Mitarbeiterbewegungen | Kontinuierliche Betreuung und Arbeit am Stellenkatalog, an Stellenprofilen und am Stellen/Mitarbeiter-Mapping parallel zur HCM-Systemeinführung möglich

Unser Angebot für Fachbereiche



”

*Wir entscheiden jetzt,
welche Kompetenzen
unser Bereich morgen
braucht.*

Fachbereiche erhalten eine Entscheidungsgrundlage zur strategischen Weiterentwicklung ihrer Rollen, Prozesse und Kompetenzanforderungen.

Auf Basis der vorliegenden Analysen ermöglichen wir:

- eine **differenzierte Technologiefolgenabschätzung** für den jeweiligen Bereich
- ein konkretes **Zielbild zukünftiger Rollenprofile**
- **Skill-Cluster** mit Relevanzbewertung und Entwicklungsbedarf
- **bereichsspezifische Lernpfade** zur gezielten Qualifizierung der Mitarbeiter
- **Unterstützung** bei der **Operationalisierung** in Form von **Aufgaben- und Skillprofilen**

Wir liefern mit unserer Analyse Beispiele und keine fertigen Konzepte. Mit unseren Impulsen regen wir den Fachbereich an, sich zukunftsicher aufzustellen, Personalentwicklung zielgerichtet zu gestalten und strukturell an der Gesamtstrategie der Organisation anzudocken.

Unser Angebot für den HR-Bereich



”

Skills-basierte Planung wird zur Voraussetzung strategischer Personalarbeit.

HR erhält einen strategischen Rahmen für skills-basierte Personalplanung und Organisationsentwicklung. Unser Angebot umfasst:

- eine **bereichsübergreifende Skill- und Rollenlandkarte** als Ausgangspunkt für Workforce Planning
- eine **strukturierte Methodik zur Gap-Analyse** (heute vs. Zielbild 2035*)
- **Unterstützung** bei der **Entwicklung** einer zukunftsfähigen **Rollen- und Karrierearchitektur**
- **Anknüpfungspunkte** zu Talent-Marktplätzen, Recruiting, Performance- und Vergütungsmodellen
- **Vorlagen und Konzepte** zur **Integration** in bestehende **HR-Prozesse und -Systeme**

Ziel ist es, HR als aktiven Treiber der Transformation zu positionieren – datenbasiert, anschlussfähig und unternehmensweit wirksam.

Unser Angebot für den L&D-Bereich



”

Lernen wirkt nur, wenn es bedarfsorientiert auf zukünftige Skills ausgerichtet ist.

Learning & Development unterstützen wir beim **Aufbau zielgerichteter, skalierbarer Lernarchitekturen**. Wir liefern:

- **Lernpfade** je Fachbereich und für bereichsübergreifende **Schlüsselkompetenzen**
- ein **strukturiertes Skill-Wörterbuch** zur inhaltlichen Ausgestaltung von Lernzielen
- Orientierung über **Entwicklungsschritte pro Skill**
- **Vorschläge** für passende **Lernformate** (digital, hybrid, on-the-job)
- **Ableitungen** für individuelle **Entwicklungsgespräche, Curricula** und **Zertifizierungslogiken**

Damit wird L&D in die Lage versetzt, vom Bildungsanbieter zum strategischen Kompetenzarchitekten zu werden – passgenau zur Transformation der Organisation.

CHANGELEADERS KONTAKTE

changeleaders gmbh
www.changeleaders.de

Ansprechpartner

Nicole Fabig-Grychtol
nicole.fabig-grychtol@changeleaders.de

Dr. Martin Möhrle
martin.moehrle@changeleaders.de

Disclaimer

This document is provided for general information purposes only. The document was partially created with assistance from AI tools, specifically ChatGPT (by OpenAI) and GAMMA. While all content has been reviewed carefully, neither the authors nor the providers of these AI tools make any representation or warranty regarding the accuracy, completeness, or timeliness of the information provided. No liability is accepted for any damages arising directly or indirectly from the use of the information contained herein. Your use of any of the information is at your own risk, and you should not use the document without first seeking professional and/or legal advice. The provision of this document (and the document itself) does not constitute legal advice or opinions of any kind, or any advertising or solicitation. No lawyer-client, advisory, fiduciary or other relationship is created between Baumgartner/changeleaders and any person accessing or otherwise using any of the information. Baumgartner/changeleaders (and any of their respective directors, officers, agents, contractors, interns, suppliers and employees) will not be liable for any damages, losses or causes of action of any nature arising from any use of any of the documents or the provision of these documents.

© changeleaders 2025

