

Herausgegeben von Matthias Schrader

**Martin Recke, Adam Tinworth**

# NEXT LEVEL

*Wie sich die Rolle des Marketings völlig verändert*

# CMO

**/ Volker Weinlein / Maria von Scheel-Plessen / Maurizio Barucca  
ob Berndt / Ynzo van Zanten / Debora van der Zee-Denekamp  
nmermann / Michael vom Sondern / Jenny Gruner / Ana Andjelic**

Beiersdorf / FC St. Pauli / Ferrero / Free Now / Generali / Google / Gucci  
id / Katjes / kiukiu / Krombacher / Kunert / Merck / Moia / Montblanc  
omorrow / Tony's Chocolonely / Twitter / Unilever / Volkswagen / Zalando

# Inhalt



## **Ready Player One**

*Von Matthias Schrader*

---

## **Laura Eschricht**

*Global Marketing Director, Zalando*

## **Sven Markschläger**

*Chief Digital Officer, Krombacher*

## **Justina Rokita**

*Chief Marketing Officer, Moia*

## **Jenny Fleischer**

*CEO, babymarkt.de*

## **Volker Weinlein**

*Mitgründer von kiukiu, ehemals CMO bei Katjes International*

## **Maria von Scheel-Plessen**

*Director EMEA Media, Gucci*

## **Mauricio Barucca**

*Head of Marketing, Barmer*

## **Isabelle Conner**

*Group Chief Marketing & Customer Officer, Generali*

## **Patricia Corsi**

*Global Chief Marketing, Digital and Information Officer, Bayer Consumer Health*

**John Schoolcraft**

*Global Chief Creative Officer, Oatly AB*

**Lena Jüngst**

*Co-Founder & Chief Evangelist, air up*

**Jakob Berndt**

*Co-Founder, Tomorrow*

**Ynzo van Zanten**

*Post-Purpose Preacher, ehemaliger Chief Evangelist bei Tony's Chocolonely*

**Debora van der Zee-Denekamp**

*Vice President Foods Benelux, Unilever*

**Martin Drust**

*Brand, Digital, Strategy, FC St. Pauli*

**Felix Jahnen**

*Digital Transformation Meister, Jägermeister*

**Björn Schick**

*Chief Experience Officer, smart Europe*

**Beate Rosenthal**

*Partner Global Consumer & Health Platform, Roland Berger, ehemals CMO bei Stada*

**Thomas Zimmermann**

*CEO, Free Now*

**Michael vom Sondern**

*Geschäftsführer und CMO, onQuality, ehemals Global Head of Digital Marketing & Sales bei tesa*

**Jenny Gruner**

*Director Global Digital Marketing, Hapag-Lloyd*

**Ana Andjelic**

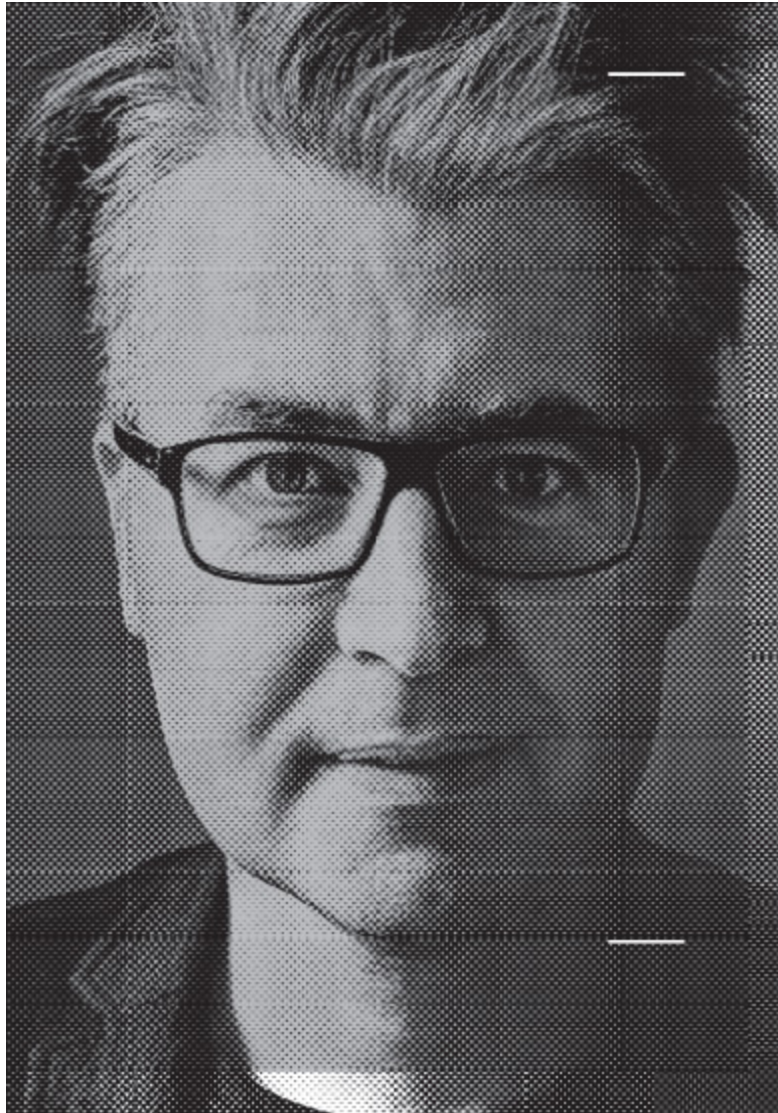
*Brand Executive und eine der „World’s Most Influential CMOs“ von Forbes*

—

**Zeit für ein neues Level**

**Glossar**

# Vorwort



# Ready Player One

## Von Matthias Schrader

Die Welt des Marketings verändert sich dramatisch. In den letzten 30 Jahren haben sich die Marketingabteilungen entlang der Kundenkontaktpunkte aufgefächert. Für ihre spezifischen Bedürfnisse hat das Marketing in den Unternehmen entsprechende Kompetenzen ausgeprägt: TV & Print Creative, Content, Design, Direct, Event, Media, PR und natürlich Digital.

Das Internet hat diese Kontaktpunkte mit dem Kunden zugleich auf ein paar Zentimeter Bildschirmgröße gefaltet. Das Smartphone absorbiert als universelle Simulationsmaschine alle traditionellen Kanäle und gebiert kontinuierlich aufstrebende Medien wie Games, Social, Messenger und Metaverse. Die Explosion der Kanäle und die Implosion der Touchpoints schleifen die Mauern zwischen den Marketingabteilungen.

Zudem verwischen die Grenzen zwischen Marketing und Vertrieb. Jeder digitale Touchpoint wird zu einem Point of Sale, und Unternehmen verwandeln sich in Direct-to-Consumer-Marken. Die neue Trilogie aus Branding, Performance-Marketing und Commerce ordnet die entsprechenden Teams in der Marketingorganisation neu. Der Sales Funnel hat als mentales Modell ausgedient und wandelt sich zu einem kontinuierlichen Strom von Kundenkontaktpunkten, der stetig analysiert und optimiert wird.

**Performance-Marketing:** eine Marketingstrategie, die auf messbare Ergebnisse (→ Conversion Rate, → Key Performance Indicator) ausgerichtet

*ist und Daten zur Entscheidungsfindung nutzt*

**Sales Funnel:** *die Schritte, die ein potenzieller Kunde vom ersten Kontakt mit einer Marke oder einem Unternehmen bis zur Kundenwerdung durchlaufen muss; oft unterteilt in → Upper Funnel, → Mid Funnel und → Lower Funnel (→ Customer Journey)*

Jede Steigerung bei der Optimierung des Erlebnisses und dem Erreichen von Relevanz bei Marke, Produkt und Zielgruppenansprache sorgt für übermäßiges Wachstum in einer Medienwelt, die den Kundenzugang über einen Auktionsmechanismus regelt. Nur wer das Kontinuum des neuen Marketing/Commerce-Kreises beherrscht, wird wachsen.

Marketing, Handel und Produktinnovation sind ein Technologiespiel. Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung, dass sie ihr technologisches Fachwissen oft verloren haben, weil sie sich daran gewöhnt haben, technische Dienstleistungen als standardisiertes Offshore-Produkt zu einem möglichst niedrigen Preis einzukaufen. In den Augen des Kunden bedeutet Standard jedoch Massenware. Und Standardmarken ertrinken heute im Meer der Mittelmäßigkeit.

Relevanz für den Kunden kann nur durch Innovation und Differenzierung erreicht werden – technisch gesprochen ist ein hohes Maß an maßgeschneiderter Software zwingend erforderlich. Die meisten CIO-Büros und Beschaffer haben dies verlernt. Stattdessen wird Individualentwicklung im Software-Engineering noch zu oft mit **agilen** Methoden verwechselt.

**agil:** *ein iterativer Ansatz für die Softwareentwicklung, der verwendet wird, um auf Veränderungen zu reagieren; wird auch in anderen Kontexten eingesetzt, zum Beispiel im Marketing*

Infolgedessen sind viele Unternehmen in dysfunktionalen Prozessmonstern aus der Hölle gefangen. Parallel dazu



kommt Technologie-Know-how durch die Hintertür über das Marketing und die fortschrittlichen Geschäftsbereiche wieder in die Unternehmen. Immer mehr Unternehmen emanzipieren sich von der süßen Droge der Standardsoftware.

Die Forderung nach einer kanalübergreifenden Sicht – und damit Infrastruktur – auf alle Daten sowie der globale Roll-out von Marketing- und Commerce-Lösungen stellen hohe Anforderungen an den CMO und seine Organisation. Viel wichtiger ist jedoch ein anderer Faktor: Geschwindigkeit.

Die Pandemie hat das Kundenverhalten radikal verändert. Das E-Commerce-Volumen ist in 20 Monaten der Pandemie so stark gewachsen wie in den ersten 20 Jahren des Internets von 1995 bis 2015. Auch in qualitativer Hinsicht sehen wir tektonische Verschiebungen. Der Gesamtmarktanteil von kleinen und Nischenmarken ist von unter 20 Prozent in der physischen Welt auf über 60 Prozent in den digitalen Kanälen explodiert. Letzter Datenpunkt: Shein hat innerhalb von zwei Jahren Zara und H&M als Pure Player aus China überholt – ohne überhaupt ein eigenes Geschäft in China zu betreiben.

Die Welt verändert sich derzeit in einem atemberaubenden Tempo. Digitalisierung, Pandemie, Ukrainekrieg und Inflation – um nur die großen exogenen Schocks der letzten Zeit aufzureihen – verändern das Verhalten der Menschen immer schneller.

Im Next Level des Marketings genügt es nicht mehr, nur das Kontinuum der Touchpoints Kommunikation, Commerce und Produkt zu optimieren, sondern es gilt die Marke in der gesamten Lebenswirklichkeit der Konsumenten relevant zu machen.

Eine neue Generation von CMOs, die mit digitalem Marketing groß geworden sind, stellt sich der Herausforderung. Für dieses Buch haben wir eine Reihe von Marketeers befragt. Wie sehen sie das Marketing und das Profil eines Next-Level-CMOs? In diesen 22 Interviews zeichnet sich ein vielschichtiges, aber dennoch konsistentes Bild ab.

Die heutige Zeit schreitet nach Marken. Aber die heutigen Marken sind anders, denn sie beginnen mit dem Kunden, der Experience und reichen in die gesamte Lebenswirklichkeit der Menschen hinein. Es ist der Schritt von der Customer-Centricity zur Life-Centricity.

Diese Neupositionierung des Marketings macht die Disziplin wieder zur obersten Chefsache. Es ist kein Zufall, dass während des Schreibens dieses Buches drei der von uns befragten Marketeers entweder zum CEO oder zum Geschäftsführer ernannt wurden.

Es ist ebenso kein Zufall, dass die mittlere Amtszeit von CMOs bei 28 Monaten und damit nur geringfügig über dem niedrigsten Stand seit Beginn der Aufzeichnungen liegt. **[1]** Die Rolle des CMO steht unter Druck. Aber es ist ein Druck zu wachsen. Next-Level-CMOs stehen an der Spitze der digitalen Transformation. Das hat durchaus Sinn, da die digitale Wirtschaft schätzungsweise 2,5-mal schneller wächst als das gesamte BIP. **[2]**

**[1]** – *Welch, Gregory W. et al. (2022). CMO Tenure Study: Women outnumber men for the first time in the CMO role. Spencer Stuart.*

**[2]** – *Huawei and Oxford Economics (2017). Digital spillover. Measuring the True Impact of the Digital Economy.*

Diese Chance ist mit enormen Veränderungen und Komplexität verbunden. Das größte Problem für das Marketing ist der Mensch, der mit Veränderungen

konfrontiert wird – die oft unangenehm sein können – und sich dagegen wehrt. Daher müssen Marketeers veränderungsbereite spezialisierte Generalisten sein.

Es gibt kein einheitliches Modell, kein Geheimrezept. Das nächste Level des Marketings kann nur erreicht werden, wenn aus all diesen Bausteinen ein durchgängiges System geschaffen wird. Diese Systeme variieren je nach Branche, Unternehmen und dessen digitalem Reifegrad. Sie verändern sich im Laufe der Zeit, um ihre Kontinuität zu gewährleisten, wie es bei Systemen üblich ist.

Die Erfahrungen von 22 Marketingexperten aus verschiedenen Branchen, mit unterschiedlichen Hintergründen, herausragenden Karrieren und verschiedenen Ansichten bieten großartige Einblicke in die aufregende Welt des Marketings von heute.

Willkommen auf dem nächsten Level.

—

Matthias Schrader leitet Accenture Song in Deutschland, Österreich und der Schweiz. 1996 gründete er die Agentur SinnerSchrader – die 2017 von Accenture übernommen wurde – und 2006 die renommierte Digitalkonferenz NEXT.

**„Marketeers müssen besser informiert und agiler sein als je zuvor.“**



# Laura Eschricht

## Global Marketing Director, Zalando

- Geboren in Hamburg und aufgewachsen in Düsseldorf
  - Abenteuerlustig und reisefreudig
  - Mit zwölf Jahren begann sie, auf einem 386er-PC ein Nachbarschaftsmagazin herauszugeben
- Schon immer war klar, dass sie ins Marketing oder in die Werbung gehen wollte

Laura Eschricht ist der Meinung, dass sich die Rolle des Marketeers nie schneller verändert hat als in den letzten 15 Jahren. Heutzutage ist es schwer vorstellbar, dass zu Beginn ihrer Karriere Unternehmen den Internetzugang auf den Computern ihrer Mitarbeiter gesperrt hatten. Oder dass der Job als Website-Manager als eine Sackgasse galt. Alles, was heute selbstverständlich ist, war damals Neuland: Social Media gab es noch nicht, E-Commerce war völlig neu und Online-Marketing stand erst ganz am Anfang.

Früher war das Playbook eines Marketeers viel einfacher. Es gab Printwerbung, TV-Spots, Out-of-Home-, Radio- und vielleicht Kinowerbung, und die Medien hatten noch ein Informationsmonopol. Die Kommunikation war meist einseitig: Eine Marke sprach zum Verbraucher, und es gab kaum eine Rückmeldung. Heute ist der Verbraucher besser informiert und involviert als je zuvor. Soziale Medien haben jedem eine Plattform gegeben, und die Menschen suchen Dialog und Kommunikation in beide Richtungen nicht nur mit Marken, sondern auch mit Content Creators und Influencern.

„Marketeers müssen besser informiert und **agiler** sein als je zuvor“, sagt Laura. Und der Strom der Innovationen hört dort nicht auf. Zum Beispiel können Marken jetzt im Metaverse präsent sein, einem halb virtuellen, halb realen Raum. TikTok ist während der Pandemie als neue Social-Media-Plattform rasant gewachsen und hat es allein in Deutschland auf über zehn Millionen Nutzer gebracht, von denen viele ausschließlich auf TikTok unterwegs sind und keine anderen sozialen Plattformen nutzen. „Ich frage mich, wann hat es sonst so grundlegende Veränderungen im Marketingbereich gegeben? Wahrscheinlich noch nie.“

***agil:** ein iterativer Ansatz für die Softwareentwicklung, der verwendet wird, um auf Veränderungen zu reagieren; wird auch in anderen Kontexten eingesetzt, zum Beispiel im Marketing*

Und solche Beispiele gibt es viele. Nehmen wir die Rückkehr der QR-Codes. Alle dachten, sie seien tot. Als sie zum ersten Mal als faszinierende Möglichkeit eingeführt wurden, weitere Informationen bereitzustellen oder auf eine andere Website zu verlinken, wollte sich niemand die Zeit nehmen, sie zu scannen. Jetzt hat die Pandemie QR-Codes in den Alltag gedrängt, und plötzlich sind sie Teil unserer normalen Routine geworden. Für das Marketing bedeutet das: Wenn wir jetzt irgendwo einen QR-Code einfügen, scannen die Leute ihn viel eher, weil die Pandemie uns geholfen hat, dieses Medium in unser Leben zu integrieren. „Als Marketeer muss man schnell handeln. Aber das Schöne ist, dass man viele Dinge einfach testen und daraus lernen kann.“

So geschah es im Frühjahr 2021, als Clubhouse scheinbar aus dem Nichts auftauchte und mehrere Wochen lang einen Hype erlebte. Alle fragten sich: Sollte unsere Marke auf Clubhouse sein? „Und dann kann man es einfach ausprobieren. Man kann etwas veranstalten, und wenn es nicht funktioniert, und ich persönlich habe den Eindruck, dass Clubhouse massiv nachgelassen hat, dann kann man es einfach wieder sein lassen.“ Dennoch, stellt Laura fest, muss das Marketing im Vergleich zu vor 15 Jahren viel analytischer und faktenorientierter sein. „Dieses stereotypische Marketing, das nur aus schönen Bildern besteht, existiert nicht mehr, denn man muss alle verfügbaren Daten und Erkenntnisse nutzen, um fundierte Entscheidungen zu treffen.“

Gleichzeitig ist das Marketing eine wichtige funktionsübergreifende Abteilung, und man muss in der Lage sein, dieselbe Sprache zu sprechen wie andere

Abteilungen, etwa die Finanzabteilung. „Wenn ich also mit dem CFO darüber sprechen muss, ob mein Budget gekürzt werden kann oder nicht, kann ich nicht sagen: ‚Aber der TV-Spot hat allen gefallen.‘ Das wird nicht reichen. Ich muss der Organisation anhand von Daten und **KPIs** beweisen, dass meine Abteilung nicht nur eine Kostenstelle ist, sondern wirklich ein wichtiger Werttreiber.“

**Key Performance Indicator (KPI):** ein messbarer Indikator für das angestrebte Ziel

Laura hat die meiste Zeit ihrer Karriere in der Kosmetikbranche verbracht. Was sie an dieser Branche so begeistert, ist nicht nur die Tatsache, dass Kosmetikkonzerne marketingorientierte Organisationen sind, sondern auch, dass Marke und Markenaufbau im Mittelpunkt jedes Unternehmens stehen. Sie arbeitete fast ein Jahrzehnt lang in New York, bevor sie nach Berlin zu Zalando ging, wo sie zuletzt ein Marketingteam für das Off-Price-Geschäft aufgebaut hat.

Zalando hatte sie schon lange aus der Ferne fasziniert. Für sie war Zalando eines der ersten digitalen Unternehmen, die nicht nur bewiesen, dass Deutschland einen starken Unternehmergeist hat und dass deutsche Start-ups auf europäischer und globaler Ebene wettbewerbsfähig sein können, sondern auch, wie man eine ziemlich traditionelle Branche revolutionieren und sogar das Verbraucherverhalten ändern kann, indem man einen daten- und technologiegestützten Ansatz verfolgt. Daher war sie sehr daran interessiert, in einem solchen Tech-Unternehmen zu arbeiten und die Herausforderung des Marketings für die größte Region bei Zalando anzunehmen.

Unsere Welt wird immer stärker datengesteuert. Für Laura ist das eine Herausforderung für das Marketing, aber auch eine Chance. Marketing kann Daten nutzen, um endlich



seinen wirklichen Mehrwert aufzuzeigen und auch außerhalb der klassischen markengetriebenen Branchen wie **FMCG** und Beauty als echter Wachstumstreiber wahrgenommen zu werden.

**Fast Moving Consumer Goods (FMCG):** Produkte des täglichen Bedarfs, auch bekannt als Konsumgüter (Consumer Packaged Goods, CPG)

„Ich denke, Unternehmen haben endlich den Wert des Brand-Marketings verstanden, denn **Performance-Marketing-Kampagnen** sind endlich. Letzten Endes dreht sich alles um menschliche Emotionen. Und diese lassen sich nicht final messen. Das unterscheidet meines Erachtens erfolgreiche von weniger erfolgreichen CMOs. Sie haben die sogenannte informierte Intuition: Man kann 85 Prozent einer Entscheidung auf Daten basieren, aber für die letzten 15 Prozent muss man sich auf sein Bauchgefühl verlassen.“

**Performance-Marketing:** eine Marketingstrategie, die auf messbare Ergebnisse (→ Conversion Rate, → Key Performance Indicator) ausgerichtet ist und Daten zur Entscheidungsfindung nutzt

Sie ist der Meinung, dass Marketeers kundenorientiertes Denken sowie starke analytische Fertigkeiten brauchen und in der Lage sein müssen, ständig neue Informationen aufzunehmen, zu bewerten und ihre Entscheidungen entsprechend anzupassen. Das bedeutet nicht, ständig die Vision oder die Strategie zu ändern. „Das Ziel steht fest, aber um dorthin zu gelangen, muss das Marketing in der Lage sein, taktische Änderungen vorzunehmen, wenn die Situation es erfordert.“

„Ich persönlich halte einen CEO, der das Unternehmen mit seinen Marketingfähigkeiten vorantreibt, für ein Vorbild.“

Heutige CMOs sollten zu 65 Prozent datengesteuert und zu 35 Prozent kreativitätsgesteuert sein. „Wer rein datengetrieben ist, hat es am Ende schwer, weil er einfach nicht den Funken erkennt, den es braucht, um mit einer Kampagne beim Publikum Emotionen hervorzurufen oder eine Verbindung aufzubauen. Gleichzeitig sehe ich immer wieder CMOs, die Schwierigkeiten haben, ihre Marketingausgaben zu rechtfertigen, weil sie eher Teil der alten Schule oder die klassischen Werber sind. Es ist sehr wichtig, sich an den Tisch setzen zu können und die wichtigsten Stakeholder zu überzeugen, denn es wird immer ein Gerangel um Ausgaben geben. Wenn die Unternehmenszahlen nicht stimmen, ist es das Einfachste, den Rotstift zu nehmen und das Marketingbudget zu kürzen. Und es geht darum, anhand von Daten und Zahlen zu zeigen, warum dies eigentlich keine gute Idee ist.“

Da überzeugende Daten selten im Voraus verfügbar sind, brauchen CMOs das Vertrauen des Vorstands. „Wir werden noch lange durch die dunkle Nacht segeln, und ich brauche das Vertrauen, dass man bereit ist, mit mir auf diese Reise zu gehen“, wie Laura es ausdrückt. Deshalb hält sie es auch für entscheidend, dass CMOs den gesamten Marketing-Funnel betreuen. So können sie Investitionsentscheidungen selbst treffen: Wann ist es besser, kurzfristig taktisch zu agieren, und wann ist es sinnvoller, langfristig in die Markenbekanntheit zu investieren?

**Sales Funnel:** die Schritte, die ein potenzieller Kunde vom ersten Kontakt mit einer Marke oder einem Unternehmen bis zur Kundenwerdung durchlaufen muss; oft unterteilt in → Upper Funnel, → Mid Funnel und → Lower Funnel (→ Customer Journey)

Laura merkt an, dass selbst in großen US-Unternehmen die CMOs lange Zeit überhaupt keinen Sitz am Vorstandstisch hatten. Marketingleute waren auf die Position eines

Executive Vice President beschränkt, und es gab keinen formellen C-Level-Titel. Dass es mittlerweile immer mehr echte CMOs gibt, zeigt für sie ganz deutlich, dass man die Bedeutung des Marketings als Werttreiber und nicht nur als Kostenstelle verstanden hat.

„Ich persönlich halte einen CEO, der das Unternehmen mit seinen Marketingfähigkeiten vorantreibt, für ein Vorbild. Denn Marketing ist für mich immer das Herzstück eines Unternehmens. Nehmen wir Richard Branson oder Walt Disney: Das sind Beispiele für CEOs, die ganz klar verstanden haben, dass Marketing am Ende den Unterschied macht und sie das Spiel gewinnen, wenn sie es schaffen, eine echte Love Brand aufzubauen. Solche CEOs sind meine Vorbilder, weil ich so fest davon überzeugt bin, dass man ohne Marketing nicht auskommt. Und Marketing muss Chefsache sein.“

Die wichtigste Priorität für das Marketing sieht sie darin, sich immer in die Lage des Kunden zu versetzen. Was brauchen sie? Was wollen sie? Was ist die Vision für sie? „Ich höre oft dieses Argument, das meist Henry Ford zugeschrieben wird: ‚Wenn ich die Leute gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt, ein schnelleres Pferd.‘ Kundenorientiertes Denken bedeutet nicht, dass ich 1:1 genau das mache, was mir die Leute sagen. Ich denke, ein guter Problemlösungsansatz ist, wie Produktteams in Technologieunternehmen an solche Fragestellungen heranzugehen.

Sie fragen sich immer, was das eigentliche Bedürfnis ist, das einem Problem zugrunde liegt, und versuchen es dann aus dieser Perspektive zu lösen.“

Die zweite Priorität ist der Aufbau echter Brand Love. Letztendlich ist es die emotionale Bindung, die Verbraucher dazu bringt, beispielsweise Nivea-Produkte dem White-

Label-Äquivalent Balea von dem vorzuziehen, obwohl Balea mittlerweile selbst eine Marke ist. Markenliebe ist der Grund, warum Verbraucher immer wieder bereit sind, einen Aufpreis für eine Marke zu zahlen, deren Mehrwert aus reiner Produktsicht nicht eindeutig erkennbar ist.

„Der dritte Punkt ist, immer einen messbaren Rahmen zu schaffen und dann wirklich einen Mehrwert für das Unternehmen zu generieren. Also nicht davor zurückzuschrecken oder darauf zu pochen, dass man Brand-Marketing schwer messen kann. Sicherlich kann man nicht alles einwandfrei messen, aber man kann immer Brücken bauen und Proxys schaffen, die einem helfen, nicht nur fundierte Entscheidungen zu treffen, sondern auch Resultate zu messen. Und ohne dies geht es nicht, denn anders wird man die anderen Vorstände nicht überzeugen können, wenn es um Investitionen geht. Für mich ist dies immer der rote Faden, zu sagen, ja, lasst es uns messen; ja, lasst uns darüber nachdenken, wie wir noch besser informierte Entscheidungen treffen können, zum Beispiel durch Social-Listening-Tools, oder wie wir bei Bedarf sogar unsere eigenen Metriken erstellen können, die uns helfen, bessere Kampagnen zu produzieren. Was können wir tun, um unsere Entscheidungsfindung zu unterstützen und gleichzeitig unsere Investitionen und ihre Wirkung messbar zu machen?“

Für Laura ist die Trennung von Offline- und Online-Marketing oder gar Digital und Social Media überholt, denn alles Marketing ist heute Digital und Social. Deshalb ist es auch sinnvoll, ein modernes Marketingteam anhand des Marketing-Funnels zu organisieren und alles unter eine Führung zu bringen. Sie sieht oft in Digital-First- oder Tech-Unternehmen, dass Performance-Marketing und Brand-Marketing getrennt sind. Es gibt einen CMO, der sich nur auf Performance konzentriert, und inzwischen sogar oft einen

Chief Brand Officer. Aber ihrer Meinung nach funktioniert es wirklich nur, wenn ein Team die volle Verantwortung für den gesamten Funnel hat.

„Nur so lassen sich potenzielle Kunden effektiv durch die verschiedenen Stufen des Sales Funnel führen. Für mich ist das wie ein Staffellauf: Man muss den Staffelstab reibungslos übergeben. Als Marketeer merkt man immer, wenn die verschiedenen Funnel-Stufen in den Händen verschiedener Teams liegen, und oft gibt es eine zu große Diskrepanz zwischen dem, was im **Upper Funnel** passiert, im Fernsehen oder Out-of-Home, im **Mid Funnel** auf Digital und wie am Ende die Retargeting-Anzeigen im unteren Funnel aussehen.“

**Upper Funnel:** *der Teil des Marketings - oft Werbung -, der darauf abzielt, eine Marke oder ein Produkt bekannt zu machen und neue Zielgruppen anzusprechen*

**Mid Funnel:** *der Teil des → Sales Funnels, wo Marketing auf Sales trifft und die Marke von potenziellen Kunden als mögliche Lösung in Betracht gezogen wird*

Mit Blick auf die Rolle von Agenturen im Marketing fordert sie: „Lagern Sie niemals Ihre Strategie aus, denn niemand kennt Sie so gut wie Sie sich selbst.“ Andererseits ist es auch oft sinnvoll, eine zusätzliche Perspektive hinzuzufügen.

„Denn was man vermeiden will, ist, sich im Kreis zu drehen und nur mit sich selbst zu reden. Genau deshalb denke ich, dass diejenigen, die die Strategie selbst entwickeln, sich an bestimmten Punkten Unterstützung durch Agenturen holen sollten, um neue Perspektiven und Erkenntnisse zu gewinnen. Und wenn die Strategie steht, sollte man zusätzlich Partner suchen, mit denen man sie umsetzen, aber auch langfristig zusammenarbeiten kann.“

Vor 20 Jahren war es selbstverständlich, dass eine Beziehung zwischen Kunde und Agentur fünf bis zehn Jahre dauerte, oft sogar noch länger. Irgendwann kippte das ins andere Extrem und jede Kampagne wurde von einer anderen Agentur gemacht.

„Man sollte sehr genau überlegen, wen man als Agenturpartner auswählt, ihm dann aber auch einen Vertrauensvorschuss geben. Sie müssen mich nicht vom ersten Tag an verstehen. Aber wir müssen eine Beziehung aufbauen, damit die Agentur ein zusätzliches Hirn, Auge und Ohr sein kann, sogar genauso denkt und fühlt wie die Verbraucher und neue Ideen einbringt. Die perfekte Agentur würde Sie anrufen und sagen: ‚Wir haben diese tolle Idee, die perfekt zu Ihnen passt, möchten Sie sie umsetzen?‘ Aber dahin kommt man nicht von heute auf morgen.“

Laura ist der Meinung, dass Brand-Marketing heute wichtiger denn je ist. Viele Unternehmen führen mittlerweile sogar die Rolle eines Chief Brand Officer ein. Außerhalb des FMCG-Bereichs wurde der CMO-Titel jahrelang an jemanden vergeben, der nur Performance-Marketing betrieb und nur diesen Teil der Klaviatur bespielen konnte. „Diese Unternehmen haben mittlerweile verstanden, dass sie für das nächste Level einen Chief Brand Officer brauchen, der es versteht, Awareness zu steigern, Consideration aufzubauen und langfristig eine emotionale Bindung zum Verbraucher herzustellen. Ich sage immer: Die Investitionen in die sogenannte Brand Bank werden noch lange Dividenden ausschütten und sich auszahlen, wenn die Performance-Kampagnen längst nicht mehr effizient sind.“

## **Takeaways**

1. Marketing sollte informierter und anpassungsfähiger sein als je zuvor.
2. Durch Daten kann Marketing seinen tatsächlichen Mehrwert beweisen und als Wachstumstreiber gesehen werden, nicht nur als Kostenstelle.
3. CMOs müssen die Verantwortung für den gesamten Marketing-Funnel übernehmen.
4. Lagern Sie niemals Ihre Strategie aus. Niemand kennt Sie so gut, wie Sie sich selbst kennen.



**„Wir haben einfach viel von unserem Bauchgefühl für das Marketing verloren und versuchen, all das in Metriken zu pressen.“**



# Sven Markschläger

## Chief Digital Officer, Krombacher

- Aufgewachsen zwischen zwei Brüdern und zwei Schwestern
- Rückblickend war dies das beste Management-training, das er sich vorstellen kann
- War fasziniert von allem mit kleinen Knöpfen und Lämpchen
- Als Saarländer musste er sich andere Hobbys suchen, als Fußballfan zu sein

Sprechen Sie Sven Markschläger nicht auf die aktuelle Lage der Werbung an. Er wird schnell behaupten, dass sie an allen Ecken und Enden kaputt ist.

„Wir haben das Gefühl und die Empathie dafür, wie Kommunikation sein sollte, völlig verloren. Alles dreht sich nur um Conversion und darum, wie wir die Leute maximal stören können, um überhaupt eine Reaktion zu erhalten. Und das war's. Wir ruinieren unsere eigenen Unterhaltungskanäle.“ Als großer Fan von YouTube und Twitch ärgert er sich zutiefst über irrelevante Werbung, die ihm immer und immer wieder ohne Frequency Cap gezeigt wird.

„Wir haben völlig verlernt, wie man Geschichten erzählt. Heutzutage muss die Katze sofort explodieren, was natürlich von der Performance her ganz gut ist. Wir haben es überhaupt nicht verstanden, *Mad Men* in die Moderne zu übertragen und mit totaler Push-Pull-Werbung zu kombinieren, die aus dem Digitalen kommt. Das haben wir eins zu eins übertragen, ohne einen vernünftigen Mittelweg zu finden. Und ich finde Werbung heute in neun von zehn Fällen wirklich, wirklich schrecklich.“

Es ist eine gewagte Meinung für den Chief Digital Officer von Krombacher, einer führenden deutschen Biermarke, die sich in Familienbesitz befindet und viel Geld für Werbung ausgibt. Aber Sven meint jedes Wort ernst. Es wird eine Herausforderung sein, prognostiziert er, eine Form der Werbung zu finden, die die Leute noch akzeptieren und die sie nicht zu werbefreien Abonnementdiensten treibt.

„Wir haben es vermasselt. Wir haben es nicht geschafft, eine vernünftige Form der Kommunikation zu finden. Wenn es

ums Storytelling geht, gibt es vielleicht den einen oder anderen Weihnachtsspot, der gut funktioniert. Abgesehen davon sehen wir Hardcore-Performance-Acts, die den Konsumenten so lange verfolgen, bis er sich nicht mehr wehren kann, und jegliches Augenmaß ist verloren gegangen.“

Eine große Herausforderung in den nächsten Jahren sieht er deshalb darin, Kanäle zu erhalten, in denen Marketeers Werbung sinnvoll ausspielen können, die die Menschen noch akzeptieren. „Wir müssen verstehen, dass Werbung nicht allen so auf die Nerven gehen kann, dass die Leute sie nicht mehr wollen.“ Wie kommen wir aus dieser Situation heraus? Svens Rat: gute Werbung machen.

Sein Urteil kommt der Einschätzung von Orlando Wood in dessen 2019 erschienenem Buch *Lemon. How the advertising brain turned sour* nahe. **[1]** Marketing überbetont das analytische Denken, argumentiert Wood, und die kreative Effektivität nimmt ab. Sven glaubt, dass das Marketing den Mut verloren hat, weil alles vorhersehbar sein muss. Für ihn ist das eine größere Herausforderung als die Technologie.

**[1]** – **Wood, Orlando** (2019). *Lemon: How the advertising brain turned sour*. Institute of Practitioners in Advertising.

„Wir haben einfach viel von unserem Bauchgefühl für das Marketing verloren und versuchen, all das in Metriken zu pressen.“ Aber es ist die Verbindung beider Seiten – der kreative Instinkt von *Mad Men* und der Hardcore-Zahlenfresser –, was den Unterschied ausmacht.

Sven glaubt an das, was er den Dreiklang der digitalen Markenführung nennt:

- verstehen, wie die Technologie funktioniert

- Relevanz für die Marke
- ein klarer Nutzen für den Verbraucher, sei er nun rein funktional oder eher emotional

Diese drei Faktoren müssen zusammenpassen. Nach Marken gefragt, die das gut machen, nennt er zuerst Sixt. Ein weiterer beispielhafter Fall war in seinen Augen der Start von Gorillas.

„Das fand ich richtig, richtig gut. Es brachte den Nutzen zum Vorschein und vermittelte erfolgreich das Emotionale und das Rationale.“

Auch Autoherstellern zollt er ein dickes Lob. „Das sind die, auf die man in Deutschland am meisten schauen kann. Sie schaffen es gut, Rationalität mit Emotionalität zu verbinden. Immer mit wahnsinniger Emotionalität und am Ende mit einem Augenzwinkern, immer mit dem Verweis auf deutsche Ingenieurskunst und warum sie so toll ist. Sie leisten auch gute Arbeit in Bezug auf die Inhalte auf YouTube und die Art und Weise, wie sie diese präsentieren. Wenn es also Werbung in Deutschland gibt, die ich für exzellent halte, dann kommt sie aus der Automobilindustrie.“

Für Sven sind Daten heute eine der wichtigsten Prioritäten im Marketing. Für ihn beginnt es mit der Struktur, mit dem, *was* zu tun ist und *wie* es zu tun ist. Er warnt vor möglichen Lock-in-Effekten von Unternehmenslösungen und fordert, Cases **agil** aus den verfügbaren Daten zu bauen.

***agil:** ein iterativer Ansatz für die Softwareentwicklung, der verwendet wird, um auf Veränderungen zu reagieren; wird auch in anderen Kontexten eingesetzt, zum Beispiel im Marketing*

„Mit den Krombacher Freunden haben wir eine Gruppe von Freunden, bei denen wir sehen können, was sie tun und wann sie es tun, mit individueller Kommunikation. Da hat

Digital seine absoluten Stärken, weil wir das nicht manuell machen müssen. Mit einer Customer-Intelligence-Lösung kann man ein hohes Maß an Individualisierung erreichen. Es funktioniert einfach, und man muss nur noch schlauer und besser werden.“

Heute sollte es für das Marketing selbstverständlich sein, sich mit Adtech auseinanderzusetzen, argumentiert Sven, und er habe keine Lust mehr, mit Mediaagenturen zu reden. Er würde lieber Self-Service betreiben oder eine Demand-Side-Plattform nutzen.

„Ich denke, das wird sich auch in allen Bereichen auswirken. Irgendwann wird man über solche Lösungen Out-of-Home oder TV einkaufen. Sicherlich wird eine große ProSiebenSat.1-Gruppe immer versuchen, ihre Premium-Platzierung selbst zu vermarkten. Aber ich denke, daran führt kein Weg vorbei.“

Wenn es um die Organisation des Marketings geht, glaubt Sven nicht mehr an das klassische Agenturmodell. „Das hat nichts zu bedeuten“, gibt er zu. „Wir haben auch Kollegen in unserem Haus, die das anders sehen.“ Für ihn kann eine Agentur nur unterstützen und kreative Impulse geben, auf die der Kunde nicht selbst kommt, weil er im eigenen Saft schmort.

Aber das alte Modell, der Agentur ein Briefing zu geben, über dem sie drei Monate schwitzt und dann mit vier Vorschlägen zurückkommt, funktioniert nicht mehr.

„Einer dieser Vorschläge ist abseits des Briefings, einer ist völlig dumm, einer ist das, was die verantwortliche Person irgendwie will. Und der vierte ist derjenige, der ein bisschen von allem ist und wahrscheinlich derjenige, der akzeptiert wird. Das wird nicht mehr funktionieren, sondern das