



# Märkte neu definieren

*Ergebnisse der Global C-Suite Study – die CMO-Perspektive*

Dieser Bericht basiert auf den Antworten von 5.247 Führungskräften der höchsten Ebene (CxOs), die an unserer jüngsten C-Suite Study teilnahmen – der 18. in der Reihe von C-Suite Studies, die vom IBM® Institute for Business Value durchgeführt wurden. Wir verfügen inzwischen über Daten aus mehr als 28.000 Gesprächen, die bis ins Jahr 2003 zurückreichen.

In diesem Bericht konzentrieren wir uns auf die Perspektive der Chief Marketing Officers (CMOs).

<b>Befragte CMOs insgesamt</b>	<b>723</b>
Nordamerika	<b>188</b>
Mittel- und Südamerika	<b>77</b>
Westeuropa	<b>136</b>
Mittel- und Osteuropa	<b>82</b>
Naher/Mittlerer Osten und Afrika	<b>63</b>
Region Asien/Pazifik	<b>98</b>
Japan	<b>79</b>

---

## Im Auge des Sturms

CMOs sind überzeugt, dass wir uns an einem Wendepunkt befinden. Der technologische Fortschritt verändert den Status Quo und bringt alte Gewissheiten ins Wanken. Verschiedene Branchen nähern sich aneinander an und es drängen neue Mitbewerber auf den Markt – mit atemberaubender Geschwindigkeit. Wie steuern CMOs durch den Sturm?

Im ersten Teil unserer aktuellen C-Suite Study haben wir 5.247 Top-Führungskräfte interviewt, um von ihnen zu erfahren, was die Zukunft nach ihrer Einschätzung bringen wird und wie sie ihre Unternehmen positionieren, um in dieser „Ära des Umbruchs“ Erfolg zu haben. Dieser Bericht befasst sich näher mit den Ansichten der 723 CMOs, die an der Studie teilgenommen haben, und mit den besonderen Vorgehensweisen der Marketingabteilungen in den erfolgreichsten Großunternehmen.

Wir haben eine kleine Gruppe von Unternehmen bestimmt, die sowohl über einen hervorragenden Ruf als führende Innovatoren als auch über ein solides finanzielles Profil verfügen. Diese Vorreiter, wie wir sie nennen, machen sechs Prozent der von den teilnehmenden CMOs repräsentierten Großunternehmen aus. Darüber hinaus haben wir eine Gruppe von Unternehmen bestimmt, die dem Rest hinterherhinken. Diese Marktfolger haben in den Augen der CMOs, die für sie sprechen, eine deutlich geringere Marktpräsenz und fast alle sind finanziell weit weniger erfolgreich. Auf sie entfallen 33 Prozent der Teilnehmer.

Ein Vergleich der beiden Gruppen zeigt deutliche Unterschiede im Verhalten der CMOs von Vorreitern und der CMOs von Marktfolgern. CMOs der Vorreiter setzen das Prinzip der „schöpferische Zerstörung“ aktiv um und erweitern die Möglichkeiten zur Interaktion mit den Kunden.<sup>1</sup> Zudem sind sie – wie andere CMOs – bestrebt, die Digitalkompetenz ihres Unternehmens zu verbessern. Sie sind jedoch deutlich besser auf den Umgang mit enorm anwachsenden Datenmengen und einem immer komplexeren Marketing vorbereitet.

---

*„Es ist sehr schwer vorherzusagen, wann eine vollkommen neue Technologie auftauchen wird – und welche Auswirkungen sich dadurch ergeben.“*

**CMO**, Elektroindustrie, China

„Branchenkonvergenz erhöht die Anzahl von Jägern und Gejagten.“

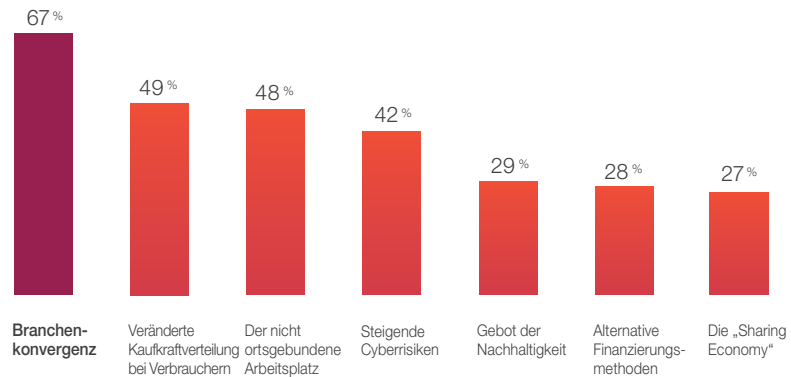
CMO, Banking und Finanzmärkte, Italien

## Konvergenz, Wettbewerb, Umbruch

CMOs weltweit erkennen, dass die Grenzen zwischen ehemals klar getrennten Branchen verschwimmen, da Unternehmen in einem Sektor ihr Know-how auf andere übertragen. Dabei werden neue Mischformen geschaffen und traditionelle Einteilungen aufgehoben. Man sagt, dass dieser Trend den Wandel in der Geschäftswelt mit Abstand am stärksten beeinflusst (siehe Abbildung 1). Davon abgesehen ist er aber auch ein zweischneidiges Schwert.

**Abbildung 1**

*Grenzverletzung: CMOs erwarten in den nächsten fünf Jahren deutlich mehr Branchenkonvergenz*

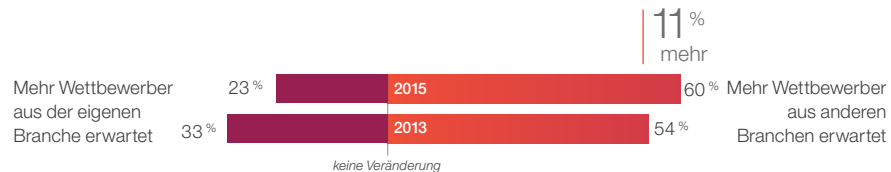


Branchenkonvergenz führt zu vollkommen neuen Wachstumschancen, da der Schwerpunkt von Produkten und Services einzelner Anbieter auf sektorübergreifende Kundenerlebnisse verlagert wird. Auf der anderen Seite verschärft er auch den Wettbewerb, da neue Mitbewerber das Kerngeschäft eines Unternehmens gefährden können, wenn sie in angrenzende Bereiche expandieren. Die Konvergenz des einen Unternehmens bedeutet die Beeinträchtigung eines anderen.

Daher erwarten CMOs einen noch stärkeren Wettbewerb durch neue Unternehmen in benachbarten Branchen als vor zwei Jahren, als die vorherige C-Suite Study durchgeführt wurde (siehe Abbildung 2). Sie sind sich der Gefahr deutlicher bewusst als CxOs in jedem anderen Aufgabenbereich.

## Abbildung 2

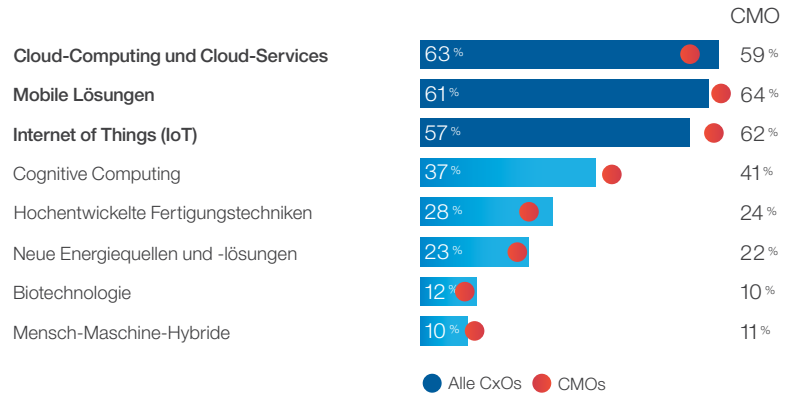
*Feindliche Kräfte: CMOs sind besorgt, dass sich Außenstehende in ihren Bereich drängen*



Wodurch wird dieser Wandel in der Wettbewerbslandschaft verursacht? CMOs verweisen, ebenso wie andere CxOs, auf den revolutionären Einfluss neuer Technologien. Sie sind der Meinung, dass mobile Lösungen, das Internet der Dinge und Cloud-Computing in den nächsten drei bis fünf Jahren massive Auswirkungen auf ihr Unternehmen haben werden. Sie ignorieren Cognitive Computing- oder andere neue Technologien jedoch nicht, da diese enorme Gewinne mit sich bringen könnten (siehe Abbildung 3).

### Abbildung 3

*Transformation durch Technologie: CMOs glauben, dass drei Technologien sehr große Auswirkungen auf ihr Unternehmen haben werden*



## Erforderliche Maßnahme: Schöpferische Zerstörung bereitwillig akzeptieren

Bei der Vorbereitung auf die Zukunft beginnen CMOs beim Gesamtbild: 67 Prozent planen, die eigene strategische Ausrichtung aufgrund der technologischen Fortschritte, die derzeit auf dem Markt zu Umbrüchen führen, neu zu beurteilen. „Wir müssen unsere Denkweise ändern. Wir dürfen nicht mehr so unbeweglich sein, sondern müssen unsere Perspektive erweitern“, merkte der CMO eines britischen Einzelhändlers an. „Viele Unternehmen sind vom Markt verschwunden, weil sie sich nicht neu erfinden konnten“, fügte der CMO eines spanischen Versicherungsunternehmens hinzu. Darüber hinaus benötigt jedes Großunternehmen, das sich neu erfinden möchte, einen Masterplan.

Es gibt jedoch erhebliche Unterschiede zwischen den Strategien, die CMOs der Vorreiter und CMOs der Marktfolger verfolgen. Zunächst einmal ist es deutlich wahrscheinlicher, dass CMOs der Vorreiter ihre Markteinführungsmethode neu überdenken. Zwei Drittel von ihnen setzen sich mit neuen Umsatzmodellen wie Lizenzierung und Abonnements auseinander. Bei CMOs der Marktfolger ist es gerade einmal die Hälfte.

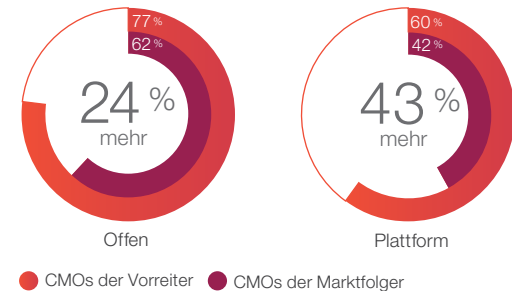
CMOs der Vorreiter experimentieren zudem häufiger mit kooperativeren Geschäftsmodellen – oder verwenden diese bereits –, z. B. offene oder plattformbasierte Varianten (siehe Abbildung 4).<sup>2</sup> Ihnen ist klar, dass die Beteiligung in einem Netzwerk allen Mitgliedern die Möglichkeit bietet, ihre Präsenz zu stärken und gemeinsam mehr geschäftlichen Nutzen zu generieren als es jedem Einzelnen möglich wäre. „Ich denke, die Aufgabe des CMO besteht darin vorauszublicken. Dazu gehört auch der Blick auf benachbarte Märkte, um neue Chancen und Geschäftsmodelle zu erkennen“, erläuterte der CMO eines italienischen Telekommunikationsanbieters.

*„Wir möchten auf ein Modell mit wiederkehrendem Umsatz umstellen: den Verkauf von Abonnements statt Investitionsgütern.“*

CMO, Industrieprodukte, USA

### Abbildung 4

**Hervorragender Ansatz:** CMOs der Vorreiter konzentrieren sich stärker auf kooperative Geschäftsmodelle

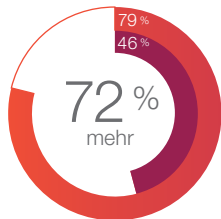


*„Ich möchte eine offene Unternehmenskultur schaffen, in der wir interne und externe Netzwerke nutzen.“*

CMO, Pharmabranche, USA

#### Abbildung 5

**Führungsrolle:** CMOs der Vorreiter sind deutlich entschlossener, als Erstes auf den Markt zu kommen



Schwerpunkt: als Erstes auf den Markt kommen

● CMOs der Vorreiter ● CMOs der Marktfolger

Darüber hinaus konzentrieren sich die CMOs der Vorreiter weitaus stärker darauf, bei Markteinführung Erster zu sein – unabhängig davon, ob es um die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle oder neuer Angebote geht (siehe Abbildung 5). Keine leichte Aufgabe, wie viele CMOs zugeben. „Wir möchten Wegbereiter sein, müssen aber gleichzeitig anspruchsvoller werden. Es fällt uns schwer, anderen die Führung zu überlassen, wenn ein Prototyp nicht die erwarteten Ergebnisse liefert“, gestand der CMO eines polnischen Kreditinstituts.

CMOs der Vorreiter wissen jedoch, dass sich der Aufwand lohnt. Erstanbieter haben seit jeher bestimmte Vorteile, z. B. die Begeisterung, die sie verursachen, und die Möglichkeit, Spitzenpreise zu verlangen. Auch die Herausforderung, als Erstes auf den Markt zu kommen, ist heute größer als jemals zuvor, da Innovationen statt in Firmen immer mehr in Netzwerken entstehen.

Je mehr Menschen sich in einem Netzwerk einbringen, desto größer sind die Möglichkeiten. Da ein größeres Netzwerk den Beteiligten durch mehr Kunden bessere Chancen bietet, können sie kleinere Netzwerke allmählich verdrängen. Es gibt also eine starke Tendenz, dass es um alles oder nichts geht. Nehmen wir beispielsweise Apple. Es war nicht das erste Unternehmen, das ein Smartphone, einen MP3-Player oder einen Tablet-PC auf den Markt brachte. Doch es hat als Erstes ein Netzwerk aus Verbrauchertechnologien mit untereinander verzahnten Geräten und Anwendungen entwickelt – eine Meisterleistung, durch die der Aktienkurs sich in den letzten fünf Jahren mehr als verdoppelt hat.<sup>3</sup>



Zu guter Letzt nutzen CMOs der Vorreiter auch häufiger Chancen für interne Umbrüche und Neuerfindungen, indem sie Marketing, Vertrieb und Kundenunterstützung kombinieren, sodass den Kunden ein einheitliches, authentisches Bild des Unternehmens präsentiert wird (siehe Abbildung 6). Ein schwieriges Unterfangen. Es „bedeutet, mit jedem Bereich des Unternehmens, der Kundenkontakt hat, in extrem engem Kontakt zu stehen“, wie der CMO eines chilenischen Einzelhändlers anmerkte. Der CMO muss sicherstellen, dass die Mitarbeiter aller Funktionen sich über ihren direkten oder indirekten Einfluss auf die Kunden im Klaren sind, und ganzheitliche Kundenerlebnisse entwickeln, die auf das Markenversprechen abgestimmt sind. Auch dies erfordert integrierte, kundenorientierte Geschäftsprozesse sowie die Synchronisation und Weitergabe von Erkenntnissen zu Kunden.

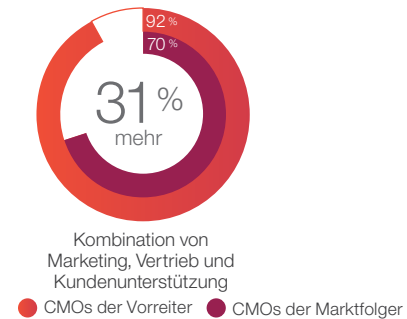
Die Generierung einheitlicher, personalisierter und offensichtlich natürlicher Erlebnisse zahlt sich wirklich aus. Zappos ist hierfür das klassische Beispiel. Einige andere Firmen integrieren die Kundenorientierung auch in ihren Markenkern, wie sich am Beispiel von Jabong zeigt, einem indischen Online-Einzelhändlers für Bekleidung. Das Unternehmen hat sich den Ruf erarbeitet, außergewöhnlichen Kundenservice zu bieten.<sup>4</sup> Hier sehen Sie ein Beispiel für die Vorgehensweise des Unternehmens: Als ein Kunde eine Beschwerde über den Zustand der Versandtaschen twitterte, in denen Jabong Waren an Kunden lieferte, reagierte das Unternehmen umgehend mit einem Design-Hackathon, an dem Produktdesigner, Engineers und Logistikexperten teilnahmen. Sie arbeiteten zusammen, um eine bessere Versandtasche zu entwickeln und das Kundenerlebnis auf den letzten Metern zu verbessern.<sup>5</sup>

*„Der CMO muss in Zukunft bei der Entwicklung eines integrierten Erlebnisses und der Verwandlung von Kunden in Fans die Führung übernehmen.“*

**Paulo A. Pedó Filho**, Brand Director, Grendene, Brasilien

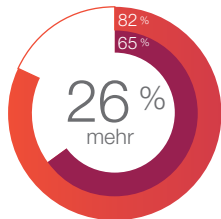
#### Abbildung 6

**Einheitliche Front:** CMOs der Vorreiter sind stärker bemüht, dem Kunden ein einheitliches Bild des Unternehmens zu präsentieren



**Abbildung 7**

**Pfadfinder:** CMOs der Vorreiter beschäftigen sich ausführlicher mit der Customer Journey

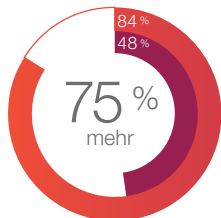


Schwerpunkt: Abbildung der Customer Journey

● CMOs der Vorreiter ● CMOs der Marktfolger

**Abbildung 8**

**Erstklassige Mischung:** CMOs der Vorreiter sind weitaus versensener auf die Schaffung physischer und digitaler Einbindungschancen



Schwerpunkt: Event- und Erlebnismarketing

● CMOs der Vorreiter ● CMOs der Marktfolger

## Empfohlene Vorgehensweise: Möglichkeiten zur Interaktion erweitern

Die vollständige, integrierte Kundenbeziehung rückt immer stärker ins Zentrum der Aufmerksamkeit und CMOs reagieren entsprechend. Für zwei Drittel der Teilnehmer unserer Studie hat die Entwicklung intensiver, umfangreicher Kundenerlebnisse die höchste Priorität im Marketing. „Der CMO muss zum Hüter des Kundenerlebnisses werden, nicht nur zum Leiter der Kreativabteilung“, merkte der CMO eines globalen Markenverwaltungsunternehmens an.

CMOs erwarten, dass die Interaktion mit Kunden in Zukunft auf einer individuelleren und stärker digital geprägten Ebene stattfindet als noch 2013. „Beim Marketing geht es nicht mehr darum, Kreativ-Wettbewerbe zu gewinnen; es geht um One-to-One-Kommunikation“, warnte der CMO eines US-amerikanischen Telekommunikationsunternehmens. Viele CMOs erkennen zudem, dass sie mehr externe Innovationen benötigen, um die mehrdimensionalen Erlebnisse zu ermöglichen, die Kunden sich wünschen. Dies erklärt, warum 69 Prozent umfangreichere Partnerschaften planen.

CMOs der Vorreiter sind CMOs der Marktfolger jedoch weit voraus. Sie arbeiten stärker darauf hin, die Interaktionen des Kunden mit dem Unternehmen vollständig nachzuvollziehen (siehe Abbildung 7). Indem sie den gesamten Weg sowie die beteiligten Technologien, Menschen und Prozesse abbilden, können Marketingexperten Schwachstellen erkennen und beseitigen. Die Darstellung dieses Weges ist jedoch schwierig, da die Interaktion des Kunden jetzt nichtlinear und weitaus komplexer ist als in der prä-digitalen Ära.

Die Tatsache, dass CMOs der Vorreiter sich auf die Bereitstellung ganzheitlicher, vielfältiger Customer Journeys konzentrieren, spiegelt sich auch in ihrer Begeisterung für physische und digitale Chancen zur Einbindung von Kunden wider (siehe Abbildung 8). Amazon, das Paradebeispiel für Onlinehandel, hat beispielsweise vor Kurzem eine reale Buchhandlung eröffnet.<sup>6</sup> Derweil testet das bekannte britische Einzelhandelsunternehmen John Lewis verschiedene Apps, die das Kundenerlebnis in der Filiale verbessern sollen. Die erste Maßnahme ist ein interaktives Sofageschäft, in dem die Kunden 3D-Bilder von Möbelstücken mit verschiedenen Bezügen erstellen können, um sich eine bessere Vorstellung vom möglichen Aussehen des fertigen Produkts zu machen.<sup>7</sup>

In vergleichbaren Situationen sind CMOs der Vorreiter besser darin, auf der Grundlage von Kundenfeedback neue Trends zu untersuchen und gemeinsam mit den Kunden neue Produkte und Services zu entwickeln (siehe Abbildung 9). „Es ist Aufgabe des CMO, dem Kunden die größte Aufmerksamkeit zu schenken“, erläuterte der CMO eines Versicherungsunternehmens aus der Schweiz. Das ist aber nur der erste Schritt; der zweite besteht *darin*, basierend auf den Äußerungen der Kunden zu handeln. Die Bekleidungsfirma ModCloth mit Sitz in San Francisco hat dies eindrucksvoll demonstriert: Die Zusammenarbeit mit dem Kunden ist ein zentrales Element der Geschäftsstrategie. Das Unternehmen hat zahlreiche Wettbewerbe veranstaltet, um die Community einzubinden, einschließlich Modedesign-Wettbewerben und Preisausschreiben für pfiffige Namen für ausgewählte Artikel.<sup>8</sup>

Im Wesentlichen wenden ModCloth und vergleichbare Unternehmen die Grundsätze des Design-Thinking an, bei dem der Schwerpunkt auf den Erlebnissen der Kunden – und ihren emotionalen Erlebnissen im Besonderen – liegt statt nur auf den Attributen, die für die Herstellung eines ausgereiften Produkts erforderlich sind. Den Ausgangspunkt für Design-Thinking bildet die Prämisse, dass Qualität, Effizienz und Rentabilität zwar notwendig, aber nicht ausreichend sind. Zudem ist es für die Geschäftsstrategie, Systeme und Unternehmen ebenso relevant wie für die Produktentwicklung. Gutes Design zielt darauf ab, unsere Interaktionen mit komplexen Angeboten und Unternehmen so attraktiv wie möglich zu gestalten. Dazu werden die Kundenanforderungen über die interne Wirtschaftlichkeit gestellt.<sup>9</sup>

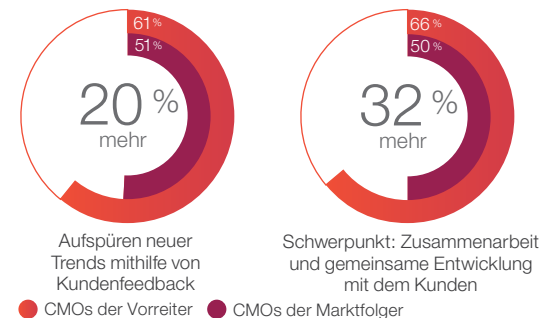
Dies hat große organisatorische Auswirkungen. Ein Unternehmen kann seine Kunden nur verstehen, gemeinsam mit ihnen neue Produkte oder Services entwickeln und sich in einem Netzwerk einbringen, wenn die Bereitschaft besteht, Führungskontrolle zu einem gewissen Grad aufzugeben. Auch hier stechen die CMOs der Vorreiter aus der Masse hervor: 61 Prozent erwarten in der Zukunft eine weniger zentralisierte Entscheidungsfindung. Bei den CMOs der Marktfolger sind es hingegen nur 48 Prozent. CMOs der Vorreiter scheinen sich mit einem dezentralisierten Führungsstil viel wohler zu fühlen.

*„In Zukunft wird es keine CMOs mehr geben, sondern Chief Experience Officers, die für die gesamte Customer Journey verantwortlich sind.“*

**Mohamed AlTajer**, Head of Marketing, Branding and Corporate Communications, Commercial Bank International, PSC, Vereinigte Arabische Emirate

#### Abbildung 9

**Gemeinsames Unternehmen:** CMOs der Vorreiter sind besser darin, den Kunden ihre Aufmerksamkeit zu schenken und das Feedback für die gemeinsame Entwicklung neuer Angebote zu nutzen



---

*„Durch Cognitive Computing wird sich verändern, wie Menschen und Unternehmen mit- sowie untereinander interagieren und wie Wissen weitergegeben und gewinnbringend genutzt wird.“*

**Stephen Ingledeew**, Managing Director, Standard Life, Großbritannien

---

## Erforderlich für die Umsetzung: Digitalen Geschäftssinn schärfen

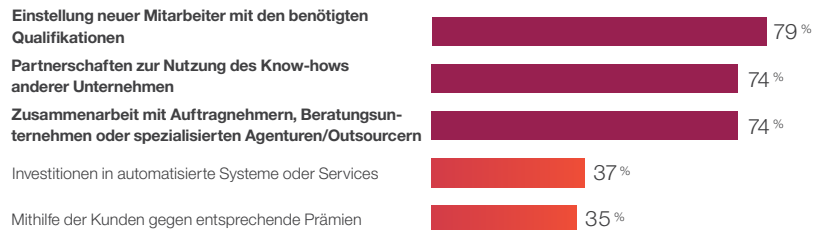
Für die Entwicklung überzeugender Erlebnisse, die sich an Kundenimpulsen orientieren, ist zudem ein erheblicher digitaler Geschäftssinn erforderlich, wie CMOs ganz richtig einschätzen. 60 Prozent möchten innerhalb der nächsten drei bis fünf Jahre datengestützte Erkenntnisse für die Gestaltung ihrer Marketingkampagnen verwenden – im Vergleich zu aktuell 40 Prozent. „Wir müssen uns stärker auf Analysen verlassen als auf unsere Intuition“, merkte der CMO eines australischen Herstellers von Konsumgütern an.

Genau genommen verwenden 69 Prozent der CMOs bereits Vorhersageanalysen, und 45 Prozent nutzen präskriptive Analysen, um neue Trends zu erforschen.<sup>10</sup> Derzeit setzen jedoch nur 13 Prozent Cognitive Computing ein, obwohl die Verarbeitungskapazität von kognitiven Systemen die von konventionellen Systemen bei Weitem übersteigt. Traditionelle algorithmenbasierte Systeme sind auf das begrenzt, wofür sie programmiert wurden, wohingegen kognitive System durch Erfahrungen lernen und das Gelernte selbständig auf neue Anforderungen anwenden. Sie können Inhalte in einen Zusammenhang setzen, bieten nach Verlässlichkeit gewichtete Reaktionen und erkennen selbst unauffällige Muster oder Informationen.<sup>11</sup>

Kognitive Technologien sollen die menschliche Intelligenz jedoch nicht ersetzen, sondern ergänzen. Viele CMOs müssen daher neue Talente einstellen, um die Digitalkompetenz der Marketingfunktion zu verbessern. Das Problem dabei ist die Umsetzung. Vier Fünftel der Teilnehmer planen, Mitarbeiter mit entsprechenden Fähigkeiten anzuwerben (siehe Abbildung 10). Das richtige Personal zu finden, kann aber schwierig sein. „Wir brauchen Digital Natives, haben aber keine Erfahrung mit ihrer Einstellung“, berichtete der CMO eines japanischen Versicherungsunternehmens.

**Abbildung 10**

*Zusätzliche Qualifikationen: CMOs planen, neue Talente aus verschiedensten Quellen binzuzuziehen*



Drei Viertel hoffen zudem, ihre internen Kräfte durch die Zusammenarbeit mit externen Spezialisten oder Unternehmen zu ergänzen, um Zugang zu deren Know-how zu erhalten. Dies hat weitere Auswirkungen. Für die Geschäftstätigkeit als Teil eines Netzwerks sind andere Qualifikationen erforderlich als für den eigenständigen Betrieb. Die Fähigkeit, Geschäftsbeziehungen zu pflegen und zu verwalten, ist beispielsweise absolut entscheidend.

Überraschender ist jedoch, dass relativ wenige CMOs planen, die Kunden um Hilfe zu bitten und sie für ihre Unterstützung zu belohnen. Denn die Kunden können in den Geschäftsprozessen einiger Unternehmen eine zentrale Rolle spielen, wie der britische Mobilfunkanbieter giffgaff zeigt. Giffgaff setzt darauf, dass kompetente Kunden bei anderen Kunden Serviceleistungen vornehmen sowie für die Marke werben. Kunden, die anderen helfen, erhalten dabei Punkte, die sie sich auszahlen lassen können. Das Unternehmen wendet jetzt das gleiche Modell auf den Kreditsektor an.<sup>12</sup>

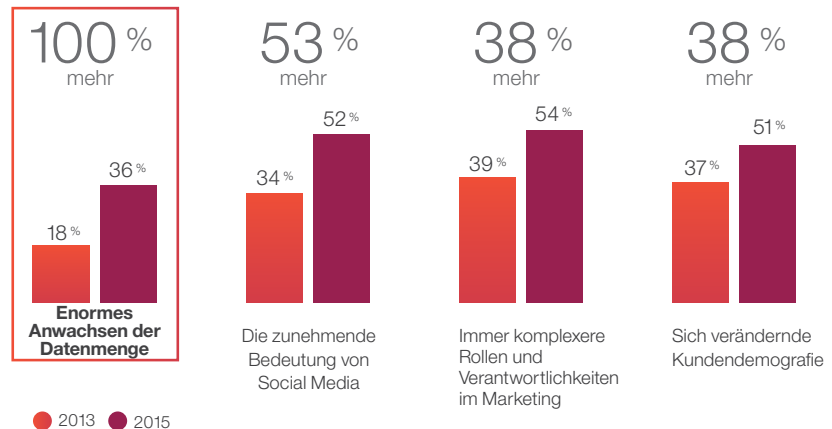
*„Wir müssen neue Partnerschaften mit Unternehmen eingehen, die von unserer eigentlichen Branche oder unserem Partnermodell weit entfernt sind.“*

**Jeffrey Evans**, Vice President (VP) Digital APAC,  
Epsilon, Australien

Trotz des unablässigen Kampfes um talentierte Mitarbeiter haben CMOs in den letzten zwei Jahren aber erhebliche Fortschritte erzielt. Sie sind überzeugt, dass sie besser auf den Umgang mit sich verändernden Mustern im Kundenverhalten, mit der zunehmenden Bedeutung von Social Media und mit den immer komplexeren Verantwortlichkeiten im Marketing vorbereitet sind. Darüber hinaus berichten sie, dass sie im Hinblick auf die Verarbeitung enorm anwachsender Datenmengen noch weiter vorangekommen sind, obwohl ihnen dieses Problem nach wie vor das größte Kopfzerbrechen bereitet (siehe Abbildung 11). „Die Datenmengen sind wirklich riesig und nehmen immer weiter zu“, betonte der CMO eines polnischen Zahlungsdienstleisters.

#### Abbildung 11

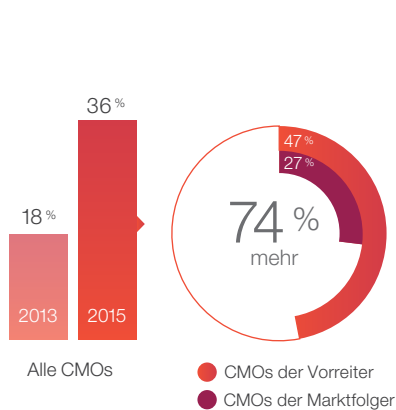
*Vorwärts, marsch: CMOs sind überzeugt, dass sie besser auf die Bewältigung zentraler Herausforderungen im Marketing vorbereitet sind*



Auch hier sind CMOs der Vorreiter führend. Sie haben in den letzten zwei Jahren deutlich größere Fortschritte gemacht als CMOs der Marktfolger, wenn es darum geht, allein das zu verarbeitende Datenvolumen in den Griff zu bekommen (siehe Abbildung 12). Zudem sind sie besser positioniert, um die Feinheiten des modernen Marketings zu verwalten, da durch Technologie die erforderlichen Hilfsmittel verfügbar sind, um von tiefer gehenden Erkenntnissen, einer präziseren Zielgruppenbestimmung und stärker personalisierten Chancen zur Interaktion mit anspruchsvollen Kunden zu profitieren (siehe Abbildung 13).

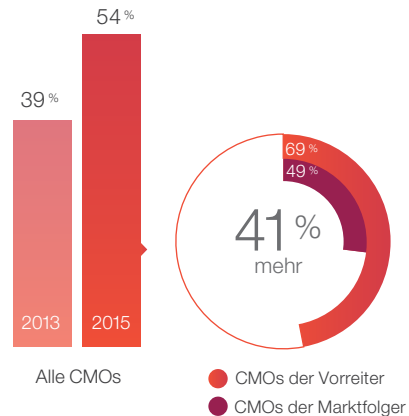
**Abbildung 12**

*Höchste Datenkompetenz: CMOs der Vorreiter vertrauen stärker auf ihre Fähigkeit, mit enorm anwachsenden Datenmengen umgehen zu können*



**Abbildung 13**

*Vielseitige Virtuosen: CMOs der Vorreiter sind souveräner, wenn es um den Umgang mit einem immer komplexeren Marketing geht*



*„Der CMO muss im Umgang mit Daten und bei der Kommunikation mit Menschen, die nicht im Marketing tätig sind, versierter werden, um die Marketingstrategie vermitteln zu können.“*

**Rikke Gransø Lange**, Head of Central Marketing, DFDS, Dänemark

## Werden Sie zum Vorreiter

CMOs wissen, dass sie sich auf eine Zukunft vorbereiten müssen, in der Umbrüche zur Regel werden – eine Zukunft, in der durch technologische Fortschritte die Grenzen zwischen verschiedenen Branchen immer mehr verschwimmen, neue Mitbewerber als Quereinsteiger auf den Markt drängen und das gesamte Spektrum der Kundeneinbindung geschäftlichen Nutzen bietet. Wie können sie trotz der Neudefinition der Märkte ihren Wettbewerbsvorsprung beibehalten? Die CMOs der Vorreiter in unserer Studie liefern wichtige Erkenntnisse, von denen alle anderen CMOs profitieren können.

### **Erforderliche Maßnahme: Alle Bereiche mit Blick auf das Kundenerlebnis neu durchdenken**

Setzen Sie sich entschlossen für Ihre Kunden ein. Überdenken Sie jeden Aspekt Ihrer Strategie, des Designs und der Geschäftsprozesse, um die Erlebnisse der Kunden mit Ihren Unternehmen zu verbessern. Konzentrieren Sie sich auf neue Netzwerke, sodass Sie mehr Energie und Ressourcen in die Entwicklung einzigartiger Produkte, Services und tatsächlich verbesserter Erlebnisse investieren können – damit Ihnen die Markteinführung als Erstes gelingt. Ermutigen Sie die Mitarbeiter in *jeder* Funktion, voneinander isolierte interne Organisationsbereiche zu beseitigen und dem Kunden ein einheitliches, authentisches Bild des Unternehmens zu präsentieren.

### **Empfohlene Vorgehensweise: Internetexperten aktiv einsetzen**

Ergänzen Sie Ihr Team um Digital Natives. Bauen Sie Ihre Digitalkompetenz aus – sie ist entscheidend für die Generierung differenzierter Kundenerlebnisse. Richten Sie digitale „Boot Camps“ ein, um Ihre vorhandenen Mitarbeiter zu schulen, und beseitigen Sie kritische Qualifikationslücken mit einer Mischung aus neuen Mitarbeitern und Talenten bei Partnern in Ihrem Netzwerk. Vergessen Sie nicht, auch Kunden als hervorragende Quelle für Fachwissen zu nutzen. Berücksichtigen Sie Kundenfeedback und laden Sie die Kunden dazu ein, sich als Mitentwickler und Innovatoren zu beteiligen.



---

### **Erforderlich für die Umsetzung: Daten, digitale Lösungen und Cognitive Computing nutzen**

Stellen Sie mithilfe einer datengestützten Entscheidungsfindung Kundenerlebnisse bereit, die personalisiert, relevant und zeitlich passend sind – auf breiter Basis. Setzen Sie Vorhersageanalysen und präskriptive Analysen gewinnbringend ein, um die beste Vorgehensweise zu bestimmen und diese Ihren Kunden empfehlen zu können. Entwickeln Sie innovative, verbesserte Erlebnisse, mit denen die Kunden über digitale Schnittstellen, mobile Lösungen, IoT und Cloud-Computing stärker eingebunden werden. Testen Sie zudem kognitive Technologien, die über das Potenzial verfügen, die Kundeninteraktion vollkommen neu zu gestalten.

Den ersten Teil unserer jüngsten C-Suite Study mit dem Titel „Grenzen neu definieren“ finden Sie unter [ibm.com/csuitestudy](http://ibm.com/csuitestudy). Sie können ihn auch über die Tablet-Apps des Institute for Business Value für iOS und Android aufrufen.

---

### **Weitere Informationen**

Wenn Sie mehr über diese Studie des IBM Institute for Business Value erfahren möchten, können Sie sich gerne unter [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com) an uns wenden. Folgen Sie @IBMIBV auf Twitter. Besuchen Sie die folgende Seite, um den vollständigen Katalog unserer Studien zu erhalten oder unseren monatlichen Newsletter zu abonnieren: [ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)

Laden Sie die kostenlose App „IBM IBV“ für Ihr iPhone oder Tablet aus dem App Store herunter, um die Executive Reports des IBM Institute for Business Value auf Ihrem Mobilgerät aufzurufen.

### **Der ideale Partner für eine sich ändernde Welt**

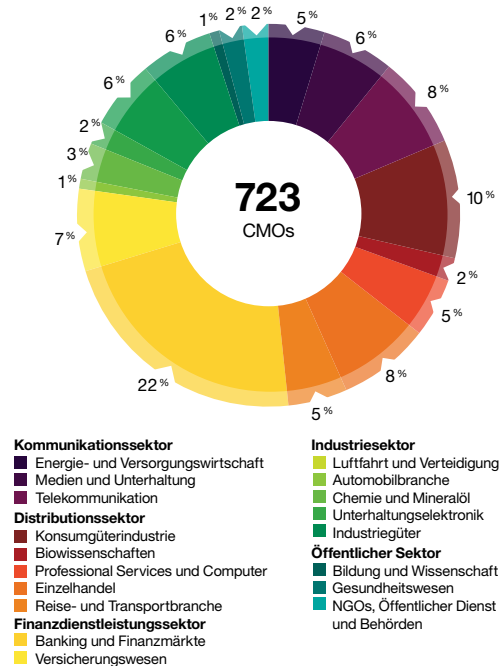
Bei IBM kooperieren wir mit unseren Kunden, tragen geschäftliche Informationen zusammen sowie weiter entwickelte Forschung und Technologie, um Ihnen angesichts des raschen Wandels der modernen Umgebung einen klaren Vorteil bieten zu können.

### **IBM® Institute for Business Value**

Das IBM Institute for Business Value, Bestandteil der IBM Global Business Services, vermittelt hochrangigen Führungskräften tatsachenbasierte strategische Erkenntnisse zu kritischen Themen des öffentlichen und des privaten Sektors.

**Abbildung 14**

**Sektorverteilung:** Wir sprachen mit CMOs aus 18 Branchen.



## Methodik unserer Studie

Im Jahr 2015 befragten wir 5.247 Führungskräfte in mehr als 70 Ländern für unsere neueste Global C-Suite Study, die 18. Folge der IBM Studien für die höchste Führungsebene. In diesem Bericht werden die Antworten der 723 CMOs analysiert, die an unserer Studie teilnahmen (siehe Abbildung 14).

Wir verwendeten einen zweidimensionalen Rake-Gewichtungsprozess, um Oversampling-Probleme zu korrigieren, die sich aus den Unterschieden in der Anzahl an Befragten in einem bestimmten Aufgabenbereich oder einer bestimmten Region ergaben. Unsere Studie beinhaltete auch eine Analyse der Merkmale, durch die sich die erfolgreichsten Großunternehmen auszeichnen. Wir baten jeden CMO, die Position seines/ihrer Unternehmens in der Branche der jeweiligen Tätigkeit im Hinblick auf zwei Aspekte einzustufen: Marktwahrnehmung der Innovationsfähigkeit und Geschäftsergebnisse in den letzten drei Jahren anhand von Umsatzwachstum und Rentabilität (oder Budgetzunahme und Effizienz bei Unternehmen aus dem öffentlichen Sektor). Bei den Antworten zu unserem zweiten Kriterium führten wir eine Kreuzvalidierung durch, indem wir sie mit zwei objektiven finanziellen Messgrößen verglichen – kumuliertem jährlichem Wachstum bei Umsatz und Gewinn vor Steuern zwischen 2009 und 2014.

## Anmerkungen und Quellen

- 1 Joseph Schumpeter bezeichnete Umbrüche durch Innovationen bekanntermaßen als den „ewigen Sturm der schöpferischen Zerstörung“. Siehe „*Capitalism, Socialism and Democracy*“. Routledge, London & New York, 1994. Ausgabe 2003, S. 83–84.
- 2 Offene Geschäftsmodelle ist durch eine systematische Zusammenarbeit mit externen Agenturen gekennzeichnet, um auf neuartige Weise geschäftlichen Nutzen zu generieren und davon zu profitieren. Plattformbasierte Geschäftsmodelle zeichnen sich dadurch aus, dass ein Forum geschaffen wird, in dem Käufer und Verkäufer direkt miteinander interagieren können. Dabei wird bei jeder Transaktion ein Provision berechnet.
- 3 Travlos, Darcy. „Importance of Being a Platform (Apple, LinkedIn, Amazon, eBay, Google, Facebook).“ *Forbes*, 26. Februar 2013. <http://www.forbes.com/sites/darcytravlos/2013/02/26/importance-of-being-a-platform-apple-linkedin-amazon-ebay-google-facebook/>; am 1. Dezember 2010 lag der Aktienkurs von Apple bei 45,20 US-Dollar. Bei Börsenschluss am 1. Dezember 2015 lag er bei 117,34 US-Dollar – dies entspricht einer Steigerung von 160 Prozent.
- 4 Shree, Shilpa. „Ecommerce In India: Customers Of Flipkart, Jabong and Snapdeal Are The Most Satisfied!“ *DazeInfo*, 13. April 2013. <http://www.dazeinfo.com/2013/04/13/ecommerce-in-india/>
- 5 „Jabong hosts design hackathon on last mile customer experience.“ *BGR*, 12. Mai 2014. <http://www.bgr.in/news/jabong-hosts-design-hackathon-on-last-mile-customer-experience/>
- 6 Thau, Barbara. „Amazon Makes Brick-And-Mortar Debut Today With Seattle Bookstore.“ *Forbes*, 3. November 2015. <http://www.forbes.com/sites/barbarathau/2015/11/03/amazon-makes-brick-and-mortar-debut-today-with-seattle-bookstore/>
- 7 Carter, Meg. „How 4 Retailers Are Using Digital And Mobile To Create A More Seamless Shopping Experience.“ *Fast Company*, 27. Oktober 2014. <http://www.fastcocreate.com/3037575/how-4-retailers-are-using-digital-and-mobile-to-create-a-more-seamless-shopping-experience>
- 8 „Want to See Your Sketch Produced and Sold on ModCloth?“ *ModCloth-Blog*, 14. Mai 2014. <http://blog.modcloth.com/2014/05/14/modcloth-make-the-cut-contest/>; „Name It & Win It: Day One.“ *ModCloth-Blog*, 11. November 2015. <http://blog.modcloth.com/2015/11/02/name-it-win-it-day-one/>
- 9 Wladawsky-Berger, Irving. „The Evolution of Design Thinking.“ *The Wall Street Journal*, 25. September 2015. <http://blogs.wsj.com/cio/2015/09/25/the-evolution-of-design-thinking/>
- 10 Das Ziel von Vorhersageanalysen besteht darin, mögliche Ereignisse vorherzusehen, während präskriptive Analysen dazu dienen, die beste Vorgehensweise in einer bestimmten Situation zu ermitteln.
- 11 Bellissimo, Jay, Shanker Ramamurthy, Sandipan Sarkar und Dave Zaharchuk. „Your cognitive future: How next-gen computing changes the way we live and work.“ IBM Institute for Business Value, Januar 2015. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/cognitivefuture/>
- 12 Burn-Callander, Rebecca. „Giffgaff, the ‘bonkers’ mobile network, proves that the crowd can run your business for you.“ *The Telegraph*, 26. Mai 2015. <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/mediatechnologyandtelecoms/telecoms/11630738/Giffgaff-the-bonkers-mobile-network-proves-that-the-crowd-can-run-your-business-for-you.html>

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 oder Marken der IBM Corporation in den USA und/oder anderen Ländern. Weitere Produkt- und Servicennamen können Marken von IBM oder anderen Unternehmen sein. 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).

Dieses Dokument ist zum Datum seiner Erstveröffentlichung aktuell und kann jederzeit von IBM geändert werden. Nicht alle IBM Angebote sind in jedem Land, in welchem IBM tätig ist, verfügbar.

Die Informationen in diesem Dokument werden auf der Grundlage des gegenwärtigen Zustands (auf „as-is“-Basis) ohne jegliche ausdrückliche oder stillschweigende Gewährleistung zur Verfügung gestellt, einschließlich, aber nicht beschränkt auf die Gewährleistungen für die Handelsüblichkeit, die Verwendungsfähigkeit für einen bestimmten Zweck oder die Freiheit von Rechten Dritter. Für IBM Produkte gelten die Gewährleistungen, die in den Vereinbarungen vorgesehen sind, unter denen sie erworben werden.

Diese Veröffentlichung dient nur der allgemeinen Information. Sie soll kein Ersatz für detaillierte Recherche oder professionelle Einschätzungen sein. IBM übernimmt keine Haftung für Verluste, die einer Organisation oder Person dadurch entstehen, dass sie auf den Inhalt dieser Veröffentlichung vertraut.

Die in dieser Veröffentlichung verwendeten Daten können aus Quellen Dritter abgeleitet sein. IBM kann die Richtigkeit dieser Daten weder prüfen noch validieren oder beurteilen. Die Ergebnisse aus der Nutzung dieser Daten werden auf der Grundlage des gegenwärtigen Zustands (auf „as-is“-Basis) bereitgestellt und IBM übernimmt keine ausdrückliche oder stillschweigende Gewährleistung.

© Copyright IBM Corporation 2016

GBE03728-DEDE-01

**IBM**