



School of Management and Law

Swiss Marketing Leadership Studie 2018 Geschwindigkeit vs. Beständigkeit

Eine Studie von F. Hannich, M. Hüttermann, R. Fuchs, A. Suvada,
D. Kübler, L. Barth, R. Heierli, A. Rozumowski und T. Kiarostami

Unter der Leitung von B. Rüeger



Lösungspartner



Umsetzungspartner





Swiss Marketing Leadership Studie 2018

Geschwindigkeit vs. Beständigkeit

Eine Studie von F. Hannich, M. Hüttermann, R. Fuchs, A. Suvada,
D. Kübler, L. Barth, R. Heierli, A. Rozumowski und T. Kiarostami

Unter der Leitung von B. Rüeger

Management Summary

Geschwindigkeit oder Beständigkeit? Das ist eine der aktuellsten Fragen, die sich Marketers zurzeit stellen. Verschiedene Trends fordern gar beide Eigenschaften gleichzeitig vom Marketing Management. Bei Schweizer Unternehmen überwiegt derzeit der Ruf nach Geschwindigkeit. Insbesondere die Digitalisierung verlangt dies. Der Druck der Geschwindigkeit sowie die zunehmende Digitalisierung bringen die Schweizer Unternehmen an ihre Grenzen, wenn es darum geht, weiterhin alle Marketingaktivitäten eigenständig zu vollziehen. Deswegen ist bei Datenthemen wie auch in den anderen abgefragten Bereichen ein Trend zu Managed Marketing Services zu erkennen. Im Bereich der Datenanalyse setzen viele Unternehmen bereits heute auf Managed Services.

Das Management von Marken ist auch in Zeiten der Digitalisierung ein entscheidender Bestandteil des Marketings. Das Image und Produkte sowie deren Herstellung gelten als wichtige Faktoren für die Markenidentität. In der vorliegenden Studie wurde ermittelt, dass Kontinuität für das Brand Management entscheidend ist. Eine konsistente Markenführung im Sinne einer klaren Differenzierung gegenüber der Konkurrenz ist eminent wichtig für den Erfolg eines Unternehmens. Auch in dynamischen Zeiten, wenn Digitalisierung und Agilität im Trend liegen, wird im Branding auf die Beständigkeit und Konstanz einer Marke gesetzt. Dabei wird den Mitarbeitern eine wichtige Rolle zugeschrieben, zumal sie einen starken Einfluss auf die Markenidentität haben. Auch die Nachhaltigkeit in der Markenführung wird von den befragten Unternehmen gleich nach der Kontinuität als relevanter Trend bezeichnet.

Im Kundenbeziehungsmanagement konnte die Studie diverse Spannungsfelder eruieren: zwischen Geschwindigkeit und Beständigkeit, zwischen Digitalisierung und Emotionalisierung sowie zwischen Automatisierungstrends und fehlenden Kundendaten für modernes CRM. Das Bedürfnis nach daten- und faktenbasiertem Marketing stärkt weiterhin die Bedeutung von CRM, obwohl die Mehrheit der Unternehmen lediglich einfache Adressdaten (wie z. B. Name und Anschrift) zur Verfügung hat. Modernes CRM wird momentan noch wenig umgesetzt, jedoch ist die Investitionsbereitschaft klar vorhanden. Drei Viertel der befragten Unternehmen beabsichtigen, in Datenverfügbarkeit zu investieren. In Sachen Nutzung der CRM-Systeme liegt Microsoft Dynamics CRM vor SAP auf dem ersten Platz.

Das diesjährige Trendthema «Geschwindigkeit vs. Beständigkeit» wird im CRM besonders kontrovers diskutiert. Eine knappe Mehrheit der Unternehmen legt einen stärkeren Fokus auf Beständigkeit als auf Geschwindigkeit. Die Entwicklung bei der Kanalnutzung sowie die Bedeutung konkreter CRM-Trends zeigen ein bipolares Bild: Die Digitalisierung schreitet weiter voran, aber gleichzeitig wird der persönliche Kontakt zu den Kunden für die Unternehmen immer bedeutender. Der Grund dafür ist der Wunsch, den Kunden und die Kundenbeziehung zu emotionalisieren.

Die Digitalisierung wirkt sich stark auf das Produktmanagement aus. Die Aufgabe des Produktmanagers wird immer interdisziplinärer und komplizierter. Die Mehrheit der befragten Schweizer Unternehmen stimmt zu, dass durch Digitalisierung das Marktumfeld und die Anforderungen an

die Produkte komplexer werden. Doch dank der Daten aus allen Phasen des Produktlebenszyklus ergeben sich auch Chancen, die eigene Leistung zu innovieren. Das haben die Schweizer Unternehmen grösstenteils erkannt. Die Digitalisierung der Unternehmensprozesse ermöglicht dem Produktmanager, über alle Phasen des Produktlebenszyklus die notwendigen Informationen zu eruieren, um Potentiale zu erschliessen. Das Verständnis dafür ist bei den Schweizer Unternehmen verankert, jedoch sind die Unternehmen hinsichtlich der Umsetzung noch lange nicht da, wo sie gerne sein würden und sollten. Ersichtlich wird dies daran, dass lediglich 22% der Unternehmen Smart Connected Products besitzen, um auswertbare Daten aus den verschiedenen Phasen ihres Lebenszyklus sammeln.

Die vorliegende Studie hat aufgezeigt, dass Schweizer Unternehmen die digitale Transformation anerkennen. Die befragten Unternehmen möchten schneller werden, sehen aber gleichzeitig die Bedeutung eines nachhaltigen Markenaufbaus. Dank der Swiss Marketing Leadership Studie 2018 wurden grosse Spannungsfelder zwischen Geschwindigkeit und Beständigkeit im Marketing sichtbar. Zudem ist eine Tendenz hin zu Managed Marketing Services über alle Disziplinen hinweg sichtbar. Wie sich diese Entwicklung im Marketing fortsetzt, wird das Institut für Marketing Management weiter untersuchen.



«Modernes Marketing muss die Balance finden zwischen Aktivitäten, die beständig sind und Aktivitäten, die nahezu in «real time» erfolgen müssen.»

Brian Rüeger, ZHAW

Inhalt

- 4 Management Summary**

- 8 1. Geschwindigkeit vs. Beständigkeit**
 - 1.1 Beständig in der Strategie und agil in den Mitteln
 - 1.2 Agilitätswunsch treibt Managed Marketing Services

- 19 2. Kontinuität der Marke als Erfolgsfaktor**
 - 2.1 Bedeutung des Brandings
 - 2.2 Wichtigkeit des Faktors Mitarbeiter in der digitalen Transformation
 - 2.3 Kontinuität inmitten der Dynamik

- 27 3. Aktuelle Spannungsfelder im Kundenbeziehungsmanagement**
 - 3.1 Datenthemen machen CRM zur Top-Priorität
 - 3.2 Vereinbarkeit von Geschwindigkeit und Beständigkeit im CRM?
 - 3.3 CRM-Trends 2018: Unternehmen setzen gleichzeitig auf Digitalisierung und persönlichen Kontakt

- 39 4. Geschwindigkeit durch Digitalisierung im Produktmanagement: «Wir wüssten schon, wie es geht, nur ...»**

- 45** **5. Fazit: Hilfe gesucht – die Lücke zwischen Anspruch und Umsetzung im Schweizer Marketing wird grösser...**

- 46** **6. Studiendesign**
 - 6.1 Ziele der Studie
 - 6.2 Aufbau der Studie
 - 6.3 Befragte Unternehmen und Rücklauf
 - 6.4 Aufbau des Fragebogens

- 50** **Literaturverzeichnis**

- 53** **Abbildungsverzeichnis**

- 54** **Autoren der Studie**

- 56** **Beteiligte Experten und Autoren**

- 57** **Sponsoren**

- 59** **Die Weiterbildungsangebote des Instituts für Marketing Management**

1. Geschwindigkeit vs. Beständigkeit

Geschwindigkeit vs. Beständigkeit ist eine der grossen aktuellen Fragen im Marketing. Verschiedene Trends fordern beides gleichzeitig vom Marketing Management. Wo soll also auf Geschwindigkeit und wo auf Beständigkeit gesetzt werden?

1.1 BESTÄNDIG IN DER STRATEGIE UND AGIL IN DEN MITTELN

Es gibt zurzeit deutlich mehr Themen, bei denen die Schweizer Unternehmen die Geschwindigkeit forcieren möchten. Insbesondere die Digitalisierung im Marketing drängt zu mehr Geschwindigkeit, während im Brand Management die Mehrheit der Unternehmen auf Beständigkeit setzt.

Der technologische Fortschritt sowie die Digitalisierung der Gesellschaft, aber auch der Unternehmen, sind ausschlaggebend für schnelle Innovationen und immer kürzer werdende Produkt- und Dienstleistungslebenszyklen (Wallmüller, 2017). Infolgedessen verändern sich auch die Bedürfnisse und das Verhalten der Kunden. Die sich stetig verändernden Umweltbedingungen stellen Unternehmen vor die Herausforderung, diese zunehmende Dynamik und Komplexität zu bewältigen (Schoeneberg, 2014). So bleibt auch das Marketing von dieser Herausforderung nicht unberührt. Da die verändernden Kundenanforderungen rechtzeitig erkannt und entsprechend passgenaue Massnahmen getroffen werden müssen, kommt ihr als Schnittstelle zum Markt eine immer bedeutsamere Rolle im Unternehmen zu. Um eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen gewährleisten zu können, sind rasche Reaktionszeiten sowie flexible Anpassungsmöglichkeiten zu zentralen Voraussetzungen geworden (Smart, 2016). Unter diesem Aspekt gewinnt die Geschwindigkeit bzw. die Agilität im Marketing für ein Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Dies bestätigt ebenfalls eine aktuelle Studie von Fryrear (2018), in welcher über die steigende Bedeutung von Agilität im Kontext des Marketings diskutiert wird. Die Resultate zeigen,

dass rund 37 Prozent der befragten Marketingteams bereits agile Prozesse anwenden, während sich rund 61 Prozent derzeit damit befassen, in naher Zukunft (innerhalb der nächsten 12 Monate) agiler zu werden. Agilität stellt somit nicht nur einen vorübergehenden Trend dar, sondern eine ernstzunehmende Thematik, welche im Marketing künftig eine immer zentralere Rolle einnehmen wird. Doch wird im Marketing überall mehr Geschwindigkeit benötigt oder gibt es Bereiche, in denen eher auf Beständigkeit und Kontinuität gesetzt werden sollte? Ist es ein «entweder oder» oder ein «sowohl als auch»? Mit diesen und weiteren Fragen beschäftigt sich auch das Institut für Marketing Management der ZHAW in seiner Forschung seit einiger Zeit.



«Individualisierung und Personalisierung werden nach wie vor als die wichtigsten Trends im Bereich Kundenbeziehungsmanagement gesehen, noch vor Emotionalisierung und Kundenbegeisterung. Dies zeigt die Wichtigkeit einer kontextbezogenen und relevanten Kundenansprache!»

Robert Schumacher, Director gateB AG

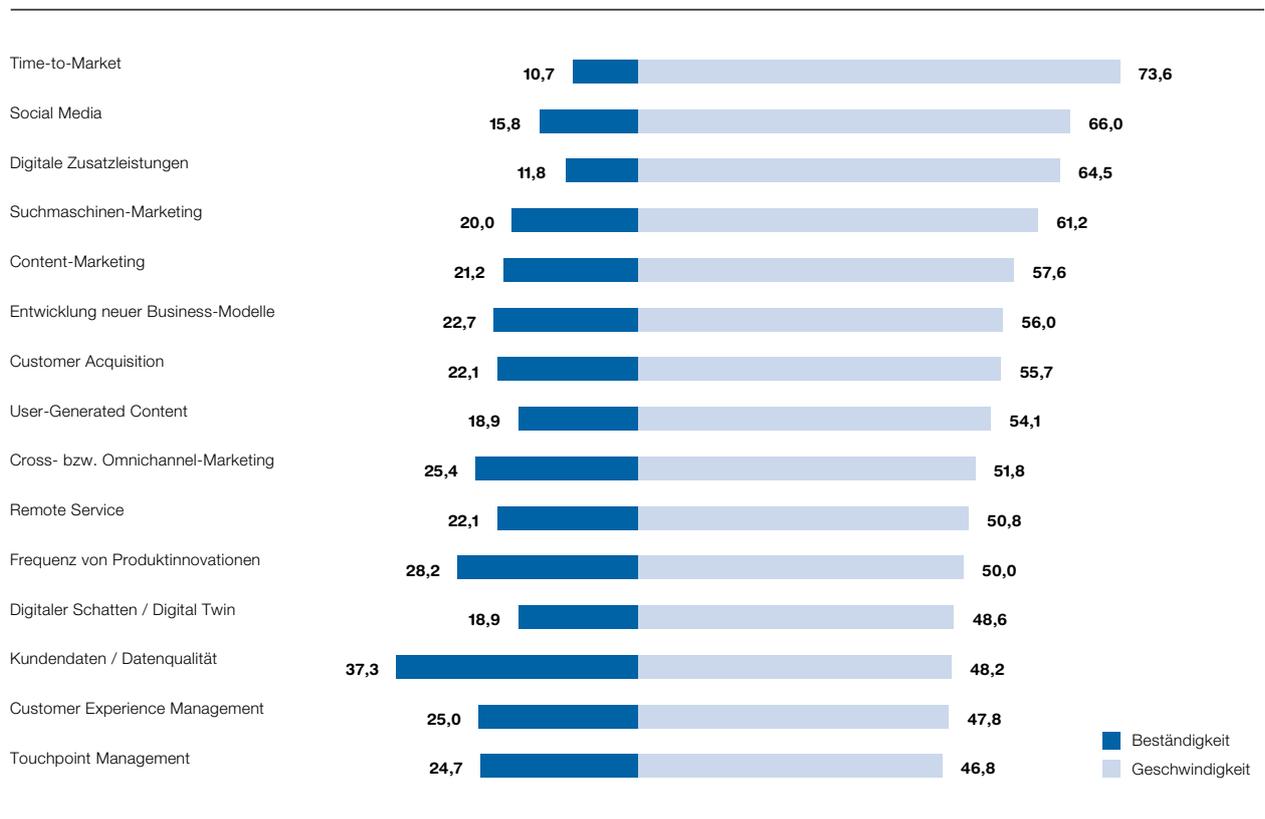
Laut Literatur gibt es im Marketing noch immer Bereiche, bei welchen nach wie vor Beständigkeit respektive Kontinuität gefragt ist. Ein Beispiel hierfür sind die klassischen Instrumente der Markenführung. So haben sich unter anderem die beiden Konstrukte «Markenpositionierung» und «Markenidentität» zu zentralen Steuerungsinstrumenten entwickelt, welche Unternehmen für ihr Brand Management einsetzen (Bruce & Jeromin, 2018). Die klassische Funktion dieser beiden Steuerungsinstrumente besteht dabei in der Sicherstellung von Konsistenz und Kontinuität in der Markenwahrnehmung der Kunden (Keller, 2013). Dieses Beispiel ist jedoch nur eines von vielen. In jüngster Vergangenheit nahm der

Anteil an Studien, welche sich mit der Kontroverse zwischen Beständigkeit und Geschwindigkeit auseinandersetzen, kontinuierlich zu. Eine oft zitierte Studie stammt von McKinsey (Aghina, De Smet & Weerda, 2015), welche zum Ergebnis kam, dass wirklich agile Organisationen paradoxerweise lernen müssen, sowohl stabil (belastbar, zuverlässig und effizient) als auch dynamisch (schnell, wendig und anpassungsfähig) zu sein. Um die Sichtweise sowie den aktuellen Stand von Schweizer Unternehmen diesbezüglich zu erfahren, wurde die Thematik in der vorliegenden Studie gezielt aufgegriffen und untersucht.

Abbildung 1: Übersicht von abgefragten Themen, die mehr Geschwindigkeit als Beständigkeit verlangen

AUFGRUND DER DIGITALISIERUNG SETZEN UNTERNEHMEN IN VIELEN BEREICHEN VERMEHRT AUF GESCHWINDIGKEIT

Häufigkeiten in %



Die Unternehmen wurden gebeten, für ihr Unternehmen zu verschiedenen Marketingthemen zwischen Geschwindigkeit und Beständigkeit abzuwägen. In den Abbildungen 1 und 2 wurden die Tendenzen pro Geschwindigkeit und pro Beständigkeit jeweils zusammengefasst, sodass sich ein klares Meinungsbild ergibt. Die unentschlossenen Unternehmen bilden jeweils die in den Abbildungen nicht explizit dargestellten Prozente.

Wie in Abbildung 1 und 2 auf den ersten Blick zu erkennen ist, gibt es deutlich mehr Marketingthemen, bei denen die Unternehmen auf mehr Geschwindigkeit setzen. Bei 22 von 31 abgefragten Themen aus Brand Management, Kundenbeziehungsmanagement und Product Management will eine Mehrheit der Unternehmen die Geschwindigkeit forcieren. Dies entspricht natürlich einerseits dem Zeitgeist, andererseits besteht hier häufig aus Sicht des Managements besonderer Nachholbedarf.

Am eindeutigsten ist der Fall bei Time to Market. Rund drei Viertel der Unternehmen (73,6 %) wollen hier die Geschwindigkeit erhöhen und ihre neuen Leistungen schneller auf den Markt bringen. In vielen Märkten verkürzen sich die Innovationszyklen zunehmend, sodass hierin eine wichtige Quelle von Wettbewerbsvorteilen und Gewinnen gesehen wird. Betrachtet man die Top-10-Themen, bei denen die Unternehmen zu mehr Geschwindigkeit neigen, zeigt sich aber vor allem der Einfluss der Digitalisierung. Diese setzt offensichtlich die Unternehmen unter Druck, schneller zu werden. Acht von zehn dieser Top-10-Geschwindigkeits-themen sind dem digitalen Marketing zuzurechnen. Angeführt wird die Liste von Social Media (66,0 %), digitalen Zusatzleistungen (64,5 %) und Suchmaschinenmarketing (61,2 %), wo eine klare Mehrheit der Unternehmen die Geschwindigkeit forcieren möchte.



«Der Trend zu noch mehr Geschwindigkeit ist klar ersichtlich. Externe Partner sollten hier ihre Chancen erkennen.»

Daniel Billo, MS Direct AG

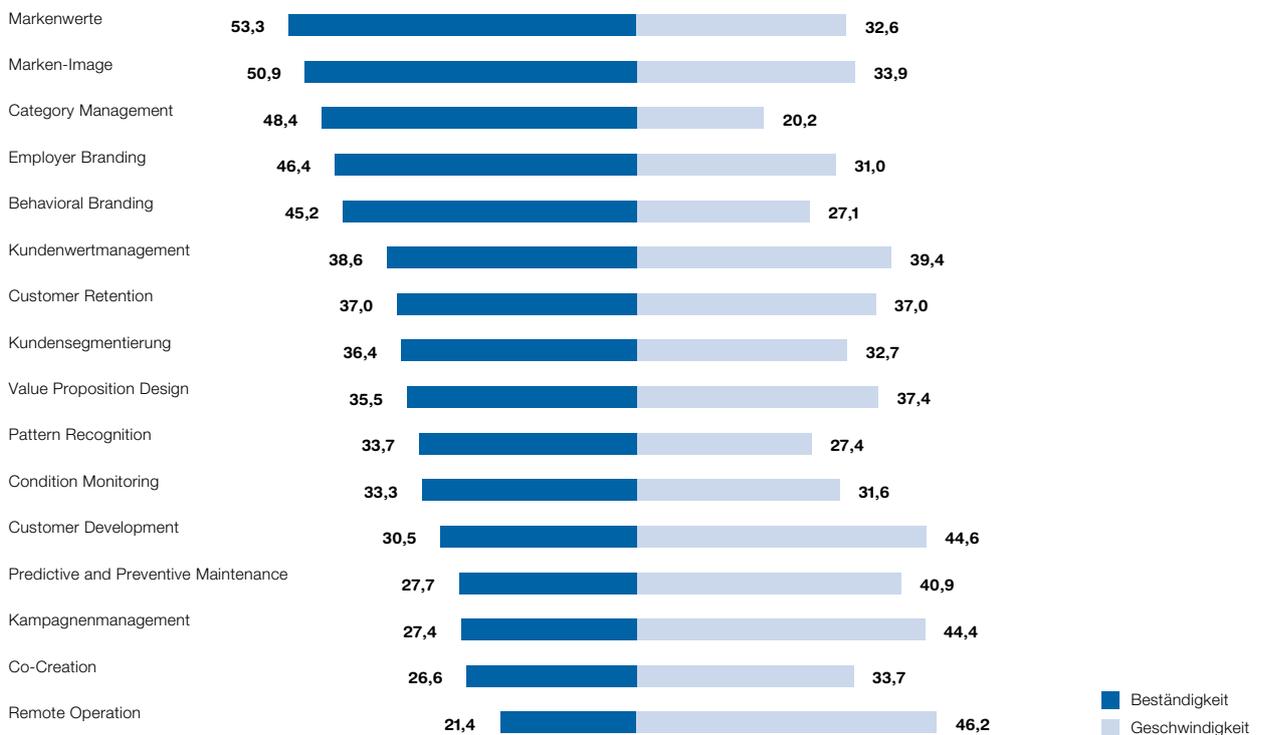
Es gibt aber auch eine Reihe von Themen, bei denen die Beständigkeit bei der Mehrheit der Unternehmen im Vordergrund steht (vgl. Abbildung 2). Dies ist bei Markenwerten (53,3 % wollen Beständigkeit forcieren), Marken-Image (50,9 %), Category Management (48,4 %), Employer Branding (46,4 %) und Behavioral Branding (45,2 %) am stärksten der Fall. Vier von fünf dieser Themen sind dem Brand Management zuzuordnen, sodass man folgern kann, dass für die Mehrheit der Unternehmen, was ihre Marken angeht, weiterhin Beständigkeit im Sinne der integrierten Kommunikation und des nachhaltigen Markenaufbaus vorrangig ist. In der Studie wurde eine Einteilung in drei Kategorien «Digital Rookies, Digital Intermediates, Digital Professionals» aufgrund der Selbsteinschätzungen der Umfrageteilnehmer hinsichtlich Digitalisierungsgrad vorgenommen (siehe genaue Einteilung im Kapitel 6.1). Dabei stellte sich heraus, dass beim Kampagnenmanagement sowie User-Generated Content die Digital Rookies, verglichen mit den Digital Intermediates und den Digital Professionals, jeweils signifikant weniger der Meinung sind, dass es bei diesen Themen wichtig ist, auf Geschwindigkeit zu setzen.

Abbildung 2: Überblick von Themen, die mehrheitlich Beständigkeit verlangen

IM BRAND MANAGEMENT WIRD WEITERHIN AUF BESTÄNDIGKEIT GESETZT

Häufigkeiten in %

Bei welchem der folgenden Themen ist es für Ihr Unternehmen wichtig, Geschwindigkeit oder Beständigkeit zu forcieren?



Einige Themen sind durchaus kontrovers zwischen den Unternehmen, wo fast gleich viele Unternehmen Geschwindigkeit und Beständigkeit verbessern möchten. Dies sind Customer Retention (37,0% Geschwindigkeit vs. 37,0% Beständigkeit), Kundenwertmanagement (39,4% vs. 38,6%), Value Proposition Design (37,4% vs. 35,5%), Condition Monitoring (31,6% vs. 33,3%) und Kundensegmentierung (32,7% vs. 36,4%). Damit kommen die kontroversen Themen auffällig häufig aus dem Kundenbeziehungsmanagement. Hier gibt es offensichtlich für die Unternehmen ebenso gute Argumente für Beständigkeit wie für Geschwindigkeit.

Die Fragen nach Beständigkeit vs. Geschwindigkeit im Marketing werden zu den Schwerpunktbereichen Brand Management, CRM und Product Management noch in den folgenden Kapiteln 2–4 dieser Studie vertieft.

1.2 AGILITÄTSWUNSCH TREIBT MANAGED MARKETING SERVICES

Der Druck, die Geschwindigkeit im Marketing zu erhöhen, aber auch die zunehmende Digitalisierung und Spezialisierung im Marketing bringen die Schweizer Unternehmen an ihre Grenzen wenn es darum geht, weiterhin alles selbst zu machen. Folgerichtig ist bei Datenthemen, aber auch in allen anderen abgefragten Bereichen ein starker Trend zu Managed Marketing Services zu erkennen.

Laut Stoitsi (2016) gehören die Zeiten, in welchen man als Unternehmen alles intern verwaltet und gelöst hat, längst der Vergangenheit an. Aus diesem Grund sei verständlich, weshalb es nicht unbedingt wettbewerbsfördernd sei, sich allein auf die eigenen Ressourcen zu verlassen (Stoitsi, 2016). Das Outsourcen von bestimmten Geschäftsvorgängen, von welchen sich ein Unternehmen sicher ist, dass andere die Arbeit schneller und besser erledigen können als sie selbst, ist eine oft angewandte Art, Dinge an Externe auszulagern (Bathen & Jelden, 2014). Andererseits haben Unternehmen aber auch die Möglichkeit, sogenannte Managed Services zu beziehen, bei welchen lediglich einige klar abgegrenzte Teilbereiche ausgelagert werden. Gegenüber dem Outsourcing haben Managed Services den Vorteil, dass die Hoheit über die Assets und den Service weiterhin beim Auftraggeber liegt (Walther, 2016). Der Begriff «Managed Services» wird üblicherweise mit der Auslagerung der Informationstechnik (IT) in Verbindung gebracht. In Anbetracht dessen ist Walther (2016) der Meinung, dass das Thema Managed Services an Wichtigkeit gewinnen und in den nächsten Jahren weiter wachsen wird. Als Grund hierfür nennt er «[...] den Wandel der internen IT. [...], welche sich vermehrt um die Zusammenarbeit mit den Service-nutzern/Fachbereichen kümmern muss, um die geforderte Agilität, Flexibilität und Skalierbarkeit der Unternehmens-IT zu organisieren und sicherzustellen» (Walther, 2016). Dass der Trend zur Auslagerung an Externe jedoch nicht mehr nur Schnittstellenthemen von Marketing und IT betrifft, sondern auch andere Marketingthemen, zeigt eine Studie von Gartner (2014), worin beschrieben wird, dass 40% der Marketingleiter die Nutzung von externen Agenturen planen.

Auch gemäss einer Studie vom Deutschen Marketing Verband aus dem Jahr 2014 gehen fast zwei Drittel der Befragten (62%) davon aus, dass es in Zukunft vermehrt Kooperationen mit Externen geben wird (Bathen & Jelden, 2014). Die Studie zeigt des Weiteren auf, dass selbst wenn Marketingorganisationen einige Tätigkeiten an Externe auslagern, trotzdem interner Aufwand entsteht. Zum einen in der Steuerung der externen Partner und Dienstleister, zum anderen in der Integration von deren Tätigkeiten in die eigene Arbeit. Dies hat zur Folge, dass Marketingabteilungen zukünftig vermehrt koordinierende Aufgaben werden übernehmen müssen. Trotz allem stellt sich den Unternehmen letztendlich die zentrale Frage, welche strategische Relevanz ein Thema hat und wie wichtig es ist, spezielle Kompetenzen und entsprechende Prozesssicherheit im eigenen Haus zu haben oder eben nicht. Um zu erfahren, welche Managed Marketing Services Schweizer Unternehmen im Bereich der Datenanalyse sowie des Kampagnenmanagements heute bereits von Externen in Anspruch nehmen und wie sich dies in Zukunft entwickeln wird, wurden den Probanden in der diesjährigen Swiss Marketing Leadership Studie entsprechende Fragen dazu gestellt.



«Die steigenden Anforderungen im datengetriebenen Dialogmarketing bieten echte Chancen für externe Dienstleister.»

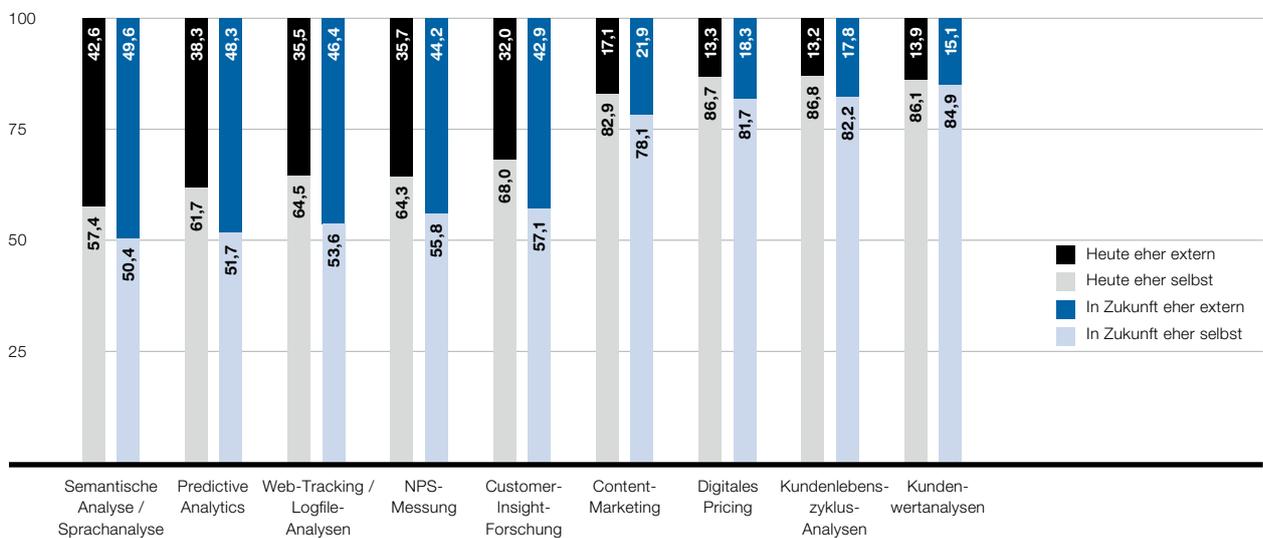
Stephan Isenschmid, SDV Schweizer Dialogmarketingverband & Swiss CRM Forum

Abbildung 3: Aktuelle und zukünftige Nutzung von Managed Services im Bereich der Datenanalyse

IM BEREICH DER DATENANALYSE SETZEN VIELE UNTERNEHMEN BEREITS HEUTE AUF MANAGED SERVICES

Häufigkeiten in %

Welche Managed Services im Bereich Datenanalyse tätigen Sie selbst und welche nehmen Sie extern in Anspruch?



Die Schweizer Unternehmen wurden zu 21 Marketingthemen mit Schwerpunkt auf Datenanalyse (9 Themen) und Kampagnenmanagement (12 Themen) befragt, ob sie diese heute und in Zukunft eher selbst erledigen oder extern als Service einkaufen möchten. Die folgenden beiden Abbildungen (Abb. 3 & 4) zeigen die Ergebnisse. Die Gesamtaussagen sind eindeutig: Heute erledigt die Mehrheit der Schweizer mittleren und grossen Unternehmen noch alles selbst und versucht jeweils, die notwendige Expertise aufzubauen. Dies bewirkt aber eindeutig auch, dass viele inno-

vativen oder anspruchsvollen Marketingwerkzeuge sich in der Schweiz langsamer durchsetzen als z. B. in Nordamerika. Für die Zukunft ist der Trend jedoch ebenso eindeutig: In jedem einzelnen abgefragten Service geht der Trend zu einem höheren externen Anteil. Mehrere Services möchte in Zukunft rund die Hälfte der Schweizer Unternehmen extern beziehen: Mediaplanung (52,5%), Kampagnentracking (48,9%), Predictive Analytics (48,3%), Kampagnencreation (48,2%) sowie Webtracking / Logfile-Analysen (46,4%).

Bereits in der Swiss CRM Studie 2014 (Hannich et al., 2014) wurden von den Studienteilnehmern Daten-Services und Kampagnenmanagement als Topthemen für eine Zusammenarbeit mit Externen in Zukunft identifiziert. Seitdem sind komplexe Themen wie semantische Datenanalyse / Sprachanalyse und Predictive Analytics erst richtig im Schweizer Marketing aufgekommen und verlangen weitere neue Kompetenzen in den Marketingabteilungen. Betrachtet man die Antworten zum Bereich Datenanalyse (Abb. 3) gibt es hier dementsprechend bereits fünf Themen, bei denen ein Drittel oder mehr der Schweizer mittleren und

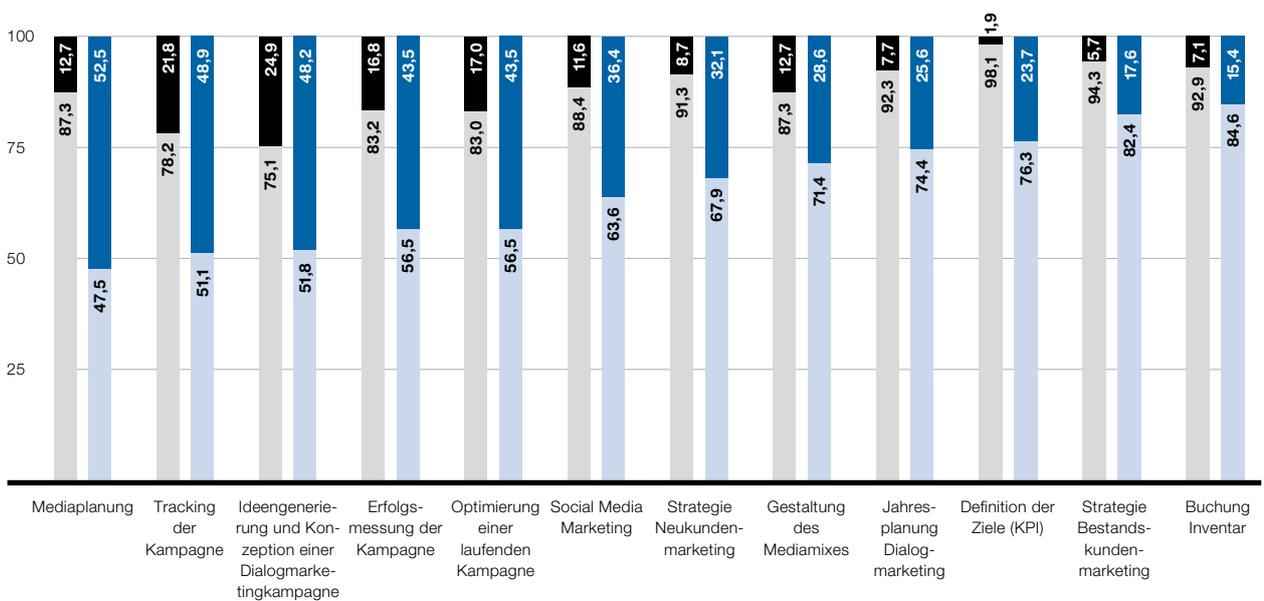
grossen Unternehmen auf externe Services zurückgreifen: semantische Datenanalyse / Sprachanalyse (42,6%) Predictive Analytics (38,3%), NPS-Messung (35,7%), Web-Tracking / Logfile-Analysen (35,5%) und Customer Insight-Forschung (32,0%). Andere Services wie Content-Marketing (17,1%), Kundenwertanalysen (13,9%), Digitales Pricing (13,3%) und Kundenlebenszyklusanalysen (13,2%) sind heute noch bei den meisten Unternehmen inhouse und werden es trotz steigender Auslagerungsneigung auch in Zukunft bei vier von fünf Unternehmen bleiben.

Abbildung 4: Aktuelle und zukünftige Nutzung von Managed Services im Bereich des Kampagnenmanagements

BEZÜGLICH DES KAMPAGNENMANAGEMENTS BESTEHT BETRÄCHTLICHES POTENTIAL FÜR DAS ANBIETEN VON MANAGED SERVICES

- Heute eher extern
- Heute eher selbst
- In Zukunft eher extern
- In Zukunft eher selbst

Welche Managed Marketing Services im Bereich Kampagnenmanagement tätigen Sie selbst und welche nehmen Sie extern in Anspruch?



Im Kampagnenmanagement ist die Spannweite der Auslagerungsneigung zwischen den Services noch deutlich höher zwischen der Ideengenerierung von Dialogmarketingkampagnen, die heute bereits 24,9% der Unternehmen extern machen lassen, und der Definition der Kampagnenziele mit 1,9% extern (vgl. Abb. 4). Im Schnitt wird der Anteil externer Services jedoch auch hier um rund 20% steigen, wenn die Unternehmen sich korrekt einschätzen. Besonders prominent werden externe Managed Marketing Services demnach in Zukunft in der Mediaplanung (52,5%), im Kampagnentracking (48,9%), der Ideengenerierung (48,2%), Erfolgsmessung (43,5%) und Optimierung (43,5%) von Kampagnen sein.

Die stark steigende Neigung zur Externalisierung im Marketing bietet mannigfaltige Chancen für externe Marketing-Service-Anbieter. Dass das aber kein Selbstläufer für die Dienstleister sein muss, zeigt ein Ergebnis des Dialogmarketing Reports Schweiz 2017: Dort schätzten sich die Auftraggeber deutlich Trend-affiner ein, als die Dialogmarketing-Dienstleister (Hannich et al., 2017). Es sind aber auch neue Fähigkeiten der Kooperation, Netzwerkmanagement und Integration von Externen in die eigenen Prozesse von Unternehmen gefragt, um in diesem Umfeld erfolgreich zu sein.



«Unternehmen erwarten in sämtlichen Bereichen des Kampagnenmanagements in Zukunft mehr externe Unterstützung. Insbesondere in der Konzeption und der Beratung werden Agenturen und Dienstleister zukünftig mehr in die Pflicht genommen. Das eröffnet für sie weitere Optionen.»

Dominic Kropf, Post CH AG

7 Erfolgsfaktoren im Kundenbeziehungsmanagement mit externen Partnern

Alex Hirzel, MS Direct

Lange kannten Hersteller ihre Kunden kaum. Heute sehen viele im Dialog mit Endkunden eine unerschöpfliche Wissensquelle und die Chance, echte Kundenorientierung zu leben. So auch Estée Lauder Companies. Der New Yorker Kosmetikkonzern startete vor ein paar Jahren in Europa eine CRM-Offensive – unterstützt von der Kundenbeziehungsmanagement-Spezialistin MS Direct AG.

Ohne Wissen um Kundenbedürfnisse Produkte in den Markt zu drücken und alleine via Massenwerbung bekannt zu machen, verspricht heute nicht mehr den gewünschten Erfolg. Also suchen Marken zunehmend den Kontakt zu ihren Endkunden. Ein aufwendiges Unterfangen, das höchste Professionalität erfordert.

Erfolgsfaktor Partnerwahl

Estée Lauder Companies Switzerland haben diesen Schritt vor ein paar Jahren gewagt. «Unser Ziel war damals, bei den Kontaktpunkten positive Kundenerlebnisse zu schaffen und natürlich auch, das Marketingbudget möglichst effizient einzusetzen», so die Begründung von Tobias Anderegg, damals bei Estée Lauder Companies verantwortlich für den Aufbau eines professionellen CRM-Systems in der Schweiz und in Deutschland. Heute ist Tobias Anderegg Head of Account Management CRM bei MS Direct. Über eine offizielle Ausschreibung suchten die Estée Lauder Companies einen Partner für den Aufbau eines CRM-Systems für die Marken Estée Lauder, Bobbi Brown, M.A.C., Clinique, Crème de la Mer und Jo Malone. Der Entscheid fiel zugunsten der Contact-Management-Spezialistin MS Direct AG. «Als Full-Service-Provider konnte MS Direct alles bieten, was uns wichtig war. Zudem garantierte sie uns einen zentralen Account Manager – ein weiterer Pluspunkt», erklärt Tobias Anderegg. Nun ging es darum, die CRM-Datenbank einerseits für die einzelnen Marken und andererseits markenübergreifend nach Kunden aufzubauen, das Händlernetz zu integrieren und ein Reporting zu etablieren, das Kennzahlen international vergleichbar macht.

Erfolgsfaktor Kundendaten

Nach drei Monaten war das CRM-System einsatzbereit,

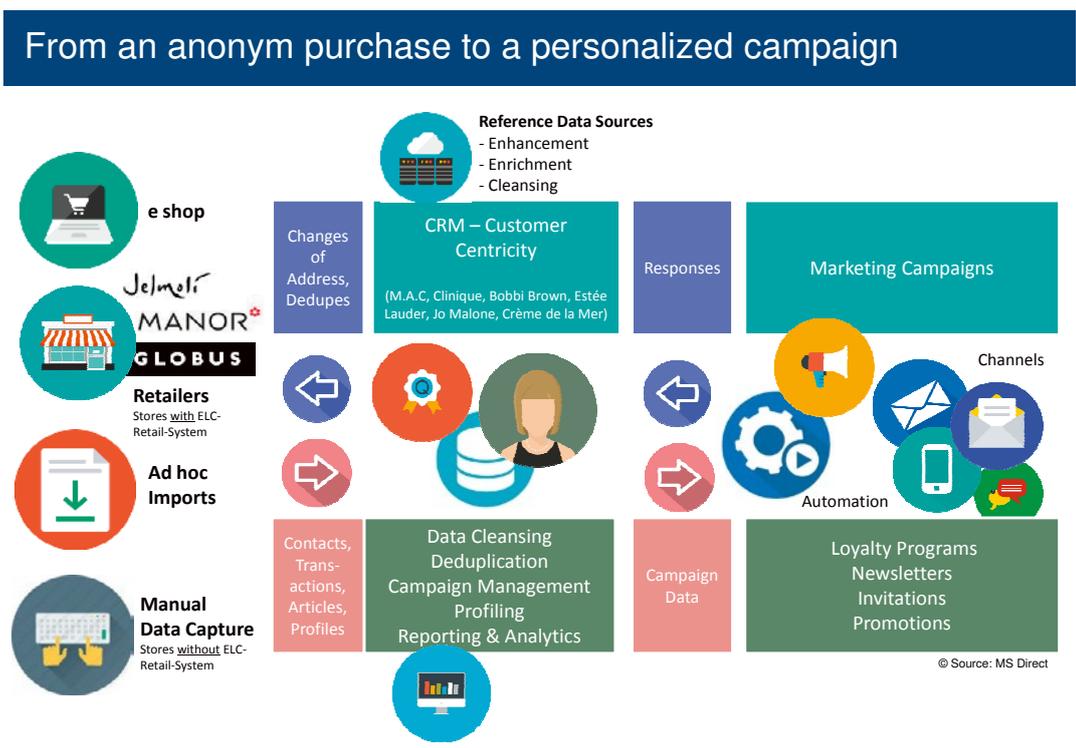
die rund 200000 damals bestehenden Kundenadressen waren integriert und die Schnittstellen zwischen Händler und Estée Lauder Companies erstellt. Wie so oft lag die grösste Herausforderung in der Datenreinheit der Startphase. MS Direct erhält via Estée Lauder Companies wöchentlich die Kundendaten aus den Kassensystemen der Händler und speist sie ins auf Microsoft Dynamics basierende CRM-System von MS Direct ein. Bis heute sind rund 800000 Kundendaten im System erfasst und die meisten grösseren Händler via Kassensystem angebunden. Um aussagekräftige Resultate zu erhalten, werden die Kunden der kleineren Händler ohne elektronische Schnittstelle manuell eingepflegt. Auf diese Weise lassen sich fast alle Transaktionen den Kunden zuweisen.

Erfolgsfaktor Closed Loop

Durch die umfassende Datenerfassung und die Schnittstellen zu den Kassensystemen können die Beraterinnen am Verkaufspunkt einerseits direkt auf die Kundendaten zugreifen. Andererseits ist ersichtlich, in welchen Verkaufsstellen welche Kundin welche Produkte eingekauft hat – und damit auch, welche Marketingaktivitäten erfolgreich waren. Eine optimale Basis also für selektive Kundenbindungsaktionen und gezielte Upselling-Massnahmen. Auch hierzu nutzen die Estée Lauder Companies die Ressourcen der Dienstleisterin MS Direct und beauftragten sie mit dem Selektieren von Kundendaten, dem Realisieren von Newsletter, Mailings und SMS-Aktionen, mit Fulfillment-Aufgaben und dem Erfassen von Adressdaten und Mailing-Retouren. MS Direct misst zudem den Erfolg von Aktionen, kann Kundendaten mit Zusatzinformationen wie Alter oder Kaufkraftklasse anreichern oder Warenkorbanalysen durchführen und erstellt für jede Marke ein separates Reporting. Aufgrund der detaillierten Analysen und Charts lassen sich laufend neue Erkenntnisse für die Marktbearbeitung gewinnen. Um den Kreislauf nicht nur geschlossen zu halten, sondern tatsächlich auch als umfassendes erfolgversprechendes Marketinginstrument ohne Medienbrüche einzurichten, ist die Integration von Offline- UND Online-Daten essentiell wichtig. Bei Estée Lauder Companies gab es mit dieser Zusammenführung plötzlich noch mehr Informationen pro Kunde, der wiederum besser und zielgerichteter angesprochen werden kann.



Estée Lauder Companies' Kundenbeziehungsmanagement: Von einem anonymen Kauf hin zu einer personalisierten Kampagne



Erfolgsfaktor Automatisierung + Geschwindigkeit

Vor einem Jahr wurden alle wiederkehrenden Kundenansprachen (bspw. im Kundenwillkommenszyklus) analysiert und für kanalgerechte, verhaltensbasierte automatisierte Kampagnen aufbereitet. Damit konnten Estée Lauder Companies ihre Reaktionsgeschwindigkeit um 80 % stei-

gern und gleichzeitig die Kosten um 40 % senken. Gleichzeitig wurden Potentiale für einen höheren Segmentierungsgrad und eine damit einhergehende verbesserte Kundenansprache freigesetzt, was wiederum den wirtschaftlichen Erfolg von Einzelproduktkampagnen günstig beeinflusste.

Erfolgsfaktor Messbarkeit

Um vergleichen zu können, ob sich der Aufwand für das CRM lohnt, wird ein Prozentanteil der Kunden im Sinne einer Kontrollgruppe nicht bearbeitet. Die Resultate sprechen für sich und der riesige Aufwand lohnt sich absolut. «Früher wurden dieselben Fehler zehn Jahre lang gemacht, weil man sich auf das Bauchgefühl verlassen musste. Mit durchdachtem und messbarem CRM ist heute schwarz auf weiss zu sehen, was eine Aktion gebracht hat, und die Kampagnen können einen positiven Return on Investment ausweisen», erklärt Tobias Anderegg. Seitdem MS Direct für Estée Lauder Companies das Erfolgsreporting auf Basis des mächtigen Qlik-View eingerichtet hat, stehen permanent übersichtlich Echtzeitdaten zu allen gewünschten Kennzahlen (Umsatz, Transaktionen, Neukunden, Warenkorbdurchschnitt nach Umsatz und/oder Artikel) bereit, welche miteinander zum Beispiel für bestimmte Zeitpunkte verglichen werden können. Auch sind jederzeit Insights mit Angaben zur Datenbankgrösse, zu den dort verwalteten Marken, zu den Verkaufsläden sowie zur Gegenüberstellung von Einfach- und Mehrfachkäufern möglich. Oder darf es eine Auskunft sein über den Anteil von gesammelten E-Mail-Adressen von Kunden pro Verkäufer?

Erfolgsfaktor Händleranbindung

Die Einbindung des POS ist ein kritischer Erfolgsfaktor bei CRM-Projekten von Marken. Wenn die Händler professionell eingebunden werden und somit profitieren können, sind sie erfahrungsgemäss gerne bereit mitzumachen. Damit ein solch komplexes CRM-Projekt jedoch erfolgreich ist, sind intelligente Automatismen und hinterlegte Regeln entscheidend.

Erfolgsfaktor Know-how-Aufbau

Eine der grössten Herausforderungen liegt darin, dass Markenanbieter die Komplexität von CRM-Projekten zu Beginn oft verkennen. Doch ein CRM-Projekt erlaubt keine Fehler, sonst funktioniert es nicht. Tobias Anderegg erinnert sich an enorm lehrreiche Jahre als Projekt-Owner: «Dank der Zusammenarbeit mit MS Direct konnten wir sofort starten und gewannen so schlichtweg zwei bis drei Jahre Zeit, in der wir uns enorm viel Wissen aneigneten.» Know-how, das für das Unternehmen unbezahlbar sein wird, wenn es eines Tages das CRM inhouse betreiben will.

Fazit

Richtig initialisiert und geführt, ist der Dialog mit Endkunden für Marken eine unerschöpfliche Informations- und Wissensquelle. Im Fall von Estée Lauder Companies macht dies ca. 4 Millionen Kundenkontakte pro Jahr. Dank der gewonnenen Daten und Erkenntnisse lassen sich Kunden bedürfnisorientiert beraten, Zielgruppen präzise selektieren, Kundenverhalten analysieren, Erfolge von elektronischen und physischen Aktionen genau messen und in die CRM-Strategie einbinden. Und wenn der Kundin aufgrund der kürzlich gekauften Tagescrème in einer Upselling-Kampagne ein passendes Make-up vorgeschlagen werden kann, wird das – richtig gemacht – als willkommene Beratung positiv ankommen. Echter Dialog mit Endkunden ist für Marken zwar aufwendig, doch wenn die Quelle professionell genutzt wird, macht der Nutzen den Aufwand mehr als wett.

Mehr Informationen finden Sie auf unserer Website www.ms-direct.ch

Autor

Alex Hirzel



Head of Marketing, MS Direct AG

2. Kontinuität der Marke als Erfolgsfaktor

Das Management von Marken ist auch in Zeiten der Digitalisierung ein entscheidender Bestandteil des Marketings und verdient daher in der diesjährigen Studie klar ein eigenes Kapitel. Das Markenimage gilt es dabei besonders zu berücksichtigen, zumal diesem einen positiven Einfluss auf den Markenwert wie auch auf die Kaufabsicht nachgesagt wird.

2.1 BEDEUTUNG DES BRANDINGS

Das Branding des Unternehmens soll einen Wiedererkennungswert schaffen. Dies bedingt eine konsistente Markenführung im Sinne einer klaren Differenzierung gegenüber der Konkurrenz.

Ursprünglich war damit die Kennzeichnung von Rindern durch Brandzeichen gemeint. Die moderne Marke wurde erst im späten 19. Jahrhundert in Amerika erfunden. Die Marke war nicht nur gleichbedeutend mit Qualität, sondern zeigte auch einen gesellschaftlichen Status an. Schon 1893 wurde Coca-Cola in Atlanta als Marke eingetragen (Misof & Schwarz, 2017).

Das Branding ist sozusagen die Visitenkarte des Unternehmens, was den Wiedererkennungswert garantiert. Eine einheitliche Gestaltung ist wichtig, denn nur so kann das Unternehmen oder das Produkt auch tatsächlich wiedererkannt werden. Die Kunden identifizieren sich mit dem Produkt und mit dem Brand Image. Gleichzeitig bedeutet das Branding für viele Kunden auch ein Qualitätsmerkmal und impliziert ein gewisses Vertrauensverhältnis. Das Branding ist ein bunter Mix aus verschiedenen Massnahmen und bezieht sich auf die externe und interne Sphäre eines Unternehmens. Im digitalen Bereich sind der Wiedererkennungswert und das Vertrauen nicht zu unterschätzen. Auch hier muss auf eine saubere und konsistente Markenführung geachtet werden. Offline wie online besteht ein Unterschied zwischen einem gebrandeten Produkt und einem No-Name-Produkt, denn Marken reduzieren das von den Kunden wahrgenommene Kaufrisiko. Gerade dort, wo man das Produkt nicht gleich selber testen kann, ist dies ein relevanter Faktor (Schmidt, 2007).

In Zeiten der Überflutung von Informationen ist die Differenzierung sehr wichtig. Dies gelingt unter anderem durch das Markenimage, was als Fremdbild der Marke definiert wird. Es bildet sich langfristig durch die Kontakte mit dem Brand (Esch et al., 2014). Die Wahrnehmung der Marke erfolgt über alle Kommunikations- und Marketingmassnahmen des Unternehmens. Dies können zum Beispiel das Angebot, die Werbung, der Name, das Logo, der Slogan, aber auch das Mitarbeiterverhalten sein. Eine konsistente stabile Identität ist für die Unternehmen von hoher Bedeutung und stärkt das Vertrauen (Lange, 2016).

Das externe Branding ist der Teil des Brandings, der am meisten von den Kunden wahrgenommen wird. Der Aussenaustritt ist sehr wichtig, dennoch muss er konsistent mit dem restlichen Auftreten sein. Die Versprechen nach aussen müssen auch nach innen befolgt und umgesetzt werden. Unter dem Internal Branding wird vor allem der Mitarbeiterbereich verstanden. Man wirbt zuerst um Mitarbeiter und will sie dann, unter anderem mit Hilfe des Brandings, im Unternehmen halten. Das Branding richtet sich nach innen, weil die Mitarbeiter eines der besten Werbemittel sind. Mitarbeiter, die gerne für das Unternehmen arbeiten, machen automatisch auch Werbung dafür, ohne dass sie dazu gezwungen werden müssten. Diese Zufriedenheit kann kaum mit einem künstlichen Branding erzwungen werden. Die interne Kultur des Unternehmens muss konsistent mit dem internen Branding sein. Nur so ist das Unternehmen auch authentisch. Die Marke definiert gemäss Süss, Zerfass und Dühring (2011) die Leitplanken für das tägliche Handeln von Managern und Mitarbeitern. Die Autoren fahren weiter, indem sie die Marke sogar als zentrales Motivationsinstrument sehen. Mitarbeiter empfinden so Stolz, für das Unternehmen tätig zu sein, und damit würde die emotionale Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen gefördert. Die Kontinuität wird auch dadurch gefördert, dass durch die Bindung die Wechselbereitschaft niedriger ist. Der letzte Aspekt, den die Autoren erwähnen, ist die Funktion der Mitarbeiter als Markenbotschafter. Damit würden sie massgeblich die externe Markenführung des Unternehmens unterstützen. Insgesamt ist also das Internal Branding ein wichtiger Pfeiler der Konsistenz innerhalb eines sich sehr dynamisch wandelnden Umfelds.

Die dargestellten theoretischen Aspekte haben sich auch in der aktuellen Befragung niedergeschlagen. Die Marke ist generell für die befragten Unternehmen wichtig. Man könnte sogar so weit gehen und sagen, dass sie ein entscheidender Faktor ist. Das Image und die Markenpersönlichkeit sind für den Kunden besonders dann wichtig, wenn sie zur eigenen Persönlichkeit passen. Aaker (1997) beschreibt Markenpersönlichkeit als die Gesamtheit der menschlichen Eigenschaften, die mit einer Marke verbunden werden. Die Studie von Malär, Krohmer, Hoyer und Nyffenegger (2011) bestätigte, dass vor allem für eine emotionale Bindung der Konsumenten mit einer Marke die kundenorientierte Perspektive respektive das Selbst der Zielkunden berücksichtigt werden sollte. Das Markenimage und die Markenpersönlichkeit bilden sich aus den verfügbaren Informationen zur Marke. Es sind also Einflussfaktoren, die bei der Bildung der Markenpersönlichkeit relevant sind und als Determinanten bezeichnet werden (Lange, 2016). Lange präsentiert das Beispiel Aldi. Durch die preisgünstigen Produkte, die verkauft werden, wird auch die Marke Aldi als preisgünstig wahrgenommen. Gleich funktioniert das im Idealfall mit den Testimonials. Roger Federer mit seinem spezifischen Image muss von Marken eingesetzt werden, mit denen ähnliche Attribute verbunden werden.

Die Attribute sind nicht nur für Grossunternehmen relevant, sondern auch für KMUs, von denen es gemäss der Statistik (2015) der Unternehmensstruktur (STATENT) des Bundesamtes für Statistik (BFS) rund 581 954 (Mitarbeiter 1–249) gibt (Kmu.admin.ch, 2017). Bei der aktuellen Befragung kam bei der Frage nach den Attributen an erster Stelle das Image (vgl. Abb. 5). Rund 72 % der Befragten sehen das Image hier vorn. In Anbetracht der vorhergehenden Ausführungen durchaus eine logische Konsequenz. Das Image ist entscheidend mit der Marke verbunden. Ein schlechtes Image führt daher auch zu negativen Verbindungen mit der Marke. Eine Studie von Chen, Chen und Huang (2012) ergab, dass das Markenimage einen signifikanten Einfluss auf den Markenwert und die Kaufabsicht hat.

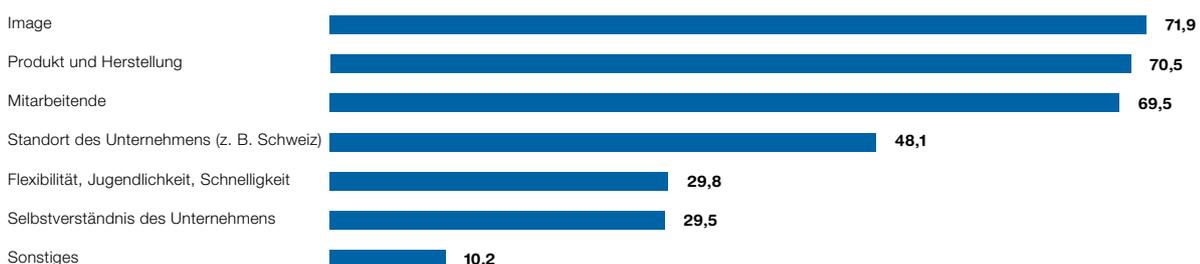
Interessant ist der Unterschied zwischen B2B- und B2C-Unternehmen. Das Image ist für rund 87 % der B2C-Unternehmen der wichtigste Faktor. Dagegen sehen dies nur rund 67 % der B2B-Unternehmen so. Über alle Befragten hinweg landet das Image dennoch auf dem ersten Platz. Die reinen B2B Unternehmen sehen dagegen an erster Stelle den Standort des Unternehmens. Gesamthaft, also B2B und B2C, findet sich der Standort in der Befragung mit rund 48 % an vierter Stelle. In der Asset Management

Abbildung 5: Attribute, die für die Befragten relevant für die Markenidentität sind

IMAGE UND PRODUKTE & HERSTELLUNG SIND ENTSCHEIDEND FÜR DIE MARKENIDENTITÄT

Zustimmung in %

Welche Attribute sind entscheidend für Ihre Markenidentität?



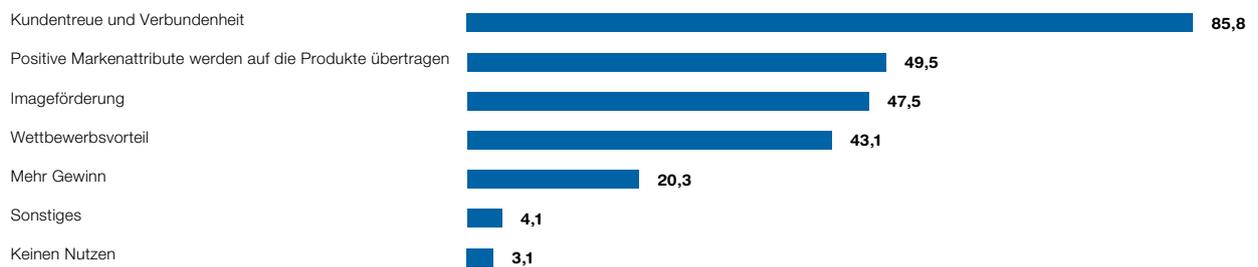
N = 295, Mehrfachnennungen möglich

Abbildung 6: Nutzen der Marke für die Befragten

KUNDENTREUE UND VERBUNDENHEIT WERDEN VON DEN BEFRAGTEN AM MEISTEN GENANNT HINSICHTLICH DES NUTZENS DER MARKE

Zustimmung in %

Welchen Nutzen bringt Ihre Marke?



N = 295, Mehrfachnennungen möglich

Studie 2018 der Hochschule Luzern wurde der Standort Schweiz für diese Branche hervorgehoben (Fausch & Ankenbrand, 2015). Im internationalen Ranking lag Zürich auf Platz vier. Je nach Branche und Tätigkeit ist daher der Standort tatsächlich ein relevanter Faktor für die Markenidentität resp. das Image.

An zweiter Stelle der Attribute für die Markenidentität folgen die Produkte und die Herstellung mit 70,5%. Diese Platzierung ist ebenfalls durchaus logisch. Die Produkte sind für viele Unternehmen der Dreh- und Angelpunkt und stehen oft im Zentrum des Handelns (Herrmann & Huber, 2013). Die Herstellung spielt ebenfalls eine wichtige Rolle und hat einen Einfluss auf die Marke. Man denke nur an eine inländische oder ausländische Herstellung. Dies kann einen Unterschied für die Kunden bedeuten. Im Bekleidungssektor ist die Herstellung ein grosses Thema. Der Verband Swiss Textiles hat in einem Bericht die Bedeutung der Nachhaltigkeit thematisiert (Flückiger, Bachmann & Matti, 2016). Auch wenn viele Schweizer Firmen in diesem Bereich

Spezialisten sind, so ist für sie, gemäss Swiss Textiles, die nachhaltige Produktion von grosser Bedeutung. Daraus kann man schliessen, dass dies auch auf das Image Auswirkungen hat. Wer nachhaltig produziert, müsste bei den Kunden auf ein besseres Image vertrauen dürfen. Diese Verzahnung findet sich auch bei den Bio-Produkten. Die Produktionsweise hat einen Einfluss auf das Image der Produkte (Simons, Vierboom & Härten, 2001).

Mit 69,5% folgen als wichtiger Faktor die Mitarbeitenden. Die Korrelation zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit wurde bereits 2010 in einer Metaanalyse von Gerpott und Paukert (2010) nachgewiesen. Es ist erfreulich zu sehen, dass auch auf Unternehmerseite der Faktor Mitarbeiter als wichtig für die Markenidentität eingestuft wird. Neben dem Produkt sind die Mitarbeiter tatsächlich ein bedeutender Faktor in der Kundenbeziehung. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass man im Management diesen Aspekt nicht ausser Acht lassen darf. Er kann einen grossen Einfluss auf das Image haben, gerade im Kundenkontakt.

Neben dem Image und der Markenidentität ist natürlich auch der Nutzen einer Marke von einer hohen Bedeutung. Der Nutzen muss nicht zwingend mit einem physischen Nutzen verbunden werden. Es kann sich durchaus auch um einen ideellen Nutzen handeln. Schmidt (2007) bringt das Beispiel des Mineralwassers San Pellegrino, welches die Konsumenten in den letzten Italien-Urlaub zurückversetzt und damit positive Emotionen auslöst. Fast 86 % der Befragten sahen als primären Nutzen die Kundentreue und Verbundenheit (vgl. Abb. 6). In der Theorie gibt es verschiedene Beziehungsformen. Baumgarth (2014) präsentiert drei: Die eine benennt er als beste Freundschaft. Diese ist eine freiwillige Verbindung, die auch dauerhaft ausgerichtet ist. Die zweite Form nennt er geheime Affären. Hier geht es um eine sehr gefühlsbetonte Beziehung, die ein Risiko birgt, sofern andere davon wissen. Die dritte Form sind Kindheitskameradschaften, die vor allem Trost und Sicherheit bieten. In der Markenführung ist es natürlich von erheblichem Vorteil, wenn man treue Kunden hat. Hier kann die Marke mit einem hohen Wiedererkennungswert und einem positiven Image viel beitragen. An dritter Stelle nannten die Befragten auch genau diesen Punkt der Imageförderung (47,5%). Für 49,5% der Befragten werden die positiven Markenattribute auf das Produkt übertragen. Dies wurde oben bereits erläutert und stellt eine logische Schlussfolgerung dar.

Diejenigen der Befragten, die sich als Top-Performer (siehe Erklärung in Kapitel 6.1: Performance-Klassen) einschätzen, sehen den Wettbewerbsvorteil als einen wichtigen Nutzen (62,5%). Bei den Underperformern sind dies nur 34%. Mit grosser Wahrscheinlichkeit gibt es auch hier Branchenunterschiede. Eine starke Marke kann allerdings zum Unternehmenserfolg beitragen und damit auch einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Es gibt also nicht nur einen Nutzen auf Kundenseite, sondern auch auf seiten des Unternehmens, und dieser kann auch monetäre Vorteile haben (Kapferer, 2015).

2.2 WICHTIGKEIT DES FAKTORS MITARBEITER IN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Bereits bei den Attributen der Markenidentität gelten die Mitarbeiter als wichtiger Faktor. Die Seite der Mitarbeiter wurde explizit befragt, da sie einen grossen Einfluss auf ein Unternehmen haben.

Für den Grossteil der Befragten stimmte die Aussage, dass sich die Belegschaft mit der Marke langfristig identifizieren sollte (vgl. Abb. 7). Besonders hoch war die Zustimmung bei Unternehmen mit 250–1000 Mitarbeitern sowie bei Unternehmen mit über 1000 Mitarbeitern. Unternehmen unter 50 Mitarbeitern werten diesen Punkt etwas niedriger. Gemäss Kreutzer (2014) benötigen Unternehmen Mitarbeiter, die als Markenbotschafter wirken. Sie müssen dadurch ein markenidentitätskonformes Verhalten an den Tag legen. Gemäss Kreutzer (2014) gelingt dies nur, wenn ein sogenanntes Internal Branding aufgebaut wird. Alle Unternehmensrepräsentanten müssen dieses markenorientierte Verhalten auch tatsächlich leben. Nur so können Führungskräfte und Mitarbeiter als Markenbotschafter wirken. Zur Identifikation mit der Marke trägt auch die Wertschätzung bei. Diese fördert die Leistungsbereitschaft und Motivation (Kreutzer, 2014). Kreutzer nennt als Beispiel eine Marke mit einer hohen Serviceorientierung. Wenn dem Mitarbeiter im

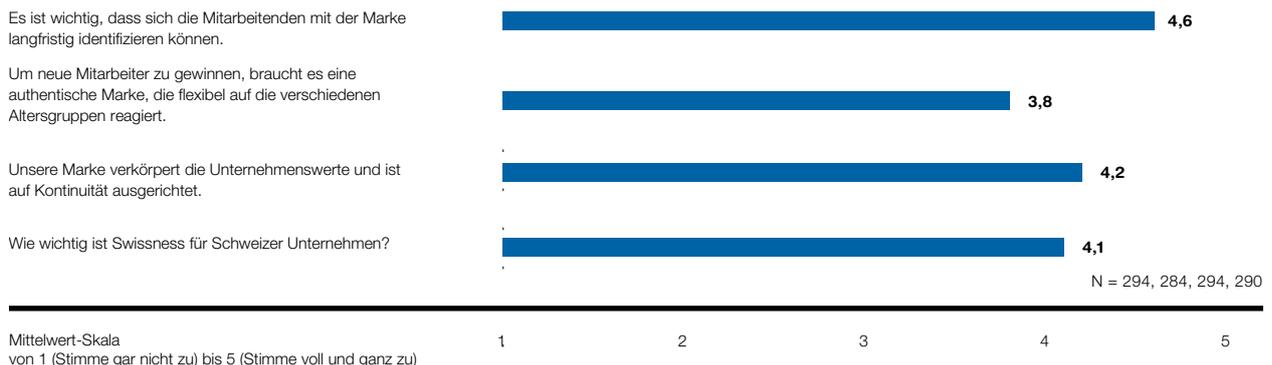
Customer-Service-Center die notwendigen Autorisierungen fehlen, um dem Kunden gewisse Konditionen zu gewähren, dann ist dies nicht konsistent mit der Marke (Kreutzer, 2014). Unternehmen haben verschiedene Instrumente für das Internal Branding zur Verfügung. Schmidt präsentiert vier Bereiche, die für das interne Branding relevant sind (Schmidt, 2007): Einerseits sind dies die Strukturen (z. B. Organisationsstruktur, Anreizsysteme, Planungssysteme etc.), die Kommunikation (interne Kommunikation, innengerichtete externe Kommunikation), die Führung (Führungskultur, Führungsstil) und das Personalmanagement (Employer Branding, Personalauswahl, Beförderungskriterien etc.).

Bei der Befragung wurde auch an dieser Stelle die Bedeutung der Kontinuität hervorgehoben. Die Marke muss die Unternehmenswerte verkörpern und auf Langfristigkeit ausgerichtet sein. Dieser Punkt schlägt sogar leicht Swissness. Diese ist zwar wichtig, wurde aber nicht ganz so hoch bewertet wie die Kontinuität. Eine Kombination von Swissness und langfristigen Marken ist wohl für die Schweizer Unternehmen die richtige Mischung, sofern es zur eigenen Ausrichtung passt. Die Studie Swissness Worldwide 2016 der Universität St. Gallen hat aufgezeigt, dass Swissness wichtig ist, aber nicht für alle Branchen

Abbildung 7: Aussagen zum Brand Management im Unternehmen

DIE IDENTIFIKATION MIT DER MARKE IST AUF MITARBEITERSEITE WICHTIG

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?



gleichermaßen (Feige, Reinecke & Hirsbrunner, 2016). Insbesondere bei Luxusuhren, bei Käse und Kosmetikartikeln sind die Konsumenten bereit, für die Schweizer Herkunft mehr zu bezahlen. Dies ändert sich in den Bereichen Informations- und Kommunikationstechnologie sowie im Maschinenbau. Die Schweizer Herkunft alleine macht noch keinen Erfolg, es braucht dazu eine langfristig ausgerichtete Marke, die konsistent ihre Markenwerte verkörpert und von den Mitarbeitern getragen wird.

Die verschiedenen Generationen machen die Mitarbeitergewinnung für die Unternehmen nicht einfacher. So ist für die Generation Y die Attraktivität des Unternehmens weniger wichtig. Hier zählen Corporate Social Responsibility und die Nachhaltigkeit. Die Generation der Babyboomer setzt dagegen sehr viel Wert auf das Image des Arbeitgebers. Die Generation Y zeichnet sich ausserdem durch eine Sprunghaftigkeit aus. Hier müssen umso mehr die Bindungen an den Arbeitgeber forciert und die Verweildauer im

Unternehmen erhöht werden (Einramhof-Florian, 2016). Hier gilt es, das Employer Branding entsprechend auf die diversen Generationen auszurichten. Analog der Unique Selling Proposition gibt es die Employer Value Proposition. Sie spiegelt den Wettbewerbsvorteil des Arbeitgebers in den Augen des Arbeitnehmers wieder. Die Employer Value Proposition muss authentisch attraktiv und differenzierend sein – nur so wird sie zu einem echten Vorteil (Parment, 2009). In der Befragung gab es zwischen den Branchen leichte Unterschiede. So war die Authentizität der Marke für die Mitarbeitergewinnung für die Branche Gastgewerbe / Beherbergungen und Gastronomie höher (Wert 4,64) als für die Branche Verarbeitendes Gewerbe / Herstellung von Waren (Wert 3,57). Je nach Branche sind die Anforderungen an die Mitarbeiter unterschiedlich. Daher kann es durchaus zu anderen Gewichtungen kommen. Dennoch kann man sagen, dass die Marke auch im Employer Branding und in der Mitarbeitergewinnung eine wichtige Rolle spielt.



«Erfreulich viele Unternehmen erkennen die hohe Relevanz der Mitarbeitenden für die Marke, und das offensichtlich in allen Branchen relativ stark. Dies verdeutlicht, dass Markenmanagement längst nicht mehr nur in der Theorie, sondern auch aus Sicht der Praxis eine ganzheitliche Sicht erfordert und neben «klassischen» Marketingmassnahmen der Kommunikations- und Produktpolitik immer auch die Mitarbeitenden einbeziehen sollte.»

Prof. Dr. Florian U. Siems, TU Dresden

2.3 KONTINUITÄT INMITTEN DER DYNAMIK

In der Befragung stach besonders ein Begriff heraus – die Kontinuität. In Zeiten des dynamischen Wandels ist sowohl auf Kunden- wie auch auf Unternehmenseite die Kontinuität von entscheidender Bedeutung.

Bruce und Jeromin (2018) sprechen von den Veränderungen, auf einer Vielzahl von Ebenen, im Marketing selbst. Insbesondere die Digitalisierung habe das Kundenverhalten, die Wettbewerbs-, Vertriebs- und Medienlandschaft nachhaltig verändert. Gleichzeitig hätten die Geschwindigkeit und die Intensität zugenommen. Die Dynamik hat alle Branchen erfasst. Gemäss den Autoren ergibt sich hier aber ein Spannungsfeld zwischen dieser Dynamik und der Kontinuität in der Markenführung. Die Orientierungsfunktion von Marken ist gemäss Bruce und Jeromin (2018) sehr hoch, gerade auf Märkten, die von vielen Veränderungen betroffen sind. Eine Marke muss eine

klare Haltung haben, um sich nicht in der Dynamik der Märkte zu verlieren. Trotz der Dynamik muss die Marke langfristig Vertrauen, Orientierung und Differenzierung schaffen. Die Erkenntnisse aus der Literatur decken sich somit mit der Befragung. Rund 64 % der Befragten setzen die Kontinuität auf den ersten Platz (vgl. Abb. 8). Infolge des Gesagten ein absolut schlüssiges Ergebnis, das nicht erstaunt. Die Dynamik auf der einen Seite erfordert eine hohe Kontinuität auf der anderen Seite. B2B-Unternehmen messen der Kontinuität sogar eine noch höhere Bedeutung zu. 69,5 % von ihnen setzen auf die Kontinuität. Gerade im B2B-Geschäft sind Vertrauen und eine langfristige Ausrichtung wichtige Faktoren. Eine Marke, die auf Kontinuität setzt, hat hier offenbar bessere Chancen im Markt.

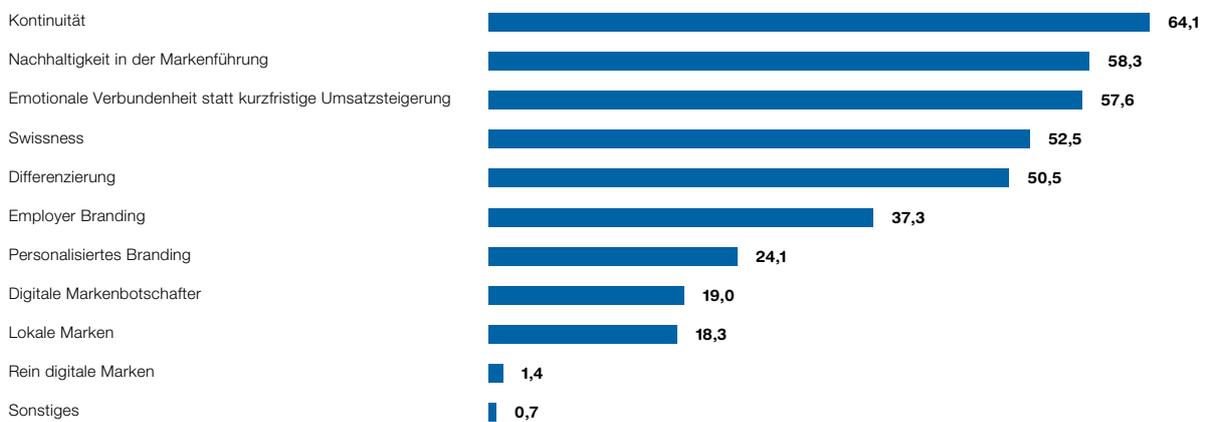
Wie in der Literatur vorgeschlagen, gilt es auch hier, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität zu verbinden, und damit eine kontinuierliche Weiterentwicklung zu garantieren, ohne den Markenkern zu verändern (Bruce & Jeromin, 2018).

Abbildung 8: Relevante Trends im Brand Management

KONTINUITÄT IST FÜR DIE MEHRHEIT DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN DER RELEVANTESTE TREND IM BRAND MANAGEMENT

Zustimmung in %

In welchen der unten aufgeführten Begriffe sehen Sie für Ihr Unternehmen relevante Trends im Brand Management?



N = 295, Mehrfachnennungen möglich

Die Nachhaltigkeit ist nicht nur in der Produktion von hoher Bedeutung, sondern nimmt ihren Platz auch in der Markenführung ein. Gemäss Gutjahr (2015) muss der Nutzen für den Käufer über die Beruhigung seines Gewissens und die Erfüllung moralischer und ethischer Verpflichtungen hinausgehen. Ausserdem können die Verbraucher die Nachhaltigkeit von Markenprodukten schwer überprüfen (Gutjahr, 2015). Ist das Image des Unternehmens gut, so müsste auch die Glaubwürdigkeit erhöht sein. Nebst der Differenzierung, die in der Befragung von 50,5% als relevant betrachtet wurde, sind insbesondere die Einzigartigkeit und das Vertrauen wichtig.

Emotionen spielen für die Befragten auch in der Markenführung eine grosse Rolle. Rund 57% Zustimmung setzten die Emotionen auf den dritten Platz. Die Verbindung zwischen Emotionen und Markenliebe stellen auch Langner, Bruns und Kühn (2013) her. Meistens entstünden diese aufgrund von persönlichen Erlebnissen. Emotionen führen zu Veränderungen bei den Personen, einerseits auf der Ebene des subjektiven Erlebens, andererseits gibt es Neuro- und peripherpsychologische Veränderungen und ein beobachtbares Ausdrucksverhalten (Knackfuss, 2010). Die Kraft der Emotionen ist also gross und bietet für Unternehmen ein hohes Potential. In der Umsetzung der Markenführung gilt es diesem Umstand Rechnung zu tragen. Durch die hohe Bindungskraft der Emotionen, ist es möglich, die Verbundenheit zu stärken.

Wie oben bereits dargelegt, findet sich Swissness auch bei den Trends wieder. Rund 52% sehen Swissness als Trendfaktor. Swissness ist nach wie vor relevant, allerdings steht sie nicht alleine da und kann nur in Verbindung mit einer guten Markenführung zur erhöhten Wettbewerbsfähigkeit beitragen. Erstaunlich ist, dass die lokalen Marken mit rund 18% etwas abgeschlagen sind. Die Studie «Regionalprodukte: Was ist Herkunft wert?» zeichnet hier ein anderes Bild (Feige, Hirsbrunner & Scharfenberger, 2016). Hier würden 70% der Konsumenten regionale Produkte anderen Schweizer Produkten unbekannter Herkunft vorziehen. Gerade hier zeigt sich die Verbundenheit in Verbindung mit einer höheren Zahlungsbereitschaft. Je nachdem, wo die befragten Unternehmen agieren, ergeben regionale Produkte möglicherweise keinen Sinn. Daher ist es möglich, dass aus einer solchen Optik heraus die regionalen Produkte als weniger relevant betrachtet werden.

Die digitale Transformation hat auch die Markenführung erfasst, dennoch sehen die Befragten weder digitale Markenbotschafter noch rein digitale Marken vorn. Auch hier zeigt sich, dass die Kombination zwischen on- und offline wohl zielführender ist. Kontinuität im digitalen Wandel ist tatsächlich der aktuelle Weg, den die Unternehmen gehen. Gerade in der digitalen Welt mit den vielen Marken ist eine starke Positionierung mit einer guten Markenführung entscheidend. Schnelligkeit und Flexibilität schliessen daher die Kontinuität und die Nachhaltigkeit auf der anderen Seite nicht aus. So bleiben die Unternehmen gerüstet, um auch zukünftig im Wettbewerb zu bestehen.

3. Kundenbeziehungsmanagement

Im Kundenbeziehungsmanagement sind 2018 klare Spannungsfelder zu sehen: Zwischen Geschwindigkeit und Beständigkeit, zwischen Digitalisierung und Emotionalisierung sowie zwischen Automatisierungstrends und fehlenden Kundendaten für modernes CRM.

3.1 DATENTHEMEN MACHEN CRM ZUR TOP-PRIORITÄT

Das Bedürfnis nach datenbasiertem Marketing beflügelt weiterhin die Bedeutung von CRM, obwohl die Mehrheit der Unternehmen nur die einfachsten Adressdaten zur Verfügung hat. Modernes CRM ist so kaum möglich, aber die Investitionsbereitschaft bleibt hoch.

Zahlreiche Marketing-Trends drehen sich um Kundendaten, wie das Kapitel 3.3 zeigen wird, aber auch die im Mai in Kraft getretene neue europäische Datenschutzverordnung (DSGVO) lenkt den Fokus noch mehr auf Kundendaten. Die Neuregelung des Datenschutzes in der Schweiz ist noch in

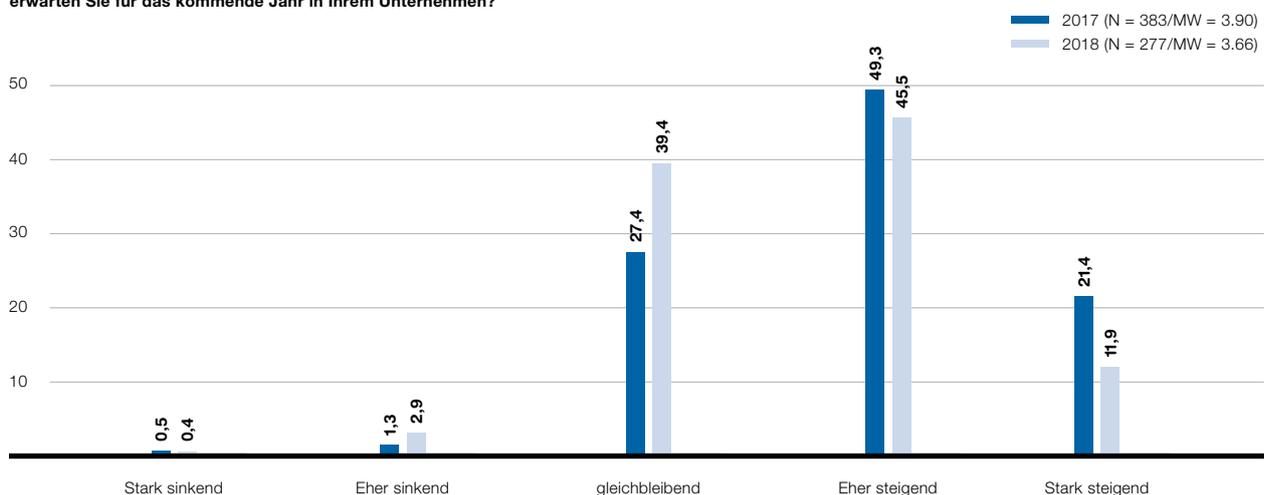
der Diskussion, wirft aber ebenfalls bereits grosse Schatten voraus. Eine klare Verknüpfung mit CRM ist zudem die nun höhere Dringlichkeit, die Berechtigungen und die resultierende Kommunikation zu dokumentieren und zu steuern. Die zunehmende Schwierigkeit, Kundendaten und die Erlaubnis zur Nutzung zu erhalten, steigert das Bewusstsein für den Wert der Daten. Die heutige Situation im Datenschutz sorgt aber auch für grosse Unsicherheit bei den Unternehmen und häufig für eine «im Zweifel Nein»-Mentalität. So ist es folgerichtig, dass die Bereitschaft, in CRM zu investieren sehr hoch bleibt, aber einen leichten Rückgang gegenüber der historischen Bestmarke von 2017 zu verzeichnen hat (vgl. Abb. 9). 45,5% der Unternehmen wollen ihre CRM-Investitionen in Personal und IT eher und 11,9% sogar stark steigern. Gerade einmal 3,3% der Unternehmen denken an eine Reduktion. Die Top-Performer unter den teilnehmenden Unternehmen investieren dabei hochsignifikant häufiger in das CRM. Ein nicht unerheblicher Teil dieser Investitionen fliesst in Datenverfügbarkeit, Datenmanagement und Datenanalysefähigkeiten. Dies bestätigt die Studie Digital Data Insights 2018, in der 84% der

Abbildung 9: Entwicklung des CRM-Budgets 2017 vs. 2018

WEITERHIN SEHR HOHE NEIGUNG, IM ZUGE DER DIGITALISIERUNG INS CRM ZU INVESTIEREN

Zustimmung in %

Welche Entwicklung der Budgets für das Kundenbeziehungsmanagement (Personal, IT und weitere CRM-Aufwände) erwarten Sie für das kommende Jahr in Ihrem Unternehmen?





«Die gleichbleibende bzw. eher steigende Tendenz zu Investitionen in

CRM ist nachvollziehbar in einer Welt, in der Daten und Digitalisierung an den Kundenschnittstellen wichtig sind und immer wichtiger werden.»

Philip Michel, Post CH AG

Unternehmen die Bereiche Customer Intelligence und Analytics als geeignete Mittel ansehen, um besser im Sinne der Kunden handeln zu können – was sich wiederum positiv auf den Absatz auswirken soll (Seitz & Sauer, 2018). Auch die Digital Rookies scheinen die Datenverfügbarkeit als stark relevant einzuschätzen. Mehr als drei Viertel (76,5%) der

Digital Rookies würden in eine bessere interne Datenverfügbarkeit investieren. Verglichen mit den Digital Professionals (53,7%) und den Digital Intermediates (50%), unterscheiden sich die Digital Rookies auch in diesem Punkt, von Letzteren (den Digital Intermediates) sogar signifikant.

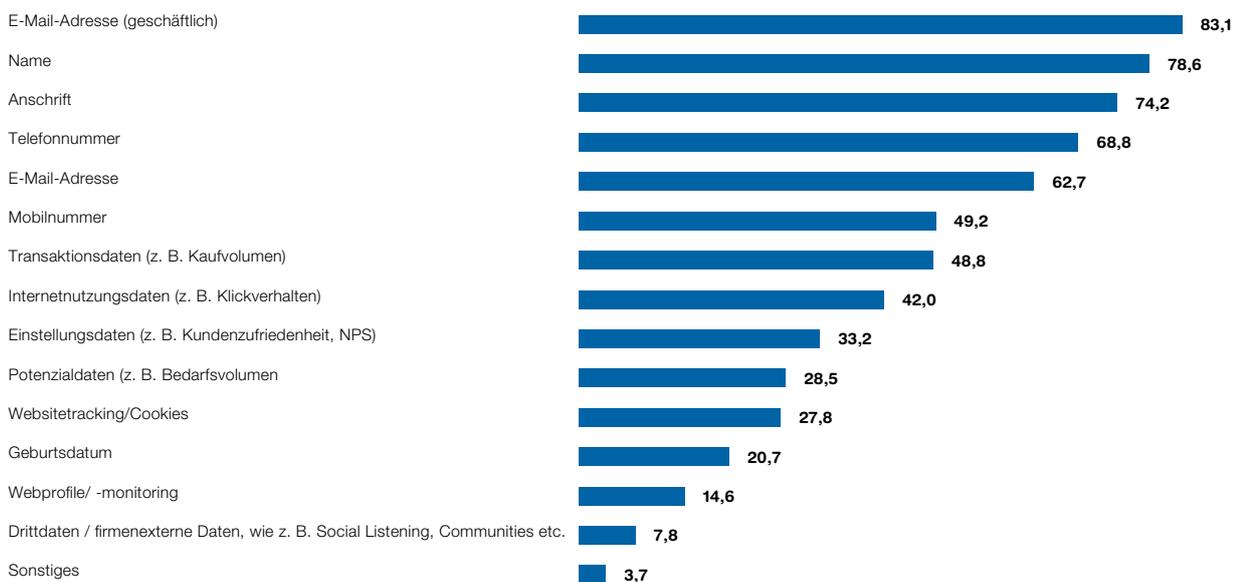
Bei so viel Aufmerksamkeit wären auch grosse Schritte bei Datenverfügbarkeit und Datenverwendung zu erwarten. Die Antworten der Unternehmen zeigen jedoch ein deutlich anderes Bild. Lediglich einfache Adressdaten stehen der

Abbildung 10: Datenverfügbarkeit in den Unternehmen

DIE MEHRHEIT DER SCHWEIZER UNTERNEHMEN NUTZT LEDIGLICH KONTAKTDATEN

Zustimmung in %

Welche der folgenden Daten erheben und nutzen Sie in Ihrem Unternehmen systematisch?



N = 295, Mehrfachnennungen möglich

Mehrheit der antwortenden Unternehmen zur Verfügung und werden auch genutzt (vgl. Abb. 10). Mit 83,1% die höchste Verfügbarkeit besteht bei geschäftlichen Mailadressen, was der sehr hohen Bedeutung von E-Mails als Dialogkanal entspricht (Hannich, et al., 2017). E-Mail-Adressen der Kunden allgemein stehen 62,7% der Unternehmen zur Verfügung. Die weiteren Daten mit verbreiteter Verfügbarkeit sind die klassischen Kontaktdaten Name (78,6%), Anschrift (74,2%) und Telefonnummer (68,8%). Bereits die Mobilnummer der Kunden steht nicht mehr ganz der Hälfte der Unternehmen (49,2%) zur Verfügung.



«Dynamische Interaktions- und Verhaltensdaten werden vergleichsweise immer noch unterdurchschnittlich genutzt – obwohl wir genügend Beispiele kennen, bei denen Kundenbeziehungen genau dadurch interaktiver und rentabler wurden.»

Robert Schumacher, Director gateB AG

Ebenfalls weniger als die Hälfte der Unternehmen ist in der Lage datenbasiert individuell auf das beobachtete Verhalten der Kunden z. B. mit Hilfe von Trigger-Based Marketing einzugehen, da hierfür z. B. Transaktionsdaten (48,8%), Internetnutzungsdaten (42,0%) oder Webprofil- und Webmonitoringdaten (14,6%) genutzt werden. Auch grosse Teile von aktuellen Marketing-Automation-Optionen sind damit unmöglich. Ein Vergleich mit den Ergebnissen derselben Studie 2017 zeigt sogar bei allen drei Datentypen einen teilweise deutlichen Rückgang (Hüttermann et al., 2017).

Ein weiterer Bereich sind Daten, die für psychografische Massnahmen notwendig sind, wie Segmentierungen auf der Basis von Einstellungen (vorhanden bei 33,2%) oder Kundenwertmanagement auf der Basis des Kundenpotentials (vorhanden bei 28,5%).

Zusammenfassend bedeuten die Antworten, dass der Mehrheit der mittleren und grossen Schweizer Unternehmen die Datenbasis für modernes Kundenbeziehungsmanagement fehlt. Eine im wahrsten Sinne des Wortes persönliche Ansprache des Kunden bezogen auf das Klick- und Nutzungsverhalten oder sein Kundenpotential ist so nicht möglich. Knapp 80% der Unternehmen können nicht mal ihren Kunden zum Geburtstag gratulieren. Emotionen, welche die Kundenbeziehung auch durch digitale Marketingmassnahmen positiv beeinflussen, sind so schwierig zu generieren. Wow-Effekte wie personalisierte Glückwünsche mit möglichen Rabatten zu Lebensereignissen wie Geburtstag, Hochzeit oder Studienabschluss bleiben nur den wenigsten Unternehmen möglich. Möglichkeiten zur Emotionalisierung auch und vor allem im digitalen Marketing gibt es dabei zahlreiche (Rüeger et al., 2018).

Abbildung 11: Wille, in die Datenverfügbarkeit zu investieren

DREI VIERTEL DER UNTERNEHMEN WOLLEN IN DATENVERFÜGBARKEIT INVESTIEREN Zustimmung in %

Würden Sie für eine bessere Datenverfügbarkeit investieren?



N = 217

Viele der CRM-Trends, die im später folgenden Kapitel 3.3 thematisiert werden, können mit dieser Datenverfügbarkeit nicht von den Unternehmen umgesetzt werden, und es besteht die Gefahr, international den Anschluss zu verlieren. So ist es auch nicht überraschend, dass die grosse Mehrheit der Unternehmen bereit ist, in eine bessere Datenverfügbarkeit zu investieren (vgl. Abb. 11). Die Mehrheit (53,9%) will dies intern erreichen, etwa ein Fünftel (21,2%) ist bereit, sich externe Unterstützung zu holen, und ein Viertel (24,9%) sieht keinen Investitionsbedarf.

Die geringe Datenverfügbarkeit und -nutzung lässt Fragen nach einer möglichen Verzerrung der Antworten aufkommen. Aufgrund der Art der Befragung lässt sich schwer feststellen, inwiefern ein Teil der Unternehmen aus allgemeiner Vorsicht bei Datenschutzfragen nicht vollständig oder nicht wahrheitsgemäss geantwortet hat. Ebenso sind Gefälligkeitsantworten möglich, da Unternehmen erwarten, dass die Stimmung aktuell eher gegen intensive Datennutzung ist. In diesem Fall spricht man unter Marktforschern von «sozial erwünschten Antworten». Dies könnte beispielsweise die Drittdaten betreffen. Ebenso ist eine Verzerrung durch mangelndes Bewusstsein oder Fachwissen möglich. Betrachtet man die tatsächliche Verbreitung von Software wie Google Analytics, liegt die Anzahl der Antworten auf einem sehr niedrigen Niveau.

Die Investitionsneigung in CRM drückt sich auch im Kauf spezialisierter Software aus. Während die Veränderung der generellen Nutzung einer CRM-Software im Bereich der Fehlertoleranz liegt (68,5% besitzen dezidierte CRM-Software, davon 30,0% als Teil ihres ERP), gibt es bei den Präferenzen für bestimmte Anbieter einige Bewegung, wie die folgende Grafik zeigt.

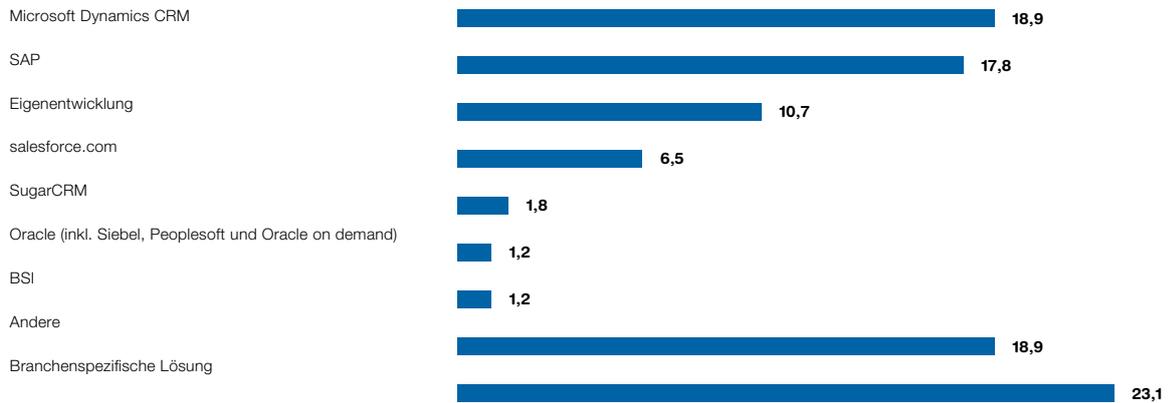
SAP (17,8%) und Salesforce (6,5%) konnten prozentual gegenüber 2017 deutlich zulegen. SAP schliesst sogar ganz nah zum Marktführer Microsoft Dynamics CRM (18,9%) auf. Der verstärkte Fokus auf CRM bei SAP scheint von vielen Unternehmen honoriert zu werden. Andere Marktcharakteristika wie eine hohe Fragmentierung (23,1% Andere) sowie eine hohe Bedeutung von branchenspezifischen Lösungen (18,9%) und Eigenentwicklungen (10,7%) bleiben bestehen. Ein verstärkter Einsatz von CRM-IT ist auch ein häufiges Mittel, um mehr Geschwindigkeit zu erreichen, was im folgenden Abschnitt diskutiert wird.

Abbildung 12: Partner für CRM-Software 2018

EINIGE BEWEGUNG IN DER BELIEBTHEIT DER CRM-ANBIETER

Zustimmung in %

Wer ist Ihr bevorzugter Partner für CRM-Software?



N = 169

Lernen zu lernen! – Worauf es zu achten gilt bei datenbasierten Marketingprojekten

Robert Schumacher, Director gateB AG

Es gibt fast kein Unternehmen, welches sich heute nicht mindestens schon die Frage gestellt hat, wie es das Datenpotential im Marketing für sich nutzen kann. Die Frage ist schnell gestellt, doch die Suche nach Antworten birgt Tücken. Wo fängt man an, wenn alles möglich scheint? Wie geht man vor, wenn die Anforderungen von Schnelllebigkeit geprägt sind, unbekannte Faktoren zu ständigen Begleitern werden und die Komplexität einen immer wieder einholt?

Datenbasiertes Marketing ist eine Reise

Man muss bereit sein zu lernen. Bei datenbasierten Projekten ist es anfangs wahrscheinlich wichtiger, etwas zu lernen, als bereits konkrete Deliverables zu erhalten. Ein abgeschlossener Projektschritt oder eine Antwort wirft drei neue Fragen auf, die man zu Beginn nicht kannte. Deshalb ist datenbasiertes Marketing nicht ein Projekt mit Start- und Enddatum, sondern vielmehr eine Reise. Das heisst, man gelangt manchmal auch auf eine Seitenstrasse, aber man lernt immer dazu. Beim Sprung in das Datenmeer hat es sich daher in der Praxis bewährt, eine iterative Vorgehensweise anzuwenden und sich an folgendem Leitsatz zu orientieren: Think Big, Start Small, Grow Fast.

Möglichst viele Disziplinen in die Konzeptphase einbinden

Weil alles möglich scheint – und oft auch ist – sollte man sich zu Beginn keine gedanklichen Grenzen setzen. In einem möglichst multidisziplinären Team, bestehend aus Kampagnen-Manager, Produkt-Manager, CRM-Spezialisten, Daten-Analysten, IT-Fachkräften und heutzutage auch immer mehr Compliance-Experten, gilt es Use Cases zu identifizieren und Szenarien auszumalen – ganz nach dem Was-wäre-wenn-Prinzip. IT und Compliance kommen in diesem Anfangsstadium zwar noch nicht wirklich zum Zug – aber eine frühe Einbindung von Fachbereichen, die wichtige Schnittstellen zu Datenthemen aufweisen, ist empfehlenswert. Diese Konzeptphase soll unbedingt eingeplant werden, aber nicht zu lange dauern.

Klein starten, um schnell zu wachsen

Sind die Use Cases skizziert, kommt das Start Small! Mit einem kleinen Projekt starten, testen, lernen, optimieren, um dann schnell wachsen zu können! Wichtig ist, dass man überhaupt beginnt, auch wenn im kleinen Rahmen. Wobei nicht zu klein, denn sonst erzielt man keine Wirkung, die in der Organisation spürbar ist. Ist das Initialprojekt definiert – das kann auch die datenbasierte Optimierung eines bereits laufenden Projektes im Unternehmen sein – führen die Learnings wieder zu einer pragmatischen Konzeptionsphase für die Prüfung und Diskussion von Anforderungen und Zielbildern. Dann geht's los mit der iterativen Vorgehensweise für datenbasierte Projekte.

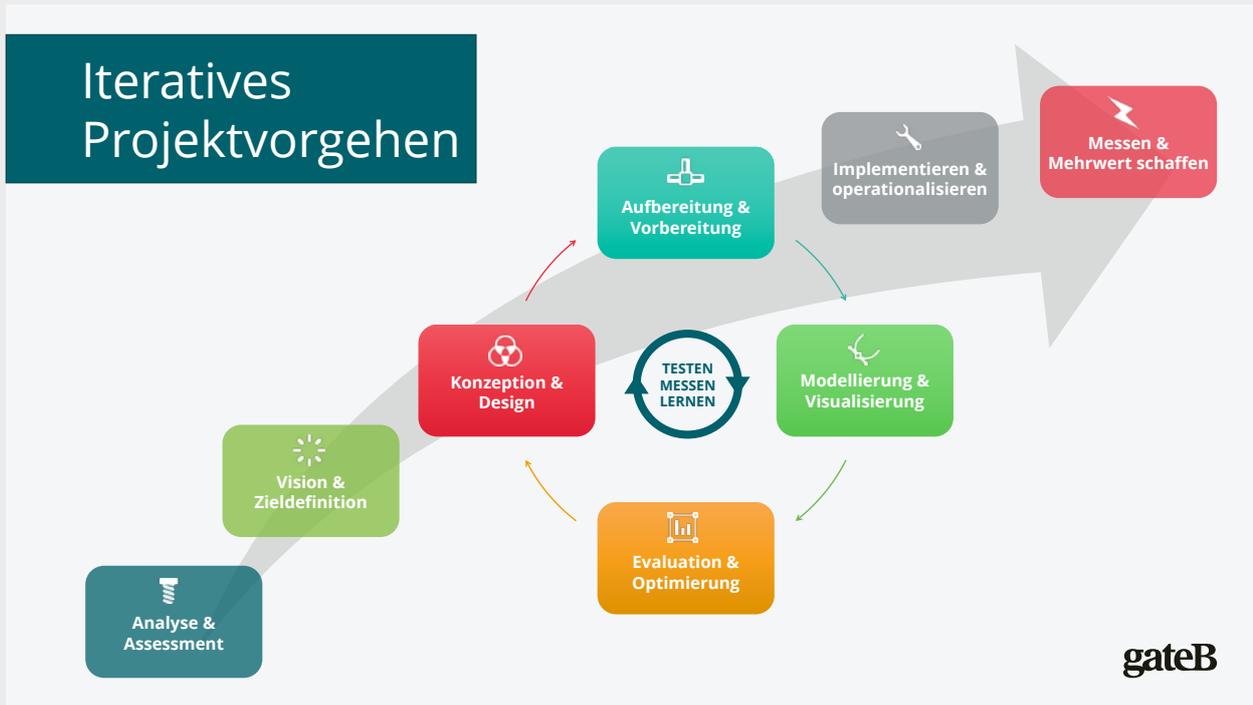
Daten prüfen und gezielt nutzbar machen

Nach der Ermittlung Business-relevanter Eckdaten, darunter Ziele, Abhängigkeiten, Rahmbedingungen, muss die Datengrundlage überprüft werden: Was wird benötigt an Daten, welche existieren bereits, in welcher Granularität, Qualität, Aktualität? Bei fehlenden Daten sollte man sich überlegen, wie diese in der Zukunft generiert werden können.

Danach sollte verstanden werden, wie Daten für das operative Business nutzbar gemacht werden können, um sie dann auch gezielt – mit quantifizierbarem Nutzen – einzusetzen. An dieser Stelle müssen die verschiedenen Stakeholder mit ihren Erwartungen abgeholt und Letztere mit dem zu erwartenden Nutzen abgestimmt werden. Für den Erfolg oder Misserfolg des Projektes ein kritisches Unterfangen.

Iterativer Prozess lässt Resultate konstant einfließen

Und dann beginnt der eigentliche iterative Prozess. Mit einem Test-Design gilt es Hypothesen kontinuierlich zu validieren, bevor das endgültige Design umgesetzt wird. Dann müssen die Daten aufbereitet werden. Das hört sich leicht an, ist aber Knochenarbeit und beansprucht oft bis zu 70 Prozent des Gesamtaufwands. Prozesse müssen neu gedacht und umgesetzt sowie Schnittstellen angepasst werden, um den Closed-Loop-Datenfluss sicherzustellen. Nur so können Resultate auch gemessen werden und wieder einfließen. In der Analyse-Phase finden dann die eigentlichen Analysen statt: Es entstehen Segmentierungen,



Persona-Beschreibungen, Modelle. Wer mit Daten arbeitet, weiss auch, wie wichtig dabei die Visualisierung ist. Sie ermöglicht es überhaupt erst, über Daten zu sprechen, dem Management die Vorteile von datengetriebenem Marketing vor Augen zu führen. Doch ist man damit noch nicht am Ziel. Vor der Implementierung müssen die Daten und Resultate nochmals evaluiert und optimiert werden, um so die Operationalisierung – und damit die Automatisierung sicherstellen zu können. Es ist also ein kontinuierliches Testen, Messen und Lernen im Sinne von: «Sometimes you win, sometime you learn.»

Schlussfolgerungen

Im datenbasierten Marketing ist es also einerseits wichtig, gross zu denken und breit zu konzipieren, andererseits soll man schnell an die Umsetzung gehen und mit ersten Hypothesen beginnen. Denn da die Vorgehensweise eine iterative ist und die Prozesse durch das Einfließen von Ergebnissen und Erkenntnissen laufend optimiert werden, ist allzu langes Verharren in der Konzeptphase schlicht verlorene Zeit.

Ebenfalls essentiell ist eine Visualisierung der Resultate, weil erst eine solche es erlaubt, über das datenbasierte Marketing zu sprechen, es zu bewerten, die Ergebnisse zu belegen und das Vorgehen etwa auch intern gegenüber dem Management zu rechtfertigen. Hat man im Unternehmen mal ein Momentum erreicht, steht einer schnellen Weiterentwicklung mit einer iterativen Vorgehenseise nichts mehr im Wege.

Take-Aways

- Gross denken, aber nicht zu lange in der Konzeption verharren
- Ins Handeln kommen und mit ersten Hypothesen beginnen
- Umsetzen, transparent messen und iterativ optimieren (testen, messen, lernen)
- Resultate visualisieren und (intern) kommunizieren
- Schnell iterativ weiterentwickeln und Momentum in der Organisation nutzen

Autor



Robert Schumacher

Robert Schumacher, Director gateB AG
Customer & Marketing Intelligence

3.2 VEREINBARKEIT VON GESCHWINDIGKEIT UND BESTÄNDIGKEIT IM CRM?

Geschwindigkeit vs. Beständigkeit ist im CRM ein besonders kontroverses Thema. Die Vertreter der Beständigkeit sind leicht in Überzahl.

Die Unternehmensvertreter wurden gefragt, ob sie im Kundenbeziehungsmanagement die Priorität in ihrem Unternehmen eher bei Geschwindigkeit oder bei Beständigkeit sehen. Die Vertreter der Beständigkeit haben leicht die Nase vorn mit zusammengekommen 44,0% der Unternehmen, die in diese Richtung tendieren vs. 34,3% der Unternehmen, die eher oder stark in Richtung Geschwindigkeit tendieren (vgl. Abb. 13). Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass zwar inzwischen jeder weiss, dass es effizienter ist, Kunden zu behalten, als neue zu akquirieren, aber sich dies in vielen Unternehmen immer noch nicht in den operativen CRM-Prioritäten ausdrückt und noch viel ungenutztes Potential in der Kundenentwicklung liegt.

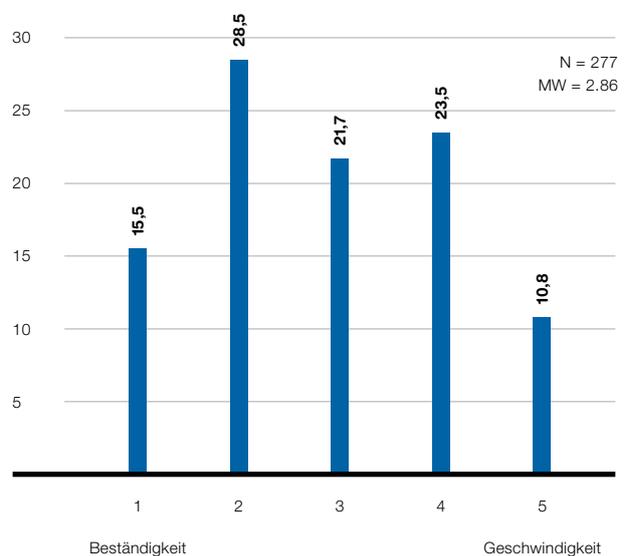
Die Unternehmen wurden aber auch konkret zu einer Anzahl von CRM-Themen befragt, wo ihre Priorität liegt. Die folgende Abbildung zeigt die Ergebnisse, die in der Gesamtsicht den Antworten auf die generelle Frage oben etwas widersprechen, da bei neun von elf Themen mehr Unternehmen die Priorität bei höherer Geschwindigkeit sehen. Dies gilt insbesondere bei der Kundenakquisition (55,7% Geschwindigkeit vs. 22,1% Beständigkeit), Cross- bzw. Omnichannel Marketing (51,8% vs. 25,4%), Kundendaten/ Datenqualität (48,2% vs. 37,3%), Customer Experience Management (47,8% vs. 25,0%), Touchpoint Management (46,8% vs. 24,7%) und Kampagnenmanagement (44,4% vs. 27,4%). Alle Themen haben gemeinsam, dass es in der Regel um schnelle Reaktion auf Kundenwünsche geht und viele davon Schwerpunktthemen der Marketing-Automatisierung sind. Auch bei diesen Themen will immer noch mindestens jedes fünfte Unternehmen stattdessen auf Beständigkeit setzen.

Abbildung 13: Geschwindigkeit vs. Beständigkeit im Kundenbeziehungsmanagement

SOLLTE IHR UNTERNEHMEN IM BEREICH KUNDENBEZIEHUNGSMANAGEMENT GENERELL MEHR BESTÄNDIGKEIT ODER MEHR GESCHWINDIGKEIT WALTEN LASSEN?

Zustimmung in %

**Aus Sicht Ihrer Kunden:
Sollte Ihr Unternehmen im Bereich Kundenbeziehungsmanagement generell mehr Beständigkeit oder mehr Geschwindigkeit walten lassen?**



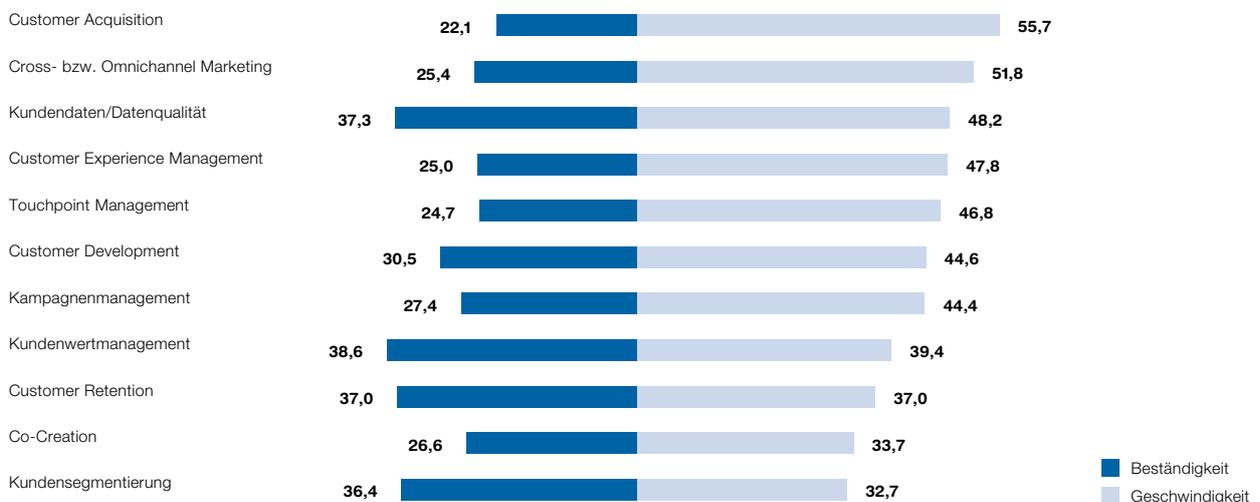
Besonders umstritten ist Geschwindigkeit vs. Beständigkeit bei Customer Retention und Kundenwertmanagement, wo sich die Befürworter beider Alternativen fast genau die Waage halten. Etwas mehr Befürworter der Beständigkeit existieren bei der Kundensegmentierung. Anhand der Kundensegmentierung lässt sich die Schwierigkeit der Frage nach Geschwindigkeit vs. Beständigkeit gut illustrieren. Um segmentspezifische Strategien zu entwickeln und zum Beispiel in der Umsetzung Services für bestimmte Personas zu entwickeln, benötigt es Beständigkeit. Automatisierte Ad-hoc-Kampagnen und schnelle Micro-Campaigning-Reaktionen auf Trigger erfordern dagegen eine hohe Geschwindigkeit. Unternehmen sind deshalb versucht, zu jedem Thema «sowohl als auch» zu antworten und sind auch in der täglichen Praxis dennoch gefordert, Prioritäten zu setzen. Auch das Beispiel Kundendaten

Abbildung 14: Priorisierung von Geschwindigkeit und Beständigkeit bei CRM-Themen

GESCHWINDIGKEIT VS. BESTÄNDIGKEIT IM KUNDENBEZIEHUNGSMANAGEMENT ALS KONTROVERSES THEMA

Häufigkeiten in %

Bei welchem der folgenden Themen ist es für Ihr Unternehmen wichtig, Geschwindigkeit oder Beständigkeit zu forcieren?



zeigt die Schwierigkeit zwischen Beständigkeit und Geschwindigkeit zu entscheiden. Sind auf der einen Seite Kundendaten essentiell, die über einen langen Zeitraum erhoben werden (z. B. Anschrift, präferierte Produkte), sind auch Kundendaten sehr relevant, um «live» zu reagieren (z. B. Hochzeit, Geburt, Adresswechsel). Hier ist auch das Thema Kundenwertmanagement zu nennen. Kundenwerte werden zum einen im Durchschnitt berechnet (z. B. durchschnittlicher Jahresumsatz), sind aber auch ad hoc durchaus relevant, wenn sich im Leben des Kunden etwas Gravierendes verändert, was Einfluss auf die Kundenbeziehung haben könnte, z. B. der Hauskauf und damit verbundene potenzielle Mehr- oder Mindereinnahmen für das Unternehmen.



«Es zeigt sich eindeutig, dass zwischen dem Wunsch nach Geschwindigkeit und der aktuellen Situation nach einer besseren internen Datenverfügbarkeit ein grosser Gap besteht.»

Daniel Billo, MS Direct AG

3.3 CRM-TRENDS 2018: UNTERNEHMEN SETZEN GLEICHZEITIG AUF DIGITALISIERUNG UND PERSÖNLICHEN KONTAKT

Die Entwicklung bei der Kanalnutzung ebenso wie die Bedeutung konkreter CRM-Trends zeigen ein bipolares Bild: Die Digitalisierung schreitet weiter mit Macht voran, aber gleichzeitig findet eine ebenso starke Rückbesinnung auf den persönlichen Kontakt statt. Der Grund liegt im Wunsch, Kunden zu emotionalisieren.

Den Schweizer Unternehmen wurden in der Umfrage zudem acht Kanäle aufgelistet, zu welchen sie gebeten wurden, darüber Auskunft zu geben, ob die entsprechenden Kanäle für ihr Unternehmen an Bedeutung gewinnen oder verlieren werden. Die Ergebnisse sind mehr als eindeutig und zeigen, dass die Digitalisierung weiterhin eine grosse Aufmerksamkeit in Schweizer Unternehmen geniesst. Denn, wie in Abbildung 15 nicht schwer zu erkennen ist, sind es vor allem die digitalen Kanäle, welchen eine zunehmende Bedeutung zugeschrieben wird. Allen voran dem Mobile Marketing mit 96,3 % Zustimmung, dicht vor den sozialen Medien (94,8 %) und der Website (94,5 %). Klares Schlusslicht bilden hinge-

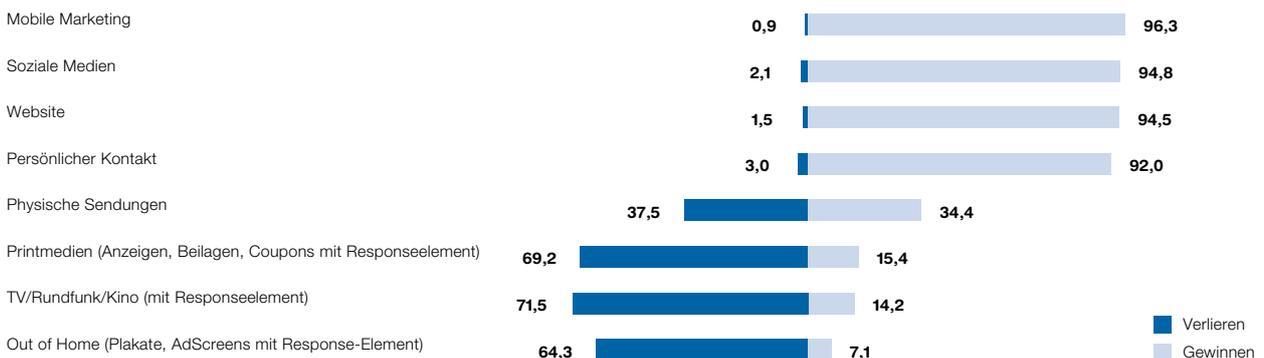
gen die physischen Kanäle. Aus Sicht der Schweizer Unternehmen werden die Out-of-Home-Kanäle (64,3 % erwarten abnehmende Bedeutung in ihrem Unternehmen), die Printmedien (69,2 %) und TV/Rundfunk/Kino (71,5 %) an Bedeutung verlieren. Des Weiteren lässt sich bei genauerer Betrachtung feststellen, dass es einen physischen Kanal gibt, bei dem die befragten Unternehmen geteilter Meinung sind – nämlich die physischen Sendungen. Etwas mehr als ein Drittel der Umfrageteilnehmenden (34,4 %) waren der Ansicht, dass diese in Zukunft für ihr Unternehmen an Bedeutung gewinnen werden. Ein leicht höherer Anteil der Befragten (37,5 %) ist jedoch der Auffassung, dass diese eher an Bedeutung einbüßen werden (die restlichen 28,1 % haben sich bezüglich diesem Kanal für «weder noch» entschieden.). Dies ist im Umfeld der anderen Offline-Kanäle aber bereits ein bemerkenswert positives Ergebnis. Zudem wollen über 34 % der Unternehmen ihren Einsatz sogar noch ausbauen. Die auffälligste Erkenntnis lässt sich allerdings beim Kanal «persönlicher Kontakt» ausmachen. Dieser stellt den einzigen nicht digitalen Kanal dar, von welchem die klare Mehrheit (92 %) der Schweizer Unternehmen der Ansicht ist, dass dieser zukünftig an Bedeutung gewinnen wird, und das quasi in der gleichen Breite wie bei den digitalen Kanälen.

Abbildung 15: Bedeutung bestimmter Kanäle

PHYSISCHE SENDUNGEN UND PERSÖNLICHER KONTAKT TROTZEN DER DIGITALISIERUNG

Zustimmung in %

Werden folgende Kanäle in Zukunft für Ihr Unternehmen an Bedeutung gewinnen oder verlieren?





Philip Michel, Post CH AG

«Die Geschäftskunden widmen sich den neuen Kanälen und so verteilen sie ihre zeitlichen und budget-technischen Ressourcen auf mehr Kanäle, wobei die neuen Kanäle natürlich an Bedeutung gewinnen, um sie mit den bekannten kombinieren zu können.»

Dieses Resultat kann darauf zurückzuführen sein, dass, laut der letztjährigen Swiss Marketing Leadership Studie, für 73 % der grossen und mittleren Unternehmen die Emotionalisierung der Kundenbeziehungen ein wichtiges Ziel darstellt (Hüttermann et al., 2017). Zudem bestätigten 85 % der Unternehmen, dass die Emotionen bei ihnen hauptsächlich (noch) im persönlichen Kontakt entstehen. Bezüglich der Frage, ob der persönliche Kontakt für ihr Unternehmen in Zukunft an Bedeutung gewinnen oder verlieren wird, sind die Digital Rookies mit 85,1 % sogar noch deutlich mehr der Ansicht, dass dieser an Bedeutung gewinnen wird, als die Digital Professionals (56,9 %).

Der Fokus dieser Studie liegt nicht auf generellen Zukunftstrends, sondern darauf, was wirklich bei den Schweizer Unternehmen als Trend ankommt. Deshalb wurde gefragt, was relevante Trends für das jeweilige Unternehmen sind. Die Top-5-Trends im Kundenbeziehungsmanagement 2018 sind eine Mischung aus emotionalen und rationalen Themen. Leistungen zu individualisieren / zu personalisieren ist für 56,9 % der Unternehmen ein Trend und damit am verbreitetsten bei Schweizer Unternehmen (vgl. Abb. 16). Ziel hiervon ist häufig, Kunden zu begeistern, was für 51,5 % der Unternehmen relevant ist. Eher nüchtern, aber mit direktem Bezug zum CRM-Erfolg sind die nächsten drei Plätze CRM als Vertriebsunterstützung (48,5 %), individuelle Betreuung

nach Kundenwert (48,5 %) und Kundendaten- und Potentialnutzung (46,4 %). Kundenemotionalisierung geschieht in der Regel heute noch im persönlichen Kontakt und ist auf besondere Leistungen von Mitarbeitern zurückzuführen. Dennoch fällt auch dies leichter, wenn gute Informationen über die Kunden zur Verfügung stehen – umso mehr, wenn Emotionalisierung in Zukunft immer stärker digital stattfinden soll. Für die restlichen Trendthemen der Top 5 ist es umso deutlicher, dass man ohne korrekte und umfassende Kundendaten nicht weit kommt. Betrachtet man die obigen Ergebnisse zu Datenverfügbarkeit und Datenverwendung, ist ein hoher Anteil der Unternehmen deshalb derzeit nicht in der Lage, die für sie wichtigen Trendthemen anzugehen.

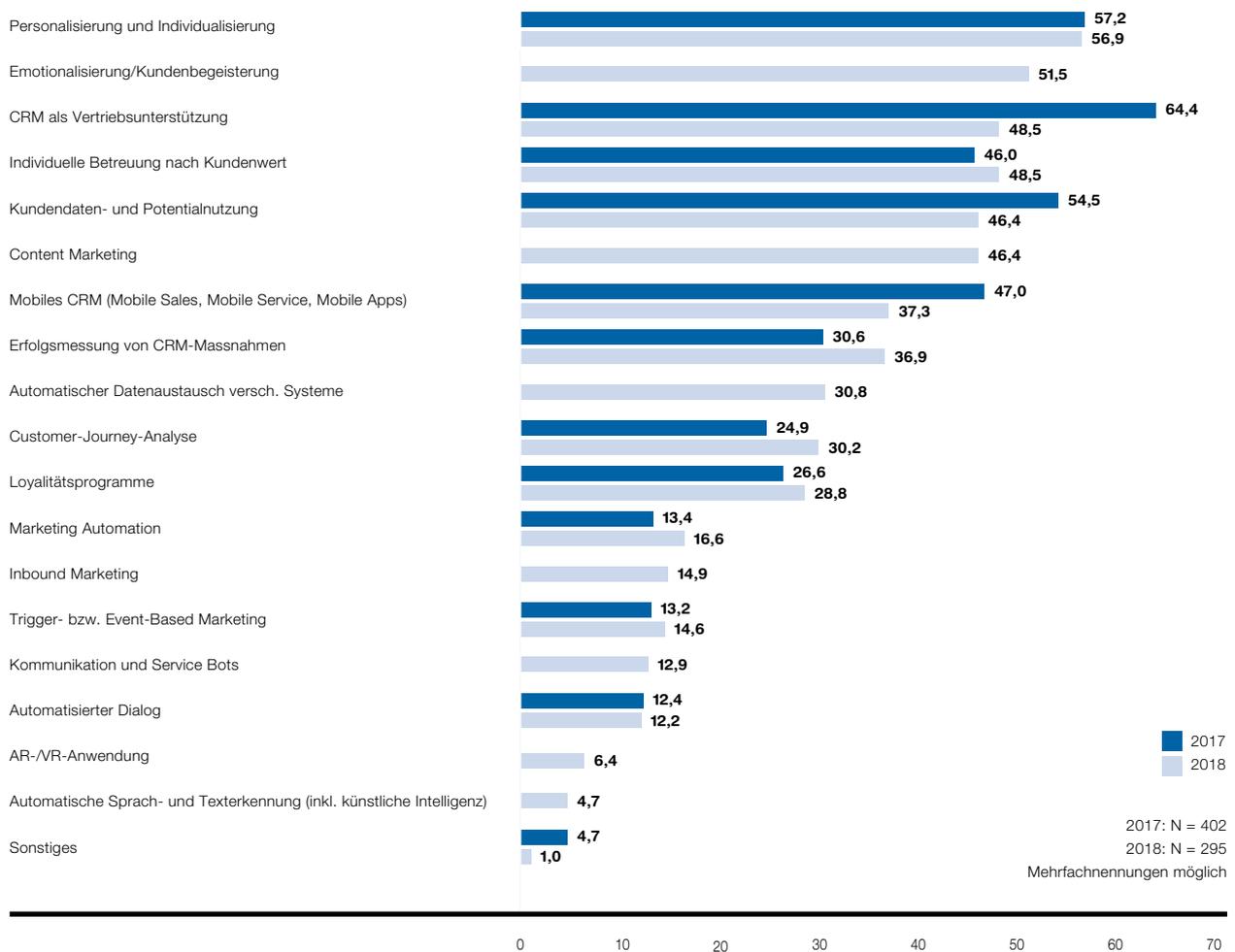
Ein Neueinsteiger direkt auf Platz sechs der CRM-Trends ist das Content-Marketing, welches für 46,4 % der Unternehmen Relevanz hat. Hier drückt sich aus, dass es immer wichtiger wird gefunden zu werden und bereits vor dem ersten direkten Kontakt Kompetenz zu vermitteln oder kurz gesagt erfolgreiches Inbound Marketing zu betreiben, das allerdings als selbständiger Trendbegriff nur 14,9 % Relevanz erreicht hat. Mehrere Trendbegriffe lassen sich dem Umfeld der Automatisierung im Marketing zuordnen. Dies sind automatischer Datenaustausch verschiedener Systeme (30,8 %), Marketing Automation (16,6 %) und in Teilaspekten Inbound Marketing (14,9 %), Trigger-Based Marketing (14,6 %),

Abbildung 16: Trends im Kundenbeziehungsmanagement

TRENDS IM CRM ZWISCHEN EMOTIONALISIERUNG UND EFFIZIENZ

Zustimmung in %

In welchen der unten aufgeführten Begriffe sehen Sie für Ihr Unternehmen relevante Trends im Kundenbeziehungsmanagement?



Kommunikation und Service Bots (12,9%), automatisierter Dialog (12,2%) sowie automatische Sprach- und Texterkennung (4,7%). Hier ist deutlich mehr Zurückhaltung der Unternehmen zu spüren, obwohl insbesondere Marketing Automation und Kommunikations-Bots sehr prominent in den Fachmedien und auch auf Veranstaltungen diskutiert werden. Es fällt auch auf, dass die automatisierte Text-

erkennung viel seltener als relevant eingestuft wird als einige Trends, für die sie eigentlich eine notwendige Voraussetzung ist. Automatisierung im Marketing ist zusammenfassend noch nicht auf breiter Front im Schweizer Kundenbeziehungsmanagement angekommen. Es wird interessant sein, hier die Entwicklung in den kommenden Jahren zu verfolgen.

4. Geschwindigkeit durch Digitalisierung im Produktmanagement: «Wir wüssten schon, wie es geht, nur ...»

Der Metatrend unseres Zeitalters, die Digitalisierung, hat substantielle Auswirkungen auf das Produktmanagement. Die Aufgabe des Produktmanagers wird immer interdisziplinärer und dadurch komplexer, doch dank der Daten und Informationen aus allen Phasen des Produktlebenszyklus erschliessen sich auch enorme Chancen, die eigene Leistung zu innovieren. Das haben die Schweizer Unternehmen mittlerweile grösstenteils erkannt: Durch die Digitalisierung der Unternehmensprozesse über alle Phasen des Produktlebenszyklus können dem Produktmanager die notwendigen Informationen zur Verfügung gestellt werden, um neue Businesspotentiale zu erschliessen. So weit zur Theorie. In der Umsetzung sind die Unternehmen aber noch lange nicht da, wo sie gerne sein würden und sollten.

Die Digitalisierung hat in allen Phasen des Produktlebenszyklus Einzug gehalten. Digitalisierte Unternehmensprozesse erlauben, dass produktbezogene Daten während der Entwicklung neuer Produkte, der Produktion und Logistik, während der Vermarktung und des Verkaufs sowie in der Nutzungsphase erzeugt werden. Smart Products sind in der Lage, diese Daten bzw. digitalen Informationen mittels eigener Sensorik zu erheben und zu speichern. Können die Produkte diese Daten noch gezielt nach aussen kommunizieren, meist über das Internet, spricht man von Smart Connected Products (SCP) (Porter & Heppelmann, 2015).

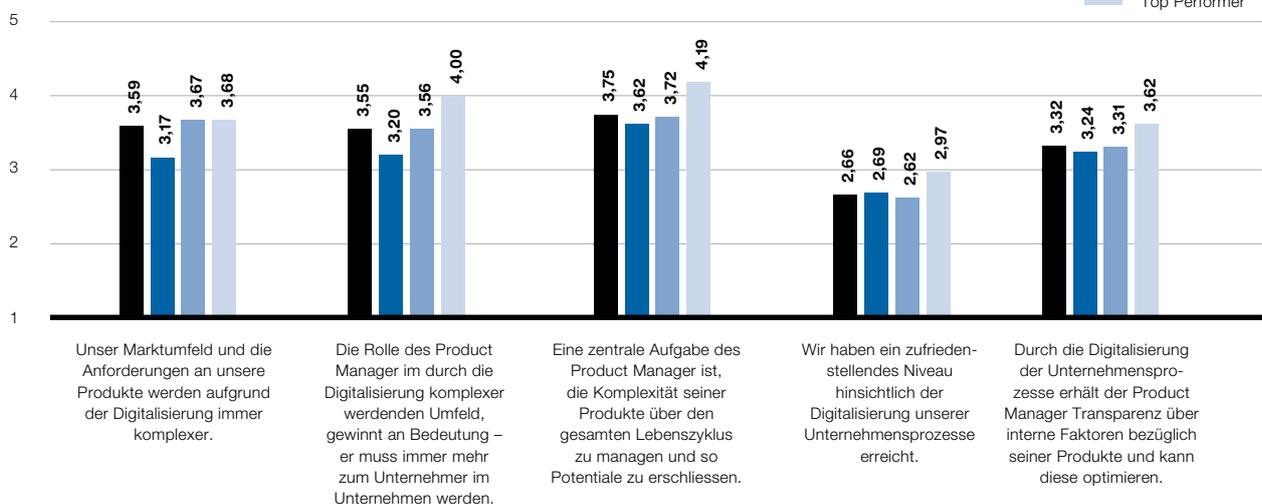
Der Digital Twin ist die Summe der produktbezogenen Daten. Sie ergeben ein cyberphysisches Abbild des vernetzten realen Produktes. Mit ihm können in Echtzeit Veränderungen im und um das Produkt dargestellt werden

Abbildung 17: Auswirkungen der Digitalisierung auf das Produktmanagement

DIE MEHRHEIT DER SCHWEIZER UNTERNEHMEN STIMMT ZU, DASS DURCH DIGITALISIERUNG DAS MARKTUMFELD UND DIE ANFORDERUNGEN AN DIE PRODUKTE KOMPLEXER WERDEN

Wie beurteilen Sie folgende Aussagen aus Ihrer Sicht bzw. der Sicht Ihres Unternehmens?

Skala von 1 (Trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (Trifft voll zu)



und somit Rückschlüsse zur Optimierung sämtlicher Phasen des Produktlebenszyklus und der Customer Journey gezogen werden (Fuchs & Barth, 2018). Insbesondere können die Produkte so den Kundenbedürfnissen besser angepasst werden, wodurch unter Umständen ganz neue Value Propositions, Revenue Streams und Business-Modelle entstehen (Osterwalder & Pigneur, 2010), die substantielle Auswirkungen auf den Erfolg der Unternehmen haben können (Gassmann, Frankenberger & Csik, 2013). Mit 62% stimmt die Mehrheit der Schweizer Unternehmen zu, dass durch Digitalisierung das Marktumfeld und die Anforderungen an die Produkte komplexer werden (im Schnitt rund 3,6 von 5 Zustimmungspunkten, vgl. Abb. 17). Sie sind ebenfalls der Meinung, dass dadurch die Rolle des Produktmanagers komplexer wird und er an Verantwortung und Bedeutung gewinnt. Besonders die Top-Performer unter den befragten Unternehmen haben verstanden, dass Produktmanager immer mehr Unternehmer im Unternehmen sein müssen. Der Produktmanager wird in ihren Augen zum Mini-CEO und managt die Komplexität seiner

Produkte und des Produktportfolios über den gesamten Produktlebenszyklus, um so neue Business-Potentiale zu erschliessen. Des Weiteren haben die Top-Performer erkannt, dass durch die Digitalisierung der Unternehmensprozesse der Produktmanager mehr Transparenz über den gesamten Produktlebenszyklus erhält und so besser zum Unternehmenserfolg beitragen kann. Doch umso ernüchternder ist der «State of the Nation»: Gerade einmal 18,3% der Schweizer Unternehmen sagen aus, dass sie ein zufriedenstellendes Niveau hinsichtlich der Digitalisierung der Unternehmensprozesse erreicht haben (vgl. Abb. 18).

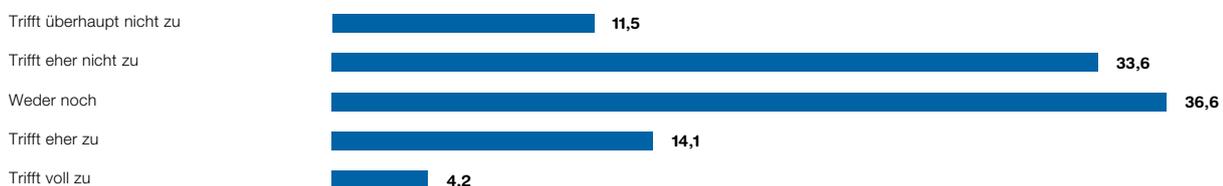
Insbesondere ersichtlich ist dies daran, dass lediglich 22% der Unternehmen über Smart Connected Products verfügen, die auswertbare Daten aus den verschiedenen Phasen ihres Lebenszyklus sammeln (durchschnittliche Zustimmung von 2,2 von 5 Punkten, vgl. Abb. 19). Entsprechend sind auch nur 13% der Unternehmen in der Lage, den Digital Twin zu erzeugen (2,0 von 5 Zustimmungspunkten) – und anscheinend herrscht gegenüber diesen Konzepten noch

Abbildung 18: Digitalisierungs-Niveau

WENIGER ALS EIN FÜNFTEL DER SCHWEIZER UNTERNEHMEN IST DER ANSICHT, EIN ZUFRIEDENSTELLENDEN NIVEAU HINSICHTLICH DER DIGITALISIERUNG ZU HABEN

Zustimmung in %

Wir haben ein zufriedenstellendes Niveau hinsichtlich der Digitalisierung unserer Unternehmensprozesse erreicht.



einige Skepsis vor. So glaubt eine Mehrheit von 60% der Unternehmen nicht, dass der Digital Twin die notwendige Transparenz schaffen würde (2,2 von 5), um damit Produkte mit grösserem Kundennutzen (2,4 von 5) zu schaffen. Deshalb haben auch erst 16% der befragten Schweizer Unternehmen ihre Business-Modelle oder Revenue Streams dank Smart Connected Products innovieren können (2,1 von 5). Die Top-Performer liegen hinsichtlich all dieser Aussagen teilweise signifikant über den übrigen Unternehmen, doch auch unter Ihnen handelt es sich immer

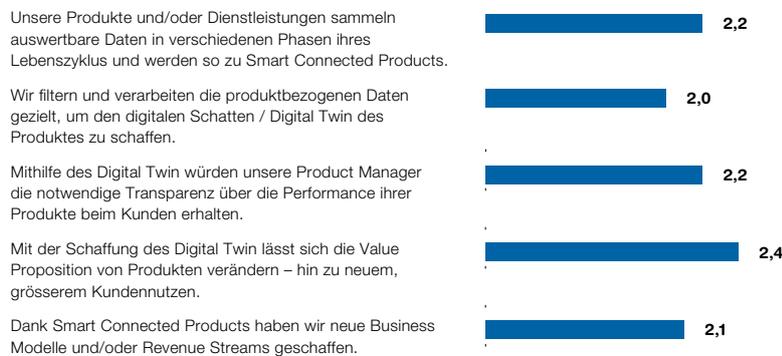
noch um eine Minderheit, die den Nutzen des digitalen Twins von Smart Connected Products erkannt haben und danach handeln.

Hinsichtlich der Digitalisierung sind die Digital Professionals der Meinung, dass durch die Digitalisierung der Unternehmensprozesse mehr Transparenz für die Produktmanager geschaffen wird. Sie vertreten diese Meinung signifikant häufiger als die Digital Rookies und Digital Intermediates.

Abbildung 19: Smart Connected Products und ihr Digital Twin

HINSICHTLICH DEN SMART CONNECTED PRODUCTS UND DIGITAL TWINS BESTEHT NOCH KLARES POTENTIAL NACH OBEN

Wie beurteilen Sie folgende Aussagen aus Ihrer Sicht bzw. der Sicht Ihres Unternehmens?



Skala von 1 (Trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (Trifft voll zu) 1 2 3 4 5



«Die Digitalisierung der Unternehmensprozesse ermöglicht neue Erfolgspotentiale in allen Phasen des Produktlebenszyklus zu erschliessen. Vor dem Hintergrund des globalen Wettbewerbes, aber auch des Swissness-Gesetzes, ist das ein Imperativ zur Sicherung des Wirtschaftsstandortes und der Marke Schweiz»

Thomas Pyschny, DPP AG

Digital Twins schaffen Transparenz im Produktmanagement

Thomas Pyschny, DPP AG und Linard Barth, Institut für Marketing Management der ZHAW

Wie Dolf, Pyschny & Piper (DPP) durch eine strukturierte Digitalisierung der Unternehmensprozesse Schritt für Schritt den Digital Twin ermöglichen

Wie DPP Unternehmen Schritt für Schritt zum Digital Twin verhelfen, zeigt sich am Beispiel von Kemira, einem finnischen Chemieunternehmen. Das Unternehmen mit fast 100-jähriger Geschichte, über 4000 Mitarbeitern und 2 Mrd. Euro Umsatz hat sich der konsequenten Digitalisierung aller Unternehmensprozesse verschrieben und dazu mit DPP eine Plattform entwickelt und implementiert, an welche nicht nur sämtliche internen Standorte, sondern auch Kunden und Zulieferer angeschlossen werden können.

Doch bis dahin war es ein weiter Weg, zuerst galt es, ausgehend von der Unternehmensstrategie eine PLM-Strategie mit Support des Top-Managements abzuleiten. Auf dieser Basis konnten die wichtigsten Unternehmensbereiche, bei DPP «konfigurierende Elemente» genannt, identifiziert und auf den aktuellen Stand hin analysiert werden. Im nächsten Schritt wurde zuerst über alle Elemente hinweg eine hinreichende Basis gelegt, um erste Resultate sichtbar zu machen und gleichzeitig die Grundlage für einen Digital Twin zu schaffen.

Erst diese, auch als «Digital Shadow» bezeichnete, Vorstufe des Digital Twins schafft eine vertrauenswürdige Datenbasis für Verkaufs-, Produktions- und Logistikprozesse, dient als zentrale Produktinformationsplattform mit Zugang für alle Mitarbeiter und ermöglicht die automatisierte Informationsaufbereitung für Produktportfolioentscheidungen. Durch diesen Zwischenschritt konnten die Potentiale der Digitalisierung unternehmensweit sichtbar gemacht werden, wodurch das Momentum und der Wille zum noch anspruchsvolleren Change zum Digital Twin innerhalb des Unternehmens erzeugt und aufrechterhalten werden konnte.

Zu einem echten Digital Twin ist es noch ein weiter Weg, denn dazu gehört zusätzlich noch die automatisierte Integration von Daten und Wissen aus dem Customer Lifecycle Management sowie öffentlicher Quellen. Um dies zu erreichen, hilft DPP den Unternehmen, intelligente

Schnittstellen zu Kunden, Lieferanten sowie weiteren relevanten öffentlichen wie privaten Datenquellen zu implementieren. Laufen die meisten Prozesse, wie zum Beispiel die Produktpflege, erst einmal weitreichend automatisiert ab, werden Ressourcen frei für tiefer greifende Innovationen und eine serviceorientierte Weiterentwicklung und Erweiterung der eigenen Value Proposition im Sinne des Digital Twin.



«Das operative Product Lifecycle Management beinhaltet viele Aspekte, die in gegenseitiger – oft widersprüchlicher – Beziehung zueinander stehen. Bei der Einführung eines Digital Twin legen wir daher grössten Wert auf das «Management of Change» zur Sicherung der Akzeptanz von PLM innerhalb der Organisation.»

Thomas Pyschny, CEO bei DPP



FRAGEN AN THOMAS PYSCHNY, MANAGING PARTNER UND CEO BEI DPP

An welchem Entwicklungspunkt bzgl. Digital Twin stehen eure Kunden typischerweise?

Oft sind einzelne Puzzlestücke schon entwickelt und implementiert, wir helfen unseren Kunden, diese in geeigneter Weise zu integrieren und mit klaren Business-Zielen zu verknüpfen.

Welches sind die grössten Herausforderungen bei der Umsetzung eines Digital Twin?

Die konsequente Umsetzung eines Digital Twin erfordert nicht nur die Anpassung und Implementierung weiterer IT-Systeme, sondern bedingt auch tiefgreifende Veränderungen in den Prozessen und Organisationsstrukturen. Dazu ist eine enge Zusammenarbeit von IT und Businessabteilungen nötig, die jedoch oft eine unterschiedliche Sprache sprechen. Fehlt eine Ableitung von der Unternehmensstrategie zu greifbaren Zielen im PLM, kann durch den mangelnden Support der Top-Ebene die Transformation nicht in der nötigen Ganzheitlichkeit angegangen werden.

In welchen Branchen sehen Sie das grösste Potential für Digital Twins in den nächsten 3-5 Jahren?

Im Maschinen- und Anlagenbau werden wir wahrscheinlich die beeindruckendsten Entwicklungen sehen: Das Tandem aus cyberphysischen Systemen und neusten additiven Fertigungsmethoden hat das Potential, jeden Aspekt der Industrie zu verändern. Jedoch werden wir selbst in 5 Jahren noch nicht die volle Ausprägung innerhalb eines einzelnen

Unternehmens sehen, sondern vielmehr alle Potentiale über die Industrie verteilt. Umso wichtiger werden Datentransparenz und über Unternehmensgrenzen hinweg kompatible Systeme.

Wie schätzen Sie den Digitalisierungsgrad im Produktmanagement von Schweizer Firmen im Vergleich zur internationalen Konkurrenz ein?

Die Investitionen in ein digitalisiertes Produktmanagement sind langfristig und kostenintensiv, weshalb wir gerade in der Schweiz häufig eine Zurückhaltung in diesem Bereich sehen. Der Fokus liegt hierzulande eher bei Investitionen in die Produktinnovation, welche ohne modernes Produktmanagement jedoch nie das volle Potential ausschöpfen wird.

Welche positiven Nebeneffekte können durch einen Digital Twin auftreten?

Je nachdem, wie die Reise zum Digital Twin angegangen wird, können alle Bereiche eines Unternehmens davon profitieren – schlussendlich geht es um Transparenz und Wissen und darum, wie diese genutzt werden können, um Prozesse, Methoden, Produkte, Technologien und das Unternehmen selbst auf die Zukunft und deren Möglichkeiten vorzubereiten.

«At Kemira we are on our journey to truly connect the business processes with product data management and documentation through PLM process and tool implementation. Because it provides us the transparency into the product information that is needed for efficient portfolio management and we already see that PLM will be one of the key enablers to create new digital collaboration platforms to share information with our customers and also with our vendors.»

Susanna Mäentausta, Director of Product Lifecycle Management at Kemira

Autoren



Thomas Pyschny (links)

CEO bei DPP



Linard Barth (rechts)

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
an der ZHAW

5. Fazit: Hilfe gesucht – die Lücke zwischen Anspruch und Umsetzung im Schweizer Marketing wird grösser

Die Schweizer Unternehmen werden von der digitalen Transformation im Marketing vorangetrieben. Sie wollen schneller werden, sehen aber auch die Bedeutung eines nachhaltigen Markenaufbaus. Grosse Spannungsfelder zwischen Geschwindigkeit und Beständigkeit im Marketing werden sichtbar. Die Unternehmen wollen den digitalen Trends folgen und dennoch Emotionen bei den Kunden schaffen und auch die Digitalisierung im Produktmanagement angehen. Die meisten Unternehmen haben jedoch nicht die Daten zur Verfügung, um die für sie relevanten Trends umzusetzen und sind von Smart Connected Products und dem Digital Twin noch weit entfernt. Folgerichtig steigt die Bereitschaft, sich externe Unterstützung durch Managed Marketing Services zu suchen, stark an.

Das Schwerpunktthema Geschwindigkeit vs. Beständigkeit im Marketing hat einen Nerv bei den Befragten getroffen. Nicht oft kann man sagen, dass eine Studie wie das richtige Leben ist. Für die Swiss Marketing Leadership Studie 2018 wurden die Befragten vor ebenso schwierige Entscheidungen gestellt wie in ihrem aktuellen beruflichen Alltag. Was hat Priorität, wenn man nicht alles gleichzeitig haben kann? Die Digitalisierung im Marketing mit ihren neuen Anforderungen bringt viele Unternehmen an ihre Grenzen – und wenn man die Ergebnisse zu Management Marketing Services anschaut, auch zum Nachdenken, ob man die Grenzen nicht lieber einreissen und mit externen Partnern kooperieren sollte.

Wie ein roter Faden im Hintergrund zieht sich das Thema Daten durch die Studie. Wenn die notwendigen Informationen nicht zur Verfügung stehen, kann man nicht schnell sein, aber verfügbare und korrekte Daten zu haben erfordert grosse Beständigkeit in der Gewinnung und Pflege. Beständigkeit und Durchhaltevermögen sind auch in der Pflege der Marke notwendig sowie im Einbezug der Mitarbeiter ins Branding. Doch weder modernes Branding noch CRM noch Produktmanagement sind möglich ohne Informationen über Kundenmeinungen, -bedürfnisse und -verhalten.

Es wird auch für uns am Institut für Marketing Management spannend bleiben, einige der notwendigen Informationen bereitzustellen und zu beobachten, ob mehr Schweizer Unternehmen die Lücke zwischen Anspruch und Umsetzung schliessen können.

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

Ein grosses Dankeschön gilt auch dem Lösungspartner PostMail und den Branchenpartnern DPP, gateB, MS Direct und SDV Schweizer Dialogmarketingverband, die uns bei der Entwicklung und Interpretation der Befragung tatkräftig unterstützt haben.

6. Studiendesign

6.1 ZIELE DER STUDIE

Dieses Jahr führt das Institut für Marketing Management bereits zum vierten Mal die Swiss Marketing Leadership Studie durch. Die Studie ist das Resultat aus der Fusion der beiden bewährten Studienformate «Swiss CRM» und «Swiss Product Management» und erfreute sich in den ersten drei Ausführungen grossen Anklangs. Dieses Jahr thematisiert die Studie das Thema «Geschwindigkeit vs. Beständigkeit im Marketing».

Die Swiss Marketing Leadership Studie 2018 behandelt sowohl dieses Fokusthema als auch drei Wertschöpfungsdimensionen von Unternehmen: das Management von Marken (Brand Management), das Management von Kunden (Kundenbeziehungsmanagement) und das Management von Leistungen (Produktmanagement). Folgende Hauptziele werden mit der diesjährigen Studie verfolgt:

1 Untersuchung des Verständnisses und des Managements der Schweizer Unternehmen bezüglich des Themas Geschwindigkeit vs. Beständigkeit im Marketing

Es wird dabei analysiert, in welchen Fällen die Geschwindigkeit oder eben Beständigkeit im Marketing zu bevorzugen ist. Das Thema Agilität wie auch Managed Marketing Services sind dabei Teil der Studie und werden im Unternehmenskontext diskutiert. Mit der Unterscheidung nach Unternehmenserfolg in «Top-», «Silver-» und «Underperformer» schafft die Studie noch 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 kann diese Information von grossem Interesse sein. Dieses Jahr wurde zum ersten Mal auch eine Unterteilung hinsichtlich der Digitalisierung vorgenommen. Die drei Kategorien «Rookies, Intermediates, Professionals» zeigen, wie weit sich Unternehmen in der digitalen Transformation selber einschätzen.

2 Darstellung des Status quo und Entwicklung von Brand Management, Kundenbeziehungsmanagement und Produktmanagement in Schweizer Unternehmen

Die Studie hat den Anspruch, die Kernkompetenzbereiche Brand Management, Kundenbeziehungsmanagement und Produktmanagement aus einer ganzheitlichen Perspektive zu betrachten. Das Ziel ist es, einen umfassenden und wirklichkeitsgetreuen Überblick über die Sichtweise von den drei Kernkompetenzbereichen, die organisatorische Verankerung, aktuelle Fragestellungen und Herausforderungen in Schweizer Unternehmen zu liefern.

3 Identifikation und Beobachtung der bedeutendsten Brand-Management-, Kundenbeziehungsmanagement- und Produktmanagement-Trends

Die Marketing Leadership Studie prüft, was die Unternehmen beschäftigt und mit welchen Entwicklungen sie sich zurechtfinden müssen. Zudem wird das Trendthema «Geschwindigkeit vs. Beständigkeit» vertieft behandelt.

Einteilung in Grad der Digitalisierung

Die Einteilung in die drei Kategorien «Rookies, Intermediates, Professionals» wurde aufgrund der Selbsteinschätzungen der Umfrageteilnehmer zu deren Kompetenz im Bereich digitale Transformation vorgenommen. Die Unternehmen mussten ihre Stärken gegenüber der Konkurrenz hinsichtlich personeller Ressourcen, IT-Ressourcen und Kompetenzen, um digitale Transformation im Marketing voranzutreiben. Die Prüfung der Klassen bzw. Kategorien fand im gleichen Rahmen statt wie bei der Einteilung in Performanceklassen.

Einteilung in Performanceklassen

Top-Performer sind innerhalb der Swiss Marketing Leadership Studie 2018 diejenigen Unternehmen, welche sich besonders erfolgreich gegenüber ihren direkten Konkurrenten positionieren. Die Grundlage dieser Einteilung bildet die Selbsteinschätzung, wie erfolgreich diese Unternehmen gegenüber ihren Konkurrenten in ausgesuchten Bereichen sind: Die betrachteten Kennzahlen sind dabei die Bedürfniserfüllung durch hochstehende Leistungen aufseiten der Kunden, Weiterempfehlungsrate, Gewinn- sowie Umsatzzuwachs. Aus den Antworten wurde ein Erfolgs-Score gebildet und die Zulässigkeit mit Cronbachs α geprüft. Silver Performer bewegen sich um den Durchschnitt und der Erfolgs-Score von Top-Performern ist mindestens eine Standardabweichung besser als der Durchschnitt. Mittels der Erfolgsfragen wurde ersichtlich, dass sich die grösseren Unternehmen (mehr als 1000 Mitarbeiter) im Vergleich zu Unternehmen mit unter 249 Mitarbeitern signifikant stärker hinsichtlich Umsatz gegenüber der Konkurrenz einschätzen.

Mit dieser Trendstudie wurde eine Basis für Mehrjahresvergleiche zu Marketing-Leadership-Themen in der Schweiz geschaffen. Erstellt wurde die vorliegende Studie durch ein erfahrenes Marketing-Management-Projektteam, welches von namhaften Praxisvertretern begleitet wurde, die Auswertungen kommentierten und Fallstudien beisteuerten. Das Studiendesign orientiert sich an den im vorangehenden Kapitel formulierten Zielen. Damit eine inhaltlich breite Erhebung ermöglicht wird, 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. Der Fragebogen wurde in deutscher Sprache erstellt und in einem nächsten Schritt auf Französisch übersetzt.

6.2 AUFBAU DER STUDIE

Die Swiss Marketing Leadership Studie ist in vier Themenbereiche aufgeteilt. Der erste Teil der Studie befasst sich mit dem diesjährigen Trendthema «Geschwindigkeit vs. Beständigkeit im Marketing», der zweite mit dem Brand Management, der dritte mit dem Kundenbeziehungsmanagement und der vierte Teil mit dem Produktmanagement 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.

6.3 BEFRAGTE UNTERNEHMEN UND RÜCKLAUF

Gesamthaft wurden 1968 mittlere und grosse Unternehmen zufällig ausgewählt und telefonisch für die Teilnahme an der Studie angefragt. Als Zielgruppe wurden Führungspersonen im Marketing (Inhaber, Geschäftsführende, sowie Marketing-, Kundenbeziehungsmanagement- oder Produktmanagement-Verantwortliche) definiert. Die 295 online ausgefüllten Fragebögen umfassen einen Mix aus Unternehmen verschiedener Branchen und Grössen und entsprechen einer Rücklaufquote von 15%.

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 per Mail versendet. Nachfolgende Abbildungen veranschaulichen einerseits die prozentuale Aufteilung der befragten Unternehmen in B2B und B2C und andererseits deren Aufteilung nach Branchenzugehörigkeit.

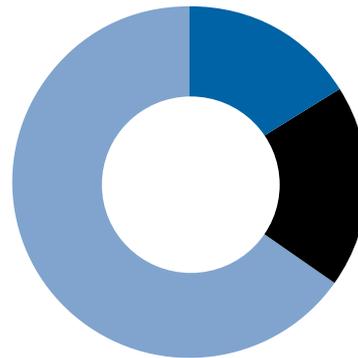
Abbildung 20: Befragte Unternehmen nach Kundenart

DER GROSSTEIL DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN IST IM B2B-BEREICH TÄTIG

Häufigkeiten in %

Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?

Vorwiegend Konsumenten (B2C)	16,2 %	■
Teils, teils	18,6 %	■
Vorwiegend Unternehmenskunden (B2B)	65,3 %	■



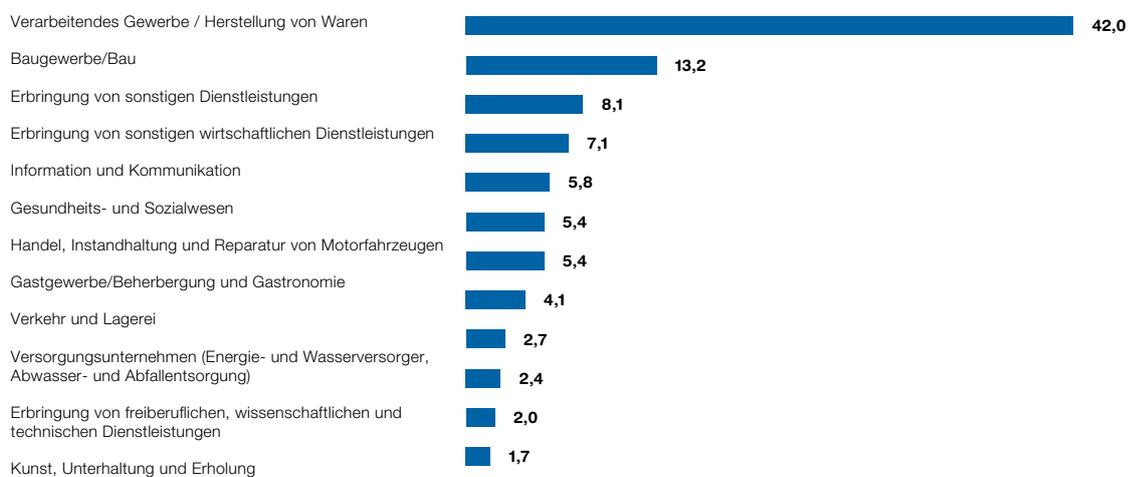
N = 295

Abb. 21: Branchenzugehörigkeit

DER GRÖSSTE TEIL DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN IST DER BRANCHE «VERARBEITENDES GEWERBE / HERSTELLUNG VON WAREN» ZUGEHÖRIG

Häufigkeiten in %

Welcher Branche ist Ihr Unternehmen zuzuordnen?



N = 295

6.4 AUFBAU DES FRAGEBOGENS

Der Inhalt des Fragebogens wurde auf Basis der im Kapitel 6.1. formulierten Ziele und Hypothesen von Experten konzipiert. Aufgeteilt ist dieser in drei Themenbereiche. Der erste Teil umfasst allgemeine Fragen zum Thema digitale Transformation und Markenmanagement, der zweite Teil geht auf das Kundenbeziehungsmanagement, der dritte auf das Produktmanagement bei Schweizer Unternehmen, der vierte auf die Trends im Marketing und der letzte Teil auf den Erfolg von Unternehmen ein.

Innerhalb der Themengebiete werden zuerst Fragen gestellt, um einen Überblick über die Entwicklung im Marketing, Branding, Kundenbeziehungs- und Produktmanagement in der Schweiz zu ermöglichen. Danach fokussiert sich die Befragung auf formulierte Trendthemen der jeweiligen Themengebiete. Die Klassifizierung der Erkenntnisse anhand von 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 wurden mit der Statistiksoftware IBM SPSS Statistics durchgeführt. Signifikante Unterschiede und Zusammenhänge in den Daten wurden bei kategorialen Variablen mittels Kreuztabellen und Chi-Quadrat-Tests, bei intervallskalierten Daten mittels ANOVA-Prozedur geprüft.

Literaturverzeichnis

- Aaker, J.** (1997). Dimensions of Brand Personality, *Journal of Marketing Research*, 34(3), S. 347–356
- Aghina, W., De Smet, A., & Weerda, K.** (2015). Agility: It rhymes with stability. *McKinsey Quarterly*, 51(4), S. 2–9
- Bathen, D., & Jelden, J.** (2014). *Marketingorganisation der Zukunft*. DMV-Service
- Baumgarth, C.** (2014). *Markenpolitik*. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Bruce, A., & Jeromin, C.** (2018). Im Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Dynamik: Übertragung des Agilitäts-Konzepts auf die Markenführung. In: Baumgarth C., Schmidt H. (Hrsg) *Forum Markenforschung 2016*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 61
- Chen, C., Chen, P., & Huang, C.** (2012). Brands and consumer behavior, *Social Behavior and Personality, An international journal*, 40, S. 105–114
- Einramhof-Florian, H.** (2016). *Die Arbeitszufriedenheit der Generation Y*. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Esch F.-R., Tomczak T., Kernstock, J., Langer, T., & Redler J.** (2014). *Corporate Brand Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Fausch, J., & Ankenbrand, T.** (2018). *IFZ/AMP Asset Management Studi 2018*, Institute of Financial Services Zug, Luzern: HSLU
- Feige, S., Hirsbrunner, R., & Scharfenberger, P.** (2016). *Regionalprodukte: Was ist Herkunft wert?* St. Gallen: Institut für Customer Insight, HSG
- Feige, S., Reinecke, S., & Hirsbrunner, R.** (2016). *Swissness Worldwide*. St. Gallen: Institut für Marketing, HSG
- Flückiger, P., Bachmann, N., & Matti, M.** (2016). *Nachhaltigkeit – Wie die Schweizer Textil- und Bekleidungsindustrie die globale Herausforderung meistert*. *Swiss Textiles*
- Fryrear, A.** (2018). 1st annual state of agile marketing report. Abgerufen von https://kapost-files-prod.s3.amazonaws.com/uploads/asset/file/5a9072be87fbac003300014f/1st-Annual-State-of-Agile-Marketing%20Report_AgileSherpas_Kapost_2018%20_1_.pdf?kui=9oXKZb_KN60a0azup9bsWw
- Fuchs, R., & Barth, L.** (2018). Wie Smart Connected Products Kunden emotionalisieren. In: Rüeger, B., Hannich, F, Fuchs, R., Müller, S., Klaas, M., Suvada, A. (Hrsg). *Emotionalisierung im digitalen Marketing: erfolgreiche Methoden für die Marketingpraxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 89–103
- Gartner** (2016). *Marketing Organizational Design and Strategy Survey 2016: Marketing Leaders' Ambitions Outstrip Capabilities*. Abgerufen von <https://www.gartner.com/doc/3351317/marketing-organizational-design-strategy-survey>
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M.** (2013). *Geschäftsmodelle innovieren*. München: Hanser
- Gerpott, T. J., & Paukert, M.** (2010). Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Eine Metaanalyse, *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(1), S. 28–54
- Gutjahr, G.** (2015). *Nachhaltige Markenführung*. Wiesbaden: Springer Gabler

Hannich, F., Rüeger, B., Scherrer, C., Gehring, B., Seiler, R., Müller, S., ... Stadelmann, M. (2014). *Swiss CRM 2014: Einsatz und Trends in Schweizer Unternehmen*. Winterthur: ZHAW, School of Management and Law

Hannich, F., Suvada, A., Haarmann, J., Weinstock, O., & Schopfer, H. (2017). *Dialogmarketing Report Schweiz 2017*. Abgerufen von <https://www.zhaw.ch/storage/sml/upload/sdv-dialogmarketing-report-schweiz-2017.pdf>

Herrmann, A., & Huber, F. (2013). *Produktmanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Hüttermann, M., Hannich, F., Fuchs, R., Rüeger, B., Müller, S., Kübler, D., ... Haarmann, J. (2017). *Swiss Marketing Leadership Studie 2017 – Emotionen in einer digitalisierten Welt*. Winterthur: ZHAW, School of Management and Law

Kapferer, J.N. (2015). *The New Strategic Brand Management*. London: Kogan Page Limited

Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management – Building, Measuring and Managing Brand Equity*. 4. Auflage. Harlow: Pearson

Kmu.admin.ch (2017). *KMU in Zahlen: Firmen und Beschäftigte*. Abgerufen von: <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/kmu-politik/kmu-politik-zahlen-und-fakten/kmu-in-zahlen/firmen-und-beschaeftigte.html>

Knackfuss, C. (2010). *Die Rolle von Emotionen als Mediatoren zwischen Markenimage und Markenstärke*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH

Kreutzer, R. (2014). *Internal Branding – Ein zentraler Baustein des Corporate Reputation Managements*. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Lange, A. (2016). *Der Einfluss unbekannter Werbegesichter auf die Wahrnehmung der Markenpersönlichkeit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Langner, T., Bruns, D., & Kühn, J. (2013). *Markenerlebnisse zum Aufbau von Markenliebe*. In: *Marketing Review* St. Gallen, 30(6), S. 96–108

Malär, L., Krohmer, H., Hoyer, W. D., & Nyffenegger, B. (2011). *Emotional Brand Attachment and Brand Personality: The Relative Importance of the Actual and the Ideal Self*, *Journal of Marketing*: July 2011, 75(4), S. 35–52

Misof, G., & Schwarz, M. (2017). *Innovatives Brand Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Frankfurt: Campus Verlag

Parment, A. (2009). *Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft*. Wiesbaden: GWV Fachverlage

Porter, M., & Heppelmann, J. (2015). *How Smart, Connected Products Are Transforming Companies*. *Harvard Business Review*, 93(10), S. 53–71

Rüeger, B., Hannich, F., Fuchs, R., Müller, S., Klaas, M., & Suvada, A. (2018). *Emotionalisierung im digitalen Marketing: erfolgreiche Methoden für die Marketingpraxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Schmidt, H.J. (2007). *Internal Branding*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH

Schoeneberg, K. P. (2014). Komplexität – Einführung in die Komplexitätsforschung und Herausforderungen für die Praxis. In: K. P. Schoeneberg (Hrsg.): *Komplexitätsmanagement in Unternehmen: Herausforderungen im Umgang mit Dynamik, Unsicherheit und Komplexität meistern*. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Seitz, J., & Sauer, C. (2018). *Studie Digital Data Insights 2018*. Köln: Bundesanzeiger Verlag

Simons, J., Vierboom, C., & Härten, I. (2001). Einfluss des Images von Bio-Produkten auf den Absatz der Erzeugnisse, *German Journal of Agricultural Economics*, 50(5), S. 286–292

Smart, R. (2016). *The Agile Marketer. Turning Customer Experience into Your Competitive Advantage*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Stoitsi, M. (2016). *Managed Services versus Outsourcing*. Abgerufen von <https://www.baggenstos.ch/2016/11/14/managed-services-versus-outsourcing/>

Süss, W., Zerfass, A., & Dühring, L. (2011). *Corporate Branding im Spannungsfeld von Unternehmens- und Marketingkommunikation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Walther, R. (2016). *Managed Services*. Abgerufen von <https://www.comparex-group.com/web/de/de/blog/topics/managed-services/was-sind-managed-services-interview.htm>

Walmüller, E. (2017). *Praxiswissen Digitale Transformation: den Wandel verstehen, Lösungen entwickeln, Wertschöpfungen steigern*. München: Hanser

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Übersicht von Themen, die mehr Geschwindigkeit als Beständigkeit verlangen	9
Abb. 2	Überblick von Themen, die mehrheitlich Beständigkeit verlangen	10
Abb. 3	Aktuelle und zukünftige Nutzung von Managed Services im Bereich der Datenanalyse	13
Abb. 4	Aktuelle und zukünftige Nutzung von Managed Services im Bereich des Kampagnenmanagements	14
Abb. 5	Attribute, die für die Befragten relevant für die Markenidentität sind	20
Abb. 6	Nutzen der Marke für die Befragten (Mehrfachnennungen möglich)	21
Abb. 7	Aussagen zum Brand Management im Unternehmen	23
Abb. 8	Relevante Trends im Brand Management	25
Abb. 9	Entwicklung des CRM-Budgets 2017 vs. 2018	27
Abb. 10	Datenverfügbarkeit in den Unternehmen	28
Abb. 11	Wille, in die Datenverfügbarkeit zu investieren	30
Abb. 12	Partner für CRM-Software 2018	31
Abb. 13	Geschwindigkeit vs. Beständigkeit im Kundenbeziehungsmanagement	34
Abb. 14	Priorisierung von Geschwindigkeit und Beständigkeit bei CRM-Themen	35
Abb. 15	Bedeutung bestimmter Kanäle	36
Abb. 16	Trends im Kundenbeziehungsmanagement	38
Abb. 17	Auswirkungen der Digitalisierung auf das Produktmanagement	39
Abb. 18	Digitalisierungsniveau	40
Abb. 19	Smart Connected Products und ihr Digital Twin	41
Abb. 20	Befragte Unternehmen nach Kundenart	47
Abb. 21	Branchenzugehörigkeit	49

Autoren der Studie



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



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



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



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



Adrienne Suvada
Doktorat in sozialer
und institutioneller
Kommunikation
Wissenschaftliche
Mitarbeiterin

BRIAN P. RÜEGER

Brian P. Rüeger ist Leiter des Instituts für Marketing Management und Dozent an der School of Management and Law der ZHAW. 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.

FRANK M. HANNICH

Frank M. Hannich hat im Bereich des CRM promoviert und ist Dozent am Institut für Marketing Management der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften und stellvertretender Institutsleiter. Er trägt die Verantwortung für Forschungs- und Beratungsprojekte rund um das Kundenbeziehungsmanagement.

MARCEL HÜTTERMANN

Marcel Hüttermann ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing Management der ZHAW. Er ist als 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 MAS CRM, des CAS Marketing Technology und des CAS Markenemotionalisierung.

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.

ADRIENNE SUVADA

Adrienne Suvada leitet die Fachstelle Communication & Branding am Institut für Marketing Management der ZHAW. Sie verantwortet ausserdem die Weiterbildungslehrgänge CAS Marketing- & Corporate Communications und den CAS Marketing & Kommunikation in NPO. Sie arbeitet an Forschungsprojekten und berät Institutionen in Fragen der Kommunikation und der Markenführung.



David Kübler
MSc Business
Administration
Wissenschaftlicher
Mitarbeiter



Linard Barth
M.A. HSG in
Business Management
Wissenschaftlicher
Mitarbeiter



Reto Heierli
MSc Business
Administration
Wissenschaftlicher
Mitarbeiter



Anna Rozumowski
MSc Business
Administration
Wissenschaftliche
Mitarbeiterin



Tania Kiarostami
BSc Business
Administration
Wissenschaftliche
Assistentin

DAVID KÜBLER

David Kübler ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing Management. In dieser Funktion arbeitet er in verschiedenen CRM-Forschungs- und Beratungsprojekten mit. Zudem ist er Experte für Musikmarketing und verantwortlich für die Kooperation mit den Swiss Music Awards. Nebenbei engagiert er sich in der Lehre an der ZHAW im Bereich der Marketing-Grundlagen.

LINARD BARTH

Linard Barth ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing Management der ZHAW. Als Projektmitarbeiter an der Fachstelle Produktmanagement beteiligt er sich hauptsächlich an Forschungs- und Beratungsprojekten mit den Schwerpunkten Product Lifecycle Management, Digital Twins und Smart Connected Products sowie deren Auswirkungen auf die Value Proposition von Unternehmen. Zudem engagiert er sich in der Lehre an der ZHAW in den Bereichen Marketing und Betriebswirtschaft und ist Studiengangleiter des CAS Pricing and Go-to-Market.

RETO HEIERLI

Reto Heierli ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Fachstelle Strategic CRM des Instituts für Marketing Management. Neben der Tätigkeit als Projektleiter bei Forschungs- und Beratungsprojekten engagiert er sich in der Betriebswirtschaftslehre an der ZHAW im Bereich der Marketing-Grundlagen. Zudem ist er Programm-Manager des neuen CAS Agile Marketingorientierung.

ANNA ROZUMOWSKI

Anna Rozumowski ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing Management. Sie arbeitet an der Fachstelle Digital Marketing und unterstützt in Forschungs- und Beratungsprojekten mit Schwerpunkt Digital Marketing. Zudem engagiert sie sich in der Lehre in Bachelorstudiengängen.

TANIA KIAROSTAMI

Tania Kiarostami ist Wissenschaftliche Assistentin am Institut für Marketing Management. In dieser Funktion arbeitet sie in verschiedenen Forschungs- und Beratungsprojekten mit. Nebenbei ist sie mitverantwortlich für die Organisation der Studiendurchführung und die Organisation von Events.

Beteiligte Experten und Autoren

Daniel Billo

Head of Solution Sales
MS Direct AG

Alex Hirzel

Head of Marketing
MS Direct AG

Susanna Mäentausta

Director of Product Lifecycle Management
Kemira

Stephan Isenschmid

Präsident SDV Schweizer Dialogmarketingverband
und Geschäftsführer Swiss CRM Forum

Dominic Kropf

Head of Cross Channel Solution PostMail
Post CH AG

Philip Michel

Leiter Insights, CRM und Kundendienst PostMail
Post CH AG

Thomas Pyschny

CEO
Dolff, Pyschny & Piper AG

Robert Schumacher

Director gateB AG, Transforming Digital into Value

Univ.-Prof. Dr. Florian Siems

Lehrstuhlinhaber für Marketing
Technische Universität Dresden

Sponsoren



Die Post CH AG macht erste Schritte, physisch-digital durchgängige Leistungen anzubieten. PostMail bietet in diesem Rahmen Geschäftskunden qualitativ hochwertige Produkte und individuelle Lösungen im Kommunikationsmarkt an. Die Anfang 2017 neu gegründete Einheit Cross-Channel-Solutions berät dabei Geschäftskunden zu Fragen des effektiven Kundendialogs über physische und digitale Kanäle hinweg, konzeptioniert crossmediale Kampagnen und setzt diese gemeinsam mit ihren Partnern um.

Lisa Zimmermann, Post CH AG, Digital Business Developer, onlinedialog@post.ch



Die Digitalisierung ist ein Prozess mit starkem unternehmerischen Potential, der alle Bereiche eines Unternehmens grundlegend verändert. Aus diesem Grund hat sich Dolff, Pyschny & Piper darauf spezialisiert, Unternehmen bei diesem Prozess zu begleiten, und einen Ansatz entwickelt, die damit verbundenen Herausforderungen Mittels Product Lifecycle Management zu bewältigen und fortwährende Mehrwerte zu schaffen. Hierbei werden Potentiale in allen Lebenszyklusphasen der Produkte identifiziert, messbar gemacht und Klienten bis zur Realisierung begleitet. Durch ihren Hauptsitz in Zürich und einer Förderung durch die Innosuisse besteht ein grosser Fokus auf Stärkung der Schweizer KMUs und der Wettbewerbsfähigkeit im globalen Markt.

Thomas Pyschny, Dolff, Pyschny & Piper AG, CEO,
thomas.pyschny@dpp-plm.com, Telefon +41 78 818 23 23



Als Beratungs- und Implementierungsunternehmen ermöglichen wir unseren Kunden, die digitalen Chancen richtig zu nutzen und ihre Kundenbeziehungen schneller, intelligenter und besser zu gestalten. Mit einem umfassenden Ansatz und modernsten Lösungen beraten wir führende nationale und internationale Unternehmen zu den Themen Customer Intelligence, Marketing Analytics, Campaign Management, Marketing Operations, Multi-channel Publishing und Marketing Automation. Gegründet 2009 in Steinhausen, Schweiz, beschäftigen wir derzeit über 70 Berater, Data Scientists und Implementierungsspezialisten in unseren vier Niederlassungen in Steinhausen, Los Angeles, Mailand und Singapur. gateB ist Mitglied des Brand Leadership Circle.

Robert Schumacher, Director gateB AG | Transforming Digital into Value
robert.schumacher@gateb.com, Telefon +41 41 748 64 00



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 kundenbezogenen 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, Telefon +41 44 925 38 81



Schweizer Dialogmarketing Verband

Der SDV Schweizer Dialogmarketingverband 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 Dialogmarketingverband, Verbandsmanager,
heinz.schopfer@sdv-dialogmarketing.ch, Telefon +41 52 721 61 62

Die Weiterbildungsangebote des Instituts für Marketing Management

Mit vier CAS-Kursen zum Masterabschluss

Am Institut für Marketing Management können Sie sich in CAS-Kursen in 17 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.

ÜBERSICHT

CAS Strategisches Marketing	CAS Innovation, CEM & Service Design	CAS Customer Lifecycle Management & Cross Channel CRM	CAS Integrated Campaign Management
CAS Health Care Marketing	CAS Pricing & Go-to-Market	CAS Sales & Product Lifecycle Management	CAS Digital Marketing
CAS Advanced Digital Marketing	CAS Marketing Analytics	CAS Marketing- & Corporate Communications	CAS Marketing & Kommunikation in NPO
CAS Brand Management	CAS Markenemotionalisierung	CAS Marketing Technology	CAS Agile Marketingorientierung
CAS Behavioral Insights for Marketing			

Besonders attraktiv: Mit vier CAS-Kursen und dem Verfassen einer Masterarbeit gelangen Sie zum Masterabschluss (MAS) – in Customer Relationship Management, Product Management, Digital Marketing oder Marketing Management.

MAS IN CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Der MAS in Customer Relationship Management besteht aus vier der folgenden sechs CAS-Kursen:

- CAS Strategisches Marketing
- CAS Innovation, Customer Experience Management & Service Design
- CAS Customer Lifecycle Management & Cross-Channel Management
- CAS Marketing Analytics
- CAS Marketing Technology
- CAS Agile Marketingorientierung
- Für weitere Auskünfte steht Ihnen Prof. Dr. Frank Hannich (frank.hannich@zhaw.ch) zur Verfügung.

MAS IN PRODUCT MANAGEMENT

- Der MAS in Product Management besteht aus folgenden CAS-Kursen:
- CAS Strategisches Marketing
- CAS Innovation, Customer Experience Management & Service Design
- CAS Pricing & Go-to-Market
- CAS Sales & Product Lifecycle Management
- Für weitere Auskünfte steht Ihnen Dr. Helen Vogt (helen.vogt@zhaw.ch) zur Verfügung.

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.

Für weitere Auskünfte steht Ihnen Rolf Rellstab (rolf.rellstab@zhaw.ch) zur Verfügung.

MAS IN DIGITAL MARKETING

Der MAS in Digital Marketing besteht aus folgenden CAS-Kursen:

- CAS Strategisches Marketing
- CAS Digital Marketing
- CAS Advanced Digital Marketing
- CAS Marketing Analytics
- Für weitere Auskünfte steht Ihnen Dr. Michael Klaas (michael.klaas@zhaw.ch) zur Verfügung

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 sind 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: www.zhaw.ch/imm/weiterbildung

IMPRESSUM

Herausgeber

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

Kontakt

Marcel Hüttermann
marcel.huettermann@zhaw.ch
Telefon +41 (0) 58 934 76 98

Digitale Exemplare der Studie:
www.zhaw.ch/imm/smls

Besuchen Sie uns im Internet:
www.zhaw.ch/imm

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.zhaw.ch/sml

