

Was ist der CMO wert?

Vom Verwalter zum Gestalter

Von **PROF. DR. FRANZ-RUDOLF ESCH** und **DR. DENNIS ESCH**

Nicht jeder kann die Welt retten

Geheimagent James Bond, alias 007, rettet die Welt. Mit Einsatzbereitschaft, Eleganz, Witz, Intelligenz und Durchschlagskraft. Er arbeitet für das Gute und gegen das Böse. Seine Arbeit ist gefährlich, stiftet aber Sinn. Deshalb geht er bei jedem Auftrag an seine Grenzen – und manchmal darüber hinaus.

Und Marketeers? Sehen sie Sinn in dem, was sie tun? Folgt man Analysen von Dur und Van Lent (2019), so ist dies eher nicht der Fall. Gerade einmal 59 Prozent der Marketeers sehen den Sinn ihrer Arbeit. Pflegekräfte hingegen liegen mit 98 Prozent im Ranking ganz vorne.

Das Umfeld von Unternehmen wird wie bei James Bond immer volatil und ist geprägt von Unsicherheit. Sie sind konfrontiert mit Permakrisen. Die Weltordnung ist im Wandel mit enormen Folgen für Unternehmen. Das zeigt sich im Tagesgeschäft sehr konkret: Der Druck auf Unternehmen ist enorm, Umsätze und Gewinne schrumpfen. Viele Unternehmen set-

zen auf Sparprogramme, Preisnachlässe und kurzfristige Aktionen.

Marktorientiert handeln oder den Rotstift ansetzen?

Natürlich kann man nur das Geld ausgeben, das man hat. Aber Unternehmen müssen genau überlegen, wo sie den Rotstift ansetzen, um Mittel freizuschaukeln, die sie in profitables Wachstum investieren können. Und eine Abkehr von einer Kunden- und Markenorientierung ist nicht die richtige Strategie.

Genau hier läge die Aufgabe des CMO. Dafür zu sorgen, dass die Marktorientierung im Unternehmen gelebt wird – auch in schwierigen Zeiten. Dass der Fokus auf Kunde und Marke liegt. Denn schon früh wurde die Beweisführung erbracht, dass marktorientierte Unternehmen weitaus erfolgreicher sind als andere, besonders in der Krise. Man denke nur an Steve Jobs mit „You’ve got to start with the customer experience and work backwards to the technology.“ Oder an Jeff Bezos, der in Meetings symbolisch einen Stuhl

für den Kunden freihielt. Reinhold Würth ist selbst im hohen Alter noch mit seinen Verkäufern zu Kunden gefahren, um persönlich zu erleben, was diese umtreibt.

Wie können Unternehmen in diesem Marktumfeld reüssieren? Was müssen sie tun, um weiteres profitables Wachstum anzukurbeln? Und wie trägt der CMO zum Erfolg bei? Diesen Fragen sind wir in unserer „CMO of the Future“-Studie mit 118 Marketingentscheidern unterschiedlichster Branchen und Unternehmensgrößen nachgegangen. Und es zeigt sich: CMO ist nicht gleich CMO. Manche sind erfolgreich, andere nicht. Manche haben Einfluss, andere nicht. Dafür gibt es Gründe.

Das Mindset prägt das Wachstum

Unsere CMO-Studie zeigt: Unternehmen, die ihre Marke wertschätzen, erwarten ein fast dreifach höheres Wachstum in fünf Jahren als Unternehmen, die sich der Bedeutung der Marke nicht bewusst sind. Und sie erwarten eine 2,5-fach



VITAE



**Prof. Dr.
Franz-Rudolf Esch**
ESCH. The Brand
Consultants

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Gründer der Unternehmensberatung ESCH. The Brand Consultants und berät Familienunternehmen, Hidden Champions sowie Fortune-500- und DAX-Unternehmen weltweit. Seine Beratung wurde elfmal als „Beste Berater für Marketing, Marke und Preis“ ausgezeichnet. Er lehrte an mehreren renommierten Universitäten und Management-Executive-Education-Programmen in Deutschland, Österreich, Frankreich und der Schweiz. Prof. Esch ist gefragter Keynote-Speaker und gilt als Markenpapst. Er ist Autor von mehr als 1000 Publikationen und hat national wie international zahlreiche Preise für seine Forschungsarbeit erhalten. 2004 wurde er zum Saarlandbotschafter ernannt.



Dr. Dennis Esch
ESCH. The Brand
Consultants

Dr. Dennis Esch ist Geschäftsführer von ESCH. The Brand Consultants und unterstützt Unternehmen dabei, ihr Markenpotential maximal auszuschöpfen. Seit über 15 Jahren berät er Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen zu Markenführung, Kundenverhalten und Marketingstrategie. Neben seiner Arbeit als Berater lehrte er an namhaften Universitäten im Vereinigten Königreich, der Schweiz und Deutschland. Dr. Esch ist Co-Autor von „Strategie und Technik der Markenführung“, dem deutschen Standardwerk zur Markenführung. Er publiziert regelmäßig in deutschen Leitmedien sowie in Fach- und wissenschaftlichen Zeitschriften und wurde mehrfach ausgezeichnet.

Unternehmenswachstum in 5 Jahren

Unternehmensprofitabilität in 5 Jahren

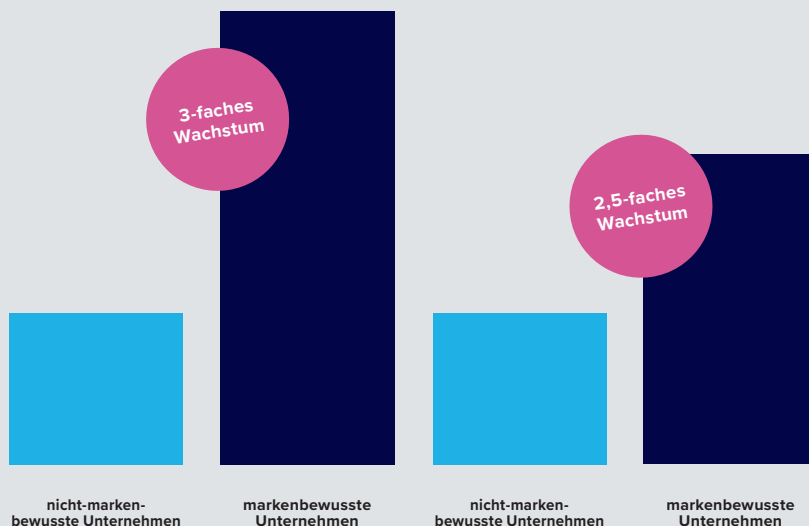


Abbildung 1: Markenbewusste Unternehmen wachsen in fünf Jahren dreimal schneller und erzielen eine 2,5-fach höhere Profitabilität.

Quelle: „CMO of the Future“ (2025), ESCH. The Brand Consultants

höhere Profitabilität. Markenbewusstsein korrespondiert mit positiven Zukunftserwartungen. Bei 41 Prozent der Unternehmen läuft die Marke allerdings noch unter dem Radar.

Prägend ist somit das Mindset im Unternehmen, das entweder Hürden für eine erfolgreiche Umsetzung von Marketingmaßnahmen aufbaut oder diese nachhaltig unterstützt (s. **Abbildung 1**).

Fahrersitz oder Abstellgleis: ohne Sinn kein Erfolg

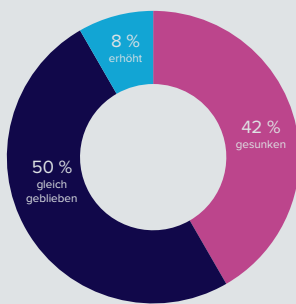
42 Prozent der CMOs nicht-markenbewusster Unternehmen leben auf dem Schleudersitz und sehen ihre

Rolle in Gefahr. Das wirkt sich auf die Wahrnehmung der Selbstwirksamkeit aus: Ein Drittel dieser CMOs glaubt, keine Veränderung in ihrem Unternehmen bewirken zu können, und ein Viertel sieht keinen Einfluss

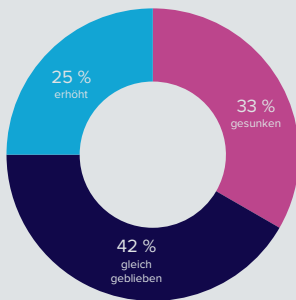
der eigenen Arbeit auf die Organisation. Das ist bei den CMOs markenbewusster Unternehmen anders. Die eigene Rolle ist sicher, mehrheitlich wird ein Einfluss auf das Unternehmen gesehen, und zwei Drittel sehen, wie ihre Arbeit positiv auf das Unternehmen wirkt (s. [Abbildung 2](#)).

nicht-markenbewusste Unternehmen

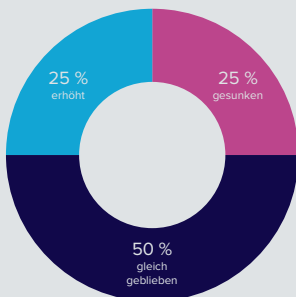
Sicherheit meiner Rolle



Meine Fähigkeit, Veränderungen in meiner Organisation zu beeinflussen

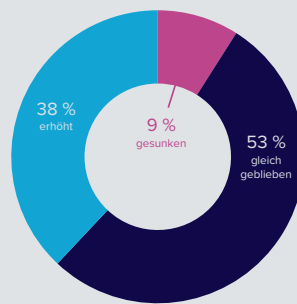


Die Auswirkungen meiner Arbeit innerhalb der Organisation

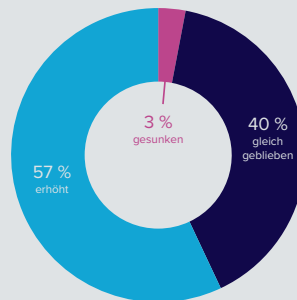


markenbewusste Unternehmen

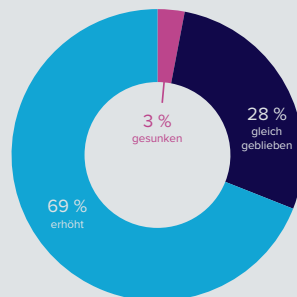
Sicherheit meiner Rolle



Meine Fähigkeit, Veränderungen in meiner Organisation zu beeinflussen



Die Auswirkungen meiner Arbeit innerhalb der Organisation



Beziehungsnetzwerke heben die Bedeutung des CMOs

Manche Unternehmensberatungen sehen ein Problem in multiplen Verantwortlichkeiten, vom Chief Digital Officer, dem Chief Commercial Officer, dem Chief Revenue Officer, dem Chief Sales Officer bis zum Chief Customer Officer, und schlagen eine Konzentration auf einen Verantwortlichen vor, den CMO oder CBO (Chief Brand Officer). Sicher: Verteilte Verantwortungen mit vielen Schnittmengen machen die Arbeit nicht leichter. Nur performen auch Unternehmen mit schlanken Strukturen sehr unterschiedlich. Ist die Fokussierung auf einen Verantwortlichen somit wirklich die Antwort?

Unsere Studie offenbart einen anderen Effekt: die Vernetzung. Der erste Ansprechpartner und der intensivste Austausch erfolgreicher CMOs erfolgt mit dem CEO. Zudem sind erfolgreiche CMOs durchgängig besser im C-Level vernetzt als wenig erfolgreiche CMOs. CMOs nicht-markenbewusster Unternehmen hängen im wahrsten Sinne des Wortes am Tropf des Chief Sales Officers. Und dessen Fokus auf kurzfristige Umsatzimpulse steht häufig im Spannungsfeld zum langfristig orientierten Handeln eines CMOs.

Dahinter steckt wieder das Mindset im Unternehmen. Erfährt die Marke Wertschätzung, ist offensicht-

Abbildung 2: CMOs in markenbewussten Unternehmen sind deutlich sicherer in ihrer Rolle und überzeugt, im Unternehmen etwas bewegen zu können.

Quelle: „CMO of the Future“ (2025), ESCH. The Brand Consultants

lich auch der Austausch des CMOs mit seinen Kollegen intensiver.

Investments in die Marke schaffen Wachstum und Profitabilität

Nicht-markenbewusste Unternehmen setzen bei den Budgets drastisch den Rotstift an. 59 Prozent kürzen die Budgets. Der Fokus liegt auf Kosteneffizienz statt auf dem Markt. Der Schwerpunkt der Maß-

nahmen liegt hier auf kurzfristigen Push-Maßnahmen. 80 Prozent des Budgets fließen in diesen Bereich.

Bei markenbewussten Unternehmen bleiben 63 Prozent der Investments gleich oder steigen. Mit einem Verhältnis von 53:47 wird fast lehrbuchhaft in langfristigen Markenaufbau relativ zu kurzfristigen Maßnahmen investiert (s. [Abbildung 3](#)).

Eine Unternehmensberatung propagiert die Aussage „Branding is back“. Daraus wird geschlussfolgert, dass wieder mehr in langfristigen Markenaufbau investiert wird. Das können wir so aus doppeltem Grund nicht unterschreiben. Zum einen war Branding, also die Markenführung, nie weg. Ansonsten gäbe es nicht die erfolgreichen Unternehmen, bei denen sich die Marke als Wertschöpfer im Mindset und im Ergebnis etabliert hat. Zum anderen zeigen die Zahlen eindeutig, dass nach wie vor zu viel in kurzfristige Maßnahmen investiert wird. Jüngste Prognosen von Die Mediaagenturen (2025) stützen dies. So wird erwartet, dass 2026 in Deutschland mehr als jeder zweite Werbeeuro an Google, Meta oder Amazon fließen wird. Und bekanntermaßen findet auf den von diesen Unternehmen geführten Plattformen mehr kurzfristige Aktivierung als langfristiger Markenaufbau statt.

Kollektiv gefangen im Hype

Auffällig in unserer Studie ist, dass gehypte Themen des Marketings gleichermaßen von allen CMOs bearbeitet werden. Manche dieser Hypethemen, wie das Metaverse, haben wenig überraschend an Bedeutung verloren, während das Thema Künstliche Intelligenz bei allen ganz oben steht. Manche sehen in KI und Digitalisierung Heilsbringer,

um Unternehmen fit zu machen und näher an den Kunden zu rücken. Das sehen wir anders. Für uns sind KI und Digitalisierung Mittel zum Zweck: notwendig für den Erfolg, aber nicht ausreichend. Man muss die Klaviatur beherrschen. Wenn aber alle Unternehmen gleichermaßen daran arbeiten, wird daraus allein schwer ein Wettbewerbsvorteil realisierbar sein, durch den profitables Wachstum sichergestellt ist. Entscheidend ist stattdessen solide strategische Grundlagenarbeit. Und auch wenn markenbewusste Unternehmen hier deutlich besser aufgestellt sind, gibt es insgesamt noch Luft nach oben.

CMOs: Back on Stage

Um an Relevanz und Wirkkraft zu gewinnen, müssen CMOs systematisch daran arbeiten, ihren Einfluss im Unternehmen zu erweitern. Wir sehen vier zentrale Angriffspunkte dafür:

Nach innen wirken: Die Hauptarbeit eines CMOs sollte darin bestehen, das Marken- und Kundenverständnis tief in den Köpfen der Entscheider zu verankern. Das setzt intensive Kommunikation und überzeugende Argumente voraus statt der üblichen Blasenthemen des Marketings. Dafür gibt es eine Fülle von Optionen, von Erfolgs-cases über den Austausch mit dem C-Level markenorientierter Unternehmen bis hin zu plastischen Aussagen eigener Kunden. Manchmal hilft es auch, wenn ein CEO einen Tag den Kunden in seinem eigenen Unternehmen spielt. Das kann augenöffnend sein. Verständnis schafft Handlungsspielräume und die Bereitschaft, in die Marke und damit in Wachstum zu investieren.

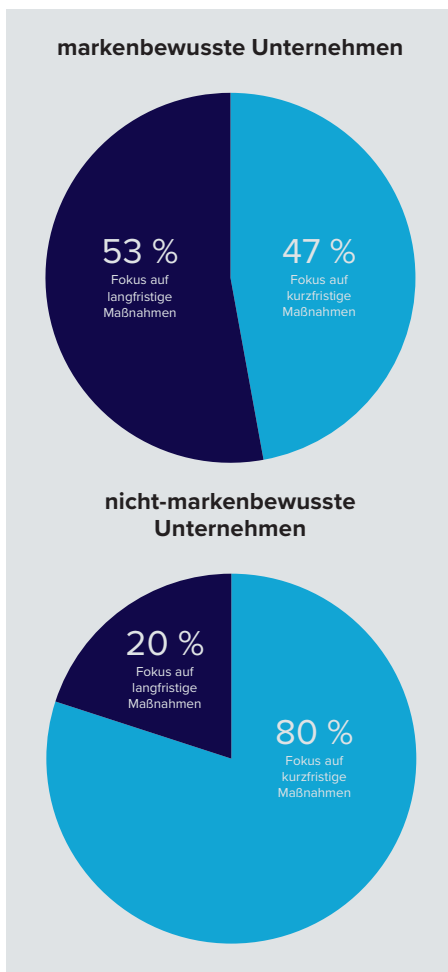


Abbildung 3: Markenbewusste Unternehmen investieren mehrheitlich langfristig – nicht-markenbewusste zu 80 Prozent kurzfristig.

Quelle: „CMO of the Future“ (2025), ESCH. The Brand Consultants

TAKE AWAY

CMO of the Future: Marke wirkt. Wenn man sie lässt.

118 Marketingentscheider, eine klare Botschaft: Der Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen CMOs liegt nicht im Organigramm – sondern im Mindset, in der Vernetzung und im Mut zur Marke. Die zentralen Erkenntnisse:

1. Die Marke ist noch zu oft kein Management-Thema: Bei 41 Prozent der Unternehmen läuft sie unter dem Radar.
2. Markenbewusste Unternehmen erwarten deutlich mehr Zukunftserfolg: fast 3-mal höheres Wachstum und 2,5-mal höhere Profitabilität.
3. Einfluss ist kein Organigrammthema, sondern Vernetzung: Erfolgreiche CMOs sind eng mit dem CEO und dem C-Level verzahnt.
4. Mindset prägt Budget und Wirkung: Nicht-markenbewusste Unternehmen kürzen häufiger Budgets (59 Prozent) und überinvestieren in kurzfristige Push-Maßnahmen (80 Prozent); markenbewusste Unternehmen erhöhen Budgets oder halten sie stabil (63 Prozent) und investieren stärker in langfristige Maßnahmen.

Praxis-Check:

1. Ist unsere Markenpositionierung so klar, dass sie Produkt-, Preis- und Kommunikationsentscheidungen sichtbar steuert – auch unter Kostendruck?
2. Haben wir ein gemeinsames Verständnis im Topmanagement, welche Markeninvestments Wachstum und Profitabilität langfristig treiben?
3. Entspricht unser Budget- und KPI-Set einer Pull-Logik (Markenaufbau) – oder optimieren wir primär kurzfristige Aktivierung?



Die komplette Studie können Sie hier herunterladen



Die CMOs der Topperformer pflegen intensiven Austausch mit allen C-Level-Positionen. Die anderen hängen primär am Tropf des Chief Sales Officers.

Beweisführung zur Wirksamkeit:

Glauben ist schön, Wissen ist besser. Ohne Beweisführung durch klare Kausalketten gewinnt man das Topmanagement nicht. Marketeers müssen die Sprache der Financer sprechen lernen. Quantitative Erfolgskennzahlen sind mit qualitativen Wirkgrößen wie Bekanntheit, Image, Vertrauen und Bindung zu verknüpfen. Der positive Einfluss auf das langfristige, profitable Wachstum des Unternehmens ist zu erbringen. Je plastischer, desto besser. Erfolgreiche CMOs tun dies. Sie machen Ergebnisse und Wirkung begreifbar und zeigen Erfolgsbeweise.

Von Push zu Pull: Push-Maßnahmen und Preisnachlässe sind keine Erfolgsstrategie. Dadurch schrumpfen die Gewinne, und die Marke verliert an Attraktivität. Manager, die so handeln, sind die Totengräber ihres Unternehmens. Mit der Stärkung der Marke durch Pull-Maßnahmen

erreicht man die Masse der Kunden außerhalb einer Kaufentscheidung. Man prägt, sodass Maßnahmen am Point of Sale auch wirklich Wirksamkeit entfalten können. In Kurzform: Ohne Prägung keine Wirkung. Das setzt die Arbeit an der Markenidentität und -positionierung als Basis für künftiges Wachstum voraus. Das sehen auch die CMOs in unserer Studie so.

Nachhalten und Disziplin: Der CMO muss für Kohärenz und Kontinuität sorgen. Nachhaltiges Handeln hat zwei Richtungen: nach innen und nach außen. Viele CMOs denken womöglich stark nach außen, an Kommunikation und andere Maßnahmen, aber zu wenig nach innen. Marken wirken aber als Stabilitätsanker in einer zunehmend fragmentierten Welt, und dies nach innen wie nach außen.

Bond muss die Welt retten. CMOs müssen das zwar nicht. Aber sie müssen im Unternehmen sichtbar machen, wie Kunde und Marke Wachstum steuerbar machen – gerade dann, wenn der Reflex zum Rotstift greift. ■