

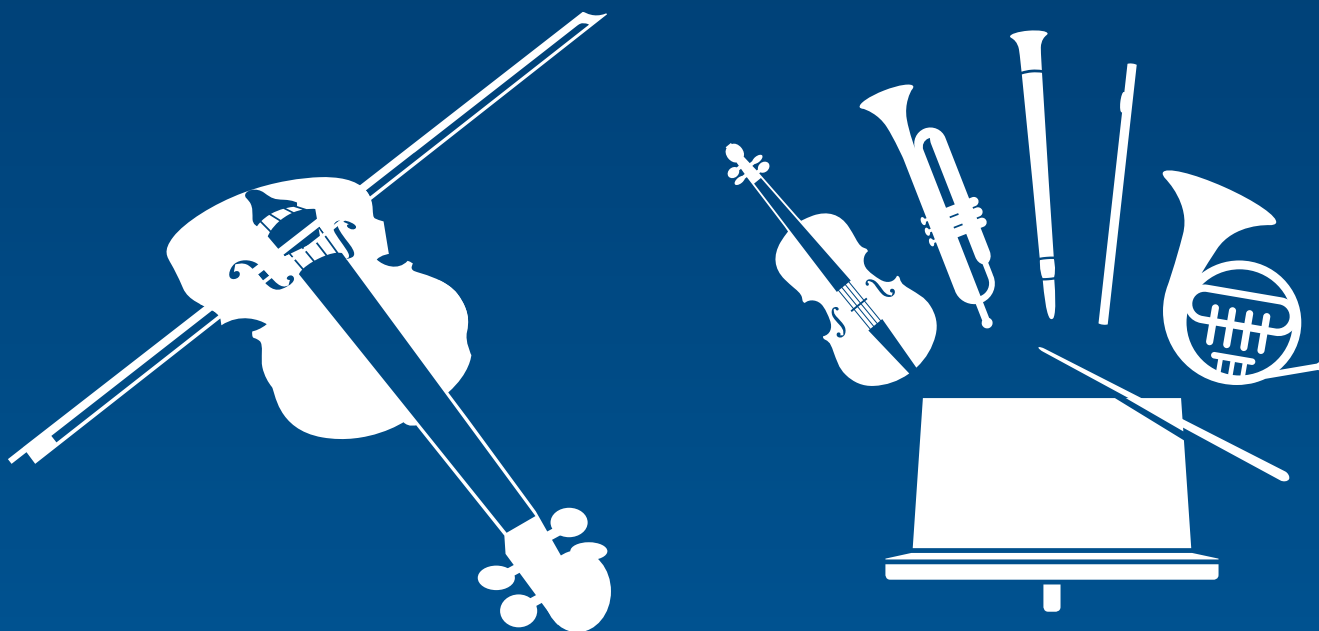


School of  
Management and Law

## Swiss Marketing Leadership Studie 2015 Status quo und Trends in Schweizer Unternehmen

Vom Solo zur Symphonie.  
Crossing Borders.

Eine Studie von F. Hannich, R. Fuchs, B. Rüeger, M. Hüttermann,  
C. Forestier, S. Müller, H. Vogt, R. Seiler, C. Kubli und D. Kübler



Sponsoren

ACCARDA  
driving your business

ADVANIS

bsi

solutions  
collaboration solutions

msdirect

ORDIS

PIDAS  
THE CUSTOMER CARE COMPANY

SDV  
Schweizer Dialogmarketing Verband

crm  
MARKETING LEADERSHIP KONFERENZ



# 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**

### **Marketing Leadership und Kultur: Marketing wirkt schon lange nicht mehr nur nach aussen**

Marketing ist nicht mehr nur ein Schaufenster nach aussen, in dem alles auf Hochglanz poliert wird. Die Rolle des Marketings hat sich in den letzten Jahren stark auch nach innen gerichtet. Ein wichtiges Stichwort dazu ist Behavioral Branding. Mitarbeiter bilden einen der wichtigsten Touchpoints nach aussen zu Kunden. Neben immer transparenteren Unternehmen (es lässt sich kaum mehr etwas verheimlichen) ist vor allem das Aufkommen von immer mehr Services ein wichtiger Treiber für die interne Bedeutung von Marketing. Schon 1972 sagte Levitt: «There are no such things as service industries. There are only industries whose service components are greater or less than those of other industries. Everybody is in service.» (Levitt, 1972). Der Satz ist heute so relevant wie nie. Unternehmen, die sich bisher auf ihre rein physischen Produkte fokussiert haben, versuchen, ihren Serviceteil stark auszubauen, um weniger abhängig von tangiblen Produkten mit schwindenden Margen zu sein. Eine empirische Untersuchung von grossen und mittleren Unternehmen in der Schweiz hat aufgezeigt, dass Unternehmen die Bedeutung von Services erkannt haben, schliesslich bilden sie die Grundvoraussetzung, um in einem immer servicedominierenden Wettbewerb erfolgreich zu sein (Rüeger, 2015; Tomczak, Esch, Kernstock und Herrmann, 2012).

### **Marketing Leadership und Struktur**

Marketing Leadership und Struktur hat damit zu tun, welche Prozesse implementiert und welche Organisationsform gewählt wurde. Gemäss einer Studie der Fraunhofer Arbeitsgruppe für Supply Chain Services haben 86% der mittelständischen Unternehmen in Deutschland kaum formalisierte Prozesse zur Servicegestaltung und Serviceentwicklung. Unternehmen, die z.B. regelmässig die Mitarbeiterzufriedenheit messen, sind erfolgreicher, dasselbe gilt für Unternehmen, welche die Verantwortlichkeit für Qualitätsmanagement organisatorisch klar geregelt haben. Die wichtigste Rolle kommt jedoch der Führungsperson selbst zu. So sind Unternehmen, bei denen die Vorgesetzten die Kunden- und Serviceorientierung den Mitarbeitern vorleben, erfolgreicher. Mitarbeiter auf allen Ebenen müssen sich neue Fähigkeiten aneignen. Die Aufgabe des Marketing Leaderships ist u.a. das Schaffen von Bewusstsein über die Zusammenhänge und Einflussgrössen auf den Serviceerfolg in Kombination mit Wissen über den eigenen Status quo. Lusch und Vargo (2014) sprechen in diesem Zusammenhang von einer Erhöhung der Absorptiven Fähigkeit («Absorptive Capabilities») und der Zusammenarbeitsfähigkeit («Collaborative Capabilities»). Eine zusätzliche Aufgabe von Marketing Leadership besteht im Vermitteln von Werten und Fähigkeiten an die Mitarbeiter, dazu zählen z.B. ethische Sensitivität, relationale Kreativität und Empathie.



### Marketing gehört klar auf die CEO Agenda

Um der wachsenden strategischen Bedeutung und der zunehmenden nach innen gerichteten Bedeutung von Marketing gerecht zu werden, sollte Marketing auf der Geschäftsleitungsebene implementiert sein. Entscheide zur Strategie und zur Unternehmenskultur sind jedoch nur ein Teil der Marketing-Inhalte. Es lassen sich heute immer mehr Geschäftsprozesse auch im Marketing automatisieren und Marketing wird noch digitaler. Es kommen entsprechend weitere Entscheide in Bezug auf Prozesse und Organisation hinzu. Die seit Jahren steigende Komplexität und Dynamik von Märkten wird gemäss namhaften Forschungsinstituten in den nächsten Jahren weiter zunehmen. Dies führt zu verschiedenen Konsequenzen für Unternehmen. Einerseits heisst das, dass sich der Wettbewerb verändert, in dem sich die Unternehmen befinden. Die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen an ihre Umwelt wird entscheidend sein. Die Anpassungsfähigkeit braucht aber auch neue Kompetenzen, agile Strukturen

und Prozesse und eine Kultur, die fähig ist, mit Veränderung umzugehen. Die Aufgaben des Marketings werden sich also noch fundamentaler verändern als bisher. Dies formulieren Frederick, Webster und Lusch (2013) folgendermassen: «Exploration of these new frontiers cannot be done creatively and in-depth using the old maps of the marketing territory. If marketing is to survive as a business function and academic discipline and be seen as a legitimate institution in society, it must be elevated to a higher level in the consciousness of managers, the consuming public, and public policy makers.». Klaus, Edvardsson, Keiningham und Gruber (2014) argumentieren in eine ganz ähnliche Richtung, indem sie aufzeigen, dass Marketing unbedingt zurück auf die CEO-Agenda gesetzt werden sollte. Es wird jedoch nicht genügen, Marketing alleine zu verändern und dem Marketing eine grössere Bedeutung im Unternehmen zuzuweisen. Vielmehr muss sich das gesamte Unternehmen wandeln, um exzellentes und erfolgreiches Marketing Leadership zu realisieren.



«Wir sehen im Markt ebenfalls, dass digitale Themen und Projekte immer häufiger in Kombination mit dem strategischen Marketing gebracht werden. Dann sind umfassende Schnittstellenkompetenzen zwischen Marketing und IT gefragt.»

Walter U. Andres, Managing Director, ADVANIS AG

## 1.2. ZIELE DER STUDIE

**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 zu einer Fusion der beiden bewährten Studienformate «Swiss CRM» und «Swiss Product Management».**

Inhaltlich behandelt die Swiss Marketing Leadership Studie 2015 den Status quo und die Trends im Bereich Marketing Leadership sowie auch in den beiden wichtigen Kompetenzbereichen von Unternehmen: dem Management von Kunden (CRM) und dem Management von Leistungen (Product Management).

Folgende Hauptziele werden mit der neuen Studie verfolgt:

### 1) Untersuchung des Marketing-Leadership-Verständnisses in Schweizer Unternehmen

Auf welcher Stufe steht das Marketing in den Schweizer Unternehmen? Wie unterscheiden sich Top Performer von anderen Unternehmen? Und wie sehen sich die Unternehmen gegenüber ihren Konkurrenten? Dies ist Thema des 2. Kapitels.

Zu verstehen, wie sich Marketing Leadership, CRM und Product Management in den Schweizer Unternehmen entwickelt, ist für das Grundverständnis der Studie essentiell. Mit der Unterscheidung nach Unternehmenserfolg in «Top Performer», «Silver Performer» und «Underperformer» schafft die neue Studie einen weiteren Mehrwert.

Die vorliegende Swiss Marketing Leadership Studie verknüpft statistische Auswertungen mit dem Unternehmenserfolg der Befragten. So kann erklärt werden, was erfolgreiche Marketing Manager von ihren weniger erfolgreichen Kollegen unterscheidet.

Für Schweizer Marketing Manager und andere Leser dieser Studie kann diese Information für allfällige Strategieüberlegungen innerhalb ihres Unternehmens von grossem Interesse sein.

Top Performer sind innerhalb der Swiss Marketing Leadership Studie 2015 diejenigen Unternehmen, welche sich besonders erfolgreich gegenüber ihren direkten Konkurrenten positionieren. Die Grundlage dieser Einteilung bildet die unternehmenseigene Einschätzung, wie erfolgreich diese Unternehmen gegenüber ihren Konkurrenten in folgenden Bereichen sind: Bedürfniserfüllung auf Seiten der Konsumenten durch überlegene Leistungen, Weiterempfehlungsrates, Gewinn- sowie Umsatzzuwachs. Aus den Antworten wurde ein Erfolgsscore gebildet und die Zulässigkeit mit Cronbachs  $\alpha$ -Kriterium geprüft. Silver Performer bewegen sich um den Durchschnitt und der Erfolgsscore von Top Performern ist mindestens eine Standardabweichung besser als der Durchschnitt.

**TOP PERFORMER DER SWISS MARKETING LEADERSHIP STUDIE 2015 SIND UNTER ANDEREM:**



## **2) Darstellung des Status quo und Entwicklung von CRM & Product Management in Schweizer Unternehmen**

Die Studie hat den Anspruch, die Kernkompetenzbereiche CRM und Product Management aus einer ganzheitlichen Perspektive zu betrachten, und setzt sie mit dem Thema Marketing Leadership in einen grösseren Kontext. Das Ziel ist es, einen umfassenden und wirklichkeitstreuem Überblick über die Sichtweisen von CRM und Product Management, die organisatorische Verankerung, aktuelle Fragestellungen und Herausforderungen in Schweizer Unternehmen zu liefern.

## **3) Identifikation und Beobachtung der bedeutendsten CRM- und Product-Management-Trends**

Verschiedene Trends dominieren das Marketing. Die Swiss Marketing Leadership Studie prüft, welche dieser Trends auch in den Unternehmen Relevanz finden.

Durch einen Quervergleich mit bisherigen Studien des Instituts für Marketing Management (IMM) der ZHAW School of Management and Law lässt sich ferner ermitteln, ob Trends nur kurzfristiger Natur sind oder sich langfristig halten. Anhand dieser Informationen kennen Unternehmen die wichtigsten Trends und können die Relevanz für ihr Unternehmen ableiten. Dies kann für die strategische Unternehmensplanung wie auch für die Planung in den Bereichen CRM und Product Management entscheidend sein.

## **1.3. AUFBAU DER STUDIE**

**Die Swiss Marketing Leadership Studie ist in drei Themenbereiche aufgeteilt. Nach dem Einleitungskapitel befasst sich der erste Teil mit allgemeinen Fragen zu Marketing Leadership, der zweite Teil mit dem CRM und der dritte Teil mit dem Product Management in Schweizer Unternehmen. Nebst der Erfassung des Status quo werden aktuelle Entwicklungen und Trends in Schweizer Unternehmen aufgegriffen. Des Weiteren wird aufgezeigt, was erfolgreiche Marketing Manager besser machen.**

Mit der Trendstudie wurde eine Basis für Mehrjahresvergleiche zu Marketing Leadership in der Schweiz geschaffen. Eine alljährliche Wiederholung der Studie wird zukünftig Vergleiche im Zeitverlauf und somit die Erfassung relevanter Entwicklungstendenzen ermöglichen. Erstellt wurde die vorliegende Studie durch ein erfahrenes Marketing Management Projektteam, welches von namhaften CRM- bzw. Product-Management-Experten und Praxisvertretern begleitet wurde. Nebst der Kommentierung von Auswertungen haben diese auch Fallstudien eingebracht.

Das Studiendesign orientiert sich an den im vorangehenden Teilkapitel formulierten Zielen. Um eine inhaltlich breite Erhebung zu ermöglichen, wurde als Basis der Studie ein quantitatives Vorgehen zur Datenerhebung ausgewählt. Des Weiteren wurde der Fragebogen so gestaltet, dass er für Unternehmen unterschiedlicher Grösse und Branchen geeignet ist.

#### 1.4. BEFRAGTE UNTERNEHMEN UND RÜCKLAUF

**Gesamthalt wurden 2910 mittlere und grosse Unternehmen zufällig ausgewählt und telefonisch für die Teilnahme an der Studie angefragt. Die 525 online ausgefüllten Fragbögen 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.**

Gemäss den Zielen der Studie setzt sich die Grundgesamtheit der Trendstudie aus mittleren und grossen Unternehmen in der Schweiz zusammen. Dieser Vorgabe entsprechen Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mindestens CHF 15 Millionen oder mindestens 50 Mitarbeitenden. Öffentliche und landwirtschaftliche Betriebe wurden von der Befragung ausgeschlossen. Des Weiteren erfolgte die Befragung aus forschungsökonomischen Gründen lediglich auf Deutsch und Französisch.

Die Bereitschaft zur Studienteilnahme wurde telefonisch erfragt. Bei einer positiven Rückmeldung seitens des Unternehmens wurde ein Link zur Umfrage versendet. Die nachfolgende Tabelle stellt die Aufteilung der Stichprobe nach Unternehmensgrösse, Branchen- und Kundenzusammensetzung dar. Abb. 2 zeigt die Funktionen der Antwortenden in ihrem Unternehmen auf.

Rund 81,4% der Teilnehmenden der vorliegenden Studie haben eine Funktion auf Geschäftsleitungsebene, wobei 52% die Leitung des Marketings inne haben.

Tabelle 1: Zusammensetzung der Stichprobe nach Branchen, Kundenart und Sprachregion

#### **DIE TEILNEHMENDEN UNTERNEHMEN KOMMEN AUS ALLEN BEREICHEN DER SCHWEIZER WIRTSCHAFT**

Häufigkeiten in %

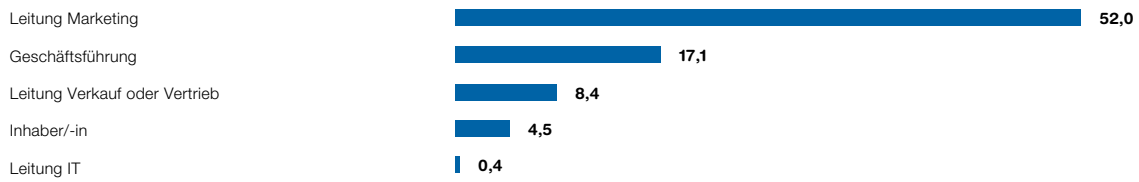
Branchenzusammensetzung (N=526)	Metallindustrie, Maschinen, Fahrzeuge	15,5
	Bau und Bauzulieferer	15,5
	Sonstige Dienstleistungen und Energie	11,0
	Tourismus und Verkehr	9,6
	Sonstiges verarbeitendes Gewerbe	8,4
	Detailhandel	7,8
	Gesundheits- und Sozialwesen	5,5
	Finanzdienstleistungen und Versicherungen	4,9
	Unternehmensdienstleistungen	4,7
	Elektroindustrie und Präzisionsinstrumente	4,7
	Telekommunikation und Informatik	4,1
	Andere	4,1
	Chemie, Pharma, Kunststoffe	3,9
Verandhandel	0,4	
Kundenzusammensetzung (N=526)	Vorwiegend Unternehmenskunden (B2B)	60,3
	Vorwiegend Konsumenten (B2C)	21,3
	Unternehmenskunden sowie Konsumenten	18,4
Sprachverteilung (N=526)	Deutsch	90,5
	Französisch	9,5

Abb. 2: Funktion der Antwortenden in den Unternehmen

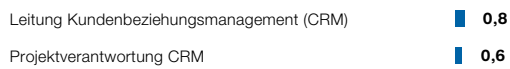
**DIE ZIELGRUPPE MARKETINGVERANTWORTLICHE WURDE ERREICHT**

Häufigkeiten in %

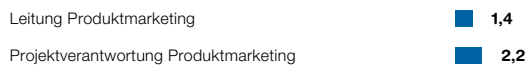
**GESCHÄFTSLEITUNGSEBENE**



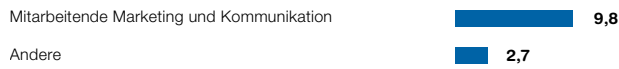
**MARKETING/CRM**



**MARKETING/PDM**



**ANDERE**



N=490



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

### 2.1. TOP PERFORMER WISSEN: MARKETING IST FÜHRUNGSAUFGABE

**Einen Überblick darüber, was Top Performer von anderen Unternehmen unterscheidet, gibt das vorliegende Kapitel. Es wird nachgewiesen, dass Top Performer sich darüber im Klaren sind, dass Marketing ein Führungsaufgabe ist.**

In nur jedem fünften Unternehmen hat Marketing einen massgeblichen Einfluss auf strategische Entscheidungen. Diese sind aber hochsignifikant häufiger Top Performer. Insbesondere beim Erschliessen neuer Potentiale in Leistungsinnovation und Kundenakquisition zeigen sich deutliche Vorteile.

Top Performer sind dabei diejenigen Unternehmen, welche sich besonders erfolgreich gegenüber ihren direkten Konkurrenten positionieren. Die Grundlage dieser Einteilung bildet die unternehmenseigene Einschätzung, wie erfolgreich diese Unternehmen gegenüber ihren Konkurrenten in den Bereichen Bedürfniserfüllung auf Seiten der Konsumenten, Weiterempfehlungsrate, Gewinn- und Umsatzzuwachs agieren.

Wie wird Marketing Leadership in Schweizer Unternehmen tatsächlich gelebt und wie hoch ist die Integration des Marketings bei strategischen Entscheidungen? In der vorliegenden Studie wurde nach dem Stellenwert des Marketings gefragt. Die Ergebnisse zeigen, dass das Marketing bei nur 21,3% der Unternehmen einen massgeblichen Einfluss auf strategische Entscheidungen hat. In 40,7% hat das Marketing hauptsächlich eine operative Funktion und bei 35,2% zumindest ein Mitspracherecht bei strategischen Entscheidungen (vgl. Abb. 3).

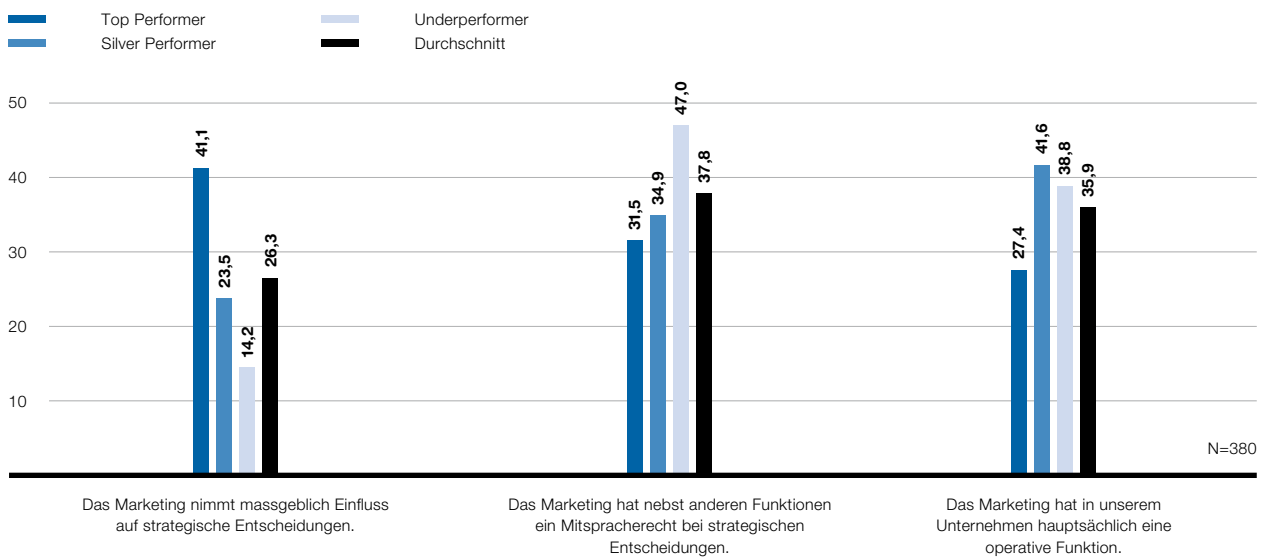
Wenn man diese unterschiedlichen Marketing Philosophien nach den definierten Performanceklassen aufschlüsselt, zeigt sich in Abb. 3 klar, dass die Top Performer in der strategischen Gewichtung des Marketings mit 41,1% deutlich vor den Silver Performern und Underperformern (23,5% bzw. 14,2%) liegen. Eine rein operative Funktion hat das Marketing bei nur 27,4% der Top Performer während diese Haltung 41,6% der Silver- und 38,8% der Underperformer vertreten. Statistisch ist dies ein hochsignifikanter Unterschied.

Ist der Stellenwert des Marketings strategieorientiert, fällt die zukunftsgerichtete Selbsteinschätzung bezüglich den ökonomischen Kennzahlen ROMI (Return on Marketing Investment), Gewinn- und Umsatzwachstum klar positiver aus. Abb. 4 veranschaulicht diesen ausgewiesenen Vorteil. Während nur 1,1% der Unternehmen mit operativem Marketing und 5,4% der Unternehmen, bei welchen Marketing ein strategisches Mitspracherecht hat, ihre Marketinganstrengungen als sehr erfolgreich betrachten, sind es bei den Unternehmen, die ihrem Marketing eine strategische Funktion beimessen, immerhin 11,8%.

Abb. 3: Stellenwert des Marketings nach Performanceklassen

**TOP PERFORMER HABEN DIE WICHTIGKEIT EINER STRATEGISCHEN FUNKTION DES MARKETINGS ERKANNT**

Häufigkeiten in %



«Der Blick auf die Zahlen der Schweizer Unternehmen zeigt hierzu ein heterogenes Bild: Zwar folgen offensichtlich mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen diesem Verständnis ganz (22%) bzw. zumindest teilweise (36%). Gleichzeitig gestehen jedoch 42% dem Marketing nur eine operative Funktion zu. Strategische Potenziale des Marketing werden folglich von knapp der Hälfte der Befragten nicht erkannt – und damit auch (noch) nicht genutzt. Hier ist (nach eigenem Verständnis: sehr großes) Optimierungspotenzial vorhanden.»

Insbesondere bei der Erschliessung neuer Wertschöpfungspotentiale sind die Unternehmen, in denen Marketing massgeblichen Einfluss hat, deutlich erfolgreicher. Sie sehen erheblich häufiger einen klaren Wettbewerbsvorteil bei Leistungsinnovation (34,8% vs. 23,9% bei rein operativer Ausrichtung) und bei der Kundenakquisition (18,0% vs. 5,8% bei rein operativer Ausrichtung).

Gefragt wurde auch, welche Softwaretypen die Schweizer Unternehmen einsetzen, um konsistente Kundenerlebnisse über alle Kanäle zu ermöglichen. Neben den sehr verbreiteten klassischen CRM- (56,7%) und ERP-Systemen (37,7%) sowie dem Content Management (51,2%) ist auch Software zur Unterstützung des Analytischen Marketings mit über einem Drittel der Unternehmen (33,5%) inzwischen sehr etabliert. Im Kontext der Digitalisierung hat sich auch Software zur Unterstützung des Social Media Marketing in jedem fünften Schweizer Unternehmen (Social Publishing 24,2% und Social Listening 23,1%) verbreitet. Im Schnitt setzen die befragten Unternehmen fast drei verschiedene Softwarepakete ein – 5% der Unternehmen sogar sechs und mehr.



«Für die deutliche Mehrheit der Studienteilnehmer ist ein einheitliches Kundenerlebnis an allen Touchpoints zentral. Basis dafür ist eine 360°-Kundensicht, welche ein durchgängiges Erlebnis ermöglicht – vom Vertrieb über das Service Center bis hin zum Online-Shop und der Kasse am PoS.»

Catherine B. Crowden, Marketing Manager, BSI Business Systems Integration AG



Abb. 4: Stellenwert des Marketings nach zukunftsgerichteter Selbsteinschätzung bezüglich ROMI, Gewinn und Umsatz

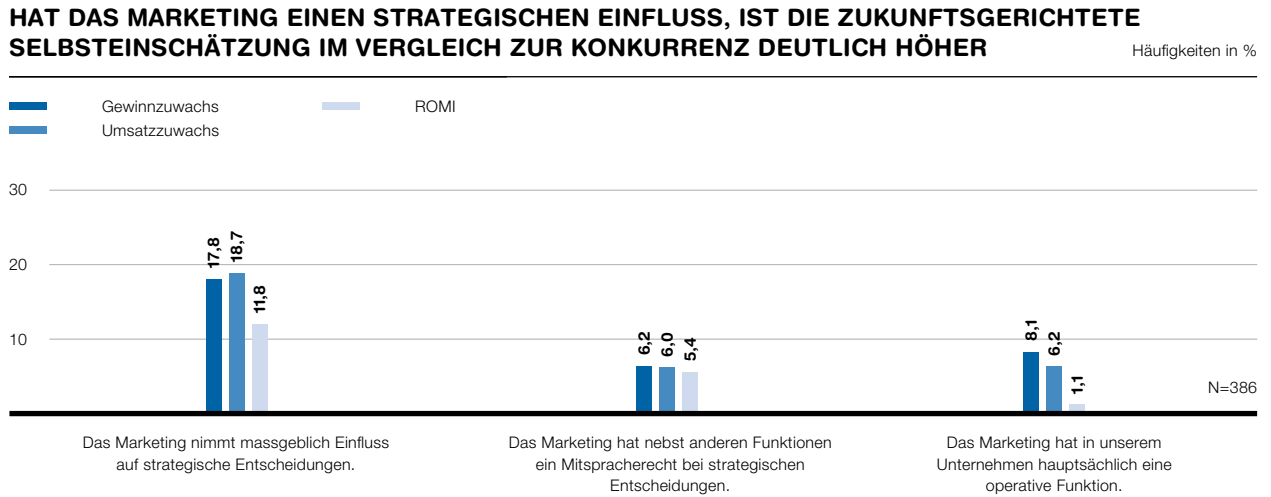
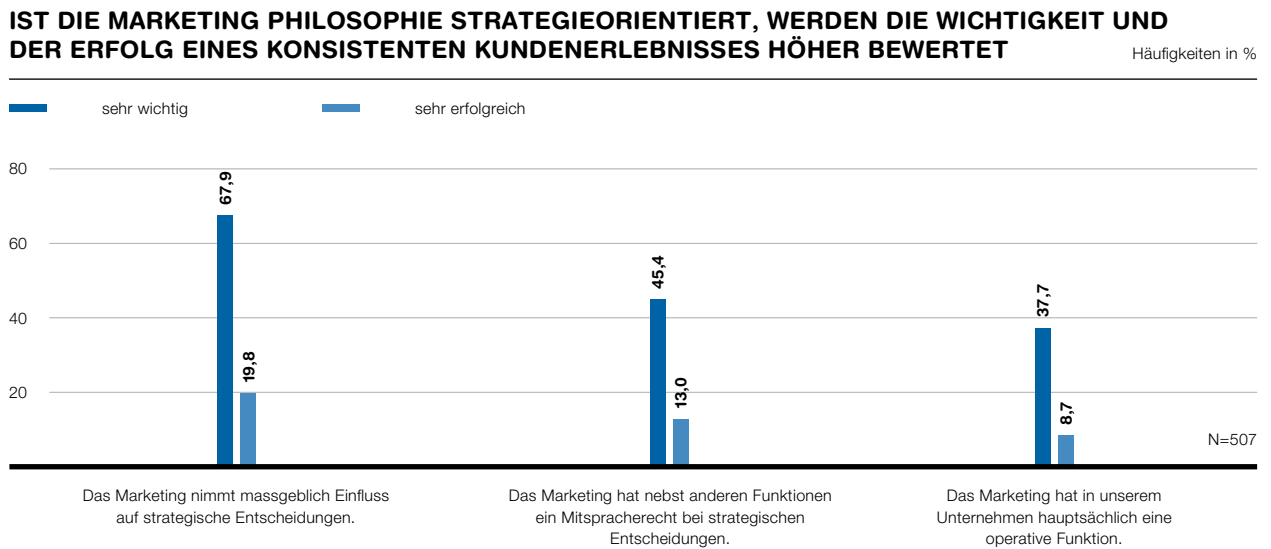


Abb. 5: Wichtigkeit und Umsetzung eines konsistenten Kundenerlebnisses nach Stellenwert des Marketings



Die strategische Dimension hat ebenfalls Auswirkungen auf die kundenorientierte Struktur und Kultur im Unternehmen, was sich sowohl in der wahrgenommenen Bedeutung als auch in der erfolgreichen Umsetzung von konsistenten Kundenerlebnissen zeigt. Ebenso zeigt sich eine stärker betriebswirtschaftliche Besetzung des Product Managements, die gleichzeitig in einer deutlich besseren Einschätzung von Anzahl und Qualität der eigenen Innovationen resultiert.

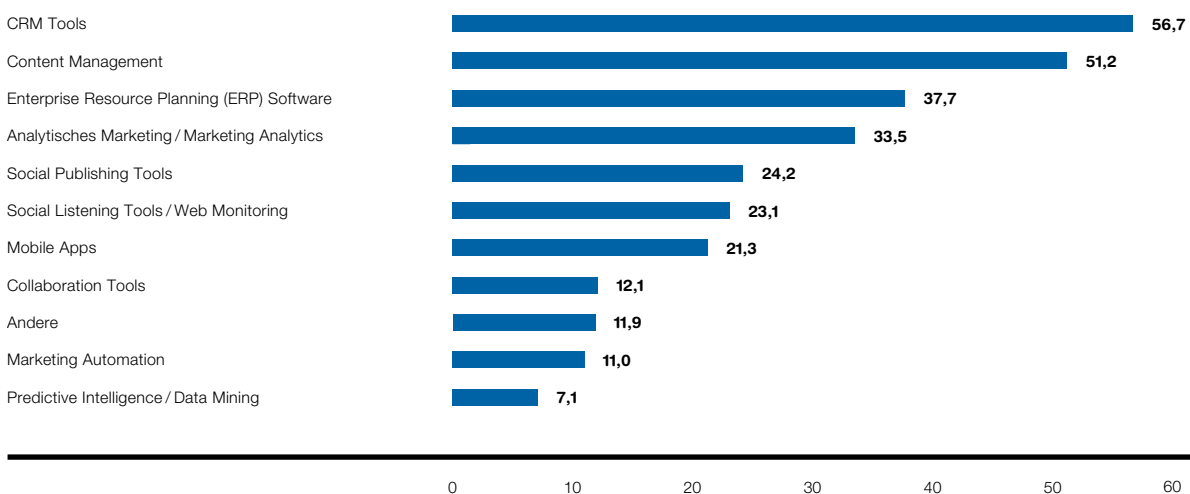
Dies ist möglicherweise auch auf einen kulturellen Aspekt im Unternehmen zurückzuführen, da die Fehlertoleranz im Innovationsprozess deutlich höher ist (56,3% gegenüber 45,4% bzw. 40,2%) und deutlich kürzere Entscheidungswege im Innovationsprozess (85,7% gegenüber 67,0% bzw. 65,4%) berichtet werden.

Die Relevanz der Fehlertoleranz hinsichtlich des Innovationsprozesses bestätigt auch eine Studie von McKinsey (2014). Einer der acht Grundsätze für gute Innovationen ist die Motivation der Mitarbeiter durch die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen. Dazu kommt eine gewisse Entlastung vom Erfolgsdruck, indem Fehler zwar unbedingt als lessons learned festgehalten werden und in den Prozess einfließen müssen, aber durchaus toleriert werden (De Jong, Marston und Roth, 2015).

Abb. 6: Verbreitung von Software zur Marketingunterstützung

## STARKE SOFTWAREUNTERSTÜTZUNG FÜR KONSISTENTE KUNDENERLEBNISSE AUF ALLEN KANÄLEN

Häufigkeiten in %



## 2.2. KUNDENZUFRIEDENHEIT EHER ZIEL ALS GELEBTE REALITÄT

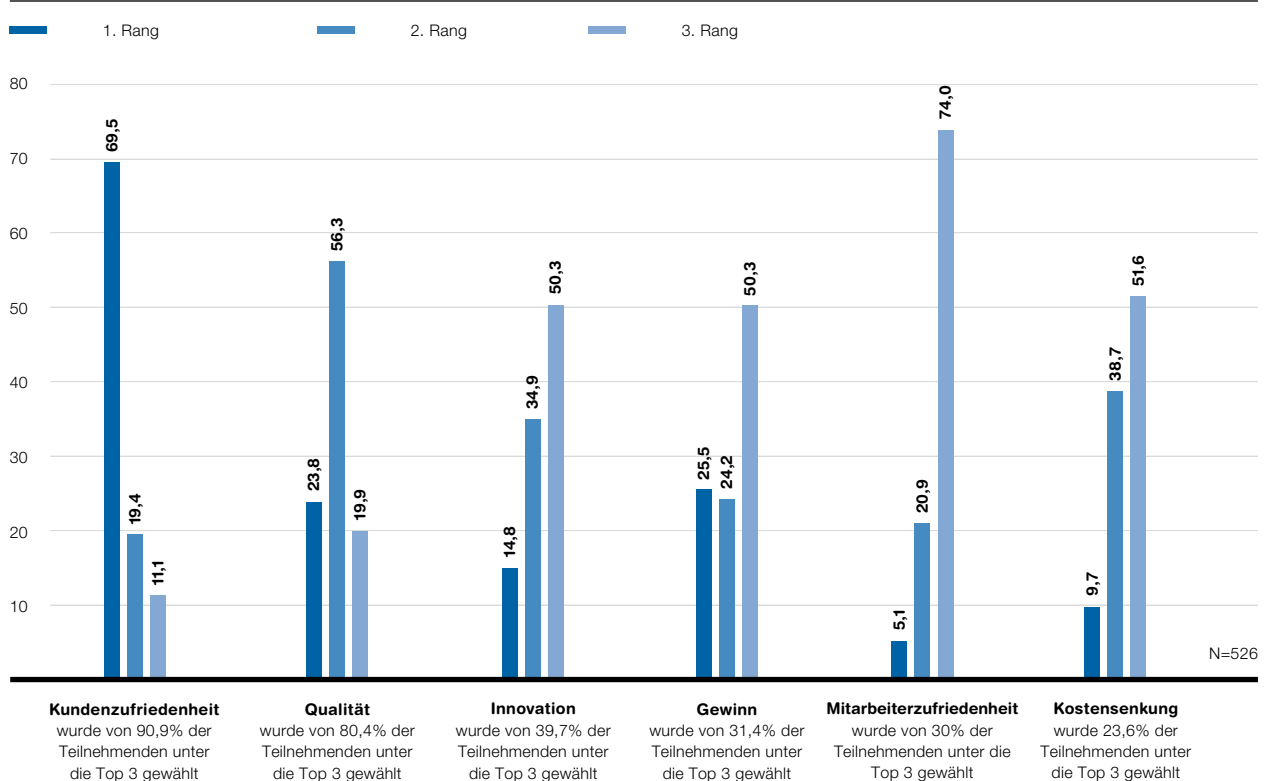
**Kundenzufriedenheit ist für fast zwei Drittel der Befragten das oberste Unternehmensziel – noch vor Qualitäts- und Gewinnzielen. Dieser Anspruch ist auch in den konkreten Zielen und Massnahmen im Marketing zu sehen, wird aber oft nicht konsequent umgesetzt.**

Über 90% der befragten Unternehmen zählen Kundenzufriedenheit zu ihren Top-3-Unternehmenszielen. 69,5% davon gaben der Kundenzufriedenheit bzw. der marktorientierten Führungsdimension sogar insgesamt den Vorrang. Es folgt Qualität bzw. die produktionsorientierte Führungsdimension als zweitoberstes Ziel und an dritter Stelle steht der Gewinn bzw. die klassische finanzielle Führungsdimension.

Abb. 7: Unternehmensziele nach Rangzuordnung

### KUNDENZUFRIEDENHEIT ZIEL NR. 1 FÜR SCHWEIZER UNTERNEHMEN

Häufigkeiten in %



**Kundenzufriedenheit**  
wurde von 90,9% der Teilnehmenden unter die Top 3 gewählt

**Qualität**  
wurde von 80,4% der Teilnehmenden unter die Top 3 gewählt

**Innovation**  
wurde von 39,7% der Teilnehmenden unter die Top 3 gewählt

**Gewinn**  
wurde von 31,4% der Teilnehmenden unter die Top 3 gewählt

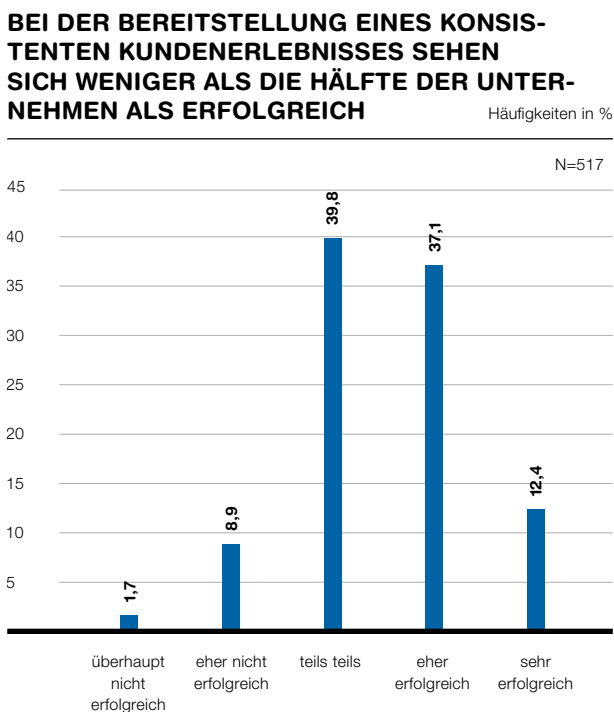
**Mitarbeiterzufriedenheit**  
wurde von 30% der Teilnehmenden unter die Top 3 gewählt

**Kostensenkung**  
wurde 23,6% der Teilnehmenden unter die Top 3 gewählt

Darauffin kann man erwarten, dass dies auch in allen nachgelagerten Marketingentscheidungen und -massnahmen bis hin zur Erfolgsmessung zum Ausdruck kommt. Dieser Anspruch lässt sich bei mehreren Themen der Befragung finden, während die Umsetzung allerdings oft noch hinterherhinkt. Ein Beispiel ist die Schaffung eines einheitlichen bzw. konsistenten Kundenerlebnisses über alle Kanäle und Kontaktpunkte hinweg. Während dies bei vier von fünf Unternehmen als wichtig angesehen wird (48,6% sehr wichtig, 32,2% eher wichtig), gelingt die Umsetzung erst bei jedem zweiten Unternehmen (12,4% sehr erfolgreich, 37,1% eher erfolgreich).

Die Unternehmen werden auch sehr unterschiedlich konkret, wenn es um die Verankerung und Implementierung der Kundenorientierung geht. Bei über 73,5% entspricht sie den allgemeinen Unternehmenswerten, bei ebenfalls über 72,9% ist sie zusätzlich in der Strategie verankert und bei 60,0% in den Prozessen berücksichtigt. Lediglich 28,8% gehen so weit, auch bereits bei der Auswahl der Mitarbeiter auf Kundenorientierung zu achten.

Abb. 8: Erfolg in der Bereitstellung eines aus der Kundensicht einheitlichen / konsistenten Erlebnisses

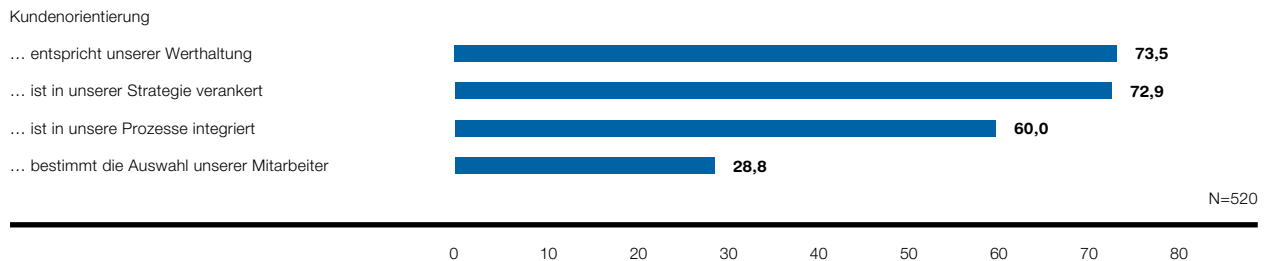


Im Product Management ist Kundenzufriedenheit als Zielgrösse meist noch nicht richtig verankert und auch die Marktforschung spielt in der Produktentwicklung eher eine untergeordnete Rolle (s. Kap. 4). Die direkte Einbindung von Kunden in den Produktentwicklungsprozess ist dagegen der verbreitetste Trend im Product Management der Schweizer Unternehmen. Im Beziehungsmanagement ist dagegen Kundenzufriedenheit bereits die häufigste Kennzahl zur Messung des Erfolges (s. Kap. 3).

Abb. 9: Unternehmerische Sicht auf den Begriff der Kundenorientierung

**KUNDENORIENTIERUNG IN DEN UNTERNEHMENSWERTEN UND -STRATEGIEN VERANKERT**

Häufigkeiten in %



«Peter Drucker sagte einmal ‹Culture eats strategy for breakfast.› Es ist ermutigend, dass Kundenorientierung in den meisten Unternehmen in der Strategie verankert ist, aber sie muss von jedem Mitarbeiter gelebt werden, bevor sie für die Kunden erlebbar wird.»

Josua Regez, Partner, isolutions AG

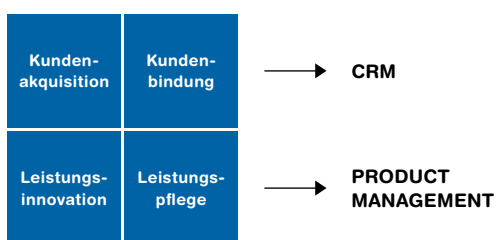
### 2.3. SELBSTBEWUSSTE SCHWEIZER UNTERNEHMEN

**Schweizer Unternehmen geben sich sehr selbstbewusst, wenn es um die Einschätzung geht, welche Kompetenzvorteile sie gegenüber ihren Wettbewerbern sehen.**

Damit Unternehmen Kunden- bzw. Leistungspotenziale erschliessen bzw. ausschöpfen können, benötigen sie unterschiedliche Kompetenzen (Tomczak, 2007). Diese Kompetenzen können wiederum in zwei für das Unternehmen essentielle Bereiche eingeteilt werden: Product Management und Customer Relationship Management (CRM). Im Product Management stehen die Leistungsinnovation und -pflege, im CRM die Kundenakquisition und -bindung im Vordergrund (Abb. 10).

Abb. 10: Kernkompetenzen im Marketing

#### CRM UND PRODUCT MANAGEMENT BESTIMMEN DIE MARKETINGKOMPETENZEN



Ob durch Kampagnen und persönliche Verkaufsgespräche neue Kunden akquiriert werden oder über Kundenzufriedenheit und entsprechende Entwicklungsmassnahmen Kunden gebunden werden – beides stellt den Unternehmenserfolg sicher. Doch Kunden können erst dann gewonnen werden, wenn auch die Produkte ihre Anforderungen erfüllen. Hierfür ist es einerseits wichtig, bestehende Produkte zu optimieren, also den Produktlebenszyklus zu verlängern, andererseits ist es wichtig, neue Produkte zu schaffen, sodass beispielsweise alleine aufgrund der Innovationsstärke neue Kunden Interesse am Unternehmen finden.

In diesen vier Kernkompetenzen zeigen sich Schweizer Unternehmen sehr selbstbewusst. 31,3% der an der Studie teilnehmenden Unternehmen sehen Wettbewerbsvorteile in allen vier Kernkompetenzen (Abb. 11). Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie es neben Leistungsinnovation und -pflege auch verstehen, Kunden zu akquirieren und zu binden. Ein Beispiel hierfür ist die Hilti AG, ein weltweit führender Hersteller von Elektrowerkzeugen und Befestigungstechnik (Tomczak, 2007).

Jedoch stellt sich die Frage, ob Schweizer Unternehmen vor dem Hintergrund der Lohnkosten und des starken Frankens nicht darauf angewiesen sind, besser zu sein als die Konkurrenz. Preise, die um 30% und mehr über denen der ausländischen Konkurrenz liegen, lassen sich nur bei entsprechendem Kundennutzen durchsetzen. Dieser kann einerseits durch den Produktnutzen entstehen oder andererseits durch den Beziehungsnutzen. Insofern überrascht der hohe Anteil an selbstbewussten Schweizer Unternehmen nur auf den ersten Blick.

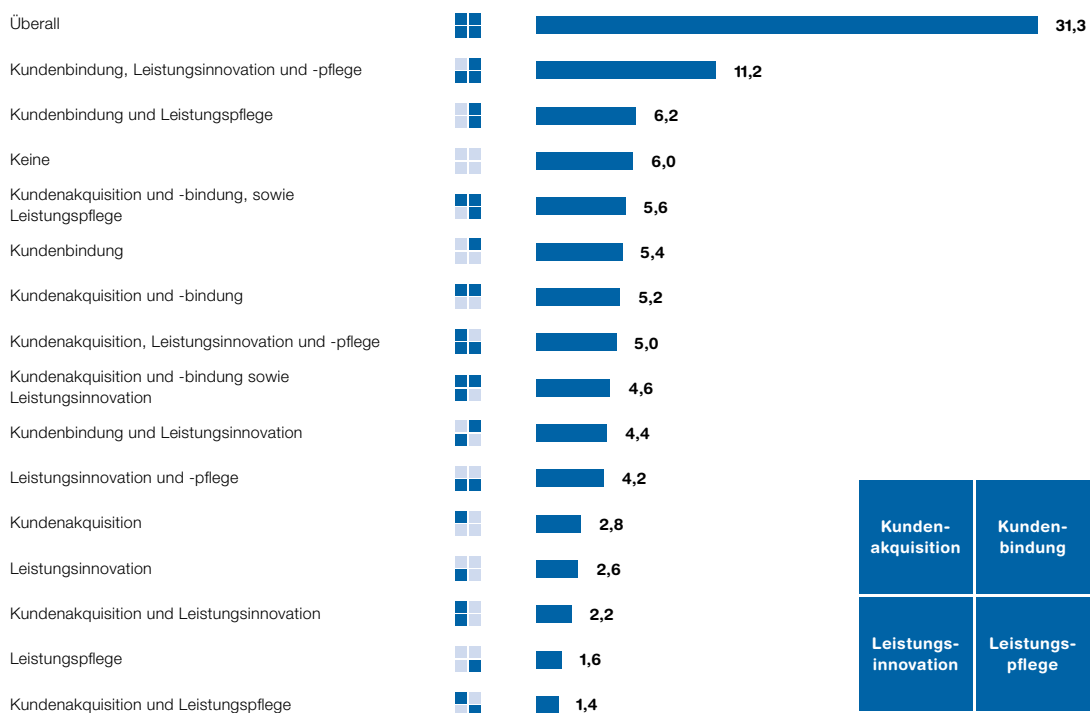
Weitere 11,2% der befragten Unternehmen sehen Wettbewerbsvorteile in den Kernkompetenzen Kundenbindung, Leistungsinnovation und -pflege. Sie zeichnen sich klassischerweise durch ihre attraktiven Angebote aus und sind in der Lage, den gleichen Kunden bestehende und neue Leistungen gleichermassen zu verkaufen. Durch geeignete CRM-Prozesse können sie sich weitere Vorteile auf dem Markt verschaffen.

Nicht ausser Acht zu lassen ist die Tatsache, dass neben den sehr selbstbewussten Unternehmen 6,0% angeben, überhaupt keine Wettbewerbsvorteile zu haben. In absoluten Zahlen sind dies immerhin 25 Unternehmen.

Abb. 11: Häufigkeit der Kernkompetenzen

**FAST EIN DRITTEL DER UNTERNEHMEN SIEHT SICH IN ALLEN LEISTUNGSBEREICHEN GEGENÜBER DER KONKURRENZ IM VORTEIL**

Häufigkeiten in %



N=498

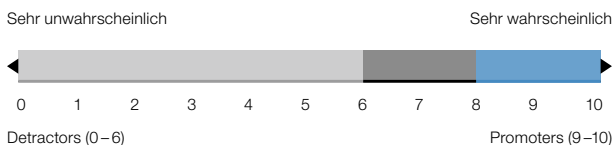
0 10 20 30 40

Weiterhin stellt sich die Frage, welche Wettbewerbsvorteile nun besonders relevant für den Unternehmenserfolg sind. Eine Messgrösse hierfür ist das Gewinnwachstum. Es zeigt sich, dass Unternehmen, die ihre Wettbewerbsvorteile in allen vier Aufgabenbereichen sehen und Unternehmen, die ihre Wettbewerbsvorteile in den Aufgabenbereichen Kundenakquisition und Leistungsinnovation sehen, ihr Gewinnwachstum mit Werten von 0,41 beziehungsweise 0,39 (über dem Mittelwert von 3,34) durchschnittlich am höchsten einschätzen. Insofern scheint sich eine Fokussierung auf die Kundenakquisition nicht nur in einem besonders starken Umsatzwachstum auszuwirken, obwohl diese vermeintlich teurer als die Kundenbindung ist.

Als weitere Messgrösse für den Unternehmenserfolg kann der Net Promoter Score (NPS) herangezogen werden (Abb. 12). Er basiert auf der Frage nach der Weiterempfehlungsabsicht und ergibt sich als Differenz aus dem Anteil Kunden mit einer hohen Weiterempfehlungsabsicht («Promoters») und dem Anteil Kunden mit einer niedrigen Weiterempfehlungsabsicht («Detractors»).

Abb. 12: Net Promoter Score (NPS)

### DER NPS BILDET SICH AUS DER WEITEREMPFEHLUNGSABSICHT DER KUNDEN



$$\text{NPS (\%)} = \text{Promoters (\%)} - \text{Detractors (\%)}$$

Der NPS spiegelt somit die Einstellung der Kunden wider und ist eine wichtige Ergänzung der finanziellen Messgrösse Gewinnwachstum. Durch die Kombination von Gewinnwachstum und NPS ergibt sich – in Anlehnung an Tomczak, Reinecke und Mühlmeiner (2007), die Gewinn- und Umsatzwachstum gegenübergestellt haben – Abb. 13.

Betrachtet man die Unternehmen mit einem überdurchschnittlichen Gewinnwachstum und einem überdurchschnittlichen NPS als die besonders erfolgreichen, zeigt sich auch hier die Relevanz von Wettbewerbsvorteilen in der Kundenakquisition und Leistungsinnovation. Ebenfalls erfolgversprechend ist die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen in der Kundenakquisition, Kundenbindung und Leistungspflege.

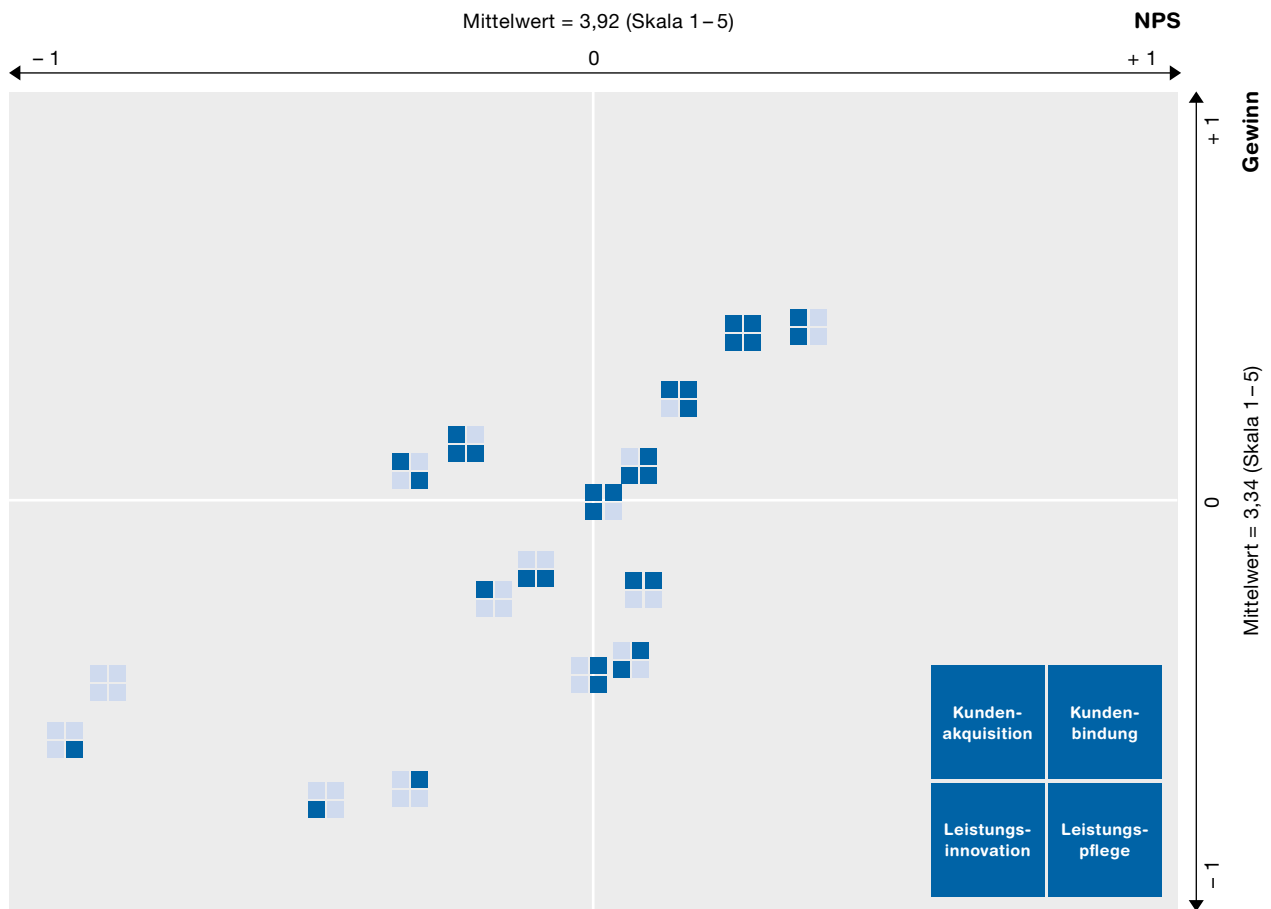
Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass Product Management und CRM Hand in Hand gehen müssen. Nur durch Product Management oder CRM alleine lässt sich im Hinblick auf Gewinnwachstum und NPS selten eine Erfolgsposition entwickeln.

Interessant sind die offensichtlich – zumindest in der Selbsteinschätzung – sehr erfolgreichen Unternehmen, die sich auf Kundenakquisition und Leistungsinnovation fokussieren. Auch dies mag eine Antwort auf die Herausforderungen Schweizer Unternehmen (Wechselkurs, Lohnkosten) sein: neue Kunden – auch im Ausland – mit innovativen Produkten zu akquirieren und dabei weiterhin hohe Preise durchzusetzen.



Abb. 13: Erfolgspositionen Schweizer Unternehmen

**BEI GEWINNWACHSTUM UND NPS SIND UNTERNEHMEN MIT WETTBEWERBSVORTEILEN IN KUNDENAKQUISITION UND LEISTUNGSINNOVATION BESONDERS ERFOLGREICH**



«Man sieht, dass verschiedene Kombinationen von Kernkompetenzprofilen zum Erfolg führen. Marketing Leadership ist Aufgabe der Geschäftsleitung. Dies zugunsten von flexiblen Wertschöpfungsstrategien und wider das Silodenken in den Leistungen oder Kundenbeziehungen.»

Stephan Isenschmid, Geschäftsführer, Swiss CRM Forum

# 3. Was bewegt das Kundenbeziehungsmanagement im Jahr 2015?

## 3.1. KERNKOMPETENZEN

**Das Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management, CRM) umfasst das systematische Erschliessen und Ausschöpfen von neuen und bestehenden Kunden-, Leistungs- und Mitarbeiterpotenzialen zur Schaffung gemeinsamer Werte. Langfristig muss es das Ziel von CRM sein, profitable Kundenbeziehungen aufzubauen (Kundenakquisition) und diese Beziehung im Rahmen des Kundenlebenszyklusmodells auszubauen (Kundenentwicklung) und zu festigen (Kundenbindung).**

Ebenfalls beinhaltet das CRM dabei sämtliche Massnahmen, die auf eine erhöhte Kundenzufriedenheit gerichtet sind. Diese Massnahmen können anhand des Kundenbeziehungslebenszyklus unterteilt werden und auf neue sowie bestehende Kunden gerichtet sein. Des Weiteren können sie von diesen unabhängig gesehen werden, wenn es bspw. darum geht, durch Qualitätsmanagement die Leistungen des Unternehmens zu messen. Massnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit sind bei den unternehmensinternen Prozessen zu finden, bspw. dann, wenn Leistungsdefizite aufgedeckt, Geschäftsprozesse reorganisiert oder Mitarbeiter durch Change Management in diese Prozesse integriert werden.

Im optimalen Fall nutzen CRM-Manager dafür konsequent Informations- und Kommunikationstechnologien, die sie bei diesen Aufgaben unterstützen.

Der CRM-Manager steht demnach vor komplexen Aufgaben, da er die Kundenorientierung im gesamten Unternehmen voranbringen sollte und nicht nur das CRM-System zu betreuen hat.

Auf den nächsten Seiten untersucht die Swiss Marketing Leadership Studie diese Aspekte und liefert einen Überblick über den Status quo bei Schweizer Unternehmen, Erfolgsfaktoren des CRM und Trends im Jahr 2015.

## 3.2. STATUS QUO

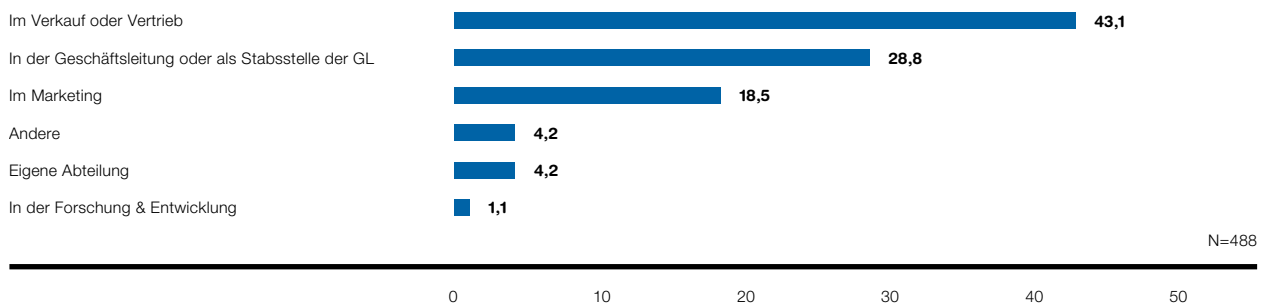
**Eine innerbetriebliche Einordnung des CRM im Verkauf oder Vertrieb dominiert. CRM ist vielfach Chef-sache und organisatorisch auf GL-Ebene angehängt. In jedem fünften Unternehmen wird das CRM der Marketingabteilung zugeordnet. Branchenspezifische Lösungen dominieren die Softwarelandschaft, gefolgt von Microsoft MS Dynamics. Insbesondere Top Performer investieren weiterhin ins CRM.**

Bei den befragten Unternehmen ist CRM organisatorisch stark verkaufs- oder vertriebsgeprägt. Wie das in der Praxis aussehen kann, zeigt der folgende Case von local.ch und BSI. Entsprechend ordnen 43,1% der befragten Unternehmen das CRM organisatorisch dem Verkauf oder Vertrieb zu. Bei gut einem Drittel (28,8%) ist CRM auf Organisationsebene der Geschäftsleitung oder einer dieser unterstellten Stabstelle zugeordnet. Knapp jedes fünfte Unternehmen (18,5%) ordnet das CRM der Marketingabteilung zu. Im Organisationsaspekt liegt eine mögliche Ursache dafür, dass CRM vielerorts als Verkaufstool oder Software wahrgenommen wird, was dem Image von CRM abträglich sein kann.

Abb. 14: Organisatorische Verankerung des CRM

**SICHT VON CRM ALS VERTRIEBSUNTERSTÜTZUNG ZEIGT SICH IN DER ORGANISATORISCHEN VERANKERUNG**

Häufigkeiten in %



«CRM hat sich vom Kundendaten-Management zum zentralen Vertriebssteuerungs-Tool entwickelt. Das verdeutlicht den Mehrwert der Software – angefangen bei der optimierten Leadbearbeitung bis hin zur interdisziplinären Kundenberatung. Damit gewinnt das CRM an Bedeutung und Wertschätzung als kostbare Grundlage für Kundenentwicklung.»

Catherine B. Crowden, Marketing Manager, BSI Business Systems Integration AG

# Vertriebssteuerung bei local.ch: CRM für optimierte Leadbearbeitung und verkaufskanalübergreifende Kundenberatung

Reto Erni und Catherine B. Crowden

**local.ch, das Nummer-1-Verzeichnis in der Schweiz, ist bekannt für das einfache Finden von Adressen, Telefonnummern und Firmeninformationen. Der Erfolg von local.ch beruht jedoch nicht allein auf dem traditionellen Telefonbuch und dem elektronischen Verzeichnis. Das Unternehmen bietet eine Vielzahl an ergänzenden Dienstleistungen an: Als «Digital Enabler» unterstützt local.ch KMU mit Business-Produkten wie Webseiten, Online-Werbung oder Firmenvideos.**

Nachdem die Kundenberatung, -betreuung und der Verkauf interdisziplinär erfolgen, entschied sich local.ch für eine zentrale CRM-Lösung. Früher wurden die Teams in Verkauf, Kundendienst, Field Sales und Backoffice aufgrund isolierter Systeme in der Marktbearbeitung ausgebremst. Mit einer zentralen CRM-Lösung können Verkaufsprozesse von allen Mitarbeitenden im gesamten Unternehmen angesteuert werden.

## VON ISOLIERTEN SYSTEMEN ZUR INTEGRIERTEN VERTRIEBSSTEUERUNG

**local.ch implementierte BSI CRM in drei Etappen:**

- Schritt 1: Eine 360°-Kundensicht als Grundlage für Optimierungen in den Service- und Verkaufsprozessen. Hierfür wurden Kundendaten aus verschiedenen Systemen gesammelt und in eine ganzheitliche Sicht zusammgeführt. Die 360°-Kundensicht ist für local.ch wertvoll. Sie ermöglicht eine Verkaufs- und Betreuungskanal-übergreifende Kundensicht. Davon erwartet local.ch neben der optimierten Kundenbetreuung deutliche Effizienz- und Produktivitätsgewinne. Darüber hinaus trägt die ganzheitliche Sicht dazu bei, den Verkauf zu optimieren. Neben einer ausgezeichneten Kundenberatung werden die Mitarbeiter ihre Kunden künftig auch hinsichtlich möglicher Zusatzverkäufe optimal beraten können.
- Schritt 2: Geführte Prozesse im Contact Center für das Ausschöpfen von Up- und Cross-Selling-Potenzialen, und zwar einheitlich und individuell an allen Touchpoints. Dies hat den grossen Vorteil, dass der Kunde schnell die richtige Information erhält. Die Mitarbeitenden fühlen sich sicher und können sich auf ihre Kunden konzentrieren. Das Unternehmen profitiert von kürzeren Schulungszeiten, exakten Reportings und erkennt schnell mögliche Optimierungspotenziale. Ein weiterer Nutzen besteht darin, Marketingdaten anzureichern und die Datenqualität laufend zu optimieren.
- Schritt 3: Vertriebssteuerung für die optimierte Leadbearbeitung und verkaufskanalübergreifende Kundenberatung. Damit kann der Verkaufsprozess von allen Mitarbeitenden – Service Center, Field Sales, Verkauf – gleichermassen angesteuert werden. Mit dem Einzug von CRM wird sich local.ch auf ein kundenorientiertes Life Cycle Management fokussieren können. Das bedeutet, dass ein durchgängiger Betreuungsprozess – vom Lead bis zum Vertragsende – entwickelt wird, welcher im CRM-System dokumentiert wird. Das schliesst auch das Beschwerdemanagement und die Marketing-Kampagnensteuerung ein.

Von den befragten Unternehmen wird die Entwicklung der CRM Budgets als konstant bis eher steigend eingeschätzt, wie Abb. 15 zeigt. Für CRM-Dienstleister, -Implementierer und -Verantwortliche ist dies eine positive Nachricht und budgetbedingte Auftragsrückgänge bzw. ein Rückgang von Projekten sind insgesamt nicht zu erwarten. Insbesondere Top Performer unter den Befragten investieren hochsignifikant häufiger in CRM.

Der aktuelle Stellenwert von Daten spiegelt sich in der Sichtweise von CRM in den Unternehmen wider.

39,3% der Unternehmen sehen CRM als unternehmensweite Verknüpfung von Kundendaten mit Hilfe von Software. Die Zustimmung zu dieser Aussage hat sich im Vergleich zu 2014 (19,7%) verdoppelt. Die Auffassung von CRM als unternehmensweites Organisations- und Führungsprinzip ist mit 37,6% ebenfalls stark verbreitet und deckt sich mit dem Verständnis von CRM des Instituts für Marketing Management (IMM) der ZHAW School of Management and Law. Die Sichtweise von softwaregestützten Effizienzsteigerungen in Marketing-, Sales- und Serviceprozessen wird von jedem fünften Unternehmen (23,1%) eingenommen.

Abb. 15: Entwicklung des CRM-Budgets

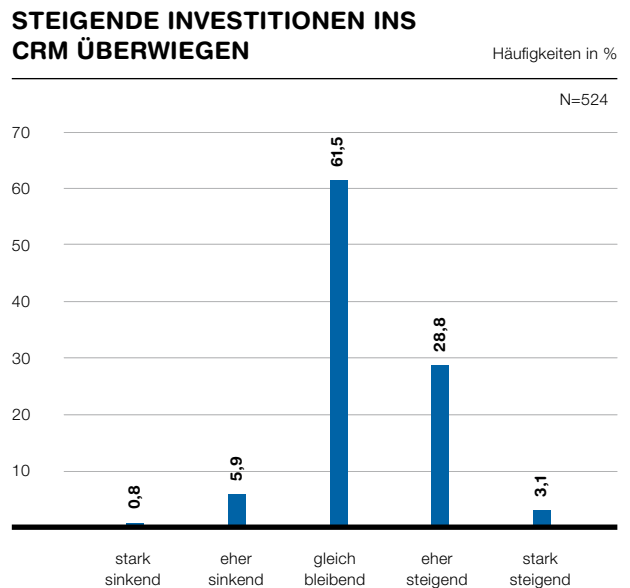
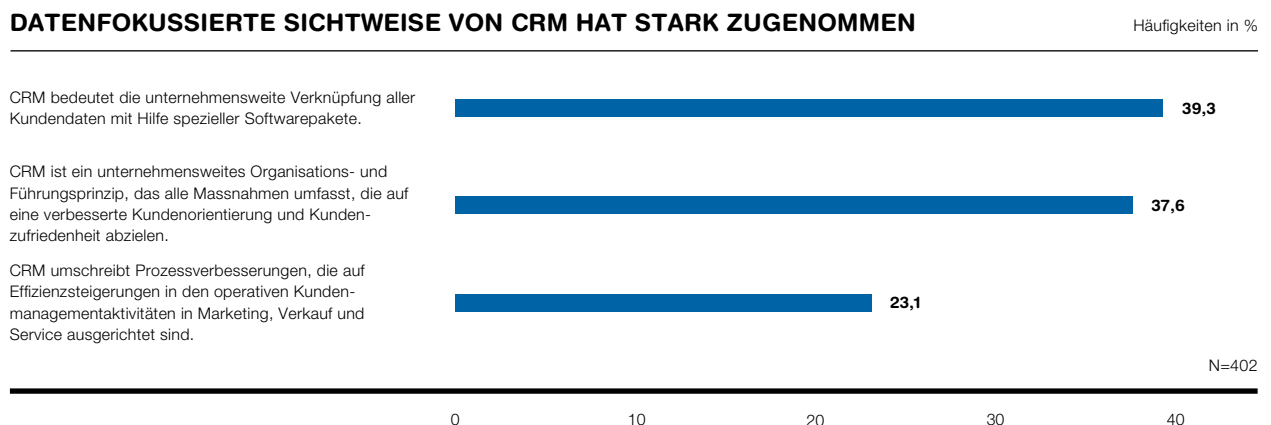
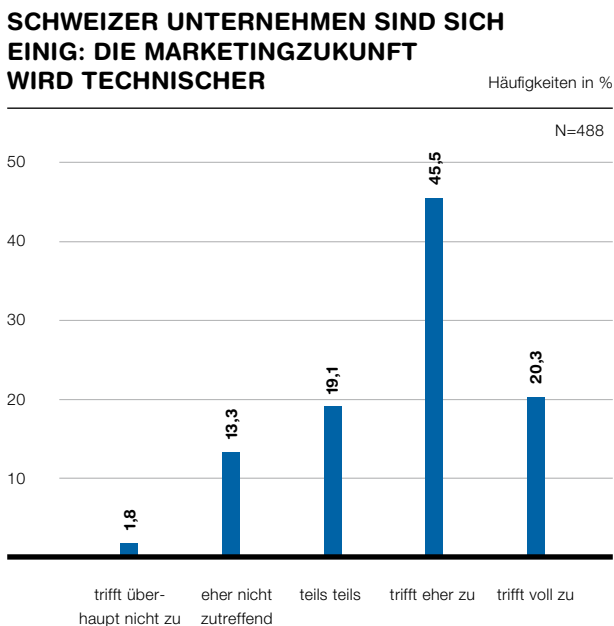


Abb. 16: Sichtweise von CRM in den Unternehmen



Bereits in der Vorgängerstudie im letzten Jahr (Hannich et al, 2014) hat sich gezeigt, dass CRM einen starken Datenfokus hat. Die starke Ausdehnung dieser Sichtweise von CRM in diesem Jahr kann daher als ein Beleg dafür gedeutet werden, dass die Datenperspektive, sogar auf oberster Ebene Einzug ins CRM gehalten hat. Dies geht einher mit einer Technologisierung des Marketing. Fast zwei Drittel der Befragten (65,8%) stimmen der Aussage eher oder voll zu, dass Marketing technischer wird, wie Abb. 17 zeigt.

Abb. 17: Marketing wird technischer



Fast zwei Drittel der Unternehmen setzen Software für CRM ein, sei es mit einer eigenständigen Softwarelösung (36%) oder mittels Nutzung der Funktionalitäten eines CRM-Moduls innerhalb ihrer ERP-Software (23%). Etwas über vierzig Prozent (42%) nutzen keine Software für CRM in ihrem Betrieb. Im Vergleich zum Vorjahr ist der Anteil derjenigen Unternehmen, die eine CRM-Software einsetzen, um 6% angestiegen und könnte hinsichtlich des zunehmenden Stellenwerts von Daten weiter zunehmen.

Branchenspezifische Lösungen werden am häufigsten eingesetzt (25,9%). Als erster Softwareanbieter wird Microsoft genannt (22,2%). Einen grossen Anteil haben weiterhin Eigenentwicklungen (17,5%), welche noch vor dem Anbieter SAP liegen. Anschliessend teilen sich Salesforce, Cobra, BSI, Sage, SugarCRM, Opacc, Update und Oracle die verbleibenden 22,2%.

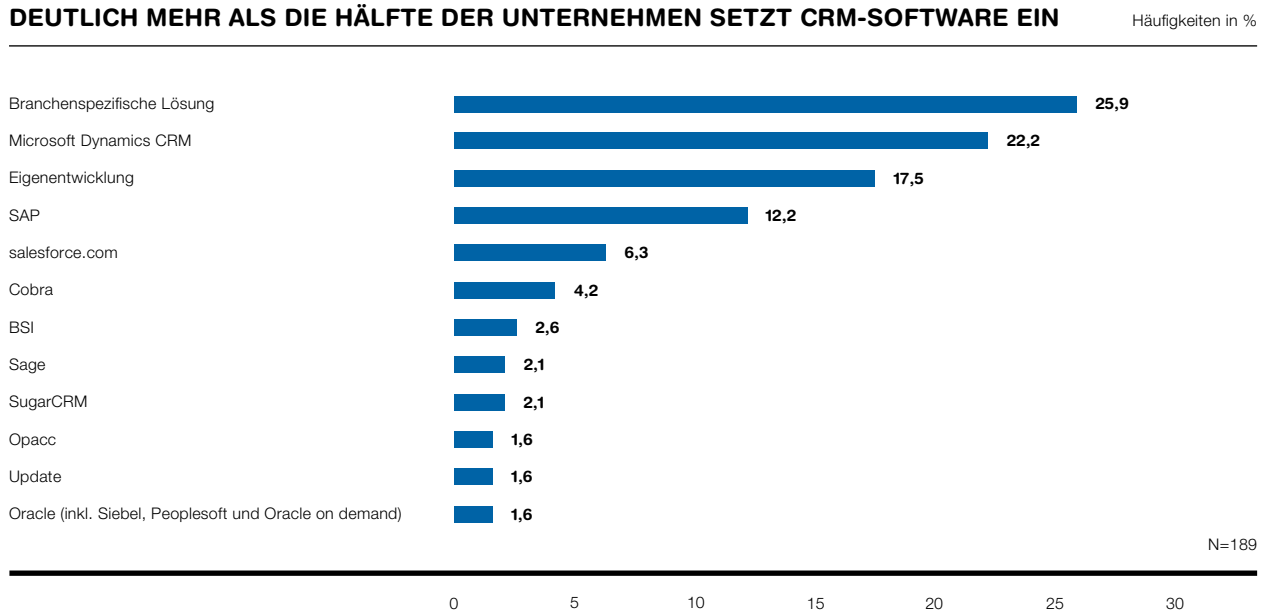


«Die Praxis zeigt, dass das Thema Multichanneling von gängigen CRM-

Softwarelösungen nicht ausreichend abgedeckt wird. Auch deshalb tun sich Unternehmen weiterhin schwer, über alle Kanäle hinweg starke und konsistente Service-Erlebnisse zu schaffen.»

Frédéric Monard, CEO, PIDAS

Abb. 18: Bevorzugte CRM-Softwarepartner



«Produktmanagement als Teilgebiet des Marketings wird immer technischer – in unserer Branche erst recht. Die TKB trägt dem nicht nur Rechnung, indem wir die Geschäftsprozesse durch vermehrten IT-Einsatz optimieren, sondern auch hinsichtlich der Organisationsgestaltung: Produktmanagement und Business IT rücken näher zusammen.»

Rolf Brunner, Leiter Geschäftsbereich Produkte & Services, Mitglied der Geschäftsleitung, Thurgauer Kantonalbank

Die grossen Anbieter Microsoft und SAP sind mit zahlreichen Implementierungspartnern im Markt vertreten und bieten sehr umfangreiche Lösungen an. International erfolgreiche Lösungen wie Salesforce sind in der Schweiz unterrepräsentiert. BSI und die Open-Source-Lösung SugarCRM, die international besser aufgestellt ist, bleiben in der Schweiz Nischenplayer. Oracle findet sich in der Schweiz an letzter Stelle, was überraschen mag, denn international sind sie auf Augenhöhe mit Salesforce, Microsoft und SAP.



«CRM-Branchenlösungen sprechen die Sprache der Fachanwender, beschleunigen die Lösungsfindung und schaffen hohe Akzeptanz bei den Anwendern. Unsere Erfahrung aus vielen erfolgreich realisierten Kundenprojekten zeigt deutlich, dass auf der Basis von Branchenlösungen die Lösungsqualität sowie die erzielten Resultate wesentlich besser sind.»

Daniel Haas, Managing Director, ORBIS Schweiz AG

### 3.3. ERFOLGSFAKTOREN

**Nicht erst seit Big Data: Aus Sicht der Unternehmen steht und fällt das Beziehungsmanagement mit der Datenqualität. Qualität der Kundendaten ist sowohl die häufigste Stärke als auch der häufigste Problembereich im CRM. Der Erfolg von CRM wird jedoch meist lediglich an der Kundenzufriedenheit gemessen – oder gar nicht.**

Fast die Hälfte (47,5%) der Befragten sehen in umfassenden und gepflegten Kundendaten eine zentrale Stärke ihres CRM (vgl. Abb. 19). In zahlreichen Schweizer Unternehmen wurden hier in den letzten Jahren besondere Anstrengungen unternommen. Die Verbesserung der Kundendatenqualität mittels Integration von CRM- und ERP-Systemen war die vergangenen Jahre immer ein Top-3-Trendthema für Unternehmen in der Swiss CRM Studie. Noch einen Schritt weiter sind bereits ein knappes Drittel (29,4%) der Unternehmen, die eine einheitliche Kundensicht durch eine integrierte Datenbank erreicht haben.

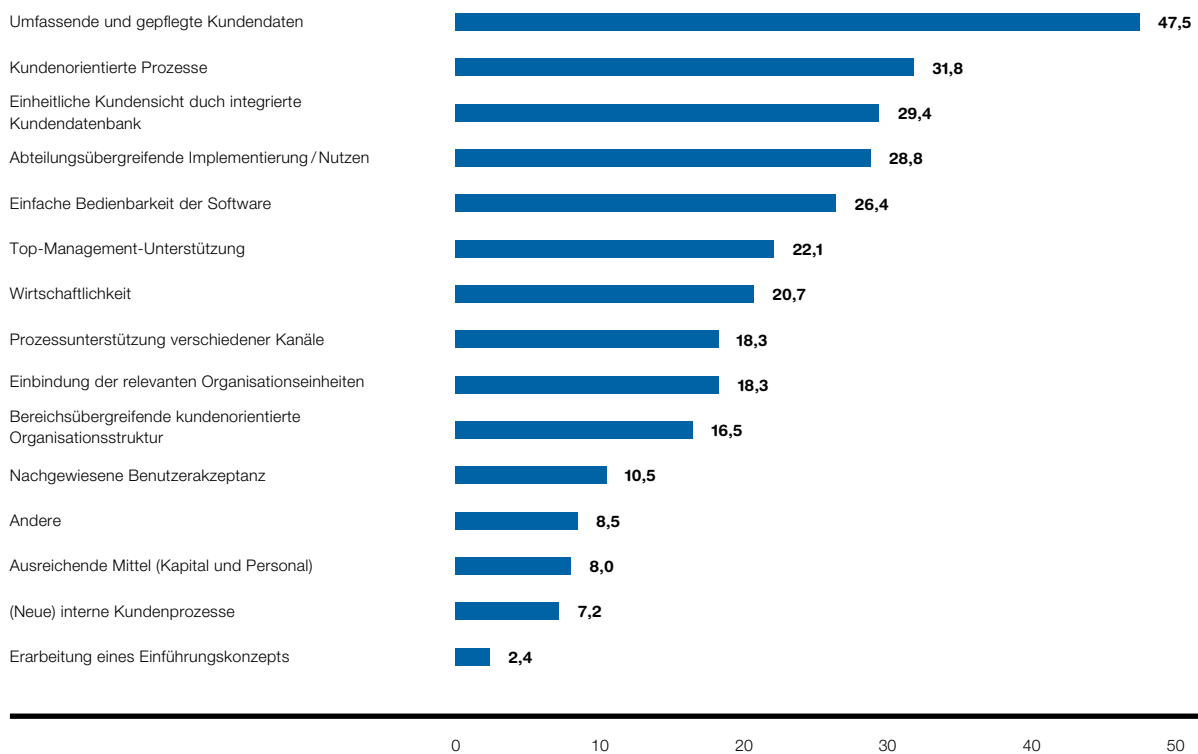
Sehr positiv zu bewerten ist der mit 31,8% hohe Anteil an Unternehmen, die kundenorientierte Prozesse als eine ihrer Stärken bezeichnen. Dies wurde in der Vergangenheit bei vielen Unternehmen zu wenig beachtet oder scheiterte an formalen oder kulturellen Widerständen. Deshalb waren kundenorientierte Prozesse in den vergangenen Jahren mehrfach auf Platz 1 der CRM-Hemmnisse, von denen Unternehmen in der Swiss CRM Studie berichteten. Prozesse sind aus Kundensicht meist nur kundenorientiert, wenn sie nicht an Abteilungsgrenzen Halt machen, sodass diese beiden Stärken ebenfalls eng zusammenhängen. Dass ein abteilungsübergreifender Nutzen gesehen wird, ist oftmals Voraussetzung für die interne Akzeptanz.



Abb. 19: CRM-Stärken der Unternehmen

**CRM STEHT MIT DER KUNDENDATENQUALITÄT ...**

Häufigkeiten in %



«Das Thema CRM ist ein Spannungsfeld zwischen Software und Kultur. Es geht um ein Mindset von ›Exzellenz in Qualität‹, ›Mehrwert‹ und ›Erlebnis‹ für den Kunden oder, kurz gesagt, it's about friendship – not only customer relationship.»

Josua Regez, Partner, isolutions AG

Das häufigste Optimierungspotential sehen die Befragten ebenfalls bei den Kundendaten (vgl. Abb. 20). CRM steht und fällt also mit den Kundendaten, was sich auch in den Ergebnissen zur Sichtweise von CRM und den aktuellen Trends widerspiegelt. Knappe Ressourcen (24,2%) und nicht nutzerfreundliche Software (22,4%) bleiben Dauerbrenner für die Unternehmen, was auch in den kommenden Jahren für steigende Investitionen spricht.

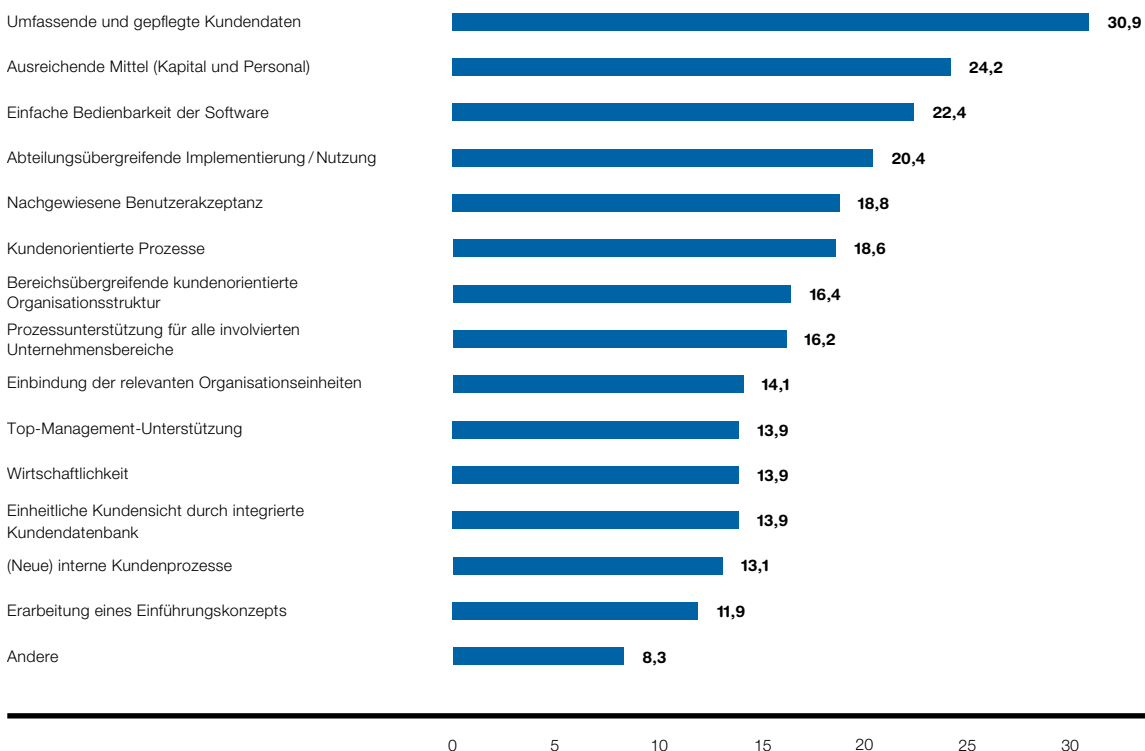
Ein weiteres Thema, das sowohl bei den Stärken als auch bei den Optimierungspotentialen weit oben platziert ist (jeweils Rang 4), stellen abteilungsübergreifende Implementierung und Nutzen dar, sodass auch dies als Bereich bezeichnet werden kann, mit dem CRM steht oder fällt.

Betrachtet man die zahlreichen Studien, die in der Vergangenheit das Scheitern von CRM-Projekten in bis zu 80% der Fälle berichteten, ist es eindrücklich, dass die Wirtschaftlichkeit des Beziehungsmanagements deutlich häufiger als Stärke (20,7%) denn als Schwäche (13,9%) gesehen wird.

Abb. 20: CRM-Optimierungspotenziale der Unternehmen

### ... UND CRM FÄLLT MIT DER KUNDENDATENQUALITÄT

Häufigkeiten in %



Wie bei den Führungsdimensionen gilt: Kundenzufriedenheit über alles. Fast die Hälfte (46,9%) der befragten Unternehmen messen ihren Erfolg im CRM anhand der Kundenzufriedenheit, was den Ergebnissen zur dominanten Führungsdimension entspricht und insofern konsistent ist. Bei den Top Performern sind es sogar 55,0%. Mit fast einem Drittel (32,6%) führen erstaunlich viele Unternehmen überhaupt keine CRM-Erfolgsmessung durch. Auch hier gibt es deutliche Unterschiede zwischen den Performanceklassen. Bei den Top Performern messen lediglich 28,3% den CRM-Erfolg nicht, während es bei den Underperformern 40,8% sind. Die gleiche Tendenz zeigt sich auch bei der Imagemessung. Weiter stark verbreitet sind klassische Kennzahlen wie Umsatz pro Kunde und Anzahl Kunden, die sich direkt aus einem CRM-System oder der Buchhaltung ermitteln lassen.

Komplexere Kenngrössen, die zusätzliche interne und externe Messungen erfordern, wie Image, Bekanntheit und Prozesskennzahlen sind deutlich weniger verbreitet.

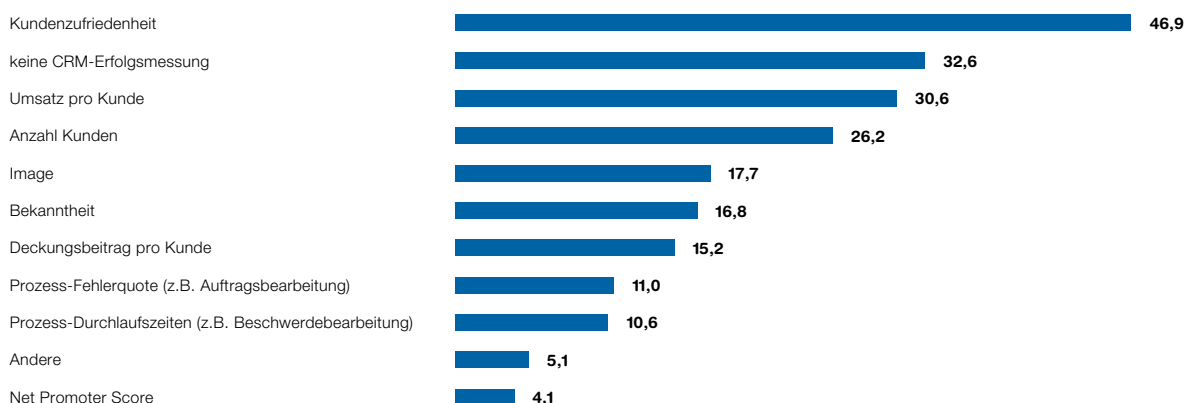
Der NPS (Net Promoter Score) ist offensichtlich noch nicht in der Breite etabliert, obwohl inzwischen viele grosse Unternehmen der Schweiz z.B. der Versicherungs- und Telekommunikationsbranche NPS-Messungen durchführen.

Im Lichte der obigen Ergebnisse zu den Erfolgsfaktoren von CRM aus Unternehmenssicht sollten sich in den kommenden Jahren auch zunehmend Kenngrössen der Kundendatenqualität etablieren.

Abb. 21: CRM-Erfolgsmessung hinsichtlich Zielerreichung

**KUNDENZUFRIEDENHEIT IST NICHT NUR WICHTIGSTES ZIEL SONDERN AUCH WICHTIGSTES ERFOLGSKRITERIUM IM CRM**

Häufigkeiten in %



N=435

### 3.4. TRENDS

**Integration von CRM- und ERP-Systemen führen 2015 die relevanten CRM-Trends an, gefolgt von CRM als Vertriebsunterstützung. Personalisierung/Individualisierung, Rückbesinnung auf persönlichen Kontakt und individuelle Betreuung nach Kundenwert sind die Top-3-Trends, die in Unternehmen bereits bearbeitet werden. Unternehmen der Kategorie Top Performer setzen signifikant mehr auf Personalisierung/Individualisierung, individuelle Betreuung nach Kundenwert und Social CRM als ihre Mitbewerber.**

Die Trends im CRM wurden auf zwei Dimensionen abgefragt. Zum einen wurde ermittelt, welche CRM-Trends (in Zukunft) relevant für das eigene Unternehmen sind und zum anderen wurde erfragt, an welchen Trendthemen bereits effektiv gearbeitet wird. Enterprise Application Integration (EAI) ist offensichtlich ein Thema, das immer noch aktuell ist. Die Integration von CRM- und ERP-Systemen, also die Front-End-Kundeninformation mit den Back-End-Informationen zu verknüpfen, steht als relevantester Trend an erster Stelle (26,2%). Auch hier geht es den Unternehmen um bessere Datenqualität.

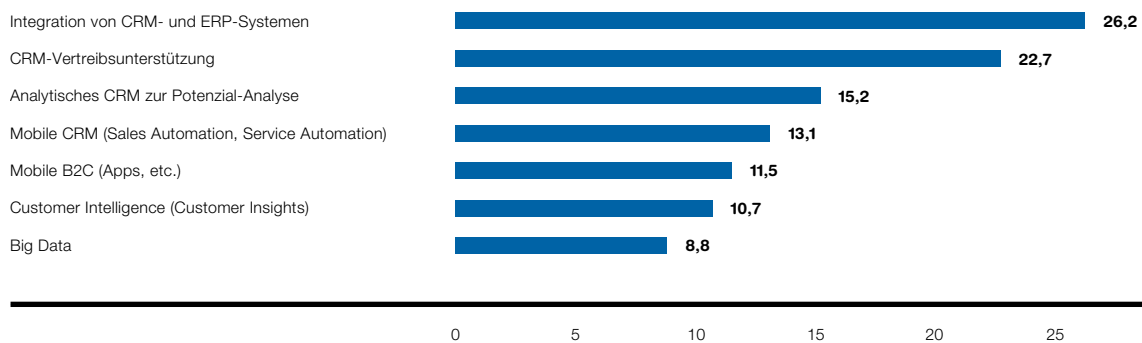
Es folgt CRM als Vertriebsunterstützung (22,7%). Analytisches CRM zur Potenzial-Analyse wird von 15,2% als relevanter Trend genannt, dicht gefolgt von Mobile CRM (13,1%). Im B2C-Bereich sehen 11,5% der befragten Unternehmen Mobile B2C (z.B. Apps) als relevanten Trend. Customer Intelligence wird von 10,7% der Befragten als relevanten Trend genannt. Big Data steht an letzter Stelle und wird mit 8,8% am wenigsten als relevanter Trend eingestuft.

Die Liste der Trends, die von Unternehmen bereits bearbeitet werden, wird von Personalisierung/Individualisierung angeführt. Ein gutes Drittel der befragten Unternehmen ist bereits in diesem Bereich tätig. Im Gegensatz zur Personalisierung, die mit Big Data und analytischem CRM realisiert werden kann, stellt die Rückbesinnung auf persönlichen Kontakt mit 34,0% auf Rang 2 einen Gegenpol zur datengetriebenen Kundenansprache dar. Die individuelle Betreuung nach Kundenwert stellt mit 31,6% den dritten Trend dar, der aktuell von Unternehmen vielerorts bearbeitet wird. Jeder dieser Trends hat über 30% der Nennungen und kann damit als gewichtiger Trend bzw. Priorität innerhalb der befragten Unternehmen bezeichnet werden. Im Mittelfeld bewegen sich Kundendialogmanagement, Empfehlungsmarketing, Cross-Channel-Management und Loyalitätsprogramme. Das Schlussfeld der Trends in Bearbeitung stellen die Themen Datenschutz, Social CRM, Datenpreisgabe und Kooperationen im CRM dar. Was das Potential der Datentrends im CRM 2015 für die Praxis konkret ausmacht und wie man sie als Kunde schon heute erleben kann, wird im folgenden Case von ADVANIS näher erläutert.

Abb. 22: Relevante CRM-Trends 2015

**KUNDENDATENTRENDS DOMINIEREN ZUKUNFTSAGENDA IM CRM**

Häufigkeiten in %



«Die Anzahl der ‹Touchpoints› von Handelsunternehmen mit ihren Kunden steigt stetig an und führt beidseitig zu riesigen Datenmengen, welche immer schneller verarbeitet werden müssen. Entscheidend dabei ist die Datenqualität – sowohl für ‹gute› Kaufentscheide der Kunden, als auch für ‹gute› Marketing-Kampagnen der Unternehmen.»

Martin Schmid, Head of Card & Payment Products, Accarda AG

## Datentrends im CRM

### Big Data, analytische, mobile und individualisierte CRM-Lösungsansätze sind gefordert

Walter U. Andres, ADVANIS AG

**Was bedeuten die Datentrends für die Praxis? Klassische CRM-Ansätze waren bisher nicht nur von Erfolg gekrönt. Mit den aktuellen Trends soll der Erfolg sichergestellt werden. Abgeleitet von der Unternehmensstrategie und einer klaren CRM-Vision wird die konsequente Ausrichtung der Unternehmen auf die Kunden- und Marktbedürfnisse umgesetzt. Eine ganzheitliche CRM-Sicht – losgelöst von IT – ist die Voraussetzung. Dabei müssen dynamische Kundenbeziehungsprozesse und anwenderfreundliche CRM-Lösungen zur Verfügung gestellt werden.**

Der Kunde informiert sich im Web und weiss, was er will, wenn er mit dem potenziellen Anbieter in Kontakt trifft. Der Trend geht in Richtung individueller Bedürfnisbefriedigung und Beratung, sowohl im B2C- als auch im B2B-Bereich. Dabei will der Kunde nicht nur das richtige Produkt/Dienstleistung zum bestmöglichen Preis erhalten, sondern auch eine positive Einkaufserfahrung erleben. Diese positiven Erfahrungen müssen über den gesamten Kundenlebenszyklus sowie über alle Touchpoints und Kommunikationskanäle sichergestellt werden. Personalisierung und Individualisierung bieten sich an, um Kundenerlebnisse so zu gestalten, dass Erwartungen übertroffen werden, damit Kundenzufriedenheit geschaffen wird und dadurch Kunden als Fürsprecher des Unternehmens bzw. dessen Produkte und Dienstleistungen gewonnen werden.

#### WELCHE MASSGEBENDEN VERÄNDERUNGEN ERGEBEN SICH SOMIT FÜR DIE CRM-WELT?

Es gilt, die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden zu erheben, zu bewerten und aktiv zu gestalten. Dazu werden moderne CRM-Disziplinen konsolidiert und in ein gesamtheitliches Marketingkonzept eingegliedert. Nachstehend werden sechs Haupttrends mit Praxisbeispielen beleuchtet.

#### Personalisierung / Individualisierung

Wir sind alle individuell und schätzen es, wenn wir mit einer persönlichen Botschaft über den bevorzugten Kommunikationskanal angesprochen werden. So möchte beispielsweise kaum mehr ein Kunde einen wöchentlichen, anonymisierten Newsletter mit generischem Inhalt erhalten. Eine persönliche Ansprache, einen auf seine Interessen zugeschnittenen Inhalt mit Angeboten, Bildern, Grafiken, Filmen und einem Benachrichtigungszyklus nach eigenem Gusto werden als Basis der Individualisierung betrachtet. Darauf aufbauend lassen sich unzählige weitere personalisierte Marketingmassnahmen ergänzen. Durch moderne Technologie ist es möglich, Multimedia wie Video zu individualisieren und zu personalisieren. Ein Kaufinteressent einer Immobilie kann so bei der Betrachtung des Videos individueller angesprochen werden und es können im Video z.B. Parkplatzreservationsschilder oder Türklingelschilder mit seinem Namen versehen werden.

#### Social Media

Digital Natives sind es gewohnt, auf allen Kommunikationskanälen grosse Informationsmengen zu verarbeiten und lieben Multitasking. Besonders beliebt sind dabei Grafiken, Bilder und Filme. Die gezielte Kundenansprache mittels Social Media erfordert eine Verknüpfung von eMarketing und CRM. Unternehmen müssen sich der Orchestrierung aller Kommunikationskanäle annehmen und diese in ihren Prozessen und Systemen widerspiegeln. Sie wollen Veröffentlichungen auf allen relevanten Social-Media-Plattformen gleichzeitig optimiert verteilen können. So ist es möglich, mit einem Klick einen neuen Beitrag auf Facebook zu veröffentlichen, einen Blogeintrag zu twittern und den passenden Film auf YouTube zu laden.

### **Mobiles CRM**

Einen Anwender interessiert es heutzutage nicht mehr, ob er von seinem Desktop, Notebook oder Smartlet aus CRM-relevante Daten bearbeiten möchte. Wenn er unterwegs ist, will er sofort mittels mobilen Geräts auf einfachste Art und Weise Einsicht in seine kundenrelevanten Informationen haben und diese auch situativ bearbeiten können. Alle Benutzeroberflächen müssen intuitiv und aus einem Guss sein. Deshalb werden viele CRM-Lösungen angeboten, die für sämtliche Anwendungsgeräte dasselbe optimierte Look and Feel anbieten. Neue Anwendungsbeispiele im mobilen CRM werden beispielsweise inzwischen bei Aussendienstmitarbeitenden eingesetzt. Die Besuchsvorbereitung wird akustisch mittels elektronisch vorgelesenem Customer Fact Sheet vermittelt. Die Kundenbesuchsnachbearbeitung erfolgt mittels Spracherkennung und direkter Integration zum Innendienst.

### **BIG Data**

Mit zunehmend rasanter Geschwindigkeit wird eine Unmenge von strukturierten und unstrukturierten Daten kreiert, gesammelt und ausgewertet. Mit In-Memory-Technologien lassen sich diese gewaltigen Datenmengen bearbeiten. Mit dieser Technologie wird z.B. Realtime Targeting bei Bannerwerbung und anderen eMarketingmassnahmen ermöglicht. Der Arbeitsspeicher eines Rechners bietet wesentlich höhere Zugriffsgeschwindigkeiten als Festplattenlaufwerke und die Algorithmen für den Zugriff sind einfacher. Der Datenschutz bleibt dabei jedoch oft (noch) auf der Strecke.

### **Analytisches CRM**

Analytisches CRM wird zur Potential-Analyse und zu Customer Insights genutzt. Das Ziel des analytischen CRM ist die fortlaufende Optimierung operativer CRM-Prozesse. Dabei wirken das operative Geschäft und die Analysen in einem Closed Loop zusammen, welcher durch das generierte Wissen über die Kunden neue Ansatzpunkte für die Produkte- und Dienstleistungsplatzierung schafft. Basis für ein professionelles analytisches CRM ist eine hohe Datenqualität. Im Detailhandel ist analytisches CRM erfolgreich z.B. für Sojamilch. Personen, die ihren Kaffee mit Milch und Zucker trinken, konnten für Sojamilch begeistert werden, da diese süsslich schmeckt und so Zucker und Milch einsetzen kann. Diese Verkaufschance konnte bei Kaffeetrinkenden durch analytisches CRM der Warenkörbe identifiziert und gezielt ausgebaut werden.

### **Cloud**

Was sich seit Jahren abzeichnete und sich in den USA schon lange etabliert hat, setzt sich nun auch in Europa durch. Die Zeiten sind vorbei, in denen Unternehmen ihre CRM-Applikationen per se On-Premise betrieben haben. Cloud ist schneller, einfacher und günstiger. Klar muss man die laufenden Kosten über die Jahre im Auge behalten und auch sichere Lösungen realisieren. Dazu werden je nach Bedarf Public Cloud, Private Cloud, Hybrid Cloud und auch Community Cloud eingesetzt. Cloud-CRM-Lösungen können innerhalb weniger Wochen produktiv eingesetzt werden.

### **Fazit**

Wir befinden uns im Anfangsstadium, zu realisieren, wozu die neuen CRM-Möglichkeiten fähig sind. Die Trends werden weiter miteinander verschmelzen und es entstehen komplett neue Geschäftsmodelle. Nach dem «Survival of the Fittest»-Prinzip werden nur noch diejenigen Unternehmen erfolgreich sein, die sich intensiv mit den CRM-Trends auseinandersetzen und sich den neuen Herausforderungen stellen.

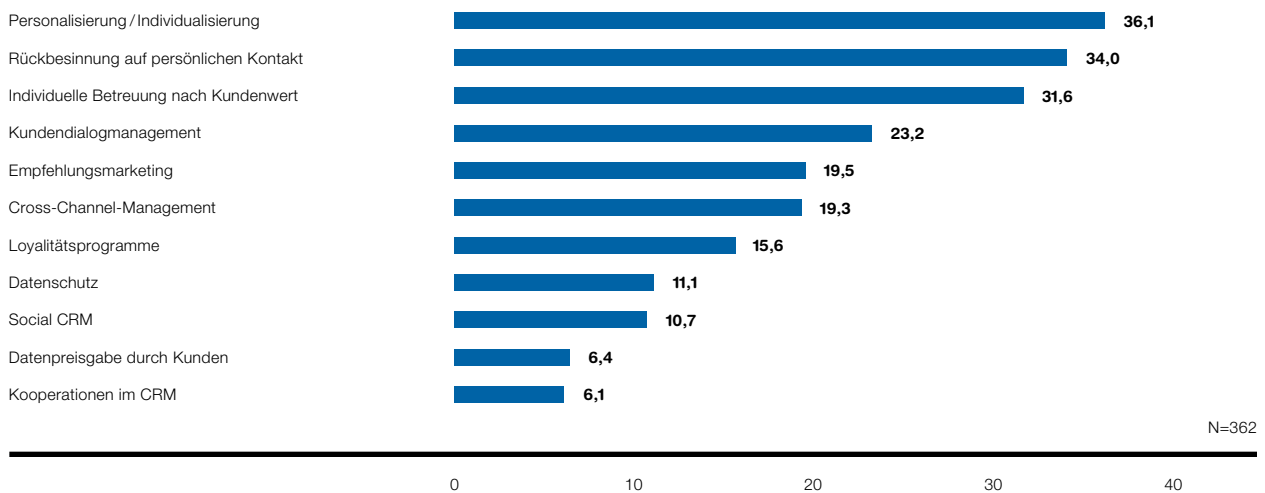
Wird die Unterteilung der Unternehmen in Top Performer, Silver Performer und Underperformer näher betrachtet, kann festgehalten werden, dass die Personalisierung/Individualisierung signifikant höher bei den Top Performern ausfällt als bei den anderen beiden Gruppen. Von den Top Performern arbeitet über die Hälfte aktuell an diesem Thema. Ebenfalls signifikant übervertreten sind die Top Performer, die individuelle Betreuung nach Kundenwert imple-

mentieren. Unternehmen, die besonders erfolgreich sein möchten, wird demnach nahe gelegt, Personalisierung/Individualisierung der Kundenbeziehung und eine individuelle Betreuung nach Kundenwert für ihren Betrieb im Detail zu betrachten. Insbesondere die Personalisierung/Individualisierung ist, speziell vor dem Hintergrund von Emotionen und Vertrauen, ein gewinnbringendes Instrument zum Aufbau von langfristig profitablen Kundenbeziehungen.

Abb. 23: Trends, mit denen die Unternehmen bereits arbeiten

## DIE UNTERNEHMEN ARBEITEN VOR ALLEM AN INDIVIDUELLEN LEISTUNGEN UND KOMMUNIKATION

Häufigkeiten in %





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

## 4.1. KERNKOMPETENZEN

**Die Kernkompetenzen der Unternehmen sind der Schlüssel zu ihrem Erfolg (vgl. Kapitel 2.3). Mit ihnen differenzieren sie sich gegenüber Wettbewerbern und schöpfen Marktpotentiale optimal aus. Wie kann das Product Management dazu beitragen und welches sind seine Schlüsselkompetenzen?**

Aufgabe des Product Managements ist es, Leistungen, tangible wie intangible, über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg zu betreuen – von der Idee bis zur Elimination der jeweiligen Leistung. Was auf den ersten Blick als eine ganzheitliche, in sich geschlossene Aufgabe erscheint, ist in der Praxis aber ein sehr herausfordernder Job: Produktmanager müssen multidisziplinär denken und handeln, und sowohl die technisch-funktionalen Produkteigenschaften als auch die Zusammenhänge des Konsumentenverhaltens kennen und beherrschen.

Neben ihrem Auftrag, optimale Leistungen am Markt zu platzieren, müssen sie auch unternehmensintern Personen mit ganz unterschiedlichen Betrachtungsweisen koordinieren. Dabei haben Produktmanager häufig keine direkte Personalführungsverantwortung inne, sondern müssen die Fähigkeit besitzen, über Schnittstellen hinweg zu operieren und «lateral» zu führen.

Modernes Product Management bedeutet deshalb heute mehr als «sich um das Produkt kümmern». Der Produktmanager ist heute ein Entrepreneur im Unternehmen und betreibt «Business Management of Products» (Haines, 2013).

Wie sich das Product Management 2015 bei den Schweizer Unternehmen darstellt und welche Trends zu erkennen sind, wird innerhalb dieses Kapitels eruiert.

#### 4.2. STATUS QUO

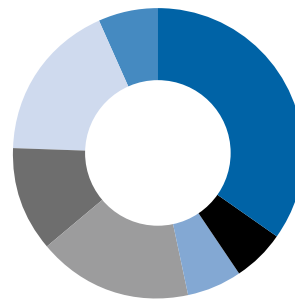
**Product Management hat eine hohe Präsenz in den Geschäftsleitungen und ist nach wie vor eine eher technisch ausgerichtete Disziplin. Es zeigen sich jedoch deutliche Unterschiede zwischen den Top Performern und den Underperformern, die klar für mehr Marketing Leadership im Product Management sprechen.**

Der Bedeutung des Product Managements als eine der Kernaufgaben des Marketings und damit Erfolgstreiber eines Unternehmens tragen Schweizer Unternehmen auch durch die organisatorische Aufhängung Rechnung (Abb. 24): Bei 40,7% der Befragten ist das Product Management in der Geschäftsleitung bzw. als Stabsstelle der Geschäftsleitung verankert. Dass dies tendenziell erfolversprechend ist, zeigt ein Blick auf die Unterschiede in den Performance-Klassen. Während die Top und Silver Performer gemäss Abb. 25 diese Organisationsform häufig wählen (40,5% bzw. 46,1%), ist sie bei den Underperformern deutlich seltener anzutreffen (34,3%).

Abb. 24: Organisatorische Verankerung des Product Managements

#### DAS PRODUCT MANAGEMENT IST IN DEN SCHWEIZER GESCHÄFTSLEITUNGEN VERANKERT

Geschäftsleitung	34,8 %	
Stabsstelle der GL	5,9 %	
In der Forschung & Entwicklung	6,1 %	
Im Marketing	17,3 %	
Eigene Abteilung	11,8 %	
Im Verkauf oder Vertrieb	17,7 %	
Andere	6,5 %	

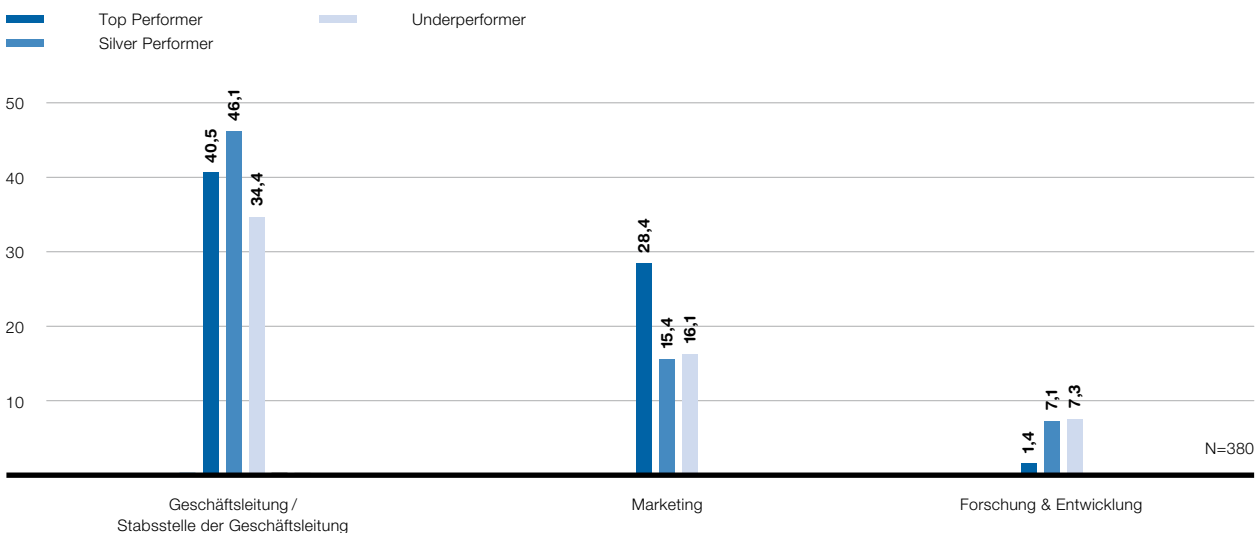


N=526

Abb. 25: Unterschiedliche Verankerung des Product Managements zwischen den Performern

#### UNTERSCHIEDE HINSICHTLICH ORGANISATORISCHER AUFHÄNGUNG ZWISCHEN DEN PERFORMANCEKLASSEN

Häufigkeiten in %



N=380

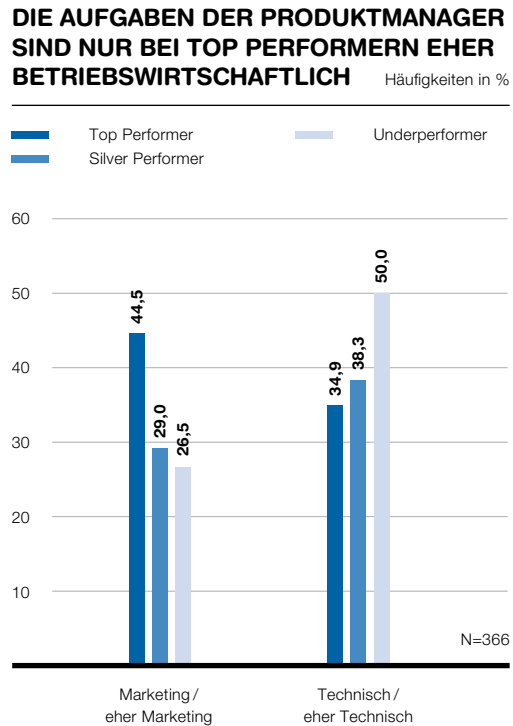
Welche organisatorische Aufhängung des Product Managements bietet sich sonst noch an? Hier sticht klar die Verankerung im Marketing hervor. Diese findet man bei 28,4% der Top Performer, jedoch nur bei 15,4% der Silver Performer bzw. 16,1% der Underperformer.

Ein ähnliches Bild wie bei der organisatorischen Aufhängung findet man beim Aufgabenprofil des Produktmanagers (Abb. 26). Unternehmen, die den Top Performern zugerechnet werden können, bezeichnen die Aufgaben des Produktmanagers deutlich häufiger als marketinglastig (44,5%) als ihre Kolleginnen und Kollegen in den anderen Performanceklassen (Silver Performer 29,0%, Underperformer 26,5%). Dies korreliert auch signifikant mit der Marketing-Philosophie der Unternehmen: Hat das Marketing massgeblichen Einfluss auf strategische Entscheidungen eines Unternehmens, so sind auch die Aufgaben des Produktmanagers deutlich durch das Marketing geprägt (55,5%). Hat das Marketing im Unternehmen jedoch hauptsächlich eine operative Funktion, so sind die Aufgaben des Produktmanagers technisch geprägt (52,3%).

Die Zahlen zeigen, dass die strategische, prozessuale und organisatorische Definition des Product Managements in der Nähe des Marketings sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken kann. Folglich könnte man annehmen, dass der Prototyp des erfolgreichen Produktmanagers eine betriebswirtschaftliche Ausbildung hat. Hierfür lassen sich jedoch in dieser Befragung keine Indizien finden. Wie Abb. 26 zeigt, haben in über 50% der befragten Unternehmen die Produktmanager immer noch einen technisch-naturwissenschaftlichen Hintergrund (53,4%), während Betriebswirtschaftler mit 31,6% in der Unterzahl sind. In Unternehmen, die dem Marketing eine strategische Bedeutung zumessen, liegt der Anteil jedoch mit 49,1% signifikant höher.

Deutlich wird auch, dass «lebenslanges Lernen» für den Produktmanager mehr als nur ein Schlagwort ist: Fast ein Drittel (31,6%) verfügt über eine zur Grundausbildung komplementäre Weiterbildung.

Abb. 26: Aufgabenprofil des Product Managements










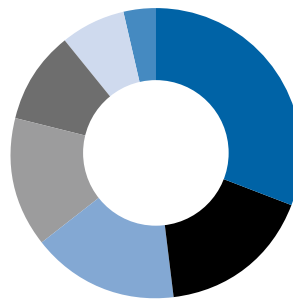
Um den Erfolg des Product Managements zu messen, verwenden 31,0% der befragten Unternehmen hauptsächlich ökonomische Grössen (Abb. 28). In Unternehmen, die dem Marketing eine strategische Bedeutung zumessen liegt dieser Anteil mit 54,6% sogar noch deutlich höher. Die Messung der Kundenzufriedenheit fällt dagegen deutlich ab (17,3%), und das, obwohl die Unternehmen Markterfolg in Form von Kundenzufriedenheit als wichtigstes Unternehmensziel betrachten (vgl. Kapitel 2.2).

Doch muss man den Erfolg des Product Managements als eine Querschnittsfunktion im Unternehmen überhaupt mit expliziten Zielen messen? Tatsächlich verzichten insgesamt 26,5% der befragten Unternehmen darauf. Untersucht man jedoch die Performanceklassen, so stellt man fest, dass Top und Silver Performer seltener auf die Erfolgsmessung verzichten (20,3% bzw. 19,5%) als Underperformer (35,5%).

Abb. 28: Messung des Erfolges des Product Managements

**PRODUCT MANAGEMENT WIRD VOR ALLEM AN ÖKONOMISCHEN ZIELGRÖSSEN GEMESSEN** Häufigkeiten in %

Ökonomische Grössen des Produktes / der Produktlinie (z.B. Umsatz, DB, Marktanteil)	31,0 %	
Gemessene Kundenzufriedenheit	17,3 %	
Es werden keine expliziten Ziele für das Product Management gesetzt	16,2 %	
Umsatzanteil durch neue Produkte	14,6 %	
Keine Messung	10,3 %	
Termineinhaltung (z.B. bei Markteinführung)	7,0 %	
Andere	3,6 %	

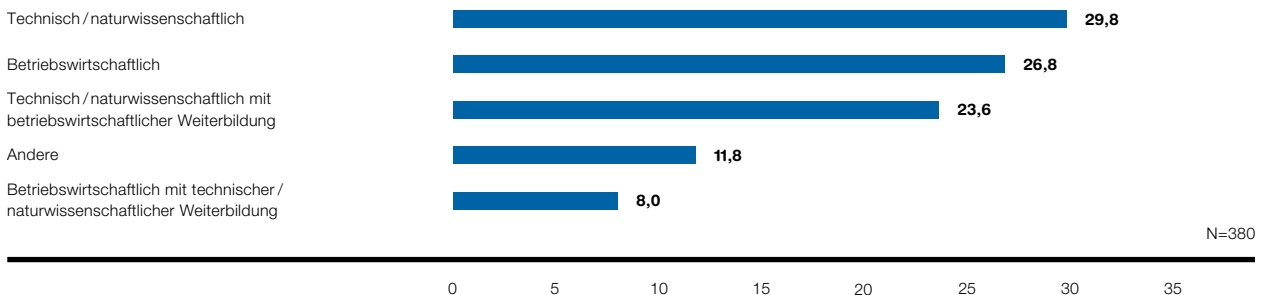


N=526

Abb. 27: Fachliche Ausbildung des Produktmanagers

**MEHRHEITLICH TECHNISCHE GRUNDAUSBILDUNG**

Häufigkeiten in %



N=380

### 4.3. ERFOLGSFAKTOREN

**Die grösste Stärke des Schweizer Product Managements? Die Produkte! Es folgen Kundenverständnis und Unterstützung des Vertriebs. Am häufigsten als Schwäche identifiziert: die Marktforschung.**

Befragt man die Schweizer Unternehmen, welches ihre grössten Stärken im Product Management sind, bekommt man eine klare Antwort: 91,5% der Unternehmen geben an, dass dies die Produktqualität und die Überzeugungskraft ihrer Produkte ist. Diese Einschätzung ist bei Top Performern (95,5%) stärker ausgeprägt als bei Silver Performer (93,2%) und Underperformern (87,9%) (Abb. 29). Auch bei Rang zwei und Rang drei der Stärken des Schweizer Product Managements sind Top Performer überdurchschnittlich vertreten: Die Einschätzung ihrer Stärke hinsichtlich des Verständnisses von Kundenbedürfnissen und -verhalten liegt mit 83,6% ebenso über dem Schnitt (78,6%) wie die Stärke bei der Unterstützung des Vertriebs (84,6% bei den Top Performern im Vergleich zu 75,0% im Durchschnitt).



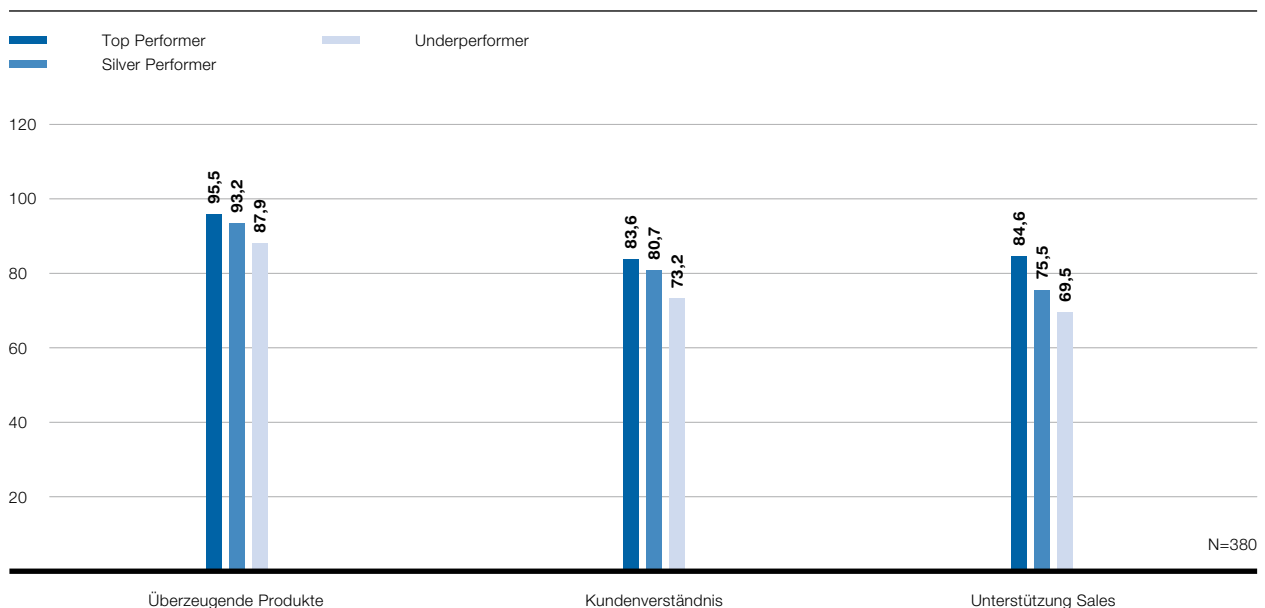
«Erfolgreiches Innovations- und Produktmanagement funktioniert künftig nur über einen exzellenten Kundenservice. Denn nur hier erhalte ich in Echtzeit, über alle Kanäle und zu allen Produkten ein unverfälschtes Bild zu Erwartungen, Erlebnissen und Bedürfnissen bestehender und potenzieller Kunden.»

Frédéric Monard, CEO, PIDAS

Abb. 29: Die drei grössten Stärken des Schweizer Product Managements

#### DIE PRODUKTE SELBST SIND DIE GRÖSSTE STÄRKE IM PRODUCT MANAGEMENT

Häufigkeiten in %



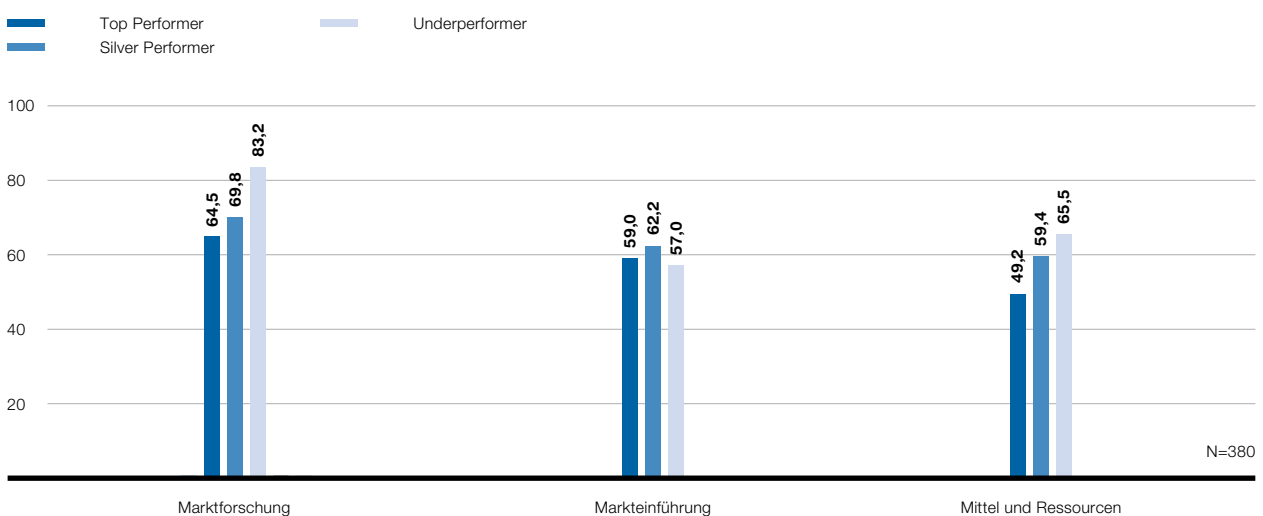
Die grössten Schwäche scheint die Marktforschung und -analyse zu sein. 74,4% der Befragten geben an, dass sie hier Schwächen haben. Betrachtet man nur die Unternehmen, die die Rolle des Marketings in der Unternehmung als eher operativ betrachten, wird dies noch klarer (82,0%). Die Top Performer schätzen sich hier insgesamt besser ein (Abb. 30), nur 64,5% halten Marktforschung für eine Schwäche, wo hingegen 83,2% der Underperformer sich gerne in Punkto Marktforschung verbessern würden. Wenn die Einbindung der Kunden in den Innovationsprozess noch ein Trend ist, wie sich im nächsten Abschnitt zeigt, und Marktforschung eine sehr verbreitete Schwäche, stellt sich die Frage, wie das Kundenverständnis zu interpretieren ist, das bei vier von fünf Unternehmen als Stärke gesehen wird.

Als zweitgrösste Schwäche des Schweizer Product Managements wird der Markteinführungsprozess genannt – und dies vergleichbar über alle Performanceklassen: 60,3% sehen hier eine Schwäche. An dritter Stelle bei den Schwächen wird die Verfügbarkeit ausreichender Mittel und Ressourcen genannt (57,1%), wengleich die Top Performer dies als nicht so schwerwiegend einschätzen (49,2%) wie Silver Performer (59,4%) und Underperformer (65,5%).

Abb. 30: Die drei grössten Schwächen des Product Managements

## MARKTFORSCHUNG – DIE GRÖSSTE SCHWÄCHE DES SCHWEIZER PRODUCT MANagements

Häufigkeiten in %



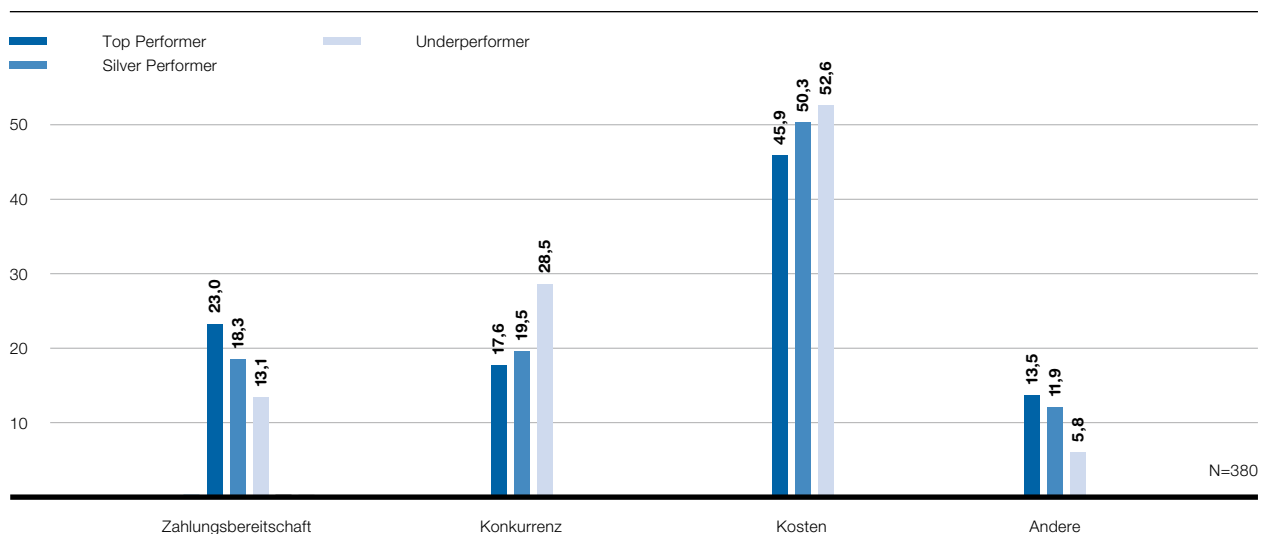
Nur 16,5% der befragten Unternehmen geben an, dass Ihr Product Management bei der Festsetzung der Preise vorwiegend die (gemessene) Zahlungsbereitschaft der Kunden berücksichtigt. Dies legt den Schluss nahe, dass das Umsatz- und Gewinnpotential in der Schweizer Wirtschaft immer noch nicht optimal ausgeschöpft wird. Abb. 30 zeigt deutlich: Erfolgreiche Unternehmen (Top Performer mit 23,0%) bemühen sich hier deutlich mehr als die Under-

performer (13,1%). Standard in allen Performanceklassen ist die Preisfestsetzung über die Zuschlagskalkulation: bei 51,5% der Unternehmen sind vorwiegend die Produktkosten Basis für die Preisfestsetzung. Ebenso auffallend: Underperformer orientieren sich überdurchschnittlich oft an den Konkurrenzpreisen (28,5% im Vergleich zu 21,5% im Schnitt über alle Unternehmen).

Abb. 31: Art der Preisfestsetzung der Unternehmen

**ZUSCHLAGSKALKULATION IST DIE VERBREITETSTE METHODE DER PREISFESTSETZUNG**

Häufigkeiten in %



«Bei mehr als der Hälfte der Unternehmen dominiert nach wie vor der kostenorientierte Ansatz. Bei diesem Ansatz wird der Kunde mit seinen Bedürfnissen und Zahlungsbereitschaften komplett ignoriert – und damit erkennbar Potenzial verschenkt.»

Dr. Florian Siems, Lehrstuhlinhaber, Technische Universität Dresden, Fakultät Wirtschaftswissenschaften

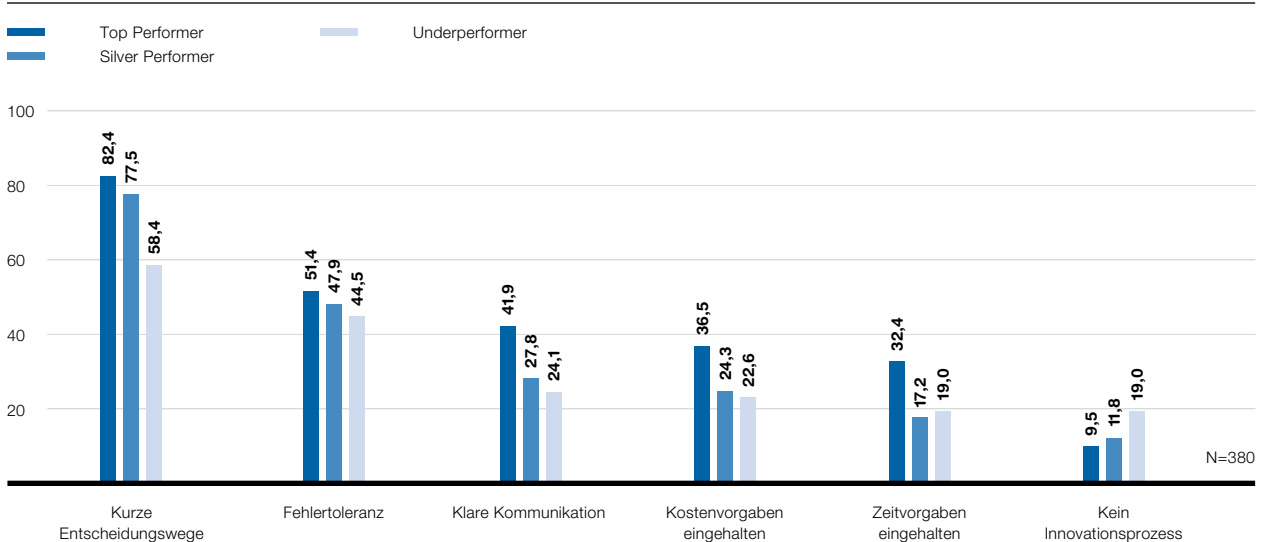
Produktqualität und die Überzeugungskraft der eigenen Produkte sind die grössten Stärken des Schweizer Product Managements. Sie sind das Ergebnis eines geglückten Innovationsprojektes. Doch was unterscheidet das erfolgreiche Management von Innovationen vom weniger erfolgreichen? Abb. 32 liefert hierzu Hinweise.

Zunächst einmal scheint es sinnvoll, einen institutionalisierten Innovationsprozess zu haben. Nur 9,5% der Top Performer haben dies nicht, während es bei den Underperformern mehr als doppelt so viele sind (19,5%). Erfolgreiche Unternehmen planen so, dass Kosten- und Zeitvorgaben eingehalten werden. Dabei spielen klare Kommunikation und kurze Entscheidungswege eine grosse Rolle. Und wenn dann doch einmal Fehler passieren, haben Top Performer hiermit signifikant weniger Probleme als ihre Kollegen in den anderen Performanceklassen. Und das zu Recht: Unternehmen mit höherer Fehlertoleranz schätzen die Qualität und Anzahl ihrer Innovationen signifikant öfter als Stärke ein.

Abb. 32: Charakteristika des Innovationsprozesses

### KURZE ENTSCHEIDUNGSWEGE UND FEHLERTOLERANZ SIND STÄRKEN IM INNOVATIONSPROZESS

Häufigkeiten in %





**4.4. TRENDS**

**Die Schweizer Unternehmen sehen Trends im Product Management vor allem in der Implementierung der Kundenorientierung und in der Serviceorientierung. Top-Trendbegriffe sind Einbindung der Kunden in den Innovationsprozess, produktbezogene Serviceleistungen, Customization und nachhaltige Produkte.**

Kein Zweifel für die befragten Unternehmen (Abb. 33): 62,9% meinen, dass es in Zukunft noch wichtiger sein wird, den Kunden über den gesamten Lebenszyklus im Product Management einzubinden, sich mit produktbezogenen Leistungen abzuheben (44,5%) und dem Kunden die Produkte mehr und mehr auf den Leib zu schneidern (39,5%).

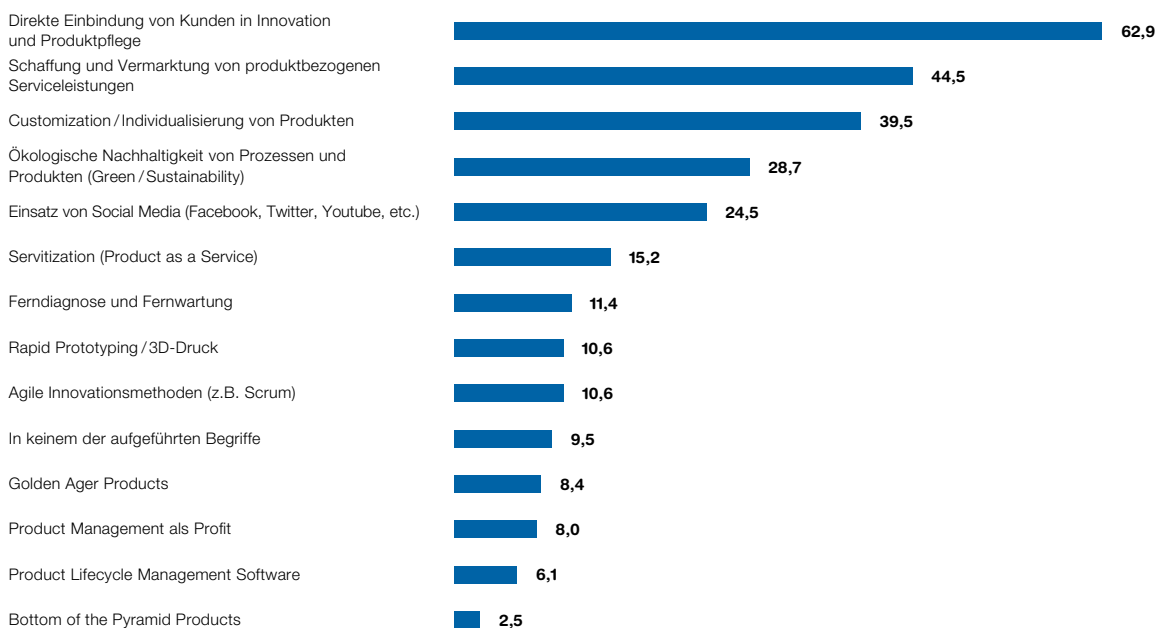
Und wie sehen das die erfolgreichen Unternehmen, also die Top Performer?

Individualisierung von Produkten ist ihnen signifikant wichtiger (44,6%) als dem Durchschnitt (39,5%). Sie schätzen die zukünftige Bedeutung von Social Media deutlich höher ein (40,5%) als Silver Performer und Underperformer (21,3 bzw. 21,9%) und auch die ökologische Nachhaltigkeit von Produkten und Prozessen halten sie für wichtiger (40,5%) als die beiden anderen Performancegruppen (30,2% Silver Performer, 24,1% Underperformer).

Abb. 33: Trends im Product Management 2015

**TOP-TREND 2015: EINBINDUNG VON KUNDEN IN DEN INNOVATIONSPROZESS**

Häufigkeiten in %



N=526

Wenn man die Trendergebnisse zum Product Management zusammenfasst, zeigen sich zwei Hauptstossrichtungen: Umsetzung von Kundenorientierung und Serviceorientierung. Drei von fünf Top-Trends gehen in die Richtung der Implementierung einer verstärkten Kundenorientierung mit Einbindung der Kunden in die Innovation (auch unter dem Schlagwort Co-Creation viel diskutiert),

Customization und Nachhaltigkeit. Auch die Nachhaltigkeitsorientierung folgt letztlich Konsumententrends wie z.B. den LOHAS. Zwei weitere Top-Trends betreffen die Serviceorientierung, wobei Value Added Services eine Vorstufe zur Servitization darstellen.



«Kundenintegration oder Customer Engagement wird in Zukunft massgeblich über den Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen mitentscheiden. Wer seinen Kunden eine Plattform zum Austausch mit dem Unternehmen und mit anderen Kunden zu bieten kann, wird wertvolle Informationen zur Verbesserung seiner Produkte und Services erhalten.»

Julia Fehrer, Vorstandsmitglied, SDV Schweizer Dialogmarketing Verband



«Unter „Servitization“ verstehen wir den Paradigmenwechsel weg vom reinen Lieferanten physischer Produkte hin zum Anbieter von auf den Kunden zugeschnittenen Dienstleistungen – in denen nach wie vor unsere angestammten Produkte zum Einsatz kommen.»

Martin Fuchs, Head of Business Development at Diehl Metering GmbH

## 5. Fazit: Was machen Top Performer anders?

**Diese Studie zeigt: Marketing Leadership ist bisher nicht in allen Schweizer Unternehmen verankert. Sie zeigt aber auch: Marketing Leadership lohnt sich! Was Top Performer im Marketing anders machen, zeigt sich in Strategie, Struktur und Kultur.**

So sind zwar keine statistisch nachweisbaren Unterschiede in der Performance nach Sprachregion, Unternehmensgrösse, Branche oder Kundentypen (B2B vs. B2C) bei den befragten Schweizer Unternehmen auszumachen, wohl aber hochsignifikante Unterschiede hinsichtlich ihres Marketingverständnisses. Top Performer leben Marketing Leadership regelrecht – quer durchs Unternehmen. Bei ihnen hat das Marketing deutlich häufiger Einfluss auf die strategischen Entscheidungen des Unternehmens.

Was Top Performer konkret anders machen, zeigt sich in den verschiedenen Dimensionen des in der Einleitung dieser Studie eingeführten ZHAW Marketing Leadership Framework: Sie unterscheiden sich in Aspekten der Marketing-Strategie, -Struktur und -Kultur.

So ist die Produktstrategie für Top Performer ein wichtiger Erfolgsfaktor: Sie halten die Überzeugungskraft ihrer Produkte für ihre grösste Stärke und erreichen und erhalten diese, indem sie den Kunden ins Zentrum aller produktstrategischer Entscheidungen stellen. Folgerichtig investieren Top Performer auch deutlich häufiger ins Kundenbeziehungsmanagement und erhalten einen signifikant höheren Return auf ihre Marketinginvestition.

Abb. 34: Erfolgsfaktoren der Top Performer innerhalb des ZHAW Marketing Leadership Framework

### JEWELNS DREI ERFOLGSFAKTOREN FÜR STRATEGIE, STRUKTUR UND KULTUR



Hinsichtlich der Marketing-Struktur ist den Top Performern klar, dass Product Management eine Kernaufgabe des Marketings ist und daher auch organisatorisch dort beheimatet sein soll. Sie haben schlanke Prozesse, kurze Entscheidungswege und bieten ihren Kunden ein konsistentes Erlebnis über alle Touchpoints. Entsprechend stellen sie die Kundenzufriedenheit auch bei der Erfolgsmessung ins Zentrum.

Auch bezüglich der Marketing-Kultur zeigen sich Unterschiede: Top Performer bewerten die Zusammenarbeit über Abteilungen und Funktionen hinweg in ihren Unternehmen hochsignifikant besser. Sie investieren in die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter, denn sie wissen, dass auch Mitarbeiter mit technischem Hintergrund die Zusammenhänge im Marketing verstehen müssen. Ausserdem wissen sie, dass Erfolg auch das Ergebnis einer Lernkurve ist und tolerieren daher deutlich häufiger Fehler, so zum Beispiel im Innovationsprozess.

Was wird in der Zukunft den Erfolg der Marketing-Leadership-Unternehmen ausmachen? Eine Kristallkugel haben auch die Top Performer nicht, allerdings wird deutlich dass sie dem Wissen um Kundenbedürfnisse eine weiter wachsende Bedeutung vorhersagen. Sie wollen diesem Trend z.B. mit individualisierten Produkten, Beziehungsmanagement und dezidierter Kommunikation über Social Media begegnen – behalten dabei aber auch den unterschiedlichen Wert der Kunden im Auge.

Marketing Leadership gehört die Zukunft. Vor allem Unternehmen, die Marketing als wertschöpfungsorientierte, strategische und integrierte Disziplin begreifen, werden im Markt bestehen. Welche Kompetenzen und Massnahmen hierfür erfolgskritisch sind, wird weiter einem steten Wandel unterliegen. Die Swiss Marketing Leadership Studie wird dazu auch in Zukunft ein jährliches Update liefern.

Dank gebührt den Marketing-Verantwortlichen der zahlreichen beteiligten Unternehmen aus der ganzen Schweiz für ihre Offenheit und ihre kompetenten Antworten. Ebenso zu danken ist den studentischen Mitarbeitenden des Instituts für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law für ihr Durchhaltevermögen bei der Durchführung der Befragung sowie den Experten für ihr wertvolles Fachwissen.

Ein grosses Dankeschön gilt auch den Branchenpartnern Accarda, ADVANIS AG, BSI, MS Direct, ORBIS Schweiz AG, Pidas, SDV und Swiss CRM Forum, die die Entwicklung und Interpretation der Befragung tatkräftig unterstützt haben.



«Marketing Leadership ist in erfolgreichen Unternehmen deutlich häufiger verankert. Für mich ein zentrales Ergebnis dieser Studie. Marketing sollte, im Interesse des Firmenerfolgs, als strategische Disziplin integriert und implementiert werden»

Stephan Isenschmid, Geschäftsführer, Swiss CRM Forum

## 6. Fragebogeninhalt

**Der Inhalt des Fragebogens wurde auf Basis der im Kapitel 1.2. formulierten Ziele und Hypothesen von Experten konzipiert. Aufgeteilt ist er in drei Themenbereiche. Der erste Teil umfasst allgemeine Fragen zu Marketing Leadership, der zweite Teil geht auf das Product Management und der dritte auf das CRM bei Schweizer Unternehmen ein.**

Innerhalb der Themengebiete werden zuerst Fragen gestellt, welche alljährlich wiederholt werden, um somit einen Überblick über die Entwicklung von Marketing Leadership, CRM und PDM in der Schweiz zu ermöglichen. Danach fokussiert sich die Befragung auf Trendthemen

der jeweiligen Themengebiete. Die Klassifizierung der Erkenntnisse anhand deren Einfluss auf den Erfolg der Unternehmen ermöglicht dem Leser dieser Studie, Erfolgsfaktoren direkt abzuleiten, und bietet wertvolle Hinweise für die tägliche berufliche Tätigkeit. Der Fragebogen wird zudem jedes Jahr überarbeitet, um den neuesten Entwicklungen und Trendbegriffen gerecht zu werden.

Die quantitativen Analysen erfolgten mit der Statistiksoftware IBM SPSS Statistics. Signifikante Unterschiede und Zusammenhänge in den Daten wurden bei kategorialen Variablen mittels Kreuztabellen und Chi-Quadrat-Tests, bei intervallskalierten Daten mittels ANOVA-Prozedur geprüft.

Tabelle 3: Studienaufbau

### AUFBAU DER SWISS MARKETING LEADERSHIP STUDIE 2015

Marketing Leadership (Kap. 1)	Ansiedlung Marketing-Verantwortung Stellenwert Marketing Kundenorientierung Kundeninformationen /-daten Führungsdimensionen Funktionsübergreifende Zusammenarbeit Erfolgsmessung
CRM (Kap. 2)	Bedeutung, Erfolg und Budget Gesamtverantwortung und Verständnis von CRM Stärken und Optimierungspotenziale Eingesetzte Software Beurteilung der Trendrelevanz verschiedener Begriffe
Product Management (Kap. 3)	Bedeutung und Erfolg Gesamtverantwortung und Verständnis von PDM Stärken und Optimierungspotenziale Innovationsprozess Pricing Beurteilung der Trendrelevanz verschiedener Begriffe
Erfolgsfragen & Unternehmens- demographische Fragen (Kap. 4)	Bedeutung, Erfolg und Budget

# Literaturverzeichnis

**De Jong, M., Marston, N. & Roth, E.** (2015). The eight essentials of innovation. URL: [http://www.mckinsey.com/insights/innovation/the\\_eight\\_essentials\\_of\\_innovation?cid=other-eml-nsl-mjp-mck-oth-1505](http://www.mckinsey.com/insights/innovation/the_eight_essentials_of_innovation?cid=other-eml-nsl-mjp-mck-oth-1505) [13.5.2015].

**Frederick, E., Webster, Jr. & Lusch, R. F.** (2013). Elevating marketing: marketing is dead! Long live marketing. In: Journal of the Academy of Marketing Science, 41(4), S.389–399.

**Haines, S.** (2013). Key Note Speech at Product Management Festival, Zürich

**Klaus, P., Edvardsson, B., Keiningham, T. L. & Gruber, T.** (2014). Getting in with the «In» crowd: how to put marketing back on the CEO's agenda. In: Journal of Service Management, 25(2), S. 195–212.

**Kumar, V., Chattaraman, V., Neghina, C., Skiera, B., Aksoy, L., Buoye, A. & Henseler, J.** (2013). Data-driven services marketing in a connected world. In: Journal of Service Management, (24)3, S.330–352.

**Levitt, T.** (1972). Production-line approach to service. In: Harvard Business Review, 50 (5).

**Lusch, R. F. & Vargo, S. L.** (2014). Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities. New York: Cambridge University Press.

**Rüeger, B. P.** (2015). Status quo und Entwicklungspotential von Schweizer Unternehmen in Bezug auf die Serviceorientierung und Serviceentwicklung. Zürich: Universität Zürich.

**Tomczak, T., Esch, F.-R., Kernstock, J. & Herrmann, A.** (2012). Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

**Tomczak, T., Reinecke, S. & Mühlmeier, S.** (2007). Der aufgabenorientierte Ansatz: Ein Beitrag der Marketingtheorie zu einer Weiterentwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes. Überarbeitete Version. Arbeitspapier. St. Gallen: Universität St. Gallen.

**Webster, F. E., Malter, A. J., Ganesan, S.** (2003). Can marketing regain its seat at the table? Report, No. 03–113. Cambridge: Marketing Science Institute, S.29–47.

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	ZHAW Marketing Leadership Framework	7
Abb. 2:	Funktion der Antwortenden in den Unternehmen	13
Abb. 3:	Stellenwert des Marketings nach Performanceklassen	15
Abb. 4:	Stellenwert des Marketings nach zukunftsgerichteter Selbsteinschätzung bezüglich ROMI, Gewinn und Umsatz	17
Abb. 5:	Wichtigkeit und Umsetzung eines konsistenten Kundenerlebnisses nach Stellenwert des Marketings	17
Abb. 6:	Verbreitung von Software zur Marketingunterstützung	18
Abb. 7:	Unternehmensziele nach Rangzuordnung	19
Abb. 8:	Erfolg in der Bereitstellung eines aus der Kundensicht einheitlichen / konsistenten Erlebnisses	20
Abb. 9:	Unternehmerische Sicht auf den Begriff der Kundenorientierung	21
Abb. 10:	Kernkompetenzen im Marketing	22
Abb. 11:	Häufigkeit der Kernkompetenzen	23
Abb. 12:	Net Promoter Score (NPS)	24
Abb. 13:	Erfolgspositionen Schweizer Unternehmen	25
Abb. 14:	Organisatorische Verankerung des CRMs	27
Abb. 15:	Entwicklung des CRM-Budgets	29
Abb. 16:	Sichtweise von CRM in den Unternehmen	29
Abb. 17:	Marketing wird technischer	30
Abb. 18:	Bevorzugte CRM-Softwarepartner	31
Abb. 19:	CRM-Stärken der Unternehmen	33
Abb. 20:	CRM-Optimierungspotenziale der Unternehmen	34
Abb. 21:	CRM-Erfolgsmessung hinsichtlich Zielerreichung	35
Abb. 22:	Relevante CRM-Trends 2015	37
Abb. 23:	Trends, mit denen die Unternehmen bereits arbeiten	40
Abb. 24:	Organisatorische Verankerung des Product Managements	42
Abb. 25:	Unterschiedliche Verankerung des Product Managements zwischen den Performern	42
Abb. 26:	Aufgabenprofil des Product Managements	43
Abb. 27:	Fachliche Ausbildung des Produktmanagers	44
Abb. 28:	Messung des Erfolges des Product Managements	44
Abb. 29:	Die drei grössten Stärken des Schweizer Product Managements	45
Abb. 30:	Die drei grössten Schwächen des Product Managements	46
Abb. 31:	Art der Preisfestsetzung der Unternehmen	47
Abb. 32:	Charakteristika des Innovationsprozesses	48
Abb. 33:	Trends im Product Management 2015	49
Abb. 34:	Erfolgsfaktoren der Top Performer innerhalb des ZHAW Marketing Leadership Framework	51

# Autoren der Studie



**Frank M. Hannich**  
Prof. Dr. rer. pol.  
Dozent für Marketing  
mit Schwerpunkt CRM



**Rainer Fuchs**  
Dr. sc. techn. ETH Zürich  
Diplomphysiker  
Universität Konstanz  
Master in Industrial  
Management (ETHZ)



**Brian P. Rüeger**  
Dr. oec.  
Leiter Institut für  
Marketing Management  
Dozent



**Marcel Hüttermann**  
M.A. in Betriebswirtschaft  
und Kultur-, Freizeit und  
Sportmanagement  
Wissenschaftlicher  
Mitarbeiter



**Céline Forestier**  
MSc Business  
Administration  
Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin

## PROF. DR. FRANK M. HANNICH

Dr. Frank M. Hannich hat im Bereich des CRM promoviert und ist Dozent am Institut für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law sowie stellvertretender Institutsleiter. Er trägt die Verantwortung für Forschungs- und Beratungsprojekte rund um das Kundenbeziehungsmanagement.

## DR. RAINER FUCHS

Rainer Fuchs ist Leiter der Fachstelle Product Management am Institut für Marketing Management. Zudem doziert er in den Bachelor- und Masterlehrgängen Marketing Management und leitet diverse Dienstleistungsprojekte im Bereich Produktmanagement.

## DR. BRIAN P. RÜEGER

Brian P. Rüeger ist Leiter des Instituts für Marketing Management und Dozent an der ZHAW School of Management and Law. Zusätzlich zu seinem Lehrauftrag engagiert er sich in der Marketing-Forschung, berät regelmässig Unternehmen bei diversen Marketing-Projekten und hat Verwaltungsratsmandate in mehreren Schweizer KMUs.

## MARCEL HÜTTERMANN

Marcel Hüttermann ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law. Er ist Projektmitarbeiter bei Forschungs- und Beratungsprojekten vorwiegend im Bereich CRM und Projektleiter der Swiss Marketing Leadership Studie. Zudem engagiert er sich in der Lehre und ist Programm-Manager des CAS Sport Marketing.

## CÉLINE FORESTIER

Céline Forestier ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing Management an der ZHAW School of Management and Law. Sie übernimmt die Leitung von Forschungs- und Beratungsprojekten vorwiegend im Bereich Product Management und ist in der Lehre tätig.



**Steffen Müller**

Dr. rer. pol.  
Dozent für Marketing  
mit Schwerpunkt CRM

**Helen Vogt**

Dr. sc. tech.  
Dozentin für Marketing  
mit Schwerpunkt Product  
Management

**Roger Seiler**

Dr. rer. oec.  
Wissenschaftlicher  
Mitarbeiter

**Carolina M. Kubli**

BSc Business  
Administration  
Wissenschaftliche  
Assistentin

**David L. Kübler**

BSc Business  
Administration  
Wissenschaftlicher  
Assistent

### DR. STEFFEN MÜLLER

Steffen Müller ist als Dozent für Marketing mit Schwerpunkt CRM am Institut für Marketing Management tätig und verantwortlich für Forschungs- und Beratungsprojekte im Bereich CRM. Zusätzlich ist er in der Lehre und in der Weiterbildung als Studienleiter MAS CRM tätig.

### DR. HELEN VOGT

Helen Vogt ist Dozentin für Marketing mit Schwerpunkt Product Management am Institut für Marketing Management. Nebst der Leitung von Forschungs- und Beratungsprojekten ist sie Studiengangleiterin des MAS Product Management und doziert in der Lehre.

### DR. ROGER SEILER

Roger Seiler ist als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing Management tätig und promovierte im Bereich des eCRM. Am Institut ist er verantwortlich für Forschungs- und Beratungsprojekte im Bereich CRM und Mobile CRM. Des Weiteren ist er in der Lehre und in der Weiterbildung tätig.

### CAROLINA M. KUBLI

Carolina M. Kubli ist Wissenschaftliche Assistentin am Institut für Marketing Management. Sie arbeitet vorwiegend an verschiedenen Forschungs- und Beratungsprojekten im Bereich Konsumentenverhalten an der Fachstelle Behavioral Marketing.

### DAVID L. KÜBLER

David L. Kübler ist Wissenschaftlicher Assistent am Institut für Marketing Management. In dieser Funktion arbeitet er in verschiedenen CRM-Forschungs- und Beratungsprojekten mit. Zudem ist er mitverantwortlich für die strategische Entwicklung und Betreuung des internen CRM.

# Beteiligte Experten und Autoren

**Walter U. Andres**

Managing Director, ADVANIS AG

**Rolf Brunner**

Leiter Geschäftsbereich Produkte & Services

Mitglied der Geschäftsleitung

Thurgauer Kantonalbank

**Catherine B. Crowden**

Marketing Manager

BSI Business Systems Integration AG

**Reto Erni**

Leiter Customer & Service Center und

Mitglied des oberen Kaders, local.ch

**Julia Fehrer**

Vorstandsmitglied

SDV Schweizer Dialogmarketing Verband

**Martin Fuchs**

Head of Business Development

at Diehl Metering GmbH

**Daniel Haas**

Managing Director, ORBIS Schweiz AG

**Stephan Isenschmid**

Geschäftsführer, Swiss CRM Forum

**Frédéric Monard**

CEO, PIDAS Aktiengesellschaft

**Josua Regez**

Partner, isolutions AG

**Martin Schmid**

Head of Card & Payment Products, Accarda AG

**Univ.-Prof. Dr. Florian Siems**

Lehrstuhlinhaber, Technische Universität Dresden



# Sponsoren



Accarda, Spezialist für Bezahlösungen und Kundenbindung, bietet Kundenkarten mit Zahlungsfunktion, Mobile Payment, Kauf auf Rechnung mit Option der Ratenzahlung, Geschenkkarten und Bonusprogramme an. Als Full-Service-Payment Provider mit über 40 Jahren Erfahrung konzipiert und betreibt Accarda auch Risikomanagement inkl. Bonitätsprüfung, Rechnungsstellung, Debitorenmanagement und Direct Marketing. Ein kundenfreundliches Call Center sowie Second Level Support vervollständigen das Angebot.

---

**Martin Schmid**, Accarda, Head of Customer Development, [martin.schmid@accarda.com](mailto:martin.schmid@accarda.com),  
Telefon +41 44 805 56 56



ADVANIS ist seit 1997 ein führendes schweizerisches CRM Beratungshaus. Mit der eigenentwickelten CRM Readiness Assessment Methode (auch Fit4CRM genannt) zeigt ADVANIS kundenindividuell auf, wo CRM-Handlungsbedarf besteht. ADVANIS unterstützt ihre Kunden in allen Bereichen von Kundenmanagement, Verkauf, Marketing und Services. Sowohl bei der Strategie, Prozessen, Evaluierung und Implementierung von Gesamtlösungen als auch bei der Optimierung der bestehenden Organisation und Systemen (On-Premise und Cloud). Erleben Sie CRM!

---

**Thomas Völkle**, ADVANIS AG, Partner/Leiter Kundenmanagement, [cao@advanis.ch](mailto:cao@advanis.ch), Telefon +41 52 355 35 35



BSI entwickelt Software an der Nahtstelle zum Kunden. BSI CRM ist die Cross-Channel CRM-Lösung, die alle Touchpoints – inklusive PoS – abdeckt. Einfach in der Anwendung und mobil einsetzbar. Mit dem Modul BSI Contact Center sowie Plug-ins für spezifische Branchen ist BSI CRM präzise auf das Geschäft Ihrer Kunden zugeschnitten. BSI CRM überzeugt Marktführer wie Basler, Sanitas, PostFinance u.v.m.

---

**Zeno Hug**, BSI Business Systems Integration AG, Sales Manager, [zeno.hug@bsi-software.com](mailto:zeno.hug@bsi-software.com),  
Telefon +41 56 484 19 59



isolutions realisiert seit 1999 individuelle Informationsmanagement-Lösungen auf der Basis der Microsoft-Plattformen SharePoint, Dynamics CRM, Lync, Yammer und Office 365. isolutions veredelt Software und stimmt diese perfekt auf die Geschäftsanforderungen ihrer Kunden ab, damit daraus Mehrwert generiert werden kann. Die Kunden der isolutions sind Unternehmen aus dem Finanz-, Dienstleistungs- und Industriesektor sowie die öffentliche Verwaltung.

---

**Josua Regez**, isolutions AG, Partner, [josua.regez@isolutions.ch](mailto:josua.regez@isolutions.ch), Telefon +41 31 560 88 88



MS Direct AG ist ein innovatives Schweizer Familienunternehmen mit rund 900 Mitarbeitenden in St. Gallen (Hauptsitz), Meilen, Muttenz, Wittenbach, Adligenswil, und Lauterach (Österreich). Als Gesamtanbieterin für sämtliche kundenbezogene Prozesse denken wir vernetzt und lösungsorientiert. Unser Antrieb liegt in der Leidenschaft, Kunden im täglichen Kontakt zu begeistern. Dafür setzen wir uns mit unseren massgeschneiderten und ganzheitlichen Lösungen und Services sowie mit unserer Expertise in den Bereichen CRM, Customer Services, Direct Marketing, E-Commerce und Logistics ein.

---

**Daniel Billo**, MS Direct AG, Head of Solution Sales, [daniel.billo@ms-direct.ch](mailto:daniel.billo@ms-direct.ch), Telefon +41 944 925 38 81



ORBIS ist ein international tätiges Business Consulting-Unternehmen. ORBIS berät und unterstützt internationale Konzerne und mittelständische Unternehmen – von der IT-Strategie und Systemauswahl über die Optimierung der Geschäftsprozesse bis hin zur Systemimplementierung und Systemintegration. Dabei setzt ORBIS auf die Lösungen der Marktführer Microsoft und SAP, mit denen eine enge Partnerschaft besteht.

---

**Daniel Haas**, ORBIS Schweiz AG, Managing Director, [daniel.haas@orbisag.ch](mailto:daniel.haas@orbisag.ch), Telefon +41 44 830 80 30



THE CUSTOMER CARE COMPANY

PIDAS ist unabhängig, international tätig und führend in Design, Implementierung und Betrieb von Service-Organisationen im Business und IT Umfeld. Das Unternehmen mit Niederlassungen in Zürich, Basel, Wien, Graz, München und Stuttgart wurde 1987 als 100%ige Tochtergesellschaft der POLYDATA-Gruppe in Zürich gegründet und beschäftigt im deutschsprachigen Raum Europas rund 300 Mitarbeiter.

---

**Frédéric Monard**, PIDAS, CEO, [fmonard@pidas.com](mailto:fmonard@pidas.com), Telefon +41 44 388 98 68



Schweizer Dialogmarketing Verband

Der SDV versteht sich als moderner Kommunikationsverband und als nachhaltige Interessenvertretung einer zukunftsorientierten Wachstumsbranche. Er bildet das Direktmarketing-Netzwerk für Anbieter und Dienstleister der gesamten Direktmarketing-Branche.

---

**Heinz Schopfer**, SDV Schweizer Dialogmarketing Verband, Verbandsmanager, [heinz.schopfer@sdv-dialogmarketing.ch](mailto:heinz.schopfer@sdv-dialogmarketing.ch), Telefon +41 52 721 61 62



MARKETING LEADERSHIP KONFERENZ

Das Swiss CRM Forum – die Marketing Leadership Konferenz – ist die führende Schweizer Community-Veranstaltung für innovatives Kundenbeziehungs-Management und neues Marketing. Die jährlich stattfindende Tagesveranstaltung vermittelt Trends und Perspektiven zu Themen wie Marketing Leadership, Customer Relationship Management (CRM), Customer Experience Management (CEM) sowie Digitale Transformation im Marketing.

---

**Daniel Fischer**, Swiss CRM Forum, Head of Marketing and Communications, [daniel.fischer@swisscrm.ch](mailto:daniel.fischer@swisscrm.ch), Telefon +41 44 419 2201

# Die Weiterbildungsangebote des Instituts für Marketing Management

## Mit vier CAS-Kursen zum Masterabschluss

Am Institut für Marketing Management können Sie sich in 11 CAS-Kursen in verschiedenen Bereichen des Marketing weiterbilden. Diese dauern jeweils ein Semester und können berufsbegleitend absolviert werden. Der Unterricht findet in der Regel jeden zweiten Freitag und Samstag statt. Besonders attraktiv: Mit vier CAS-Kursen und dem Verfassen einer Masterarbeit gelangen Sie zum Masterabschluss (MAS) – in Customer Relationship Management, Product Management oder Marketing Management.

### MAS IN CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Der MAS in Customer Relationship Management besteht aus folgenden CAS-Kursen (Auskunft: Dr. Steffen Müller, [steffen.mueller@zhaw.ch](mailto:steffen.mueller@zhaw.ch)):

- CAS Strategisches Marketing
- CAS Innovation, Customer Experience Management & Service Design
- CAS Customer Lifecycle Management & Cross-Channel Management
- CAS Werkzeuge der Kundenorientierung

### MAS IN PRODUCT MANAGEMENT

Der MAS in Product Management besteht aus folgenden CAS-Kursen Auskunft: Dr. Rainer Fuchs, [rainer.fuchs@zhaw.ch](mailto:rainer.fuchs@zhaw.ch)):

- CAS Strategisches Marketing
- CAS Innovation, Customer Experience Management & Service Design
- CAS Pricing & Go-to-Market
- CAS Sales & Product Lifecycle Management

### MAS IN MARKETING MANAGEMENT

Der MAS in Marketing Management besteht aus dem CAS Strategisches Marketing und drei weiteren CAS-Kursen, die frei gewählt werden können (Auskunft: Rolf Rellstab, [rolf.rellstab@zhaw.ch](mailto:rolf.rellstab@zhaw.ch)).

### ZIELPUBLIKUM

Fach- und Führungskräfte aus den Bereichen Entwicklung, Informationstechnologie, Marketing, Service, Vertrieb, die sich in ihrer täglichen Arbeit strategisch oder operativ mit Themen des Marketing auseinandersetzen. Daneben sind auch Quereinsteiger willkommen. Voraussetzung ist in der Regel ein Hochschulabschluss sowie mehrjährige Berufserfahrung. Aufnahmen bei anderweitiger Vorbildung sind «sur dossier» möglich.

### ERFAHRUNGSAUSTAUSCH

Das Studium lebt von Interaktivität. Es wird sehr viel Wert auf das Klassenklima gelegt, das durch Intensivseminare, zahlreiche Gruppenarbeiten und Klassendiskussionen gefördert wird. Die kleine Klassengrösse und die Zusammensetzung der Teilnehmer aus verschiedenen Branchen ermöglichen einen regen Erfahrungsaustausch. Der Grossteil der Ehemaligen hat eine Mitgliedschaft im Alumni-Verein und profitiert von einem dauerhaften Networking.

Weitere Informationen: [imm.zhaw.ch/weiterbildung](http://imm.zhaw.ch/weiterbildung)

## ÜBERSICHT

CAS Strategisches Marketing	CAS Innovation, Customer Experience Management & Service Design	CAS Customer Lifecycle Management & Cross Channel CRM	CAS Werkzeuge der Kundenorientierung
CAS Pricing & Go-to-Market	CAS Sales & Product Lifecycle Management	CAS Sustainability Marketing	CAS Sport Marketing
CAS Marketing- & Corporate Communications	CAS Digital Marketing	CAS Kundendialogmanagement	

## **IMPRESSUM**

### **Herausgeber**

ZHAW School of Management and Law  
Institut für Marketing Management  
Stadthausstrasse 14  
Postfach  
8401 Winterthur  
Schweiz

### **Kontakt**

Frank Hannich  
frank.hannich@zhaw.ch  
Telefon +41 58 934 68 65

Digitale Exemplare der Studie:  
[www.zhaw.ch/imm/smls](http://www.zhaw.ch/imm/smls)

Besuchen Sie uns im Internet:  
[www.imm.zhaw.ch](http://www.imm.zhaw.ch)

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

# School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2  
Postfach  
8401 Winterthur  
Schweiz

[www.zhaw.ch/sml](http://www.zhaw.ch/sml)

