

HEIDRICK & STRUGGLES

Chief Marketing Officers

Haben DAX Unternehmen Nachholbedarf?

Jens-Thomas Pietralla, Partner

March 2011

Chief Marketing Officers – Haben DAX Unternehmen Nachholbedarf?

Marketing und vor allem Kommunikation sind die Themen im Unternehmen, zu denen die meisten Führungskräfte eine Meinung haben und diese auch vertreten. Obwohl Marktforschung heutzutage eine solide Datenbasis für Effektivität und Effizienz von Marketing liefern kann, wird diese von den technischen Experten im Unternehmen oft mit Argwohn betrachtet. So sind Diskussionen über Marketingstrategie und -budget immer lebhaft und hitzig – und man könnte meinen, das Unternehmen bestünde aus altgedienten Marketingfachleuten.

Umso wichtiger ist in einer modernen Organisation eine klare Marketingvision und -strategie, vertreten durch eine kommunikativ starke und integrativ wirkende Führungspersönlichkeit. Diese Rolle wird in vielen Unternehmen mittlerweile unter dem Begriff Chief Marketing Officer (CMO) geführt und umfasst neben Marke, Kommunikation und Marktforschung oft auch Produktmanagement, Vertriebsfunktionen und manchmal sogar Kundenbetreuung.

Wir haben jeweils die 30 Topunternehmen von DAX und Dow Jones unter die Lupe genommen, um herauszuarbeiten, wo Unterschiede zwischen deutschen und US-amerikanischen Unternehmen bei CMOs liegen. Unsere Thesen: in einer marketinggetriebenen Wirtschaft wie den USA wird die Rolle des CMO weiter verbreitet sein und einen höheren Stellenwert haben – Deutschland hätte Aufholbedarf. Ob diese Annahme sich bewahrheitet hat finden sie auf den nächsten Seiten.

CMOs genießen einen höheren Stellenwert in den USA

Wie erwartet ist die CMO Rolle in den DJ30 stärker vertreten als im DAX30 (Abb. 1). Ca. 65% der untersuchten amerikanischen Firmen greifen auf die Expertise eines dedizierten CMO zurück, wogegen es in Deutschland nicht einmal 45% sind.

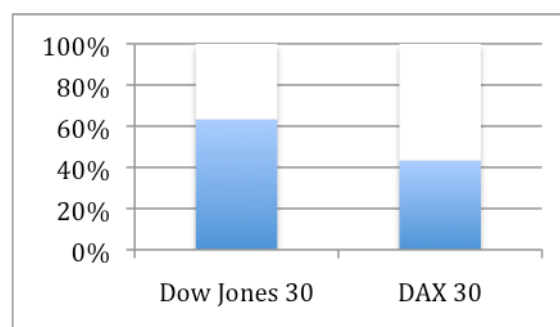


Abb 1: Unternehmen mit CMO Rolle

Auch der Prozentsatz von direkt an die Geschäftsführung berichtenden CMOs ist in den USA leicht höher (Abb. 2). Dies indiziert einen höheren Stellenwert und stärkere Positionierung der Rolle in amerikanischen Unternehmen und weist auf ein breiteres Aufgabenfeld hin. In Deutschland kommt es vermehrt vor, dass CMOs

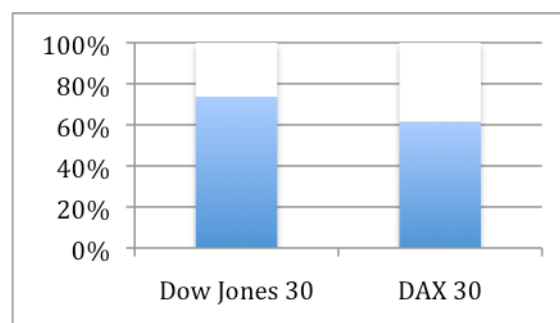


Abb 2: CMOs an Geschäftsführung berichtend

an die Leitung der Unternehmenskommunikation berichten und dabei in ihrer Arbeit einen starken Fokus auf Marke und Werbung haben.

CMO sind sowohl in B2B als auch B2C Unternehmen vertreten

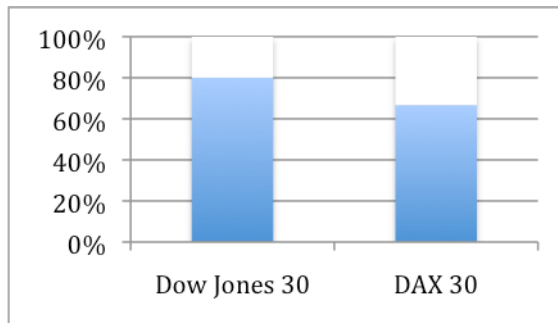


Abb 3: Anteil B2C Unternehmen

Der Anteil an Großfirmen mit Konsumentengeschäft (B2C) ist in USA mit ca. 80% erwartungsgemäß größer als beim ehemaligen Exportweltmeister Deutschland – knapp über 60% (Abb. 3). Grund dafür ist der vergleichsweise hohe Anteil an Anlagenbauern, Industrie und IT in Deutschland, gegenüber internationalen Weltkonsumentenmarken und Mineralölkonzernen in den USA.

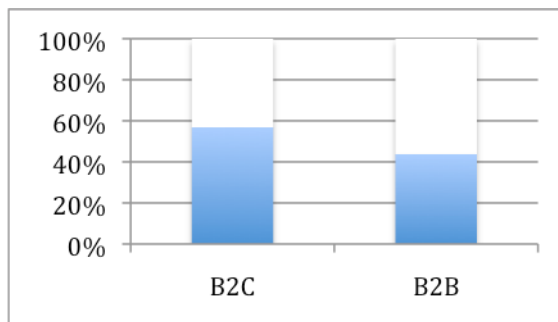


Abb 4: CMOs pro Segment - Dax30+DJ30

Interessanterweise ist der Unterschied zwischen B2B und B2C in Hinblick auf CMO Rollen kleiner als vielleicht erwartet (Abb 4): knapp 60% der B2C Firmen haben explizite CMOs, bei B2B Unternehmen sind es immerhin noch über 40%.

Grund ist, dass im Konsumentengeschäft die Zahl von Top-Marketing Positionen etwas niedriger ist als vielleicht erwartet (Abb. 5). Großfirmen treten oft mit mehreren Marken auf, die unabhängig voneinander und gegeneinander differenziert sind. Dies erfordert eine separate Markenstrategie und daher dedizierte Marketingverantwortung. Somit findet man im

Konsumentengeschäft oft „mini-CMOs“ mit Zuständigkeit für ein bestimmtes Produkt- oder Marktsegment – und damit nicht immer eine übergeordnete Funktion.

Auf der anderen Seite leisten sich einige B2B Unternehmen trotz der fehlenden Notwendigkeit zur Kommunikation direkt mit dem Konsumenten eine Top-Marketing Funktion (Abb. 6).

Regionalisierte Teams betreiben oft den

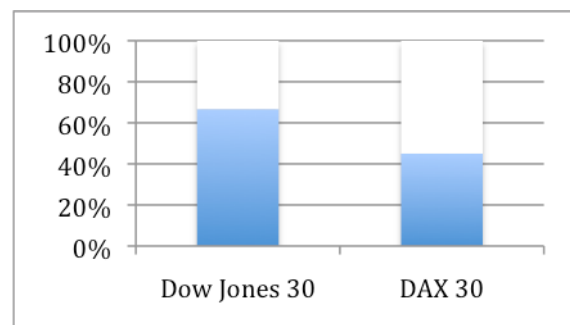


Abb 5: CMOs im B2C Segment

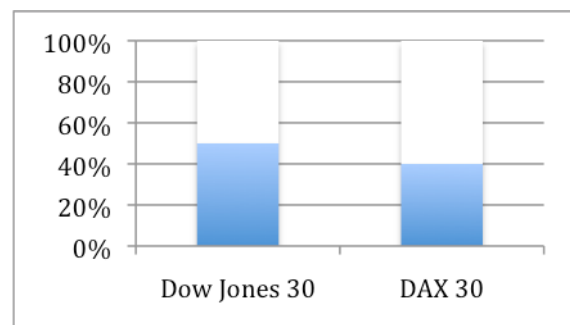


Abb 6: CMOs im B2B Segment

Vertrieb, sind verkaufs- und damit stark auf regionale Erfordernisse fokussiert. Einerseits als Unterstützungsfunktion von der Konzernmutter für die Regionen, aber auch als Gegengewicht zu regionalen Erfordernissen kann ein CMO das Mindestmaß an Markenkohärenz und Firmenidentität sicherstellen.

Interessanterweise sind die Anteile an B2B Firmen mit und ohne CMO in USA und Deutschland vergleichbar. Der höhere Anteil an Top-Marketingrollen in USA kommt also hauptsächlich aus dem Konsumentengeschäft.

Frauen sind in Deutschland's Top-Marketing Rollen unterrepräsentiert

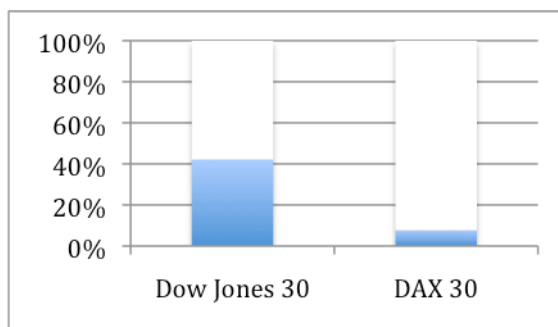


Abb 7: Anteil weiblicher CMOs

Als nicht überraschend erweist sich der Anteil von Frauen und Männern bei CMOs (Abb. 7). Während in den USA zahlreiche Frauen über den Karrierepfad Marketing in das Topmanagement aufsteigen, ist das in Deutschland die absolute Ausnahme.

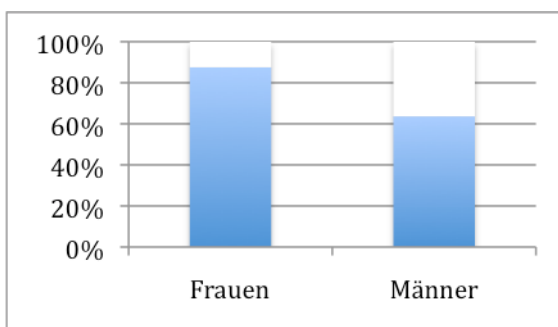


Abb 8: DJ30 CMOs an CEO/Chairman berichtend

Interessanterweise ist der Anteil von weiblichen CMOs im DJ30, die direkt an die Geschäftsführung berichten, mit fast 90% wesentlich höher als bei Männern (Abb. 8). Im DAX30 ist Top-Management immer noch ein fast ausschliesslicher Männerclub.

Lange Erfahrung im Unternehmen ist am Wichtigsten

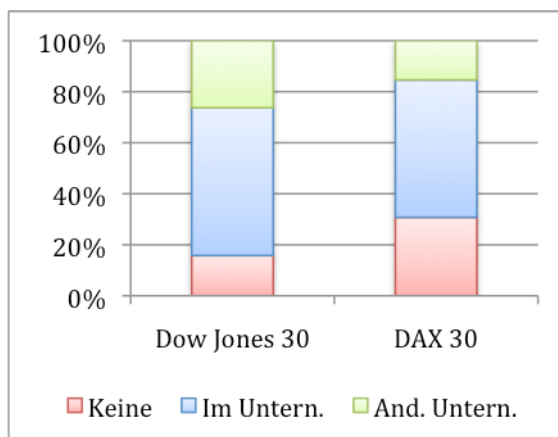


Abb 9: Marketing Erfahrung

Wie wird man CMO in einem Top-Unternehmen (Abb. 9)? Ohne Marketingerfahrung gelingt das erwartungsgemäß nur Managern, die auf eine lange Betriebszugehörigkeit zurückblicken. Dass allerdings knapp 30% der CMOs in deutschen Unternehmen solche Quereinsteiger in die Top-Marketing Rolle sind, überrascht.

Die Anzahl von Firmen, die extern erfahrene Experten für den Top-Job im Marketing angeheuert haben, ist

im DJ30 fast doppelt so hoch wie im DAX30 (Rückkehrer nicht eingerechnet).

Diese beiden Tatsachen verweisen wieder auf den niedrigeren Stellenwert, den Marketing- und Brandingexpertise in deutschen Unternehmen genießen.

Fazit

DAX30 Firmen – und wahrscheinlich die gesamte deutsche Wirtschaft – haben durchaus Nachholbedarf wenn es um die Organisation und Besetzung der Marketing-Verantwortung geht. Natürlich ist eine CMO oder äquivalente Rolle nicht die silberne Kugel, um am Markt erfolgreich zu sein. Dennoch basiert der Erfolg von amerikanischen Firmen im internationalen Geschäft sehr stark auf konsequenter und langfristiger Marketingaktivität.

Eine detaillierte Analyse der Erfolgsrezepte ist zwar nicht Ziel dieses Artikels, aber ein paar herausragende Beispiele seien hier abschliessend doch angeführt. Intel – eigentlich ein Unternehmen mit B2B Geschäftsmodell – hat es geschafft, durch Konsumentensog über die Jahre fast eine Monopolstellung aufzubauen. Starke, unternehmensprägende Persönlichkeiten wie GE's Beth Commstock sucht man in Deutschlands Chefetagen vergebens. Im Interbrand Ranking der „Best Global Brands 2010“ sind acht der zehn wertvollsten Marken amerikanische DJ30 Unternehmen. In dieser Betrachtung schneiden deutsche Konzerne unterdurchschnittlich ab. Mit Mercedes-Benz auf Rang 12 und BMW auf Rang 15 schaffen es gerade einmal zwei deutsche Dax 30 Marken unter die Top 20.

Konkrete Ansatzpunkte für deutsche Unternehmen gibt es zahlreiche. Eine Aufwertung der Top-Marketing Rolle durch vermehrte Schaffung der CMO Position und direkte Berichtslinie an die Geschäftsführung ist sinnvoll. Die gezielte Auffrischung der Marketingexpertise durch Einstellung von international renommierten Fachleuten ist ebenso eine Option, wie die gezielte, rechtzeitige Förderung und Karriereplanung von eigenen Mitarbeitern im Marketing. Schliesslich erschliesst das Fachgebiet auch die Möglichkeit, gezielt Frauen in das Topmanagement zu berufen und somit für mehr Balance und frischen Wind im Top-Team zu sorgen.

Wenn in Zukunft deutsche Konsumenten immer noch versuchen, ihre Haushaltseinkäufe bei ihrem Energielieferanten zu tätigen, dann liegt das vielleicht auch an einer noch nicht voll implementierten und autorisierten CMO Funktion.

Die untersuchten Firmen:

Dow Jones 30: 3M, Alcoa, American Express, AT&T, Bank of America, Boeing, Caterpillar, Chevron, Cisco, Coca-Cola, DuPont, ExxonMobil, General Electric, Hewlett-Packard, Home Depot, IBM, Intel, Johnson & Johnson, JPMorgan Chase & Co, Kraft Foods, McDonald's, Merck, Microsoft, Pfizer, Procter & Gamble, Travelers, United Technologies, Verizon Communications, Wal-mart, Walt Disney

DAX30: Adidas, Allianz, BASF, Bayer, Beiersdorf, BMW, Commerzbank, Daimler, Deutsche Bank, Deutsche Boerse, Deutsche Post, Deutsche Telekom, E.ON, Fresenius, Fresenius Medical Care, Heidelberg Cement, Henkel, Infineon, K+S, Linde, Lufthansa, MAN, Merck, METRO, Munich Re, RWE, SAP, Siemens, ThyssenKrupp, Volkswagen

For further information contact

Jens-Thomas Pietralla, Partner

Tel: +49 89 9981 1254