

Swiss Marketing Leadership Studie 2019

Komplexität und Dynamik im Marketing

Eine Studie von R. Heierli, P. Furchheim, F. Hannich, B. Rüeger,
C. B. Crowden, R. Fuchs, A. Suvada, S. Müller, M. Klaas,
J. R. Bächler, W. Kotowski, L. Barth, V. Stallone, D. Dietrich
und M. Caleta

Management Summary

«Nichts ist so beständig wie der Wandel», sagte einst der griechische Philosoph Heraklit. Mehr denn je sind Unternehmen heutzutage vom Wandel betroffen. Aufgrund der Globalisierung, der Digitalisierung sowie veränderter Kundenbedürfnisse wird das Unternehmensumfeld zunehmend komplexer und dynamischer. Die Studie zeigt, dass das diesjährige Trendthema «Komplexität und Dynamik im Marketing» den Nerv der Zeit getroffen hat. Der Grossteil der Schweizer Unternehmen sieht sich aktuell mit der zunehmenden Komplexität und Dynamik konfrontiert und befindet sich in einer Situation, in der sie aufgrund der zunehmenden Dynamik weniger Zeit zur Verfügung haben, als sie aufgrund der wachsenden Komplexität eigentlich benötigen würden (in der sogenannten Zeitschere). Deshalb stellt sich für die Marketers von heute zunehmend die Frage, welche Massnahmen erforderlich sind, um mit dieser Situation umgehen zu können und dadurch auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die ansteigende Wettbewerbsintensität, die zunehmende gesellschaftliche Digitalisierung sowie das veränderte Nutzungsverhalten von Konsumenten gehören zu den meistgenannten Treibern, welche Schweizer Unternehmen vor neue Herausforderungen stellen. Obschon die Mehrheit der Schweizer Unternehmen in der erforderlichen Geschwindigkeit auf diese Herausforderungen reagieren will, sieht sich knapp die Hälfte der befragten Unternehmen aktuell nicht in der Lage, dies umzusetzen. Um rasch auf das sich ständig ändernde Markt- bzw. Unternehmensumfeld reagieren zu können, benötigen Unternehmen einen hohen Grad an Agilität. Damit dieser Grad an Agilität erreicht werden kann, müssen Unternehmen Nähe zu den Kunden schaffen. Dies ist nicht nur ein Lippenbekenntnis, sondern muss neben der Strategie auch in der Unternehmenskultur und -struktur verankert werden.

Die vorliegende Studie zeigt auf, mit welcher Kultur und welchen Fähigkeiten die aktuellen Herausforderungen am erfolgreichsten bewältigt werden können. So gewinnen Unternehmen mit einer Adhocracy-Kultur hohe Kundenorientierung, Flexibilität und Spontaneität gegenüber Unternehmen, die auf Kontrolle, Ordnung, Stabilität und hierarchische Strukturen setzen. Absorptive und kollaborative Fähigkeiten werden zu wettbewerbsentscheidenden Faktoren der Zukunft. Bei Letzteren geht es um die Fähigkeit eines Unternehmens, mit seinen internen und externen Stakeholdern zusammenzuarbeiten. Je höher diese Zusammenarbeitsfähigkeit ist, desto höher ist auch die absorptive Fähigkeit eines Unternehmens. Diese beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, externes Wissen zu identifizieren, anzupassen und für das eigene Unternehmen nutzbar zu machen. Verfügt ein Unternehmen über eine ausgeprägte absorptive Fähigkeit, so kann es dadurch Wettbewerbsvorteile erzielen und entsprechend erfolgreich sein.

Um die Ergebnisse der quantitativen Befragung der diesjährigen Studie zu verifizieren, wurde in deren Rahmen erstmals eine CMO-Studie durchgeführt, bei welcher insgesamt 14 CMOs (Chief Marketing Officers) aus unterschiedlichsten Unternehmensbranchen und -grössen mithilfe von qualitativen Interviews zum diesjährigen Thema «Komplexität und Dynamik im Marketing» befragt wurden. Gleich wie bei der quantitativen Befragung standen die folgenden Themen im Zentrum: die zunehmende gesellschaftliche Digitalisierung, die veränderten Kundenbedürfnisse sowie die durch neue Marktteilnehmer zunehmende Wettbewerbsintensität als wichtigste Treiber der zunehmenden Komplexität und Dynamik im Marketing. Um mit dem sich ständig wandelnden Marktumfeld Schritt halten zu können, ist es auch aus Sicht der CMOs notwendig, dass Unternehmen vermehrt auf Agilität setzen. Als Basis für die geforderte Agilität sehen die CMOs neue agilere Unternehmensstrukturen, eine kompromisslose Kundenorientierung, den Einsatz moderner Technologien und das Nutzen aller verfügbaren (Kunden-)Daten. Zusätzlich bringen

sie die Marke und deren konsistente Führung ins Spiel. Alles Disziplinen, bei denen Marketing eine zentrale Rolle spielt. Weiter bestätigten sie, dass die absorptiven Fähigkeiten sowie die kollaborativen Fähigkeiten einen wichtigen Wettbewerbsvorteil auf dem Weg zum Erfolg darstellen. Kollaboration muss intern gefordert, gefördert und vorgelebt werden und darf an der Unternehmensgrenze nicht haltmachen. Noch sind Silos und schweizerisches «Gärtlidenken» zu allgegenwärtig.

War das Marketing früher am Ende der Wertschöpfungskette angesiedelt, verschieben die aktuellen und zukünftigen Entwicklungen die zukünftige Rolle und damit auch das Anforderungsprofil eines CMOs. Sie übernehmen die Mitverantwortung für Wachstumsziele und den strategischen Lead in der Transformation des Unternehmens. Dank der Nähe zum Kunden sitzen sie an der Quelle der wettbewerbskritischen Kundendaten und setzen diese gezielt ein, um Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen. Um der neuen Rolle gerecht zu werden, braucht es moderne CMOs, die Analytik und Kreativität vereinen, technisch affin und kooperationsbereit sind. Menschen, die mutig sind auszuprobieren, zu testen und auch Fehler machen können. Menschen, die andere inspirieren und für eine Idee gewinnen können.

Die vorliegende Studie hat aufgezeigt, dass Schweizer Unternehmen von der zunehmenden Komplexität und Dynamik im Marketing gleichermaßen betroffen sind und sie die Wichtigkeit, auf diese Herausforderungen in der geforderten Geschwindigkeit reagieren zu können, erkannt haben. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Agilität der Unternehmen bzw. in den Massnahmen, die geforderte Unternehmensagilität zu erreichen. Die Entwicklung in Richtung agile Unternehmung ist im vollen Gange. Das Institut für Marketing Management wird diese Entwicklung weiterverfolgen und fortlaufend untersuchen.

«Neues Wissen und neue Fähigkeiten sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren – heute und noch viel stärker in der Zukunft. Die Swiss Marketing Leadership Studie ist für jedes Unternehmen ein Prüfstein der eigenen Wettbewerbsfähigkeit.»

Brian Rüeger, ZHAW