

# Management Summary

**Marketing ändert sich fundamental und sollte in modernen Unternehmen eine steuernde Funktion in Richtung Kunden- und Marktorientierung einnehmen. Vor diesem Hintergrund entschied sich das Institut für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law zu einer Fusion der beiden bewährten Studienformate «Swiss CRM» und «Swiss Product Management» und veröffentlicht erstmalig die «Swiss Marketing Leadership Studie».**

Gesamthaft wurden 2910 mittlere und grosse Unternehmen zufällig ausgewählt und telefonisch für die Teilnahme an der Studie angefragt. Die 525 online ausgefüllten Fragebögen umfassen einen Mix aus Unternehmen verschiedener Branchen und Grössen. Als Zielgruppe wurden Führungspersonen im Marketing (Inhaberinnen und Inhaber, Geschäftsführende, Marketing-, CRM- oder Produktmarketing-Verantwortliche) definiert und erreicht.

Der erste Teil der neu konzipierten Studie befasst sich mit allgemeinen Fragen zu Marketing Leadership. Dabei konnte u.a. eine Unterscheidung in Top, Silver und Underperformer vorgenommen werden. Es zeigt sich, dass Top Performer wissen: Marketing ist Führungsaufgabe. Ebenso konnte deutlich gemacht werden, welche Auswirkungen verschiedene Sichtweisen des Marketings auf die Performance von Unternehmen haben.

So ist Kundenzufriedenheit für fast zwei Drittel der Befragten das oberste Unternehmensziel – noch vor Qualitäts- und Gewinnzielen. Dieser Anspruch ist zwar auch in den konkreten Zielen und Massnahmen im Marketing zu sehen, wird jedoch oft nicht konsequent umgesetzt.

Schweizer Unternehmen geben sich zudem sehr selbstbewusst, wenn es darum geht, sich selbst gegenüber ihren Konkurrenten einzuschätzen.

Die Kapitel 3 und 4 der Studie richten ihren Blick auf den Status quo, die Erfolgsfaktoren und aktuelle Trends in den Bereichen CRM und Product Management. Es zeigt sich, dass CRM verstärkt datengetrieben und mit der Aufgabe der Vertriebsunterstützung gesehen wird. Erfreulich ist, dass gerade Top Performer unter den Unternehmen weiter in CRM investieren. Product Management ist stark auf Geschäftsleitungsebene etabliert. Während die Top Performer mit einer eher betriebswirtschaftlichen Ausrichtung erfolgreich sind, ist die Funktion insgesamt noch eher technisch ausgerichtet. Der Top-Trend im Product Management ist die direkte Einbindung des Kunden in den Innovationsprozess.

Marketing Leadership ist bisher nicht in allen Schweizer Unternehmen verankert. Viele Top Performer zeigen jedoch, dass es sich lohnt, Marketing Leadership zu leben. Was Top Performer im Marketing anders machen, zeigt sich in Strategie, Struktur und Kultur.

# Inhalt

## **3 Management Summary**

## **6 1. Einführung**

- 1.1. Marketing Leadership
- 1.2. Ziele der Studie
- 1.3. Aufbau der Studie
- 1.4. Befragte Unternehmen und Rücklauf

## **14 2. Wird Marketing Leadership in Schweizer Unternehmen gelebt?**

- 2.1. Top Performer wissen: Marketing ist Führungsaufgabe
- 2.2. Kundenzufriedenheit eher Ziel als gelebte Realität
- 2.3. Selbstbewusste Schweizer Unternehmen

## **26 3. Was bewegt das Kundenbeziehungsmanagement im Jahr 2015?**

- 3.1. Kernkompetenzen
- 3.2. Status quo
- 3.3. Erfolgsfaktoren
- 3.4. Trends

## **41 4. Was bewegt das Product Management im Jahr 2015?**

- 4.1. Kernkompetenzen
- 4.2. Status quo
- 4.3. Erfolgsfaktoren
- 4.4. Trends

<b>51</b>	<b>5. Fazit: Was machen Top Performer anders?</b>
<b>53</b>	<b>6. Fragebogeninhalt</b>
<b>54</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>
<b>55</b>	<b>Abbildungsverzeichnis</b>
<b>56</b>	<b>Autoren der Studie</b>
<b>58</b>	<b>Beteiligte Experten und Autoren</b>
<b>60</b>	<b>Sponsoren</b>
<b>62</b>	<b>Die Weiterbildungsangebote des Instituts für Marketing Management</b>

# 1. Einführung

## 1.1. MARKETING LEADERSHIP

**Durch turbulente Märkte, aggressive globale Wettbewerber, anspruchsvollere und informiertere Kunden, rasche Entwicklung neuer Technologien, disruptive Innovationen und Digitalisierung sind Unternehmen sowie ihre Entscheidungsträger einer immer höheren Komplexität und einer weiter zunehmenden Dynamik gegenübergestellt. Sowohl Praktiker wie auch die Academia evaluieren, welche Auswirkungen dies auf das moderne Marketing hat.**

**Marketing Leadership heisst, die Marketing-Philosophie ändert sich: von der transaktionalen zu einer wertorientierten Denkweise**

Einige Unternehmen kommen bei der oben erwähnten Evaluation auf die fehlerhafte Interpretation, es sei sinnvoll, Marketing einen sehr kurzfristigen Fokus zu geben, und verknüpfen Marketing oft mit reinen Verkaufsaktivitäten und kurzfristigen Umsatzsteigerungen und Gewinnmaximierungen. Im Zentrum steht der Abschluss oder die Transaktion. Ein solches Verständnis greift aber deutlich zu kurz. Marketing ist von strategischer Natur und unter den oben erwähnten Veränderungen des Umfelds strategischer denn je. Dies zu erkennen, ist eine *conditio sine qua non* für einen modernen Marketing Manager. Gleichzeitig wachsen verschiedene Disziplinen zusammen oder müssen integrativ behandelt werden, da sie sich gegenseitig beeinflussen. So haben z.B. Customer Relationship Management, Product Management, Marketing Automation oder Digital Transformation Auswirkungen auf viele, wenn nicht sogar alle Bereiche des Unternehmens und sollten nicht isoliert betrachtet werden.

Es braucht ein übergeordnetes Verständnis des Ganzen mit dem Ziel der langfristigen Wertschöpfung. Dies definiert die Hauptaufgabe des Marketing Leadership. Es ist damit also weniger eine hierarchische Position im Unternehmen gemeint, sondern vielmehr eine Denkhaltung, welche eine Vision beinhaltet und Fähigkeiten, diese Vision auch operativ erfolgreich umzusetzen. Aus einem transaktionalen Verständnis von Marketing wird eine wertorientierte Denkweise mit langfristigem Charakter. Dies hat Auswirkungen auf Strategie, Struktur und Kultur des Unternehmens, wie in Abb. 1 dargestellt ist.

**Marketing Leadership und Strategie: CRM und Product Management haben in den letzten Jahren stark an strategischer Bedeutung gewonnen**

Unternehmen schaffen Wert sowohl durch die Akquisition von neuen Kunden und durch die Stabilisierung sowie Ausweitung der Kundenbeziehung. Die Innovation von neuen Leistungen (tangible und intangible) und die Pflege sowie der Ausbau der bestehenden Leistungen nehmen bei der Wertschaffung eine ebenso bedeutende Rolle ein. Macht ein Unternehmen fundamentale Fehler in einem oder sogar mehreren dieser wertbezogenen Aufgabenfelder, so kann das gesamte Unternehmen rasch gefährdet sein. Mit der digitalen Vernetzung verbreitet sich zudem ein Fehler exponentiell. Wichtige leistungsbezogene Entscheidungen werden heute nicht mehr alleine vom Produktmanager getroffen, sondern beschäftigen auch die Geschäftsleitung. Gleichsam ist jedes CRM-Projekt, welches nicht Top-Management-Unterstützung bekommt, von Anfang an zum Scheitern verurteilt. Marketing Leadership heisst, die richtigen und nachhaltigen Entscheidungen in diesen vier wertschaffenden Bereichen zu treffen.

Abb. 1: ZHAW Marketing Leadership Framework

**MARKETING LEADERSHIP ALS WERTORIENTIERTE DENKWEISE BEEINFLUSST STRATEGIE, STRUKTUR UND KULTUR IM UNTERNEHMEN**