

# MARKETING- CONTROLLING



## EIN CEO-BLUEPRINT

Zur Steigerung des Unternehmenswerts durch Maximierung der Wirksamkeit von Investitionen, Strategien und Maßnahmen im Marketing



**Forbes**  
**CMO PRACTICE**

# CEO-BLUEPRINT FÜR DIE WERT-STEIGERUNG DURCH MARKETING

Auch wenn über Jahre hinweg Kennzahlen, Analysen, Modelle und Zurechnungen für Mediendaten verfeinert und erweitert wurden, zeigt die Forbes-Befragung von über 800 CMOs und 50 Experten, dass die meisten CMOs es nach wie vor schwierig finden, den Wertbeitrag des Marketing für Management, Kollegen und Partner zu quantifizieren und zu kommunizieren.

Laut der Studie herrscht Einvernehmen darüber, dass es Führungskräften aufgrund fehlender gemeinsamer Standards und Praktiken zur Messung, wie Marketinginvestitionen zum Unternehmenswert beitragen, nur begrenzt gelingt, kritische strategische Entscheidungen zu Abwägungen, Umverteilung und Risikoinvestitionen zu treffen. Diese sind jedoch erforderlich, um in einem dynamischen, sich rasch wandelnden Marktumfeld wettbewerbsfähig zu bleiben.

Es werden die wesentlichen Erkenntnisse des Berichts dargelegt und vier Möglichkeiten beschrieben, wie das Marketing zur Steigerung des Unternehmenswerts beitragen kann.

[Vollständige Version des Berichts in englischer Sprache hier herunterladen.](#)



## FÜNF WESENTLICHE ERKENNTNISSE AUS DER STUDIE

Erkenntnis 1: Zwischen Marketinginvestitionen und Unternehmenswert besteht ein deutlicher Zusammenhang.

Daten aus den Finanzmärkten sowie wissenschaftliche und kommerzielle Forschungen zeigen einen deutlichen Zusammenhang zwischen Marketinginvestitionen und -aktivitäten und dem Unternehmenswert auf. Dieser ist quantifizierbar und optimierbar.

---

Erkenntnis 2: Marketingstrategie und -investitionen können über 50 % des Unternehmenswerts beitragen.

Der wirtschaftliche Beitrag von Marketinginvestitionen und -aktivitäten zum Unternehmenswert in einer immateriellen und digital gesteuerten Wirtschaft ist groß – bis zu 50 % des Unternehmenswerts – und nimmt zu, wenn Marken-, Kunden- und digitale Assets angemessen bewertet und die Wirkung von Marketingperformance, Zusammenarbeit und Wahrnehmung als innovatives Unternehmen auf die finanziellen Ergebnisse gemessen werden.

---

Erkenntnis 3: CMOs müssen sechs Rollen innehaben, um das Potenzial für Unternehmenswert und Wachstum vollständig entfalten.

Die Erwartungen an die Leistung von CMOs sind enorm über die traditionelle Rolle und den Zuständigkeitsbereich von CMOs hinausgewachsen, um dem sich verändernden Verhalten der Kunden, neuen Kanälen, der wachsenden Bedeutung von Daten/Technologie und der Bedeutung der Zusammenarbeit in der Organisation Rechnung zu tragen. Im Alleingang können CMOs das Wachstum nicht maximieren. Aber ein voll handlungsfähiger CMO sollte in erster Linie verantwortlich sein für sechs wichtige Wertschöpfungstreiber, darunter die Markenführung, die Stimme des Kunden, die digitale Roadmap und die Effektivität der Marketinginvestitionen.

---

Erkenntnis 4: Marketingorganisationen mit hoher Verantwortlichkeit streben zwölf Unternehmenskompetenzen an.

Marketer mit größerer Marketing Accountability erzielen um 5 % bessere ROIs auf ihre Investitionen in Marketing und eine um 7 % gesteigerte Wachstumsentwicklung. Die Studie präsentiert zwölf typische Fähigkeiten von Top-Marketern, um ihre Daten, Systeme und Beziehungen zu Dienstleistungspartnern zu nutzen, die Messsysteme für die Marketingperformance zu einem Best-in-Class-Modell zu entwickeln und die Marketing Accountability zu optimieren.

---

Erkenntnis 5: Jede Organisation kann durch mehr Verantwortlichkeit Wert schöpfen.

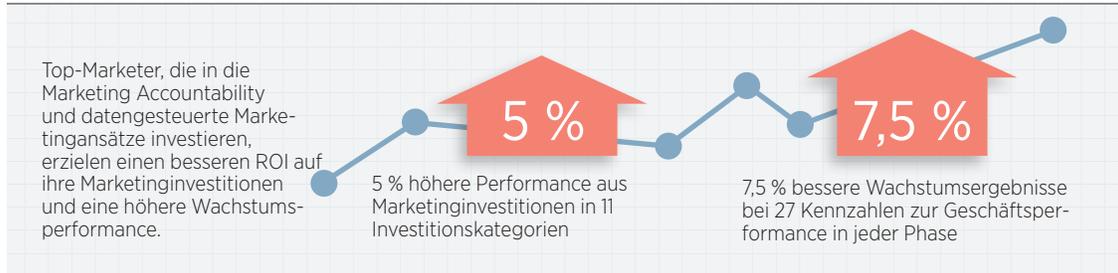
Und jede von ihnen kann Maßnahmen sofort umsetzen, um den Beitrag des Marketing zum Unternehmenswert zu steigern und durch mehr Marketing Accountability profitables Wachstum zu generieren. Diese Studie identifiziert insbesondere fünf Maßnahmen, die jede Organisation durchführen sollte, um den Unternehmenswert besser zu verstehen, zu messen, zu steuern und zu optimieren.

## Der finanzielle Beitrag des Marketing zum Unternehmenswert

### SECHS WEGE für den Beitrag des Marketing zum Unternehmenswert



### MEHR WACHSTUM DURCH INVESTITIONEN IN DIE LEISTUNGSMESSUNG



### DIE SECHS ROLLEN des CMO mit Blick auf den Unternehmenswert



Wachstum ist ein „Mannschaftssport“, und als einziges Vorstandsmitglied mit einer primären Rolle in Bezug auf die wichtigsten Wertschöpfungstreiber – Markenstrategie, Stimme des Kunden, digitaler Wandel, die Innovationsagenda und die Steuerung eines Markteinführungsprozesses – muss der CMO Teil des Wachstumsteams sein.

### SECHS FRAGEN zum Thema Wachstum, die jeder CEO stellen muss

- 1 Welchen Beitrag leistet die Marke zum gegenwärtigen und zukünftigen Unternehmenswert?
- 2 Tun wir genug, um den Wert unsere Kundenbeziehungen zu nutzen, zu schützen und zu erweitern?
- 3 Wie gut ist unsere Organisation aufgestellt, um das Wachstum zu unterstützen?
- 4 Steigern wir unser Umsatzwachstum mit jedem Dollar, den wir ins Marketing investieren, um mehr als 9 Dollar?
- 5 Wie massiv sollten wir unsere Ressourcen für digitale Kanäle und Innovationen umschichten?
- 6 Wie wichtig sind Innovationen für das Wachstum in unserer Branche und für die Wettbewerbsposition?

## Sechs Wege für den Beitrag des Marketing zum Shareholder Value

### Strategischer Wertschöpfungstreiber      Auswirkung auf Unternehmenswert



Markenwert

- Laut einer Studie des Marketing Accountability Standards Board (MASB) legen neue globale und finanzielle Standards für die Bewertung des wirtschaftlichen Beitrags der Marke nahe, dass der Markenwert in Konsumgüterunternehmen durchschnittlich 19 % und in Business-to-Business-Organisationen durchschnittlich 10 % des Unternehmenswerts ausmacht. In vielen Fällen ist dieser Wert sogar noch höher. Der CMO von Cisco Systems schätzt den Beitrag des Markenwerts zum Unternehmenswert auf 30 %. Und die Finanzchefs der Konsumgütermarkten Kraft Heinz und Miller Coors bewerteten beide ihre Marken mit mehr als 50 % ihrer gesamten Marktkapitalisierung und haben ihre Finanzberichterstattung entsprechend angepasst, um der wachsenden Bedeutung dieser immateriellen Vermögenswerte Rechnung zu tragen.<sup>7</sup>



Kundenwert

- Die in diesem Bericht berücksichtigte akademische Forschung stellt einen Kausalzusammenhang zwischen Investitionen in Kundenzufriedenheit, eine herausragende Kundenerfahrung und Kundennetzwerke und Unternehmenswert in herkömmlichen Unternehmen fest. Wissenschaftliche Untersuchungen ziehen eine Verbindung zwischen hoher Kundenzufriedenheit, Vertrauen und Onlineservice-Innovationen zu höheren Gewinnspannen, Umsatzwachstum und Unternehmenswert. Innovative digitale Unternehmen wie Waze (1,3 Mrd. Dollar), LinkedIn (26,2 Mrd. Dollar), Tumblr (1 Mrd. Dollar) und Airbnb (30 Mrd. Dollar) konnten auf der Grundlage digitaler Plattformen innerhalb weniger Monate Milliarden umzusetzen, indem sie Kundennetzwerke entwickelten, die wertvolle Vermögenswerte für das Unternehmen darstellen.



Organisationskompetenz

- In dieser Analyse machen die Interviews mit CMOs überaus deutlich, dass Wachstum ein „Mannschaftssport“ ist und funktionsbereichsübergreifende Zusammenarbeit, Entscheidungsprozesse und Einigkeit über gemeinsame Ziele wesentliche Faktoren für effizientes Wachstum sind. Diese Aussage wird durch die in dieser Analyse zusammengefassten wissenschaftlichen Studien untermauert, die einen Kausalzusammenhang zwischen Organisationskompetenz in den Bereichen Analysen, Marketing, Informationsaustausch und Agilität und dem Unternehmenswert herstellen. Die Befragung der CMOs ergab, dass Organisationen, die in datengesteuerte Messprozesse, Kompetenzen und Systeme investieren, einen wesentlich höheren Grad an Marketingeffizienz und bessere Geschäftsergebnisse erzielen.



Effektivität des Marketing

- Akademische, kommerzielle und börsenbasierte Studien belegen, dass eine optimierte Marketingeffizienz einen Unternehmenswert schafft. Die Kapitalmärkte schätzen organisches Wachstum und Marketingleistung zunehmend. Das spiegelt sich in den Aktienbewertungen stark wachsender Unternehmen wie Salesforce.com und HubSpot wider, die wenige bis gar keine Gewinne einfahren. Der Aktienresearch der Boston Consulting Group korreliert hohes organisches Wachstum und Preisaufschläge. Untersuchungen des Marketing Science Institute (MSI) weisen einen linearen Zusammenhang zwischen Marketingkompetenz und guter Performance nach. Und die CMOs in dieser Befragung bewerteten die Senkung der Kosten für die Kundengewinnung als wichtigsten Beitrag des Marketing zum Shareholder Value.



Digitale Wachstumsplattformen

- Die Kapitalmärkte belohnen zunehmend Investitionen in den digitalen Ausbau der traditionellen Unternehmen, wie etwa Walmart und Home Depot, denn in den meisten Branchen wird neues Wachstum überwiegend aus digitalen Plattformen und Direktvermarktungskanälen generiert. Disruptive digitale Geschäftsmodelle ermöglichen Wertschöpfung und Umverteilungen in Milliardenhöhe. Dies zeigt sich zum Beispiel bei Rasierklingen (Dollar Shave Club), Brillen (Warby-Parker), Recycling, Investmentbanking, Matratzen (Casper) und Hypotheken (Rocket Mortgage). Das IDC prognostiziert, dass das Geschäft bei der Hälfte der Global 2000-Unternehmen davon abhängen wird, in welchem Maße sie bis zum Ende des Jahrzehnts digital optimierte Produkte, Dienstleistungen und Erfahrungen anbieten können.<sup>10</sup>



Wahrnehmung als innovatives Unternehmen

- Die vom Marketing Science Institute zusammengetragenen akademischen Untersuchungen verweisen darauf, dass die Kundenwahrnehmung als innovatives Unternehmen direkte positive Auswirkungen auf Finanzlage und Firmenwert haben. Die Studie zeigt, dass die kurz- und langfristigen Auswirkungen von Innovationen auf den Börsenwert bemerkenswert positiv sind, insbesondere für Firmen, die mehr in Werbung investieren, Firmen aus der HighTech-Branche und Firmen, die einen radikalen Innovationskurs fahren. 97 Prozent der CEOs setzen auf den digitalen Wandel und investieren in Innovationen, um Aktienkurse und Wachstum zu steigern, da sie mehrheitlich davon ausgehen, dass ihre Branche in den kommenden drei Jahren vollständig umgewandelt wird.<sup>11</sup>

## Die sechs Rollen des CMO mit Blick auf den Unternehmenswert



Markenführung

- 1 Aufgrund des hohen Anteils des Markenwerts am Unternehmenswert müssen CMOs die Markenführung übernehmen: Es gilt, den Wert der Marke zu quantifizieren, zu schützen und auszubauen. Dies setzt ein Verständnis von den marketingbezogenen und den marketingfremden Faktoren voraus, die den Wert der Marke beeinflussen, sowie nachhaltige strategische Investitionen zum Schutz und Ausbau des Markenwerts.



Stimme des Kunden

- 2 Weil Investitionen in Kundenzufriedenheit, Kundenerfahrung und digitale Kunden-netzwerke einen wesentlichen Unternehmenswert schaffen, müssen CMOs gegenüber der Unternehmensleitung als Stimme des Kunden auftreten und sicherstellen, dass die Investitionsstrategien den Wert der Kundenbeziehungen umfassend nutzen, schützen und erweitern.



Funktionsübergreifender Koordinator

- 3 Auch bereichsübergreifendes Teamwork steigert den Unternehmenswert. Der CMO – als einziges Vorstandsmitglied mit einem „Sitz in vorderster Reihe“ bei allen Initiativen für geschäftliche Agilität, schnelleren Marktzugang, Kundenorientierung und Informationsaustausch – muss hier wie ein Orchesterdirigent agieren und dafür sorgen, dass strategische Investitionen über einzelne Silos hinweg die gemeinsamen Wachstumsziele des Unternehmens erreichen.



Portfoliomanager

- 4 Aufgrund der Bedeutung einer herausragender Marketingleistung für die Gewinne der Aktionäre müssen CMOs auch als Portfoliomanager agieren und die richtige Mischung aus Marketinginvestitionen nutzen, um Anforderungen an kurzfristiges Wachstum mit langfristiger Wertschöpfung abzustimmen.



Zuständig für die digitale Roadmap

- 5 Da die Kapitalmärkte Investitionen in digitales Wachstum und digitale Plattformen zunehmend belohnen und Direktvermarktungskanäle wesentliche Wachstumstreiber sind, müssen CMOs – als Führungskräfte mit der besten Kenntnis der Auswirkungen der digitalen Technologie auf das Kundenverhalten und die Kundenerfahrung – für die langfristige digitale Roadmap und die Ressourcenzuweisungen für digitale Kanäle zuständig sein.



Sprachrohr für Innovationen

- 6 Weil die Kundenwahrnehmung der Innovationskraft sich unmittelbar auf die Finanzlage und den Firmenwert auswirkt, ist es für CMOs von wesentlicher Bedeutung, Teil der Innovationsagenda zu sein und institutionelle Investitionen in Innovationen maximal auszuschöpfen, indem sie Initiativen für Kundenbewusstsein und Kundenbindung fördern.

## Fünf wichtige Maßnahmen für jede Organisation zur Mehrwertschaffung

### Maßnahme

### Wirkung

**1. Benchmarken Sie Ihre Kompetenz in der Leistungsmessung.** Bewerten Sie den Reifegrad Ihrer Organisation in Bezug auf die zwölf Marketing Accountability-Praktiken von Top-Marketern, um wesentliche Lücken und greifbare Optimierungschancen für Leistung und finanzielle Ergebnisse aus Marketingaktionen und -investitionen aufzudecken.



Durch den Aufbau von Organisationskompetenz für Marketing Accountability kann der ROI auf Investitionen in direkte Medienkosten und das Unternehmensergebnis durch das Marketing kurzfristig um insgesamt über 5 % gesteigert werden.<sup>4</sup>

**2. Quantifizieren Sie den Beitrag der Marke zum Unternehmenswert.** Führen Sie eine wirtschaftliche Markenanalyse durch, um den Wert der Marke zu quantifizieren und die wichtigsten fünf (von 18) Wertschöpfungstreiber zu ermitteln, welche die Positionierung, Leistungsfähigkeit und Wachstumsstrategie Ihres Unternehmens auf dem Markt genau abbilden.



Mit dem Schaffen eines wirtschaftlichen Werts der Marke und einem Verständnis der fünf wichtigsten Treiber des Markenwerts kann sich das Management auf Ressourcen, Kennzahlen, Talente und Anreize für Aktivitäten konzentrieren, die den Unternehmenswert steigern.

**3. Gleichen Sie die Rolle des CMOs der Wertschaffung an.** Stimmen Sie die Rolle des CMOs auf die sechs Wertschöpfungstreiber ab, um sicherzustellen, dass der CMO über die erforderliche Befähigung, Ressourcen und Anreize verfügt, um das gesamte Spektrum an Aktivitäten für die kurzfristige Optimierung der Marketingleistung auszuschöpfen und die Strategien mit dem größten Wachstumspotenzial für den Unternehmenswert umzusetzen.



Die Abstimmung von Rolle, Zuständigkeiten und Ressourcen des CMO mit den Strategien für die Wertschöpfung eröffnet bislang unerschlossene Möglichkeiten, denn Anforderungsprofil und Aufgabenbereich von CMOs werden der wachsenden Komplexität und Zusammensetzung der Marketingaufgaben in den meisten Organisationen nicht mehr gerecht. Ohne Schließen dieser Lücke sind hohe Kosten und ein erhebliches Maß an Ineffizienz und Verschwendung die Folge.

**4. Investieren Sie in „indirekte“ Marketingmedien mit hoher Rendite.** Untersuchungen verweisen auf unzureichende Investitionen in indirekte Medien – einschließlich Content, zielgerichtete Werbung und die Verwaltung und Messung von bezahlten, verdienten und eigenen Medieninvestitionen –, denn sie sind zwar die produktivsten, aber zugleich die am schlechtesten verwalteten und finanzierten Marketinginvestitionen im modernen Marketingportfolio.



Ein Verständnis der wirklichen Auswirkungen der „indirekten“ Medienkosten und das Neuzuweisen von Ressourcen zu den Marketinginvestitionen und -aktionen mit dem größten Potenzial für Gewinnwachstum und Wertschaffung birgt bislang unerschlossene Möglichkeiten auf einem Markt, auf dem Beschaffungsmaßnahmen ihren Umfang und ihre Rolle minimiert haben und grundlegende Investitionen in Content- und Leistungsmessung vom Management zu wenig beachtet, gemessen und unterstützt werden.

**5. Vereinbaren Sie eine Scorecard für den Erfolg.** Marketingmanager müssen gemeinsam mit CFOs und Analyseexperten eine „Balanced Scorecard“ erschaffen, die alle Marketingaktionen und -investitionen mit dem Unternehmenswert in Verbindung setzt. Angesichts des großen Beitrags des Marketing zum Unternehmenswert ist es für die Unternehmensführung besonders wichtig, einen gemeinsamen Nenner zu finden, inwiefern das Marketing zum Unternehmenswert beiträgt, und gemeinsame Kennzahlen und Ziele vorzugeben, mit denen die Geschäftseinheiten zusammen mit den CMOs eine wertbasierte Marketingagenda umsetzen können.



Die Studie verweist auf fehlen allgemeiner Kennzahlen für Marketing Accountability als ein wesentliches Hindernis für das Umsatz- und Firmenwachstum. Durch ein umfassendes Verständnis und vereinbarten Kennzahlen für den Beitrag des Marketing zum Unternehmenswert können Unternehmen bessere Renditen für starke Investitionen in Marketing, Technologie, Innovationen und Wachstum erzielen und sich vor möglicher Disruption durch effektivere Marketer und digitale Pioniere schützen.

## 12 Eigenschaften von Marketingorganisationen mit hoher Verantwortlichkeit

### PERSONEN

1. **Bereichsübergreifende Organisationsstrukturen:** Wachstum ist ein „Mannschaftssport“, der ein hohes Maß an Kooperation der verschiedenen Geschäftseinheiten und Funktionen erfordert.
2. **Fähigkeiten und Kompetenzen für die Messung:** Die Marketing Accountability setzt herausragende Fähigkeiten „unter dem Strich“ bei der Einbindung von Analysen, Modellierungen und Finanzen voraus.
3. **Abstimmung von Funktionen und Rollen:** Das Marketing muss funktional auf die Wachstumsstrategie abgestimmt werden und entsprechend befähigt, unterstützt und ausgestattet werden, um die Wachstumsziele des Unternehmens zu erreichen.

### PROZESS

4. **Gemeinsame Finanzierungsprozesse:** Eine zentrale Finanzierung der kurzfristigen, langfristigen und strategischen Marketinginvestitionen maximiert den ROMI und erleichtert anstehende Abwägungen.
5. **Gemeinsame Planungsprozesse:** Gemeinsame Planungsprozesse verbessern die finanziellen Ergebnisse, wenn sie datengesteuert und prognostizierbar sind und häufig aktualisiert werden.
6. **Prozesse für den Informationsaustausch:** Das Dokumentieren, der Austausch und die Nutzung von Informationen und Erkenntnissen in der gesamten Organisation wirken sich direkt auf den Unternehmenswert aus.

### ANREIZE

7. **Gemeinsames wirtschaftliches Ziel für das Marketing:** Das Management muss das wirtschaftliche Ziel und den Beitrag der Marketinginvestitionen und -maßnahmen zum Wachstum des Unternehmenswerts vereinbaren.
8. **Belohnungen und Anreize für gemeinsames Wachstum:** Die Stakeholder im Management müssen gemeinsame Wachstumsanreize vorgeben, um die Zusammenarbeit zu fördern und gemeinsame Wachstumserfolge zu erzielen.
9. **Gemeinsame Unternehmenskennzahlen und KPIs:** Zur Bewertung der finanziellen Auswirkungen der Marketinginvestitionen auf die Wachstumsperformance des Unternehmens bewerten zu können, müssen zuverlässige und objektiv validierte Kennzahlen aus zahlreichen miteinander vernetzten Datenquellen herangezogen werden.

### SYSTEME

10. **Gemeinsame Kundennummern und -profile:** Kundenprofile sind die Grundlage der Marketing-Mix- und -Zurechnungsmodelle, die Investitionen, Kanälen und die Phasen des Kaufprozesses umfassen.
11. **Planungs-, Zurechnungs- und Prognosemodelle:** Kennzahlenmodelle müssen eine breite Palette an detaillierten Performedaten einbeziehen, um CMOs bei strategischen Entscheidungsprozessen und Abstimmungen der Investitionen zu unterstützen.
12. **Umfangreiche Datenquellen und Integrationsgrade:** Je mehr interne und externe Datenquellen in Planungsmodelle für das Marketing einbezogen werden, desto robuster werden die Modelle für die Leistungsmessung.

## ÜBER FORBES CMO PRACTICE

Forbes CMO Practice bietet Netzwerk- und Beratungsleistungen sowie Kompetenzentwicklungsprogramme für Marketing-Führungskräfte an, die auf dem langjährig bewährten Erfolg und den Erkenntnissen aus der hundertjährigen Erfolgsgeschichte und publizistischen Erfahrung von Forbes gründet.

[Vollständigen Bericht in englischer Sprache herunterladen](#)

### **Bruce Rogers**

Head of CMO Practice and Chief Insights Officer, Forbes Media

### **Stephen Diorio**

Chief Analyst, CMO Practice

### **Kontakt**

- Telefon:  
+1 (212) 366-8890
- Auskünfte und Feedback  
info@cmopractice.com
- Vertriebsinformationen  
brogers@forbes.com

499 Washington Blvd.  
Jersey City, NJ 07310, USA  
+1 (212)366-8890  
[www.forbes.com/CMO-Practice](http://www.forbes.com/CMO-Practice)

