

„Die Sprache der Controller“

SAP-Manager **Ralf Strauß** und Personalberater **Uwe Schuricht**: Umfangreiches Pflichtenheft für den „CMO der Zukunft“

Deutschlands Marketingmanager geraten zunehmend unter Druck: Die Vorstandschefs kappen Budgets, lagern wichtige Funktionen aus dem Marketing aus und verlangen bessere Wirkungsnachweise. Droht eine weitere Marginalisierung der Zukunft? Nicht unbedingt, sagen Ralf Strauß und Uwe Schuricht – wenn die Marketiers ihre Hausaufgaben erledigen, über ihr eigenes Selbstverständnis nachdenken und die Professionalisierung vorantreiben.

Herr Strauß, Herr Schuricht, Sie haben für Ihre Studie „Der CMO der Zukunft“ ausführlich mit Vorstandschefs gesprochen. Wie ist es denn um das Ansehen der Marketingmanager bestellt?

Ralf Strauß: Die gute Nachricht ist: Alle CEOs, mit denen wir Interviews führen konnten, sagen, dass Marketing wichtig ist und im Zeitalter von Web 2.0 und Social Media zukünftig eine noch größere Bedeutung haben wird. Das zeigt auch die große Bereitschaft der Vorstandsvorsitzenden, an einer Diskussion über die Zukunft des Marketings teilzunehmen.

Und die schlechte Nachricht?

Uwe Schuricht: Viele CEOs haben den Eindruck: Wir geben unglaublich viel Geld für Marketing aus, wissen aber viel zu selten, welche Investition rentabel ist und welche nicht.

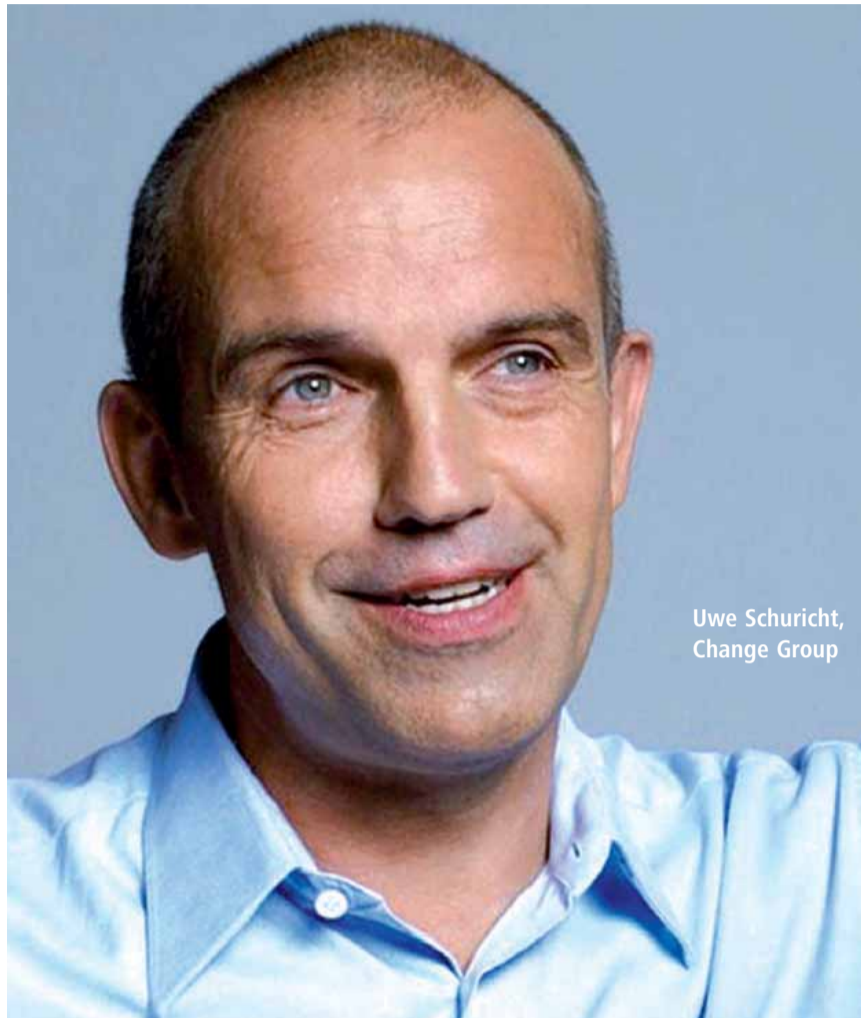
Strauß: Zum Teil ist massive Kritik an den Marketingverantwortlichen zu vernehmen: Oftmals werden den CMOs grundlegende Versäumnisse wie zum Beispiel eine zu unpräzise und kaum nachvollziehbare Marketingplanung vorgeworfen. Und immer wieder wird der Vorwurf laut, dass das Marketing nicht in der Lage sei, seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg klar zu belegen und anhand von Messgrößen nachvollziehbar und transparent zu machen.

Dann sollten sich die Marketiers aber mal schleunigst umstellen.

Schuricht: Mit dem „Künstlerdasein“, das sie lange Zeit genossen, wenn nicht gar zelebriert haben, ist es für die CMOs jedenfalls vorbei. Die Marketingleute waren ja früher oftmals die Jungs mit den schwarzen Designeranzügen, bei denen keiner so richtig wusste, was sie überhaupt taten. Sie hatten für viele Probleme wolkige Formulierungen, aber viel zu oft keine Lösungen. Einerseits haben sie unter diesem Image gelitten, andererseits sich aber auch bequem darin eingerichtet. Wenn die Ergebnisse der eigenen Arbeit nicht messbar sind, fällt es natürlich leicht, im Zweifel zu sagen: Dass es nicht läuft, liegt am Vertrieb und nicht an uns.

Und das wird sich ändern?

Schuricht: Gegenseitige Schuldzuweisungen werden von den CEOs zunehmend weniger akzeptiert. Ich halte es für dringend geboten, dass Marketing, Vertrieb und Business Development enger miteinander verzahnt werden. Das sehen



Uwe Schuricht,
Change Group



Ralf Strauß,
SAP

viele Marketingchefs im Übrigen auch so. Sie kriegen feuchte Augen und werden ganz sinnlich, wenn man mit ihnen über Apple spricht. Dort ist der CMO gleichzeitig oberster Produktentwickler und Konzernchef Steve Jobs auch Vertriebsmann. Ähnlich stark aufgestellt sind deutsche Unternehmen wie Puma, Deon oder Burmester.

Vielleicht liegt das Problem auch darin begründet, dass die guten Leute dann doch lieber Controller, Berater oder Vertriebsmanager werden.

Schuricht: Und die Dünnbrettbohrer gehen ins Marketing? Bei aller Kritik, die wir in unserer Studie formulieren und ausführlich begründen: Eine solche Sicht der Dinge hat mit der Realität nichts, aber auch gar nichts zu tun. Was sicher stimmt, ist, dass häufig solche Männer und Frauen sich für eine Karriere im Marketing entscheiden, die eine künstlerische Ader haben und sich auch für sogenannte weiche Themen interessieren. Und das ist ja auch kein Fehler. Unsere Botschaft ist nur: Liebe Leute, das reicht heute nicht mehr, ihr müsst auch lernen, die Sprache der Controller zu beherrschen und die Ergebnisse eurer Arbeit in betriebswirtschaftlichen Kennzahlen zu erfassen.

Strauß: Eine wichtige Erkenntnis unserer Untersuchungen ist, dass CEOs und CMOs ein Stück weit aneinander vorbei arbeiten. Wenn man die Vorstandschefs und Geschäftsführer fragt, was sie vom Marketing erwarten, lautet die Antwort:

Markenführung, effiziente Planung, Nachvollziehbarkeit, Messbarkeit aller Maßnahmen. Die Marketingchefs haben teilweise ganz andere Prioritäten und einen stärkeren Fokus auf Themen wie Social Media, Web 2.0 oder auch Total Customer Experience Management über alle Kunden-Touchpoints hinweg. Bemerkenswert fand ich in diesem Zusammenhang die Aussage eines CEOs: „Was nutzen mir Bestnoten in der Kür, wenn wir in der Pflicht nicht überzeugen?“

Sie sagen, dass die Vorstandschefs durchaus sehen, wie wichtig Marketing für den Unternehmenserfolg ist. Gleichzeitig schaffen es immer weniger Marketiers in die obersten Führungsetagen.

Schuricht: Ich würde sogar noch einen Schritt weiter gehen: Was wir im Rahmen unserer Studie immer wieder gehört haben, kann man mit Marginalisierung des Marketings beschreiben. Das Marketing hat wichtige Funktionen wie Produktmanagement, Pricing oder auch die Vertriebskanalsteuerung in vielen Unternehmen verloren und wird auch kaum noch an Entscheidungsprozessen zu diesen wichtigen Fragen beteiligt.

Und wie kommt das Marketing raus aus der Falle der Marginalisierung?

Strauß: Wir haben in unserer Studie acht Bausteine für den Erfolg des eines zukünftigen Marketingbereichs identifiziert. Nun wäre es vermessen, zu fordern, dass alle sofort alles umsetzen müssen. Entscheidend ist aber aus unserer Sicht, die betriebswirtschaftlich fundierte Professionalisierung des Marketings entschieden anzugehen. In den Bereichen Vertrieb und Service hat diese Entwicklung in den vergangenen zehn, 15 Jahren bereits stattgefunden. Jetzt schwappt das Thema Effizienz mit Macht auch in das Marketing hinüber. Dem müssen sich die verantwortlichen Manager stellen.

Worum geht es konkret?

Strauß: Es geht um eine ganze Reihe von Punkten und Bausteinen, wie etwa Marketingplanung, Prozessmanagement,

Kompetenzmodelle, Marketingmix-Optimierung, Innovationsmanagement, IT-Strukturen oder auch Performance-Tracking. Jedes Unternehmen muss da seine eigenen Schwerpunkte setzen. Es geht letztlich darum, die Strukturen für die nächste Evolution des Marketings zu schaffen – und hierfür systematisch die entsprechenden Projekte zu initiieren.

Ihr Pflichtenheft für Marketingmanager klingt reichlich technokratisch. Passt so ein mechanistisches Weltbild wirklich fürs Marketing?

Strauß: Dieses Totschlagargument höre ich immer wieder, so nach dem Motto: Die Effizienz von Marketing wird sich doch niemals so exakt messen lassen wie etwa die Produktion eines Autos. Richtig, stimmt, beim Marketing muss man mit Unschärfen leben. Aber, und das ist meine Antwort: 80 Prozent lassen sich sehr wohl messen! Und das kann und muss man tun, wenn man im Unternehmen ernst genommen werden will. Da sollte es in Zukunft keine Ausreden mehr geben.

Geht es Ihnen zuvörderst um eine Professionalisierung des Marketings – oder sehen Sie einen echten Paradigmenwechsel, dem sich der CMO stellen muss?

Schuricht: Es geht um beides. Die Professionalisierung ist ein wichtiger Aspekt und Voraussetzung für den Paradigmenwechsel. Es darf nicht sein, dass der Marketingchef nicht weiß, worum es geht, wenn der Controller von Deckungsbeitrag 1 und Deckungsbeitrag 2 redet. Aber das ist nur ein Teilaspekt. Ich bin sehr wohl der Meinung, dass wir bald auch über ein neues Bild des CMO sprechen werden.

Und wohin geht die Reise?

Schuricht: Die Veränderung der Rolle hat viel mit der Überwindung des Silo-Denkens zu tun. Stellen wir das beliebte Marketing-Bashing doch einmal ein und nehmen die anderen Unternehmensbereiche in den Blick. Warum gab es das Desaster bei der Einführung des 7er BMWs mit iDrive und der S-Klasse mit den Peil-

Die Studie

Herzstück der Studie „Der CMO der Zukunft“ von Ralf Strauß und Uwe Schuricht sind die „8 Bausteine für den Erfolg“, in denen es unter anderem um Prozessoptimierung, Marketingplanung, Innovationsmanagement und Performance-Tracking geht. Die beiden Autoren plädieren für eine konsequente Professionalisierung des Marketings. Bemerkenswert an der Studie ist auch, dass die Verfasser nicht nur mit Marketingmanagern, sondern auch mit 21 Vorstandschefs intensive Gespräche führten. „Als Ursache für den Misserfolg der Chief Marketing Officers“, so Strauß und Schuricht, „werden von den CEOs immer wieder **grundlegende Versäumnisse** angeführt – etwa eine kaum nachvollziehbare Marketingplanung und vor allem der in vielen Fällen wenig messbare Beitrag aller Aktivitäten des CMO zum Unternehmenserfolg.“

stäben bei Mercedes? Warum hatte die Bahn unter ihrem früheren Vorsitzenden Hartmut Mehdorn bei der Einführung von neuen Zügen oder der Bahn Card solche Probleme? Weil in technologiegetriebenen Unternehmen viel zu wenig auf das Marketing gehört wurde. Der Anspruch, am deutschen Ingenieurwesen soll die Welt genesen, ist nicht mehr zeitgemäß! Viele klassische deutsche Unternehmen müssen sich grundsätzlich wandeln, um in Zukunft weiterhin Erfolg zu haben. Und in diesem Prozess kommt dem CMO der Zukunft eine ganz entscheidende Rolle zu.

Strauß: Die Marketingmanager dürfen nur eines nicht vergessen: Sie stehen in vielen Unternehmen im Verdacht, die Vertriebskollegen und den CEO mit Worthülsen zu drangsalieren und Geld zu verschwenden. Was wir jetzt ganz sicher nicht brauchen, sind neue Schlagwörter, Worthülsen und Powerpoint-Präsentationen. Vielmehr sind pragmatische Bausteine als Handlungsgrundlage gefragt. Ich kenne viele Unternehmen, die bestehende Konflikte zwischen Marketing und Vertrieb so ausgeräumt haben. Das macht mir Hoffnung.

INTERVIEW: JÜRGEN SCHARRER

Headhunter und Marketingprofi: die Autoren der CMO-Studie

● **Ralf Strauß** ist globaler Leiter Produktmanagement der SAP AG und Chairman der „CMO Community“, einer Plattform für hochrangige Marketingmanager. Strauß ist in den vergangenen Jahren regelmäßig als Autor in Erscheinung getreten. Sein Buch „Marketingplanung mit Plan“ erschien 2008 im Schaeffer-Poeschl-Verlag, eine überarbeitete englische Fassung kam unter dem Titel „Marketing Planning by Design“ auf den Markt. Vor seinem Wechsel ins Produktmanage-

ment war Strauß bei SAP fünf Jahre Marketingleiter für Deutschland und Zentraleuropa.

● **Uwe Schuricht** ist Personalberater und vor allem in der Medienindustrie tätig. Als Coach berät er Geschäftsführer, Vorstände und Managing Partner von international tätigen Unternehmen. Der studierte Rechtswissenschaftler gründete 2003 die in Berlin ansässige Change Group, die Personaldienstleistungen in den Bereichen Recruiting, Personalentwicklung und Training anbietet.