



Start › News › Jochen Sengpiehl im Interview: "Marketing, wie wir es kennen, gibt es nicht mehr"

Jochen Sengpiehl im Interview: "Marketing, wie wir es kennen, gibt es nicht mehr"

Nach 25 Jahren in der Automobilindustrie, einem dramatischen China-Kapitel und dem Abschied vom Konzernleben erfindet sich Ex-VW-Marketingchef Jochen Sengpiehl derzeit neu – als Investor, Berater und unbequemer Branchenkommentator. Ein Gespräch über Startups, Markenführung im KI-Zeitalter, die härtesten Lektionen aus Peking und die Frage, ob er langsam altersmilde wird oder weiter unbequem sein will.

BÄRBEL EGLI-UNCKRICH | 28. MAI 2026 UM 12:00





Der langjährige Automobilmanager Jochen Sengpiehl erfindet sich beruflich gerade neu. Bild: Annette Koroll

Anfang der Woche hat Jochen Sengpiehl bei Campaign Germany **einen viel beachteten Gastbeitrag** über den Status Quo deutscher Marken geschrieben und warum “Made in Germany” seiner Meinung nach gerade aus der Weltliga verschwindet. Wir haben nachgehakt, welchen Beitrag der frühere Global CMO von Volkswagen und CMO von Volkswagen China künftig selbst dazu leisten will, dass deutsche Marken wieder ins Relevant Set kommen und wie es für ihn nach der bereits Anfang 2025 erfolgten Trennung von VW beruflich weitergehen wird.

Jochen, dein aktuelles Jobprofil liest sich wie fünf Jobs gleichzeitig: Investor, Berater, Content Creator, Essayist, Buchautor. Ist das ein Portfolio mit Plan – oder hast du nach dem CMO-Stuhl einfach noch nicht entschieden, was du künftig machen willst?

Wenn du 25 Jahre in der Industrie warst und dann noch ein China-Aufenthalt dazukommt, der nicht ganz so easy verlaufen ist, dann nimmst du dir erst mal Zeit und überlegst, was du eigentlich machen willst. Ich habe mich immer für Marke und Marketing interessiert, und jetzt kommt das Thema KI dazu – damit habe ich mich so tief und intensiv beschäftigt, wie ich es früher nie konnte. Zwei Motive standen dahinter: Erstens wollte ich etwas von meiner Erfahrung zurückgeben. Und zweitens, ganz ehrlich, nervt es meine Frau komplett, dass ich den ganzen Tag mit dem Laptop am Küchentisch sitze. Also habe ich JS Future Capital gegründet – eine Beteiligungsgesellschaft, die sich auf junge Startups und Growth Companies konzentriert, die Marketing, Brand und E-Commerce im KI-Zeitalter neu denken. Ich dachte ja, man braucht so alte weiße Männer wie mich nicht mehr. Stimmt aber nicht: Genau jetzt braucht man erfahrene Leute, die mit jungen, ambitionierten Köpfen etwas für die Zukunft machen.

Du nennst dich selbst “weniger Geldgeber, mehr Wegbereiter”. Was steckt konkret in JS Future Capital – eigenes Kapital oder im Kern ein Beratungsgeschäft?

Beides. Ich beteilige mich über die Future Capital auch mit meinem eigenen Kapital an Startups. Aber da ich viele Leute aus der Investorenbranche kenne, funktioniert das meist so: Du guckst dir acht Firmen an, davon sind ein oder zwei interessant, dann kommt eine Seeding-Runde, eine Funding-Runde – und entweder gehe ich mit eigenem Geld rein oder mit Geld von Freunden und Investoren. Zum Venture Capitalist bin ich dabei nicht geworden, dafür bin ich viel zu klein. Für mich steht das Investment ohnehin nicht immer im Vordergrund. Wichtig ist mir, dass ich Companies mit meiner Erfahrung weiterbringen kann.

Die Branche ist voll von Ex-CMOs, die sich jetzt “strategische Berater” nennen. Was kann ein Startup mit Jochen Sengpiehl bekommen, was es mit einem anderen erfahrenen Marketer nicht auch bekommen würde?

Zum einen war ich immer ein relativ unbequemer Typ, der zu oft die Wahrheit gesagt hat. Zum anderen habe ich das global gemacht, für 120 Märkte, mehrere Companies auf mehreren Kontinenten. Dadurch kenne ich die großen Networks – Omnicom, WPP, Publicis –, die Mediaagenturen, die ganze Medienlandschaft. Dieses Ökosystem zwischen Marketing, großen Dienstleistern, KI und Medien ist mein Home Turf. Und ich war schon immer der Meinung, dass die CMOs in Deutschland und Europa alle im Silo stecken. Es gibt keine durchgängige Verantwortung für Markenführung: Du hast den CMO, aber der macht de facto nur Marketingkommunikation. Daneben sitzen ein Vertriebschef, ein PR-Chef, dann UX – die Markenführung liegt in vielen Händen. In zu vielen Händen. Hinzu kommt: Marketing, wie wir es kennen, gibt es nicht mehr.

Wenn ich sage, CMOs in Deutschland sind keine echten CMOs, weil die wenigsten Verantwortung für die vier P's im Marketing haben, dann tut das manchmal weh. Aber ich versuche, das immer mit Fakten zu unterfüttern, nicht mit Bauchgefühl.

Was du damit meinst, hast du Anfang der Woche ausführlich in deinem Essay beschrieben. Heute geht's um dich und deine neue berufliche Laufbahn. Du sagst, dass du immer unbequem gewesen bist. Jetzt hast du keinen Konzern mehr im Nacken, bist aber auch älter geworden. Was heißt das – bist du eher noch unbequemer oder wirst du langsam altersmilde?

Es ist kein Geheimnis, dass ich ADHS habe, das ist Teil meines Naturells. Altersmildheit kriege ich also nicht hin. Aber ich muss jetzt kein Blatt mehr vor den Mund nehmen. In großen Konzernen wirst du zum Teil zurückgepiffen, und das lasse ich nicht mehr mit mir machen. Wenn ich sage, CMOs in Deutschland sind keine echten CMOs, weil die wenigsten Verantwortung für die vier P's im Marketing haben, dann tut das manchmal weh. Aber ich versuche, das immer mit Fakten zu unterfüttern, nicht mit Bauchgefühl. Genauso ist es beim Thema Brand Visibility: Da habe ich lange daran gearbeitet, und ich bin überzeugt, dieser KPI gehört in die Bilanz. Brand Visibility muss jeder CFO lesen können – genauso wie den Operating Profit.

Eines deiner aktuellen Investments ist Kittl, eine Design-KI-Plattform mit fast zehn Millionen Subscribern. Was genau ist deine Rolle dort?

Kittl ist eines meiner Lieblingsprojekte. Die Firma gibt es seit zwei Jahren, der Fokus liegt bislang auf dem amerikanischen Markt. Ich helfe beim Aufbau in Europa und dabei, sich mit den großen Large Language Models zu connecten. Das ist ein perfektes Beispiel für das, was ich meine: eine junge, ambitionierte Company, die Marketing und Design im KI-Zeitalter neu denkt – und genau dort kann jemand mit meiner Erfahrung und meinem Netzwerk einen echten Unterschied machen.

Über Erfolge lässt sich gut sprechen. Wie sieht es mit Rückschlägen aus – die vergangenen anderthalb Jahre waren für dich doch sicherlich auch öfters mal holprig?

Natürlich. Wenn du dich mit fünf, sechs Startups beschäftigst, bleiben am Ende vielleicht anderthalb oder maximal zwei übrig. Du führst Gespräche, recherchierst – und stellst dann fest, dass die Ziele nicht zum Investment passen, oder dass man sich selbst überschätzt hat. Und mit Selbstüberschätzung kenne ich mich inzwischen ganz gut aus. Ich habe in der Branche mal gut mitgespielt, aber wenn du draußen bist, bist du draußen. Man wird schnell vergessen. Man muss aktiv bleiben und mit Ablehnung umgehen können. Die Tiefschläge gibt es jeden Tag.

Zu deinen aktuellen Jobs gehört unter anderem, dass du Axel Springer und dessen Tochter Idealo rund um das Thema Retail Media unterstützt. Siehst du Retail Media wirklich als das große Wachstumsversprechen als dass es überall angepriesen wird oder ist es einfach nur der nächste überhitzte Hype?

Ein Hype ist Retail Media sicher nicht. Idealo ist in Europa mit Abstand die größte Preisvergleichsplattform im E-Commerce, mit fast 80 bis 90 Millionen Views. Dass die ihre eigene Fläche jetzt vermarkten, war längst überfällig. Wer auf Idealo kommt, will kaufen, will eine Entscheidung treffen – entsprechend hoch ist die Datenqualität. Das Key Asset sind die First-Party-Data – und davon hat Idealo eine Menge. Deshalb haben wir das Ganze auch "Decision Media" genannt und nicht Retail Media. Die ersten Gespräche mit Mediaagenturen waren extrem vielversprechend.

Du arbeitest auch noch mit der Serviceplan-Tochter Future Marketing zusammen. Was hat es damit auf sich?

Dabei handelt es sich um eine strategische Partnerschaft: Wenn ich an größere Projekte komme, die ich allein nicht stemmen kann, unterstützen wir uns gegenseitig – im Neugeschäft und beim Projektstaffing. Ich halte die Serviceplan-Gruppe gerade in diesen Zeiten für extrem innovativ. Und es macht eben einen Unterschied, ob ein Eigentümer in Deutschland entscheidet oder ein Headquarter in Paris, London oder New York. Das macht Speed.

Kreation, Design, Campaigning und Markenführung – darin sind wir in Europa wirklich noch absolut top. Aber bei allem, was AI-Driven, Social Media und Commerce betrifft, ist das Mutterland von TikTok nicht mehr einzuholen.

Anfang 2025 hast du im OMR-Podcast ausführlich über deine Zeit in China gesprochen – die Folge landete auf Platz 7 der Jahreswertung – direkt vor dem mit VW-Chef Oliver Blume. Was war die härteste Lektion, die du in China gelernt hast und die in keinem Marketinglehrbuch steht?

Über die Podcast-Platzierung musste ich tatsächlich schmunzeln, das war schon ein netter Zufall. Die härteste Lektion in China begann schon bei der Ankunft – da war noch Covid. Ich habe erst mal fast zwei Wochen im Hotelzimmer verbracht. Als ich dann endlich rauskonnte, habe ich meinen Augen nicht getraut. Ich war zwei Jahre zuvor schon mal in Peking gewesen, aber was ich jetzt sah – an Fahrzeugen, an Dynamik, an einer hoch gebildeten, jungen Zielgruppe, das war eine andere Welt. Und dann kam ganz schnell der große Schock: Die Chinesen haben uns durch die Blume klargemacht, dass es nichts mehr gibt, was sie von uns Deutschen brauchen. Wir haben das Land mit großgemacht – Siemens, Mercedes, BMW, Volkswagen, die ganzen Maschinenbauer –, aber jetzt ist es umgekehrt: Wenn du dort eine riesige Company mit zigtausend Beschäftigten und mehreren Joint Ventures hast und plötzlich merkst, dass du nicht mehr vor der Welle schwimmst, sondern dass man dich eigentlich nicht mehr braucht – das liest du in keinem Marketinglehrbuch. Was die Chinesen allerdings nicht können, ist Kreation, Marketing, Design. Das ist bei uns in Europa historisch eng mit der Kunst verflochten. Dafür haben die Chinesen keine Empathie. Dort sieht alles gleich aus. Die Agenturen dort haben auch keine Top-Kreativen – denn welcher Kreative geht schon freiwillig in eine Diktatur? Wenn ich zwischen London, Paris und Berlin wählen kann, gehe ich doch nicht nach Peking.

Kreation, Design, Campaigning und Markenführung – darin sind wir in Europa wirklich noch absolut top. Aber bei allem, was AI-Driven, Social Media und Commerce betrifft, ist das Mutterland von TikTok nicht mehr einzuholen. Temu, Shein, Douyin, Taobao etc. – fast alle Weltmarktführer, und das in nur drei Jahren aus dem Stand. Das relativiert natürlich meine vorherige Aussage. Aber vielleicht bin ich einfach zu wehmütig und vermisse die Zeit, in der man mit herausragender Kreation noch knappe Budgets oder Produktnachteile kompensieren konnte. Amirs Standardspruch „Es ist vorbei“ bezieht sich genau auf die Zeit, in der wir groß geworden sind. Und er hat leider recht.

Versteh mich nicht falsch: Großartige Ideen wie etwa die Brand Partnership zwischen Swatch und Audemars Piguet werden immer funktionieren. Aber 60 bis 70 Prozent der Marketingbudgets werden künftig nun mal KI-gesteuert sein – und dort gelten komplett andere Spielregeln.

Dein letzter Arbeitgeber Volkswagen und China – das ist keine einfache Story. Was hat das Marketing dort rückblickend falsch eingeschätzt?

Volkswagen hatte bis 2018, 2019 ein enormes Wachstum hingelegt, dann kam der Tech-Boom, und ab dem Zeitpunkt gingen die Markenwerte nach unten. Das Kernproblem bei Volkswagen: Wir hatten zwei Joint Ventures, und die haben im Grunde gemacht, was sie wollten. Aber es gibt nur eine Marke Volkswagen – nicht drei Joint-Venture-Marken nebeneinander. Diese Marken wieder unter ein Dach zu führen und die Marke nach vorne zu stellen, das war eine der schwierigsten Aufgabe. Dabei ist der eigentliche Schlüssel in China ein anderer: Du musst entweder eigene oder große Brand Plattformen bauen und digital aktivieren, mit neuen Ideen anders sein als Deine Wettbewerber und die Chinesen frühzeitig einbinden – denn dort sieht ja sonst alles gleich aus, schau dir TikTok, Bilibili oder Taobao an. Was mich dort fasziniert hat und in Europa noch komplett fehlt: riesige Hallen voller Mini-Influencer, die wie bei QVC im Livestream Produkte verkaufen. Das QVC-Prinzip, hunderttausendfach skaliert – und

dann macht es bumm. Diese Art der Commerce-Vermarktung hat mich enorm beeindruckt. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis das auch zu uns kommt.

Wärst du gerne länger in China geblieben?

Nein. Nach dreieinhalb Jahren hat es einfach mal gereicht. Ich mag Europa, ich mag Deutschland. Erst wenn man dort gelebt hat, weiß man wirklich, was ein Rechtsstaat ist und was freie Meinungsäußerung bedeutet. China ist eine kapitalistische Diktatur vielleicht im Moment die effizienteste Regierungsform, um schnell Wachstum zu erzeugen. Aber es gibt keine freie Meinungsäußerung, die Menschen können sich nicht bewegen, wie sie möchten. Man ist beeindruckt vom Speed und von der Technologie – aber das alles spielt sich hinter dem Vorhang einer Autokratie ab.

Du hast in China auch eine kurze Zeit im Gefängnis verbracht. Was macht so eine Erfahrung mit einem Menschen?

Stell dir vor, es klopft an deiner Tür, du wirst sofort abgeholt, verhaftet, und kannst deiner Tochter, die gar nicht versteht, was geschieht, nur noch schnell Goodbye sagen. Von jetzt auf gleich sitzt du in knallharter U-Haft – angekettet im Stahlstuhl, stundenlange Verhöre, danach mit acht Leuten auf 25 Quadratmetern. Natürlich macht das was mit dir. Aber das menschliche Gehirn ist ein Phänomen: Es schaltet sofort in den Überlebensmodus. Du hast keinen Hunger mehr, keinen Durst, ich bin Raucher und hatte plötzlich keine Lust mehr zu rauchen. Du willst nur noch überleben. Wenn du vorher ungebremst mit 300 km/h unterwegs warst und dann in so einer Situation landest, bist du selbst überrascht, wie du das durchstehst.

Du schreibst gerade an einem Buch, das auch deine Inhaftierung in China thematisiert. Was war beim Schreiben das Unangenehmste?

In dem Buch geht es nur zu 20 Prozent um China, es ist ein Stück weit auch eine Biografie. Das Schwierigste war, fair zu bleiben gegenüber allen, die damals beteiligt waren – ich habe sicherlich selbst viele Fehler gemacht. Das Buch ist keine Abrechnung, es ist nur aus meiner Perspektive geschrieben. Es liest sich wie ein Roman: sechs, sieben Kapitel, jedes mit einem anderen Thema. Das China-Thema wird immer wieder eingeflogen, wie ein Cliffhanger, denn natürlich verarbeite ich darin das, was damals dort passiert ist.

Deine berufliche Reise führte dich in den vergangenen Jahren vom globalen CMO mit Konzernbudget zum Solo-Investor mit Content-Creator-Ambitionen. Was an deinem alten Job vermisst du – und was überhaupt nicht?

Was ich vermisse sind tolle oder auch schwere Aufgaben und dazu ein motiviertes Team, das wirklich Bock hat, etwas umzusetzen – das war immer mein Dopamin. Diese Teamarbeit mit motivierten Leuten in einem tollen Umfeld, das fehlt mir. Was ich überhaupt nicht vermisse, sind die Großkonzernstrukturen, in denen mittlerweile alles weichgespült wird. Leute, die die Wahrheit sagen oder mutig den Kopf rausstrecken, will man eigentlich gar nicht hören. Dieses Politisieren und Politically-correct-Sein, um bloß nicht anzuecken – das ist fast nicht mehr auszuhalten. Und das vermisse ich kein bisschen.

VERWANDTE ARTIKEL

Jochen Sengpiehl: Warum "Made in Germany" gerade aus der Marken-Weltliga verschwindet

SCHLAGWÖRTER



NEWSLETTER ABONNIEREN

MEHR ZUM THEMA



Jochen Sengpiehl: Warum "Made in Germany" gerade aus der Marken-Weltliga verschwindet

AKTUELLE NACHRICHTEN