



# Der Herausforderung begegnen

*Erkenntnisse für CMOs aus der Global C-Suite Study*

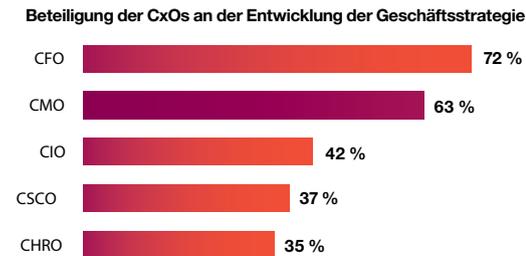
## Erkenntnisse für Chief Marketing Officers (CMOs) aus der IBM Global C-Suite Study

Dieser Bericht basiert auf Gesprächen mit 4.183 Führungskräften der höchsten Führungsebene („CxOs“), die wir für die IBM Global C-Suite Study führten. Diese Studie ist die erste IBM Studie, die sich mit der gesamten Führungsebene befasst, und die 17. in der Reihe der C-Suite Studies, die vom IBM Institute for Business Value durchgeführt wurden. Mehr als 23.000 Gespräche mit CxOs, die bis ins Jahr 2003 zurückreichen, haben uns wertvolle Erkenntnisse geliefert.

Befragte CMOs insgesamt	524
Japan	83
Asien/Pazifik	46
Europa, Naher und Mittlerer Osten und Afrika	265
Nordamerika	61
Südamerika	69

**Abbildung 1**

*Wachsender Einfluss: CEOs verlassen sich bei strategischen Fragen immer stärker auf CMOs.*



## Die Welt des CMO verändert sich

Im ersten Teil unserer Global C-Suite Study führten wir persönliche Gespräche mit 4.183 Top-Führungskräften (CxOs) aus mehr als 20 Branchen. Wir wollten herausfinden, wie die CxOs die Loyalität von Kunden und Bürgern gewinnen, die im digitalen Zeitalter mehr Macht und mehr Möglichkeiten haben. Dieser Bericht konzentriert sich darauf, wie die 524 von uns befragten CMOs ihr Unternehmen dabei unterstützen, Kunden an Entscheidungen teilhaben zu lassen.

Es gibt sowohl gute als auch schlechte Nachrichten. Einerseits üben die CMOs mehr Einfluss innerhalb der Führungsetage aus, da sich die CEOs in strategischen Fragen zunehmend auf sie verlassen. Tatsächlich rangiert der CMO heute gleich nach dem CFO an zweiter Stelle, wenn es um den Einfluss auf den CEO geht (siehe Abbildung 1).

Immer mehr CMOs arbeiten zudem eng mit dem CIO zusammen – und dies wirkt sich ausgesprochen positiv auf das Geschäftsergebnis ihres Unternehmens aus: 76 Prozent der Unternehmen, in denen CMO und CIO gut zusammenarbeiten, übertreffen andere Unternehmen bei Umsatz und Rentabilität.

Andererseits haben nur sehr wenige CMOs große Fortschritte beim Aufbau fundierter Kompetenz im Bereich des digitalen Marketings gemacht. Nur 20 Prozent haben beispielsweise soziale Netzwerke für die Interaktion mit Kunden eingerichtet, obwohl die Onlinekommunikation ein äußerst wichtiger Bestandteil des Dialogs zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden ist. Noch kleiner ist der Anteil der CMOs, die die Interaktionen ihres Unternehmens mit Kunden über verschiedene Kanäle integriert, Analyseprogramme für die Auswertung von Kundendaten installiert und digitalisierte Lieferketten erstellt haben, um schnell auf Veränderungen bei der Kundennachfrage reagieren zu können (siehe Abbildung 2).

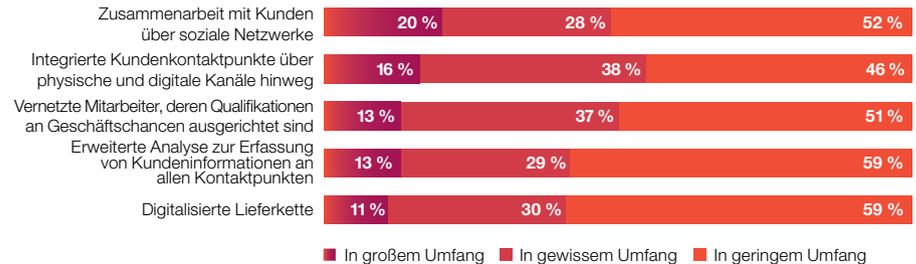
*„Um im digitalen Zeitalter erfolgreich zu sein, muss man sich perfekt am Verhalten und an den Präferenzen seiner Kunden in einem von schnellen Veränderungen geprägten Umfeld ausrichten. Man muss schnell und anpassungsfähig sein.“*

CMO, Einzelhandel, USA

## Der Herausforderung begegnen

**Abbildung 2**

**Lücken:** Nur wenige CMOs haben die wichtigsten Komponenten einer Strategie für digitales Marketing implementiert.



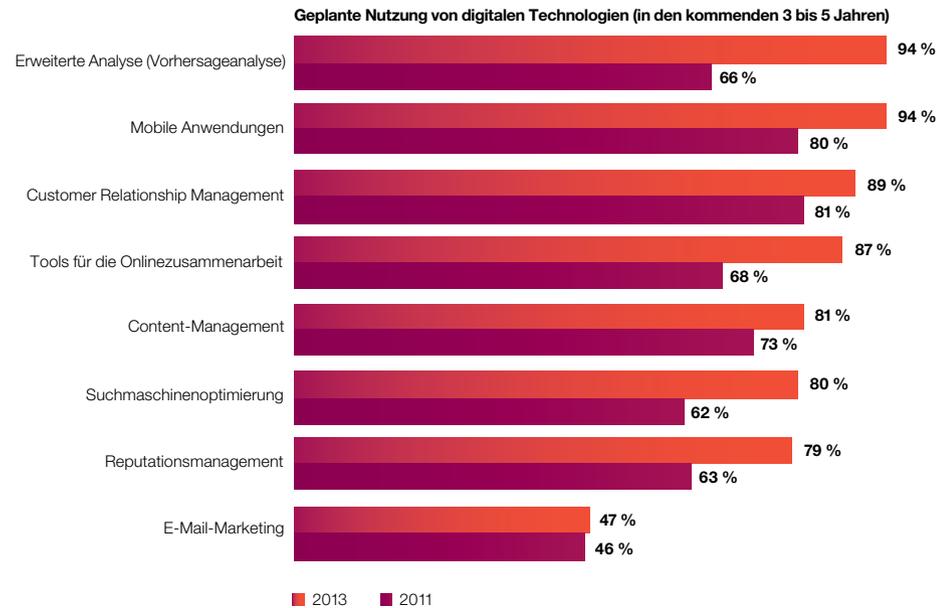
Die Situation hat sich seit unserer letzten Global CMO Study, die wir 2011 durchführten, eher noch verschärft. Im Jahr 2011 hatten 71 Prozent der von uns befragten CMOs das Gefühl, nicht ausreichend auf die Datenexplosion vorbereitet zu sein. Heute sind es 82 Prozent. Zwei Drittel aller CMOs glauben zudem, dass sie nicht bereit für den Umgang mit Social Media sind. Vor drei Jahren waren es nur unwesentlich mehr.

Das bedeutet jedoch nicht, dass CMOs das Potenzial von Technologie ignorieren. Ganz im Gegenteil. Sie wollen einige wichtige Marketingtechnologien in den kommenden drei bis fünf Jahren in noch größerem Umfang nutzen. Die Vorhersageanalyse und mobile Anwendungen stehen besonders weit oben auf ihrem Wunschzettel, dicht gefolgt vom Customer Relationship Management (CRM) und von Tools für die Onlinezusammenarbeit (siehe Abbildung 3). Darüber hinaus wollen 74 Prozent der CMOs in Zukunft in größerem Umfang mit anderen zusammenarbeiten, um ihre Ziele zu erreichen.

Das Problem besteht eher darin, dass derzeit eine große Lücke zwischen Wunsch und Wirklichkeit klafft. Es ist fraglich, ob die CMOs schnell genug agieren, um mit dem Tempo der Entwicklung im Geschäftsumfeld Schritt halten zu können, oder ob sie eine Art „Turbo“ einschalten müssen.

### Abbildung 3

**Handwerkszeug:** CMOs wollen bestimmte Technologien in Zukunft in größerem Umfang nutzen.

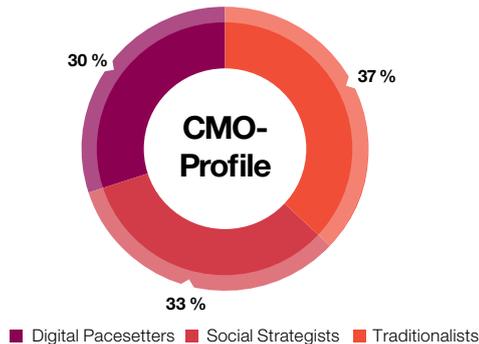


*„Wir wissen, was wir tun wollen.  
Unsere größte Herausforderung ist die  
Erstellung der Dateninfrastruktur.“*

**CMO**, Versicherungswirtschaft, Neuseeland

**Abbildung 4**

*Marketing-Troika: CMOs lassen sich in drei Kategorien unterteilen.*



## Drei unterschiedliche Profile

Nicht alle CMOs sind jedoch gleich. Im Lauf unserer Recherchen ermittelten wir drei verschiedene Gruppen von CMOs, die sich jeweils in einer anderen Phase des Weges in die digitale Welt befinden (siehe Abbildung 4).

Die „Traditionalists“ stehen noch ganz am Anfang. Die Datenexplosion, die zunehmende Nutzung von Social Media und die Vielzahl von neuen Kanälen und Geräten ist eine Herausforderung für sie. Sie müssen noch physische und digitale Vertriebs- und Servicekanäle integrieren, kommunizieren selten mit Kunden über soziale Netzwerke und nutzen kaum Analysen, um Erkenntnisse aus den erfassten Kundendaten zu gewinnen.

Im Gegensatz dazu haben die „Social Strategists“ bereits die ersten wichtigen Schritte zurückgelegt. Sie haben das Potenzial von Social Media als Methode der Interaktion mit Kunden erkannt und erstellen die Infrastruktur, die sie benötigen, um sich im Social-Media-Bereich zu behaupten. Genau wie die Traditionalists haben sie jedoch noch nicht mit der Nutzung der Chancen begonnen, die sich aus der Datenexplosion und der erweiterten Analyse ergeben.

Die „Digital Pacesetters“ sind hingegen schon sehr viel weiter fortgeschritten. Sie sind angemessen auf die Datenexplosion vorbereitet und gut aufgestellt, um den zunehmenden Datenverkehr im Social-Media- und Mobile-Bereich von einer wachsenden Vielfalt an Geräten zu bewältigen. Sie setzen aktiv die Ressourcen ein, die für die volle Integration von physischen und digitalen Kanälen erforderlich sind. Außerdem nutzen sie regelmäßig die erweiterte Analyse, um Erkenntnisse aus Kundendaten zu gewinnen.

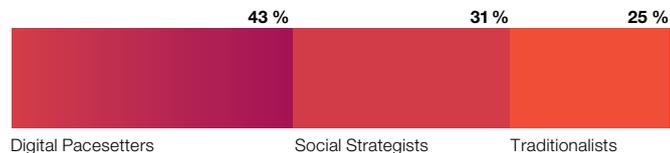
---

Die Unterschiede zwischen den drei Gruppen sind nicht nur rein akademisch. Es gibt eine enge Verbindung zwischen dem Grad der Kompetenz von CMOs im digitalen Bereich und dem finanziellen Erfolg des Unternehmens, für das sie arbeiten: 43 Prozent der überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen („Outperformer“), die an unserer Studie teilnahmen, sind Digital Pacesetters, verglichen mit nur 25 Prozent der Traditionalists (siehe Abbildung 5).

Wie kann man sich erfolgreich in der digitalen Welt behaupten? Die CMOs nannten uns drei Voraussetzungen: erstens die Analyse von Daten, um ein sehr viel besseres Verständnis für Kunden – sowohl auf individueller als auch kollektiver Ebene – zu erlangen, zweitens die Schaffung einer attraktiven Kundenerfahrung und drittens die Nutzung neuer Technologien, um diese Kundenerfahrung intelligent und effizient umzusetzen.

#### Abbildung 5

*Exzellente Zahlen: Digital Pacesetters verbelfen ihrem Unternehmen zu einem größeren finanziellen Erfolg.*



*„Wir konzentrieren uns auf Menschen, die so arbeiten wollen, wie sie leben, und machen genau das möglich. Wir wollen verstehen, welchen Weg Kunden zurücklegen und wie sie in Zukunft Produkte kaufen werden. Wir wollen dort sein, wo sie auch sein werden.“*

CMO, Elektronikbranche, USA

Der Herausforderung begegnen

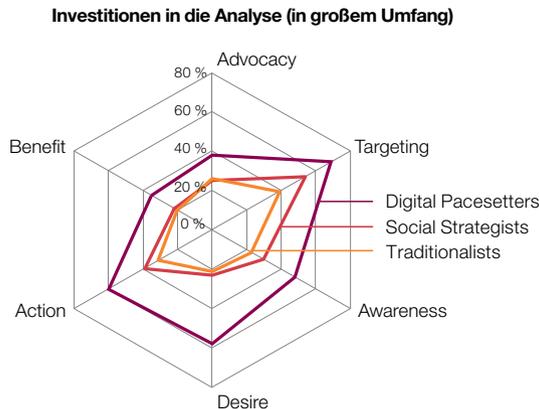
## Gewinnen Sie fundiertes Wissen über Kunden durch erweiterte Analysen

Die fortschrittlichsten Unternehmen achten sehr sorgfältig auf alle Hinweise, die Kunden geben. Sie erfassen zunächst Informationen aus den naheliegendsten Quellen, z. B. Verkaufsdaten, Treueprogrammen und Ähnlichem. Anschließend verbinden sie diese Daten mit Informationen aus anderen Quellen, darunter Konversationen in Echtzeit in sozialen Netzwerken, und verwenden die dabei gewonnenen Erkenntnisse als Basis für eine Vielzahl verschiedener Maßnahmen. Anders ausgedrückt: Sie integrieren die Analyse in ihre tägliche Routine.

Dies trifft auf die Digital Pacesetter, die an unserer Studie teilnahmen, eindeutig zu. Sie haben sehr viel stärker als Traditionalists oder Social Strategists in die Erfassung und Analyse von Daten während jeder Phase des Kundenlebenszyklus investiert (siehe Abbildung 6). Diese Investitionen machen sich bezahlt, insbesondere in den späteren Phasen des Kundenlebenszyklus (Action, Benefit, Advocacy): Die Zahl der Outperformer, die erhebliche Investitionen in diesen Bereichen getätigt haben, ist um bis zu 26 Prozent höher als die der Underperformer.

### Abbildung 6

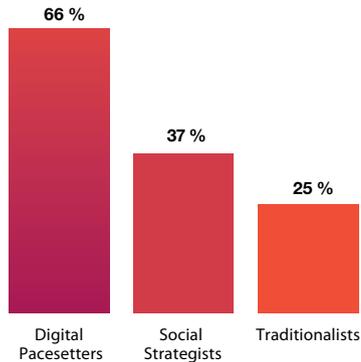
**Investitionsvorsprung:** Digital Pacesetter investieren mehr in die Analyse während des gesamten Kundenlebenszyklus.



Digital Pacesetters unternehmen außerdem sehr viel mehr, um aussagefähige Informationen aus der Flut an verfügbaren Daten zu gewinnen, indem sie Daten aus internen und externen Quellen kombinieren und integrieren (siehe Abbildung 7). Der primäre Zweck besteht darin, ein konsistentes, positives Ergebnis in jeder Phase der „Customer Journey“ zu planen und zu erreichen, wie der CMO einer führenden Bank in Neuseeland erklärte.

**Abbildung 7**

*Intern und extern: Digital Pacesetters integrieren Daten aus allen Quellen, um Kunden besser zu verstehen.*



*„Wir wollen eine integrierte Kundenerfahrung schaffen und dafür Daten verwenden, die alles verbinden.“*

**CMO**, Neuseeland

*„Das Wichtigste ist die Fähigkeit, Daten proaktiv zu nutzen, um die Anforderungen eines bestimmten Kunden zu verstehen und ihm relevante Services und Produkte zu präsentieren, die auf ihn abgestimmt sind.“*

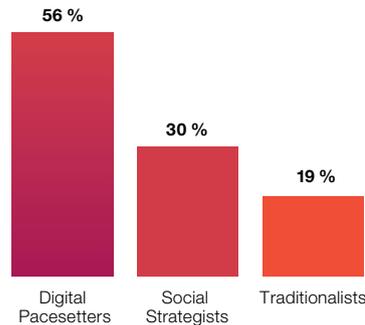
**CMO**, Bankwesen und Finanzmärkte, Singapur

Das Ergebnis: Digital Pacesetters haben ein sehr viel deutlicheres Bild von ihren Kunden als andere CMOs (siehe Abbildung 8) – und das lässt sich an ihren Zahlen ablesen. Unternehmen mit einem profunden Verständnis ihrer Kunden sind 60 Prozent häufiger als andere Unternehmen bei den finanziell überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen zu finden.

Die klügsten CMOs haben den Zusammenhang bereits erkannt. „Marketing ist eine datengestützte Wissenschaft, die häufig nur als nettes Extra betrachtet wird, das für die Zukunft des Unternehmens nicht entscheidend ist“, bemerkte der CMO eines deutschen Chemieunternehmens. „Aber tatsächlich geht es beim Marketing darum, Daten zu nutzen, um Zielgruppen anzusprechen und Wert zu schaffen. Es geht darum, einen konkreten finanziellen Nutzen zu erzielen.“

#### Abbildung 8

*Gutes Gespür: Digital Pacesetters verstehen ihre Kunden besser als andere CMOs.*



---

## Empfohlene Maßnahmen:

### **Machen Sie den CIO zu Ihrem Verbündeten**

Erstellen Sie gemeinsam mit dem CIO sichere und skalierbare Funktionen für die kognitive Analyse in Ihrem Unternehmen. Die Analyse hat heute auch für den CIO höchste Priorität. Ergreifen Sie die Chance, eine Infrastruktur zu erstellen, die *in konkrete Maßnahmen umsetzbare* Erkenntnisse über Kunden hervorbringt.

### **Investieren Sie in die Analyse**

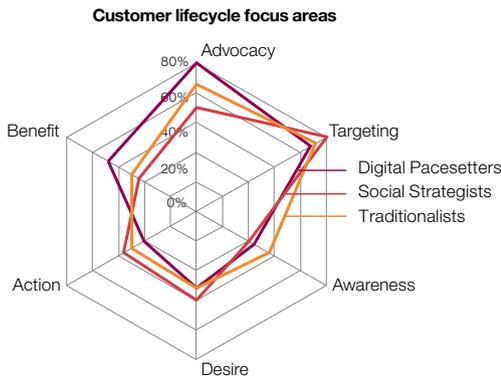
Schätzen Sie den Reifegrad Ihrer Marketingabteilung und die Erwartungen Ihrer Kunden ein. Ermitteln Sie die Phasen des Kundenlebenszyklus, die in den kommenden Jahren wahrscheinlich am wichtigsten für *Ihr* Unternehmen sein werden. Investieren Sie in Analysen, um die Phasen zu unterstützen, auf die Sie sich konzentrieren wollen, und versuchen Sie nicht, es allen recht zu machen.

### **Integrieren Sie Daten**

Verbinden Sie Informationen aus den naheliegendsten Quellen (Verkaufsdaten, Treueprogramme etc.) mit Informationen aus anderen Quellen, z. B. Konversationen in Echtzeit in sozialen Netzwerken, in denen die Marke, die Produkte oder der Service Ihres Unternehmens erwähnt werden. Nutzen Sie die dabei gewonnenen Erkenntnisse als Basis für eine Vielzahl verschiedener Geschäfts- und Marketingmaßnahmen, unter anderem, um ein besseres Verständnis für Kunden im gesamten Unternehmen zu erlangen.

**Abbildung 9**

**Eng verbunden:** Digital Pacesetters konzentrieren sich darauf, die Beziehungen zu bestehenden Kunden zu festigen.



## Schaffen Sie eine attraktive Kundenerfahrung

Die Erstellung einer Infrastruktur, mit deren Hilfe Unternehmen Erkenntnisse aus Informationen extrahieren können, ist der erste Schritt auf dem Weg zu einem Unternehmen, das Kunden an Entscheidungen teilhaben lässt. Der zweite Schritt besteht darin, sich auf die Customer Journey zu konzentrieren und eine attraktive Kundenerfahrung zu schaffen.

Auch hier sind Digital Pacesetters führend: 82 Prozent erwarten, dass digitale Kanäle in den kommenden drei bis fünf Jahren eine größere Rolle in ihren Interaktionen mit Kunden spielen werden, verglichen mit nur 64 Prozent der Traditionalists und 76 Prozent der Social Strategists. Digital Pacesetters investieren zudem aktiv in die späteren Phasen des Kundenlebenszyklus, in denen digitale Kanäle den größten Unterschied machen.

Früher endete der Kundenlebenszyklus beim Bezahlen an der Kasse. Doch in der Onlinewelt kann ein Unternehmen dauerhafte Beziehungen zu seinen Kunden aufbauen, indem es regelmäßig mit ihnen kommuniziert und sie darin bestärkt, ihre Erfahrungen mitzuteilen. Das Problem ist: Die meisten CMOs konzentrieren sich nach wie vor auf die Transaktion statt auf die Festigung der Kundenbeziehung.

Die Traditionalists, die an unserer Studie teilnahmen, versuchen in erster Linie, Interesse an ihren Produkten und Services zu wecken, während die Social Strategists die Absicht haben, Interessenten als Käufer zu gewinnen. Nur die Digital Pacesetters haben ihre Marketingstrategien angepasst, um den Wandel widerzuspiegeln. Ihr wichtigstes Ziel für die kommenden Jahre besteht darin, die Kundenerfahrung insgesamt zu verbessern und zu erreichen, dass aus Kunden engagierte Fürsprecher werden, die sich für ihr Unternehmen einsetzen (siehe Abbildung 9).

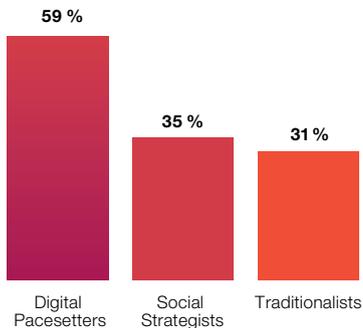
---

Dies ist nicht einfach, wie der CMO eines französischen Unternehmens aus der Konsumgüterbranche sagte. „Wir wollen unsere Interaktionen mit jedem Verbraucher auf individueller Ebene koordinieren. Deshalb müssen wir wissen, welche Botschaften wir zu welchem Zeitpunkt und über welche Kanäle vermitteln sollen. Wir wollen unser Unternehmen außerdem in emotionaler Hinsicht positionieren, was ziemlich schwierig ist“, erläuterte er.

Digital Pacesetters haben jedoch einen Vorsprung. Sie arbeiten bereits in sehr viel größerem Umfang als andere CMOs mit Kunden zusammen (siehe Abbildung 10). Auch hiervon profitieren sie in finanzieller Hinsicht. Unternehmen, die Kunden aktiv in Entscheidungen über die strategische Richtung und die Produkte und Services des Unternehmens einbeziehen, sind 59 Prozent häufiger unter den Outperformern zu finden.

#### Abbildung 10

*Mit gemeinsamen Kräften: Digital Pacesetters sind eher bereit, mit Kunden zusammenzuarbeiten.*



---

*„Social Media folgen ganz anderen Regeln, wenn es darum geht, Verkäufe zu beeinflussen . . . und neue Kundenerfahrungen zu schaffen.“*

**CMO**, Reisebranche, Deutschland

## Empfohlene Maßnahmen:

### **Sehen Sie das Gesamtbild**

Legen Sie klare Ziele, Strategien und Pläne für das, was Sie erreichen wollen, fest. Konzentrieren Sie Ihre Maßnahmen auf die Bereiche, die am dringendsten einer Verbesserung bedürfen: Wollen Sie bessere Einblicke oder ein besseres Verständnis für Kunden gewinnen? Wollen Sie eine konsistente Kundenerfahrung an allen Kontaktpunkten schaffen oder engere Beziehungen zu Kunden aufbauen? Oder wollen Sie erreichen, dass Kunden sich als engagierte Fürsprecher für Ihr Unternehmen einsetzen?

### **Räumen Sie der Wertschöpfung höchste Priorität ein**

Überlegen Sie, wie sich der Kundenlebenszyklus verändert und wie Sie Wert für Ihre Kunden bei jedem Schritt der Customer Journey schaffen können. Berücksichtigen Sie insbesondere die Wünsche und das Verhalten von Kunden und Bürgern, die im digitalen Zeitalter mehr Macht und mehr Möglichkeiten haben. Passen Sie Ihre Karte der Customer Journey entsprechend an. Beschränken Sie sich nicht nur auf Social Media.

### **Machen Sie Kunden zu Kollegen**

Machen Sie die Zusammenarbeit *mit* Kunden – nicht das Marketing *für* Kunden – zur Grundlage Ihrer Marketingstrategie. Bieten Sie Kunden die Möglichkeit, ihre Erfahrungen mit Ihrem Unternehmen und mit anderen Kunden auszutauschen. Das Ziel ist ein echter Dialog. Das bedeutet, Sie müssen die alleinige Kontrolle über Ihre Marke zu einem gewissen Grad aufgeben und Kunden mitentscheiden lassen, welche Maßnahmen Ihr Unternehmen ergreifen und wie es diese Maßnahmen ausführen soll.

## Halten Sie Ihr Versprechen gegenüber Kunden

Das letzte Erfolgskriterium ist die Fähigkeit, neue Technologien zur Schaffung einer herausragenden Kundenerfahrung einzusetzen. Die CMOs insgesamt verfolgen nach wie vor dieselben Ziele wie 2011: Sie wollen erstklassige mobile Anwendungen entwickeln, mit Kunden über Social Media interagieren und ein effektives Kundenmanagement erreichen. Es gibt jedoch einige geringfügige Unterschiede zwischen den verschiedenen Gruppen von CMOs. Traditionalists und Social Strategists befassen sich beispielsweise primär mit der Entwicklung von Apps, während sich Digital Pacesetters mehr für die Schaffung einer konsistenten Kundenerfahrung über mehrere Kanäle interessieren.

Überraschender ist jedoch, dass alle drei Gruppen offenbar den Versuch aufgegeben haben, die mit Social Media verbundenen Herausforderungen zu bewältigen. Sie sind deutlich zurückhaltender als 2011, wenn es um die Überwachung ihrer Marken in sozialen Netzwerken und Blogs geht. Das Erzielen eines finanziellen Nutzens aus Social Media steht inzwischen sogar an letzter Stelle ihrer Prioritätenliste (siehe Abbildung 11). Nur ein Viertel der Traditionalists und zwei Fünftel der Social Strategists und Digital Pacesetters versuchen, finanziell von Social Media zu profitieren. Die übrigen CMOs halten diese Aufgabe vermutlich für zu schwierig oder sehen Social Media hauptsächlich als Instrument, um den Bekanntheitsgrad ihres Unternehmens zu erhöhen und Verbindungen zu knüpfen.

Tatsächlich hat eine erhebliche Anzahl an Traditionalists nach wie vor mit relativ einfachen Problemen zu kämpfen, z. B. der Entwicklung von Richtlinien für die digitale Welt. Social Strategists beschäftigen sich dagegen eher mit der Analyse von Transaktionen, während sich Digital Pacesetters auf das Management der Kundenbeziehung und die Schaffung einer transparenten Lieferkette für eine schnellere Auftragserfüllung konzentrieren.

**Abbildung 11**

***Wichtigste Ziele:** CMOs setzen noch immer dieselben Prioritäten für das Management des digitalen Wandels, aber sie scheinen beim Umgang mit Social Media aufgegeben zu haben.*



„Was ist der wichtigste Erfolgsfaktor in der digitalen Welt? Vernetzte Daten, die einfach und in attraktiver Form auf einem mobilen Endgerät präsentiert werden.“

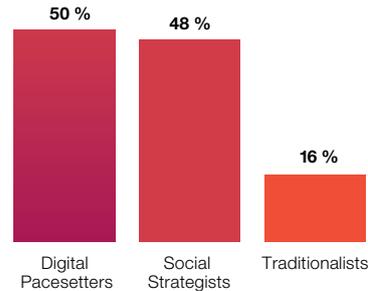
CMO, Einzelhandel, Großbritannien

## Der Herausforderung begegnen

Diese Unterschiede zeigen auch, wie unterschiedlich weit die CMOs auf ihrem Weg in die digitale Welt bereits vorangekommen sind. Digital Pacesetters und Social Strategists haben sehr viel größere Fortschritte in der Umsetzung einer integrierten Strategie für die physische und digitale Interaktion gemacht (siehe Abbildung 12). Digital Pacesetters sind außerdem sehr viel besser in der Lage, Geschäftstransaktionen an jedem Ort und mit jedem Endgerät auszuführen (siehe Abbildung 13).

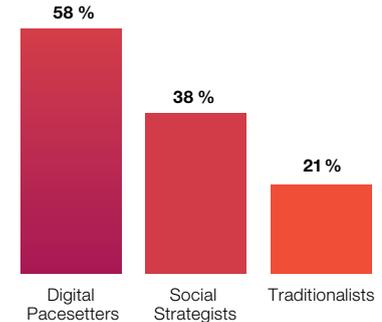
**Abbildung 12**

**Gemeinsam in Führung:** Digital Pacesetters und Social Strategists sind den Traditionalists bei der Entwicklung einer integrierten Strategie für die physische und digitale Interaktion weit voraus.



**Abbildung 13**

**Vorsprung im Mobile-Bereich:** Digital Pacesetters sind besser in der Lage, Geschäftstransaktionen an jedem Ort und auf jede Weise durchzuführen.



Alle drei Gruppen stehen vor unterschiedlichen Herausforderungen, jedoch größtenteils aus dem gleichen Grund (siehe Abbildung 14). Traditionalists überlegen noch, wie sie sich in der digitalen Welt behaupten sollen. Social Strategists und Digital Pacesetters versuchen, eine Balance zwischen gegensätzlichen Prioritäten zu erreichen – dies ist vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen immer schwierig. Social Strategists räumen jedoch auch ein, dass es manchmal schwierig ist, die richtigen Technologien zu finden. Digital Pacesetters wiederum haben diese Phase im Allgemeinen schon hinter sich gelassen und machen sich eher Gedanken über die Messung ihres Return-on-Investment.

#### Abbildung 14

**Hindernisse:** CMOs stehen vor jeweils unterschiedlichen Herausforderungen, abhängig davon, wie weit sie schon auf ihrem Weg in die digitale Welt vorangekommen sind.



*„Der Schlüssel zum Erfolg: Man muss zuerst an den Kunden denken. Man muss eine integrierte Kundenerfahrung schaffen, den dafür verantwortlichen Mitarbeitern die notwendigen Ressourcen bereitstellen und sie für ihre Arbeit Rechenschaft ablegen lassen.“*

**CMO,** Bankwesen und Finanzmärkte, Neuseeland

## Empfohlene Maßnahmen:

### **Räumen Sie Mobiltechnologie Priorität ein**

Investieren Sie beträchtliche Zeit und Arbeit, um sicherzustellen, dass Sie Ihren Kunden über mobile Endgeräte dieselbe überzeugende und attraktive Kundenerfahrung wie über Online- und physische Kanäle bieten können. Beginnen Sie mit Smartphones, gehen Sie dann zu Tablets und schließlich zu anderen mobilen Endgeräten über.

### **Erzielen Sie schnelle Fortschritte auf dem Weg in die Zukunft**

Beschleunigen Sie Veränderungen. Nutzen Sie neue Technologien und neue Partnerschaften, um eine exzellente Kundenerfahrung zu schaffen. Bauen Sie solides Wissen auf, insbesondere in der Analyse, aber auch in weiteren wichtigen Technologien, z. B. in Tools für die Marketing-automatisierung, die Zusammenarbeit mit Kunden und das Management von Beziehungen.

### **Verbinden Sie die einzelnen Teile**

Investieren Sie in integrierte Software für das Management Ihrer Beziehungen zu bestehenden und potenziellen Kunden und stellen Sie konsistente Interaktionen mit Kunden über alle Kanäle sicher. Kunden haben im digitalen Zeitalter mehr Macht und mehr Möglichkeiten und erwarten von Unternehmen, dass sie sie kennen, ihre individuellen Anforderungen verstehen und entsprechend auf sie eingehen.

---

## Von Worten zu Taten

CMOs sehen die Welt größtenteils noch genauso wie 2011 und verfolgen noch viele derselben Ziele. Sie wollen Kunden noch immer als Individuen behandeln, engere Beziehungen zu diesen Kunden über digitale Kanäle aufbauen und klügere Entscheidungen auf der Basis konkreter Fakten treffen.

Der CMO einer kanadischen Bank gab seine und die Meinung vieler anderer CMOs wie folgt wieder: „Wir konzentrieren uns stärker auf den Kunden. Wir wollen digitale, mobile und soziale Medien besser verstehen, Erkenntnisse aus Wissen und Analysen gewinnen und mit Technologiepartnern zusammenarbeiten, um die Kundenerfahrung zu verbessern.“

Die Kluft zwischen Wunsch und Wirklichkeit ist jedoch so groß wie zuvor. CMOs können diese Kluft nur überbrücken, indem sie ihren größeren Einfluss innerhalb der Führungsebene geltend machen. „Andere Führungskräfte der höchsten Ebene verfügen nicht über fundiertes Marketingwissen und messen dem Marketing daher auch keine strategische Bedeutung bei“, erläuterte der CMO eines brasilianischen Beratungsunternehmens.

Das bedeutet jedoch nicht, dass die übrigen CxOs nicht bereit sind, dazuzulernen. „Man braucht ein gemeinsames Ziel und muss sich auf die Interessen des Unternehmens als Ganzes konzentrieren – nicht nur auf die des eigenen Bereichs –, um ein erfolgreiches Unternehmen zu schaffen“, sagte der CMO eines mexikanischen Unternehmens aus der Konsumgüterbranche. Die meisten CxOs wissen, dass die Meinung von Kunden eine entscheidende Rolle in der Umsetzung dieses Ziels spielen sollte. Ein Thema wurde in den Gesprächen, die wir führten, immer wieder angesprochen: wie wichtig ist es, die Sichtweise des Kunden zu erfahren. Die CMOs müssen sicherstellen, dass ihr Marketingteam seine Funktion als wichtiges Bindeglied zwischen dem Kunden und dem Unternehmen erfüllt.

## Methodik unserer Studie

Dies ist der vierte Bericht zu unserer jüngsten Global C-Suite Study – der 17. Studie in der Reihe der IBM C-Suite Studies und der ersten Studie, die sich mit sechs wichtigen CxO-Funktionen gleichzeitig befasst. Das Ziel der Studie: Wir wollten besser verstehen, vor welchen Chancen und Herausforderungen CxOs heute stehen und wie sie zusammenarbeiten, um ihr Unternehmen zu unterstützen.

Zwischen Februar und Juni 2013 führten wir persönliche Gespräche mit 4.183 Top-Führungskräften aus einer Vielzahl verschiedener Unternehmen und Organisationen in Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor aus mehr als 20 Branchen und 70 Ländern. Dazu gehörten 884 Chief Executive Officers (CEOs), 576 Chief Financial Officers (CFOs), 342 Chief Human Resources Officers (CHROs), 1.656 Chief Information Officers (CIOs), 524 Chief Marketing Officers (CMOs) und 201 Chief Supply Chain Officers (CSCOs).

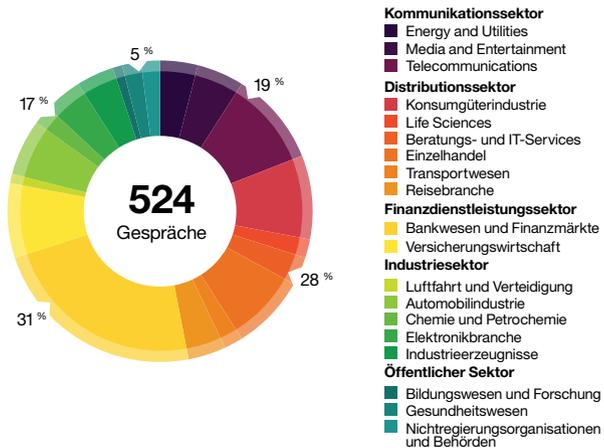
Dieser Bericht konzentriert sich auf die Antworten der 524 CMOs weltweit, die an unserer Studie teilnahmen (siehe Abbildung 15).

Wir normalisierten die Daten, um geografische Verzerrungen zu beseitigen, und verwendeten das tatsächliche regionale Bruttosozialprodukt von 2012. Durch die Normalisierung verhinderten wir außerdem, dass einzelne CxO-Funktionen überrepräsentiert sind, indem wir einen Quotenprozess verwendeten, um nach dem Zufallsprinzip aus überrepräsentierten CxOs auszuwählen.

Unsere Studie beinhaltete auch eine Analyse der Unterschiede zwischen den Antworten von CMOs in finanziell überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen („Outperformer“) und CMOs in finanziell unterdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen („Underperformer“). Diese Unterteilung basiert darauf, wie die CMOs ihr Unternehmen selbst einschätzen. Wir baten die CMOs, das Umsatzwachstum und die Rentabilität ihres Unternehmens über einen Zeitraum von drei Jahren im Vergleich zu anderen Unternehmen ihrer Branche zu bewerten. Das Ergebnis: 18 Prozent der Unternehmen schnitten bei beiden Kennzahlen überdurchschnittlich gut ab, 34 Prozent blieben in beiden Bereichen unter dem Durchschnitt und 48 Prozent lagen im Mittelfeld. Wir klassifizierten diese Unternehmen als Outperformer, Underperformer und Peer Performer.

**Abbildung 15**

*Verteilung nach Branchen: Wir sprachen mit CMOs aus mehr als 19 Branchen.*



**Der richtige Partner für eine Welt im Wandel**

Wir bei IBM arbeiten mit unseren Kunden zusammen und kombinieren Geschäftskompetenz, modernste Forschung und fortschrittliche Technologie, um ihnen zu einem klaren Vorteil in der sich rasch verändernden Wirtschaftswelt von heute zu verhelfen.

**IBM Institute for Business Value**

Das IBM Institute for Business Value entwickelt in Kooperation mit IBM Global Business Services faktenbasierte Studien und Strategiepapiere zu wichtigen Themen aus Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor für Senior Business Executives.

**Quellenangaben**

- <sup>1</sup> „Der Kunde entscheidet mit: Wie Kunden Unternehmensentscheidungen aktiv beeinflussen“, IBM Institute for Business Value, Oktober 2013. [ibm.com/csuitestudy](https://www.ibm.com/csuitestudy)
- <sup>2</sup> „Von Herausforderungen zu Chancen: Ergebnisse der Global Chief Marketing Officer (CMO) Study“, IBM Institute for Business Value, Oktober 2011. [ibm.com/cmmostudy](https://www.ibm.com/cmmostudy)



IBM Deutschland GmbH  
IBM-Allee 1  
71139 Ehningen  
**ibm.com**/de

IBM Österreich  
Obere Donaustraße 95  
1020 Wien  
**ibm.com**/at

IBM Schweiz  
Vulkanstrasse 106  
8010 Zürich  
**ibm.com**/ch

Die IBM Homepage finden Sie unter:  
**ibm.com**

IBM, das IBM Logo und ibm.com sind eingetragene Marken der IBM Corporation in den USA und/oder anderen Ländern. Eine aktuelle Liste der IBM Marken finden Sie auf der Webseite „Copyright and trademark information“ unter [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Weitere Produkt- und Servicenamen können Marken von IBM oder anderen Unternehmen sein.

Hinweise auf IBM Produkte, Programme und Services in dieser Veröffentlichung bedeuten nicht, dass IBM diese in allen Ländern, in denen IBM vertreten ist, anbietet.

© Copyright IBM Corporation 2014

GBE03593-DEDE-01

**IBM**<sup>®</sup>