Die falsche Frage

Warum Marketeers nicht die «Sprache der Finanzen» lernen müssen — sondern CFOs und CMOs gemeinsam eine neue finden sollten

Von Prof. Dr. Marcus Schögel

1. Ausgangslage: Warum «Financial Literacy» die falsche Antwort ist

1.1 Das alte Narrativ: «Sprich die Sprache des CFO!»

Es gehört zu den beständigsten Empfehlungen in der Managementliteratur und auf Konferenzen: Marketeers müssten «die Sprache der Finanzen» lernen, um im Unternehmen ernst genommen zu werden. Die Argumentation ist so eingängig wie verbreitet: Wer Budgets rechtfertigen will, muss in ROI, EBITDA und Deckungsbeiträgen denken können. Wer am Strategietisch sitzen will, muss die Logik des CFO verstehen. Financial Literacy sei der Schlüssel zur Relevanz des Marketings in der Unternehmensführung.
Auf den ersten Blick ist das schwer zu bestreiten. Tatsächlich mangelt es in vielen Marketingabteilungen an einem fundierten Verständnis für finanzielle Zusammenhänge. Kampagnen werden geplant, ohne ihre Wirkung auf den Customer Lifetime Value systematisch zu modellieren. Markenbudgets werden verteidigt mit dem Verweis auf «Awareness» und «Consideration», ohne den Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens beziffern zu können. In einem solchen Umfeld ist der Ruf nach finanzieller Kompetenz nachvollziehbar — und in Teilen auch berechtigt.

Doch bei genauerem Hinsehen zeigt sich, dass diese Forderung ein grundlegendes Problem verschleiert: Sie geht davon aus, dass die Sprache der Finanzen die «richtige» Sprache der Unternehmensführung ist und Marketing sich dieser unterzuordnen hat. Das ist nicht nur konzeptionell fragwürdig, sondern auch strategisch riskant.

1.2 Eine asymmetrische Bringschuld

Die Forderung, Marketeers müssten «financially literate» werden, impliziert eine einseitige Anpassungsleistung. Marketing soll sich dem Denk- und Sprachsystem der Finanzfunktion annähern — nicht umgekehrt. Damit wird stillschweigend eine Hierarchie der Disziplinen akzeptiert, in der Finance die Leitwährung vorgibt und Marketing allenfalls «zuliefert».

Diese Asymmetrie ist aus mehreren Gründen problematisch: Erstens reduziert sie die Komplexität marktorientierter Entscheidungen auf finanzielle Kennzahlen. Nicht alles, was für den langfristigen Markterfolg relevant ist, lässt sich sinnvoll in einem Quartals-P&L abbilden. Die Wirkung einer Markenpositionierung, die Tiefe einer Kundenbeziehung, die kreative Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb — all das sind Faktoren, die sich einer rein finanziellen Logik teilweise entziehen. Wer Marketing zwingt, ausschliesslich in der Sprache der Finanzen zu argumentieren, riskiert, genau

jene Dimensionen zu verlieren, die den eigentlichen Wertbeitrag des Marketings ausmachen.

Zweitens verstärkt die asymmetrische Bringschuld ein ohnehin bestehendes Machtgefälle. In vielen Unternehmen hat der CFO faktisch ein Vetorecht über Marketinginvestitionen — oft ohne ein substanzielles Verständnis dafür, wie Markenaufbau, Customer Experience oder kreative Kampagnenentwicklung funktionieren. Die Forderung «Lern unsere Sprache» wird so zum Instrument einer Deutungshoheit, die weniger mit fachlicher Überlegenheit als mit organisationaler Macht zu tun hat.

Drittens — und das ist vielleicht der kritischste Punkt — führt die einseitige Anpassung dazu, dass Marketing seine eigene Argumentationsfähigkeit entwertet. Ein CMO, der sein gesamtes Handeln in die Logik des DCF-Modells presst, gewinnt vielleicht den Budgetkampf, verliert aber die Fähigkeit, das Unternehmen mit genuin marktorientierten Impulsen zu führen. Die «Übersetzung» in die Finanzsprache ist dann keine Brücke, sondern eine Kapitulation.

1.3 Die Gegenfrage: Warum lernen CFOs nicht die «Sprache des Marketings»?

Wenn Financial Literacy für CMOs als selbstverständliche Anforderung gilt, warum gilt dann die umgekehrte Forderung nicht ebenso? Warum wird von CFOs nicht erwartet, dass sie die Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung verstehen? Diese Frage wird erstaunlich selten gestellt — und das ist bezeichnend.

CFOs treffen regelmässig Entscheidungen, die massive Auswirkungen auf die Marktposition des Unternehmens haben — oft ohne ein fundiertes Verständnis der Konsequenzen. Budgetkürzungen im Marketing werden als «Effizienzsteigerungen» verbucht, ohne die langfristigen Effekte auf Brand Equity oder Kundenbindung zu berücksichtigen. Preisanpassungen werden aus einer Margenperspektive optimiert, ohne die Auswirkungen auf die wahrgenommene Wertpositionierung zu reflektieren. Investitionen in Customer Experience werden als «Kostenposition» behandelt, obwohl sie in vielen Branchen den zentralen Differenzierungsfaktor darstellen.

Ein CFO, der die Mechanismen von Markenaufbau, Kundenbindung und kreativer Differenzierung nicht versteht, trifft in einem marktorientierten Unternehmen systematisch suboptimale Entscheidungen. Die empirische Forschung belegt inzwischen, dass die Präsenz eines CMO in der Unternehmensführung die Firm Performance signifikant steigert (Germann/Ebbes/Grewal, 2015) — was die Frage aufwirft, warum diese Funktion dennoch in vielen Unternehmen marginalisiert wird. Er optimiert auf Grössen, die er messen kann, und vernachlässigt jene, die er nicht versteht. Das ist nicht Rationalität — das ist ein blinder Fleck.

Die Kompetenzprofile der C-Suite verändern sich. In einer Welt, in der Wettbewerbsvorteile zunehmend aus der Qualität der Kundenbeziehungen, der Innovationsfähigkeit und der Markenrelevanz entstehen, wird ein rein finanztechnisches Verständnis der Unternehmensführung zunehmend unzureichend. Das bedeutet nicht, dass jeder CFO zum Marketingexperten werden muss. Aber ein grundsätzliches Verständnis dafür, wie Märkte funktionieren, wie Kunden Entscheidungen treffen und warum kreative Differenzierung einen ökonomischen Wert hat, sollte zur Grundausstattung gehören — genauso wie Financial Literacy zur Grundausstattung eines CMOs gehören sollte.

1.4 Eine systemische Ursache: Wie die Logik der Managementsysteme die Dominanz des CFO zementiert hat

Die bisher beschriebene Asymmetrie zwischen CFO und CMO ist kein reines Organisationsphänomen. Sie hat auch eine systemische Ursache, die in der Logik jener Managementsysteme liegt, auf denen Unternehmen seit Jahrzehnten ihre Steuerung aufbauen — allen voran ERP-Systeme (vgl. Davenport, 1998).

Um diesen Zusammenhang zu verstehen, lohnt sich ein Blick auf die Vertriebslogik der grossen Enterprise-Software-Anbieter. Unternehmen wie SAP haben ihr gesamtes Go-to-Market-Modell über Jahrzehnte konsequent auf den CFO als zentralen Entscheider im Buying Center ausgerichtet — im Sinne des klassischen Buying-Center-Modells (Webster/Wind, 1972). Der CFO ist nicht nur der ökonomische Entscheider («Economic Buyer»), sondern zugleich der Gatekeeper für Technologieinvestitionen, die das Rückgrat der Unternehmenssteuerung bilden. Die Value Proposition von ERP-Systemen — Transparenz, Kontrolle, Messbarkeit, «Single Source of Truth» — spricht präzise die Sprache des CFO.

In dieser Verkaufslogik erweist sich ein «internes Feindbild» als äusserst nützlich. Wenn der CFO der Held der datengetriebenen Unternehmenssteuerung ist, dann braucht er einen Gegenspieler — jemanden, der für das Unkontrollierbare, das Nicht-Messbare, das «Weiche» steht. Der CMO eignet sich dafür vorzüglich: hohe Budgets, schwer quantifizierbare Wirkung, «kreative» Argumentation statt harter Zahlen. Man muss den Enterprise-Software-Anbietern keine bewusste Strategie unterstellen, um den Effekt zu erkennen. Es reicht, dass die Anreize so ausgerichtet waren: Wer dem CFO das Werkzeug gibt, mit dem er «beweisen» kann, dass seine Perspektive die objektive ist, macht gleichzeitig jede andere Perspektive zur subjektiven — und damit zur angreifbaren.

Die Konsequenz ist weitreichend: Über Jahrzehnte wurde in Unternehmen ein Steuerungssystem etabliert, das die Finanzlogik nicht nur unterstützt, sondern in die

tägliche Praxis einschreibt. Was im ERP-System abgebildet werden kann, gilt als «real». Was nicht abgebildet werden kann — Markenwahrnehmung, kreative Differenzierung, emotionale Kundenbindung, Customer Experience — gilt als «weich», schwer greifbar und im Zweifel verzichtbar. Das ERP-System wird so zum organisationalen Artefakt, das eine bestimmte Weltsicht institutionalisiert: die des CFO.

Dass diese Dynamik nicht auf SAP beschränkt ist, versteht sich von selbst. Oracle, die gesamte Business-Intelligence-Industrie und später auch die Marketing-Attribution-Tools haben die gleiche Logik befeuert. Und die Dominanz der Finanzperspektive hat ältere Wurzeln — in der Shareholder-Value-Doktrin (Rappaport, 1986), der «Financialization» der Unternehmensführung (vgl. Lazonick/O'Sullivan, 2000) und dem Finance-Bias vieler MBA-Programme. Doch die ERP-Systeme haben diese Entwicklung auf der operativen Ebene zementiert. Sie haben die Finanzlogik vom Vorstandszimmer in die tägliche Arbeitspraxis übersetzt — und damit zur «Default-Sprache» der Unternehmensführung gemacht.

Ein jüngeres Beispiel illustriert die Tragweite: Als SAP selbst im Sommer 2024 seine Marketingfunktion auf Vorstandsebene auflöste und die Chief Marketing and Solutions Officer Julia White nicht ersetzte (SAP, 2024), war das nicht nur eine Restrukturierungsmassnahme. Es war — bewusst oder unbewusst — auch ein Signal: In einem Unternehmen, dessen Geschäftsmodell auf der Dominanz der Finanzlogik aufbaut, ist Marketing als eigenständige Vorstandsfunktion offenbar verzichtbar. Die Ironie liegt auf der Hand: Das Unternehmen, das massgeblich dazu beigetragen hat, die Sprache des CFO zur Leitwährung der Unternehmensführung zu machen, wendet diese Logik konsequent auch auf sich selbst an.

Für die hier geführte Diskussion bedeutet das: Die Asymmetrie zwischen CFO und CMO ist nicht nur ein Ergebnis individueller Kompetenzlücken oder organisationaler Machtverhältnisse. Sie ist auch das Produkt einer jahrzehntelangen technologischen und kulturellen Prägung, in der die Werkzeuge der Unternehmenssteuerung systematisch die Finanzperspektive privilegiert haben. Wer diese Asymmetrie überwinden will, muss daher nicht nur die Sprache ändern, sondern auch die Systeme — oder zumindest das Bewusstsein dafür schärfen, dass die vermeintliche «Objektivität» der Zahlen keine neutrale Wahrheit ist, sondern selbst ein Konstrukt mit einer Geschichte.

2. Der gemeinsame Bezugspunkt: Wertschöpfung beginnt beim Kunden

2.1 Gemeinsam «Business» sprechen — aber worüber?

Wenn die einseitige Financial Literacy nicht die Lösung ist, was dann? Die eigentliche Frage sollte nicht lauten: «Wie lernen Marketeers die Sprache des CFO?», sondern: «Wie finden CFO und CMO eine gemeinsame Sprache, die dem Unternehmen dient?»

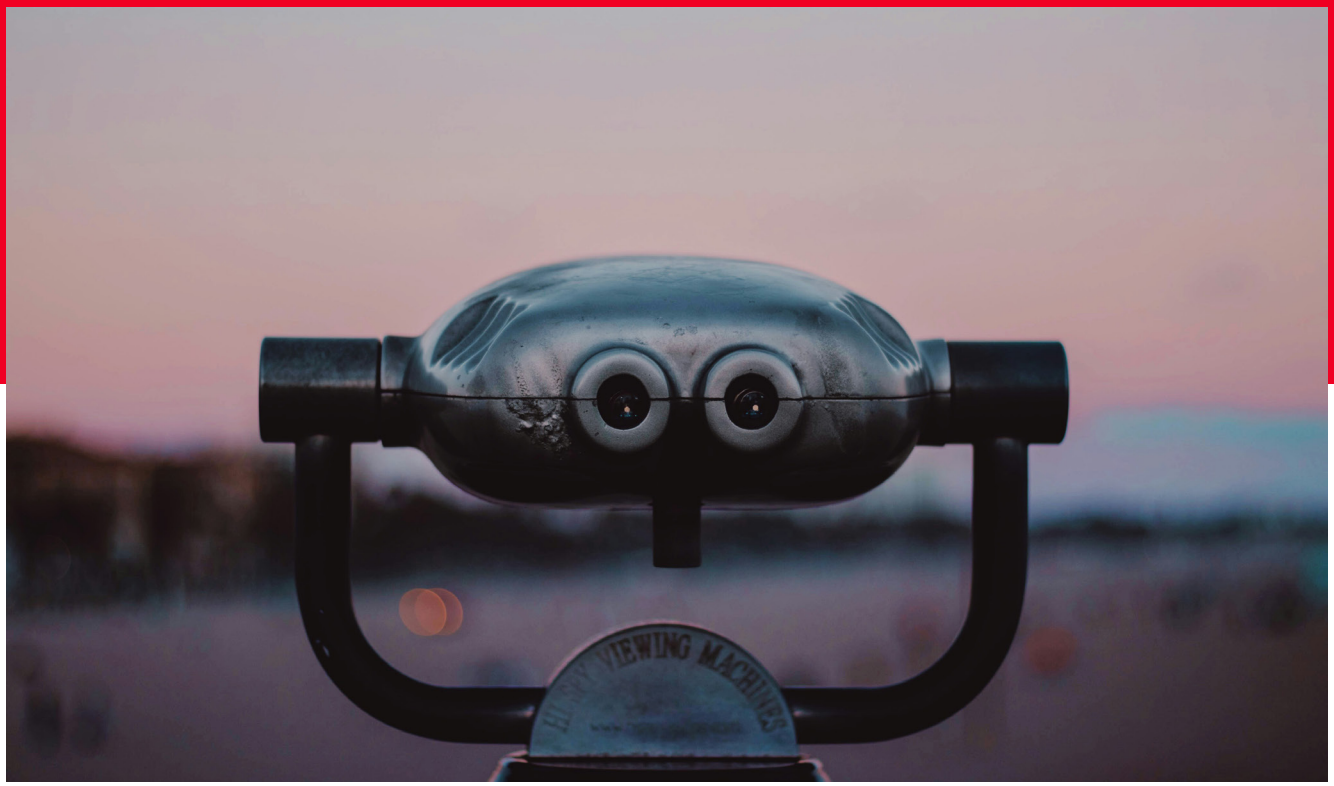
Diese gemeinsame Sprache ist — im besten Fall — die Sprache der Geschäftsstrategie. Beide Funktionen verfolgen das gleiche übergeordnete Ziel: den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens im Markt und im Wettbewerb. Die Frage ist, wie sie ihre jeweiligen Perspektiven so zusammenführen, dass daraus bessere Entscheidungen entstehen. Dafür braucht es einen inhaltlichen Bezugspunkt — und der liegt weder in der Finanzlogik noch in der Marktlogik allein.

2.2 Erst verdienen, dann zählen

In jeder unternehmerischen Wertschöpfungskette muss das Geld erst verdient werden, bevor es gezählt, allokiert, angelegt oder optimiert werden kann. Diese scheinbar triviale Feststellung hat weitreichende Konsequenzen für die Frage, welche Perspektive in der Unternehmensführung den logischen Ausgangspunkt bilden sollte.

Die Finanzfunktion — so unverzichtbar sie ist — operiert im Kern auf dem Ergebnis einer vorgelagerten Wertschöpfung. Sie bewertet, steuert und optimiert das, was andere Funktionen erwirtschaftet haben. Ohne Umsatz gibt es keinen Cashflow. Ohne Kundenwert gibt es keinen Unternehmenswert. Ohne Markt gibt es keine Bilanz, die sich zu lesen lohnt. In dieser Logik ist Finance keine übergeordnete, sondern eine nachgelagerte Perspektive — nicht weniger wichtig, aber eben auch nicht der Ursprung der Wertschöpfung.

Wenn aber die gängige Unternehmensrealität so tut, als sei die Finanzlogik die «natürliche» Sprache der Unternehmensführung, dann wird eine kausale Reihenfolge umgekehrt. Es entsteht eine Unternehmenskultur, in der das Messen über das Schaffen dominiert — in der die Frage «Was kostet das?» systematisch vor der Frage «Was bringt das dem Kunden?» gestellt wird. Das ist nicht nur ein Kommunikationsproblem zwischen CMO und CFO. Es ist ein strategisches Orientierungsproblem.



2.3 «The purpose of a business is to create a customer»

Peter Drucker hat die Aufgabe eines Unternehmens auf eine ebenso einfache wie radikale Formel gebracht:

> *«There is only one valid definition of business purpose: to create a customer.»*
> *(Drucker, 1954, S. 37)*

Dieser Satz ist keine Marketing-Weisheit. Er ist eine betriebswirtschaftliche Grundaussage. Drucker (1954, S. 37) argumentiert nicht, dass Unternehmen keine Gewinne erzielen sollen — im Gegenteil. Aber er stellt klar, dass Gewinn das Ergebnis erfolgreicher Kundenwertschöpfung ist, nicht deren Voraussetzung. Die Logik lautet: Wer Kunden gewinnt und bindet, schafft die Basis für finanzielle Ergebnisse. Nicht umgekehrt.

Nimmt man diesen Gedanken ernst, dann verändert er die gesamte Diskussion um die «gemeinsame Sprache» von CFO und CMO. Denn wenn beide Funktionen akzeptieren, dass der Kunde der Ausgangspunkt aller unternehmerischen Wertschöpfung ist, dann haben sie bereits einen gemeinsamen Bezugspunkt — und zwar einen, der weder rein finanzieller noch rein marketingbezogener Natur ist.

3. Ein Denkrahmen: Die Wertschöpfungssequenz als Common Ground

3.1 Drei Stufen: Schaffen — Monetarisieren — Steuern

Aus der Verbindung beider Gedanken — «erst verdienen, dann zählen» und «the purpose is to create a customer» — lässt sich — im Sinne einer realitätsorientierten Managementlehre (Ulrich/Krieg, 1972; Tomczak, 1991) — ein einfacher Denkrahmen ableiten, der als Orientierung für den Dialog zwischen CFO und CMO dienen kann. Die Wertschöpfung eines Unternehmens folgt einer logischen Sequenz:

Kundenwert schaffen: Relevante Bedürfnisse identifizieren, differenzierte Lösungen entwickeln, Kunden gewinnen und binden. Dies ist primär die Domäne des Marketings und der marktorientierten Unternehmensführung — hier werden die Voraussetzungen für Umsatz und Ertrag geschaffen.

Kundenwert monetarisieren: Den geschaffenen Wert in Erlöse übersetzen — durch Preisgestaltung, Geschäftsmodelle, Conversion und Retention. Dies ist der eigentliche «Common Ground», an dem sich beide Perspektiven treffen müssen. Hier braucht es sowohl das Marktverständnis des CMO als auch die finanzielle Disziplin des CFO.

Finanzielle Ergebnisse steuern: Erlöse in nachhaltige Profitabilität, Liquidität und Unternehmenswert überführen. Dies ist primär die Domäne der Finanzfunktion — hier werden die Ergebnisse der Wertschöpfung gesteuert und optimiert.

Der entscheidende Punkt: Die Sequenz ist nicht hierarchisch, sondern kausal. Jede Stufe ist auf die vorherige angewiesen. Wer bei Stufe drei anfängt — also bei der finanziellen Optimierung —, ohne die Stufen eins und zwei substanziell zu beherrschen, optimiert im luftleeren Raum. Und wer bei Stufe eins stehen bleibt — also beim Kundenwert ohne finanzielle Disziplin —, schafft Wert, den das Unternehmen nicht realisieren kann.

Was diese Sequenz in der Praxis bedeutet, lässt sich am Beispiel von Hilti illustrieren. Das Liechtensteiner Unternehmen — über die Martin Hilti Familientrust als Stiftung kontrolliert — hat mit seinem Fleet-Management-Modell eine vielbeachtete Transformation vollzogen (vgl. Casadesus-Masanell/Gassmann/Sauer, 2017), die die Wertschöpfungssequenz exemplarisch abbildet. Ausgangspunkt war nicht eine finanzielle Optimierung, sondern eine konsequent marktorientierte Erkenntnis: Professionelle Anwender auf Baustellen brauchen keine Bohrmaschine — sie brauchen die Gewissheit, dass das richtige Werkzeug jederzeit funktionsfähig zur Verfügung steht. Hilti übersetzte diesen Kundenbedarf in ein

Geschäftsmodell, das den Übergang vom Produktverkauf zum nutzungsbasierten Servicevertrag vollzog: Kunden zahlen eine monatliche Pauschale für ein Geräteportfolio inklusive Wartung, Reparatur und Ersatz. Der Weg dorthin war alles andere als einfach. CEO Christoph Loos trieb die Transformation über mehr als fünfzehn Jahre voran. Die zentrale Herausforderung lag im Vertrieb: Fleet Management verlangte fundamental andere Capabilities als der klassische Geräteverkauf. Statt einzelne Premiumwerkzeuge auf der Baustelle zu demonstrieren, mussten die Vertriebsmitarbeitenden einen beratungsintensiven, konzeptionellen Verkaufsprozess auf Geschäftsleitungsebene erlernen — mit deutlich längeren Verkaufszyklen und Ansprechpartnern, zu denen der Aussendienst zuvor kaum Zugang hatte. Dass bei Hilti jede zukünftige Führungskraft den Weg durch den Vertrieb nimmt und damit nur wenige Vertriebler lange in derselben Rolle bleiben, machte die Organisation zwar grundsätzlich veränderungsfähiger als in vielen anderen Unternehmen — erhöhte aber zugleich die Anforderung, das neue Kompetenzprofil systematisch und kontinuierlich aufzubauen. Der direkte Vertrieb, ein Grundprinzip bei Hilti, war so zugleich Voraussetzung und Prüfstein der Transformation: Er ermöglichte den engen Kundenkontakt, der das Fleet-Management-Modell erst denkbar machte — verlangte aber einen tiefgreifenden Wandel in der Art, wie dieser Kontakt genutzt wurde.

Für die hier geführte Diskussion ist Hilti deshalb aufschlussreich, weil das Unternehmen die drei Stufen der Wertschöpfungssequenz in ihrer kausalen Logik durchlaufen hat: Erst den Kundenwert schaffen (das Bedürfnis nach Verfügbarkeit statt Besitz erkennen), dann monetarisieren (ein Geschäftsmodell entwickeln, das diesen Wert in planbare Erlöse übersetzt), dann finanziell steuern (die Transformation in ein Modell überführen, das nachhaltig profitabel ist). Ein CFO, der diese Sequenz rein aus der Finanzperspektive beurteilt hätte — kurzfristiger Umsatzrückgang durch Modellwechsel, hohe Vorlaufinvestitionen —, hätte sie vermutlich gestoppt.

3.2 Ambidextrie: Beide Hände brauchen

Die hier skizzierte Argumentation lässt sich — ähnlich wie in der Diskussion um Data & Creativity — mit dem Konzept der organisationalen Ambidextrie fassen (O'Reilly/Tushman, 2004). Erfolgreiche Unternehmensführung erfordert die Fähigkeit, scheinbar gegensätzliche Kompetenzen parallel zu entwickeln und zu integrieren.

Die Organisation braucht «beide Hände». Eine Hand, die in finanziellen Zusammenhängen denkt, Risiken bewertet, Kapitalallokation steuert und für finanzielle Disziplin sorgt. Und eine Hand, die Märkte liest, Kundenbedürfnisse antizipiert, kreative Differenzierung vorantreibt und das Unternehmen aus der Perspektive des Marktes führt. Keine der beiden Hände kann die andere ersetzen. Und keine sollte der anderen vorschreiben, wie sie zu greifen hat.

In der Logik unserer bisherigen Arbeiten formuliert (vgl. Schögel, 2023): Wenn eine der beiden Seiten auf null gesetzt wird, geht die gesamte Gleichung gegen null. Ein Unternehmen, das Marketing ausschliesslich als Kostenstelle betrachtet und finanziell «optimiert», verliert langfristig seine Differenzierungsfähigkeit. Ein Unternehmen, das Marketing-Investitionen ohne finanzielle Disziplin tätigt, riskiert seine Ertragskraft. Der Schlüssel liegt in der Integration — nicht in der Unterwerfung der einen Perspektive unter die andere.

3.3 Die Rolle des CEO: Inhaltlicher Treiber der Integration

Die Wertschöpfungssequenz etabliert sich nicht von selbst. Wenn CFO und CMO allein gelassen werden, reproduzieren sie in der Regel ihre disziplinären Reflexe. Der CFO fragt nach dem ROI, der CMO verteidigt seine Kampagnen. Der Dialog bleibt an der Oberfläche — ein Austausch von Kennzahlen statt eine gemeinsame Auseinandersetzung mit der Wertschöpfungslogik des Unternehmens.

Es braucht jemanden, der diesen integrativen Rahmen nicht nur ermöglicht, sondern inhaltlich vorantreibt. Das ist — im Kern — eine CEO-Aufgabe. Aktuelle Analysen bestätigen dies empirisch: CEOs, die Marketing konsequent ins Zentrum ihrer Wachstumsstrategie stellen, erzielen doppelt so häufig überdurchschnittliches Umsatzwachstum (Brodherson et al., 2024). Und zwar nicht im Sinne einer Moderationsleistung zwischen zwei Funktionen, die sich nicht verstehen. Sondern im Sinne einer inhaltlichen Führung, die marktorientiertes Denken als Betriebssystem des Unternehmens verankert.

Ein CEO, der den Drucker'schen Gedanken ernst nimmt, wird den Dialog zwischen CMO und CFO anders führen. Nicht: «Rechtfertigt mir eure Budgets.» Sondern: «Zeigt mir, wie wir als Unternehmen Kundenwert schaffen — und wie wir sicherstellen, dass uns das nachhaltig gelingt.» Das ist eine Frage, auf die beide Funktionen gemeinsam antworten müssen.

Die funktionale Herkunft des CEO spielt dabei eine Rolle, aber sie ist nicht determinierend. Ein CEO mit Finance-Hintergrund wird die Finanzlogik als intellektuelle Heimat empfinden und muss sich die Marktperspektive aktiv erarbeiten. Umgekehrt muss ein CEO mit Marketing-Hintergrund sicherstellen, dass finanzielle Disziplin nicht zur lästigen Nebenbedingung wird. In beiden Fällen gilt: Die Fähigkeit, beide Perspektiven inhaltlich zu durchdringen, ist die eigentliche Ambidextrie-Anforderung an den CEO — nicht die Moderation zwischen Funktionen, sondern die eigene intellektuelle Breite.

Entscheidend ist, dass der CEO inhaltlich vorangeht. Ein CEO, der lediglich den Rahmen setzt und dann CFO und CMO «machen lässt», delegiert die strategische Integration. In der Realität läuft es dann häufig darauf hinaus, dass die stärkere

Funktion den Rahmen füllt — und das ist in den meisten Unternehmen die Finanzfunktion, weil ihre Logik als die «härtere» gilt. Inhaltliche Führung durch den CEO verhindert diese Asymmetrie. Sie signalisiert, dass die Wertschöpfungslogik des Unternehmens — vom Kunden her gedacht — das gemeinsame Ordnungsprinzip ist.

Ein eindrückliches Beispiel für diese Art der inhaltlichen CEO-Führung liefert Jura Elektroapparate. Emanuel Probst, der das Unternehmen über drei Jahrzehnte als Inhaber und CEO führte, hat den Aufstieg von einem regionalen Hausgerätehersteller zur globalen Premiummarke für Kaffeevollautomaten massgeblich geprägt — und zwar nicht durch Delegation an Spezialisten, sondern durch persönliches inhaltliches Engagement. Probsts Credo: «Marketingphilosophie und Produktinnovation sind Chefsache» (Probst, zit. in Handelszeitung, 2015). Die strategische Fokussierung auf Kaffeevollautomaten — und damit der Verzicht auf das breite Sortiment der Vergangenheit — war eine Entscheidung von enormer Tragweite, die nur ein CEO treffen konnte, der die Marktlogik ebenso verstand wie die unternehmerischen Konsequenzen. Die Partnerschaft mit Roger Federer, die Jura international als Premiummarke positionierte, war kein Marketinggag, sondern Ausdruck einer strategischen Haltung: Die Marke als zentraler Werthebel, nicht als Kostenstelle.
Jura zeigt damit, was passiert, wenn der CEO die Wertschöpfungssequenz nicht nur moderiert, sondern inhaltlich prägt. Die Frage «Wie schaffen wir Kundenwert?» wurde nicht an die Marketingabteilung delegiert, sondern zur zentralen Führungsfrage erhoben. Die finanzielle Disziplin folgte dieser Logik — sie diente der Umsetzung der marktorientierten Strategie, nicht umgekehrt.

Es ist kaum Zufall, dass sowohl Jura als inhabergeführtes Unternehmen als auch Hilti als stiftungskontrollierter Konzern diese Form der langfristigen, marktorientierten Führung realisieren konnten. Beide Eigentumsstrukturen reduzieren den Druck quartalsgetriebener Finanzmärkte (vgl. Thomsen/Pedersen, 2000) und schaffen den Raum, den eine konsequent am Kundenwert orientierte Strategie benötigt. Das bedeutet nicht, dass börsennotierte Unternehmen zu dieser Integration nicht fähig wären — aber es macht die strukturelle Herausforderung sichtbar: Wo der CFO primär den Kapitalmarkt bedienen muss, wird die in diesem Papier beschriebene Asymmetrie nicht nur durch Denkgewohnheiten, sondern durch institutionellen Druck verstärkt. Die Frage, wie marktorientierte Führung auch unter den Bedingungen kapitalmarktorientierter Governance gelingen kann, ist damit eine der zentralen offenen Fragen — und ein Argument mehr dafür, dass der CEO als inhaltlicher Integrator unverzichtbar ist.

4. Orientierungspunkte für CMO, CFO und CEO

Welche Orientierung ergibt sich daraus für Führungsverantwortliche in Marketing, Finance und an der Unternehmensspitze?

4.1 Für CMOs

Financial Literacy ist notwendig, aber nicht hinreichend. Es geht nicht darum, sich die Sprache des CFO anzueignen, um «am Tisch sitzen zu dürfen». Es geht darum, den eigenen Wertbeitrag so zu artikulieren, dass er in der Gesamtlogik der Unternehmensführung sichtbar wird — ohne die marktorientierte Perspektive dabei aufzugeben. Ein CMO, der nur noch in Finanzkennzahlen denkt, hat seine eigentliche Aufgabe aus den Augen verloren. Zugleich muss der CMO in der Lage sein, den Beitrag des Marketings entlang der gesamten Wertschöpfungssequenz zu argumentieren — nicht nur auf der Stufe der Kundenwertschaffung, sondern auch in der Monetarisierung und deren Beitrag zu den finanziellen Ergebnissen.

4.2 Für CFOs

Die Bewertung von Marketingaktivitäten erfordert mehr als eine Zeile im Budget. Die Fähigkeit, den strategischen Wert von Markeninvestitionen, Kundenerlebnissen und kreativen Ansätzen einzuschätzen, wird zu einer Kernkompetenz — nicht zu einem «Nice-to-have». Ein CFO, der Marketingbudgets kürzt, ohne die marktstrategischen Konsequenzen zu verstehen, handelt nicht rational, sondern uninformiert. Die Wertschöpfungssequenz bietet einen Rahmen, um Marketinginvestitionen nicht als Kosten, sondern als vorgelagerte Voraussetzung für die Ergebnisse zu verstehen, die er steuert. Dabei gilt es auch, die eigenen Steuerungssysteme kritisch zu hinterfragen: Wenn das ERP-System nur die Finanzperspektive abbildet, ist das kein Beweis für deren Alleingeltung — sondern ein Hinweis auf die Grenzen des Systems.

4.3 Für CEOs

Die Integration von Markt- und Finanzperspektive ist keine Aufgabe, die sich an die beteiligten Funktionen delegieren lässt. Der CEO muss inhaltlich vorangehen und die Wertschöpfungslogik — vom Kunden her gedacht — als gemeinsames Ordnungsprinzip etablieren. Unabhängig von der eigenen funktionalen Herkunft erfordert dies die Bereitschaft, beide Perspektiven intellektuell zu durchdringen und den Dialog zwischen CMO und CFO nicht als Budgetverhandlung, sondern als strategische Grundsatzfrage zu führen.

4.4 Für die Organisation

Die Schnittstelle zwischen CMO und CFO muss aktiv gestaltet werden. Gemeinsame Steuerungsgrössen entlang der

Wertschöpfungssequenz, integrierte Planungsprozesse und ein regelmässiger Dialog auf Augenhöhe sind keine Luxusgüter, sondern Voraussetzungen für eine marktorientierte Unternehmensführung, die auch finanziell tragfähig ist. Konkret könnte das bedeuten, dass CFO und CMO gemeinsam an der Entwicklung von Steuerungsgrössen arbeiten, die beide Perspektiven abbilden. Anstatt dass Marketing «seine» KPIs verteidigt (Awareness, NPS, Engagement) und Finance «seine» dagegenhält (Marge, Cashflow, Kapitalrendite), entstünde ein Set von Kennzahlen, das den Beitrag marktorientierter Aktivitäten zur Wertschöpfung des Unternehmens sichtbar macht. Customer Lifetime Value, Share of Wallet, Brand Equity in Relation zur Preispremium-Fähigkeit wären Beispiele für solche integrativen Grössen — Konzepte, für die sowohl die theoretische Fundierung (Keller, 1993) als auch die methodische Operationalisierung als strategische Steuerungsgrösse (Rust/Zeithaml/Lemon, 2004) längst vorliegen.

5. Fazit: Schluss mit der einseitigen Übersetzung

Die Forderung, Marketeers müssten «die Sprache der Finanzen lernen», greift zu kurz. Sie perpetuiert eine Hierarchie der Funktionen, die weder der Komplexität heutiger Märkte noch der Realität moderner Unternehmensführung gerecht wird. Die Asymmetrie zwischen CFO und CMO ist dabei kein Zufall — sie ist das Ergebnis organisationaler Machtverhältnisse, jahrzehntelanger technologischer Prägung durch Steuerungssysteme, die systematisch die Finanzperspektive privilegieren, und einer Vertriebslogik, die den CFO zum zentralen Entscheider gemacht hat.

Die eigentliche Herausforderung liegt nicht in der einseitigen Anpassung, sondern in der gemeinsamen Entwicklung einer Sprache, die beide Perspektiven integriert. Peter Drucker hat den Ausgangspunkt klar benannt: Der Zweck eines Unternehmens ist es, einen Kunden zu schaffen. Daraus folgt eine Wertschöpfungslogik, in der das Verdienen dem Zählen vorausgeht — und in der der gemeinsame Bezugspunkt von CFO und CMO nicht in der Finanzlogik liegt, sondern in der Frage, wie Kundenwert geschaffen, monetarisiert und in nachhaltige Unternehmensergebnisse überführt wird. Der CEO trägt die Verantwortung, diesen Denkrahmen nicht nur zu ermöglichen, sondern inhaltlich voranzutreiben.

Oder um es pointierter zu formulieren: Die Frage ist nicht, ob der CMO endlich Financial Literacy lernt. Die Frage ist, ob der CFO endlich Market Literacy lernt. Und ob der CEO bereit ist, beide an einen Tisch zu bringen — nicht um Budgets zu verhandeln, sondern um gemeinsam «Business» zu sprechen. Im besten Sinne des Wortes.

Denn am Ende gilt auch hier die einfache Gleichung: Finance × Marketing = nachhaltiger Unternehmenserfolg. Und wenn einer der beiden Faktoren auf null steht, hilft auch die beste Kompetenz auf der anderen Seite wenig.

Literaturverzeichnis

- *Brodherson, M./Ellinas, J./See, E./Tas, R. (2024): The Power of Partnership: How the CEO–CMO Relationship Can Drive Outsize Growth. McKinsey & Company.*
- *Casadesus-Masanell, R./Gassmann, O./Sauer, R. (2017): Hilti Fleet Management (A): Turning a Successful Business Model on Its Head. Harvard Business School Case 717-427.*
- *Davenport, T. H. (1998): Putting the Enterprise into the Enterprise System. Harvard Business Review, 76(4), S. 121–131.*
- *Drucker, P. F. (1954): The Practice of Management. New York: Harper & Row.*
- *Germann, F./Ebbes, P./Grewal, R. (2015): The Chief Marketing Officer Matters! Journal of Marketing, 79(3), S. 1–22.*
- *Keller, K. L. (1993): Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. Journal of Marketing, 57(1), S. 1–22.*
- *Lazonick, W./O'Sullivan, M. (2000): Maximizing Shareholder Value: A New Ideology for Corporate Governance. Economy and Society, 29(1), S. 13–35.*
- *O'Reilly, C. A./Tushman, M. L. (2004): The Ambidextrous Organization. Harvard Business Review, 82(4), S. 74–81.*
- *Probst, E. (2015): «Möglichst nahe an die Kaffeekunden». Interview, Handelszeitung.*
- *Rappaport, A. (1986): Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance. New York: Free Press.*
- *Rust, R. T./Zeithaml, V. A./Lemon, K. N. (2004): Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. Journal of Marketing, 68(1), S. 109–127.*
- *SAP (2024): Scott Russell and Julia White to Depart SAP Executive Board. SAP News Center, 22. Juli 2024.*
- *Schögel, M. (2023): Data and Creativity — Zwei Seiten einer Medaille. Oder: Warum künstliche Intelligenz nicht ohne den Menschen auskommen wird — zumindest im Marketing. gfm Forschungsreihe, Nr. 6/2023. Zürich: gfm Schweizerische Gesellschaft für Marketing.*
- *Tomczak, T. (1991): Vom Nutzen der Marketingwissenschaft für die Praxis. Thexis, Nr. 4/1991, S. 25–33.*
- *Thomsen, S./Pedersen, T. (2000): Ownership Structure and Economic Performance in the Largest European Companies. Strategic Management Journal, 21(6), S. 689–705.*
- *Ulrich, H./Krieg, W. (1972): Das St. Galler Management-Modell. Bern: Haupt.*
- *Webster, F. E./Wind, Y. (1972): A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. Journal of Marketing, 36(2), S. 12–19.*

Zum Autor

Prof. Dr. Marcus Schögel arbeitet am Institut für Marketing und Customer Insight der Universität St Gallen. Er ist Senior Lecturer und akademischer Leiter des Masters in Marketing and Management an der HSG. Er forscht und berät Unternehmen zu und bei der Bewältigung der Herausforderungen von kundenzentrierten Unternehmensstrategien, marktorientierten Veränderungsprozessen und der Realisierung erfolgreicher Go to market- und Customer Experience Strategien. Zudem ist er Präsident der Schweizer Gesellschaft für Marketing (gfm). Er engagiert er sich als Beirat für Unternehmen (Grown-Ups wie auch Start Ups) um ihren spezifischen Kundenfokus zu schärfen und entsprechende Umsetzungsmassnahmen zu entwickeln.

gfm
Postfach 8021 Zürich 1
Telefon +44 202 34 25
www.gfm.ch | info@gfm.ch