

BRANDING

CMOs auf dem Prüfstand

Sind CMOs noch selbstwirksam? Eine Studie zeigt, welche Marketingchefs Marken stark halten, Kunden verstehen und Innovationen vorantreiben – und warum andere den Einfluss auf Unternehmenserfolg verlieren.

Sind CMOs noch selbstwirksam? Leisten sie nachweisbare Beiträge zum Unternehmenserfolg? Halten sie ihre Marken dauerhaft aktuell und attraktiv? Haben sie das Ohr am Kunden und verwandeln die gewonnenen Erkenntnisse in Innovationen – sei es bei Produkten, Services, in der Kommunikation oder entlang der Customer Journey? Oder beschränkt sich ihre Wirkung nur noch auf die Gestaltung von Kommunikation? Und sind es wirklich die neuen Themen, die den gewünschten Erfolgsschub bringen? Oder bewegen sich Marketeers in einer Blase, die die Realität ihrer Kunden nicht widerspiegelt? Diesen Fragen sind wir in der *CMO-of-the-Future*-Studie mit 118 Marketingentscheidern unterschiedlicher 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. Wir zeigen Wege für künftigen Erfolg.

Wer Marke nicht schätzt, riskiert die Zukunft

Die CMO-Studie zeigt: Unternehmen, die ihre Marke wertschätzen, erwarten ein fast dreifach so hohes Wachstum wie andere Unternehmen. Und eine Profi-

tabilität, die um das 2,5-fache höher ist. Diese Top-Performer sind sich des Wertes der Marke bewusst. Bei 41 Prozent der Unternehmen läuft die Marke allerdings noch unter dem Radar. Sie laufen Gefahr, bedeutungslos zu werden. Bei Konsumgütern wiegt dies besonders schwer, weil Kunden bei schwachen Marken keine Unterschiede mehr zu Handelsmarken sehen. Diese werden verzichtbar.

Wirkung des CMO nach innen

Wenn der CMO nicht als Advokat für Marke und Kunden auftritt, wer macht es dann? CMOs erfolgreicher Unternehmen sind bestens vernetzt auf C-Level. Der CEO ist der Hauptansprechpartner. So war es auch bei Rügenwalder, als Marketingleiter Godo Röben in einem langen Prozess den Inhaber von der Notwendigkeit veganer Produkte überzeugte. Das Unternehmen zehrt noch heute von diesem Erfolg. Erfolgreiche CMOs liefern auch den Nachweis dafür, welchen Beitrag die Marke und ihre Aktivitäten zum Unternehmenserfolg leisten. CMOs in Unternehmen, die nicht markenbewusst agieren, hängen hingegen am Tropf des Chief Sales Officer. Ihre Perspektiven

gehen dabei meist diametral auseinander. Meist setzt sich der CSO durch, weil er die Umsätze erzielt. Allerdings ist er weniger erfolgreich, wenn die Marke schwach ist. Das sollte eigentlich zu einem Umdenken hinsichtlich der Rollen und des Einflusses von CMO und CSO führen.

Wer als CMO selbstwirksam werden will, muss im Unternehmen starten. Er braucht Mitstreiter. Die gewinnt man nur mit harten Fakten und überzeugendem Storytelling sowie plastischen Beispielen. Manchmal mag es sogar reichen, mit einem CEO eine Customer Journey für die eigenen Produkte durchzuführen. Das kann Augenöffnend sein. Und vor allem muss man die Sprache des C-Levels sprechen. Da interessieren harte Finanzkennzahlen, keine Storys von dem, was gerade in der Marketingblase angesagt ist. Verständnis schaffen heißt dann auch, qualitative Vorläufer des Erfolgs wie Bekanntheit, Image, Loyalität und Bindung in Bezug zu finanziellen Kennziffern zu setzen. Hier geht es weniger um die letzte Feinheit. Controller agieren im Zweifel auch holzschnittartig, um Belege zu erbringen. Ulrich Klenke, Chief Brand Officer (CBO) der Telekom, macht dies fortlaufend.

Manche Unternehmensberatungen sehen ein Problem in den vielfältig verteilten Aufgaben auf C-Level, bei denen sich Verantwortlichkeiten überschneiden – vom Chief Digital Officer über den Chief Commercial Officer und den Chief Revenue Officer bis hin zum Chief Sales Officer und Chief Customer Officer. Sie schlagen deshalb eine Konzentration auf einen Verantwortlichen vor, den CMO oder CBO. Wir sehen diese Fokussierung nicht als zwingend notwendig an. Zum einen haben nicht alle Unternehmen so viele verschiedene Verantwortliche und performen dennoch verschieden, zum anderen lassen sich die Räder teilweise auch nicht leicht zurückdrehen. Ein gemeinsames Verständnis schafft hingegen die Basis, die gleichen Kriterien für wirksame Entscheidungen anzusetzen.

Marktorientierte Unternehmen denken so. Der CMO muss ein Mindset etablieren, das den Fokus auf Kunde und Marke richtet. Man denke nur an den verstorbenen Steve Jobs mit seiner Aussage »You've got to start with the customer experience and work backwards to the technology.« oder an Jeff Bezos, der dafür gesorgt hat, dass in jedem Meeting ein Stuhl frei ist für den fiktiven Kunden, der dort Platz nimmt. Reinhold Würth ist selbst im hohen Alter noch mit seinen Verkäufern zu Kunden gefahren, um persönlich zu erleben, was diese umtreibt. Was die Unternehmen eint: Sie sind alle hochgradig erfolgreich.



Unternehmen, die ihre Marke wertschätzen, erwarten ein fast dreifach so hohes Wachstum wie andere Unternehmen. Und eine Profitabilität, die um das 2,5-fache höher ist.

Prof. Dr. Franz-Rudolf-Esch, Esch. The Brand Consultants

Push und Performance schaffen kein Wachstum

Wir leben in herausfordernden Zeiten. Der Druck auf Unternehmen ist enorm, Umsätze und Gewinne schrumpfen, die Auslastung der Fabrik hat oft oberste Priorität. Viele Unternehmen setzen auf Sparprogramme, Preisnachlässe und kurzfristige Aktionen. Natürlich kann man nur das Geld ausgeben, was man hat. Die Frage ist nur: Wofür?

Nicht-markenbewusste Unternehmen setzen bei den Budgets drastisch den Rotstift an. 59 Prozent kürzen die Gelder. Der Fokus liegt auf Kosteneffizienz statt auf dem Markt. Der Schwerpunkt der Maßnahmen liegt hier auf kurzfristigen Push-Maßnahmen. 80 Prozent des Budgets fließen in diesen Bereich.

Dahinter stehen Überlegungen, die lange Zeit die Diskussionen in der Marketing-Community geprägt haben: angefangen beim – schon vom Begriff her missverständlichen – Performance Marketing, bei dem man jede Wirkung messen und dadurch Investments in Maßnahmen vermeintlich begründen kann, bis hin zu Retail Media, wo man auf der letzten Meile Kunden gewinnen möchte (ebenfalls gut messbar). Solche Ansätze führen zum falschen Einsatz der Investments. Retail Media ist ein Nudge, ein Anstoß am PoS, der meist ohne Prime durch Massenkommunikation unwirksam bleibt. Die Lernkurve ist flach, weil es diese Vorstellungen schon bei Verkaufsförderungsaktionen gab, von denen die meisten negative Wertbeiträge und vor allem kein dauerhaftes Wachstum schaffen.

Zudem zeigt eine neue Studie unserer Kollegen von der Said Business School der Oxford University, dass 84 Prozent der Kunden ihre Präferenz bereits gebildet haben, bevor es zu einem Kauf kommt. Ist das nicht Beweisführung genug?

Bei markenbewussten Unternehmen bleiben 63 Prozent der Investments stabil oder steigen. Mit einem Verhältnis von 53:47 wird nahezu lehrbuchhaft in langfristigen Markenaufbau im Vergleich zu kurzfristigen Maßnahmen investiert. Das ist wirksame Kun-



Selbstwirksamkeit setzt auch einen kritischen Blick darauf voraus, was man selbst bewirkt hat und wie zufrieden man mit dieser Leistung ist.

Dr. Dennis Esch, Esch. The Brand Consultants

denbeeinflussung, die sich offensichtlich auszahlt, da sie die Markenbekanntheit stärkt und ein präferenzprägendes Markenimage aufbaut.

Fokus auf Kunden macht den Unterschied

Man könnte meinen, wenig erfolgreiche CMOs lebten hinter dem Mond – tun sie aber nicht. Unsere Studie zeigt vielmehr, dass die jeweils im Fokus stehenden Themen, egal ob sie unmittelbare Relevanz für das Marketing haben oder nicht, von erfolgreichen wie von weniger erfolgreichen CMOs gleichermaßen beobachtet werden. Natürlich steht auch Künstliche Intelligenz (KI) ganz oben auf der Agenda. Wesentlich ist jedoch, dass erfolgreiche CMOs deutlich stärker an Kunden-Insights und an Erkenntnissen zur Customer Journey interessiert sind.

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 Marketeers glaubt, keine Veränderung in ihrem Unterneh-

men bewirken zu können, und ein Viertel sieht keinen Einfluss der eigenen Arbeit auf die Organisation. Bei CMOs markenbewusster Unternehmen ist das anders: Ihre eigene Rolle gilt als gesichert, die Mehrheit sieht einen klaren Einfluss auf das Unternehmen, und zwei Drittel erkennen, wie sich ihre Arbeit positiv auswirkt.

Branding is back?

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, noch 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.

Eine Agenda für CMOs

CMOs müssen sich kritisch hinterfragen: Verbringen sie die Zeit mit den richtigen Maßnahmen, um die Marke hoffähig für das C-Level zu machen? Wir empfehlen eine Analyse, wofür die verfügbare Zeit eines CMOs insgesamt genutzt wird und wie viel dieser Zeit darauf entfällt, Mitstreiter im eigenen Unternehmen zu finden – auf C-Level-Ebene und im eigenen Verantwortungsbereich.

Ebenso ist zu hinterfragen, wie gut die Argumentationskette für die unterschiedlichen Ansprechpartner und deren Verantwortungsbereiche wirklich ist. In der Praxis sind die meisten Argumentationsketten zu schwach und zu wenig konsistent, um zu überzeugen.

Selbstwirksamkeit setzt jedoch auch einen kritischen Blick darauf voraus, was man selbst bewirkt hat und wie zufrieden man mit dieser Leistung ist – etwa in Bezug auf die Generierung wertvoller Kunden-Insights, das Anstoßen von Innovationen bei Produkten, Services, in der Kommunikation oder entlang der Customer Journey sowie die Optimierung von Maßnahmen.

All dies setzt die strategische Arbeit an der Marke voraus, um durch eine klare Markenidentität und eine überzeugende Markenpositionierung Kunden anzuziehen. Auch hier liegen erfolgreiche CMOs den anderen voraus. Einig sind sich hingegen alle, dass weiterhin fortlaufender Bedarf besteht – etwa beim Markenerleben entlang der Customer Journey. ■

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Dr. Dennis Esch



■ Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Gründer und Geschäftsführer von Esch. The Brand Consultants GmbH.



■ Dr. Dennis Esch ist Geschäftsführer von Esch. The Brand Consultants GmbH.