



Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Kompetenz in Wissenschaft & Management
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg, Prof. Dr. Sabine Kuester

IMU Research Insights # 031

Machtverlust der Marketingabteilung – Bedrohung für den Unternehmenserfolg?

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg
Prof. Dr. Arnd Vomberg

2015



UNIVERSITÄT
MANNHEIM

Relevanz der Thematik

- Bisher wurde kein empirischer Nachweis über einen möglichen Einflussverlust der Marketingabteilung erbracht.
- Zwar wird darüber spekuliert, an welche Abteilung(en) (z.B. F&E- oder Finanzabteilung) die Marketingabteilung ihren Einfluss verloren haben könnte, eine systematische empirische Untersuchung fand aber noch nicht statt.
- Die zentrale Frage: „Welche Abteilung (Marketing-, Vertriebs-, F&E-, Operations- oder Finanzabteilung) sollte einflussreich sein?“ wurde bisher nicht beantwortet.

Berücksichtigte Branchen

Strategische Geschäftseinheiten (SGE) aus den Branchen:
Konsumgüter, Elektronik und Maschinenbau

Studiencharakteristika

1. Analyse des Einflusses verschiedener Abteilungen über die Zeit: t-Tests auf Basis strukturgleicher und branchenübergreifender Daten für die Jahre 1996 und 2013.
2. Untersuchung des Erfolgsbeitrags des Einflusses der verschiedenen Abteilungen: Regressionsanalysen (N = 178 SGE)

Zentrale Ergebnisse

1. **Die Marketingabteilung hat signifikant an Einfluss verloren:** Die Marketingabteilung hat in den Bereichen Pricing, Neuproduktentwicklung und strategische Entscheidungen an Einfluss verloren. Nach Ansicht der Studienteilnehmer sind das jedoch die zentralen Bereiche für den Erfolg der SGE. Die Marketingabteilung konnte ihren Einfluss nur in der Werbung ausbauen. Diesem Bereich wird aber die geringste Bedeutung für den Erfolg beigemessen.
2. **Die Vertriebsabteilung hat an Einfluss gewonnen:** Die Vertriebsabteilung konnte ihren Einfluss in den Bereichen Neuproduktentwicklung und strategische Entscheidungen ausbauen. Eine Verlagerung des Einflusses von der Marketingabteilung hinzu anderen Abteilungen wird nicht beobachtet.
3. **Die Marketingabteilung hat die größte Performancwirkung:** Lediglich einflussreiche Marketing- und Vertriebsabteilungen erweisen sich als Treiber des Erfolgs. Die Ergebnisse zeigen eine äußerst problematische Entwicklung auf: So verliert gerade die Marketingabteilung an Einfluss, obwohl sie den größten Erfolgsbeitrag leistet.

- Relevanz der Thematik und zentrale Fragestellungen

- Studiencharakteristika

- Ergebnisse

- Implikationen für Forschung, Lehre und Management

- Kontakt und weiterführende Informationen

Marketing departments “will continue to lose ground to other areas in fields such as product development (e.g., research and development, design) and to **devolve into a department of ‘ad copy and cents-off coupons’.**”

Lehmann (1996, S. 135; 2004, S. 74)



“The roles of the general manager, chief financial officers (CFOs), and **‘other penny pinchers and number crunchers’ have become more important** than the role of chief marketing officers (CMOs).”

Verhoef and Leeflang (2009, S. 14f.)



The marketing department “is considered **a variable cost, not a committed cost**, so its budget is considered ‘soft money’ that can readily be cut.”

Sheth and Sisodia (2005, S. 11)



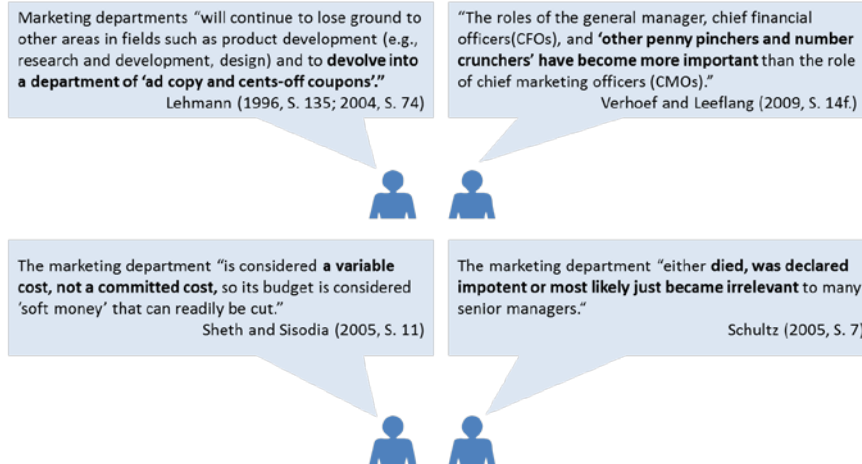
The marketing department “either **died, was declared impotent or most likely just became irrelevant** to many senior managers.”

Schultz (2005, S. 7)



OBWOHL ES HÄUFIG VERMUTET WIRD, LIEGT BISHER NOCH KEINE STUDIE DARÜBER VOR, OB DIE MARKETINGABTEILUNG TATSÄCHLICH AN EINFLUSS VERLOREN HAT

EINFLUSS DER MARKETINGABTEILUNG



ZENTRALE FRAGESTELLUNGEN

- In Wissenschaft und Praxis wird häufig darüber spekuliert, ob die Marketingabteilung an Einfluss verloren hat.
- Im Rahmen dieser Studie werden die folgenden Fragen beantwortet:
 1. **Hat die Marketingabteilung tatsächlich an Einfluss verloren?**
 2. **Welche Abteilung(en) haben ihren Einfluss vergrößert?**
 3. **Welche Abteilungen leisten einen Beitrag zum Unternehmenserfolg und sollten daher einflussreich sein?**

ZENTRALE STÄRKE DIESER STUDIE: STRUKTURGLEICHE DATEN AUS ZWEI JAHREN ERLAUBEN VALIDE AUSSAGEN ÜBER VERÄNDERUNGEN IM EINFLUSS DER MARKETINGABTEILUNG

1 ERSTE DATENERHEBUNG IM JAHR 1996



Die Studie verwendet Daten von Homburg, Workman und Krohmer (1999), die im Jahr 1996 erhoben wurden, als Referenzwerte für den Einfluss der verschiedenen Abteilungen.

Erhebungsmethode: Schriftliche Befragung mit offenen und geschlossenen Fragen

Untersuchungseinheit: Strategische Geschäftseinheiten (SGE)

Zielgruppe: Führungskräfte in Marketing und Vertrieb (z.B. Vertriebsleiter) sowie Management

Berücksichtigte Branchen: Branchenübergreifende Studie: Breites Spektrum an B2B- und B2C-Branchen (Konsumgüter, Elektronik und Maschinenbau)

Stichprobengröße: N = 234 SGE im Jahr 1996

2 ZWEITE DATENERHEBUNG IM JAHR 2013



Eine zweite Erhebung erfolgte im Jahr 2013. Datenerhebung und Messung der Konstrukte erfolgten genau wie bei Homburg, Workman und Krohmer (1999). Insbesondere wurde auf Strukturgleichheit mit der Stichprobe aus dem Jahr 1996 geachtet.

Erhebungsmethode: Schriftliche Befragung mit offenen und geschlossenen Fragen

Untersuchungseinheit: Strategische Geschäftseinheiten (SGE)

Zielgruppe: Führungskräfte in Marketing und Vertrieb (z.B. Vertriebsleiter) sowie Management

Berücksichtigte Branchen: Branchenübergreifende Studie: Breites Spektrum an B2B- und B2C-Branchen (Konsumgüter, Elektronik und Maschinenbau)

Stichprobengröße: N = 178 SGE im Jahr 2013

Ergebnisse: Einfluss der Abteilungen über die Zeit – Hat die Marketingabteilung an Einfluss verloren? An welche Abteilung?

EINFLUSS DER ABTEILUNGEN GEMESSEN DURCH 11 ENTSCHEIDUNGSBEREICHE (MIT UND OHNE MARKETINGFOKUS)

Wie werden die Ergebnisse gelesen?

In den Zellen wird der Einfluss der Abteilungen in den Jahren 1996 und 2013 erfasst (Mittelwerte), den die Studienteilnehmer den jeweiligen Abteilungen zugeordnet haben (Konstantsummenskala: 100). Im Vergleich zum Jahr 1996 hat der Einfluss der Marketingabteilung im Bereich Pricing signifikant abgenommen (-5).

Entscheidungsbereiche	Marketing			Vertrieb			F&E			Operations			Finanzen		
	1996	2013	Δ	1996	2013	Δ	1996	2013	Δ	1996	2013	Δ	1996	2013	Δ
Sehr wichtig Pricing	24	19	-5*	47	50	3	4	6	2	7	9	2	18	17	-1
Neuproduktentwicklung	31	24	-7**	26	30	4*	27	32	5*	8	8	0	8	6	-2
Strategische Ausrichtung der Geschäftseinheit	39	30	-9***	34	41	7**	8	11	3	5	6	1	13	12	-1
Größere Kapitalausgaben	14	11	-3*	14	16	2*	12	14	2	23	21	-2	37	38	1
Expansion in neue geografische Märkte	36	21	-15***	49	61	12***	2	3	1	2	2	0	11	11	0
Auswahl strategischer Geschäftspartner	27	18	-9***	53	57	4	6	10	4*	5	6	1	9	9	0
Ausgestaltung des Kundenservices	29	26	-3	54	59	5	4	5	1	6	5	-1	6	6	0
Maßnahmen zur Kundenzufriedenheitssteigerung	42	45	3	41	45	4	5	3	-2*	5	3	-2*	6	5	-1
Vertriebsstrategie	32	23	-9***	59	67	8**	2	2	0	3	4	1	5	4	-1
Werbemaßnahmen	62	70	8**	33	25	-8**	3	3	0	1	0	-1*	2	1	-1
Wenig wichtig Messung der Kundenzufriedenheit	54	56	2	37	37	0	3	1	-2*	3	3	0	3	3	0

Anmerkungen: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

- Die Reihenfolge der Entscheidungsbereiche spiegelt ihre Wichtigkeit für den Erfolg der SGE wider (beurteilt durch die Studienteilnehmer).
- Um die Strukturgleichheit der Stichprobe zu gewährleisten, wurden die Werte für 2013 mit den Umsatzvolumina von 1996 gewichtet.
- „Δ-Spalten“ stellen t-Tests dar: Vergleich des Einflusses der Abteilung zwischen 1996 und 2013
- Aufgrund von Rundungen summieren sich die Werte ggfs. nicht zu 100.

Ergebnisse: Einfluss der Abteilungen über die Zeit – Hat die Marketingabteilung an Einfluss verloren? An welche Abteilung?

DIE MARKETINGABTEILUNG HAT SIGNIFIKANT EINFLUSS AN DIE VERTRIEBSABTEILUNG VERLOREN

ERGEBNISSE

Entscheidungsbereiche	Marketing			Vertrieb		
	1996	2013	Δ	1996	2013	Δ
Pricing	24	19	-5*	47	50	3
Neuproduktentwicklung	31	24	-7**	26	30	4*
Strategische Ausrichtung der Geschäftseinheit	39	30	-9***	34	41	7**
Größere Kapitalausgaben	14	11	-3*	14	16	2*
Expansion in neue geografische Märkte	36	21	-15***	49	61	12***
Auswahl strategischer Geschäftspartner	27	18	-9***	53	57	4
Ausgestaltung des Kundenservices	29	26	-3	54	59	5
Maßnahmen zur Kundenzufriedenheitssteigerung	42	45	3	41	45	4
Vertriebsstrategie	32	23	-9***	59	67	8**
Werbemaßnahmen	62	70	8**	33	25	-8**
Messung der Kundenzufriedenheit	54	56	2	37	37	0

Sehr wichtig

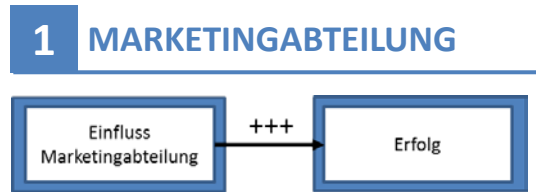
Wenig wichtig

ZENTRALE ERKENNTNISSE

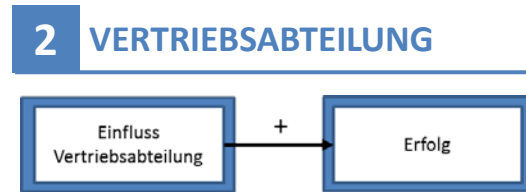
- Die Marketingabteilung hat zwischen 1996 und 2013 signifikant an Einfluss verloren.
- Alarmierend ist, dass der Einflussverlust der Marketingabteilung gerade in den Bereichen stattgefunden hat, die besonders wichtig für den Erfolg der SGE sind. Die Marketingabteilung hat **insbesondere in den Bereichen Pricing, Neuproduktentwicklung und strategische Entscheidungen** (z.B. Auswahl strategischer Geschäftspartner) **Einfluss verloren**.
- Die Marketingabteilung hat ihren Einfluss **nur im Bereich der Werbung ausgebaut**. Dies stellt jedoch einen der am wenigsten relevanten Bereiche für den Erfolg der SGE dar.
- Die **Vertriebsabteilung** konnte hingegen ihren **Einfluss in den Bereichen Neuproduktentwicklung und strategische Entscheidungen ausbauen**. Die Marketingabteilung hat **folglich ihren Einfluss an die Vertriebsabteilung verloren**.
- Die F&E-Abteilung hat kaum an Einfluss im Zeitverlauf gewonnen. Für die Operations- und Finanzabteilung werden keine Veränderungen im Zeitablauf beobachtet.

Ergebnisse: Erfolgswirkung des Abteilungseinflusses – Welche Abteilung sollte einflussreich sein?

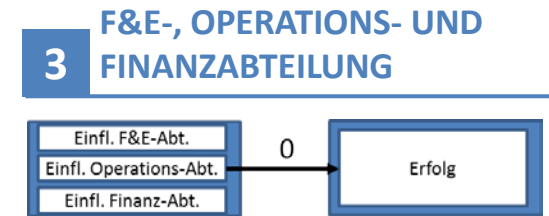
DARSTELLUNG DER ERFOLGSWIRKUNG DES EINFLUSSES DER EINZELNEN ABTEILUNGEN (REGRESSIONSANALYSEN)



- **Einflussreiche Marketingabteilungen tragen am stärksten zum Erfolg bei.**
- Erklärung: Eine einflussreiche Marketingabteilung kann den Erfolg steigern, da sie ...:
 - ... die Marktorientierung des Unternehmens steigert
 - ... aufgrund ihrer Langfristorientierung immaterielle Vermögenswerte wie Marken aufbaut
 - ... wichtige Informationen über Kundenbedürfnisse in die Neuproduktentwicklung einbringt



- Einflussreiche Vertriebsabteilungen **tragen auch zum Erfolg bei.** Allerdings fällt ihr Beitrag **geringer** aus als der Beitrag der Marketingabteilungen.
- Erklärung: Eine einflussreiche Vertriebsabteilung kann den Erfolg steigern, da sie ...:
 - ... im Rahmen regelmäßiger Kundeninteraktionen wichtiges Wissen über explizite und implizite Kundenbedürfnisse sammelt
 - ... abteilungsübergreifende Prozesse beschleunigen kann, um Verkaufsabschlüsse herbeizuführen.



- Es zeigen sich **keine signifikanten Erfolgswirkungen** für einflussreiche F&E-, Operations- und Finanzabteilungen.

**PROBLEMATISCHE ENTWICKLUNG: MARKETINGABTEILUNGEN LEISTEN DEN GRÖSSTEN ERFOLGSBEITRAG,
VERLIEREN ALLERDINGS AN EINFLUSS IM UNTERNEHMEN**

IMPLIKATIONEN FÜR FORSCHUNG UND LEHRE

1 **MARKETINGAUSBILDUNG AN DER MARKETINGPRAXIS ORIENTIEREN**

2 **PRAXISORIENTIERUNG IN DER MARKETINGWISSENSCHAFT FÖRDERN**

WEITERE INFORMATIONEN AUF DEN FOLGENDEN FOLIEN

IMPLIKATIONEN FÜR MANAGER

3 **MARKETINGABTEILUNG MIT MITARBEITERN BESETZEN,
DIE KOMPETENZEN IN DEN BEREICHEN STRATEGIE UND PRICING HABEN**

4 **ERGEBNISSE IN DIE SPRACHE DER FINANZABTEILUNG „ÜBERSETZEN“,
UM DEN WERTBEITRAG DER MARKETINGABTEILUNG HERAUSZUSTELLEN**

5 **UNTERSTÜTZUNG DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG SICHERN
(Z.B. DURCH HÖHERE MARKETING-ACCOUNTABILITY)**

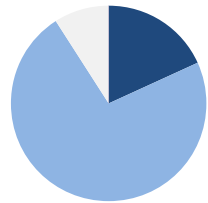
1 MARKETINGAUSBILDUNG AN DER MARKETINGPRAXIS ORIENTIEREN

HINTERGRUND

- Die Marketingausbildung kann wesentlich zum Einfluss der Marketingabteilung beitragen, **wenn sie relevantes Wissen für die Marketingpraxis vermittelt.**
- In der Marketingpraxis ist (vgl. Folie 7):
 - Pricing** (Rang 1 von 11) am wichtigsten
 - und **Kommunikationspolitik** am unwichtigsten (Rang 10 von 11) für den Erfolg der SGE.
- Anhand einer Zufallsstichprobe von Universitäten und Business Schools in Deutschland (n = 22) und den USA (n = 23) wurde die Zahl an Kursen zu Pricing und Kommunikationspolitik ermittelt.
- Die Ergebnisse zeigen, dass die Marketingausbildung der Bedeutung von Pricing in der Marketingpraxis nicht gerecht wird.**

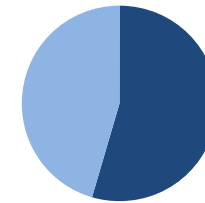
ERGEBNISSE FÜR DEUTSCHLAND (N = 22)

Anzahl an Universitäten, die ...



- ... **spezielle Pricing-kurse** anbieten (n = 4)
- ... Pricing nur in Grundlagenvorlesungen zum Marketing behandeln (n = 16)
- ... Pricing **gar nicht** behandeln (n = 2)

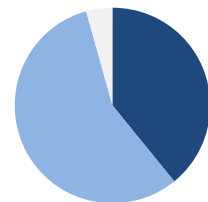
Anzahl an Universitäten, die ...



- ... **spezielle Kurse zur Kommunikationspolitik** anbieten (n = 12)
- ... Kommunikationspolitik nur in Grundlagenvorlesungen zum Marketing behandeln (n = 10)
- ... Kommunikationspolitik **gar nicht** behandeln (n = 0)

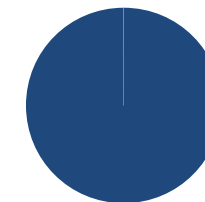
ERGEBNISSE FÜR DIE USA (N = 23)

Anzahl an Universitäten, die ...



- ... **spezielle Pricing-kurse** anbieten (n = 9)
- ... Pricing nur in Grundlagenvorlesungen zum Marketing behandeln (n = 13)
- ... Pricing **gar nicht** behandeln (n = 1)

Anzahl an Universitäten, die ...



- ... **spezielle Kurse zur Kommunikationspolitik** anbieten (n = 23)
- ... Kommunikationspolitik nur in Grundlagenvorlesungen zum Marketing behandeln (n = 0)
- ... Kommunikationspolitik **gar nicht** behandeln (n = 0)



Die Ergebnisse zeigen klar, dass die Marketingausbildung in beiden Ländern nicht den Bedürfnissen der Marketingpraxis gerecht wird. Derzeit liegt ein zu starker Fokus auf Kommunikationspolitik, während das Pricing zu wenig Beachtung erfährt.

2 PRAXISORIENTIERUNG IN DER MARKETINGWISSENSCHAFT FÖRDERN

ZITAT

“Virtually all academics in medical schools spend some time taking care of patients. Indeed, in most cases, it is a part of their responsibility. **This is not the case in business schools. Do our ‘patients’ not need any help, or are we incapable of helping them?**”

Raju (2005, S. 18)



STATUS QUO

- Die derzeitige stark forschungsorientierte Ausrichtung der Hochschulen führt dazu, dass ein **aktiver Dialog mit der Unternehmenspraxis vernachlässigt** wird
- Bereits im Rahmen von **Berufungsentscheidungen** erfolgt eine sehr stark **einseitige Ausrichtung anhand der Forschungsleistung** (Eindimensionalität)
- Generell honorieren akademische **Anreiz- und Bewertungssysteme** praxisbezogene Publikationen sehr wenig

IMPLIKATIONEN

- Akademische Anreiz- und Bewertungssysteme sollten **praxisbezogene Publikationen stärker honorieren**
- Förderung eines **Transfers akademischer Publikationen in eine praxistaugliche Form**: Auf diese Weise können Forschungsergebnisse aktiv ihren Weg in die Unternehmenspraxis finden
- **Regelmäßigen Gedankenaustausch mit Praktikern suchen**: So sollten Praktiker eine aktivere Rolle im Rahmen von Forschungsvorhaben spielen (z.B. bei der Identifikation relevanter Fragestellungen)
- **Mehrdimensionalität** bei Berufungsentscheidungen etablieren

- Homburg, C., Workman, J. P. Jr., & Krohmer, H. (1999). Marketing's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 63, 1–17.
- Lehmann, D. R. (2004). Metrics for marketing matter. *Journal of Marketing*, 68, 73–75.
- Lehmann, D. R. (1996). Some thoughts on the futures of marketing. In D. R. Lehmann & K. E. Jocz (Eds.), *Reflections on the Futures of Marketing: Practice and Education* (pp. 121–135). Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Raju, J. S. (2005), Revitalizing the Role of Marketing in Business Organizations: What Can Poor Academics Do to Help? In: Marketing renaissance: Opportunities and imperatives for improving marketing thought, practice, and infrastructure. *Journal of Marketing*, 69, 1–25.
- Schultz, D. E. (2005). MR deserves blame for marketing's decline. *Marketing News*, 39, 7.
- Sheth, J. N., & Sisodia, R. S. (2005). Does marketing need reform? In: Marketing renaissance: Opportunities and imperatives for improving marketing thought, practice, and infrastructure. *Journal of Marketing*, 69, 1–25.
- Verhoef, P. C., & Leeflang, P. S. H. (2009). Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 73, 14–37.



Das vorliegende Research Insight basiert auf:

Homburg, Christian, Arnd Vomberg, Margit Enke und Philipp H. Grimm (2015), „The Loss of the Marketing Department’s Influence: Is It really Happening? And Why Worry?“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 1, 1-12 (lead article).

1 PROF. CHRISTIAN HOMBURG



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Business-to-Business Marketing, Sales und Pricing an der Universität Mannheim. Zudem ist er Direktor des dortigen Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) sowie Leiter des wissenschaftlichen Beirats der Unternehmensberatung Homburg & Partner

E-Mail:
homburg@bwl.uni-mannheim.de

2 PROF. ARND VOMBERG



Prof. Dr. Arnd Vomberg ist Juniorprofessor für Empirische Forschungsmethoden an der Universität Mannheim.

E-Mail:
arnd.vomberg@bwl.uni-mannheim.de

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU)** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch weltweit hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg und Prof. Dr. Sabine Kuester.

Wenn Sie an weiterführenden Informationen interessiert sind, können Sie uns gerne jederzeit kontaktieren unter:

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim

L5, 1

68131 Mannheim

Telefon: 0621 / 181-1783

E-Mail: arnd.vomberg@bwl.uni-mannheim.de

Besuchen Sie unsere Webseite: www.imu-mannheim.de