

Lizenz zur Führung?

Die CXO-Perspektive auf die zukünftige Rolle von CMOs

HEIDRICK
&
STRUGGLES



Universität St. Gallen

Roland
Berger



Management summary

Das Marketing steht an einem Wendepunkt. Wurde es früher hauptsächlich als Kostenstelle betrachtet, gilt es heute zunehmend als Treiber für Wachstum, Markenstärke und Innovation. Gemessen am Einfluss auf höchster Unternehmensebene ist von diesem Wandel in der Wahrnehmung allerdings noch wenig zu spüren. Zwar erkennen viele Führungskräfte den strategischen Wert des Marketings an, sehen CMOs jedoch selten als natürliche Kandidaten für den Vorstand oder den CEO-Posten.

Der Branchenkontext ist entscheidend. In Sektoren, in denen Marke und Kundenerlebnis zentral sind, hat das Marketing größere Bedeutung, während es in industriellen und B2B-Umfeldern, insbesondere unter Druck, als verzichtbar gilt. Die Erwartungen an Customer Success und Innovation steigen, während CMOs gleichzeitig mit wachsenden Anforderungen an Effizienz und messbare Ergebnisse konfrontiert sind.

Mehr Einfluss ist möglich, der Weg dorthin aber anspruchsvoll. Heutige CMOs müssen sich über ihre fachliche Expertise hinaus zu echten Geschäftsverantwortlichen entwickeln, Marketing mit der Strategie verknüpfen, Geschäftsmodelle aus Kundensicht gestalten und Stakeholder-Management beherrschen – insbesondere die Sprache der CFOs sprechen und nahtlos mit dem Vertrieb zusammenarbeiten. Unternehmergeist, funktionsübergreifende Erfahrung und menschenzentrierte Führung sind ebenso essenziell wie ein Storytelling, das Marketing in den Kontext von Geschäftsergebnissen stellt.

Technologie beschleunigt den Wandel. KI und datengetriebene Entscheidungsfindung sind heute zentrale Wachstumsmotoren. CMOs müssen diese Werkzeuge in die Unternehmensagenda integrieren, Kundendaten verantworten, wirkungsvolle KI-Anwendungsfälle priorisieren und MarTech-Investitionen steuern, um Vertrauen aufzubauen.

Vor allem muss das Marketing die Kundenperspektive strategisch einnehmen, Insights und prospektive Analysen in die Vorstandsgremien bringen und diese in Produktentwicklung, Innovation und Portfolioentscheidungen einfließen lassen. Der zukünftige CMO orchestriert bereichsübergreifend, antizipiert neue Bedürfnisse und übersetzt diese in umsetzbare Strategien und verantwortet idealerweise die gesamte Customer Journey.

Inhalt

Seite	4	1	Unter Druck – Die Rolle des Marketings in Zeiten wachsender Komplexität und zunehmender Restriktionen
	4	2	Lizenz zum Führen – Ist das Marketing bereit für Vorstands- und CEO-Rollen?
	8	3	Volle Fahrt voraus oder vorsichtiges Navigieren? – Budget-, Investitions- und ROI-Narrative
	10	4	Signale des Wandels – Zukunftskompetenzen für den modernen CMO
	14	5	Motoren des Wachstums – KI, Daten und das neue Marketing-Playbook
	16	6	Den Kunden strategisch repräsentieren und an den Tisch bringen
	17	7	Fazit – Der Aktionsplan für Marketingverantwortliche

Mit „CXO“ bezeichnen wir in dieser Studie den CEO und verschiedene funktionale C-Level-Positionen, die nicht zum Marketing oder CMO gehören. Mit „CMO“ bezeichnen wir den Chief Marketing Officer, die Position, die die Marketingfunktion in einem Unternehmen leitet.

Fast facts

Nur

40 %

der CXOs sind der Ansicht, dass CMOs im Vorstand vertreten sein sollten

Strategisches Denken, Führung und Stakeholder-Management sind die wichtigsten Kompetenzen



Heutige Marketingverantwortliche müssen sich über die funktionale Expertise hinaus weiterentwickeln und KI annehmen



1

Unter Druck – Die Rolle des Marketings in Zeiten wachsender Komplexität und zunehmender Restriktionen

Die Rolle des Marketings wird stärker denn je kritisch hinterfragt. Angesichts anhaltender Unsicherheit, sich wandelnder Kundenerwartungen und rasanter technologischer Veränderungen – insbesondere durch KI – muss das Marketing seinen Ergebnisbeitrag klar belegen und Prioritäten neu definieren. Gleichzeitig werden die Ressourcen knapper: Laut Gartner ist der Anteil des Marketingbudgets am Umsatz von etwa 12 % im Jahr 2016 auf rund 8 % im Jahr 2025 gesunken. Auch der Medienkonsum verschiebt sich: Die Zeit, die auf werbefinanzierten Medien verbracht wird, ist von 54,6 % im Jahr 2021 auf 51,4 % im Jahr 2025 gesunken. Das macht es für Marketer schwieriger, Konsumentinnen und Konsumenten zu erreichen.¹ Governance-Trends verstärken den Druck zusätzlich: Forrester berichtet, dass der Anteil der Vorstände, in denen ein CMO vertreten ist, von 63 % auf 58 % zurückgegangen ist. Kurz gesagt: Die Komplexität steigt, Budgets schrumpfen, die Sichtbarkeit im Vorstand nimmt ab und die Aufmerksamkeit der Kunden ist schwerer zu gewinnen.

Gleichzeitig ist das **Marketing eine der Funktionen, die am stärksten von der KI-Transformation betroffen sind** – mit dem Potenzial, unternehmensweites Wachstum voranzutreiben und Produktivitätsgewinne zu erzielen, aber auch mit dem Risiko, hinter den Erwartungen zurückzubleiben. Vor diesem Hintergrund haben Roland Berger, das Institut für Marketing & Customer Insight an der Universität St. Gallen (HSG) und die Leadership-Beratung Heidrick & Struggles eine DACH-weite Studie durchgeführt, **um die Sicht der CXO-Kollegen auf die Rolle des CMO und die Marketingführung zu evaluieren.** Diese Studie reflektiert die Realitäten und Erwartungen, die die Marketingführung heute prägen.

Die Untersuchung basiert auf einer Umfrage unter mehr als 130 CXO-Führungskräften aus den Bereichen CEO, Gesamt- und Geschäftsbereichsleitung, Finanzen, Vertrieb, Strategie und anderen Funktionen, ergänzt durch mehr als zehn ausführliche Interviews. Die CXOs repräsentieren verschiedene Branchen – vom Gesundheitswesen und Konsumgütern bis hin zu Technologie, Medien, Telekommunikation, Industrie, Energie und Finanzdienstleistungen – sowie Unternehmen von KMU bis hin zu globalen Konzernen. Sämtliche Daten wurden im Zeitraum September bis Oktober 2025 erhoben.

2

Lizenz zur Führung – Ist das Marketing bereit für Vorstands- und CEO-Rollen?

Unsere Studie zeigt einen Wandel in der Wahrnehmung der CXOs: So wird Marketing nicht mehr als reine Kostenstelle, sondern zunehmend als strategische Investition in Wachstum, Marke und Innovation gesehen (45 % sehen es als Investition, 29 % sind unentschieden, 26 % sehen es als Kostenstelle).

¹ PQ Media/DMEXCO 2025

// Ein CMO, der CEO wird, bleibt die Ausnahme."

Jürgen Herrmann, CEO Mövenpick Holding AG

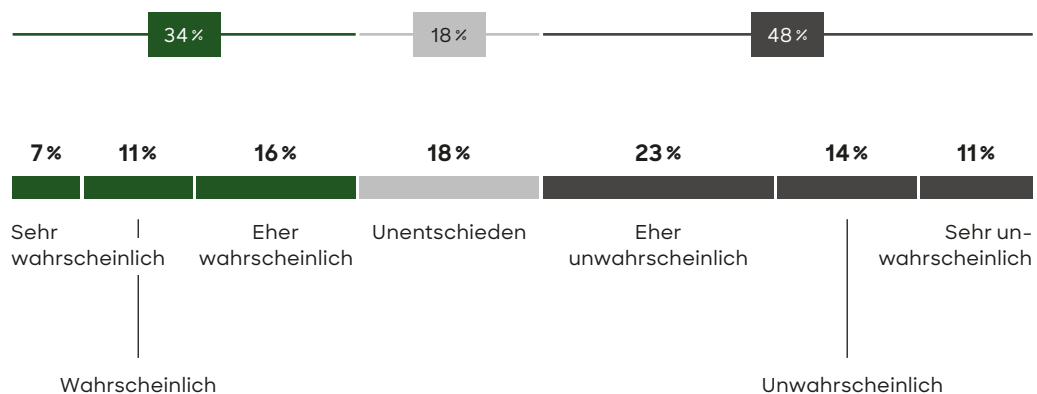
Wie das Marketing jeweils wahrgenommen wird, ist dabei von Branche zu Branche sehr unterschiedlich. In kunden- und markenintensiven Branchen wie Konsumgüter, Finanzdienstleistungen, Versicherungen sowie Medien und Telekommunikation wird der Wert des Marketings höher eingeschätzt. In industriellen Sektoren hingegen gilt Marketing als weniger erfolgskritisch, insbesondere dort, wo der wirtschaftliche Wettbewerbsvorteil greifbarer und weniger von Marke oder Kundenerlebnis abhängig ist. Ein Interviewpartner formulierte es so: „In wirtschaftlich schwierigen Zeiten wird Marketing immer noch als verzichtbar angesehen, besonders in B2B- und regulierten Branchen.“

Trotz der insgesamt wachsenden Anerkennung klafft nach wie vor eine erhebliche Lücke zwischen der Wertschätzung des Marketings und der Bereitschaft, CMOs mit Top-Führungspositionen zu betrauen. Nur 34 % der CXOs glauben, dass ihr aktueller CMO oder Verantwortliche für Marketing für eine Kandidatur für die CEO-Nachfolge infrage käme. Diese Diskrepanz spiegelt sich auch in den Budgettrends wider: Zwar rechnen viele mit einem leichten Anstieg der Marketingbudgets, doch Finanzverantwortliche fordern weiterhin mehr Effizienz und Geschwindigkeit. Das zeigt, dass Marketing im Zweifel immer noch als Kostenstelle betrachtet wird. ► **A**

Daten von Forrester bestätigen die Hypothese, dass CMOs nicht als potenzielle CEOs oder Vorstände gesehen werden: Nur 58 % der Fortune-500-Unternehmen haben einen Marketingverantwortlichen, der direkt an den CEO berichtet oder Teil der C-Suite ist – im Vorjahr

A Wahrgenommene Chancen, dass Marketingleitungen CEOs werden

Wie schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass CMO/Marketingleitung in Ihrem Unternehmen in eine CEO Position aufsteigen können?



Quelle: Roland Berger

waren es noch 63 %. Bei B2B-Unternehmen sinkt dieser Wert sogar auf 42 %². Laut unserer Recherche ist kein aktueller DAX-CEO aus einer CMO-Position CEO geworden, und nur zwei der DAX-CEOs hatten in ihrer Karriere eine klare Marketingverantwortung (Henkel & Puma).

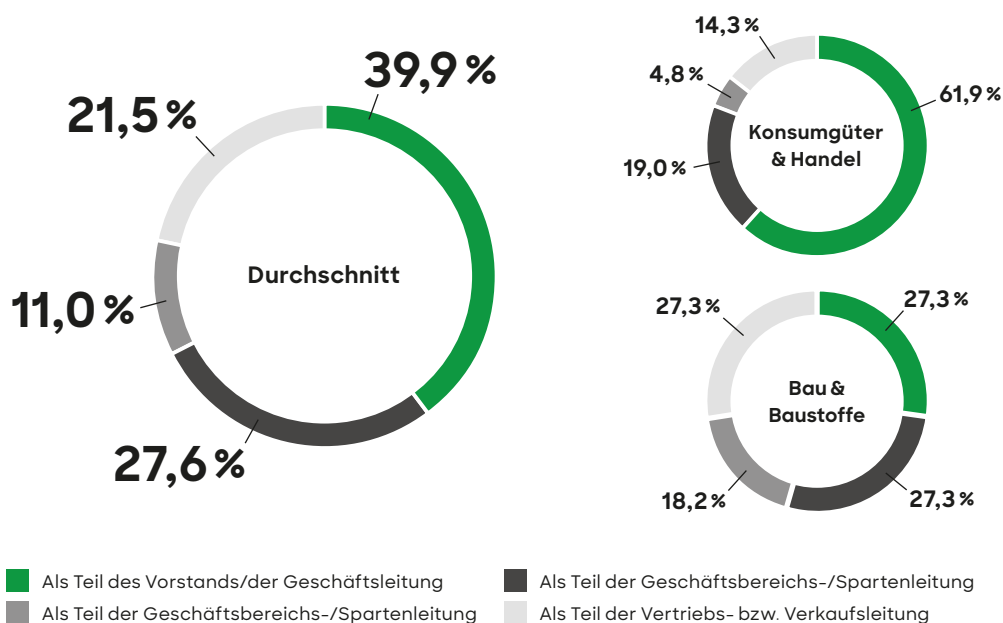
Insgesamt bestätigen die Daten, dass eine Marketingführungsrolle selten zu einer Gesamtverantwortung im Unternehmen führt. Aus unserer Forschung und unseren Interviews lassen sich jedoch Empfehlungen ableiten, wie sich das wahrgenommene Defizit an Führungspotenzial wirksam adressieren lässt.

Obwohl es verschiedene CMO-Archetypen mit unterschiedlichem Potenzial und Ambitionen gibt, haben wir einige zentrale Fähigkeiten identifiziert, die den Einfluss des Marketings im Vorstand erhöhen und einem CMO den Weg in den Vorstand oder zum CEO ebnen können. Dazu zählen:

- 1. Unternehmerische Denkweise und Fähigkeiten der Geschäftsführung übernehmen,** schwierige Herausforderungen annehmen und Prioritäten setzen. Wie ein Executive bemerkte: „Märkte belohnen CMOs, die ein Geschäft führen können, nicht nur eine Funktion.“ CMOs sollten den Status quo hinterfragen, Marketing mit der Geschäftsstrategie verknüpfen und das Geschäftsmodell aus Kundensicht gestalten.
- 2. Souveränes Stakeholder-Management,** insbesondere P&L-Kompetenz, um die Sprache der CFOs zu sprechen. Interviewpartner bestätigen dies und sehen Zusammenarbeit und Stakeholder-Management als USP: So gilt der CMO in Organisationen, in denen Marketing als kollaborativer Partner von Vertrieb, Finanzen und Operations gesehen wird, eher als potenzieller CEO. Zudem wurde mehrfach erwähnt, dass CMOs, die P&L-Verantwortung übernehmen und aktiv zum Umsatzwachstum beitragen, eher für Führungsrollen in Betracht gezogen werden.
- 3. Multifunktionale Erfahrung, Geschäftssinn und die Fähigkeit, komplexe Organisationsdynamiken zu navigieren.** CMOs, die verschiedene Geschäftsfunktionen durchlaufen haben und das gesamte Wertschöpfungsspektrum verstehen, gelten als glaubwürdig. Interviewpartner erwähnten, dass einige CFOs gezielt Zeit im Marketing oder anderen Funktionen verbringen, um ihre Perspektive zu erweitern. Das sollte auch für CMOs gelten.
- 4. Die Fähigkeit, Marken- und Marketingbotschaften in überzeugendes Storytelling zu verwandeln – intern wie extern.** Marketingverantwortliche müssen sowohl Führungskräfte als auch Konsumentinnen und Konsumenten sowie Mitarbeitende mit ihrer Kommunikation gewinnen. Ein Executive beschrieb, wie internes und externes Storytelling durch Governance-Strukturen aufeinander abgestimmt wurden, um die Markenstory zu stärken und die Organisationskommunikation zu vereinheitlichen. Als „Chief Storyteller“ müssen CMOs kreative Lösungen entwickeln und Daten sowie Marketingtechnologie nutzen, um Marke, Performance Marketing und Kundenerlebnis konsistent und über komplexe Kanäle hinweg zu integrieren.
- 5. Die Perspektive des Kunden ins Board bringen** und Innovationen sowie das Produktportfolio mitgestalten. Mehrere Interviewte beschrieben das Marketing als „Stimme des Kunden“ in Innovations- und Produktentwicklungsprozessen. CMOs, die neue Kundenbedürfnisse antizipieren und in umsetzbare Produkt-Roadmaps übersetzen können, werden vom Vorstand als strategische Partner gesehen. Ein Executive betonte, dass Marketing nicht nur Daten sammeln, sondern auch Erkenntnisse gewinnen muss, die langfristige Differenzierungsstrategien ermöglichen.

B Ideale organisatorische Positionierung für Marketingleiter

Wo sollte die Marketingleitung idealerweise eingebunden sein?



Quelle: Roland Berger

Die Unterstützung für eine Vorstandsrolle des Marketings ist umso stärker ausgeprägt, je aktiver das betreffende Unternehmen eine Wachstumsstrategie verfolgt. So werden CMOs in Branchen mit starker Kommoditisierung, in denen Marke und Kanal entscheidende Differenzierungsmerkmale sind, eher als strategische Assets gesehen. Das zeigt sich auch in den Daten: In Sektoren wie Konsumgüter und Einzelhandel unterstützen 61,9% der CXOs einen Vorstandsitz für den oder die CMO, aber nur rund 27,3% in Industrie- oder Fertigungsbranchen. ► B

Zusammengefasst zeichnet unsere Studie das Bild einer sich wandelnden, aber noch umkämpften Rolle des Marketings auf höchster Führungsebene. Während die Wahrnehmung klar in Richtung Marketing als Investition in Wachstum geht, bleibt der Weg des CMO in Vorstands- oder CEO-Rollen hürdenreich. Diese zu überwinden erfordert nicht nur einen anhaltenden Fokus auf nachweisbaren Geschäftsnutzen und Geschäftsverantwortung, sondern auch gezielte Anstrengungen, funktionsübergreifende Glaubwürdigkeit und Stakeholder-Vertrauen aufzubauen. Zudem spiegeln neue Rollen wie Chief Commercial Officer, Chief Customer Officer und Chief Growth Officer, die an der Schnittstelle von Vertrieb, Marketing, Strategie und Geschäftsentwicklung agieren, den Bedarf wider, diese Hürden zu adressieren.



Auch wenn nicht alle CMOs im Vorstand sein wollen, sollten sie in einer Welt des ständigen Wandels nach mehr Einfluss streben und die Stimme des Kunden dort vertreten, wo Entscheidungen getroffen werden."

Beate Rosenthal, Partnerin, Roland Berger

3

Volle Fahrt voraus oder vorsichtiges Navigieren? Budget-, Investitions- und ROI-Narrative

Zwar ist die Mehrzahl der Marketingbudgets aktuell von Stagnation geprägt, doch wie sich bei genauerer Betrachtung zeigt, haben CMOs und CXOs im Hinblick auf die künftige Entwicklung sehr unterschiedliche Erwartungen. Während beide Gruppen überwiegend mit Stabilität rechnen, sind CXOs in Bezug auf ein Budgetwachstum deutlich optimistischer als CMOs. In unserer Studie erwarten 49 % der CXOs eine Erhöhung der Budgets, verglichen mit nur 26 % der CMOs im aktuellen CMO Barometer³. Umgekehrt rechnen 33 % der CMOs mit einem Rückgang, während dies nur 17 % der CXOs tun. Für beide Gruppen ist auch Stabilität ein realistisches Szenario (34 % vs. 41 %), doch die abweichende Einschätzung unterstreicht die Diskrepanz in den Erwartungen zwischen Marketingverantwortlichen und dem erweiterten Führungsteam. ► C

3 Serviceplan und Universität St. Gallen (2025) CMO-Barometer – Das CMO-Barometer ist eine jährliche Studie, in der Top-Marketingexperten der wichtigsten Unternehmen in der DACH-Region und acht weiteren Ländern befragt werden. Sie wurde zum sechsten Mal von der Serviceplan Group durchgeführt, zum zweiten Mal in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen (HSG).

Diese Diskrepanz ist nicht nur eine Frage des Optimismus, sondern reflektiert auch strukturelle und kulturelle Dynamiken innerhalb von Organisationen. Interviews mit CEOs und CFOs zeigen, dass viele CXOs Marketing weiterhin als Wachstumstreiber sehen – sofern es einen messbaren Beitrag leistet und mit den strategischen Prioritäten übereinstimmt. Ein Executive erklärte, gute Unternehmen verstünden Marketing als Wachstumsmotor, die präzise Messung bleibe jedoch schwierig. Die Herausforderung besteht darin, Marketingergebnisse mit finanziellen KPIs zu verknüpfen, was durch Zeitverzögerungen und Attributionsprobleme zusätzlich erschwert wird. Diese Hürden erklären die vorsichtigen Budgeterwartungen der CMOs, die näher an den operativen Realitäten der Budgetverhandlungen sind und zunehmend unter Druck stehen, jeden ausgegebenen Euro über ROI-Kennzahlen zu rechtfertigen.

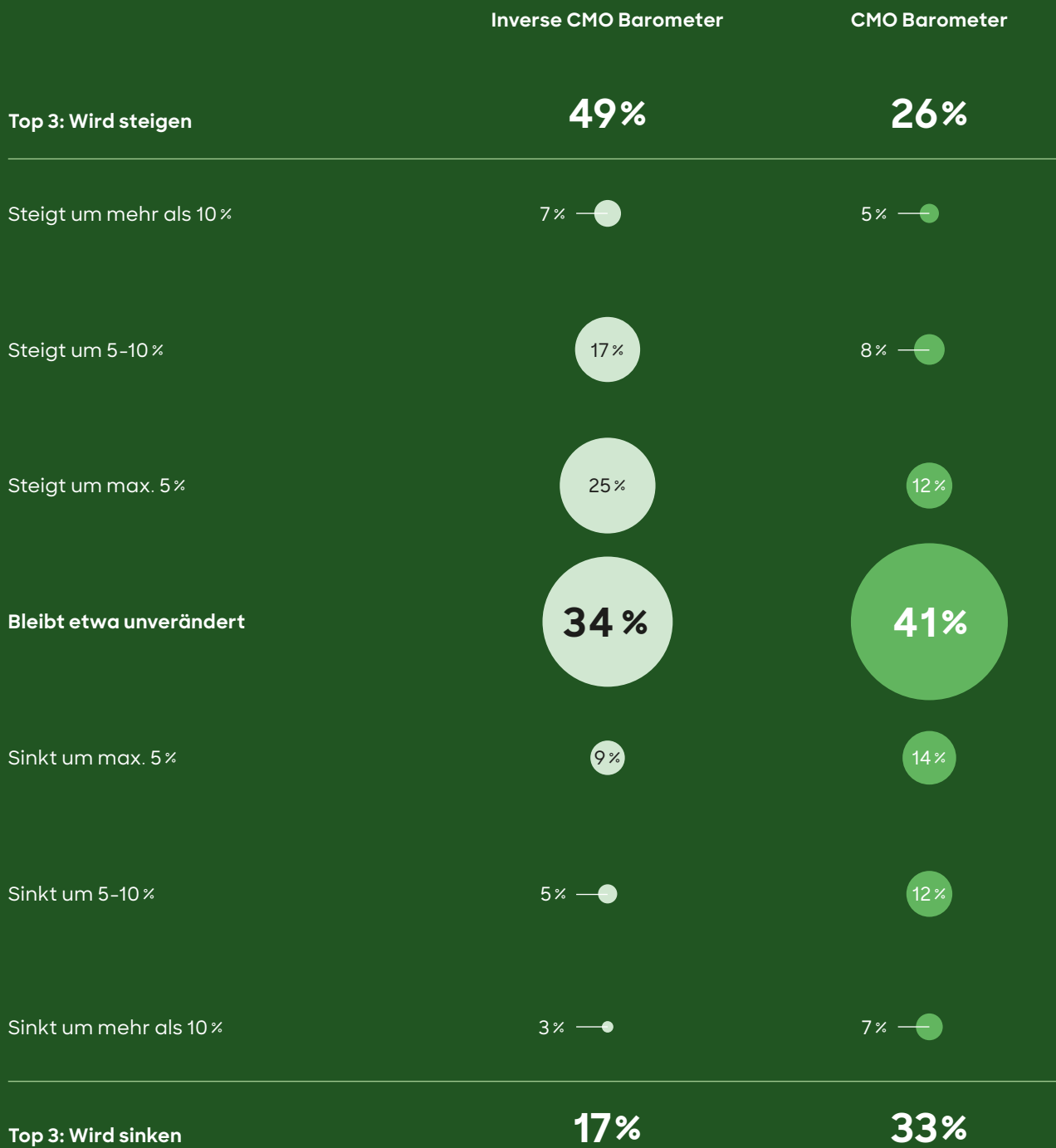
Eine beträchtliche „Finance Credibility Gap“ lässt sich auch anhand der Tatsache feststellen, wie unterschiedlich CFOs den Wertbeitrag des Marketings und die Entwicklung des Marketingbudgets bewerten. Während 48,5 % aller CXOs den Wert des Marketings als hoch oder sehr hoch einschätzen, tun dies nur 20 % der Finanzverantwortlichen. Diese Lücke ist besonders ausgeprägt in B2B-Unternehmen, wo Marketing oft als unterstützende Funktion und nicht als Treiber kommerzieller Ergebnisse gesehen wird. Zudem erwarten zwar 49 % der CXOs, dass das Marketingbudget steigen wird, aber nur 30 % der CFOs teilen diese Ansicht, und 40 % gehen sogar von einem Rückgang aus.

“ In den letzten zwei Jahren glauben immer weniger CMOs an Wachstum, und mehr erwarten einen Rückgang der Budgets – das spiegelt den allgemein wahrgenommenen wirtschaftlichen Abschwung wider.”

Prof. Dr. Sven Reinecke, Universität St. Gallen

C Ausblick auf das Marketingbudget: Perspektiven von CXO vs. CMO

Wie erwarten Sie, dass sich das Marketingbudget (Marketinginvestitionen & -aufwand) im nächsten Jahr entwickeln wird?



Quelle: Roland Berger, HSG für CMO Barometer

// Tatsächlich sollten CMOs sich von sogenannten Vanity-KPIs wie Media Metriken fernhalten und sich an Umsatz-, Wachstums- und Gewinnmargenbeiträgen ausrichten."

**Lars Hanf, Head of Marketing,
SVP Bioprocess Solutions Division bei Sartorius**

Trotz dieser Herausforderungen gibt es einen klaren Weg nach vorn. Mehrere CMOs beschrieben, wie sie durch die Einführung bereichsübergreifender KPIs und Dashboards sowie durch abgestimmte Prioritäten mit CFOs und Chief Commercial Officers Vertrauen aufgebaut haben. Andere betonten die Bedeutung der Ausrichtung von Marketing-KPIs an geschäftskritischen Metriken und der Kommunikation in der Sprache der Finanzen, die möglichst nah an der Bilanz des CFOs sein sollte.

Zusammenfassend zeichnet die Datenlage das Bild einer Funktion, die zwar geschätzt wird, aber weiterhin unter Druck steht, ihre Wirkung unter Beweis zu stellen. Um sich mehr Budget und Einfluss zu sichern, müssen CMOs die Glaubwürdigkeitslücke zu Finanzen und Geschäftsleitung schließen, indem sie einen messbaren ROI nachweisen und ihre Initiativen an den übergeordneten Unternehmenszielen ausrichten. Auch wenn dies komplexer denn je ist, sollte die Investition in Marketing-Measurement-Systeme als Hygienefaktor betrachtet werden: Überall dort, wo CMOs diesen Schritt gegangen sind, konnten sie ihren Einfluss steigern. KI kann einen wichtigen Beitrag dazu leisten, die Etablierung von kurz- und langfristigen ROI-Messungen künftig automatisierter und transparenter zu machen.

4

Signale des Wandels – Zukunftskompetenzen für den modernen CMO

Während sich das Marketing von einer unterstützenden Funktion zu einem strategischen Wachstumstreiber entwickelt, unterliegt die Rolle des CMO einem tiefgreifenden Wandel. Unsere Analyse bestätigt, dass klassische Führungsqualitäten das Anforderungsprofil von CMOs weiterhin prägen. Nach der Bedeutung für einen zukunftsfähigen CMO gefragt, belegen strategisches Denken und Führung den ersten und zweiten Platz, gefolgt von Agilität und Flexibilität, Networking und Zusammenarbeit sowie Kreativität. ►D

Wie CXOs betonten, ist der oder die ideale CMO eine Person, die Menschen aktivieren, Stakeholder managen und positive Energie in Organisationen entfachen kann. Diese Prioritäten reflektieren den erweiterten Aufgabenbereich der Rolle. Mehrere Interviewpartner hoben hervor, dass CMOs funktionsübergreifend orchestrieren, komplexe Organisationen

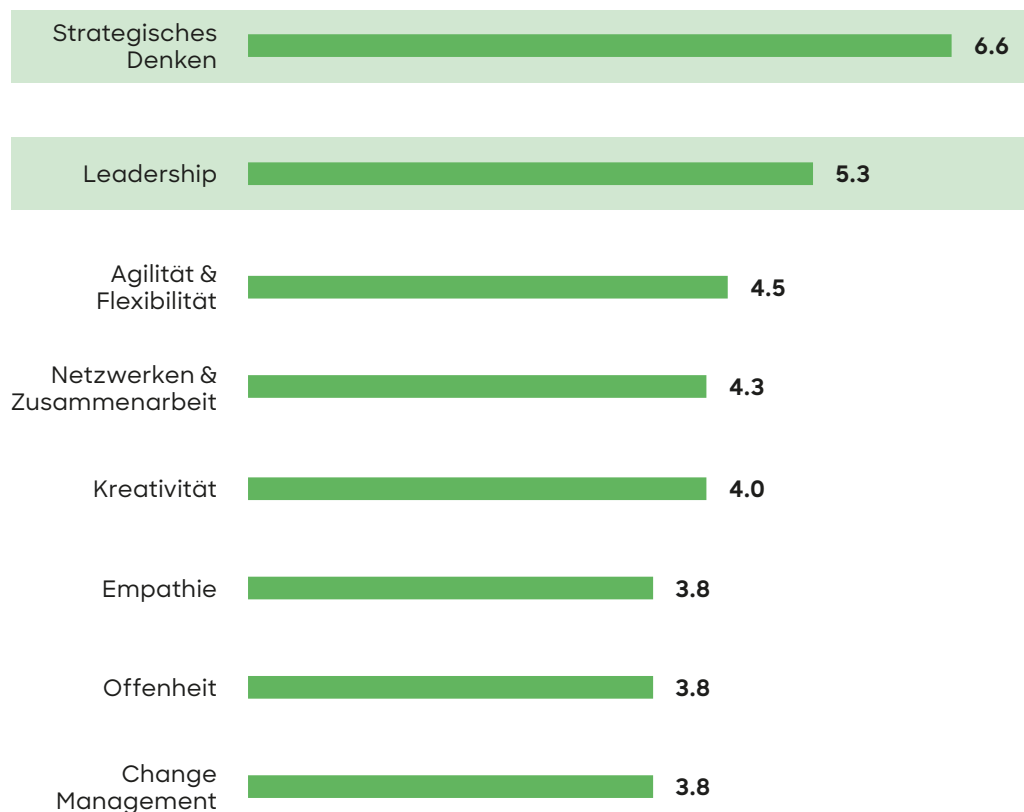
auf menschenzentrierte Weise navigieren und Marketingprioritäten mit unternehmensweiten Zielen in Einklang bringen müssen.

Die Betonung von Führung und strategischem Denken steht in direktem Zusammenhang mit der Entwicklung der CMO-Rolle. Wir haben CXOs gefragt, wie sie CMOs/Marketingleitungen in bestimmten Bereichen heute einstufen und welche Veränderungen sie für die Rolle in Zukunft erwarten – auf einer Skala von 1 bis 7. Demnach werden klassische Marketingverantwortlichkeiten wie Markenführung (5,7), Kreativität (5,5) und Kundenvertretung/Kunden-erlebnis (5,4) aktuell als am wichtigsten eingestuft.

Fähigkeiten, die in Zukunft an Bedeutung gewinnen, sind vielfältig: So gewinnen vor allem technologiegetriebene Fähigkeiten wie KI-Integration (+0,6) und datenbasierte Entscheidungsfindung (+0,3) massiv an Relevanz. Das zeigt, dass CMOs die digitale/KI-Transformation und Advanced Analytics annehmen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dieser Wandel wurde auch in Interviews bestätigt: Von CMOs wird erwartet, dass sie „tech-savvy“ werden

D Die wichtigsten Fähigkeiten für einen zukunftsfähigen CMO/Marketingleitung

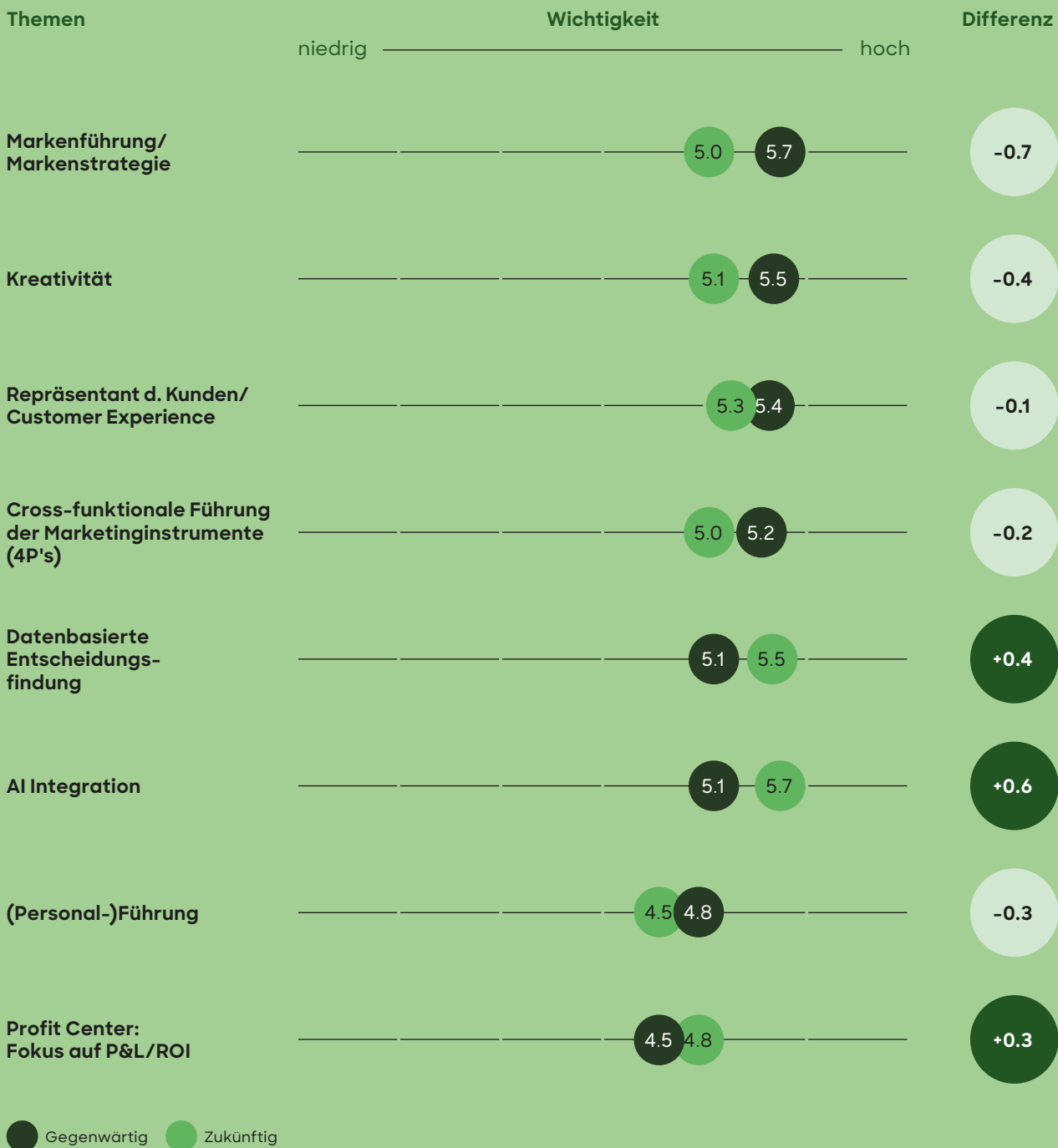
Sortieren Sie die folgenden Fähigkeiten danach, wie wichtig sie für ein/e zukunftsfähige CMO/Marketingleitung in Zukunft sein werden [ø]



Quelle: Roland Berger

E Wandel der CMO Aufgaben: Heute und in Zukunft

Wie erwarten Sie, dass sich die Rolle des CMOs/Marketingleitung in Bezug auf diese Themen in Zukunft ändert?



Quelle: Roland Berger

und sich überzeugend mit IT-Themen wie MarTech und Dateninfrastruktur auseinandersetzen. Andere Interviewpartner betonten die Notwendigkeit von Datenkompetenz einschließlich des Wissens, woher Daten stammen und wie Datenmanagementsysteme aufzusetzen sind. KI wird also nicht nur als kreatives Werkzeug, sondern als strategischer Hebel für Trendanalysen und Strategieentwicklung gesehen.

Auch die finanzielle Verantwortungsübernahme wird wichtiger (+0,3). Das unterstreicht die Erwartung, dass CMOs durch P&L-Verantwortung und ROI-orientierte Entscheidungsfindung messbar zum Geschäftserfolg beitragen. Gleichzeitig verlieren traditionelle CMO-Kompetenzen wie Kreativität und Markenführung an Gewicht; selbst die Bedeutung von Personalführung wird künftig geringer eingeschätzt. Diese Bereiche bleiben zwar als Hygienefaktoren wichtig, sind aber nicht mehr die primären Einflusshebel. ►E

Die Erwartungen an Kompetenzen sind innerhalb der C-Suite nicht einheitlich. Finanzverantwortliche betonen Agilität und Wandel, was sich in Exekutionsflexibilität unter Budgetrestriktionen zeigt, während Strategieverantwortliche Führung und Networking priorisieren. Diese Divergenz verdeutlicht, dass CMOs die Stakeholder-spezifischen Erwartungen antizipieren müssen – von der Entwicklung von Finanznarrativen und ROI-Argumentationen bis hin zur Gestaltung von Organisationsdesign und Change Management. Diese unterschiedlichen Sichtweisen zu adressieren wird entscheidend sein, damit CMOs Einfluss in der C-Suite gewinnen und Marketingziele mit den übergeordneten Unternehmenszielen in Einklang bringen können.

Die Zukunft gehört Marketingleiterinnen und -leitern, die drei Dimensionen integrieren: strategische Führung, um Marketing mit unternehmensweiten Zielen zu verknüpfen; technologische Kompetenz, um KI, Daten und digitale Tools zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen zu nutzen; und unternehmerisches Handeln, um operative Wirkung und finanzielle Verantwortung zu übernehmen. Kreativität, Empathie und Offenheit bleiben Teil des Profils, sind aber nicht mehr die maßgeblichen Einflussfaktoren. Darüber hinaus verlangt das moderne CMO-Profil Breite und Vielseitigkeit über verschiedene Rollen im Marketing hinweg: Markenführung, Kommunikation in der digitalen Welt, Kundenbindung, Customer Experience, Daten und Analytik.

“ Was die Fähigkeiten betrifft, muss ein erstklassiger CMO klug sein (über intellektuelle Schlagkraft verfügen), agil (schnell handeln und Investitionen optimieren), kollaborativ (die Sprache der wichtigsten internen und externen Stakeholder sprechen) und analytisch (in der Lage sein, große Mengen an) Markt- und Kundendaten zu identifizieren und zu verarbeiten und wissen, welche KPIs zu messen sind.”

Silvia Eggenweiler, Partnerin bei Heidrick & Struggles

5

Motoren des Wachstums – KI, Daten und das neue Marketing-Playbook

Wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben, durchlaufen CMOs derzeit einen tiefgreifenden Wandel: Sie entwickeln sich von traditionellen Markenverantwortlichen zu technologieorientierten Business Leadern. Dies zeigt sich auch in der Roland Berger Studie 2024 zum Stand der KI, die ergab, dass Marketing zu den am stärksten von der KI-Disruption betroffenen Funktionen zählen wird: 64 % der Befragten sehen ein hohes Automatisierungspotenzial.⁴

CMOs müssen bereit sein, KI nicht nur für traditionelle kreative Arbeit zu nutzen, sondern auch in tiefgreifendere Trendanalysen und strategische Gestaltung zu reinvestieren. Während KI derzeit über Agenturen und Partner Einzug hält, sollte ihr Einfluss zunehmend von internen Funktionen ausgehen."

Jochen Schlindwein, CEO Wörwag Pharma

Doch KI verändert nicht nur die Marketingfunktion, sondern wird zu einem der relevantesten Themen über Branchen und Führungsebenen hinweg. KI und datenbasierte Entscheidungsfindung sind die Motoren der Transformation – auch in der Frage, wie Unternehmen Innovationen vorantreiben, im Wettbewerb bestehen und Wert schaffen. Interviewpartner betonten durchweg die wachsende Bedeutung von KI im Marketing. Laut CXOs ermöglicht KI, die langfristige Markenwirkung verschiedener Aktivitäten besser zu messen und Marketingmaß-

nahmen mit finanziellen KPIs zu verknüpfen – zwei Bereiche, in denen es bislang aufgrund von Zeitverzögerungen und Attributionsproblemen kaum zufriedenstellende Lösungen gab. Mehrere Studien bestätigen diesen Wandel: Im CMO Barometer wurde KI sowohl 2024 als auch 2025 von CMOs als wichtigster Trend eingestuft – noch vor Nachhaltigkeit und Customer Experience. Auch in unserem inversen CMO Barometer nannten CXOs KI, digitale Transformation und Automatisierung als Top-Prioritäten für CMOs, dicht gefolgt von Kundenorientierung und Customer Experience. Dies zeigt sich auch im wachsenden Interesse an Executive Education zu KI, wobei laut Universität St. Gallen (HSG) das Interesse von CMOs sogar das von General Managern übersteigt. ►F

Obwohl Budget- und ROI-Optimierung im Marketing nicht zu den Top-3 Trends zählt, bleibt das Thema von großem Interesse, wie in vorangegangenen Kapiteln diskutiert. Die Budget-Governance für MarTech und IT ist heute oft zentralisiert: 54,6 % der CXOs sagen, dass der CEO letztlich über das Marketing-Tech/IT-Budget entscheidet, während nur 30 % das Marketing selbst nennen. Die Verantwortung des Marketings für die Tech-Roadmap nimmt jedoch zu, wenn es eng mit der Strategie zusammenarbeitet. Interviewpartner betonten wiederholt, dass CMOs, die ihre Technologieagenda an strategischen Prioritäten ausrichten – statt sie als reines Infrastrukturthema zu behandeln – deutlich an Vertrauen und Einfluss gewinnen. Ein Executive beschrieb, wie gute CMOs die vielversprechendsten Use Cases definieren und Verantwortung für Kundendaten über den gesamten Lebenszyklus übernehmen, wobei sie diese Bemühungen mit den übergeordneten Unternehmenszielen verknüpfen. Diese strategische Verankerung hilft auch, Skepsis gegenüber MarTech-Investitionen zu überwinden. Wie ein Interviewpartner anmerkte, dürfen Marketingverantwortliche IT-Themen nicht scheuen, son-

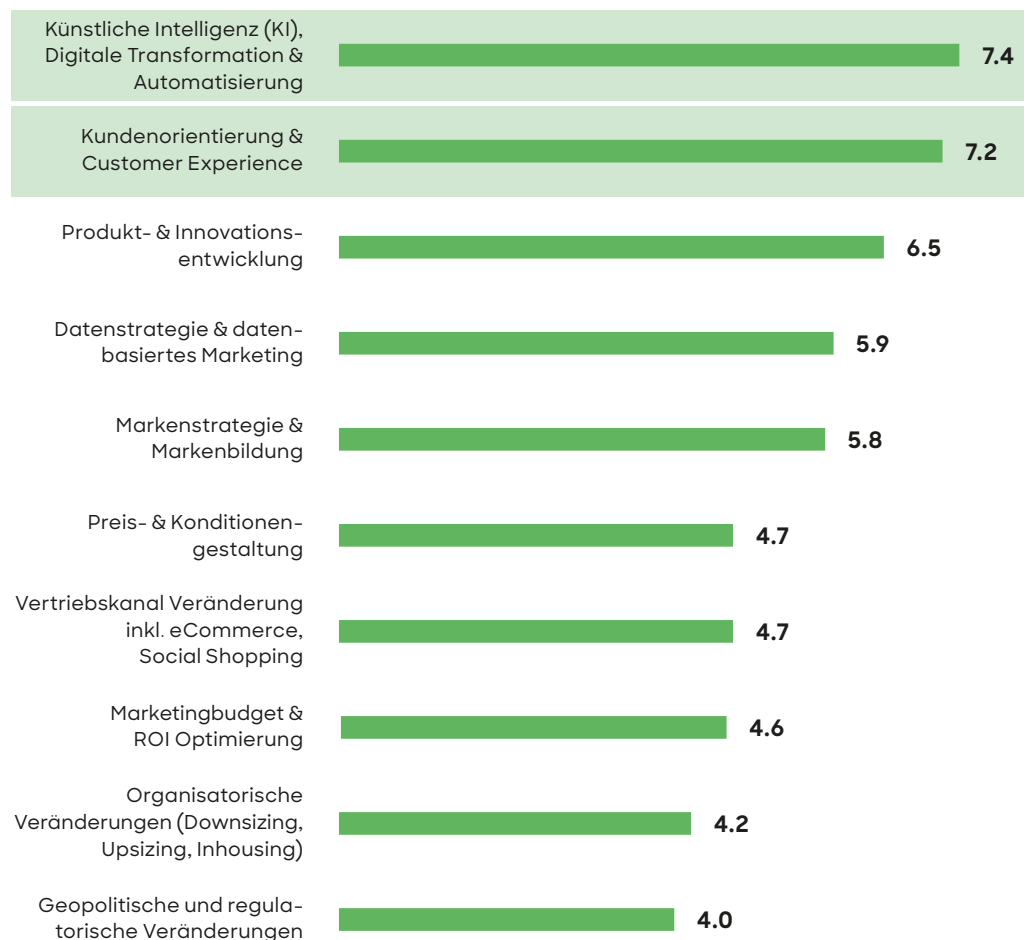
⁴ Roland Berger (2024) GenAI-driven Transformation – Für die globale Studie zur GenAI-driven Transformation wurden Experten aus allen relevanten Bereichen der GenAI, darunter LLM-Anbieter, GenAI-Startups und Führungskräfte der obersten Ebene, interviewt und über 100 Manager und Führungskräfte befragt, um verschiedene Aspekte der GenAI (z. B. technologische Treiber, erwartete Auswirkungen) zu beleuchten.

dern sollten sich selbstbewusst einbringen, effektiv priorisieren und den Wertbeitrag so argumentieren, dass er bei Finanz- und Strategieverantwortlichen ankommt. Wenn CMOs zeigen, dass ihre Technologieentscheidungen von einer kundenzentrierten Strategie und messbarem Geschäftsnutzen getrieben sind, erhalten sie eher die Verantwortung für die Roadmap. Die Interviews zeigten auch, dass Marketingautomatisierung oft noch in den Anfängen steckt und interne KI-Fähigkeiten häufig hinter denen externer Partner zurückbleiben. Ein Executive stellte fest, dass die KI-Transformation derzeit „eher von einem KI-Team ins Marketing kommt“ als vom Marketing selbst getrieben wird. Das unterstreicht die Notwendigkeit, dass CMOs die Verantwortung für KI-Initiativen übernehmen und diese in ihre strategische Planung integrieren.

Zusammengefasst ist die Transformation der CMO-Rolle in vollem Gange. KI, MarTech und Dateninfrastruktur sind nicht mehr optional, sondern grundlegend. CMOs, die diesen Wandel annehmen, die erforderlichen Fähigkeiten aufbauen und ihre Technologieagenda mit den strategischen Geschäftszielen verknüpfen, werden besser positioniert sein, um auf höchster Ebene zu führen und Einfluss zu nehmen.

F Die wichtigsten Trends im Marketingmanagement für das nächste Jahr

Sortieren Sie die folgenden Trend Themen nach ihrer Wichtigkeit für die Marketingleitung im nächsten Jahr [Ø]



Quelle: Roland Berger

6

Den Kunden strategisch repräsentieren und an den Tisch bringen

Über nahezu alle Interviews hinweg zeigte sich ein Thema mit bemerkenswerter Konstanz: Der Kunde muss häufiger im Mittelpunkt strategischer Entscheidungen stehen. Von CMOs wird zunehmend erwartet, den Kunden nicht nur zu verstehen, sondern ihn am Management-Tisch zu vertreten, Insights und prospektive Analysen zu sammeln, diese Erkenntnisse in Entscheidungen zu übersetzen und so die Ausrichtung des Unternehmens mitzugestalten.

Wie ein Executive sagte: „Am Ende geht es im Kern darum, sich um den Kunden zu kümmern.“ Doch Fürsorge allein reicht nicht mehr aus. CMOs müssen den Kunden strategisch repräsentieren und das Kundenverständnis in Produktentwicklung, Innovation, Vertrieb und Service einbetten. Das bedeutet, über die reine Kampagnenumsetzung hinauszugehen und die Stimme des Kunden in Gespräche auf Vorstandsebene einzubringen. Die Interviewten betonten, dass diese Verantwortung tiefgehende Insights erfordert, nicht nur Daten. CMOs müssen in der Lage sein, Kundenbedürfnisse vorauszusehen und funktionsübergreifende Antworten zu orchestrieren, insbesondere in schnelllebigen Umgebungen. Eine Führungskraft beschrieb, wie das Marketing Daten nutzen und zukünftige Kundenbedürfnisse ableiten muss, um Produkt-Roadmaps zu gestalten. Eine andere hob hervor, wie wichtig es ist, das Marketing mit der Produktpipeline und dem Vertrieb zu verknüpfen, um eine konsistente Kundenstory zu erzählen – insbesondere in Branchen wie Software, in denen das Marketing nicht das Produkt verantwortet, aber dennoch das Narrativ prägen muss.

Auch Organisationsdesign und Operating Model spielen eine Rolle. CXOs beschrieben, wie ihr Unternehmen Branding und Marketing zusammenlegt, um die Customer Experience über Märkte und Segmente hinweg besser zu steuern und dem Marketing mehr Einfluss auf die Markenstory intern und extern zu geben. Andere betonten die Notwendigkeit von Governance-Strukturen, die integriertes Storytelling und kontinuierliche Feedbackschleifen mit Kunden unterstützen.

Zusammengefasst müssen CMOs der Zukunft die strategische Stimme der Kundinnen und Kunden sein – nicht nur in der Kommunikation, sondern auch darin, wie das Unternehmen Innovation, Wettbewerb und Wachstum gestaltet. Das erfordert eingehende Analyse, funktionsübergreifenden Einfluss und die Fähigkeit, Kundenbedürfnisse in Geschäftsstrategie, Innovation und Vertrieb zu übersetzen. CMOs, die diese Voraussetzungen erfüllen, werden nicht nur die Rolle des Marketings aufwerten, sondern auch die Zukunft des Unternehmens mitgestalten.

“ Ohne Kunden und Konsumenten gibt es keinen Shareholder Value und kein Wachstum.”

Thomas Amstutz, CEO bei Feldschlösschen Getränke AG

// Bei der strategischen Kundenbindung geht es nicht darum, jedes operative Problem auf höchster Ebene zu lösen, sondern unsere Strategie mit der des Kunden in Einklang zu bringen und dabei Reibungsverluste dort zu belassen, wo sie hingehören: näher an der Umsetzung."

Urs Riedener, Chairman Emmi Group

7 Fazit – Der Aktionsplan für Marketingverantwortliche

Unsere Studie zeigt: Dass Marketingverantwortliche mehr Relevanz im Vorstand gewinnen und sogar Verantwortung als CEOs übernehmen, ist möglich – der Weg dorthin aber nach wie vor anspruchsvoll. Doch die individuelle Ambition, dieses Ziel zu erreichen, ist nur ein Teil der Geschichte. Heutige CMOs agieren an der Schnittstelle von Marke, Wachstum und Transformation – Rollen, die nicht nur strategische Weitsicht, sondern auch operative Exzellenz erfordern. Weil die Erwartungen an das Marketing weiter steigen, müssen sich CMOs über traditionelle Grenzen hinausentwickeln und technologische sowie datenbezogene Kompetenzen, Stakeholder-Alignment und funktionsübergreifende Führung meistern. Diese Fähigkeiten sind nicht nur Voraussetzung für zukünftige Führungsrollen, sondern auch essenziell, um bereits heute Wirkung zu erzielen. Um erfolgreich zu sein, sollten CMOs daher folgende Themen adressieren:

- Klare, messbare Ergebnisse (ROI) nachweisen und lernen, die Sprache der Finanzfunktion zu sprechen, in der weiterhin Skepsis vorherrscht.
- Multifunktionale Glaubwürdigkeit und Vertrauen bei Stakeholdern aufbauen, über das traditionelle „Werber“-Profil hinauswachsen und echte Geschäftsverantwortung übernehmen – einschließlich kommerzieller und finanzieller Erfahrungen als Teil der Karriere.
- In Weiterbildung investieren, insbesondere in den Bereichen Daten, KI und finanzielle Kompetenz, um den steigenden Erwartungen von C-Level-Kollegen und Aufsichtsgremien gerecht zu werden.
- Technologie- und Dateninvestitionen strategisch verankern, so dass das Marketing als Treiber für Wachstum und Innovation wahrgenommen wird.
- Vielfältige Kunden-Insights in alle Bereiche des Unternehmens integrieren und das Marketing zu einem unverzichtbaren Partner am Management-Tisch machen.
- Die Marke als ihr „Hüter“ in überzeugendes Storytelling übersetzen – intern wie extern.
- Als „organisatorische Führungskraft“ ein Team aus kreativen und analytischen Talenten aufbauen, Energie und Spirit fördern, Talentveränderungen antizipieren und ein „Leader of Leaders“ sein.

Die Zukunft der Marketingführung gehört denen, die strategische Vision, operative Exzellenz und einen kompromisslosen Fokus auf messbare Wirkung vereinen. Die Daten bestätigen: Die Chance ist da – aber nur für diejenigen, die bereit sind, sich anzupassen und zu führen.

Über diese Studie

Diese Studie basiert auf einer Erhebung, die von Roland Berger, der Universität St. Gallen und Heidrick & Struggles zwischen September und Oktober 2025 durchgeführt wurde. Sie repräsentiert die Ergebnisse einer Umfrage unter mehr als 130 CXO-Führungskräften, darunter 71% aus der Geschäftsleitung, 8% aus dem Finanzbereich, 9% aus dem Vertrieb, 5% aus dem Strategiebereich und 7% aus anderen Abteilungen. Darüber hinaus enthält der Bericht Erkenntnisse aus mehr als zehn ausführlichen Interviews mit CXOs, die wir durchgeführt haben, um die Studienergebnisse zu interpretieren und zu validieren. Die CXOs kamen aus folgenden Branchenclustern: Gesundheit; Dienstleistungen & Beratung; Konsumgüter und Einzelhandel, einschließlich Großhandel, Bau & Immobilien; Technologie, Medien und Telekommunikation; Transport; Industrie & Fertigung; Energie & Versorger sowie Finanzdienstleistungen & Versicherungen. Die CXOs waren bei Unternehmen unterschiedlichster Größe beschäftigt – von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU; Mindestanzahl an Mitarbeitenden: 25) bis hin zu großen, globalen Konzernen. 64% stammten aus Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden.

AUTOR ROLAND BERGER

Beate Rosenthal

Partner

beate.rosenthal@rolandberger.com

AUTOR HEIDRICK & STRUGGLES

Silvia Eggenweiler

Partner

seggenweiler@heidrick.com

CO-AUTOR ROLAND BERGER

Steffen Thiel

Partner

steffen.thiel@rolandberger.com

AUTOR UNIVERSITÄT ST. GALLEN

Prof. Dr. Sven Reinecke

Executive Director

sven.reinecke@unisg.ch

Weiterführende Texte

➔ [FROM LAG TO LEAP – THE POWER OF FAST DECISION-MAKING](#)

➔ [GENAI-DRIVEN TRANSFORMATION](#)

➔ [THE UNIQUE VALUE CMOS BRING TO BOARDS TODAY](#)



11.2025

ROLANDBERGER.COM

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen Roland Berger GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstanden sind, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

© 2025 ROLAND BERGER GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.

ROLAND BERGER ist eine weltweit führende Strategieberatung mit einem breiten Leistungsangebot für alle relevanten Branchen und Unternehmensfunktionen. Roland Berger wurde 1967 gegründet und hat seinen Hauptsitz in München. Die Strategieberatung ist vor allem für ihre Expertise in den Bereichen Transformation, industrieübergreifende Innovation und Performance-Steigerung bekannt und hat sich zum Ziel gesetzt, Nachhaltigkeit in all ihren Projekten zu verankern. Roland Berger erzielte 2024 einen Umsatz von rund 1 Milliarde Euro.

DIE UNIVERSITÄT ST. GALLEN (HSG) zeichnet sich seit ihrer Gründung im Jahr 1898 durch ihre Internationalität, Praxisnähe und ihren integrativen Ansatz aus. Die Universität bildet rund 10.000 Studierende aus etwa 120 Nationen aus. Die HSG ist eine der führenden Wirtschaftsuniversitäten Europas. Das Institut für Marketing & Customer Insight versteht sich als unternehmerisches Institut, das exzellente internationale Forschung in den Bereichen Marketing und Konsumentenverhalten betreibt.

HEIDRICK & STRUGGLES ist ein weltweit führender Berater für Executive Search, Leadership Advisory und Unternehmenskultur. Gegründet 1953 und mit Hauptsitz in Chicago arbeitet heute mit über 70% der Fortune 1000 Unternehmen zusammen – branchenübergreifend und global. Mit rund 2.200 Mitarbeitenden an 63 Standorten weltweit unterstützt Heidrick & Struggles Organisationen dabei, Top-Führungskräfte zu gewinnen, Führungsteams zu entwickeln und kulturellen Wandel wirksam zu gestalten. Im Jahr 2024 erzielte der Konzern einen Umsatz von rund 1,1 Milliarden US-Dollar.

Herausgeber

Roland Berger GmbH

Sederanger 1
80538 München
Deutschland
+49 89 9230-0