



Anja Stolz, CMO der R+V Versicherung, fordert Mut, zum Kerngeschäft zu stehen



Für Henkel-Manager **Jens Bode** brauchen Innovationen Muße und Widerstandskraft



Jan Pilhar von IBM IX sieht Marketing heute auch als IT-Job

VON SWENJAN BODER

Eine neue Macht

CMO Summit: Das Marketing der Zukunft braucht nicht nur den Mut zur Technik, sondern auch die Lust auf Erfolg

Von Santiago Campillo-Lundbeck

Wie muss man sich den modernen Marketer vorstellen? Angesichts der vielen Hiobsbotschaften aus der Praxis möchte man meinen: mutlos, in der Defensive und auf dem Weg in die Überflüssigkeit. Doch es gibt auch Stimmen, die die Perspektive des Marketings ganz anders sehen. Und das sogar noch aus sehr unterschiedlichen Gründen.

Für Jesko Perrey, Senior Partner bei McKinsey & Company, ist klar, dass das Marketing vor einem neuen „goldenen Zeitalter“ steht. Geburtshelfer ist die Digitalisierung, und der Beginn dieses neuen Zeitalters ist keineswegs gewiss. Denn zunächst müssen die Marketer erst einmal beweisen, dass sie überhaupt über

den Mut verfügen, die richtigen Veränderungen herbeizuführen.

Mut ist auch für Anja Stolz, CMO der R+V Versicherung, ein Schlüsselbegriff. Für Stolz ist es allerdings der Mut, zu seinem Kerngeschäft zu stehen und es ernst zu nehmen. Der sei der Marketing-Community in der jüngeren Vergangenheit schlicht abhanden gekommen. Das Resultat: Heute würden neue Funktionen geschaffen, um Aufgaben zu übernehmen, die die Marketer kampflos aufgegeben haben. Für Stolz ein Unding: „Die Welt braucht keinen Chief Happiness Officer. Sie braucht einen Manager im Unternehmen, der mit ganzer Kraft am Kunden arbeitet. Und wenn wir diese Aufgabe ernst nehmen, dann können wir Marketer das auch am besten. Wir haben uns nur seit Jahren die Butter vom Brot nehmen lassen“, so ihre Analyse.

Zu oft hätten es sich Marketer in der

Rolle bequem gemacht, ihre Vorstände mit bunten Filmen aus der Marketingkommunikation zu bespaßen. Wer aber als Partner der Geschäftsführung auf Augenhöhe ernst genommen werden wolle, müsse sein Rollenverständnis über die reine Marketingkommunikation ausweiten: „Sie allein entfacht keine Relevanz und bringt damit auch nicht die nötige Macht, um gestalten zu können. Wir müssen uns als Marketer mit dem Business wiederverheiraten.“

Dieser Wille zur realen Entscheidungsmacht bedeutet aber auch, bei neuen Themen im Marketing nicht nach der Öffentlichkeitstauglichkeit zu entscheiden, sondern ernsthaft zu prüfen, welchen Wertbeitrag sie leisten können. So gehört aktuell zu den am meisten diskutierten Themen die Frage, ob Marken eine Haltung zu jeder gesellschaftlichen

Frage haben müssen. In vielen Unternehmen ist die Antwort darauf positiv. Die Replik dazu von Karl-Georg Musiol, Geschäftsführer der Beratungsfirma Musiol Oldigs Meyer Markendienst, fällt eindeutig aus: „Nicht jeder Schokoriegel muss die Welt retten.“

Das bedeutet nicht, dass er das Thema für irrelevant hält. Musiol will die Relevanz der Haltung jedoch in den richtigen Kontext setzen. Es sei ein sehr menschlicher Wesenszug, Beziehungen zu seiner Umwelt aufzubauen, von daher mache es eine Marke zugänglicher, wenn diese sich selbst in Beziehung zur Gesellschaft definiere. Allerdings: „Wenn wir auf die Werttreiber der Marke schauen, sehen wir, dass ‚persönliche Relevanz‘ 46 Prozent zum Grundrauschen addiert, ‚Haltung‘ liefert dagegen nur 19 Prozent.“ Wer aus Faszination über das trendigere Thema Haltung vergisst, die persönliche Relevanz seiner Produkte zu vermitteln, stolpert also erneut in das von Stolz kritisierte Denkschema, Marketingrelevanz durch glamouröse Bilder zu ersetzen.

Doch der mutigste Marketer kann nicht wirken, wenn sein Vorstand ihn nicht lässt. Die Unternehmen als Ganzes brauchen Mut, den Wandel zuzulassen. Und die Zeichen mehren sich, dass in den Vorstandsetagen die Lust am „more of the same“ zunehmend schwindet. So hat Beiersdorf dieses Jahr mit Oscar & Paul einen separaten Geschäftsbereich aufgebaut, der nach neuen Ansätzen in der Produktvermarktung suchen soll.

Bei Henkel Laundry & Home Care ist Jens Bode, Teil des nur wenige Monate alten GameChanger-Teams, das das explizite Mandat hat, selbst neue Geschäftsmodelle auf den Prüfstand zu stellen. Bode hat als erfahrener Innovationsexperte und Trendforscher einen praktischen Rat für Marketer, die nach positiver Veränderung suchen: „Für

Innovation braucht es auch Resilienz. Denn auf dem Weg zu echten Veränderungen, wird man einige Rückschläge verdauen müssen.“ Dabei geht es nicht nur um Flexibilität und Schnelligkeit in der Umsetzung: „Innovation braucht auch eine Portion Muße, um über gewisse Dinge nachdenken zu können.“

Auch die Zusammensetzung und Diversity von Teams spielt eine wichtige Rolle. Bode: „Wir wissen aus der Forschung, dass Teams am besten arbeiten, wenn unterschiedliche Typen und Mindsets zusammenkommen. Und vielen Teams fehlt – im positiven Sinn – der kreative Unruhestifter.“ Aus dem Wunsch, möglichst effizient zu arbeiten, haben also viele Unternehmen auf die Mitarbeiter verzichtet, die für die sinnvolle Transformation ihres Geschäftsmodells unverzichtbar wären.

Und mit der Auswahl der richtigen Mitarbeiter ist es längst nicht getan, warnt Michael Trautmann. Der Gründer und Chairman der Agentur Thjnk hat sich aus persönlichem Interesse an eigenen Management-Fehlern mit einem Podcast in die New-Work-Thematik eingearbeitet und sieht, dass hier ein grundsätzlicher Wandel in Gang ist. Es gehe nicht mehr darum, mit einem Tischkicker und einem Fruchtkorb entspanntes Arbeiten zu suggerieren. Es gehe darum, über grundlegende andere Arbeitsmethoden neue Produktivität und Flexibilität freizusetzen: „Wenn man sieht, wie schnell sich die Technologie verändert, ist klar, dass die alten Arbeitsweisen nicht mehr funktionieren. Wer die richtigen Mitarbeiter rekrutieren und ihnen die nötige Flexibilität im Wettbewerb geben will, kommt um eine ernsthafte Auseinandersetzung mit New Work nicht herum.“ (Siehe Interview Seite 20.)

Bei Trautmanns Analyse dürfen sich die Marketer getrost besonders angesprochen fühlen. Denn nirgends hat sich im Unternehmen der Job ähnlich rasant verändert wie im klassischen Marketing, argumentiert Jan Pilhar, Executive Director bei der Agentur IBM iX: „Die Marketingrolle ist heute zu mindestens 50 Prozent ein Technologie-Job geworden. Entsprechend radikal hat sich das moderne Marketingmandat verändert.“ Für Pilhar hat der moderne CMO sogar keine klassische Marketingfunktion mehr: „Er ist der Orchestrator des Kundenerlebnisses. In dieser Funktion muss er den kulturellen Wandel anschieben und Vorreiter sein.“

Damit bedient er sich zwar einer technischen Nomenklatur, landet aber bei ähnlichen Forderungen wie die klassische Marketerin Stolz. Und wie die R+V-Marketingchefin ist auch Pilhar überzeugt: „Ich kann als CMO nicht mehr glauben, dass alles gut ist, solange ich Awareness schaffe. Heute muss ich den Kunden zum Helden meiner Welt machen.“

BRAND INSIGHTS DER CMO-SUMMIT 2019

Die Konferenz Brand Insights bietet Präsentationen zur neuen Rolle des CMOs, dem Turn-around einer Marke oder zur zunehmenden Digitalisierung und zu neuen Technologien, die die Rolle des CMOs auf ein neues Bedeutungsniveau katapultieren. Auf der Veranstaltung treffen Marketingentscheider und CMOs auf ausgewählte Dienstleistungspartner. Im Kern geht es um den direkten Austausch und Dialog unter Experten.