

# **BEFRAGUNG VON CMOS IN DEUTSCHLAND**

**FACIT RESEARCH ERGEBNISPRÄSENTATION  
28. SEPTEMBER 2017, MÜNCHEN**

**HAUS DER KOMMUNIKATION** 



02

# EINFLUSS DIGITALER TRANSFORMATION



# VERANTWORTUNG DES CMOS MIT HINBLICK AUF DIE DIGITALE TRANSFORMATION [IN ABGRENZUNG ZUM CEO UND ANDEREN CO] 1|4



„Die **digitale Transformation** muss als **Priorität** gesehen werden und von **allen Unternehmensbereichen vorangetrieben** werden. Der CMO sollte in der **Verantwortung für alle kunden-relevanten Prozesse** stehen.“

Technologie | B2B



„Der **CMO treibt die digitale Transformation aus Kunden- und Marktsicht**. Die Kernfrage ist, wie muss die gesamte **Customer Journey bzw. Customer Experience bewusst und aktiv gestaltet sein**, damit ein Unternehmen mehr Kundenzufriedenheit, mehr Kundenaktivität, mehr Cross-/Up-Selling oder Folgekäufe und somit mehr Ertrag am Kunden erzielt. **Andere COs** sind für **technische Umsetzung, Prozesse** etc. verantwortlich.“

Finanzdienstleistungen | B2C



„Die Verantwortung des CMOs liegt im **Denken entlang des Customer Journey** - vom Kunden weg und im Sinne des Kunden - **nicht Digitalisierung der Digitalisierung Willen**, sondern mit **Mehrwert für Endkunden**.“

Medien & Entertainment | B2C



„Der **CMO** muss spezifisch die **Kunden- und Markenperspektive** zusätzlich zur Business Case Betrachtung einbringen, während der **CEO primär die kaufmännische Gesamtbetrachtung** in den Vordergrund stellen wird.“

Automobilindustrie | B2C



„Marketing hat durch die Kundenorientierung oft eine **Vorreiterrolle** und bringt **neue Impulse und Insights** in das Unternehmen, **höhere Dynamik** in den Themen und daher **höhere Veränderungsbereitschaft**, die notwendig ist.“

Handel | B2C



„**Digitale Transformation** macht nicht beim Marketing halt, sondern **erfordert auch ein generelles Umdenken** bis hin zur **Umgestaltung der Organisationsstruktur**. Der **CEO** übernimmt hier selbstverständlich die **Verantwortung für das Große Ganze**, während der **CMO die Digitalisierung der Marketingaktivitäten** vorantreiben sollte.“

Handel | B2C



# VERANTWORTUNG DES CMO MIT HINBLICK AUF DIE DIGITALE TRANSFORMATION [IN ABGRENZUNG ZUM CEO UND ANDEREN CO] 2|4



„Der **CEO** muss dafür sorgen, dass die **Transformation Teil der Business Strategie** ist und entsprechende **Budgets und Change-Bereitschaft** im Unternehmen stützen bzw. fordern. Der **CMO** obliegt die **Definition und Umsetzung der Customer Journeys**.“

Automobilindustrie | B2C



„Der **CMO** muss der **Experte und Haupttreiber für die Marken** sein auf dem Weg zur Digitalisierung und zu **100% auf die Unternehmensziele der Digitalisierung** einzahlen. Er sollte die **Schnittstellenabteilungen begeistern** und auf den Weg mitnehmen.“

Konsumgüter | B2B



„**Der/Die CMO** muss bei der digitalen Transformation insbesondere die **Dimension der strategischen Markenführung berücksichtigen** und vorantreiben. Zudem muss die **ganzheitliche Umsetzung der digitalen Transformation auf Marketinglevel** (strategisch und operativ) im Kontext der **Top Level Company Digital Strategie** gewährleistet werden.“

Konsumgüter | B2C



„Der **CMO** muss auch **Vorbildfunktion** übernehmen und die **digitalen Produkte leben** - sie nutzen, einsetzen, mit ihnen arbeiten. Beispiel: Website, Social Media, schlicht die **komplette interne und Kommunikation muss auf dem neuesten digitalen Stand sein** - oder dorthin entwickelt werden.“

Energie | B2B



„Der **Fisch stinkt vom Kopf her: Ohne CEO Commitment wird Digitale Transformation nicht funktionieren**. Der **CMO** ist der **Treiber des kulturellen Wandels**, er entwickelt **Tools und Metrics** und treibt und misst den Rigour in der Umsetzung.“

Health | B2B

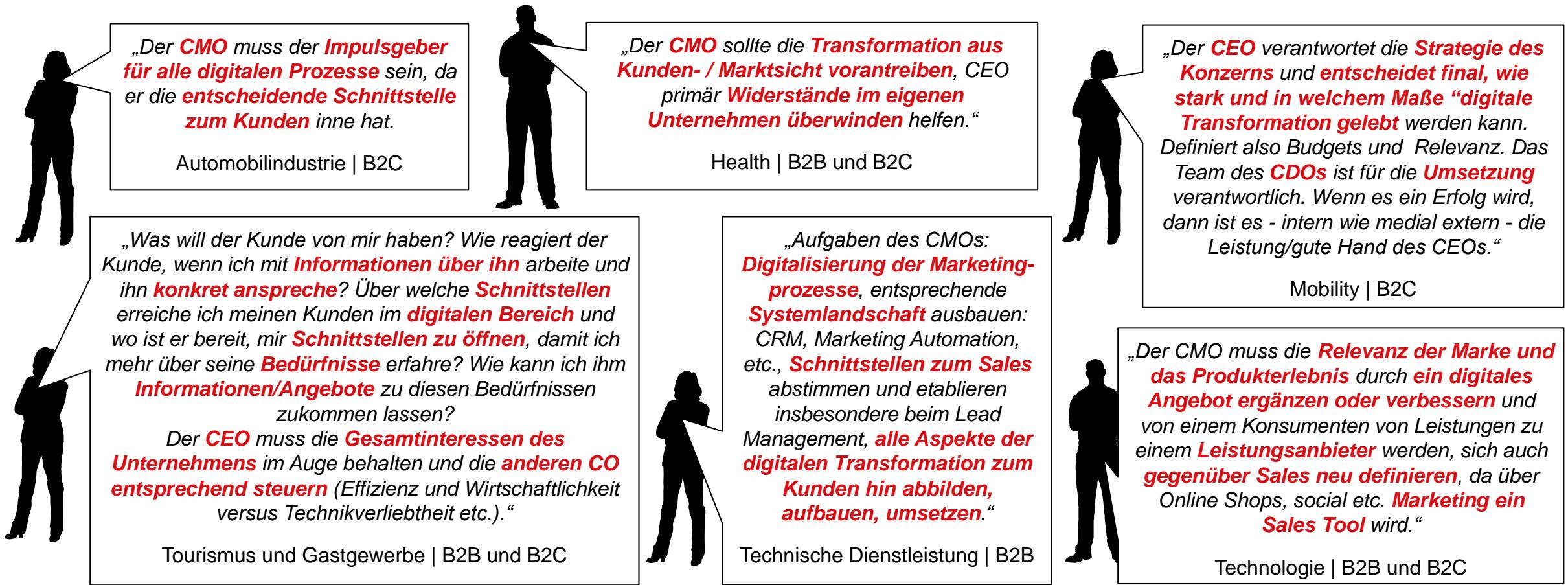


„Der **Fokus des CMO** liegt in den Belangen des Kunden und der **Wertschöpfung aus der Kundenbeziehung heraus** (Anwalt d. Kunden), während der **CEO** noch stärker die **nicht-kundengesteuerten Wirtschaftsströme im Fokus** hat.“

Handel | B2C



# VERANTWORTUNG DES CMOS MIT HINBLICK AUF DIE DIGITALE TRANSFORMATION [IN ABGRENZUNG ZUM CEO UND ANDEREN CO] 3|4



# VERANTWORTUNG DES CMOS MIT HINBLICK AUF DIE DIGITALE TRANSFORMATION [IN ABGRENZUNG ZUM CEO UND ANDEREN CO] 4|4



„Der **CMO** verwaltet den Teilbereich **Kommunikation/Marketing** im Rahmen der digitalen Transformation. Er setzt somit z.B. Online-Kampagnen um, deren Ergebnisse in die verknüpften Systeme einfließen und zur **Optimierung der Geschäftsprozesse, Modelle und der Gesamtperformance** beitragen.“

Automobilindustrie | B2B



„Der **CMO** ist der **Treiber**, die Transformation sichtbar Richtung **Endkunden voranzutreiben**. Andere **COs** haben die Aufgabe, die **Transformation intern im Unternehmen voranzutreiben**.“

Medien und Entertainment | B2B



„Der **CMO** braucht heute verstärkt die **Verbindung von Technologie-Verständnis** (was ist machbar) und dem **„klassischen“ Marketing-Verständnis** (was möchte mein Kunde). Andere **COs** sollten hier **unterstützen** (also CIO, CDO, etc.).“

Technologie | B2B und B2C



„Die **digitale Transformation** erfordert hinreichende **technische Kenntnisse**. Ein **CMO** ist die **völlig falsche Wahl**. **CDO** und **CEO** sollten hier Hand in Hand arbeiten.“

Konsumgüter | B2C



„Der **CEO** muss die digitale Transformation als einen **wesentlich Baustein der Unternehmensstrategie** verankern und darauf basierend seine **Direct-Reports briefen** und den **Ressourcen-Allocationsprozess steuern**. Der **CMO** zusammen mit dem **COO** hat diese den **inhaltlich auszuarbeiten, umzusetzen und zu steuern**.“

Konsumgüter | B2B und B2C



„In der **Verantwortung des CMO** liegt es sicherzustellen, dass alle **digitalen Instrumente** so weit es möglich ist **„state of the art“** sind und den Ansprüchen des Marketings gerecht werden. Der **CMO** muss den **CEO dahingehend beraten**. Nicht selten wird genau dies durch **interne Widerstände** versucht zu unterlaufen.“

Health | B2C





***„In vielen Unternehmen wird noch zu stark zwischen Performance Marketing und klassischem „Branding-Marketing“ unterschieden. Häufig - so unsere Erfahrung - kann es passieren, dass der Bereich Performance Marketing dem Vertrieb zugeordnet ist und damit nicht in den Bereich des CMOs fällt, was im stärksten Maße kontraproduktiv ist. Häufig sind die Steuerungssysteme dabei nicht synchronisiert und die Customer Journey aus beiden Perspektiven nicht vollständig.“***

**[CMO aus dem Bereich Medien und Entertainment, B2B und B2C]**



07

# DER CMO DER ZUKUNFT



# DIE ZUKÜNFTIGE ROLLE DES CMOS 1|4



„CMO mergers to a **customer experience architect and catalyst for growth.**“

Technologie | B2B



„Die Aufgabe des CMO bleibt es, einen **nachhaltigen Markenwert** zu schaffen, der durch einen **relevanten USP** gesteigert werden kann.“

Health | B2B und B2C



„Vernetzt, kommunikativ, interdisziplinär, kreativ, kundenorientiert.“

Industriedienstleistung  
| B2B



„Überzeugt Kunden durch **einheitliches Markenerlebnis entlang der Customer Journey über alle Disziplinen** hinweg und zeigt damit **relevanten Ergebnisbeitrag/Vertriebserfolg durch Marke/Marketing.**“

Konsumgüter | B2C



„Er muss zum **Treiber von Strategie und ROI** werden. Es braucht keinen CDO oder Growth Officer - wenn der CMO gut ist und nicht nur Marke/Bilder prägt, sondern Geschäft.“

Finanzdienstleistungen  
| B2C



„Um die Herausforderungen von VUCA zu meistern muss der CMO der Zukunft **analytisch und datengetrieben, aber genauso kreativ und innovativ** sein. Ein CMO muss Experten führen und Bereiche **vernetzen**. Agil und schnell. Er ist vertritt gleichermaßen den Kunden, als auch die Marke.“

Handel | B2C



„Da die Digitalisierung immer weiter voranschreitet und jetzt auch den Finanzdienstleistungssektor erfasst hat, wird die **Rolle des CMO** - ob als eigenständige Funktion oder in einem anderen Bereich subsumiert - **immer wichtiger**. Die größte **Gefahr**, die ich sehe, ist, dass vor allem aus **Kostenerwägungen** das **klassische Marketing mit** seinen etablierten Kanälen und die Arbeit am und mit dem Kunden, also **Relationship-Management, ins Hintertreffen gerät.**“

Finanzdienstleistungen | B2B



„Detektiv, Antreiber, Showmaster, Analyst, Versteher, Tröster, Macher.“

Handel | B2C



# DIE ZUKÜNFTIGE ROLLE DES CMOs 2|4



„Durchgängige **Markenwelten über die verschiedenen Touchpoints** schaffen.“

Automobilindustrie | B2C



„CMO muss immer **integrierter Denken**. Es geht nicht mehr “nur“ um hübsche Kampagnen. Man muss **profundes Wissen über die Zielgruppen, deren Touchpoints und die Anforderungen der Zielgruppen** haben. Hinzu kommt das Verstehen und Koordinieren mit **technischen Systemen** (CMS, CRM, Kampagnentools, Analysetools). CMO muss zukünftig mit seinem Know-how **in den Vertrieb und die Produktentwicklung integriert** werden.“

Finanzdienstleistungen | B2B



„Kundendaten und Personalisierung werden in allen Kanälen eine immer größere Rolle spielen. CMOs müssen sich neben Kreation und Strategie mehr und **mehr mit Daten und Datenanalyse** beschäftigen.“

Handel | B2C



„**Integrator und Impulsgeber** in einer vernetzten Struktur, **kooperative Führung aller Teil-Disziplinen** des Marketinginstrumentariums, hohe **Affinität für digitale Kanäle**, hohe Beurteilungskompetenz kreativer Ergebnisse, **Kundennähe**.“

Medien und Entertainment | B2B und B2C



„Der CMO der Zukunft ist **Treiber** im Unternehmen, **erkennt Veränderungen und Chancen** im Markt und bei Kunden und nutzt diese aktiv. Der CMO ist kein risikoscheuer Mensch, sondern weiß durch **Nutzung und Verknüpfung alter wie neuer Ideen, Information und Daten** das eigene Unternehmen “vor die Welle“ zu bringen.“

Finanzdienstleistungen | B2C



„Stark vernetzt, **klare Hoheit über alle Daten der Kunden** und daraus ableitend verantwortlich für die Customer Experience. Der CMO wird sich vermehrt mit der **Entwicklung neuer Produkte** beschäftigen müssen und mehr **Verantwortung für den Erfolg der Produkte** übernehmen.“

Verkehr & Logistik | B2B und B2C



„Der CMO wird in der Zukunft immer mehr zum **verbindenden Element unterschiedlicher Fachbereiche** eines Unternehmens sein. Seine Aufgaben werden sich vom strategischen hin zum **visionären Moment** wandeln.“

Automobilindustrie | Andere



# DIE ZUKÜNFTIGE ROLLE DES CMO 3|4



„Der CMO sollte **Multichannel** denken und **ganzheitliche digitale / persönliche Customer Journeys** gestalten. Für jeden Kunden einen **Digital Twin** aufbauen und aus der Analyse die **Insights für die Geschäftsmodelle der Zukunft** entwickeln.“

Energie | B2B und B2C



„In der Vergangenheit standen (klassische ) Kanäle/Tools im Vordergrund und man hat versucht, diese auf den Kunden auszurichten. Nun steht der **Kunde, die Customer Journey, im Vordergrund** und man versucht alle **Touchpoints zu optimieren** und zu messen. **Accountability is key!**“

Health | B2B



„**Kundenbedürfnisse und starke Kundenperspektive** verknüpft mit **Daten- und Vernetzungskompetenz**. Empathie meets Data&Technology. Die Klammer sind dabei **Insightgenerierung und Analytics**, die aus beiden Kompetenzen entstehen können und müssen.“

Medien und Entertainment | B2B und B2C



„CMO hat es zukünftig schwer, wenn er sich gegen die Hype-COs abheben möchte. Hier helfen nur **Technologie-Affinität und vor allem strategischer Weitblick**, um den Einfluss der Digitalisierung entsprechend für sich nutzen und für das eigene Unternehmen erfolgreich anwenden zu können.“

Technologie | B2B und B2C



„Digitaler Weltenreisender, exzellenter Kommunikator, visionärer Analytiker, mutiger Gestalter und Vernetzer.“

Mobility | B2C



„Bei enorm zunehmender Vernetzung insgesamt wird zum einen mehr **Prozessbewusstsein** verlangt. Darüber hinaus verändern sich Abläufe methodisch radikal dadurch, dass man fachlich inter-disziplinär, weltweit und zeitlich 24/h an gemeinsamen Dokumenten arbeiten kann. Für den CMO wird **effektives Zeit- und Dokumentenmanagement** zu einem Schlüsselfaktor.“

Automobilindustrie | B2B



„**Integrativ** über alle relevanten internen Stakeholder und **innovativ und kundenzentriert** nach außen.“

Medien und Entertainment | B2B



# DIE ZUKÜNFTIGE ROLLE DES CMOS 4|4



„Noch **vielseitiger und komplexer**, da die Kundengruppen und Vertriebskanäle stetig weiter fragmentieren. Die **Customer Journey wird erfolgsentscheidend** und neue Strategien müssen erfunden, getestet und umgesetzt werden. Das wird nicht ohne Fehler und Rückschläge gehen - der CMO muss **optimistisch, smart, kommunikationsstark, agil** und vor allem auch **robust** sein.“

Automobilindustrie | B2B und B2C



„The CMO needs to evolve to a **central pacemaker for growth supporting the customer journey while creating a consistent brand experience** - all in line with the CEO company vision. Fundamentally this task might not have changed, but the tools and possibilities changed the operational reality and complexity of the position.“

Fashion und Lifestyle | B2C



„Marketing und IT wächst immer weiter zusammen, der CMO muss **sehr technikaffin** sein und **digitale Trends erkennen und im Unternehmen implementieren** können, Marketing und Sales können nicht mehr getrennt voneinander arbeiten, der CMO muss ein **starkes Vertriebsverständnis** haben, insgesamt wird das Aufgabengebiet umfangreicher und immer komplexer.“

Technische Dienstleistungen | B2B



„**Führungskraft** mit **strategischem Denken** und einer guten **Balance zwischen emotionalen sowie technischen Fähigkeiten**.“

Technische Dienstleistungen | B2B



„**Visionär und Antreiber**, der die Bedürfnisse aus dem Markt und Ansprache in den Markt bzw. Märkte, durch **intelligente Vernetzung** und **Integration aller Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen** umsetzt und das beste Team innerhalb des Unternehmens zu formen und zu motivieren.“

Chemie | B2B



„Abkehr vom klassischen, Silo-getriebenen Marketing. Ermöglichung von **vernetzten, kundenzentrierten Marken- und Produkterlebnissen entlang der Customer Journey**.“

Konsumgüter | B2C



Therapeutic  
Journal



# KONTAKT



Kerstin Niederauer-Kopf | General Manager  
K.Niederauer-Kopf@facit-group.com  
T. +49 89 740 420 - 5588  
facit-group.com | Building Best Value

Facit Research GmbH & Co. KG  
Facit | Haus der Forschung  
Augustenstraße 24  
80333 München



Constanze Kuhlow | Senior Consultant  
c.kuhlow@facit-group.com  
T. +49 89 740 420 - 5583  
facit-group.com | Building Best Value

Facit Research GmbH & Co. KG  
Facit | Haus der Forschung  
Augustenstraße 24  
80333 München



# KONTAKT



Sabrina Labahn | Consultant  
s.labahn@facit-group.com  
T. +49 89 740 420 - 5573  
facit-group.com | Building Best Value

Facit Research GmbH & Co. KG  
Facit | Haus der Forschung  
Augustenstraße 24  
80333 München



Julian Kriesche | Trainee Consulting  
j.kriesche@facit-group.com  
T. +49 89 740 420 - 5562  
facit-group.com | Building Best Value

Facit Research GmbH & Co. KG  
Facit | Haus der Forschung  
Augustenstraße 24  
80333 München



# **EIN LETZTES WORT ZUM SCHLUSS MUSS SEIN**

Die Verwendung aller von der Facit Research GmbH & Co. KG präsentierten Leistungsergebnisse definiert sich (unabhängig vom Urheberrecht) ausschließlich durch die im Vertrag zwischen Kunde und Facit Research getroffenen Vereinbarungen. In allen anderen Fällen kann die Verwendung durch den Empfänger nur bei Auftragserteilung oder nach vorheriger Absprache und schriftlicher Zustimmung von Facit Research erfolgen.



# COPYRIGHT

Sämtliche Rechte an den Inhalten (einschließlich Konzepte, Gestaltungen, Preise, Konditionen, Planungen, etc.) verbleiben ebenso wie jegliches den Inhalten zugrunde liegende Know-how und unabhängig davon, ob die Inhalte Urheber-, Nutzungs- und Eigentumsrechte darstellen, ausschließlich bei der Agentur.

Mit der Präsentation und / oder Überlassung der Präsentation und ggf. weiterer Unterlagen räumt die Agentur keinerlei Rechte an den Inhalten ein. Jegliche Nutzung, Verwertung, Vervielfältigung, Bearbeitung sowie jegliche Weitergabe an Dritte ist unzulässig und bedarf der ausdrücklichen schriftlichen Zustimmung der Agentur.

Alle Inhalte unterliegen der strikten Vertraulichkeit.



# **FACIT HAUS DER FORSCHUNG**

## **BUILDING BEST VALUE**

Facit Research GmbH & Co. KG

Facit - Haus der Forschung  
80250 München

+49 89 740 420 5570  
info@facit-group.com  
www.facit-group.com