

Die unvermeidliche Transformation des Marketingmanagers zum Co-Leader

Abstract:

Galt Marketing stets der Strategie nachgelagerte operative Kommunikationsfunktion, muss es bei komplexen Themenstellungen in Zeiten großer Transformationen immer näher an den strategischen Entscheidungstisch, um die Zukunft mitzugestalten. Das verlangt dem heutigen Marketingmanager eine Menge an Veränderung und zusätzlicher Qualifikation ab, bietet aber auch echte Wachstumschancen. Wie das gelingt und wie die Zukunft dieser Rolle aussieht, lesen Sie hier im folgenden Artikel.

„Ich werde auf Logogestaltung, die jährliche Kampagne, Plakate und zuletzt Gewinnspiele auf Facebook reduziert. Meine Funktion wird als Aufhübscher, Imagemacher und Verpackungskünstler gesehen. Der jährliche Dreh in Kapstadt und das Megaevent bei der Formel 1 sind lange nicht alles...“ und so ähnlich berichten immer mehr Marketingmanager aus Konzernen über ihre wahrgenommene Alltags-Realität. Kein Wunder also, wenn sie gerufen werden, wenn es an die Umsetzung geht. Viele Manager mussten in den vergangenen Jahren miterleben, wie ihre Funktion als Marketingmanager sich völlig neuen Herausforderungen stellen musste. Zum großen Teil ungewollt, da die Dynamik nicht klar vorhersehbar war:

1. Abnehmende Markenbindung:

Die Markentreue nimmt durch zunehmende Transparenz, Vergleichbarkeit und Verfügbarkeit ab. Nur Markenökosysteme, wie z. B. Apple's iWorld, mit echter Wertschätzung und Spitzenleistung, binden Kunden. Keine Gewinnspiele. Marken und Marketingmanager brauchen hier zunehmend Einfluss auf die Produktgestaltung und die „produzierte“ Markenerfahrung anderer Abteilungen wie Customer Care, Vertrieb, Produktion und HR.

2. TV, Print und Radio und ein wenig soziale Medien reichen nicht mehr:

Die dramatische Zunahme der Kommunikationsmöglichkeiten durch die Digitalisierung wie z. B. das Second Screen Phäno-

men, schafft neue Spielräume und eine zunehmende Geschwindigkeit der Kommunikation mit den Märkten. Diese neuen Markenkontaktpunkte müssen erkannt, abgestimmt und passend gemanagt werden.

3. Budget-Rechtfertigungsdruck steigt:

Die Marketingbudgets werden zunehmend vom Management hinterfragt und auf ihre Wirksamkeit und Effizienz überprüft. Das Digitale bietet hier zunehmende Möglichkeiten, verengt aber auch Spielräume für reine Werbe- oder Bekanntheitswerbung. Harte, businessrelevante Kennzahlen wie erzielttes Preis-Premium, die echte Cross Selling-Rate und Net Promotor Score ersetzen selbstbezügliche Kennzahlen, wie die Werbung „wirkt.“

4. Das Ende des „Imagefolders“:

Hohle Image Werbung ohne echte Leistungssubstanz wird durchschaut und auf Verbraucherplattformen kommuniziert. Reines Image, ohne echte Spitzenleistung in der Produkterfahrung, schadet mehr, als es hilft. Markenmanager müssen hier mehr Einfluss auf Leistungserbringung gewinnen, wenn sie ihre Rolle wirklich wirksam ausfüllen wollen

5. Neue Unübersichtlichkeit und Mobile first:

Das klassische passive Fernsehen verschwindet, on Demand, Streaming, YouTube, Personalisierung auf Tablets und Smartphones sind zu nutzen und für die Mediaplanung einzusetzen.

6. Neues Spielfeld Soziale Medien:

Facebook, Twitter und Co wollen keine Produktbotschaften wie TV. Vielmehr werden Marken dort zu Meinungsmachern, Themensetzern, Moderatoren, Dialogforen, Unterstützern, Plattformen der Kunden und deren Selbstdarstellung. Dieses „Geschichtenerzählen“ muss gelernt werden.

7. BIG Data als Fluch und Segen:

Generierte Daten sind derart komplex, dass es darum geht, die richtigen Daten zu sammeln und zu interpretieren. Wenige können das bisher nutzen.

8. CoCreation:

Kunden werden im digitalen Business mit ihren preisgegebenen Informationen zu Produkten und wollen ihre Produkte selbst mitgestalten oder individualisieren.

9. Verlust der Kontrolle:

Monologe sind automatisch zu Dialogen geworden, und die Kontrolle über Märkte und Marken hat sich nahezu aufgelöst. Märkte sind nun endlich doch Gespräche und Marken deren Dialogforum. Das muss gelernt werden.

Soweit die wesentlichen Herausforderungen im Alltagsgeschäft. Mit den Anforderungen von außen gehen darüberhinaus auch innere organisationale Zwänge einher:

- Die Abteilungen und die Mitarbeiteranzahl verkleinern sich bzw. werden an Wertschöpfungspartner (Externe Agenturen, etc.) ausgelagert. Das bedeutet eine Vielzahl an Schnittstellen. Die Orchestrierung gleicht einem hohen Kraftaufwand.
- Der Kampf um die Budgettöpfe ist mehr als sportlich, und Marketing braucht bessere Argumente als bisher mit reinen Werbekennzahlen.
- Marketing braucht mehr Einfluss auf die leistungserstellenden Bereiche und Produzenten der Kundenerfahrungen entlang der „Customer Journeys“, wie Vertrieb, Kundenservice, Produktgestaltung und HR als Back Bone für jegliches Führungs- und Mitarbeiter-Verhalten.
- Die Kooperationsanforderungen zwischen zentralen, dezentralen und globalen Abteilungen werden rasant erhöht. Wie gelingt es, die neue Markenstrategie in 16 Ländern standardisiert und doch differenziert einzuführen?
- Die IT Infrastruktur stellt nicht die nötigen Ressourcen für die Markt Digitalisierung zur Verfügung.

Marketing sucht Neuausrichtung

Marketingmanager müssen neue Perspektiven und Methoden mit alten orchestrieren und bewegen sich dabei im Neuland. Sie müssen sich und ihre Budgets rechtfertigen und brauchen mehr Einfluss und Kollaboration auf und mit anderen Unternehmens-Bereichen. Es gilt nicht nur, das Markenversprechen abzugeben, sondern auch für dessen Einhaltung an den Kontaktpunkten zu sorgen. Zusätzlich brauchen sie mehr Einfluss in der Geschäftsleitung und dem Vorstand, die dem Marketing weitestgehend zu wenig Aufmerksamkeit widmen. Getrieben von Finanzzielen, SOX – und Regulations- und Governance-Themen stehen vorrangig strategische und ertragskritische Themen auf den Agenden der Vorstandssitzungen. Da Marketing eben vorrangig adjutant gesehen wird, ist die Relevanz fälschlicherweise gering eingestuft.

So entsteht geradezu die Unvermeidlichkeit, getriggert durch externe und interne Notwendigkeiten einer Aufgaben- und Kompetenz-Expansion, von der stark ausführenden, prozesshaften Aufgabe zu strategischen Stakeholder-Schwerpunkten über zu gehen. Der Bedarf seitens der Marketingmanager ist da und nun geht es darum, die verwaisten Rollen zu übernehmen. In seltenen Fällen haben wir in unserer Beratungstätigkeit klare reine

Jobprofile, die eindeutig zwischen CMO und Marketingmanager differenzieren, vorgefunden. Je nach Größe des Unternehmens und Branche sind die Jobprofile schwerpunktmäßig operativ verstanden, mit einer Verlinkung zur Unternehmensstrategie. Deshalb benutzen wir in diesem Artikel den Begriff Marketingmanager.

Marke als Leuchtturm des Wandels und Chance für die Aufwertung des Marketingmanagers

Die große Transformation steht nach den HR, CIO Departments nun auch in den Marketing-Abteilungen an. Die Essenz besteht daraus, Marke als integratives strategisches Management und Steuerungssystem zu erkennen. Es geht nicht um oberflächliche Gestaltung oder Kampagnen-Management, sondern darum, die Spitzenleistungen des Unternehmens zu Werten zu verdichten und an allen Kontaktpunkten auszudrücken. Dann entsteht Wert und Wertschätzung in Form einer höheren Preisbereitschaft in Augen des Kunden und damit Wertschöpfung für das Unternehmen.

Nach innen ist die Marke ein Orientierungssystem, welches Verhalten und Führung vereinfacht und Stolz verursacht, wenn es eben etwas Besonderes ist, für diese Marke zu arbeiten. Mit Marke so als übergreifendes Management und Führungssystem verstanden, bekommt der Marketingmanager ein System und eine Aufgabe in die Hand, welche über die Rollen des Aufhübschers und Kommunikators hinausgeht. Marke als Führungssystem legt die Haltung des Unternehmens innen wie außen fest. Durch eine klare Positionierung verstehen und erleben Mitarbeiter und Kunden den Wert und Sinn der Produkte. Der Marketingmanager wird dadurch zum Mitgestalter und Treiber des Wandels von Unternehmen im 21. Jahrhundert. Daraus entstehen ein komplett neues Anforderungsprofil und die Notwendigkeit und Chance, seine Aufgaben und seinen Einfluss neu zu definieren.

Wir sehen 4 Kernaufgaben für den CMO der Zukunft:



Strategischer Markenführer:

Der Marketingmanager als aktiver Teilnehmer und Gestalter in unternehmensstrategischen Prozessen. Kraft der Marke bekommt er ein starkes Steuerungsinstrument für strategische Entscheidungen an die Hand. Marke dient quasi als Plattform, neue Produkte zu entwickeln oder eben systematisch neue Marktsegmente zu erschließen. Ein unterschätztes Thema ist es, die Markenwerte als Führungsinstrument zu nutzen und mit Führungsleitlinien und Markenregeln die Markenidee und ihre Werte als Unternehmenswerte vorzuleben und dabei die Geschäftsführung zu unterstützen. Er kennt die großen gesellschaftlichen Entwicklungen wie Big Data, Globalisierung, Demografie, etc. Er kennt die Dynamik Culture eats Strategy for breakfast und weiß, dass Marke gelebte Kultur ist und Marke nur von innen nach außen funktioniert. Den finalen Beweis, wie sehr sich interne Kultur auf das Markenerlebnis auswirkt, lieferte der Executive Searcher Spencer Stuart 2014 mit einer Umfrage bei 200 globalen CMO's. 60% der Befragten sind klar davon überzeugt, dass interne Kultur sich wesentlich auf Markenerlebnis auswirkt. Weitere 95% bestätigen, dass der CMO eine aktive Rolle in der internen Kulturarbeit leisten soll.

Kompetenzfeld:

Hier benötigt der Marketingmanager Wissen um Strategieentwicklung jenseits von Produkten und Dienstleistungen. Die Kenntnis von Geschäftsmodellen und strategischem Szenario-Planning sind ihm ein Begriff. Neue Methoden der Innovationsentwicklung, wie das Design Thinking und die „Blue Ocean Strategie“, sind ihm bekannt. Aber auch Leadership Basics sind notwendig, um diese neue Rolle zu verkörpern.

Unterstützer des Wandels:

Markenprozesse werden immer stärker werdende fundamentale Veränderungsprozesse, die oft andere Change-Programme orchestrieren und als übergeordneter Sinngeber jenseits der Kosten und Prozessoptimierung bündeln, und die mit den Unternehmenszielen abgestimmt und gesteuert werden müssen. Innovationen sollen gleichzeitig mit Kostensenkungsprogrammen und Reduktionen im gleichen Unternehmen durchgeführt werden. Er baut über Markenbotschafter in jedem Bereich eine starke markt- und kulturorientierte Changemaker Community auf und steuert z. B. über Markenregeln und Prinzipien das Leben der Markenwerte in den Teams und Abteilungen und prägt so die interne gelebte Kultur und das Einhalten der Markenversprechen entlang der gesamten Customer Journey.

Kompetenzfeld:

Er kennt die Dynamiken des Wandels inner- und außerhalb des Unternehmens, die in Wandelphasen entstehen. Er versteht sich als Fahnenführer in turbulenten Zeiten durch Werte und Markenbotschafter. Er versteht die Marke gemeinsam mit seinen Partnern aus HR und Kommunikation, die Marke nach innen zu den Mitarbeitern durch Vorleben, Tools des Internal Brandings und Coachings zu übersetzen.

Operativer Marketingmanager:

Dies betrifft die Kernkompetenzen des angestammten Marketings. Der aktuelle Fokus liegt derzeit in der Integration von Social Media nicht im Sinne eines weiteren Sendekanals, denn als Ohr am Markt und neuer Geschäftszweig und als Storytelling-Plattform für die gesamte Unternehmensführung, als Kundenakquise und Bindungsinstrument. Märkte werden wirklich

Gespräche und der Markenmanager deren Moderator und Themensetzer. Darüber hinaus erweitert sich in vielen Fällen das Marketing heraus aus der engen Kommunikator und Werberrolle hin zur konkreten Beeinflussung und Gestaltung der klassischen 5 Marketing P's. Dies ist zwar schon seit 25 Jahren in der Theorie so üblich, doch in der Realität ist es noch nicht der Fall. Marketing und Markenmanager geben nicht nur die Versprechen ab, sondern sorgen auch dafür, dass sie eingehalten werden.

Kompetenzfeld:

Methodenvielfalt im Kern Marketing, Tiefenkenntnis von digitalen Business Modellen, und Best in class Erfahrungen sind hier notwendig. Eine experimentale Lust im Ausprobieren der sozialen Medien, Storytelling und Abgabe der Kontrolle an die Kunden werden hier notwendig.

Performance Coach:

Führungs- und Vorbild-Qualität tragen in einem sehr hohen Maß zur Veränderung bei. Vorleben ist keine Selbstverständlichkeit und verlangt den Peers und Leitungs-Gremien Auseinandersetzung mit der Materie Marke ab. Jenseits der Werbemittel und Co ist die Marke innen mit einer Markenbotschafter Community und an den Markenkontaktpunkten bei den Kunden zum Strahlen zu bringen. Die Veränderung ist zu messen und durch Markenkontaktpunkt Management steuerbar zu machen.

Kompetenzfeld:

Er weiß ob der Vorbildwirkung Bescheid und über das Lernen am Modell-Prozess. Er weiß, wie an Markenkontaktpunkten Momente der wahren Begegnung hergestellt und verbessert werden können.

Persönliche Positionierung des Marketingmanagers neu überdenken:

Die Chance für mehr Einfluss, Bedeutung und Gestaltungskraft: Es liegt nun am Marketingmanager und an den Unternehmensanforderungen, wo er seine Prioritäten setzt. Sicher ist in jedem Fall, dass er derzeit große Chancen hat, neue verwaiste Aspekte seiner Rolle anzugehen. Dazu benötigt er jenseits der Fachlichkeit in den vier vorgestellten Disziplinen auch eigene Positionierungskompetenz. Unabhängig, wie hoch der Stellenwert des Marketings im Unternehmen ist, geht es dem Manager darum, gehört und seine Vorschläge als relevant empfunden und realisiert zu werden. Um Glaubwürdigkeit im C-Level zu erlangen, muss man die herrschenden Gesetzmäßigkeiten erfassen und dementsprechend agieren.

- Durch eine umfassende Agenda und die Distanz zur Basis ist ein Tiefgang bei Themen nicht immer möglich. Hier verlässt man sich auf den Marketingmanager und dessen glaubwürdige Aufbereitung. Der Vorstand spürt und erkennt die Expertise und erhält mehrere Lösungen mit einer Empfehlung angeboten.
- Die Fülle an widersprüchlichen und vor allem umfassenden Daten, zwingt Executives Entscheidungen unter Zeitdruck mit

unvollständigen Daten zu fällen. Hier vermittelt der Marketingmanager Sicherheit, in dem er Komplexität reduziert.

- Vorstandsteams wissen, dass Komplexität nur im Team gelöst werden kann. Dennoch herrscht immer, aufgrund starker Alpha-Ausprägung, das Prinzip der Konkurrenz. Jeder Vorstand ist bestrebt, die besten Ergebnisse mit seinen eigenen direct reports zu erzielen. Als Marketingmanager arbeiten Sie für den Fachvorstand, aber auch für das gesamte Board, deshalb ist ein Buy In der Vorstandskollegen von Vorteil.
- Vorstandsteams arbeiten im Spannungsfeld zwischen Primär- und Sekundärloyalität. Sie sind für das Gesamtunternehmen verantwortlich, wie auch für ihren Fachbereich. Der Marketingmanager lernt so zu denken und in dieser Doppellogik zu argumentieren und zu handeln.
- Ständige Veränderungen, Krisen und Konflikte halten Boards unter Druck. Positive Nachrichten sind rar. Anerkennung und Motivation halten sich in Grenzen. Der Marketingmanager hat oft traditionsgemäß die Rolle des „Freigeists“. Sie bringen Aspekte dazu ein, und sei es nur in der Form der Präsentation.

Die Kernfragen zur persönlichen Positionierung lauten:

- Wie vermittele ich Themen vorausschauend und gleichzeitig vertieft?
- Steige ich in C-Level- bzw. Vorgesetzten-Schuhe und antizipiere ich die nächsten Fragen? Vor allem bei der Beschaffung von Budgetmitteln oder Personal?
- Vermittle ich verbal und schriftlich eindeutig, relevant und verständlich?
- Positioniere ich mich als Teamplayer, der die Kraft des Marketingteams, aber auch den Schulterchluss zu anderen Partnern im Unternehmen stark lebe?

Durch die reflektierte Auseinandersetzung mit den vier Aspekten, deren zunehmende Verkörperung, dem Erkennen, dass Marke ein übergeordnetes Managementsystem und Steuerungsinstrument im Wandel ist, wird der CMO zum CINO, zum Chief Influence Officer.

Über BrandTrust

BrandTrust wurde 2003 gegründet und ist heute die führende Managementberatung für wirksame Marken im deutschsprachigen Raum. Die Beraterteams begleiten Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung von regionalen und globalen Markenstrategien mit dem Ziel, die Profitabilität und das Wachstum ihrer Marken – und damit ihres Unternehmens – systematisch und zukunftsorientiert zu erhöhen. Viele der Kunden sind Unternehmen aus Fortune 500, DAX 30, M-DAX, ATX und SMI in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Norditalien. BrandTrust ist weltweit tätig und verfügt neben dem Sitz in Nürnberg und Wien über Repräsentanzen in Ljubljana und Zürich.

Über den Autor

Achim Feige

Partner Brand Trust GmbH

Zukunftsspezialist und Finanzmarkenexperte,
Vordenker im Bereich Nachhaltigkeit



Achim Feige ist der Top-Managementberater für zukunftsorientierte Markenführung, Markenresilienz und Finanzmarkenspezialist des Markenstrategieexperten BrandTrust. Als Experte für markenzentrierte Unternehmensführung berät und inspiriert er internationale Unternehmens- und Markenführer, attraktive und außergewöhnliche Marken zu kreieren und profitabel in die Zukunft zu führen. Mit fesselnden Reden, in kreativen Workshops mit Führungskräften und in intensiven Beratungsprozessen hebt Feige Unternehmen und Marken auf ein höheres Level von Exzellenz und Rentabilität. In ganz Europa ist Achim Feige, der avantgardistische Vor- und Querdenker, ein viel gefragter Redner und Seminarleiter zu den Themen strategische Markenführung, angewandtes Zukunftswissen und Businessmodelle der Zukunft.

Achim Feige hat mit seinem Team den BrandTrust Resilienzindex entwickelt, der Unternehmenslenkern und -führern Handlungsfelder – vor allem für Krisenzeiten – aufzeigt, um die eigene Marke widerstandsfähig gegen Veränderungen am Markt zu machen. Eine resiliente Marke hat in Zeiten des Wandels die Kraft, sich aus der Preisspirale herauszubewegen und sich nachhaltig auf die neuen Marktbedingungen einzustellen. Achim Feige kann durch den BrandTrust Resilienzindex die Handlungsfelder hierfür exakt aufzeigen und den Anstoß zu Veränderungen geben.

Achim Feige

T +43 (0) 1890 2018
achim.feige@brand-trust.de

Brand Trust GmbH

Standort Wien:
Lugeck 7/2/39
1010 Wien

Weitere Informationen zu BrandTrust finden Sie unter
www.brand-trust.de