



Das CMO-Dilemma

Eine Studie im renommierten „Journal of Marketing“ sorgt für Furore: Haben Marketingvorstände (CMOs) weder im Positiven noch im Negativen Einfluss auf das finanzielle Ergebnis eines Unternehmens? Eine Antwort.

von Markus Pfeiffer

In regelmäßigen Abständen wird in Unternehmen und in der Wirtschaftspresse über den Wert von Marketingvorständen debattiert. Insbesondere Studien, die belegen, dass in den Top-100-US-Unternehmen CMOs in der Regel nur etwa zwei Jahre in derselben Position Verantwortung tragen, während ihre Vorstandskollegen

im Schnitt drei bis vier Jahre ihre Ämter ausüben, skizzieren ein dramatisches Bild für die Top-Marketers.

Aktuell sorgt ein im renommierten „Journal of Marketing“ erscheinender Beitrag für Aufregung in der Marketing-Community. Während sich der Artikel zum größten Teil empirisch mit den Rahmenbedingungen beschäftigt, unter denen

die Existenz eines Marketingvorstands in Unternehmen wahrscheinlicher ist (zum Beispiel bei Verfolgung einer Dachmarkenstrategie), wird vor allem ein Ergebnis besonders diskutiert: Anhand eines Samples von 167 US-Firmen konnte über einen Zeitraum von fünf Jahren keine positive Auswirkung der CMOs auf die finanzielle Entwicklung (Tobin's Q oder

Umsatzwachstum) nachgewiesen werden. Vernachlässigt werden dabei andere dargestellte Regressionsergebnisse, wie die scheinbar ebenfalls mangelnde Relevanz anderer Vorstandsmitglieder: Chief Operating Officers (COO) scheinen ebenfalls keinen signifikanten Einfluss zu besitzen, genauso wenig, wie die Verweildauer des CEOs Bedeutung dafür haben dürfte.

In einer rein marketingorientierten Debatte gerät ohnehin oftmals vorschnell die eigentliche Crux der Thematik in Vergessenheit: Letztendlich handelt es sich nicht um ein CMO-, sondern um ein generelles Management-Problem. Die Finanzmärkte und insbesondere größere Anteilseigner fordern immer kurzfristiger den Erfolg auf den Aktienmärkten. Ein mehr oder weniger regelmäßiger Austausch des Top-Managements gehört mittlerweile zum Alltagsgeschäft, vergleichbar den notorischen Trainerwechseln im Fußball.

Insbesondere für den zentralen Marketingvorstand steht die drohende Auswechslung eigentlich schon in der Stellenbeschreibung. Schließlich eignet sich die Aufgabe als CMO nur in begrenztem Umfang für Quick Wins. Ein CMO wird, wie ein Trainer im Fußball, zunächst seine Marketingmannschaft strategisch organisieren und zudem vor allem daran arbeiten müssen, das gesamte Unternehmen auf die Marktbedürfnisse auszurichten. Gerade Letzteres – Marketingkultur implementieren, Produktentwicklung outside-in-getrieben ausrichten, Kontaktpunkte kundenorientiert gestalten – verlangt zwingend eine langfristige

GLOSSAR

EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, Ertrag eines Unternehmens vor Steuern, Zinsen und Abschreibungen.

Regressionsanalyse: statistische Methode, um Zusammenhänge zwischen einer abhängigen und einer oder mehrere unabhängige Variablen festzustellen.

Tobin's Q: Nach dem Wirtschaftswissenschaftler James Tobin benannte Kennzahl zur Unternehmensbewertung, für die der Marktwert eines Unternehmens durch die Wiederbeschaffungskosten aller Vermögensgegenstände geteilt wird.

Top-Line Growth: Der Begriff bezieht sich auf wachsende Brutto-Umsätze und -Erträge, während mit der „bottom line“ die Netto-Einkünfte gemeint sind.

Perspektive. Schließlich ist dieses komplexe und vor allem crossfunktionale Aufgabenpaket binnen zwei Jahren schon schwerlich von internem Erfolg zu krönen, geschweige denn vom Kunden bereits außen vollständig wahrnehmbar. Eine EBITDA-steigernde Wirkung ist also in der typischen Amtsperiode nicht mehr zu erwarten und wird durch den nächsten Trainerwechsel weiter verzögert.

Paradoxe- und wohl umso lehrreichererweise werden heroische Managementbilder ausschließlich von Persönlichkeiten getragen, die lange Zeit auf ihren Positionen verantwortlich zeichneten oder noch zeichnen: Jack Welch (General Electric), Steve Jobs (Apple), Jim Stengel (Procter & Gable) et cetera.

Gleichzeitig scheinen aber auch viele CMOs nicht in ausreichendem Maße ein Verständnis für die Prioritäten des Unternehmens und damit ihrer CEOs zu entwickeln. Wie eine Studie aus dem Jahr 2004 zeigt, fokussieren zum Beispiel US-Marketingchefs zu oft operative Themen mit höchster Priorität, wie Brand-Guidelines, und verlieren dabei schnell die Agenda des CEOs aus den Augen, der in der Regel in Top-Line Growth und

LITERATUR

Pravin Nath & Vijay Mahajan: Chief Marketing Officers: A Study of Their Presence in Firms' Top Management Teams, *Journal of Marketing* 1/2008. Der Beitrag steht auf der Webseite der American Marketing Association (AMA) als PDF zum Download bereit: <http://www.marketingpower.com/content/cmo.pdf>

Seiwert, Martin: Vitamin C. absatzwirtschaft 7/2006, S. 12. Beitrag über die Rolle des CMO; siehe Print-Archiv auf www.absatzwirtschaft.de.

damit Innovationskraft und Kundenloyalität denkt.

Insofern sollte die eigentliche Debatte sich auf ein Plädoyer für mehr Kontinuität in Unternehmensstrategie und Vorstandsbesetzung fokussieren. Zudem ist sicherlich auch die Rolle des CMOs und insbesondere die Stärkung seiner Governance hinsichtlich crossfunktionaler oder geschäftsfeldübergreifender Aufgaben zu diskutieren. Bei entsprechender Langfristigkeit und Kompetenz kann ein Marketingvorstand seinem Unternehmen nicht nur die notwendigen Impulse geben, sondern auch die Implementierung und damit den zukünftigen Markterfolg maßgeblich mitreiben.

Die Universitäten eingeschlossen, ist aber auch die Marketingdisziplin gefordert, keine reine „Markenführungsdenke“ zu propagieren, sondern parallel Entrepreneurship-Eigenschaften zu fördern und den Return on Investment und weitere finanzwirtschaftliche Aspekte in der Marketingausbildung zu verankern. ■



Marketingvorstand James Stengel: „CEO Lafley macht mich verantwortlich.“

EINE FRAGE AN JAMES STENDEL ...

Die im „Journal of Marketing“ veröffentlichte CMO-Studie war auch Thema in einem Interview des Magazins „Fortune“ mit James Stengel, Chief Marketing Officer von Procter & Gamble. Auf die Frage, ob es nicht Zeit für den Ruhestand sei, antwortete Stengel: „Ich würde nicht sechs Jahre auf diesem Stuhl sitzen, wenn unser Aktiengeschäft, unsere Innovations-Pipeline und unsere Organisation nicht stärker wären. Dies sind die Themen, für die ein Marketing-Vorstand verantwortlich sein muss und an denen er gemessen werden sollte. A.G. Lafley macht mich dafür verantwortlich. Wir hatten einen guten Lauf und werden ihn weiter haben.“

Im Internet nachzulesen unter: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/09/17/100258870/index.htm

Dr. Markus Pfeiffer ist Executive Director der Unternehmensberatung Vivaldi Partners in München.
Web: www.vivaldipartners.com