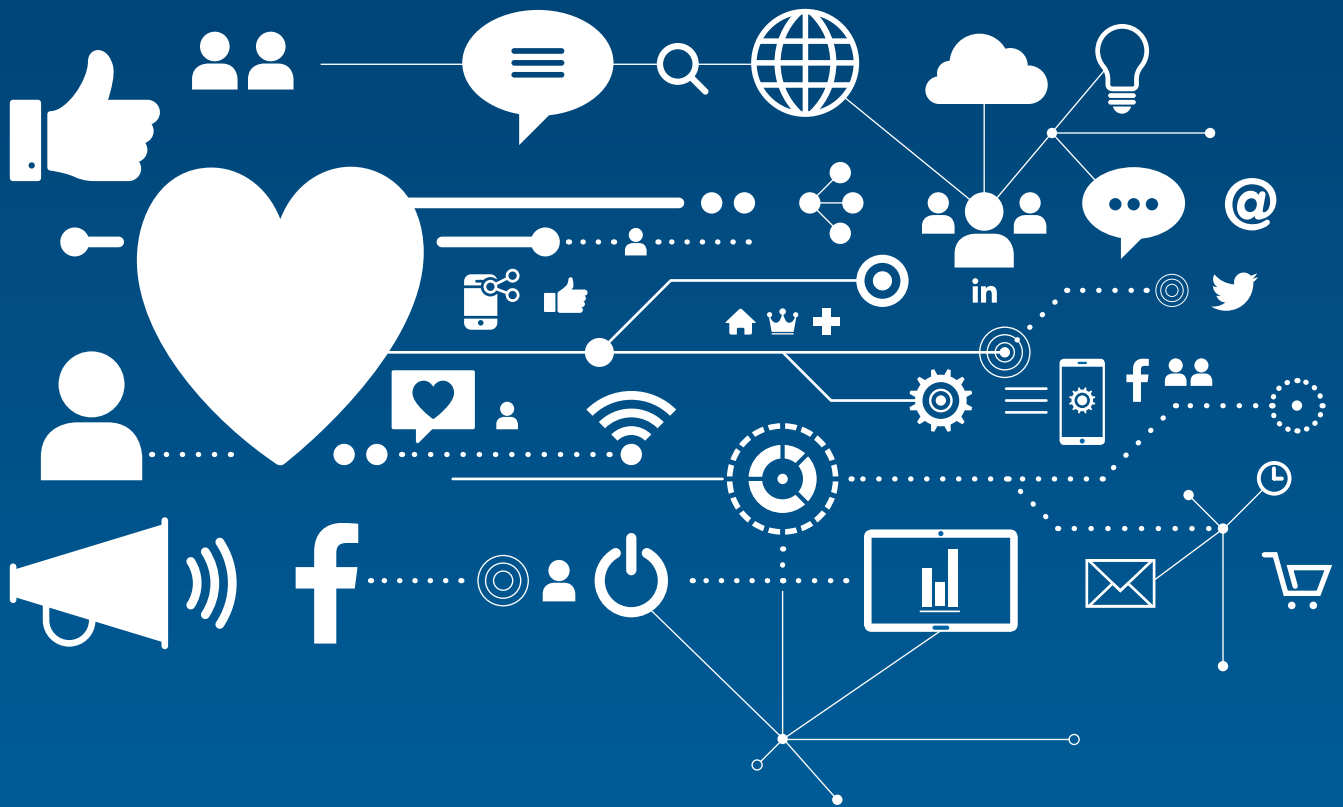




# School of Management and Law

## Swiss Marketing Leadership Studie 2017 Emotionen in einer digitalisierten Welt

Eine Studie von M. Hüttermann, F. Hannich, R. Fuchs, B. Rüeger,  
S. Müller, D. Kübler, L. Barth, J. Haarmann



Lösungspartner

**SAP Hybris** (v)

Umsetzungspartner

▶ **ADVANIS**  
CRM erleben

**gateB**  
Empowering  
Marketing Performance

**solutions**  
collaboration solutions

**msdirect**

**SDV**  
Schweizer Dialogmarketing Verband

**crm** MARKETING  
LEADERSHIP  
SWISS CRM FORUM KONFERENZ



**Swiss Marketing Leadership Studie 2017**

# **Emotionen in einer digitalisierten Welt**

Eine Studie von M. Hüttermann, F. Hannich, R. Fuchs, B. Rüeger,  
S. Müller, D. Kübler, L. Barth, J. Haarmann

# Management Summary

In der Swiss Marketing Leadership Studie 2016 konnte beobachtet werden, dass die Schweizer Unternehmen verstanden haben, dass die digitale Transformation das Marketing grundlegend verändern wird. In vielen Unternehmen herrschte rege Aktivität, es fehlt jedoch an strategischer Verankerung, Systematik – und vor allem Ressourcen. Das Kundenbeziehungsmanagement wurde häufig als Katalysator genutzt und profitiert stark von der digitalen Kommunikation. Im Produktmanagement spielten Methoden und Tools zur Digitalisierung des Produktlebenszyklus jedoch noch eine geringe Rolle.

Wie Geschäftsführende und Marketingverantwortliche mit dem Thema Emotionalisierung in einer digitalisierten Welt umgehen, ist Hauptthema unserer Studie 2017. Die Verantwortlichen haben die Aufgabe, sich mit einer stetig wachsenden Zahl von Möglichkeiten auseinanderzusetzen, ihr Unternehmen im digitalen Zeitalter auf Kurs zu halten. Neue Kommunikationskanäle, neue Inhalte, neue Auswertungsmöglichkeiten, neue Werkzeuge, neue Perspektiven, neue Methoden – all dies gilt es zu analysieren und strategisch für das eigene Unternehmen einzusetzen.

Es stellt sich quer über alle Branchen hinweg die Frage nach einer möglichen Neuformierung des Marketings bezüglich Kompetenzen, Systemen, Prozessen und vor allem auch externen Partnerunternehmen. Emotionalisierung ist ein zentrales Ziel im Marketing von Schweizer Unternehmen.

Unsere Ergebnisse fördern zu Tage, dass Emotionen nach wie vor im persönlichen Kontakt entstehen. Die Digitalisierung behindert die Emotionalisierung aus Sicht der Unternehmen jedoch selten. Ansatzpunkte für Emotionalisierung in der digitalisierten Welt sind Problemlösungen, Anerkennung, Service-Excellence und Individualisierung.

Eine wichtige Hürde ist hierbei die Verfügbarkeit von Kundendaten. Nur 38% der befragten Unternehmen stimmen der Aussage, dass Kundendaten in ihrem Unternehmen zur Verfügung stehen und diese neue Ansätze zur Emotionalisierung von Kundenbeziehungen bieten, zu. B2C-Unternehmen sehen die Notwendigkeit von zur Verfügung stehenden Kundendaten dabei eher als B2B-Unternehmen. Oder einfacher ausgedrückt: Die Zeit von Bauchentscheiden im Marketing gehört eher der Vergangenheit an.

Damit liegen die Herausforderungen der Emotionalisierung unter anderem im CRM. Hier planen 70,7% der Unternehmen, ihre Investitionen im Kundenbeziehungsmanagement zu erhöhen. Wenig bekannte CRM-Lösungen greifen die Grossen der Branche an, günstige Aussichten also für Anbieter von speziell zugeschnittenen CRM-Software-Lösungen.

Streben Unternehmen zufriedene und loyale Kunden an, so kommt es auch in Zeiten der Digitalisierung im Marketing vor allem auf die Mitarbeiter und deren Verhalten an. Vor allem Kommunikations-, Kundenmanagement- und digitale Kompetenzen der Mitarbeiter sollen hierfür gestärkt werden. Die Vielfältigkeit der heute geforderten Marketingkompetenzen bringt jedoch viele Unternehmen an ihre Grenzen, sodass sie offen für externe Hilfe sind – vor allem bei Content-Produktion, Customer Insights und Marketingsystemen.

CRM als Vertriebsunterstützung ist der CRM-Top-Trend bei Schweizer Unternehmen im Jahr 2017. Entscheidend dafür sind Customer Insights, Datenverfügbarkeit und das richtige Timing durch Trigger-based Marketing. Top-Performer nutzen Lebenszyklusanalysen und gezielte Automatisierung für ihren Erfolg.

Um die Datenverfügbarkeit und die Datenverwendung dreht es sich auch im Produktmanagement. Viele Unternehmen sammeln heute bereits grosse Datenmengen aus vielen Phasen des Produktlebenszyklus. Doch was geschieht mit diesen Daten? Unsere Studie zeigt, dass bei der Auswertung und Verwendung der Daten viele Unternehmen noch Nachholbedarf haben. Insbesondere durch die Nutzung von Daten aus den After-Sales-Phasen können sich die Top-Performer derzeit noch von den Under-Performern abheben.

Industrie 4.0 bleibt der dominante Trend im Produktmanagement – und wird es nach diesen Erkenntnissen noch über Jahre bleiben. Viele Unternehmen haben verstanden, welches Potential produktbezogene Daten aus allen Phasen des Lebenszyklus bieten und erheben diese systematisch. Nutzen schlagen sie nach eigener Erkenntnis jedoch noch zu wenig aus diesen «Big Data». Insbesondere im Innovationsmanagement besteht noch viel Potential, während Marketing und Vertrieb aus Unternehmenssicht bereits deutlich weiter sind.

Zwar hat die überwiegende Mehrheit der Unternehmen den Trend der Digitalisierung längst erkannt, dennoch werden die Ressourcen, Methoden und Tools des digitalen Zeitalters nur von rund einem Drittel der befragten Unternehmen eingesetzt. Auch der eruierte Digitalisierungsgrad in den Bereichen Marketing und Vertrieb zeigt, dass viele Unternehmen erst kleine Schritte in Richtung digitales Zeitalter gemacht haben: Zwar werden in den Marketing- und Vertriebsphasen schon viele Daten gesammelt und für die Ausgestaltung der eigenen Leistung wieder verwendet. Neue Technologien zur Erweiterung des Kundenerlebnisses, wie zum Beispiel Augmented und Virtual Reality zur Verbesserung des Kundenerlebnisses, werden jedoch noch sehr selten angewendet.

Die geradezu inflationär gestiegene Verwendung des Begriffs «Industrie 4.0» verleitet zur Annahme, dass das Konzept bereits breiten Eingang in die Praxis gefunden habe. Unsere Studie weist jedoch klar aus, dass die befragten Unternehmen das Konzept und den erwarteten Nutzen von «Industrie 4.0» zwar durchaus seit längerem verfolgen, sich bei der realen Umsetzung aber noch sehr schwertun. Die Trendanalyse zeigt denn auch, dass die Unternehmen zwar die richtigen Themen und Schwerpunkte im Blick haben, die Methoden und Tools zur Transformation jedoch aktuell noch zu wenig Aufmerksamkeit geniessen.

Die digitale Transformation im Marketing als Manifestation des globalen Mega-Trends der Digitalisierung wird auch in Zukunft eine hohe Relevanz für Schweizer Unternehmen haben. Den Geschäftsführern und Marketingverantwortlichen obliegt dabei die Aufgabe, die richtigen Schlüsse für ihr Unternehmen zu ziehen.

Wie in einer digitalisierten Welt weiterhin positive Kundenemotionen erreicht werden können, ist ein brennendes Thema für Schweizer Unternehmen und wird auch die Forschung am Institut für Marketing Management in den nächsten Jahren beschäftigen.

# Inhalt

- 4      Management Summary**
- 8      1. Einführung: Das Ende von  
         Bauchentscheiden?**
- 14     2. Emotionalisierung im Marketing**
- 24     3. Kundenbeziehungsmanagement**
  - 3.1. Status quo – Investitionen ins Kundenbeziehungsmanagement auf Allzeithoch
  - 3.2. Erfolgsfaktoren: Emotionalisierung rückt Mitarbeiter und Kultur ins Zentrum
  - 3.3. Trends: CRM als Vertriebsunterstützung
- 41     4. Produktmanagement**
  - 4.1. Status quo – Big Data im Product Management – wo produktbezogene Daten anfallen und wie sie genutzt werden
  - 4.2. Produktmanagement 4.0 – Methoden und Tools im Zeitalter der digitalen Transformation
  - 4.3. Trends – Der Dauerbrenner Industrie 4.0 ist aktueller denn je ... und wird es auch bleiben!
- 52     5. Fazit: Wo stehen Schweizer Unternehmen  
         bezüglich der digitalen Transformation  
         im Marketing?**

## **57 6. Studiendesign**

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

## **61 Literaturverzeichnis**

## **62 Abbildungsverzeichnis**

## **63 Autoren der Studie**

## **65 Beteiligte Experten und Autoren**

## **66 Sponsoren**

## **68 Die Weiterbildungsangebote des Instituts für Marketing Management**

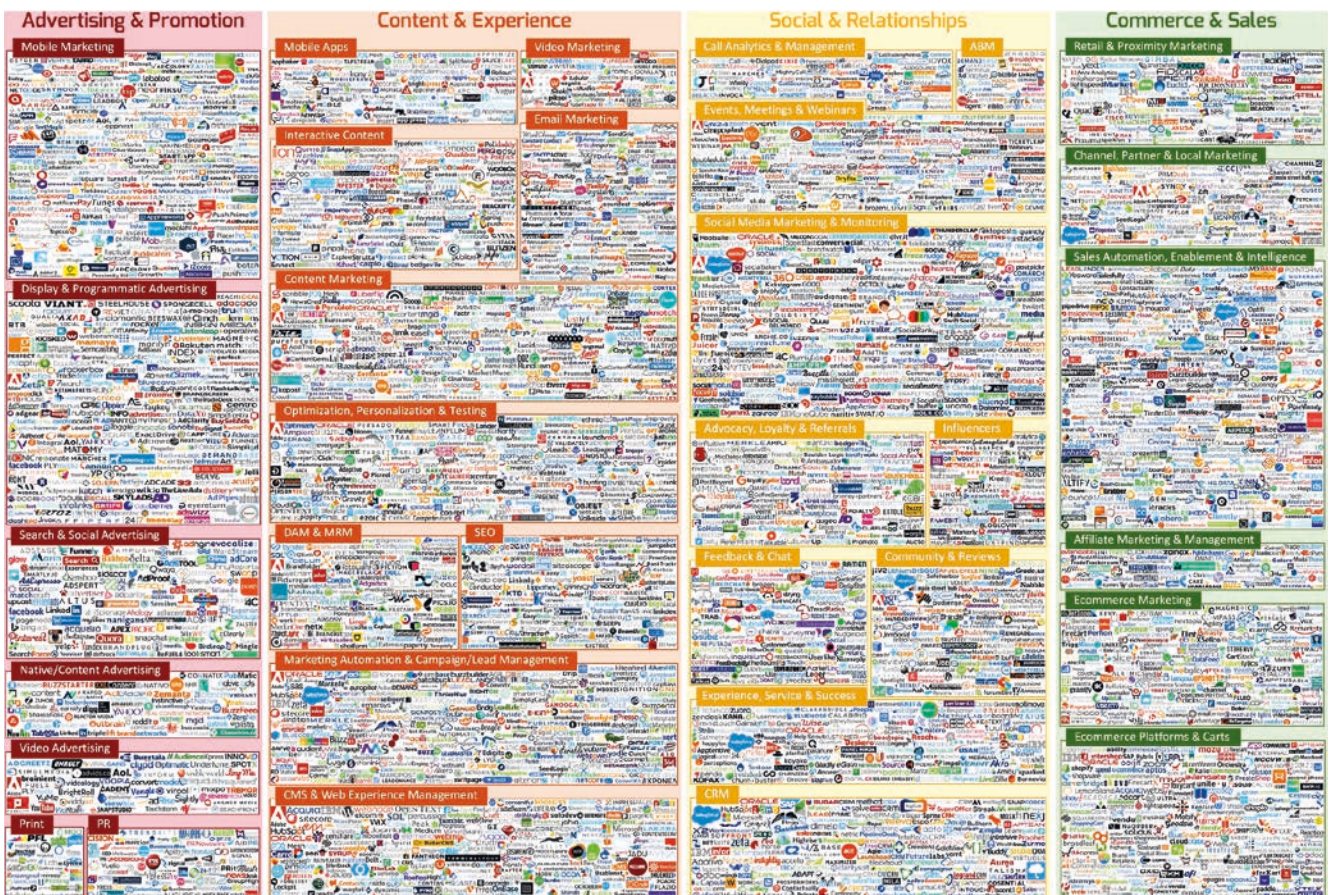
# 1. Einführung: Das Ende von Bauchentscheiden?

Das Marketing von Unternehmen in der Schweiz ist im Umbruch. Einige Unternehmen sind schon länger unterwegs und andere würden sich gerne modernisieren und fit machen für die Zukunft, aber wissen nicht, wo sie anfangen sollen. Viele Fragen stehen im Raum. Diese Studie soll u. a. zeigen, wo sich Schweizer Unternehmen in Bezug auf die digitale Transformation im Marketing befinden.

Marketingverantwortliche sehen sich einer stetig wachsenden Zahl von Möglichkeiten gegenüber. Neue Kommunikationskanäle, neue Inhalte, neue Auswertungsmöglichkeiten, neue Werkzeuge, neue Perspektiven, neue Methoden sind entstanden. Überall müssen sich die Marketingverantwortlichen fragen, was der Nutzen sein wird, schliesslich muss man überall auch neue Kompetenzen aufbauen oder

## STARKES WACHSTUM VON MARKETINGTECHNOLOGIE-ANBIETERN

Abb. 1: Marketing Technology Landscape





einkaufen und möglicherweise auch noch Lizenzen lösen. Marketingverantwortliche exponieren sich aber auch oft stark, indem sie ihrem CEO, ihrer GL oder ihrem VR aufzeigen müssen, wie rasch sich dieses Investment auch lohnen wird, ohne wirklich zu wissen, ob das eintreffen wird. Auf reine Bauchentscheide möchte aber niemand das Gedeihen oder Verderben des Unternehmens abstützen.



«Digital Leadership bedeutet, dass Führungspersönlichkeiten die

Zeichen der Zeit erkennen, Führungssysteme anpassen und Unternehmenskulturen kreieren, welche mit den dauernden Veränderungsprozessen und den sich daraus ergebenden Chancen und Risiken erfolgreich umgehen.»

Stephan Isenschmid, Swiss CRM Forum



Die Abbildung auf den vorigen Seiten zeigt beispielhaft die zahlreicher werdenden Möglichkeiten auf dem Weg des datengetriebenen Marketings. 2016 gab es über 3800 Marketingtechnologie-Anbieter, was einer Verdoppelung innerhalb von 12 Monaten entspricht. (Marketing Technology Landscape (Martech 5000), May, 2017)

Eine Analyse von Marketingkompetenzen, welche in den letzten 12 Monaten vermehrt gesucht werden, zeigt, dass sich die Kompetenzanforderungen im Marketing dramatisch erhöhen (siehe Kapitel 3.2).

Spricht man mit den Marketingverantwortlichen, so bleiben die Budgets für Marketing in den Unternehmen eher konstant, auch wenn einzelne Verschiebungen sichtbar sind. So sind zum Beispiel die Investitionen in CRM auf einem Allzeithoch (wobei nicht immer das Marketingbudget dafür belastet wird) und es findet eine Verschiebung hin zu digitalen Werbeformen statt.

Diese Explosion von Marketingtools und die eben beschriebenen Veränderungen bezüglich neuer Kompetenzen im Marketing führt schon Grossunternehmen an ihre Grenzen. Je kleiner das Unternehmen ist, desto höher werden die Herausforderungen. Es stellt sich quer über alle Branchen hinweg die Frage nach einer möglichen Neuformierung des Marketings bezüglich Kompetenzen, Systemen, Prozessen und vor allem auch externer Partnerunternehmen. Einige Hinweise, wie dies im B2B erreicht werden kann, liefert der Case von SAP. Agilität soll als langfristiges Ziel erreicht werden. Die Organisation soll nicht nur auf einen Augenblick hin modern aufgestellt sein und einen Moment später schon wieder veraltet. Es stellt sich die Frage nach anpassungsfähigen Organisationskonstellationen, aber auch nach dem Erkennen (Scouting) von Veränderungen, welche eine Anpassung auslösen müssten, und nach dem richtigen Zeitpunkt für die Nutzung von neuen Systemen, Kanälen und den Aufbau von Kompetenzen. Auch hier können sich Unternehmen nicht mehr auf Bauchentscheide verlassen. Fast 90 % der Unternehmen nutzen

weniger als 50 % der ihnen zur Verfügung stehenden Daten für Auswertungen (Quelle: SAS/Roland Berger 2017). Wir starten also in ein neues Zeitalter von Marketing Analytics. Dort wird der Wettkampf von morgen entschieden.



«Unternehmen sind erfolgreich, weil sie digitale Technologien nutzen, um ihre Kunden besser zu verstehen, und ihnen Mehrwert zu bieten. Je konkreter die Kunden begriffen werden, umso eher gelingt echtes Customer Engagement.»

Dr. Angelika Scheifele, SAP (Schweiz) AG

Abb. 2: Unternehmerische Fragen im Zuge der Neuformierung des Marketings

## VERÄNDERUNGEN IM MARKETING STELLEN UNTERNEHMEN VOR VIELE FRAGEN

«Welche Kompetenzen soll ich intern aufbauen?»	«Return on Digital Marketing?»
«In welche Systeme soll ich investieren?»	«Muss ich jetzt diese neuen Kanäle auch noch bespielen?»
«Welche Informationen/Daten wären eigentlich via Internet frei verfügbar und für uns relevant?»	«Was bringen mir Investitionen in neue Systeme oder Kompetenzen?»
«Wie soll ich Marketing organisatorisch aufstellen und wo sind die Schnittstellen gegen aussen?»	

## **B2B Marketing? Den Kundennutzen sichtbar machen und Wertschöpfung optimieren.**

Dr. Angelika Scheifele, SAP (Schweiz) AG

Dr. Michael Weibel, Managing Director des Center for Industrial Marketing

### **B2B Marketing? Den Kundennutzen sichtbar machen & Wertschöpfung optimieren.**

Was im B2C-Umfeld heute bereits umgesetzt wird, ist im B2B noch nicht selbstverständlich – allerdings ist man sich einig, dass die «Consumerization of B2B» in grossen Schritten kommt; denn ganz allgemein gesagt, geht es auch bei organisationalen Kunden um die Ansprache von Menschen, und darum, Kundenbedürfnisse zu erkennen und zu befriedigen. Die Herausforderung für B2B-Anbieter besteht darin, die beteiligten Personen im Buying Center des Kunden in den unterschiedlichen Phasen ihres Beschaffungsprozesses über verschiedene Kanäle mit den für sie relevanten Informationen zu versorgen.

Häufig mutet Marketing im B2B sehr prozessgetrieben an. Die Herangehensweise erscheint im Vergleich zum B2C Marketing nach wie vor geprägt vom Blick auf die eigenen Produkte und Prozesse. Wie kann es da gelingen, den Kunden dennoch in den Mittelpunkt zu stellen?

Ziel ist es, Interessenten in der Neukundenakquisition möglichst frühzeitig zu identifizieren und mit den richtigen Informationen zum Kauf zu führen. Langfristig geht es darum, den Kunden möglichst einfach an das eigene Geschäftsmodell zu binden, um seine Loyalität zu erhöhen und eine bessere Kundenbindung zu erreichen. Es gilt, eine Win-win-Situation zu erzielen, indem die Wertschöpfung für Kunden und Anbieter optimiert wird. Mit neuen Technologien und digitalen Anwendungen gelingt es B2B-Unternehmen, den Kunden einfacher und kostengünstiger in den Mittelpunkt zu stellen. Egal, ob der strategische Fokus auf der Gewinnung von Neukunden oder der Bindung von Bestandskunden liegt, der Nutzen für den Kunden steht in jedem Fall an erster Stelle.

### **Was sind denn die wesentlichen Trends im B2B Marketing?**

Marketing-Automatisierung? Sicherlich ein perfektes Tool zur Neukundengewinnung – allerdings ist dieser Ansatz noch lange nicht bei allen B2B-Anbietern angekommen.

Content Marketing? Kommt erst langsam im B2B an – laufende Diskussionen drehen sich immer noch um das richtige Gleichgewicht zwischen Content-Menge, -Qualität und -Häufigkeit, sowie darum, wie man den ROI von Content Marketing messen kann.

Personalisierung? Im B2B bedeutet das einerseits, den Webauftritt zu personalisieren, andererseits die Customer Journey durch die Integration verschiedener Kanäle so zu gestalten, dass man dem Kunden auf dem Kanal seiner Wahl konsistent und relevant begegnet.

Account-based Marketing? Ist als kollaborative Strategie, die Sales, Marketing und Fachexperten zusammenbringt, um die individuellen Herausforderungen des Kunden bestmöglich abzudecken, ebenfalls ein starker Trend im B2B-Umfeld.

### **Kaufverhalten im B2B-Geschäft verändert sich**

In einer von Accenture und Hybris in Auftrag gegebenen Studie untersuchte Forrester Consulting in verschiedenen Ländern die veränderten Bedürfnisse und Erwartungen von Einkäufern in Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern. Die Studienergebnisse bestätigen, dass sich das Kaufverhalten im B2B-Geschäft immer mehr verändert. Die zentrale Erkenntnis ist, dass es auch im B2B keinen «Durchschnittskunden» gibt und Anbieter der Individualität jedes Kunden gerecht werden müssen. Genauso wie die Konsumenten verlangen auch die Kunden im B2B-Geschäft einen hohen Kundennutzen, personalisierte Lösungen und Flexibilität.

Je mehr man über den Kunden weiss, umso mehr kann die Personalisierung und der Zuschnitt des Angebots auf die Bedürfnisse des einzelnen Kunden ermöglicht werden. Wie sieht so etwas heute in einem Schweizer B2B-Unternehmen aus?

## **MASSGESCHNEIDERTE OPTIMIERUNGSLÖSUNG BEI SFS UNIMARKET**

**Dr. Michael Weibel & Anna Lindenau (Center for  
Industrial Marketing, Universität St. Gallen)**

SFS unimarket zeigt, wie sich B2B-Anbieter aus dem Commodity-Geschäft über einen digitalen Zugang zum Kunden erfolgreich am Markt differenzieren können. Der Schweizer Anbieter für Befestigungstechnik setzt auf hocheffiziente Prozesse und eine einfache Anbindung an das eigene Geschäftsmodell. Gleichzeitig bietet das Unternehmen seinen Kunden dadurch Mehrwerte, dass es kundenbezogene Daten nutzt, um massgeschneiderte Lösungen zu entwickeln.

SFS unimarket versorgt KMU aus Baubranche, Handwerk und Industrie mit C-Teilen (z. B. Schrauben und Beschläge). Um sich trotz der Austauschbarkeit seines Angebots zu differenzieren, bietet das Unternehmen individuell konfigurierbare Logistiksysteme an. Es unterstützt Kunden bei der Materialbewirtschaftung und bei der Reduktion von Prozesskosten.

Durch das intelligent aufgebaute Touchscreen-System «Smart Tool System» können Bestellungen über stationäre und mobile Komponenten automatisch ausgelöst und zentral verwaltet werden. Das tägliche Handling wird z. B. durch eine Logistik-App für Smartphones erleichtert, die anzeigt, wo einzelne Waren im Lager zu finden sind.

Der Kunde erhält ausführliche Statistiken über Warenflüsse und sein Verbrauchsverhalten, damit er seine Lagerbestände fortlaufend prüfen und bei Bedarf anpassen kann. Die Logistikspezialisten von SFS unimarket analysieren zudem regelmässig die kundenbezogenen Daten, um Optimierungspotenziale in der Materialbewirtschaftung zu identifizieren. Daraus leiten sie für jeden Kunden individualisierte Vorschläge zur Senkung der Bewirtschaftungskosten durch Sortimentsanpassungen oder Reduktion der Lagerbestände durch automatisierte Just-in-Time-Lieferungen ab.

Der Einstieg in den Kundenbeschaffungsprozess reduziert die Austauschbarkeit des C-Teile-Lieferanten und ermöglicht eine nachhaltige Bindung des Kunden. Mit diesem Ansatz ist es SFS unimarket gelungen, sich als strategischer Partner für Materialbewirtschaftung zu positionieren.

### **Was sind aber die Voraussetzungen für eine solch kundenorientiertes Angebot?**

Nicht mehr das Produkt alleine stellt hier die Kernleistung dar. Vielmehr wird der Zugang zum Kunden gestärkt, indem begleitend zum Produkt kundenindividualisierte Geschäftsprozesse des Kunden laufend optimiert werden.

Eine wichtige Voraussetzung ist das Sammeln, Zusammenführen und Auswerten von Kundendaten. Moderne Marketinglösungen konsolidieren kundenbezogene Informationen aus den unterschiedlichen Kanälen, um sie in Echtzeit zu analysieren und in einem Customer Profile bereitzustellen. Sie werden interpretiert, um neue Erkenntnisse anzureichern und relevante Informationen werden an die entsprechenden Touchpoints des Kunden zurückgespielt.

Wer als modernes Unternehmen bestehen will, schafft das sicher nicht mit Insellösungen. Verbesserter Kundennutzen hängt davon ab, dass es gelingt, die Informationen über den Kunden ganzheitlich zu nutzen und bestehende Silos aufzulösen, um neue Geschäftsmodelle im Marketing und darüber hinaus umzusetzen. Allerdings ist der Wandel auf dem Weg dorthin grundlegend und für viele Unternehmen noch eine Herausforderung. Kritisch ist dabei, dass trotz verschiedener Kanäle und Systeme keine Medienbrüche entstehen und B2B-Anbieter eine übergreifend hochwertige Customer Experience sicherstellen. Die Schnittstellen zum Kunden und zum Markt werden dadurch neu definiert, was eine entsprechende Neuausrichtung der Organisation und ihrer Prozesse erfordert. Nur wenn es Unternehmen gelingt, sämtliche Medienbrüche entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu eliminieren, wird das volle Potential für Anbieter und Kunden ausgeschöpft.

#### Autoren



**Dr. Angelika Scheifele** (links)

Business Development Manager, SAP (Schweiz) AG

**Dr. Michael Weibel** (rechts)

Managing Director des Center for Industrial Marketing

## 2. Emotionalisierung im Marketing

**Emotionen sind ein zentrales Ziel im Marketing von Schweizer Unternehmen. Sie entstehen nach wie vor im persönlichen Kontakt, aber die Digitalisierung behindert die Emotionalisierung aus Sicht der Unternehmen zumindest nicht. Ansatzpunkte für Emotionalisierung in einer digitalisierten Welt sind Problemlösungen, Anerkennung, Service-Excellence und Individualisierung.**

Unternehmen sollen nicht nur zufriedene Kunden, sondern begeisterte Kunden oder Fans generieren. Aber wie soll das gehen in einer sich stark verändernden Welt, in der Kundeninteraktionen bereits heute vorwiegend durch die Kunden selber ausgelöst werden anstatt durch Unternehmen, und in der Kunden Bestandteil sein wollen einer Marke, die sie selber mitgestalten. Wie emotionalisiert man also in einer immer digitaleren Welt von Co-Creation?

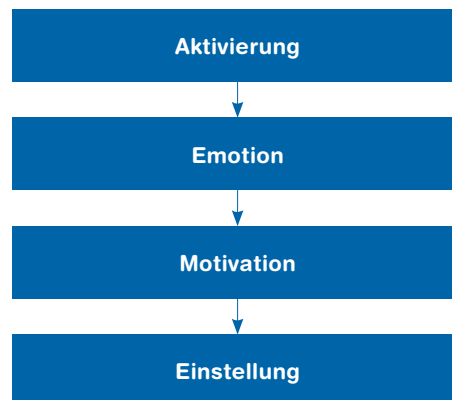
Der Begriff der Emotion wird im Marketing auf unterschiedliche Weise verwendet. Wir folgen dem Verständnis von Groeppel-Klein und Kroeber-Riel (2013, S.102), wonach «eine Emotion ein subjektives Ereignis darstellt, also eine innere Erregung ist, die mehr oder weniger bewusst als angenehm oder unangenehm erlebt wird und mit neurophysiologischen Vorgängen sowie häufig mit beobachtbarem Ausdrucksverhalten [...] einhergeht.»

### Emotionen stellen ein zentrales Konstrukt im Marketing dar

Im Verhalten von Konsumenten ist die Emotion einerseits die Folge von Aktivierung, z.B. ausgelöst durch das Betrachten eines Werbefilms. Andererseits ist sie Ursache von Motivation, die wiederum Ursache von Einstellung ist (Foscht, Swoboda und Schramm-Klein, 2015, S.37). Emotionen stellen also ein zentrales Konstrukt im Marketing dar. Sie können Handlungen beeinflussen, z.B. was wir kaufen, aber auch unser Bild von Leistungen, Marken und Unternehmen prägen. Abbildung 3 verdeutlicht dies.

Abb. 3: Zusammenhang zwischen Aktivierung, Emotion, Motivation und Einstellung (Quelle: Foscht, Swoboda und Schramm-Klein, 2015, S. 37)

### EMOTIONEN BEEINFLUSSEN DIE HANDLUNGEN DER KUNDEN



«Die Ergebnisse zeigen, dass auch in Zeiten der Digitalisierung Unternehmen offensichtlich zu Recht erkannt haben, dass der Emotionalisierung der Kundenbeziehung eine besondere Bedeutung zukommen muss. Gleichzeitig wird deutlich, dass hier die Digitalisierung nicht immer hilfreich ist bzw. Unterstützung durch persönlichen Kontakt braucht.»

**Unternehmen sollten sich zum Ziel setzen, einen möglichst hohen Anteil zufriedener Kunden mit hohen Emotionen zu erreichen.**

Dies gilt umso mehr in Zeiten technisch austauschbarer Produkte und gesättigter Märkte. Unternehmen sollten sich zum Ziel setzen, einen möglichst hohen Anteil zufriedener Kunden mit hohen Emotionen zu erreichen. Abbildung 4 zeigt, dass Schweizer Unternehmen im Durchschnitt 41% ihrer Kunden dieser Kategorie zuordnen. Jedoch ist der Anteil zufriedener Kunden mit geringen Emotionen mit 39% ähnlich hoch. Diese Kunden sind eher wechselbereit. Bei ihnen sollten Unternehmen verstärkt positive Emotionen erzeugen. Folgende positive Emotionen lassen sich unterscheiden (Plutchik, 2003):

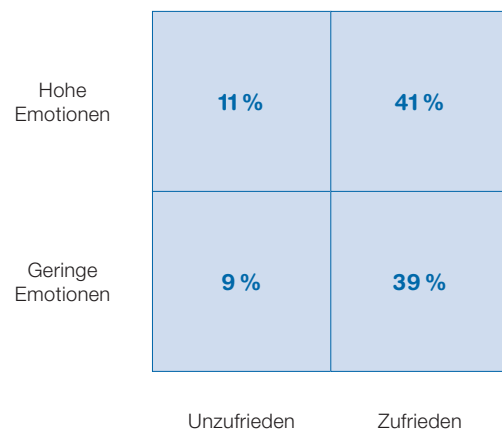
**Akzeptanz, Antizipation, Freude und Überraschung.**

Negative Emotionen wie Angst, Ärger, Ekel und Kummer (Plutchik, 2003) sind dabei möglichst zu vermeiden, können aber durchaus auch eingesetzt werden, um das Verhalten von Konsumenten zu beeinflussen. Ein mässig erfolgreiches Beispiel sind Anti-Raucher-Kampagnen, die die Emotion Angst erzeugen. Schon erfolgreicher sind sie in der Versicherungs- und Wahlwerbung.

Abb. 4: Kundenanteile in Schweizer Unternehmen

**SCHWEIZER UNTERNEHMEN MIT EMOTIONALEN UND ZUFRIEDENEN KUNDEN**

N=359



«Die Herausforderung liegt darin, die harten Produkt- oder Dienstleistungsfakten mit emotionalen Inhalten aufzubereiten, um so die Differenzierung vom Wettbewerb zu ermöglichen. Ob im B2C- oder im B2B-Bereich: Wir reden, verhandeln und diskutieren mit dem Menschen gegenüber, der (auch) emotional handelt.»

Stephan Isenschmid, Swiss CRM Forum

### 73 % der Schweizer Unternehmen haben Emotionalisierung in ihren Zielen verankert

Wie schätzen nun Schweizer Unternehmen die Rolle von Emotionen ein? Abbildung 5 veranschaulicht, dass 80 % der Aussage «Die Emotionalisierung von Kundenbeziehungen spielt in unserem Unternehmen eine grosse Rolle» zustimmen. Der Mittelwert der Zustimmung liegt auf einer Skala von 1 bis 5 bei 4,18. Dabei gibt es einen signifikanten Unterschied zwischen B2C-Unternehmen und B2B-Unternehmen. Der Mittelwert der Zustimmung liegt bei B2C-Unternehmen bei 4,48 und bei B2B-Unternehmen bei 4,03. Für B2C-Unternehmen spielt die Emotionalisierung von Kundenbeziehungen also eine grössere Rolle als für B2B-Unternehmen.

Zudem haben 73 % der Schweizer Unternehmen Emotionalisierung in ihren Zielen verankert – dann meist auf Marketing- und Vertriebssebene (80 %) oder auf Unternehmensebene (53 %).

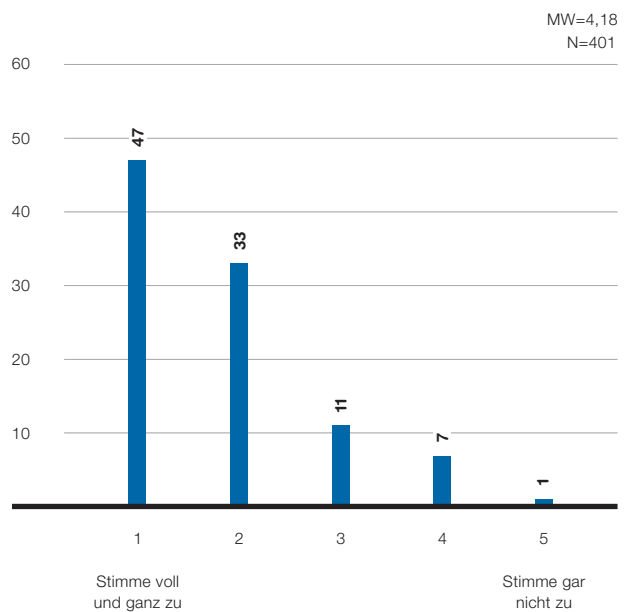
### Emotionen entstehen immer noch im persönlichen Kontakt, aber die Digitalisierung erschwert die Emotionalisierung von Kundenbeziehungen auch nicht

Der Aussage «Positive Emotionen entstehen bei uns vor allem im persönlichen Kontakt» stimmen 85 % der befragten Unternehmensvertreter zu. Der Mittelwert der Zustimmung liegt auf einer Skala von 1 bis 5 bei 4,38. Auch hier gibt es einen signifikanten Unterschied zwischen B2C-Unternehmen und B2B-Unternehmen. Der Mittelwert der Zustimmung liegt bei B2C-Unternehmen bei 4,16 und bei B2B-Unternehmen bei 4,50. Der persönliche Kontakt spielt somit für B2C-Unternehmen eine geringere Rolle als für B2B-Unternehmen.

Abb. 5: Stellenwert der Emotionalisierung von Kundenbeziehungen

### DIE EMOTIONALISIERUNG VON KUNDENBEZIEHUNGEN SPIELT IN UNSEREM UNTERNEHMEN EINE GROSSE ROLLE

Häufigkeiten in %





Doch wird es angesichts der Digitalisierung nun schwieriger, positive Emotionen zu erzeugen? Die befragten Unternehmen beurteilen die Relevanz der Digitalisierung auf einer Skala von 1 bis 10 im Mittelwert mit 7,02. Auch hier ist ein signifikanter Unterschied zwischen B2C-Unternehmen und B2B-Unternehmen festzustellen. Die Relevanz der Digitalisierung wird von B2C-Unternehmen mit 7,63 höher eingestuft als von B2B-Unternehmen mit 6,92.

Jedoch sehen sich Schweizer Unternehmen nicht führend in der Umsetzung. Der Aussage «Unser Unternehmen ist gegenüber unseren Hauptwettbewerbern in der digitalen Transformation im Marketing weiter vorangeschritten» stimmen nur 35 % der befragten Unternehmen zu. Der Mittelwert der Zustimmung liegt auf einer Skala von 1 bis 5 bei 3,06, wobei es keinen signifikanten Unterschied zwischen B2C-Unternehmen und B2B-Unternehmen gibt.

Der Aussage «Persönlicher Kontakt nimmt wegen der Digitalisierung ab» stimmen nur 32 % der befragten Unternehmen zu. Der Mittelwert der Zustimmung liegt auf einer Skala von 1 bis 5 bei 2,81. Ausserdem stimmen nur

25 % der befragten Unternehmensvertreter der Aussage «Die Digitalisierung erschwert die Emotionalisierung von Kundenbeziehungen in unserem Unternehmen» zu. Der Mittelwert der Zustimmung liegt auf einer Skala von 1 bis 5 bei 2,68, wobei es auch hier keinen signifikanten Unterschied zwischen B2C-Unternehmen und B2B-Unternehmen gibt.

Die Glarner Kantonalbank greift beispielsweise die Befürchtung «Persönlicher Kontakt nimmt wegen der Digitalisierung ab» in der Kommunikation ihrer Online-Hypothek auf und wirbt mit dem Slogan «Digital und persönlich». Das Interview mit Patrik Gallati erläutert die Hintergründe.

Die Digitalisierung verhindert zwar aus Sicht der meisten Unternehmen die Emotionalisierung nicht, diese scheinen ganz überwiegend aber auch keine Strategie für die Schaffung von positiven Emotionen ausserhalb des persönlichen Kontakts zu haben. Zwei positive Beispiele liefern die Cases der GKB und isolutions. Die folgenden Ergebnisse untersuchen deshalb, welche Massnahmen die Schweizer Unternehmen zur Emotionalisierung treffen.

Abb. 6: Digital und Persönlich – Kommunikation der Glarner Kantonalbank

**DIE GKB SETZT AUF DEN EINSATZ VON EMOTIONEN IN DER KOMMUNIKATION**

**Digital und persönlich.**

Bei uns kein Widder-Spruch.

**hypomat.ch**  
by Glarner Kantonalbank

Jetzt online Hypothek abschliessen

**FRAGEN AN PATRIK GALLATI,  
BEREICHSLIMITER UNTERNEHMENSSTEUERUNG,  
MITGLIED DER GESCHÄFTSLEITUNG,  
GLARNER KANTONALBANK**

**Welche Rolle spielt die Digitalisierung für die Glarner Kantonalbank?**

Die Digitalisierung oder die digitale Transformation des Bankgeschäfts beschäftigt die Glarner Kantonalbank (GLKB) stark. Mit der ersten Online-Hypothek in der Schweiz hat die GLKB bzgl. Digitalisierung eine Vorreiterrolle im Schweizer Bankenmarkt eingenommen. Mittlerweile kann aber gesagt werden, dass sich nahezu alle Banken mit der Digitalisierung beschäftigen. In unserer strategischen Ausrichtung wird die Digitalisierung weiterhin eine gewichtige Rolle spielen. Es gilt herauszufinden, welche Prozesse automatisiert respektive digitalisiert werden können und welche Online-Angebote dem Kunden einen Mehrwert bieten würden. Hierbei ist eine Priorisierung der Massnahmen unerlässlich, da die Ressourcen zur Umsetzung solcher Projekte nicht unerschöpflich sind.

**Ihrer Kampagne «digital und persönlich» zeigt, dass für die Glarner Kantonalbank kein Widerspruch zwischen Digitalisierung und persönlichem Kontakt besteht. Wie stellen Sie dies sicher?**

Wir überlassen es dem Kunden, auf welchem Weg er mit uns in Kontakt treten (Besuch, E-Mail, Telefon, Whatsapp) oder mit uns Geschäfte machen möchte. Als Universalbank haben wir ein voll ausgebautes Dienstleistungsangebot. Der Kunde kann bei Bedarf zu allen Angeboten eine Beratung in Anspruch nehmen. Bei den Produkten, die wir auch online anbieten (z. B. Hypothek) entscheidet der Kunde, ob er eine Beratung wünscht und somit über das Filialgeschäft geht oder ob er das Produkt online abschliessen und keine Beratung in Anspruch nehmen möchte. Bei den Onlineprodukten haben wir eine Hotline für technischen Support oder zur Beantwortung von Fragen bei Unklarheiten den Online-Prozess betreffend.

**Wie reagieren Ihre Kunden auf die Digitalisierung?**

Die Kunden schätzen das Angebot sehr.

**Messen Sie die Auswirkungen der Digitalisierung – zum Beispiel auf die Kundenzufriedenheit?**

Die Kundenzufriedenheit messen wir regelmässig – Stand heute jedoch nicht explizit in Bezug auf Auswirkungen der Digitalisierung.

**Autor**



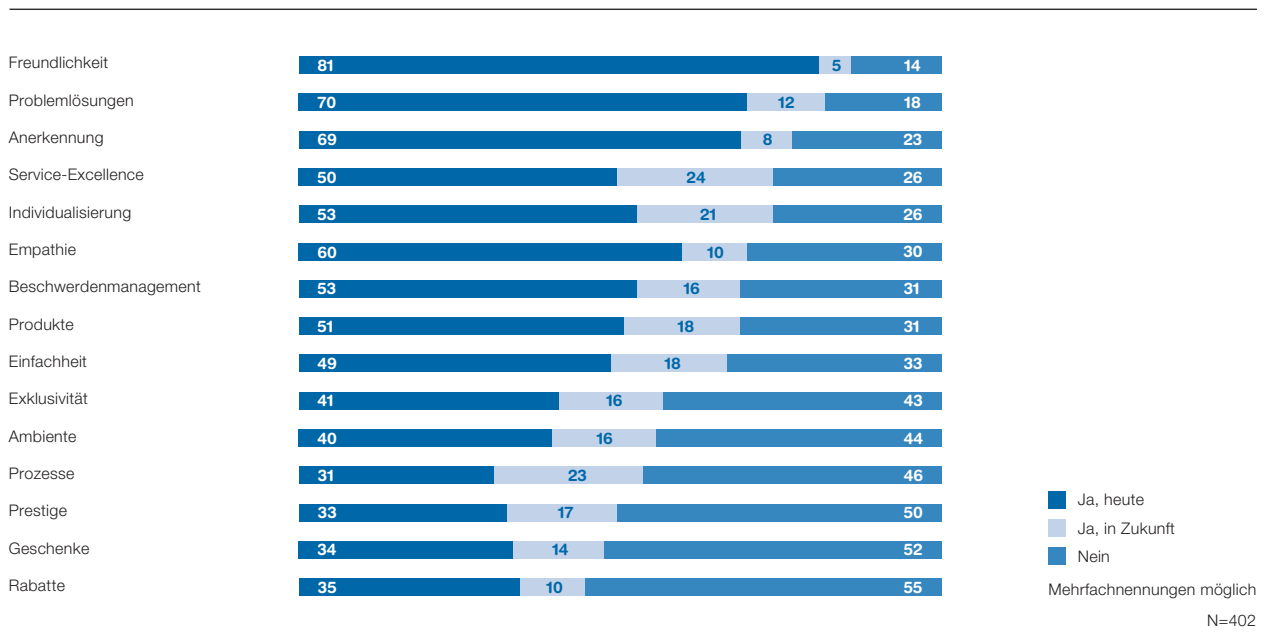
**Patrik Gallati**

Bereichsleiter Unternehmenssteuerung, Mitglied der Geschäftsleitung, Glarner Kantonalbank

Abb. 7: Ansatzpunkte zur Emotionalisierung

**FREUNDLICHKEIT BZW. EMPATHIE ALS ANSATZPUNKTE ZUR EMOTIONALISIERUNG**

Häufigkeiten in %



**Problemlösungen, Anerkennung, Service-Excellence und Individualisierung sind Ansatzpunkte zur Emotionalisierung, die durch die Digitalisierung erleichtert bzw. ermöglicht werden**

Was sind nun die Ansatzpunkte zur Emotionalisierung? Abbildung 7 zeigt, dass Freundlichkeit bzw. Empathie – also Ansatzpunkte, die im persönlichen Kontakt entstehen – unter den Top-6-Nennungen sind. Problemlösungen, Anerkennung, Service-Excellence und Individualisierung sind hingegen Ansatzpunkte, die durch die Digitalisierung erleichtert bzw. ermöglicht werden. Das heisst, erst durch die intelligente Verknüpfung von Daten schafft man ein besseres Kundenverständnis und damit schlussendlich positive Kundenemotionen über die gesamte Customer Journey.



«Kundenbeziehungen mit Prozessen zu emotionalisieren alleine reicht nicht aus; auch hier ist die Orchestrierung von den unternehmensindividuellen Gegebenheiten entscheidend.»

Walter U. Andres, ADVANIS AG

Ein ähnliches Bild ergibt sich in Bezug auf die Stellhebel der Emotionalisierung. Auch hier sind Stellhebel, die einen persönlichen Kontakt voraussetzen, unter den Top-6-Nennungen. Weitere Stellhebel wie Sprache und Inhalte unterstützen das Markenimage und sind wiederum Stellhebel, die durch die Digitalisierung erleichtert bzw. ermöglicht werden. Insbesondere das Content Marketing spielt hier eine wichtige Rolle. Dabei gilt es, Online-Kanäle und Offline-Kanäle aufeinander abzustimmen.

### Eine wichtige Hürde ist die Verfügbarkeit von Kundendaten

Eine wichtige Hürde ist die Verfügbarkeit von Kundendaten. Nur 38% der befragten Unternehmen stimmen der

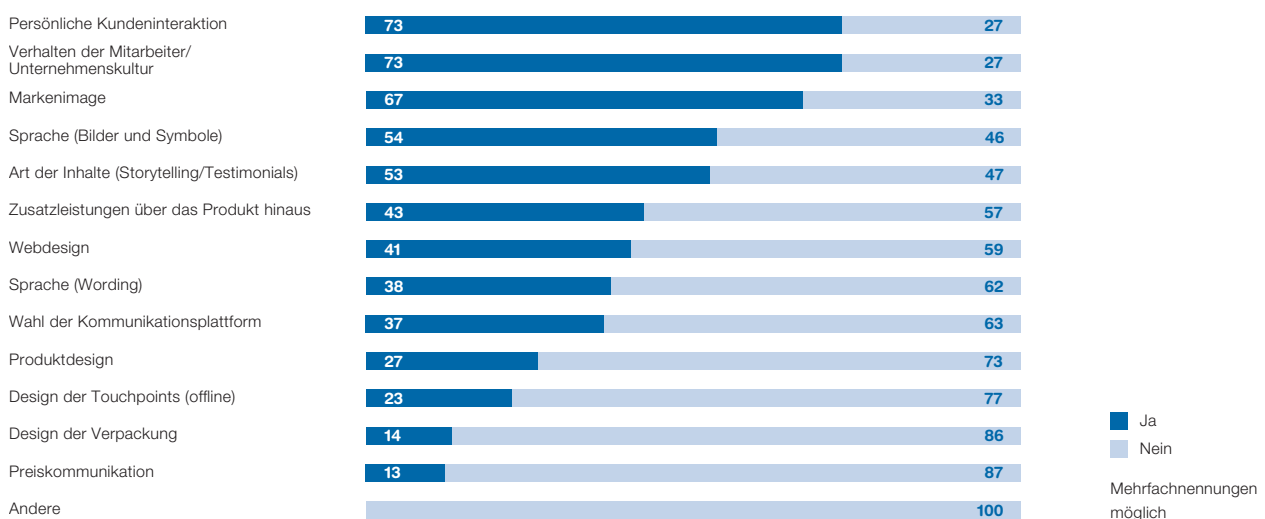
Aussage «Die Kundendaten, die in unserem Unternehmen zur Verfügung stehen, ermöglichen neue Ansätze zur Emotionalisierung von Kundenbeziehungen» zu. Der Mittelwert der Zustimmung liegt auf einer Skala von 1 bis 5 bei 3,08. B2C-Unternehmen stimmen mit 3,35 eher zu als B2B-Unternehmen mit 3,08, was einen signifikanten Unterschied darstellt. Oder einfacher ausgedrückt: Die Zeit von Bauchentscheiden im Marketing gehört eher der Vergangenheit an.

Damit liegen die Herausforderungen der Emotionalisierung unter anderem im CRM. Status quo und Trends im CRM in Schweizer Unternehmen sind Gegenstand der nachfolgenden Ausführungen.

Abb. 8: Stellhebel der Emotionalisierung

## STELLHEBEL, DIE EINEN PERSÖNLICHEN KONTAKT VORAUSSETZEN, MIT TOPPLATZIERUNG

Häufigkeiten in %



N=402

## Wettbewerbsvorteil durch Sponsorenmanagement

Michael D. Trummer, Business Unit Leiter CRM, isolutions ag

Pascal Lanz, Senior Customer Success Manager, isolutions ag



### Wie die Young Boys Bern Microsoft Dynamics 365 for Sales für den Sponsoringbereich einsetzen

Sponsoringgelder sind für Sportvereine, ob in der höchsten Spielklasse oder im Amateurbereich, wichtige Einnahmequellen. Sie helfen, die Vereinsstrukturen zu professionalisieren bzw. zu optimieren und den Verein für die Zukunft bestmöglich aufzustellen. Ein effektives und effizientes Sponsorenmanagement ist essentiell. Sponsoringverantwortliche in Profivereinen müssen nicht selten weit über hundert Sponsoren sowie Umsätze im zweistelligen Millionenbereich managen – eine verantwortungsvolle Aufgabe für den Manager, eine existentielle für den Verein. Wie dies gestaltet werden kann, zeigt folgendes Beispiel.

Der Berner Sport Club Young Boys ist mit seiner Profifussballmannschaft seit Jahren ein fester Bestandteil der höchsten Schweizer Fussballliga – der Raiffeisen Super League. Das Sales-Team leistet durch Akquise von regionalen, nationalen bis hin zu internationalen Sponsoren einen entscheidenden Beitrag zum Unternehmensumsatz. Weitere Aufgaben sind die Gestaltung attraktiver Werbeplattformen und der Verkauf von Werbeprodukten sowie der Aufbau eines umfassenden Partner-Netzwerks.



«Dank des CRM-Systems haben wir eine einheitliche Datenbasis, eine bessere Administration und schnellere Informationsbeschaffung. Dadurch können wir unsere Prozesse optimieren, Zeit einsparen und sehen mittel- und langfristig einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Clubs. CRM Dynamics hilft uns zudem ungemein, die Kundenbetreuung effizienter zu gestalten und folglich die Kundenbindung zu optimieren.»

Wanja Greuel, BSC Young Boys Betriebs AG

In der Vergangenheit dienten den Sales-Mitarbeitenden von YB Excel-Listen und diverse Systeme für die tägliche Arbeit, die aber den aktuellen Anforderungen nicht mehr genügen. Unser Auftrag war es nun, eine neue Lösung zu entwickeln, mit der Kundendaten zentral und transparent verwaltet werden können und die es möglich macht, mit Hilfe einer Historie und eines standardisierten Verkaufsprozesses den Kunden strukturiert zu betreuen. Zudem soll beim Erfassen und Abrufen neuer Daten Zeit eingespart werden können.

Die neue Lösung bietet YB eine zentrale und strukturierte Datenerfassungsmöglichkeit, Zeiteinsparung, und somit Effizienzsteigerung, sowie bedürfnisgerechte und aussagekräftige Reportings.

Die neue CRM-Lösung ermöglicht es den Vertriebsmitarbeitern aus der Abteilung Kommerz/Sponsoring, sämtliche Informationen über Kunden und Verträge aus einer Quelle zu beziehen. Zusammen mit Isolations wurde, basierend auf Microsoft Dynamics 365 for Sales, ein sehr benutzerfreundliches und kundenorientiertes System konfiguriert, das auch zukünftigen Anforderungen gerecht werden kann, da es einfach erweiterbar ist.

Die optimale Konfiguration der Lösung ermöglicht es den Anwendern, die relevanten Informationen innert kürzester Zeit zu erfassen, abzurufen und zu ändern. Die Mitarbeitenden können die Kunden durch aktives Aktivitäten-Management gezielt beraten und erhalten dadurch eine Historie.

## FRAGEN AN WANJA GREUEL, CEO BSC YOUNG BOYS

### Wie viele Sponsoren gilt es in dem CRM-Tool zu managen und wie managen Sie Unternehmen, die zurzeit nicht als Sponsoren aktiv sind?

Wir managen an die 400 Bestandskunden und haben weitere 550 Firmen im System. Zweiter Teil der Frage bleibt unser Geheimnis.

### Wie wichtig ist ein gutes Stakeholdermanagement (Fans, Sponsoren, Öffentlichkeit, Medien etc.) für einen Profiverein wie YB?

Sehr wichtig. Es erlaubt uns, wichtige Beziehungen aufzubauen und zu vertiefen, um so unsere Bedürfnisse und die unserer Stakeholder besser befriedigen zu können.

### Können Sie uns ein konkretes Beispiel nennen, bei dem Ihnen das neue System bereits entscheidend geholfen hat?

Allein das Adressmanagement für Versand, Einladungswesen und E-Mail-Marketing ist ein grosser Gewinn für uns. An anderen Features arbeiten wir noch, mittelfristig wollen wir noch viel effizienter werden.



«Die für BSC YB spezifisch-implementierte CRM-Lösung auf Basis von Microsoft Dynamics CRM bildet die Vertriebsprozesse vom Erstkontakt bis zum Vertragsabschluss «end-to-end» ab.

Durch diese konsequente Prozessabbildung werden die Vertriebsmitarbeiter des BSC YB in der täglichen Arbeit unterstützt und können ihre Produktivität massgeblich steigern.»

Pascal Lanz, isolutions AG

## Autoren



**Michael D. Trummer** (links)  
Business Unit Leiter CRM, isolutions ag



**Pascal Lanz** (rechts)  
Senior Customer Success Manager, isolutions ag

## 3. Kundenbeziehungsmanagement

### 3.1. STATUS QUO – INVESTITIONEN INS KUNDENBEZIEHUNGSMANAGEMENT AUF ALLZEITHOCH

**70,7% der Unternehmen planen, ihre Kundenbeziehungsmanagement-Investitionen zu erhöhen. Wenig bekannte CRM-Lösungen greifen die Grossen der Branche an. Günstige Aussichten also für Anbieter von speziell zugeschnittenen CRM-Software-Lösungen.**

Sieben von zehn Schweizer Unternehmen wollen ihre Investitionen in das Kundenbeziehungsmanagement gegenüber dem Vorjahr erhöhen. Nie zuvor wurde im Rahmen der Swiss Marketing Leadership Studie und der Vorgängerstudie (Swiss CRM) ein solch hoher Wert für Investitionen in Personal, Massnahmen und IT für das Kundenbeziehungsmanagement ausgewiesen. Des Weiteren denken auch lediglich 1,8% der Unternehmen darüber nach, ihre Investitionen zurückzufahren – ebenfalls ein nie dagewesener Niedrigwert. Mit ein Grund für diese Entwicklung ist die digitale Transformation. Bereits letztes Jahr konnten wir fest-

stellen, dass das Kundenbeziehungsmanagement als Treiber der digitalen Transformation in Schweizer Unternehmen gilt. Die Kombination von strategischer Kundenorientierung und Datenverfügbarkeit ermöglicht es den Unternehmen, die digitale Transformation im Marketing voranzutreiben.

Der Trend, eine professionelle CRM-Software einzusetzen, ist seit Jahren auf stabil hohem Niveau. Inzwischen geben 70,3% der grossen und mittleren Schweizer Unternehmen an, eine professionelle CRM-Software einzusetzen – rund die Hälfte davon integriert in ein ERP-System. Besonders auffällig ist, dass knapp ein Drittel der Under- und Silver-Performer keine CRM-Software einsetzen, während 55,3% der Top-Performer genau darauf besonderen Wert legen. Ein Indiz dafür, dass die Unterstützung durch CRM-Software nicht ausser Acht zu lassen ist.

Da zahlreiche, insbesondere grosse Unternehmen mehrere Softwares für das Kundenbeziehungsmanagement im Einsatz haben, wird in dieser Studie nach dem bevorzugten

Abb. 9: Hervorragende Budgetentwicklung für das Kundenbeziehungsmanagement

#### CRM INVESTITIONEN AUF ALLZEITHOCH

Häufigkeiten in %

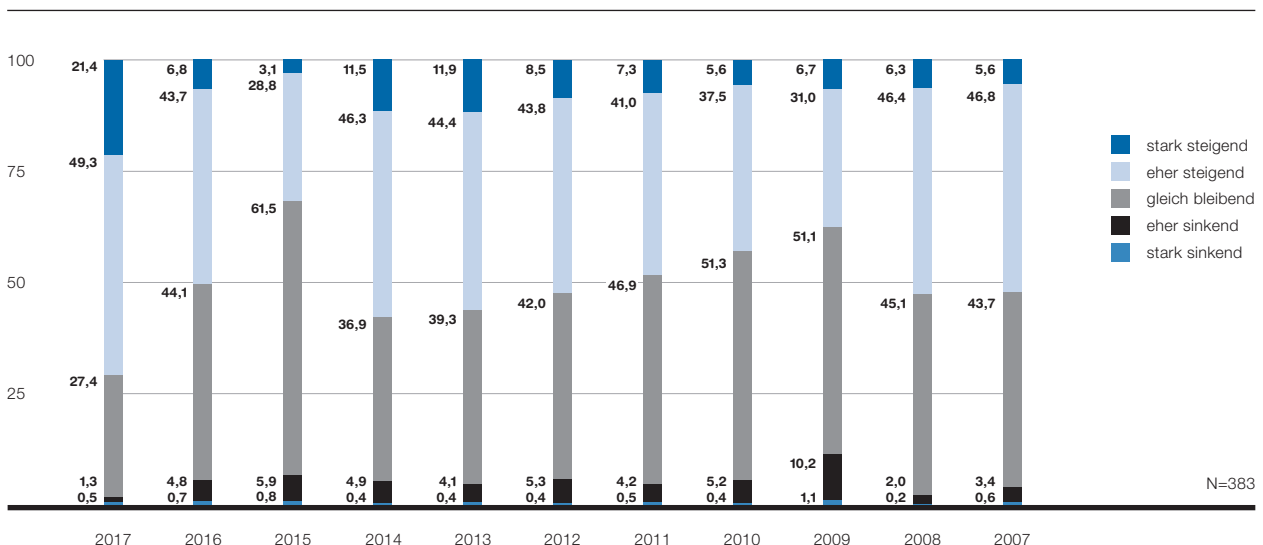
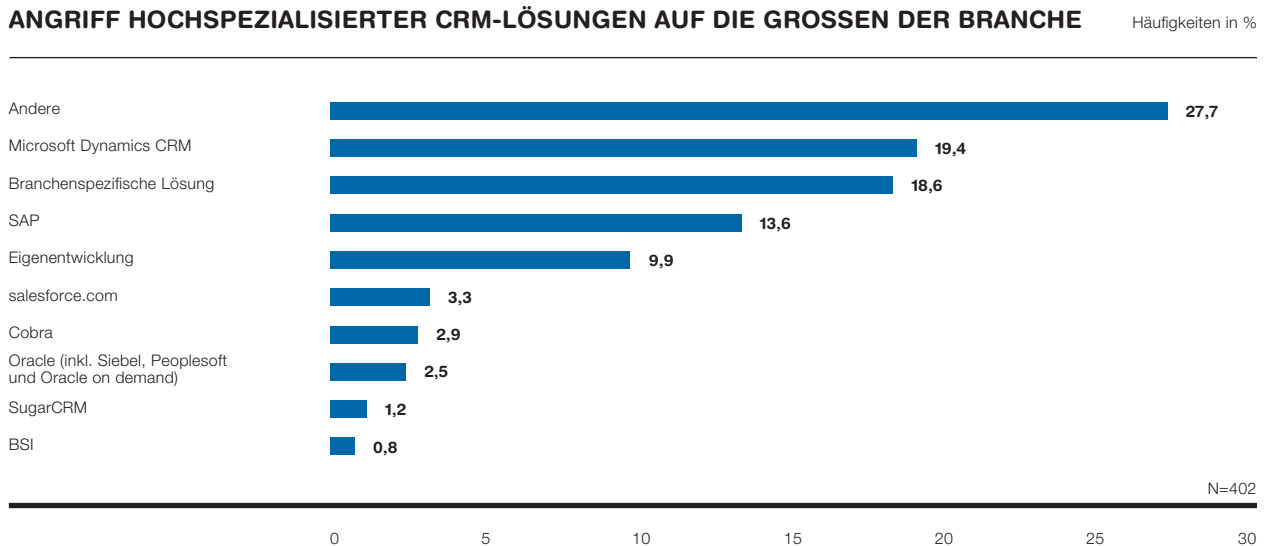




Abb. 10: No-Name-Lösungen sagen den grossen Anbietern den Kampf an



Partner für Kundenbeziehungsmanagement-Software gefragt. Ein Viertel der Befragten (die eine CRM-Software einsetzen) nennen einen «anderen» als die acht von uns vorgeschlagenen Anbieter. Das kann als klarer Angriff von «kleinen» und teilweise hochspezialisierten Lösungen auf die Grossen der Branche verstanden werden. «Andere» Anbieter lagen in den letzten Jahren unserer Studie immer bei knapp unter 20%, die Big Player MS Dynamics CRM und SAP sowie branchenspezifische Lösungen und Eigenentwicklungen werden nun auf die Plätze verwiesen. Der Trend scheint also in Richtung speziell zugeschnittener IT-Systeme für die Unternehmen und einer anhaltenden Marktfragmentierung der CRM-Anbieter zu gehen.

Die Zeiten sind somit besonders günstig für Anbieter von Kundenbeziehungsmanagement-Software und Beratung, die speziell zugeschnittene Softwares nach den jeweiligen Kundenbedürfnissen anbieten. Wo die Erfolgsfaktoren der Schweizer Unternehmen im Kundenbeziehungsmanagement liegen und welches die aktuellen Trends sind, wird im nächsten Abschnitt dargestellt.



«Erfolgreiche Unternehmen setzen gekonnt CRM-Lösungen im Zusammenspiel mit ihrer digitalen Transformation ein. Es wird interessant sein, zu beobachten, wie Unternehmen sich entwickeln werden, welche darauf verzichten.»

Walter U. Andres, ADVANIS AG

### 3.2. ERFOLGSFAKTOREN: EMOTIONALISIERUNG RÜCKT MITARBEITER UND KULTUR INS ZENTRUM

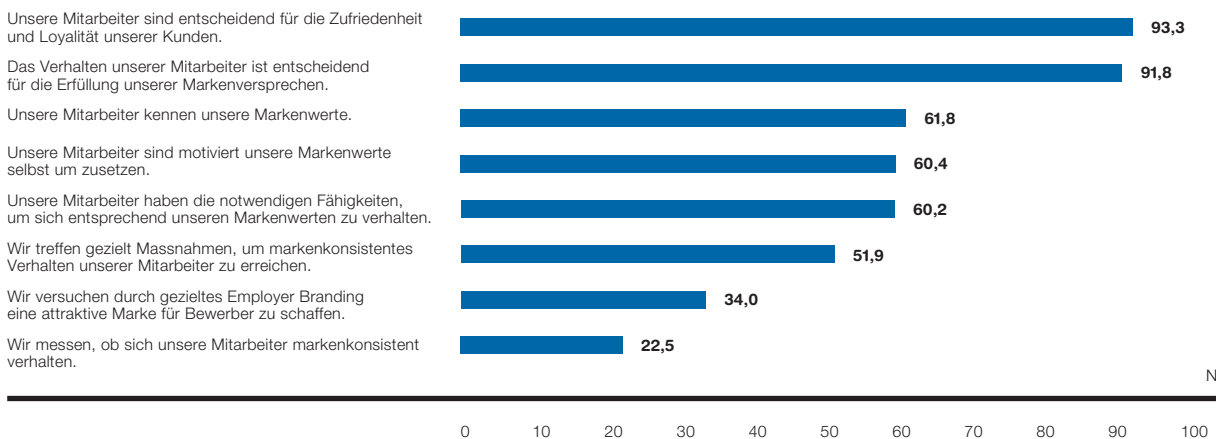
**Auch in Zeiten der Digitalisierung im Marketing kommt es vor allem auf die Mitarbeiter und deren Verhalten an, wenn Unternehmen zufriedene und loyale Kunden möchten. Deshalb sollen vor allem Kommunikations-, Kundenmanagement- und digitale Kompetenzen der Mitarbeiter gestärkt werden. Die Vielfalt der heute geforderten Marketingkompetenzen bringt jedoch viele Unternehmen an ihre Grenzen, sodass sie offen für externe Hilfe sind – vor allem bei Content-Produktion, Customer Insights und Marketingsystemen.**

Fast alle befragten Unternehmen sind der Meinung, dass ihre Mitarbeiter entscheidend für Kundenzufriedenheit und Loyalität sind (93,3%), und ebenso, dass dieses Verhalten der Mitarbeiter entscheidend für die Erfüllung der Markenversprechen der Unternehmen (91,8%) ist. Dieses markenkonforme Mitarbeiterverhalten durch gezielte Massnahmen zu erreichen ist das Ziel des immer verbreiteteren Behavioral Branding (Tomczak et.al., 2012). Voraussetzung für Verhalten entsprechend den Markenwerten ist das entsprechende Wissen, wofür die Marke steht, das Commitment der Mitarbeiter zu den Markenwerten und die notwendigen Fähigkeiten für die Umsetzung. Dass diese notwendigen Voraussetzungen vorhanden sind, denken immerhin jeweils noch rund 60% der Befragten. Dabei sind Motivation und Fähigkeiten bei Mitarbeitern von Top-Performern signifikant häufiger vorhanden als bei weniger erfolgreichen Unternehmen. Wissen können es die Unternehmen aber nicht wirklich, denn nur jedes fünfte (22,5%) misst tatsächlich, ob die Mitarbeiter sich markenkonform verhalten. Auch hier sind Top-Performer unter den Unternehmen signifikant häufiger aktiv. Hinweise, wie man die Mitarbeiter ins Boot holen kann, gibt der nachfolgende Case.

Abb. 11: Behavioral Branding entscheidend für die Emotionalisierung

#### MITARBEITER SIND TREIBER FÜR KUNDENZUFRIEDENHEIT UND -LOYALITÄT

Häufigkeiten in %





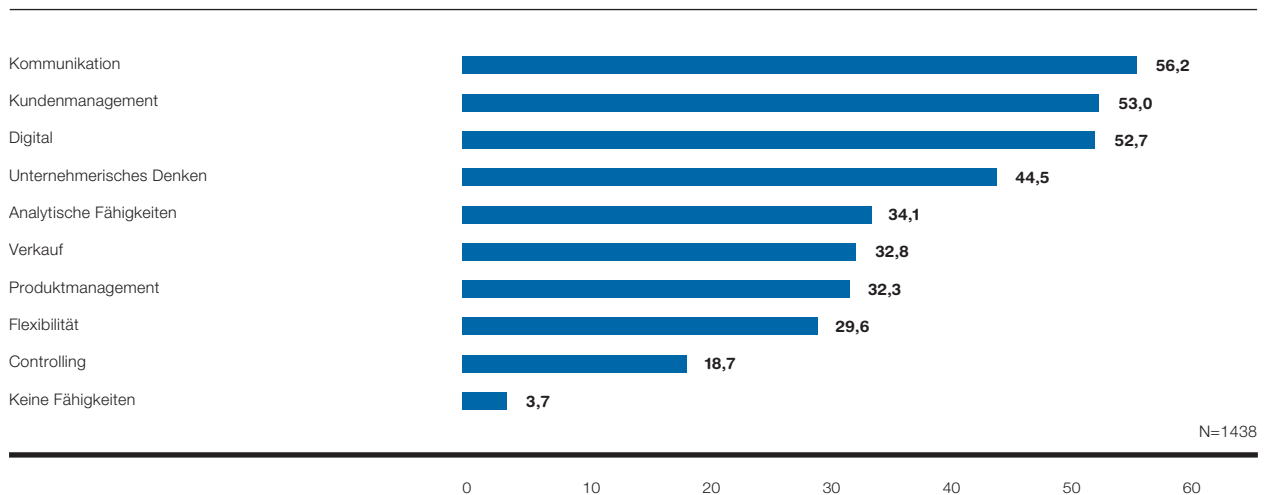
«Customer Friendship und Experience werden zu den zentralen Differenzierungsmerkmalen in einer multioptionalen Welt. Eine notwendige Voraussetzung hierfür ist, in die kundenorientierte Unternehmenskultur zu investieren.»

Michael D. Trummer, isolutions ag

Abb. 12: Wichtigste Fähigkeiten der Mitarbeiter in Zukunft

**KOMMUNIKATION, KUNDENMANAGEMENT UND DIGITALE – WICHTIGSTE MITARBEITERFÄHIGKEITEN DER ZUKUNFT**

Häufigkeiten in %



«Die Digitalisierung zwingt die Unternehmen, wieder massiv in eine ihrer grössten Stärken und Ressourcen – die Mitarbeiter – zu investieren.»

Daniel Billo, MS Direct AG

### **Unternehmen wollen Kompetenzen für Kommunikation, Kundenmanagement und digitales Marketing stärken**

Das Marketing in Schweizer Unternehmen und deren Umfeld befindet sich in rasantem Wandel. Wenn die Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg entscheidend sind, müssen deren Fähigkeiten mit dem Wandel Schritt halten. Insbesondere der digitale Wandel ist in aller Munde. Wenn es darum geht, welche Fähigkeiten der Marketingmitarbeiter in Zukunft zu stärken sind, werden dennoch nicht die digitalen Fähigkeiten (52,7 %) am häufigsten genannt, sondern kommunikative Fähigkeiten (56,2 %) und Kundenmanagement (53,0 %). Wohl im Zuge von Datentrends wie Big Data haben es analytische Fähigkeiten mit 34,1 % der Unternehmen immerhin auf Platz fünf geschafft.

Das moderne Marketing differenziert sich zunehmend. Unternehmen müssen Digitalisierung und Automatisierung bewältigen, aber dennoch auch im klassischen Marketing und Kommunikation kompetent bleiben. Sie müssen neue Methoden beherrschen, die Kunden zu verstehen und gezielt Emotionen zu erzeugen. Dazu müssen aber auch Kompetenzen für Individualisierung und Personalisierung aufgebaut werden. Kompetenzen in Datenanalytik und Datenschutz sind ebenso gefordert wie effiziente Marketingprozesse und Agilität. Diese zunehmende Vielfalt an geforderten Kompetenzen im Marketing bringt viele Unternehmen an ihre Grenzen. Es stellt sich die Frage, wie die zukunftsfähige Marketingorganisation aussieht. Eine zentrale Frage ist dabei: Make or buy? Sollten sich Unternehmen bei externen Experten Hilfe holen, und wenn ja, in welchen Bereichen?

Ein zentraler Paradigmenwechsel im Marketing geht vom möglichst effektiven Finden von Kunden zum Gefundenwerden durch die Kunden. Deutlich effektiver als digitale Werbung und Adwords sind dabei organische Suchresultate in Suchmaschinen, die potentielle Kunden zu den Unternehmen leiten. Hierfür ist die Relevanz für die jeweilige Suchanfrage entscheidend und hierfür wiederum passender und qualitativ hochwertiger Content. Diesen Content zu erstellen, um online gefunden zu werden, ist der Bereich, in dem mit 45,5 % der höchste Anteil der Unternehmen auf externe Hilfe setzt. Weitere Themen mit Anteilen von externen Marketing Services von über einem Drittel sind Customer-Insight-Forschung (38,3 %) und Marketingsysteme (33,4 %). Strategische Themen wie Marketingstrategie oder Preismanagement möchte dagegen kaum ein Unternehmen aus der Hand geben. Bei der Fülle der Themen ist die interne Lösung jedoch kein Garant für besondere Aufmerksamkeit, sondern kann in vielen Fällen auch bedeuten, dass Marketingmassnahmen schlecht oder gar nicht durchgeführt werden.



«Marketing Services werden oftmals intern umgesetzt. Gerade in diesem Bereich lohnt sich Rat resp. Unterstützung durch externe Spezialisten, da es sich hierbei nicht um eigentliche Kernprozesse handelt.»

Daniel Billo, MS Direct AG



«Als Stellhebel zur Emotionalisierung im Marketing sehen die Unternehmen in erster Linie das Verhalten der Mitarbeiter/Unternehmenskultur und die persönliche Kundeninteraktion. Dies verdeutlicht einmal mehr die Herausforderung an ein ganzheitliches Management, das Marketing-, Organisations-, Controlling- und vor allem auch HR-Aspekte integriert betrachtet.»

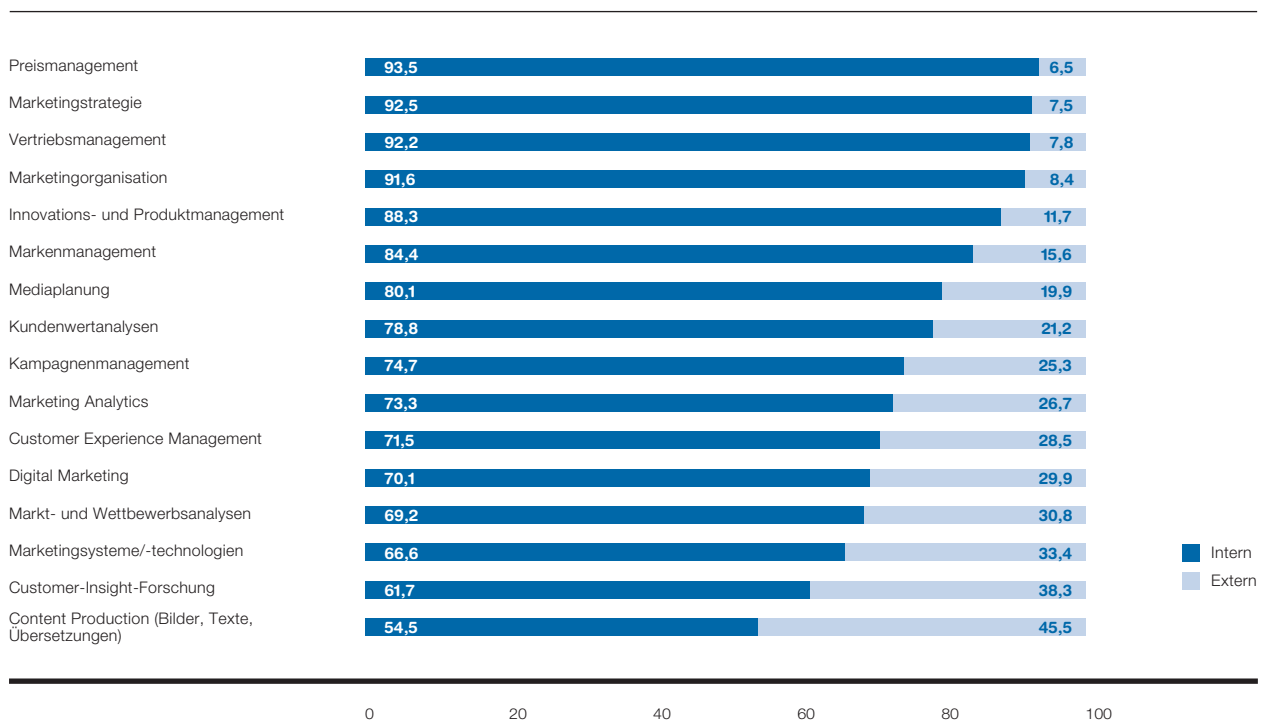
Univ.-Prof. Dr. Florian Siems, TU Dresden

**Kundenverständnis und digitale Transformation im Marketing bringen die Unternehmen ans Limit.**

Abb. 13: Marketing Services extern vs. intern

**STRATEGISCHE THEMEN WIE MARKETINGSTRATEGIE ODER PREISMANAGEMENT BLEIBEN IN DER HAND DER UNTERNEHMEN**

Häufigkeiten in %



# Die digitale Transformation gemeinsam meistern. So holen Sie Ihre Mitarbeitenden ins Boot!

Robert Schumacher und Bastian Schneider

**Die digitale Transformation wird in den Köpfen und Herzen der Mitarbeitenden gewonnen. Denn am Ende sind sie es, die etwas bewegen, Kunden begeistern und Fortschritt gestalten. Gerade in Zeiten der digitalen Transformation gewinnen die Orientierung, Inspiration und Motivation der Mitarbeitenden an Bedeutung. Das Potential eines Unternehmens ist grenzenlos. Wenn es gelingt, die Mitarbeitenden mitzunehmen auf den Weg in die Zukunft. Wenn sie gemeinsam ein klares Ziel verfolgen. Wenn sie zu Fahnenträgern der Ambitionen des Unternehmens werden.**

## **Mitarbeitende kennen die Strategie des Unternehmens nicht**

Die Praxis zeigt aber, dass es an dieser Stelle hapert. Nur wenigen Unternehmen gelingt es, ihre Strategie ihren Mitarbeitenden zu vermitteln. Eine Studie von Kaplan & Norton, veröffentlicht in der «Harvard Business Review» im Jahre 2005, hat belegt: Im Schnitt 95% der Mitarbeitenden kennen oder verstehen die Strategie ihres Unternehmens nicht. Wenn Ihre Mitarbeitenden Ihre Strategie aber nicht kennen oder nicht verstehen, wie sollen sie dann im Sinne Ihrer unternehmerischen Ambitionen handeln? Das Risiko ist gross, dass Ihr Unternehmen nicht vorankommt und Digitalisierungsstrategien zahnlose Papiertiger bleiben. Es gibt viele Studien zum Thema «Strategieumsetzung». Sie zeigen, dass 60–80% der Strategien in der Umsetzung scheitern, und bei vielen ist das Scheitern programmiert, weil die Vermittlung der Strategie nicht geklappt hat. Weil man die Kultur des Unternehmens zu wenig in den Blick genommen hat. «Culture eats strategy for breakfast», hat Peter Drucker gesagt.

## **Erfolgsfaktoren der Strategievermittlung**

Beim Meistern der digitalen Transformation und dem Vermitteln der Strategie an die Mitarbeitenden hat es sich in der Praxis bewährt, folgende Punkte zu berücksichtigen:

### **1. Den Sinn hinter der Strategie vermitteln**

Am Anfang steht das Warum! Niemand will sich verändern oder etwas anders machen als bisher, solange er nicht versteht, warum er dies tun soll. Vermitteln Sie die Sinnhaftigkeit hinter allen Veränderungen. Zeigen Sie ein klares Zielbild, was Ihr Unternehmen erreichen will. Bringen Sie dieses Zielbild in Form einer inspirierenden Idee auf den Punkt. Ein Beispiel hierfür ist Roche. Mit «doing now what patients need next» hat es Roche geschafft, dem Sinn hinter der strategischen Ausrichtung eindrücklich Ausdruck zu verleihen.

### **2. Emotionales Storytelling einsetzen**

Gestalten Sie das Zielbild Ihres Unternehmens auf emotionale Art und Weise. Nutzen Sie dabei moderne kommunikative Möglichkeiten, von einem attraktiven Zielbild-Branding bis hin zu einem Storytelling, das Menschen wirklich erreicht. Das wirksamste Vermittlungsinstrument hierbei ist die Unternehmens-Marke. Sie gibt Orientierung und hilft Menschen, Entscheidungen zu treffen. Dies gilt marktseitig, in Bezug auf die Kunden, aber es gilt auch intern, in Bezug auf die Mitarbeitenden. In der Strategievermittlung hilft die Marke, das Zukunftsbild zum Ausdruck zu bringen und schon heute bei den Mitarbeitenden spürbar zu machen. Die Marke zeigt, wohin die Reise gehen soll, und macht deutlich, was es auf dem Weg alles braucht. Sie spricht Menschen emotional an. Gerade die emotional orientierte Generation Y lässt sich über die Marke am besten inspirieren.

### **3. Intelligent und stufenweise vorgehen**

Gehen Sie stufenweise und top-down vor. Gewinnen Sie erst das Top-Management als oberste Sales Force der strategischen Entwicklung. Es sollte geschlossen hinter der neuen Ausrichtung stehen und intern auch so auftreten. Involvieren Sie als Nächstes die informellen Meinungsführer. Diese gibt es auf allen Stufen und in allen Abteilungen. Gewinnt man sie, sind sie ein wichtiger Treiber für die Vermittlung an alle Mitarbeitenden. Erst dann sollten Sie im grossen Stil an die interne Öffentlichkeit gehen.



#### 4. Das mittlere Management stärken

Stärken Sie das mittlere Management. Es ist das wichtigste Scharnier zwischen dem Top-Management und den Mitarbeitenden. Seine Vertreter haben Zugang zu beiden Seiten, spüren, was an der Front geschieht und wissen, was die Strategie fordert. Um ihre Scharnierfunktion wahrnehmen zu können, brauchen sie aber Unterstützung, in Form von Kommunikations-Trainings oder multimedialen Tools.

#### 5. Den Auftakt eindrucksvoll inszenieren

Inszenieren sie den Anfang in Form eines eindrücklichen Events. Jede Strategievermittlung braucht eine Initialzündung. Einen Auftakt, der deutlich macht, dass jetzt eine neue Epoche beginnt. Einen Anlass, der für Aufbruchsstimmung sorgt und noch Jahre später in Form von lebendigen Erinnerungsbildern bei den Mitarbeitenden präsent ist. Ein solcher Event darf laut sein und sollte anders als bisher üblich ablaufen.

#### 6. Die Mitarbeitenden persönlich involvieren

Sorgen Sie für eine persönliche Involvierung der Mitarbeitenden mit den Inhalten und Konsequenzen der neuen Strategie. Vermeiden Sie Frontalvorträge und nutzen Sie Vermittlungstechniken, die Spass machen und den Austausch zwischen den Mitarbeitenden anregen. Hier gibt es viele Möglichkeiten, von Spielen über Workshop-Formate bis zu Live-Votings.

#### 7. Hartnäckig dranbleiben

Nehmen Sie das Thema Strategievermittlung ernst und bleiben Sie dran. Die Vermittlung einer neuen Ausrichtung gelingt nicht über Nacht und ist nicht mit einer einmaligen

Massnahme erledigt. Schnell verpufft die Energie und wird überlagert von den Alltagsproblemen. Begreifen Sie Strategievermittlung als Prozess. Menschen sind Gewohnheitstiere und verinnerlichen neue Sichtweisen mit der Zeit. Die Aufbruchsstimmung sollte über die internen Kommunikationsgefässe weitergetragen werden. Gerade die digitalen Medien bieten hier ein grosses Potential.

#### Fazit

Wenn Sie diese 7 Punkte berücksichtigen, kann Strategievermittlung gelingen. Dann erreichen Sie Ihre Mitarbeitenden und bereiten einer dynamischen Unternehmensentwicklung den Weg. Mit Ihren Mitarbeitenden im Boot, was kann dann alles möglich sein? Wir sind davon überzeugt: Das Potenzial Ihres Unternehmens ist grenzenlos – auch in Zeiten digitaler Transformation!

#### Autoren



**Robert Schumacher** (links)

Director Customer & Marketing Intelligence, gateB



**Bastian Schneider** (rechts)

Strategy Director, Hotz Brand Consultants

### 3.3. TRENDS: CRM ALS VERTRIEBS- UNTERSTÜTZUNG

**CRM als Vertriebsunterstützung ist der CRM-Top-trend bei Schweizer Unternehmen 2017. Entscheidend dafür sind Customer Insights, Datenverfügbarkeit und das richtige Timing durch Trigger-based Marketing. Top-Performer nutzen Lebenszyklusanalysen und gezielte Automatisierung für ihren Erfolg.**

Die CRM-Trends der Schweizer Unternehmen haben sich gegenüber dem Vorjahr stark verschoben. Erstmals steht CRM als Vertriebsunterstützung ganz oben im Ranking. Mit diesem Trendthema beschäftigen sich fast zwei Drittel der Schweizer Unternehmen (64,4%) aktuell. Bereits 2016 hatte sich eine Tendenz gezeigt, dass die operative CRM-Perspektive aus Sicht der Unternehmen an Bedeutung gewinnt (SMLS 2016).

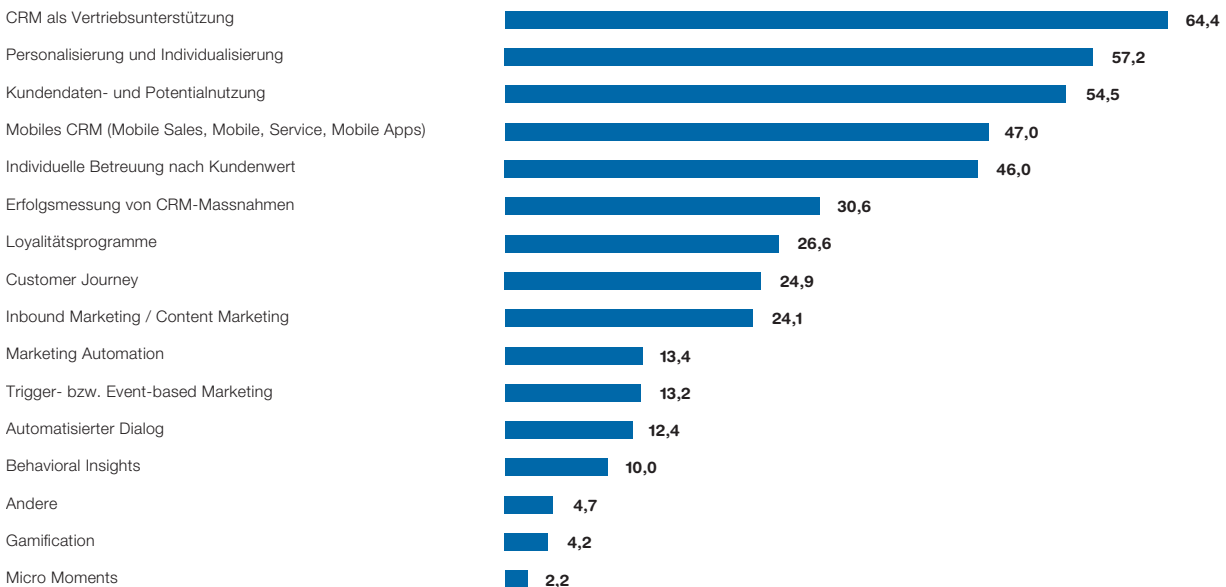
### Zwei Drittel der Unternehmen wollen CRM als Vertriebsunterstützung nutzen

Der Trend zur Nutzung von CRM zur Vertriebsunterstützung zeigt sich auch in der CRM-Philosophie der Unternehmen. Nach wie vor ist die Sichtweise von CRM als umfassende Kundenorientierungsphilosophie mit 38,7% der Unternehmen am stärksten verbreitet. Direkt dahinter folgt jedoch mit 38,4% bereits eine Sichtweise von CRM, die operatives CRM in den Vordergrund stellt.

Abb. 14: Trends im Kundenbeziehungsmanagement

#### CRM ALS VERTRIEBSUNTERSTÜTZUNG DER TOP-TREND IM 2017

Häufigkeiten in %



N=1751

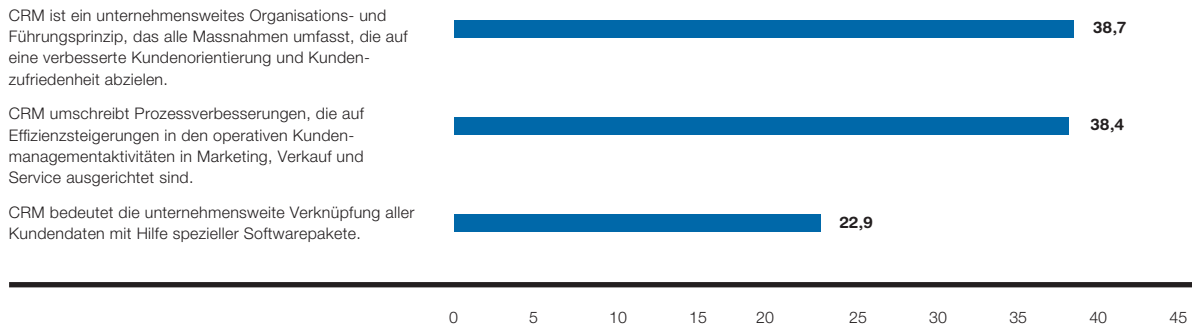
0 10 20 30 40 50 60 70



Abb. 15: Sichtweise des Kundenbeziehungsmanagements im Unternehmen

**CRM WIRD VON DEN MEISTEN UNTERNEHMEN NICHT MEHR NUR ALS KUNDENDATENBANK GEGEHEN**

Häufigkeiten in %



«Trigger-based Marketing ist gemäss Gartner eine der am einfachsten umzusetzenden Methoden – und gleichzeitig sehr effektiv. Umso mehr bin ich erstaunt, dass dieser Ansatz nur bei 15% einen relevanten Trend darstellt.»

Robert Schumacher, gateB

Fast ein Drittel der Unternehmen hat den Anspruch, dies auch zu messen (30,6%). Ein ungewöhnlich hoher Wert für die Erfolgsmessung, die vielfach eher stiefmütterlich behandelt wird (s. auch Ergebnisse zu Behavioral Branding in dieser Studie). Auch der Fokus auf Datenthemen dient häufig dazu, den Vertrieb durch bessere Informationsverfügbarkeit und datenbasierte Leads effizienter und effektiver zu machen. 2017 sind Kundendatentrends immer noch sehr präsent. So liegt die bessere Kundendaten- und Potentialnutzung mit 54,5% der Unternehmen auf Platz drei der Trendrangliste. Auch die individuelle Betreuung nach Kundenwert, mit 46,0% auch noch für fast jedes zweite Unternehmen relevant, verbindet Kundendatenverfügbarkeit mit dem operativen CRM.

Der oben erwähnte Paradigmenwechsel vom «Kundenfinden» zum «durch die Kunden Gefundenwerden», wenn sie ein Problem haben, scheint bei immer mehr Unternehmen anzukommen. Fast jedes vierte Unternehmen (24,1%) möchte verstärkt auf Inbound und Content Marketing setzen.

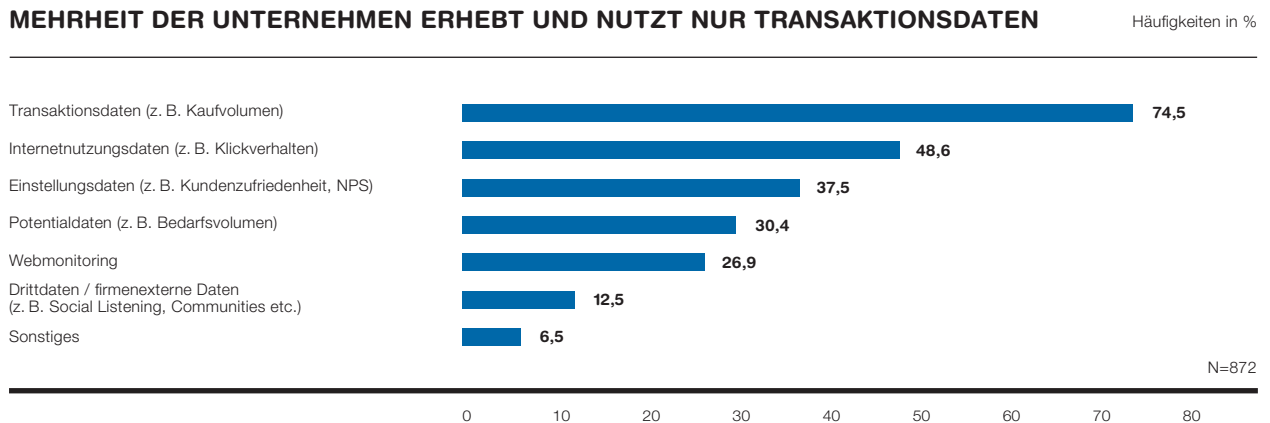
Kundenbeziehungsmanagement kann vor allem direkt den Vertrieb unterstützen, wenn es dabei hilft, bei den richtigen Kunden zum richtigen Zeitpunkt mit den richtigen Angeboten präsent zu sein. Kundennähe und Kundenverständnis müssen dabei mit guter Kundendatenverfügbarkeit und schnellen Reaktionszeiten verbunden werden. Die beiden aktuellen Trendthemen, um diese Anforderungen aufzunehmen sind Trigger-based Marketing und Marketing Automation. In der Tat nehmen diese beiden Methoden auch die beiden anderen Toptrends auf. Personalisierung bedeutet ja gerade automatisierte Individualisierung. Aus den Daten Trigger für gezielte Cross- und Upselling-Massnahmen durch CRM zu identifizieren stellt einen wichtigen Weg dar, um das Potential in der eigenen Kundenbasis besser auszuschöpfen. Betrachtet man die Antworten zu Datenerhebung und -nutzung in den Schweizer Unternehmen, ist dies für die meisten Unternehmen noch ein weiter Weg, da die Mehrheit lediglich Transaktionsdaten erhebt und nutzt.



«Die Sammlung, Zusammenführung und Nutzung von Daten im B2B-Umfeld ist niedrig. Produkte kommunizieren selten automatisiert mit dem Hersteller, in wenigen Fällen werden sie überhaupt systematisch ausgewertet. Personalisierung findet man in Ansätzen, eine Emotionalisierung findet vor allem über die persönliche Beziehung und den persönlichen Kontakt statt.»

Angelika Scheifele, SAP (Schweiz) AG

Abb. 16: Nutzung von Daten in Schweizer Unternehmen



**Die Mehrheit der Unternehmen erhebt und nutzt nur Transaktionsdaten**

Eine entscheidende Frage ist dabei, wo man ansetzen sollte, um die entscheidenden Ereignisse bei den Kunden zu identifizieren, wo ein Bedarf besteht oder eine Gefahr für die Kundenbeziehung. Die nachfolgende Grafik stellt fünf Stossrichtungen dar, wie jedes Unternehmen gezielt die Trigger bei den eigenen Kunden identifizieren kann.

**1. Der Lebenszyklus der Kunden**

Das Ende der Ausbildung, die Nachricht einer Schwangerschaft oder die Beförderung in den Kader eines Unternehmens sind bedeutende Ereignisse im Leben von Kunden, die den Bedarf an Informationen, Dienstleistungen und Produkten in vielen Fällen ändern. Je nachdem ob ein Unternehmen Finanzdienstleistungen oder Eiscreme verkauft und welches die wichtigsten Kundengruppen sind, können aber ganz unterschiedliche Ereignisse entscheidend sein.

Dies gilt auch für B2B-Kunden. Auch Unternehmen haben Lebenszyklen mit einschneidenden Ereignissen wie Gründung, Neuproduktlancierung, Sanierung usw. Haben Sie schon mal einen Auftrag verloren, weil Ihr Ansprechpartner im Unternehmen gewechselt hat? Dann sollten Sie unbedingt auch den Lebenszyklus ihrer Ansprechpartner und Entscheider bei Ihren Unternehmenskunden im Blick haben.

**2. Der Lebenszyklus der Kundenbeziehung**

Je nachdem ob ein Kunde loser Interessent, mitten im Akquisitionsprozess oder bereits langjähriger Kunde ist, ändern sich der Bedarf der Kunden, die angemessenen CRM-Massnahmen und schlicht die Kommunikations-erwartungen der Kunden. Auch hier gibt es neuralgische Punkte, wie die Sozialisation neuer Kunden nach dem Erstkauf oder die Sicherung der Kundenbeziehung nach Servicedefiziten oder Beschwerden.

### 3. Das Leben der Leistungen

Auch aus den Produktlebenszyklen ergeben sich entscheidende Momente wie auslaufende Verträge, neue und überlegene Lösungen oder systematische Quellen von Servicedefiziten, die eine optimal getimte Marketingmassnahme erfordern.

### 4. Trigger aus Umweltveränderungen

Ein weiterer Analysebereich sollten die vielfältigen Umweltveränderungen sein. Was bedeuten technologische oder gesetzliche Veränderungen für die eigenen Kunden bzw. die Kundenbeziehung und welche Marketingmassnahmen sollten ausgelöst werden?

### 5. Transaktionen

Auch aus den Standardabläufen ergeben sich vielfältige Impulse, die allerdings häufig ganz oder teilweise automatisiert werden können und nichtsdestotrotz für die Kundenzufriedenheit von Bedeutung sind. Beispiele sind Dankes- und Feedback-Mails, Eingangsbestätigungen, Veränderungen oder Auffälligkeiten im Nutzungsverhalten (insbesondere in digitalen Kanälen gut beobachtbar) und Kundeninformationen über auftretende Verzögerungen.

Zahlreiche Beispiele zeigen, wie ein besseres Verständnis und Timing als Unternehmen dafür wann, wo, wie man präsent sein muss, die Kundenzufriedenheit und den Return on Marketing dramatisch verbessern können.

Mit Hilfe von explorativen Datenanalysen kann zusätzlich nach Zusammenhängen und Mustern gesucht werden, die nicht durch inhaltliche Überlegungen aufgedeckt werden konnten oder um diese quantitativ zu überprüfen. Dies setzt entweder eigene analytische Kompetenzen und Ressourcen voraus oder einen entsprechenden externen Dienstleister.

Marketing Automation und die Analyse von Lebenszyklen sind tatsächlich kein Nischenthema mehr in Schweizer Unternehmen. 46,0% der Unternehmen analysieren ihre Produktlebenszyklen und 43,4% ihre Transaktionen. Kunden- und Kundenbeziehungslebenszyklus-Analysen sind

etwas weniger verbreitet, werden jedoch immer noch von einem Drittel bzw. einem Viertel der Schweizer Unternehmen durchgeführt, wobei die Top-Performer unter den Unternehmen gerade dies signifikant häufiger tun. Auch automatische Analysen sind zunehmend verbreitet, überschreiten jedoch nur bei den automatisierten Transaktionsanalysen (15,9%) die 10%-Hürde. SAS und Roland Berger haben in einer aktuellen Studie postuliert, dass Unternehmen in Zukunft «Analytical Competitors» werden müssten. Dem ist inhaltlich und auf der Basis dieser Ergebnisse absolut zuzustimmen. Rein analytische Fähigkeiten reichen aber nicht. Kundennähe und die Fähigkeit, Customer Insights zu generieren und zu nutzen, müssen zwingend damit einhergehen.



«Die Unternehmen beschäftigen sich mit Effizienzsteigerungen durch Automatisierung und mit Individualisierung der Kundenansprache. Die Herausforderung liegt darin, die Balance zwischen den beiden Disziplinen zu erhalten.»

Pascal Lanz, isolutions AG



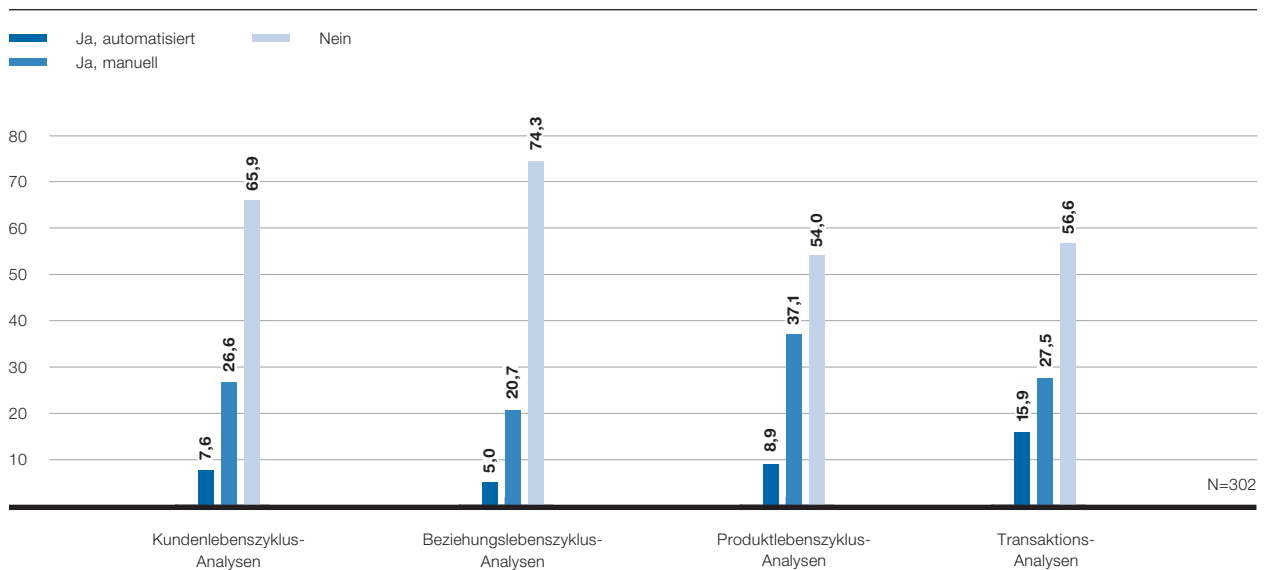
«Obwohl 60 % einen klaren Trend zur Individualisierung sehen, spielt nur bei 10% die Automatisierung von Marketingmassnahmen in Zukunft eine grössere Rolle. Individualisierung ohne Automatisierung wird aber nicht gelingen.»

Robert Schumacher, gateB AG

Abb. 17: Datenanalyse in Schweizer Unternehmen

**MARKETING AUTOMATION UND LEBENSZYKLUSANALYSEN SIND KEIN NISCHENTHEMA MEHR**

Häufigkeiten in %



## Customer Service 4.0: Mensch oder Maschine?

Emotionalisierungslehren aus der PIDAS Benchmark-Studie 2017

Dr. Jens Haarmann, ZHAW

Gute Nachrichten für alle Customer-Service-Mitarbeitenden: Sie werden auch zukünftig gebraucht! Denn auch in Zeiten von künstlicher Intelligenz in der Serviceautomation gilt: «Wenn Emotionen im Spiel sind, wünschen Kunden einen persönlichen Kommunikationskanal.» Dies zeigen die Ergebnisse der Benchmark-Studie «Kundenservice im digitalen Zeitalter», welche die PIDAS AG und die ZHAW gemeinsam durchgeführt haben. Im Folgenden werden daraus einige Erkenntnisse präsentiert, die Firmen bei der Ausgestaltung der Kundenkommunikationskanäle dienen können.

### Studienprofil

Die Studie wurde im Januar und Februar 2017 durchgeführt. Darin wurden 3615 Konsumenten aus der Schweiz, Österreich und Deutschland schriftlich zu ihren Erfahrungen im Hinblick auf fünf Fokusbranchen befragt: Sach- und Lebensversicherer, Banken, Telekommunikationsunternehmen, Anbieter im Bereich Gesundheitswesen, Energie-

dienstleister und öffentliche Stellen. Es handelt sich damit um die umfassendste Untersuchung zum Thema Kundenservice im deutschsprachigen Raum.

### Konsumentenfeedback

#### «Emotionales Anliegen = persönlicher Kontakt»

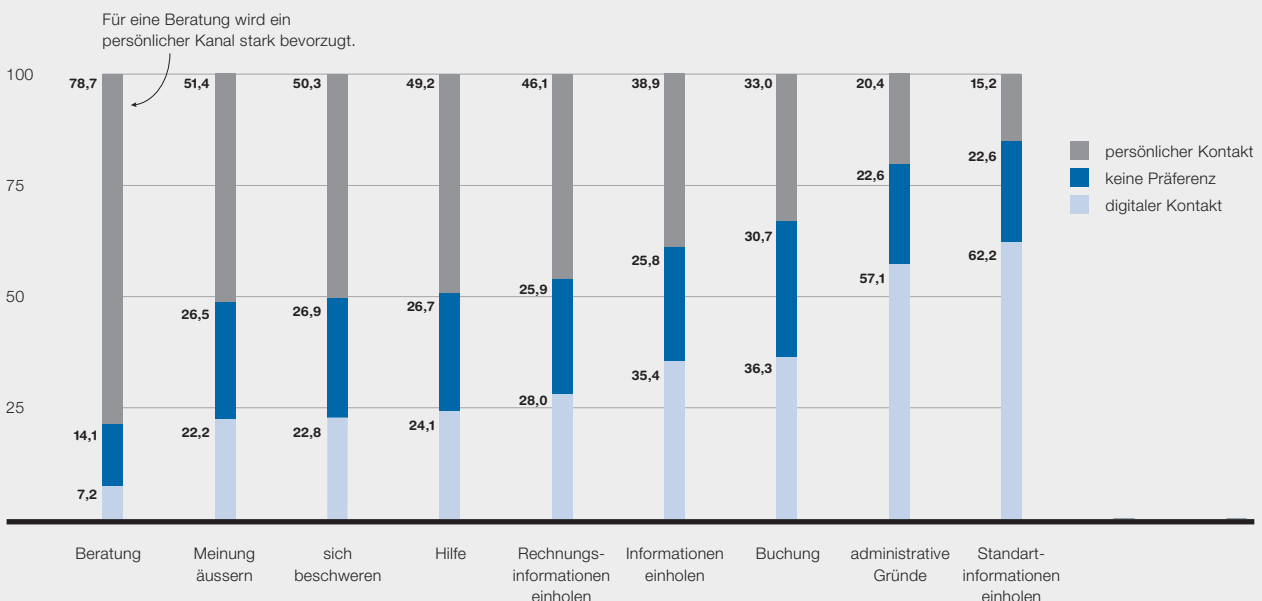
Eine der interessantesten Erkenntnisse aus der Befragung liefert die Frage, bei welcher Art Anliegen Konsumenten einen persönlichen Kommunikationskanal zur Firmenkommunikation wählen würden.

Eine klare Präferenz für digitale Kontaktkanäle (Firmenwebsite, App oder E-Mail) wurde dabei lediglich für die Anliegen «Standortinformationen» (62,2%) und «administrative Gründe» (57,1%) geäußert. Ein persönlicher Kontakt (Telefonat, persönlicher Gesprächstermin etc.) wird eindeutig präferiert, wenn es um «Beratung» (78,7%), «Meinung äussern» (51,4%), «sich beschweren» (50,3%) und «Hilfe» (49,2%) geht. Gemeinsam ist letzteren Anliegen, dass sie einerseits

Abb. 18: Kanalpräferenz der Kunden mit der bevorzugten Art der Ansprache

### IN DER BERATUNG BRAUCHT ES DEN PERSÖNLICHEN KONTAKT

Häufigkeiten in %



komplexeren Inhalts sind. Andererseits wird das rationale Anliegen (Information, schnelle, effiziente Klärung etc.) auch von stark emotionalen Bedürfnissen begleitet: «Wird mein Feedback richtig verstanden? Wird meine Beschwerde ernst genommen?» Häufig ist es auch einfach nur eine Entschuldigung des Customer-Service-Mitarbeiters, die hilft, negative Kundenemotionen wirksam anzugehen.

**Konsumentenfeedback «Roboter-Interaktion»**

Im Jahre 2017 konnten sich gerade mal 7,6% der befragten Konsumenten vorstellen, mit einem Roboter zu interagieren. Gleichzeitig ist es eine für Serviceverantwortliche nützliche Erkenntnis, zu wissen, dass immerhin 31,8% der Befragten sich eine roboterbasierte Interaktion «vielleicht» vorstellen können. Zusammen mit den Befürwortern ergibt dies ca. 40% aller Befragten, die zumindest für das Experimentieren mit neuen Servicetechnologien bereit wären.

**Firmenvergleich «Serviceautomation»**

Als letzter Eckpunkt der Studie soll hervorgehoben werden, dass bei fast zwei Dritteln der befragten Unternehmen (62,7%) Kundenanfragen bis heute rein manuell analysiert und intern weitergeleitet werden an die zuständigen Fachbereiche. 20,3% der antwortenden Unternehmensvertreter schätzen, dass sie mehr als 30% der Kundenanfragen automatisiert zuweisen können. Die Benchmark stellen hingegen jene 16,9% der Unternehmen da, welche eine automatische Zuweisung von mehr als 80% aller Kundenanfragen erreichen.

**Implikationen für das Service-Design**

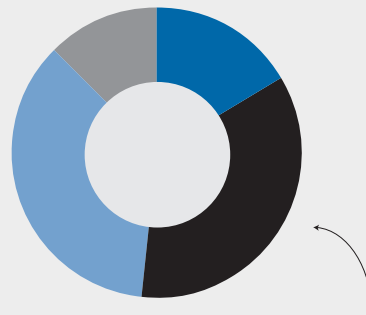
Die Studienergebnisse erlauben einige Schlussfolgerungen, die Entscheidern Orientierung für die zukünftige Servicestrategie und -organisation bieten: Erstens bevorzugen Konsumenten je nach Anwendungsfall teils persönliche, teils digitalisierte Kommunikationskanäle: Je mehr emotionale Bedürfnisse den reinen Informationsaustausch begleiten, umso wichtiger ist die Verfügbarkeit eines persönlichen Ansprechpartners.

Abb. 19: Kundeninteraktion mit Roboter

**ROBOTERBASIERTE INTERAKTION VORSTELLBAR\***

Bei persönlicher Kontaktaufnahme

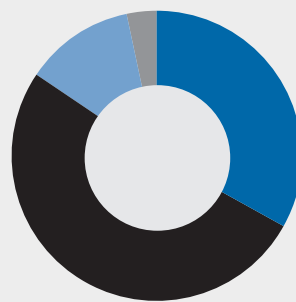
Ja	16,4 %	■
Eher ja	35,5 %	■
Eher nicht	35,7 %	■
Nein	12,4 %	■



Bei persönlicher Kontaktaufnahme (z. B. Telefon) können sich rund 50% vorstellen, mit einem digitalen Partner zu kommunizieren.

Bei digitaler Kontaktaufnahme

Ja	33,1 %	■
Eher ja	51,6 %	■
Eher nicht	12,1 %	■
Nein	3,2 %	■



Die Akzeptanz ist hoch, wenn die Kontaktaufnahme schon über einen digitalen Kanal (Email, Chatbot, Messenger) erfolgt.

\* Es werden nur Kunden befragt, welche zuvor angegeben haben, dass sie sich eine Interaktion mit einem Roboter zumindest vorstellen können (ja und vielleicht).

Zweitens wird den Faktoren «Empathie» und «Soft Skills» eine weiterhin zunehmende Bedeutung bei der Auswahl und Schulung des Servicepersonal zukommen, da sich ihre Aufgaben vermehrt zum Management der emotionalen Kundenbedürfnisse verlagern dürften. Dies sollte noch für einige Jahre der Anwendungsbereich bleiben, indem das Telefon- und Face-to-Face-Gespräch mit gut geschulten Servicemitarbeitenden Kundenbedürfnisse präziser erkennen und darauf eingehen kann als die Algorithmen eines Roboters.

Drittens ergaben die Konsumentenantworten (siehe Grafik), dass bei einer digitalen Kontaktaufnahme bis zu 85 % der Befragten sich vorstellen können, mit einem Roboter zu kommunizieren, gegenüber nur 52 % bei der persönlichen Kontaktierung. Damit dürften Automatisierungsinitiativen, die bei digitalen Kanälen ansetzen, eine deutlich höhere Erfolgswahrscheinlichkeit haben als solche, die bspw. bei der Telefonhotline ansetzen.

Als wesentliche Studienfolgerung kann postuliert werden, dass künstliche Serviceintelligenz nach dem Leitsatz «Mensch UND Maschine» eingesetzt werden sollte. Während wenig komplexe Informations-, Bestell- und Rechnungsprozesse zunehmend digitalisiert und automatisiert werden, können Personalressourcen auf empathische, proaktive Beratung und kreative Lösung von Kundenproblemen fokussiert werden. Denn es sollte nicht vergessen werden, dass es gemäss der PIDAS Studie gerade der Kundenservice ist, der einem Unternehmen den grössten Hebel bietet, Kunden positiv zu überraschen und zu begeistern.

### **Ausblick**

Es bleibt abzuwarten, in welchen Anwendungen und in welchem Tempo sich Serviceautomatisierung im Firmenalltag bewähren werden. Während die Gallionsfigur der Artificial-Intelligence-Dienste, IBM Watson, auch sechs Jahre nach deren PR-wirksamem Gewinn der Quizzsendung «Jeopardy» noch nicht in eine profitable Geschäftseinheit von IBM verwandelt werden konnte, gibt es immer wieder neue Anwendungsfelder, die weiter zu beobachten

sich lohnt. So verwendet beispielsweise der Pharmakonzern GlaxoSmithKline (GSK) Watsons Technologie dazu, Usern via In-App-Werbung vollautomatisiert Fragen rund um die Grippebehandlung zu beantworten. Anstatt bestehende Kommunikationskanäle zu ersetzen, wurde hier ein neuer Kanal geschaffen, der es erlaubt, Markenwerbung mit neuen Möglichkeiten der Analyse von Kundenbedürfnissen zu kombinieren.

### **Autor**



**Dr. Jens Haarmann**

Dozent, ZHAW School of Management and Law



# 4. Produktmanagement

## 4.1. STATUS QUO – BIG DATA IM PRODUCT MANAGEMENT – WO PRODUKTBEZOGENE DATEN ANFALLEN UND WIE SIE GENUTZT WERDEN

**Viele Unternehmen sammeln heute bereits grosse Datenmengen aus vielen Phasen des Produktlebenszyklus. Doch was geschieht mit diesen Daten? Diese Studie hat zu Tage gefördert, dass es bei der Auswertung und Verwendung der Daten für viele Unternehmen noch Nachholbedarf gibt. Insbesondere durch die Nutzung von Daten aus den After-Sales-Phasen können sich die Top-Performer derzeit noch von den Under-Performern abheben.**

### Wo fallen viele produktbezogene Daten an?

Die meisten produktbezogenen Daten im Produktlebenszyklus fallen erwartungsgemäss in Marketing und Vertrieb sowie in Produktion und Logistik an. Wie diese Studie zeigt, fallen in den klassischen Managementdisziplinen mehr produktbezogene Daten als in den anderen Bereichen an, die derzeit noch weniger im Fokus stehen (Abb. 20).

Bemerkenswert ist insbesondere die relativ geringe Datenmenge, welche in den After-Sales-Phasen generiert wird – obwohl gerade in der Nutzungsphase und speziell bei kritischen Kundenfeedbacks zum Produkt besonders wertvolle Daten für Innovationsmanagement, Produktentwicklung (Möller, 2007) und Kundenbindung gesammelt werden können. Dabei stellt sich die Frage, ob die produktseitigen Bedingungen (im Sinne eines «smart connected products») noch nicht gegeben sind oder ob diese Phasen des Produktlebenszyklus bezüglich der Generierung von produktbezogenen Daten noch weniger Aufmerksamkeit der Unternehmen geniessen als zum Beispiel Marketing und Vertrieb. Darüber hinaus ist festzustellen, dass im Innovationsmanagement offenbar am wenigsten produktbezogene Daten anfallen. Dies ist ein weiteres Indiz dafür, dass es den Unternehmen heute noch nicht umfassend gelingt, die Daten vorheriger Zyklen in die Innovation und Neuentwicklung von Produkten einfließen zu lassen.

Abb. 20: Produktbezogene Daten nach Phasen im Produktlebenszyklus

### IM MARKETING UND VERTRIEB FALLEN DIE MEISTEN PRODUKTBEZOGENEN DATEN AN

Häufigkeiten in %

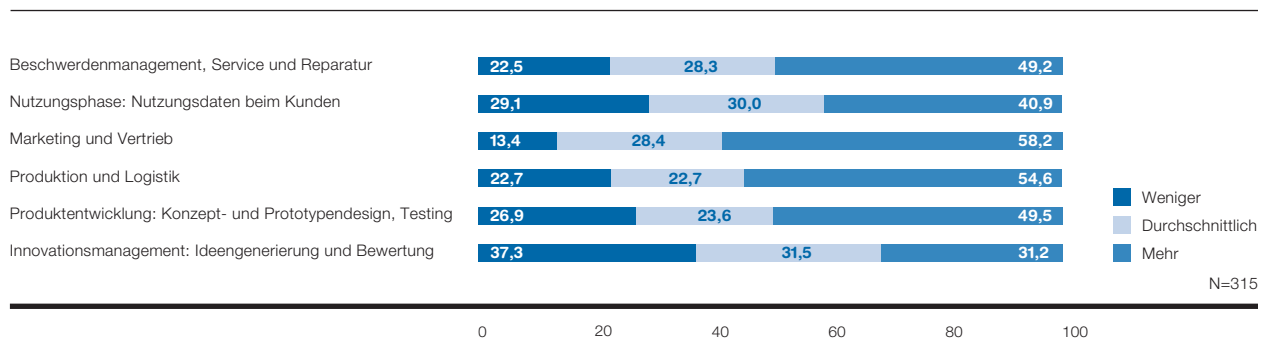
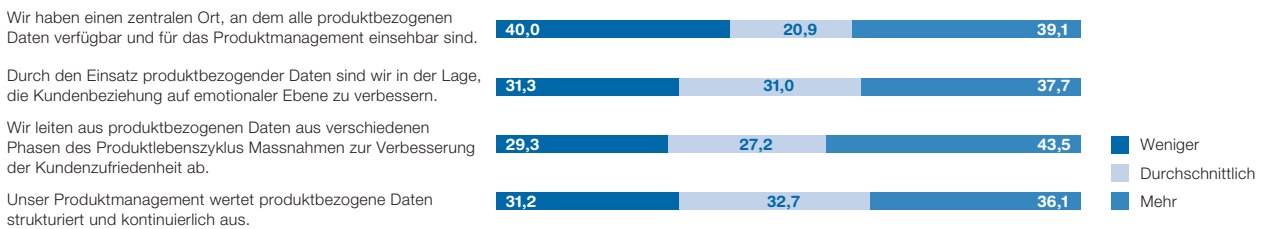


Abb. 21: Auswertung und Verwaltung produktbezogener Daten

## RUND ZWEI DRITTEL DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN VERFÜGEN ÜBER PRODUKTBEZOGENE DATEN

Häufigkeiten in %



N=330

### Wie werden produktbezogene Daten ausgewertet und verwaltet?

Rund zwei Drittel der befragten Unternehmen verfügen über produktbezogene Daten, welche in verschiedenen Phasen des Produktlebenszyklus zur Optimierung und Weiterentwicklung des eigenen Leistungsangebots verwendet werden können (Abb. 21). Die Daten aus dem Produktlebenszyklus werden dabei nicht nur für die Erreichung von klassischen Zielen, wie der Verbesserung der Kundenzufriedenheit, sondern auch für spezifischere Themen wie die Emotionalisierung der Kundenbeziehung eingesetzt. Verwaltet werden die Daten jedoch oft noch in mehreren dezentralen Systemen, so dass sie nicht in durchgängiger Form zur Analyse und Optimierung aller Phasen des Produktlebenszyklus zur Verfügung stehen. Heute verfügt nicht einmal die Hälfte (39%) der befragten Unternehmen über einen zentralen Ort, an dem alle produktbezogenen Daten verfügbar und für das Produktmanagement einsehbar sind (Abb. 21). Die Existenz eines integralen Product Lifecycle Management System (PLM-System) kann jedoch als Grundvoraussetzung betrachtet werden, um den digitalen Zwilling («digital twin») des Produktes in allen Lebensphasen zu erzeugen.



«Der digitale Zwilling erlaubt die Nachverfolgung des Wertstroms in Echtzeit, wodurch den Unternehmen bislang ungeahnte Optimierungspotentiale eröffnet werden.»

Thomas Kemper, Value Institute

**Produktbezogene Daten in den After-Sales-Phasen – the next big thing?**

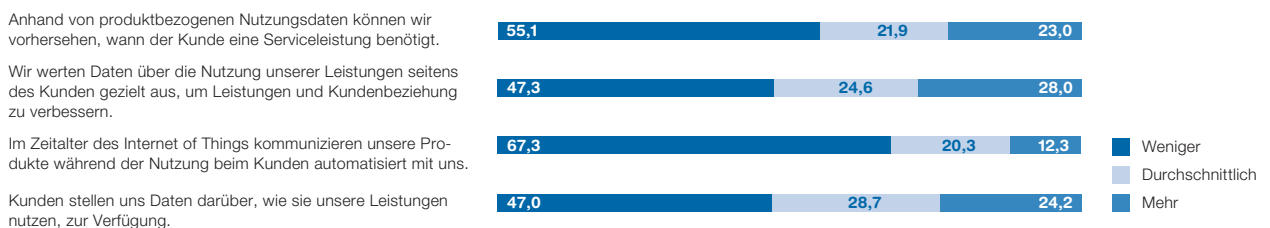
Während der Nutzungsphase durch den Kunden werden im Verhältnis zu den anderen Phasen weniger Daten erhoben und verwertet (Abb. 22). Obwohl in dieser Phase insbesondere für die Weiterentwicklung und Optimierung des eigenen Produktes sehr wertvolle Daten gesammelt werden könnten, ist dies nur bei rund der Hälfte (53 %) der Unternehmen der Fall. Selbst wenn das Unternehmen aktiv produktbezogene Daten aus der Nutzungsphase sammelt, geschieht dies noch selten automatisch (32,6 %).

Dass hierbei ein beträchtliches Potential brachliegt, spiegeln die in Abb. 23 dargestellten Daten wider, die einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Erfassung und Verwertung von Daten in der After-Sales-Phase und der Unternehmensperformance zeigen.

Abb. 22: Produktbezogene Daten in den After-Sales-Phasen

**WÄHREND DER NUTZUNGSPHASE WERDEN IM VERHÄLTNIS ZU DEN ANDEREN PHASEN WENIGER DATEN ERHOBEN UND VERWERTET**

Häufigkeiten in %

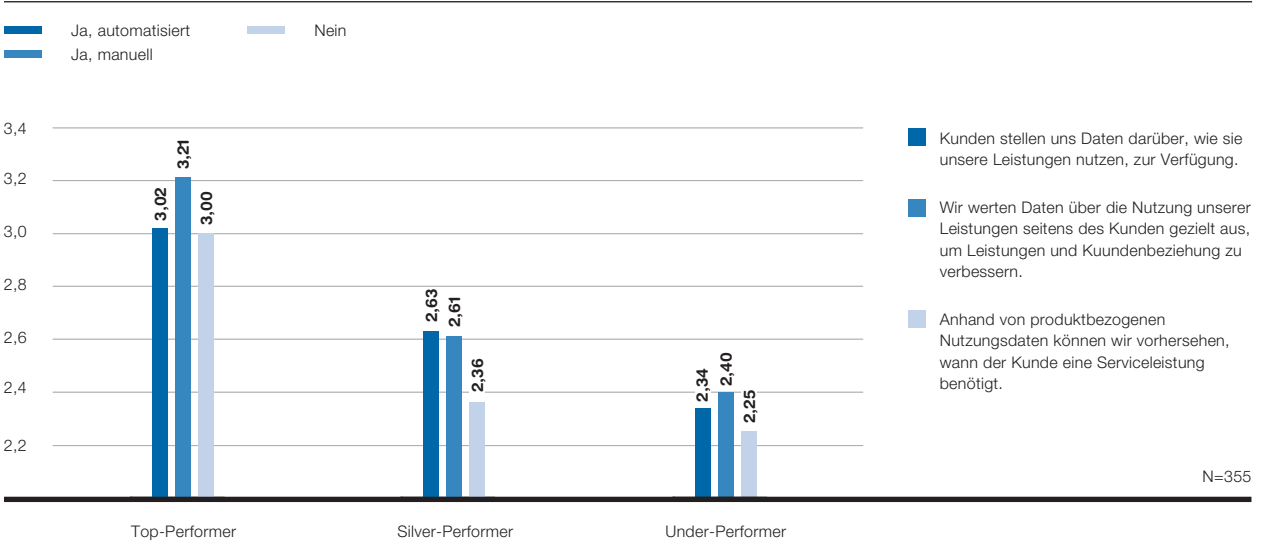


N=343

Abb. 23: Erfassung, Auswertung und Verwendung produktbezogener Daten

**BETRÄCHTLICHES POTENTIAL FÜR DIE ERFASSUNG, AUSWERTUNG UND VERWENDUNG VON DATEN**

Mittelwerte (Skala 1–5)



Die strukturierte Auswertung der produktbezogenen Daten aus den After-Sales-Phasen erlaubt den Top-Performern offenbar nicht nur, ihre eigene Leistung und Kundenbeziehung zu verbessern, sondern bietet zudem zusätzliches Potential für Up- und Cross-selling durch die erhöhte Nähe zum Kunden und seinen Bedürfnissen. Die Early Adopters des digitalen Zeitalters unter den Unternehmen können sich hier einen Konkurrenzvorteil schaffen.



«Smart Connected Products ermöglichen erstmals die automatische Er-

fassung von produktbezogenen Daten in den After-Sales-Phasen und können unter Umständen noch im selben Lebenszyklus auf die Kundenbedürfnisse angepasst werden, z. B. mittels Software-Update.»

Martin Fuchs, Diehl Metering GmbH

#### 4.2. PRODUKTMANAGEMENT 4.0 – METHODEN UND TOOLS IM ZEITALTER DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Zwar hat die überwiegende Mehrheit der Unternehmen den Trend längst erkannt, dennoch werden die Ressourcen, Methoden und Tools des Digitalen Zeitalters nur von rund einem Drittel der befragten Unternehmen eingesetzt. Auch der eruierte Digitalisierungsgrad in den Bereichen Marketing und Vertrieb zeigt, dass viele Unternehmen erst kleine Schritte in Richtung Digitales Zeitalter gemacht haben: Zwar werden in den Marketing- und Vertriebsphasen schon viele Daten gesammelt und für die Ausgestaltung der eigenen Leistung wieder verwendet. Neue Technologien zur Erweiterung des Kundenerlebnisses, wie zum Beispiel Augmented and Virtual Reality zur Verbesserung des Kundenerlebnisses, werden jedoch noch sehr selten angewendet.

#### Breiter Handlungsbedarf im Innovationsmanagement

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen hat verstanden: Nicht nur Produkte und Dienstleistungen, sondern auch das eigene Verständnis des Kundenbedürfnisses und das zugrundeliegende Business-Modell müssen stetig hinterfragt und innoviert werden, um im Wettbewerb bestehen zu können. Es zeigt sich allerdings deutlich (Abb. 24), dass sich die Unternehmen bezüglich der Nutzung von digitalen Ressourcen, wie Crowd-, Community- und Social-Media-Seiten (nicht verwendet von 64 %), aber auch beim Einsatz moderner Tools, wie zum Beispiel den verschiedenen agilen Innovationsmethoden, wie Scrum, Design Thinking und Sprint (nicht verwendet von 60 %), noch schwer tun. Die zentrale Herausforderung, um den Sprung ins digitale Zeitalter zu schaffen, ist für viele Unternehmen daher, die festgestellte Diskrepanz zwischen erkanntem Handlungsbedarf und tatsächlicher Umsetzung in Prozessen, Organisation und verwendeten Methoden möglichst schnell zu eliminieren. Ziel ist ein modernes, ganzheitliches und digitales Product Lifecycle Management mit integriertem IT-Backbone, um die immer kürzer werdenden Innovationszyklen zu beherrschen, die Kundenbeziehungen zu personalisieren und gleichzeitig die Kosten immer komplexerer Prozesse und Organisationen im Griff zu haben (Herrmann, 2010).

Abb. 24: Innovation im Produktmanagement 4.0

### SCHWEIZER UNTERNEHMEN TUN SICH BEZÜGLICH DER NUTZUNG VON DIGITALEN RESSOURCEN UND DEM EINSATZ MODERNER TOOLS NOCH SCHWER

Häufigkeiten in %

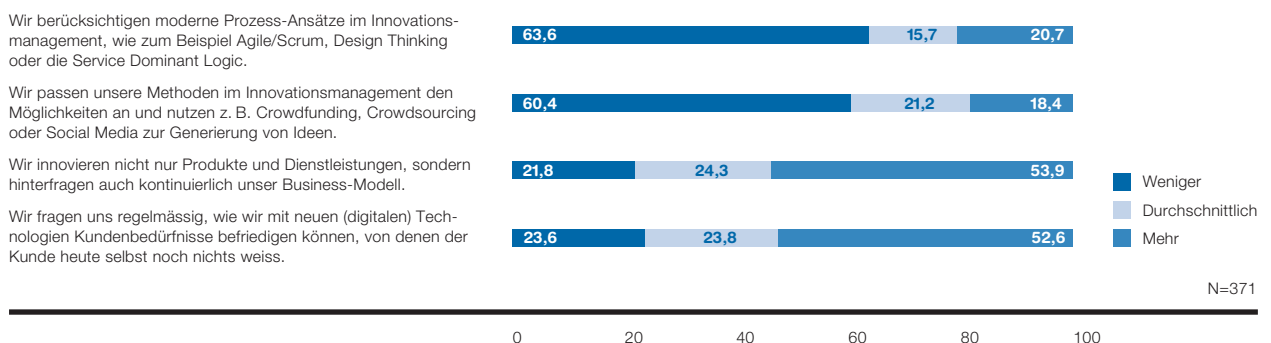
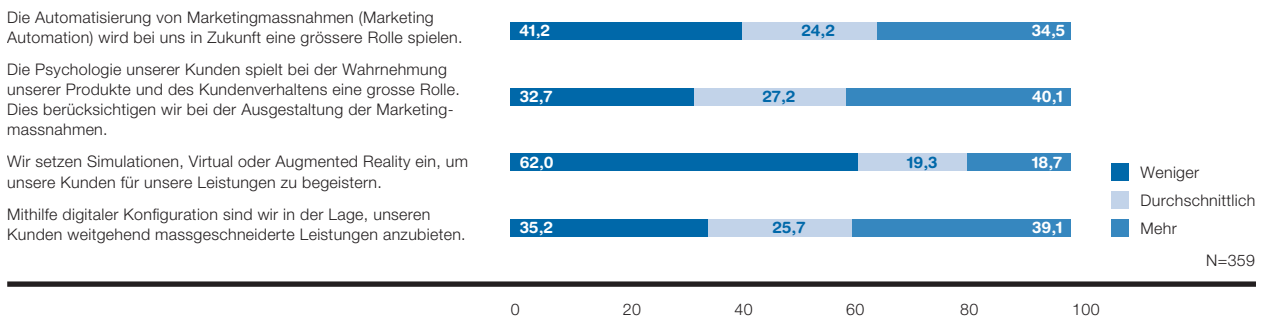


Abb. 25: Auswertung und Nutzung produktbezogener Daten in Marketing und Vertrieb

## DIE NEUEN MÖGLICHKEITEN DES DIGITALEN ZEITALTERS KOMMEN NOCH SELTEN ZUM EINSATZ, UM DAS KUNDENERLEBNIS ATTRAKTIVER ZU GESTALTEN

Häufigkeiten in %



### Marketing und Vertrieb sind einen Schritt weiter – doch der Weg ist noch lang

In den Marketing- und Vertriebsphasen fallen gemäss dieser Studie die meisten produktbezogenen Daten an (Abb. 22). Ein beachtlicher Teil der Unternehmen (67 %) verwendet die Daten zur Berücksichtigung der Psychologie des Kunden bei der Ausgestaltung der Produkte und der Analyse des Kundenverhaltens (Abb. 25). Zudem werden digitale, mit produktbezogenen Daten arbeitende Konfiguratoren bereits von fast zwei Dritteln der befragten Unternehmen (65 %) zumindest teilweise dazu verwendet, den Kunden massgeschneiderte Lösungen zu bieten. Jedoch kommen die neuen Möglichkeiten des digitalen Zeitalters, wie Simulationen und Virtual oder Augmented Reality, noch selten zum Einsatz, um das Kundenerlebnis attraktiver zu gestalten (38 %).

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass der weiteren Digitalisierung und Automatisierung der Bereiche Marketing und Vertrieb eine verhältnismässig geringe Rolle zugestanden wird, insbesondere im Vergleich zu Produktion und Logistik (Abb. 25). Dies könnte damit zusammenhängen, dass in dieser Lebensphase des Produktes aktuell bereits die meisten produktbezogenen Daten generiert

und verwertet werden (Abb. 22). Die Diskrepanz zwischen Ist und Soll hinsichtlich eines modernen, digitalen PLM-Systems und somit auch der wahrgenommene Handlungsdruck sind also geringer als in den anderen Phasen. Wie die Studie gezeigt hat, sind die heutigen Potentiale digitaler Technologien zur Sammlung, Auswertung und Verwendung von produktbezogenen Daten auch in den Marketing- und Vertriebs-Phasen noch lange nicht ausgeschöpft (Abb. 25). Insbesondere der Einsatz von Virtual und Augmented Reality wird bereits in naher Zukunft den Pionieren im Produktmanagement 4.0 ein grosses Feld an Differenzierungsmöglichkeiten bieten (Jasper, 2015). So wird zum Beispiel der Einsatz von Virtual und Augmented Reality in der Hotellerie und Reise-Branche häufig als disruptive Innovation genannt. Trotzdem setzten Ende 2016 erst 2 % aller Firmen der Branche diese neuen Instrumente ein (Henning, 2016).

**4.3. TRENDS – DER DAUERBRENNER  
INDUSTRIE 4.0 IST AKTUELLER DENN JE ...  
UND WIRD ES AUCH BLEIBEN!**

**Die geradezu inflationär gestiegene Verwendung des Begriffs «Industrie 4.0» verleitet zur Annahme, dass das Konzept bereits breiten Eingang in die Praxis gefunden habe. Unsere Studie hat jedoch zu Tage gefördert, dass die befragten Unternehmen das Konzept und den erwarteten Nutzen von «Industrie 4.0» zwar durchaus seit längerem verfolgen, sich bei der realen Umsetzung aber noch sehr schwertun. Die Trendanalyse zeigt denn auch, dass die Unternehmen zwar die richtigen Themen und Schwerpunkte im Blick haben, die Methoden und Tools zur Transformation jedoch aktuell noch zu wenig Aufmerksamkeit geniessen.**

**Industrie 4.0 – Wunsch und Realität**

Der Begriff Industrie 4.0, in der Schweiz auch Industrie 2025, ist seit längerem in Produktion und Logistik ein bestimmendes Schlagwort. Wie in Abb. 26 ersichtlich, haben die in dieser Studie befragten Unternehmen entsprechend erkannt, dass sie nur durch den Einsatz von digitalen und vernetzten Prozessen, Methoden und Tools in Zukunft konkurrenzfähig bleiben können (72,1%). Eher überraschend ist daher, wie weit sich die Unternehmen selbst davon noch entfernt sehen: So gaben fast zwei Drittel der befragten Unternehmen an (63,7%), sie wären noch gar nicht oder nur wenig im Zeitalter von Industrie 4.0 und dem Einsatz cyber-

physischer Systeme angekommen. Teilweise kann dieser Umstand sicherlich dadurch erklärt werden, dass sich insbesondere Unternehmen aus den Industriebranchen aufgrund der langen Investitionszyklen und heterogener, historisch gewachsener Maschinenparks sich nur langsam und in kleinen Schritten in das digitale Zeitalter transformieren können (Vogel-Heuser, Bauernhansl & Ten Hompel, 2017).



«Dank modernen Produktionssystemen im Sinne von Industrie 4.0

lassen sich kundenindividuelle Lösungen kostengünstig realisieren. Insbesondere der Standort Schweiz muss hier eine Vorreiterrolle einnehmen, um gegenüber internationalen Wettbewerbern konkurrenzfähig zu bleiben.»

Not-Duri Barth, Barth Management Consulting

Abb. 26: Industrie 4.0

**UNTERNEHMEN HABEN ERKANNT, DASS SIE NUR DURCH DEN EINSATZ VON DIGITALEN UND VERNETZTEN PROZESSEN, METHODEN UND TOOLS IN ZUKUNFT KONKURRENZFÄHIG BLEIBEN KÖNNEN**

Häufigkeiten in %

Unser Marktumfeld erfordert, dass wir in Zukunft vermehrt digitale und vernetzte Prozesse, Methoden und Tools in Produktion und Logistik einsetzen, um im Zeitalter von Industrie 4.0 konkurrenzfähig zu bleiben.



Wir sind bereits im Zeitalter der Industrie 4.0 angekommen und setzen cyber-physische Systeme in Produktion und Logistik ein.



■ Weniger  
■ Durchschnittlich  
■ Mehr

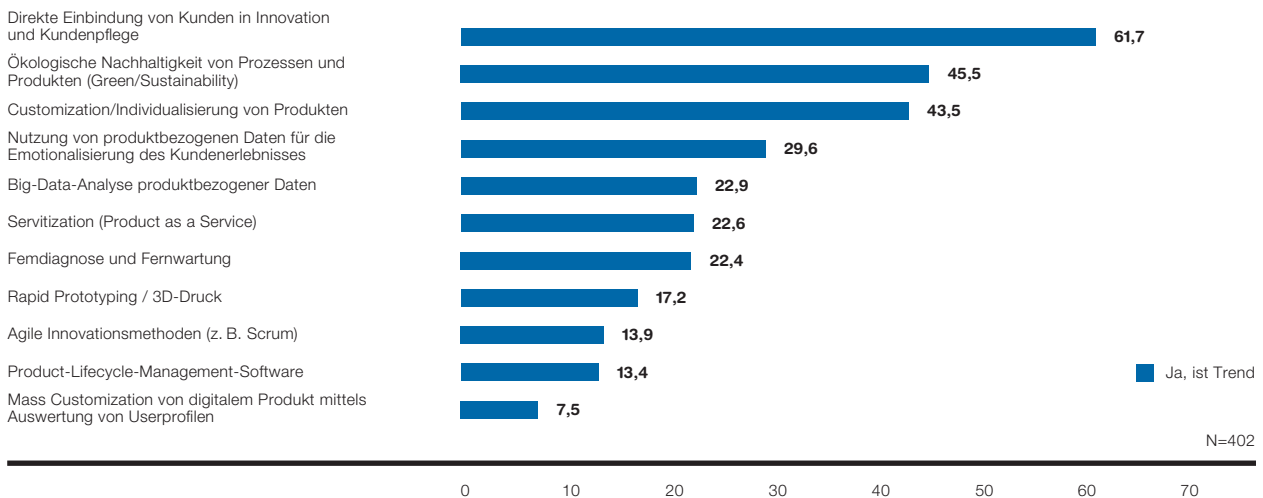
N=343



Abb. 27: Trends in Industrie 4.0

## DIREKTE EINBINDUNG VON KUNDEN IN INNOVATION UND PRODUKTPFLEGE TOP-TREND DES PRODUKTMANAGEMENTS

Häufigkeiten in %



### Trends in Industrie 4.0 – Die Unternehmen wollen den Produktlebenszyklus schliessen und sich immer stärker am Kunden ausrichten, doch die dafür nötigen Methoden & Tools liegen noch nicht im Fokus.

Wie die Studie gezeigt hat, fallen in der Innovations- und Entwicklungsphase noch verhältnismässig wenig produktbezogene Daten an. Betrachtet man die Phasen als Kreislauf, so lässt sich feststellen, dass die Daten aus den After-Sales-Phasen noch zu wenig genutzt werden, um sie systematisch und durchgängig im Innovationsprozess wieder zu verwenden und so den Produktlebenszyklus zu schliessen. Es ist daher nicht überraschend, dass die direkte Einbindung von Kunden in Innovation und Produktpflege von den befragten Unternehmen mit Abstand am häufigsten als aktueller Trend genannt wurde (62,7 %). Ein weiterer

grosser Trend gemäss unserer Studie (Abb. 27) ist die immer stärkere Ausrichtung der eigenen Leistung an den Bedürfnissen der Kunden aufgrund oder mithilfe von produktbezogenen Daten. Dazu gehört die Individualisierung von Produkten mittels Konfiguratoren (43,5 %), die Emotionalisierung des Kundenerlebnisses (29,6 %) und die Big-Data-Analyse produktbezogener Daten (22,9 %). Die dafür notwendigen Methoden und Tools, wie die agilen Innovationsmethoden und insbesondere der Einsatz von PLM-Software, liegen jedoch noch nicht im Fokus der befragten Unternehmen (Abb. 27). Da die Anwendung dieser neuen Methoden und Tools zumindest teilweise Voraussetzung ist, um die meistgenannten Trendthemen zu verfolgen, ist davon auszugehen, dass agile Innovationsmethoden und digitale PLM-Systeme in naher Zukunft an Bedeutung gewinnen werden.



## Profitable Retourensenkung mit Behavioral Economics

Dr. Thilo Pfrang & Alex Hirzel, MS Direct AG

**Die steigende Bedeutung des Internets als Distributionskanal führt zu mehr Retouren, welche für Händler mit hohen Kosten verbunden sind. Dementsprechend sind im Online-Handel sowohl Praktiker als auch Forscher zunehmend daran interessiert, wie man Retouren reduzieren kann, ohne den Absatz zu beeinträchtigen.**

### AUSGANGSLAGE

Dr. Thilo Pfrang hat in Studien die Möglichkeiten zur Änderung des Rücksendeverhaltens, theoretisch-wissenschaftlich gestützt, mit Experimenten in der Praxis bei Kunden von MS Direct getestet. Unter anderem wurde das Kaufverhalten von insgesamt über 40 000 Online-Käufern untersucht. Die konsistenten Ergebnisse der Feldstudien zeigen, dass verschiedene Varianten von sozialen Normen und Eigennutzenanreizen für unterschiedliche Kundensegmente sowie an unterschiedlichen Kontaktpunkten die Retourenquote signifikant um bis zu 10 % senken und damit den Nettoumsatz entsprechend steigern können.

Retouren gehören unvermeidlich zum Geschäftsmodell des Online-Handels. Viele Online-Händler zeigen sich sehr kulant gegenüber ihren Kunden, wenn es um Rücksendungen geht. Grosszügige Rücksendebedingungen können Zufriedenheit und Kaufabsicht erhöhen, indem sie Vertrauen aufbauen und ein Qualitätssignal darstellen. Andererseits haben sich Online-Kunden an die Kulanz der Händler längst gewöhnt und erwarten grosszügige Rücksendebedingungen, welche sich wiederum als Auslöser für ein oftmals wahlloses Bestellverhalten und dadurch hohe Retourenquoten erweisen.

Für das Handling mit Retouren fallen hohe Kosten an, wie z.B. für Diagnose, Reinigung, Wiederaufbereitung und Rückführung in den Warenkreislauf. Da liegt es auf der Hand, dass schon eine geringe Senkung der Retourenquote einen positiven Einfluss auf die Profitabilität hat. Nach ASOS-Gründer Nick Robertson kann eine Reduzierung der Retourenquote um 1 % den Gewinn um mehr als 30 % steigern.

Zudem zeigen wissenschaftliche Studien, dass bei einer hohen Retourenquote die Profitabilität überproportional sinkt. Wenn also die Retourenquote zu hoch ist, überwiegen die Kosten die positiven Effekte auf den Umsatz. Folglich können Investitionen in retourensenkende Massnahmen lohnend sein, solange dadurch der Kundennutzen nicht beeinträchtigt wird.

Viele solcher Massnahmen sind jedoch mit Nebeneffekten verbunden. So können beispielsweise das Erschweren des Zurücksendens oder gar Sanktionen zur Abwanderung der Kunden zu kulanteren Händlern führen, während Optimierungen der Produktdarstellung oder Prognosetools oft mit hohen Kosten und grossem Implementierungsaufwand verbunden sind.

Es geht daher um die Frage, wie man das Rücksendeverhalten gezielt verändern kann, ohne dadurch Kunden zu verprellen oder hohe Investitionen tätigen zu müssen.

### BEHAVIORAL ECONOMICS

Bisher gibt es kaum Erkenntnisse, wie sich das Rücksendeverhalten beim Online-Shopping ohne negative Nebenwirkungen regulieren lässt. Dabei zeigen Ergebnisse aus der Verhaltensforschung, dass psychologische Mechanismen das menschliche Verhalten signifikant beeinflussen können. Zahlreiche Theorien zum menschlichen Verhalten (sog. «Behavioral Economics») belegen, dass der Mensch oft irrational entscheidet und sich damit verbundene Verhaltensmuster gezielt steuern lassen, um Menschen zu besseren Entscheidungen zu verhelfen.

Zur Veranschaulichung seien hier ein paar ausgewählte Beispiele solcher Verhaltensmuster erwähnt.

**Verlustaversion:** Der Mensch gewichtet wahrgenommene Verluste stärker als Gewinne. Diese Theorie liefert ein Indiz dafür, dass bei entsprechenden Anreizen die Ware aus dem Paket möglicherweise nicht mehr so leicht aus der Hand gegeben wird.

Die Social-Exchange-Theorie besagt unter anderem, dass der Mensch sein Verhalten nach Kosten-Nutzen bewertet und vor allem dann ändert, wenn sich aus dieser Änderung ein subjektiv wahrgenommener Vorteil ergibt, der nicht monetär sein muss.

Framing-Effekte: Sagt man zu Ärzten, dass 90 von 100 Patienten überleben werden, ist es wahrscheinlicher, dass sie zur Operation raten, als wenn man ihnen sagt, dass 10 von 100 Patienten dabei sterben werden. Das liegt daran, dass menschliche Entscheidungen – neben fundierten Entscheidungen auch die meist eher gedankenlos und passiv gefällten Entscheidungen – davon abhängen, wie eine Botschaft dargestellt ist.

Diese Beispiele beleuchten nur einen Bruchteil von zahlreichen Heuristiken, die das menschliche Verhalten charakterisieren und beeinflussbar machen.

## FALLSTUDIEN

Wir haben einige Behavioral-Economics-Erkenntnisse auf Fragestellungen zum Online-Kaufverhalten angewendet und in konkrete Kundenbotschaften überführt, z.B. auf Paketbeilagen oder direkt im Online-Shop. Ziel dabei war es, Kunden zu besseren Kaufentscheidungen zu verhelfen, ohne sie dadurch einzuschränken.

## STUDIE 1

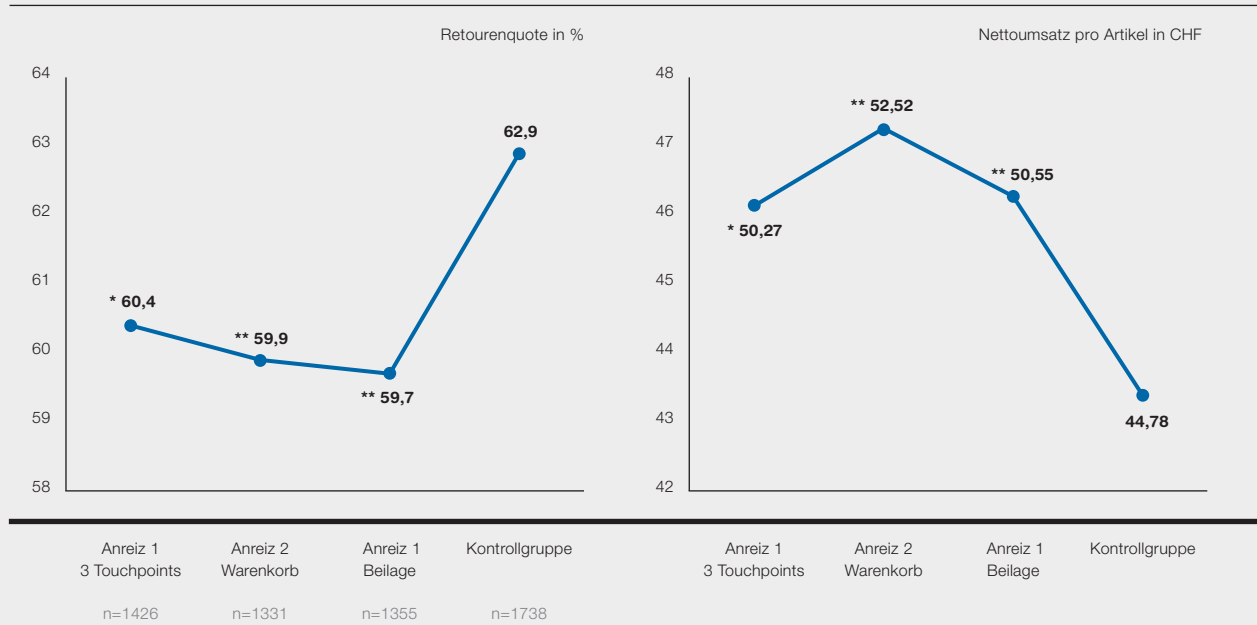
Gemeinsam mit einem Schweizer Fashionversender führten wir eine gross angelegte Feldstudie in der Schweiz und Österreich mit über 9000 Online-Kunden durch. Die Studie hatte experimentellen Charakter. Verschiedene Textbausteine wurden als Anreizformen an unterschiedlichen Kontaktpunkten im Kaufprozess angesteuert und gegeneinander getestet, z.B. Paketbeilagen, Mailings oder Texthinweise in der Warenkorbansicht des Online-Shops. Total drei verschiedene Anreizformen an vier Kontaktpunkten (Warenkorbansicht unmittelbar vor Checkout, Mail, Beilage sowie an allen drei Kontaktpunkten zusammen). Somit wurden insgesamt zwölf Experimentalgruppen miteinander verglichen.

Die interessanten Effekte ergaben, dass die Anreizwirkung aufgrund der Interaktion zwischen Anreizform und Kontaktpunkt variiert. Beispielsweise führt ein Anreiz zu Retourensenkungen (bei konstantem oder steigendem Nettoumsatz), wenn der Kunde diesen während des Kaufs erhält. Umgekehrt führt eine andere Anreizform in diesem Falle zu einer Erhöhung der Retourenquote, senkt jedoch Retouren, wenn der Kunde diese nach dem Kauf (etwa via Beilage im Paket) erhält. Das bedeutet, dass sich die Effekte auf die Retourenquote neutralisieren, da die Anreize an manchen Kontaktpunkten die Retourenquote senken, andernorts aber nicht wirken oder die Retourenquote sogar erhöhen.

Diese Effekte waren so vermutet worden, da bestimmte Anreize z.B. während des Kauf keine persönliche Relevanz entfachen, jedoch Kunden nach dem Kauf in der Kaufentscheidung bestärken können. Umgekehrt gibt es Mechanismen anderer Verhaltenstheorien, die besser zum Kundenverhalten in der Kaufphase passen. Entsprechende Anreizformen können beispielsweise den Kunden dazu bewegen, bewusster zu bestellen. Diese Mechanismen können dadurch helfen, Auswahlentscheidungen zu optimieren, während sie die Rücksendeentscheidung nach dem Kauf nicht mehr signifikant beeinflussen.

Abb. 28: Systematische Implementierung von Verhaltensänderungsanreizen führt zu Retourensenkungen

\* statistisch signifikant: 5 %-Signifikanzniveau  
 \*\* statistisch signifikant: 1 %-Signifikanzniveau



**STUDIE 2**

Mit den Erkenntnissen aus Studie 1 testeten wir die Anreize in der zweiten Studie nicht mehr an sämtlichen Kontaktpunkten, sondern selektiv an jenen Kontaktpunkten, wo die Einflussnahme theoretisch zu einer profitablen Retourensenkung führen sollte. Die zweite Studie beleuchtete mehr als 1000 Kunden mit insgesamt über 5000 gelieferten Artikeln.

Die systematische Implementierung von Verhaltensänderungsanreizen führte bei allen Experimentalgruppen zu signifikanten Retourensenkungen im Vergleich zur Kontrollgruppe (siehe Abb. 28).

**FAZIT**

Es braucht verhaltenswissenschaftliches Know-how, um Anreizformen so einzusetzen, dass diese auch die gewünschte (und keine gegenteilige) Wirkung entfachen. Anstatt auf eine hektisch umgesetzte Anreizstrategie, die womöglich sogar eine Erhöhung der Retourenquote zur Folge haben kann, sollten Online-Händler stattdessen auf

eine nachhaltige Ausschöpfung verhaltenswissenschaftlicher Potentiale setzen. Nach unseren Erfahrungen verlangt dies eine individuell auf das jeweilige Unternehmen abgestimmte Anreizplanung, die von Verhaltensexperten begleitet wird und auf wissenschaftlichen Erkenntnissen beruht.

**Autoren**



**Dr. Thilo Pfrang** (links)  
 Project Manager, MS Direct AG  
 Behavioral Science Consultant, BSC St. Gallen

**Alex Hirzel** (rechts)  
 Head of Marketing, MS Direct AG

## 5. Fazit: Die Digitalisierung macht gezielte Emotionalisierung noch dringender

**Die Schweizer Unternehmen haben verstanden: Die digitale Transformation wird das Marketing grundlegend verändern. Die Umsetzung ist seit 2016 ein ganzes Stück vorangekommen und die Auswirkungen zeigen sich immer deutlicher. Zu sehen sind ein Fokus auf Emotionalisierung und eine zunehmende Überforderung dabei, die Spezialisierung und das Tempo der Digitalisierung ohne externe Unterstützung umzusetzen. CRM erlebt nochmals einen Bedeutungszuwachs als Koordinationsinstrument der Online- und Offline-Aktivitäten und Mittel, um die Früchte der Digitalisierung zu ernten. Im Product Management spricht alles und jeder von Industrie 4.0, aber die schleppende Umsetzung wird dieses Thema noch lange im Fokus halten.**

Das Emotionalisierungsbedürfnis ist omnipräsent bei den Schweizer Unternehmen. War es auch schon bisher zentral, Kunden auch emotional ans Unternehmen zu binden, wird das Bedürfnis durch die Digitalisierung noch drängender. Die Vorteile digitaler Kanäle liegen in Eigenschaften wie Schnelligkeit, Effizienz und Verfügbarkeit, die in der Regel durch Automatisierung und Unpersönlichkeit erreicht werden. Aus Kundensicht kommt häufig der Vorteil der Preistransparenz hinzu. Schweizer Unternehmen wollen und können in der digitalisierten Welt aber nicht nur über den Preis und die Effizienz konkurrenzieren. Dies macht gezielte Emotionalisierung in der digitalen Welt noch drängender – zumal Emotionen aus Sicht der Unternehmen immer noch vor allem im persönlichen Kontakt mit den Mitarbeitern entstehen. Dies gipfelt in einem Gentrend zur Digitalisierung, der Mitarbeiter und kundenorientierte Unternehmenskultur ins Zentrum stellt.

Die Digitalisierung wird nur von einem Teil der Unternehmen als Bedrohung für die Emotionalisierung gesehen. Gleichzeitig bestehen aber nur relativ wenige Ideen, wie die Unternehmen gezielt Emotionen in den digitalen Kanälen erzeugen können. Dies reiht sich ein in die generelle Überforderung, Marketing in der digitalisierten Welt rein in-house zu stemmen. Insbesondere bei Content Produktion, Customer Insights und Marketingtechnologien holen sich heute schon viele Unternehmen externe Unterstützung. Wir rechnen hier mit einem starken Zuwachs sowohl in Anzahl der Unternehmen als auch in der Breite der Themen.

Die beiden grossen Trendthemen dieser Studie – Digitalisierung und Emotionalisierung – sprechen laut den Schweizer Unternehmen für CRM. CRM soll steuern und koordinieren – sowohl Kanäle als auch Mitarbeiter – und auch Chancen für gezielte Emotionalisierung aufzeigen. Gleichzeitig soll CRM die Kombination aus Analytics, Schnelligkeit und effektiver Konvertierung ermöglichen, die für den Erfolg in der digitalisierten Welt notwendig ist. Dies mündet in eine nie dagewesene Neigung, in CRM zu investieren.

Industrie 4.0 bleibt der dominante Trend im Product Management – und wird es nach diesen Erkenntnissen noch über Jahre bleiben. Viele Unternehmen haben verstanden, welches Potential produktbezogene Daten aus allen Phasen des Lebenszyklus bieten und erheben diese systematisch. Nutzen schlagen sie nach eigener Erkenntnis jedoch noch zu wenig aus diesen «Big Data». Insbesondere im Innovationsmanagement besteht noch viel Potential, während Marketing und Vertrieb aus Unternehmenssicht bereits deutlich weiter sind.

Die digitale Transformation im Marketing als Manifestation des globalen Mega-Trends der Digitalisierung wird auch in Zukunft eine hohe Relevanz für Schweizer Unternehmen haben. Im Rahmen dieser Studie wird das Institut für Marketing Management die Entwicklung diesbezüglich weiterhin begleiten. Wir hoffen dabei, in den nächsten Jahren über eine weitere Professionalisierung berichten zu können und mit den Unternehmen Möglichkeiten präsentieren zu können, wie Emotionalisierung und Digitalisierung Hand in Hand gehen können.

Wir danken den Marketingverantwortlichen 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 ihr Durchhaltevermögen bei der Durchführung der Befragung sowie den Experten für ihr wertvolles Fachwissen.

Ein grosses Dankeschön gilt auch dem Lösungspartner SAP und den Branchenpartnern Advanis, gateB, isolutions, MS Direct, SDV und Swiss CRM Forum, die uns bei der Entwicklung und Interpretation der Befragung tatkräftig unterstützt haben.

# CRM als Enabler für eine erfolgreiche Digitalisierung

Thomas Völkle

**«Und wer immer noch kein genaues Bild seines Kunden hat, wer sich da eine Unschärfe erlaubt und nicht weiss, was der Kunde am Produkt schätzt, welchen unmittelbaren Wert es für ihn hat, für den wird die digitale Transformation eine schmerzhaft Erfahrung.»**

## DIGITALISIERUNG BAUT AUF FÄHIGKEITEN AUF

In ihrem Buch «d.quarks» haben Hentrich/Pachmajer die Bausteine der Digitalisierung identifiziert und in einem Ordnungsraster platziert. Diese Bausteine nennen sie d.quarks in Analogie zu den kleinsten bekannten Teilchen der Materie. Bei den d.quarks geht es aber nicht um Materie, sondern um Fähigkeiten. Die Frage der Umsetzung resp. der technischen Plattformen wird aber nicht beleuchtet. An dieser Stelle setzen nachfolgende Ausführungen an.

Der Autor ist der Überzeugung, dass bestehende IT-Plattformen als Basis der Digitalisierung dienen können und dass die Digitalisierung nicht zwangsläufig mit einer Neu-Investition in neue IT-Plattformen verbunden ist. Insbesondere bietet CRM mit Hilfe der akkuraten Kundendaten und den kundengerichteten Prozessen eine wertvolle und nicht verzichtbare Basis für die Digitalisierung. Dies soll nachfolgend am Beispiel der d.quarks und der CRM-Software von SAP (SAP CRM on Premise, SAP Hybris Cloud for Customer und SAP Hybris Marketing, SAP Hybris Commerce) beispielhaft skizziert werden. Die konzeptionellen Anforderungen der Digitalisierung werden den Funktionen eines existierenden CRM gegenübergestellt.

## CRM FÜR DIE DIGITALISIERUNG NUTZEN

Von den 46 im Buch beschriebenen d.quarks hat ADVANIS deren 21 als CRM-relevant identifiziert. Dazu zählen u. a. «Digital Marketing», «Omni-Channel», «Data Privacy Management» oder auch «Sales & Customer Analytics». Abweichend von Hentrich/Pachmajer klassieren wir die CRM-relevanten d.quarks wie folgt:

### Kundenorientierte d.quarks

- Digital Marketing
- Omni-Channel
- Customer Engagement
- Mobile
- IoT
- IT Media and Content Management
- Community Management
- Social Cooperation

### Partnerorientierte d.quarks

- Digital Vendor Ecosystem
- Smart Commercial Model

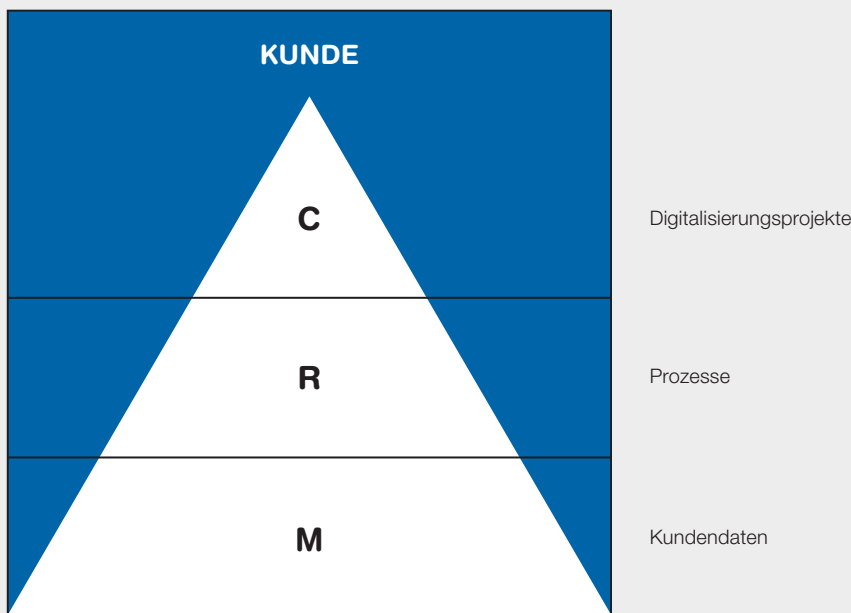
### Interne (prozessorientierte) d.quarks

- Data Lifecycle
- Data Privacy Management
- Digital Trust
- Digital Costing
- Sales and Customer Analytics
- API Management

### Organisatorische d.quarks

- Digital Incubator
- Agile Collaboration
- Digital Business Development
- People Performance Management
- Enterprise Performance Management

Abb. 29: Die Kundendaten und Prozesse bestehender CRM als Basis für Digitalisierungsprojekte



Die CRM-Tools von SAP verfügen über das relevante Datenmodell und auch die notwendige technologische Basis. Ebenfalls ist die notwendige Flexibilität vorhanden. Einige d.quarks sind als Standardfunktionalität vorhanden bzw. stellen die Basis für die Umsetzung eines d.quarks bereit. So ist das API Management als Basis vorhanden. Durch Customizing-Aktivitäten und die kundenindividuelle Programmierung können d.quarks in eine flexible Abbildung der Geschäftsprozesse transformiert werden. Anhand ausgewählter Beispiele wird dies nachfolgend verdeutlicht.

Das d.quark «Digital Marketing» benötigt das CRM für die Selektion und Identifikation, für das detaillierte Festhalten der Kontakte und Reaktionen sowie das automatisierte Auslösen von Aktivitäten.

Der d.quark «Omni-Channel» hat das Ziel eines einheitlichen Kundenerlebnisses auf allen Vertriebskanälen. Durchgängiges Omni-Channel-Marketing ist nur möglich, wenn

keine Insellösungen gebaut werden. Damit das nicht passiert, wird eine zentrale Kundendatenbank benötigt und das ist idealerweise das CRM.

Mit dem Customer Engagement wird die Selbstverwaltung von Service- und Vertragsdaten durch den Kunden ausgedrückt. Der d.quark «Sales & Customer Analytics» hat zum Ziel, den Kunden und sein Verhalten besser zu verstehen, und bildet somit die Erfolgsgrundlage diverser d.quarks. Mit dem d.quark «Mobile» schafft es das Unternehmen bis in den Hosensack von Mitarbeitern und Kunden und sammelt somit interessante Kundendaten und kann ortsabhängige Angebote platzieren.

Neben der Umsetzung der d.quarks mittels einer CRM-Plattform kann mit SAP zum Beispiel dank der Hybris-Welt eine konzeptionelle Weiterentwicklung realisiert werden, die in eine unternehmensindividuelle Umsetzung fließen kann. Die Entwicklung kundeneigener d.quarks bilden echte USPs.

Die Digitalisierung und CRM haben aber noch mehr gemeinsam, als sich nur an den Kunden auszurichten und sich technisch gegenseitig zu ergänzen. Beides kann nur durch die motivierte Mitarbeit von Menschen realisiert werden – aber kann auch Widerstände auslösen. Im Buch «d.quarks» konnten 15 d.quarks identifiziert werden, die nicht technischer Natur sind, sondern ermöglichen, dass sich die Organisation und die Menschen entwickeln können und in dem neuen Umfeld zurecht kommen oder gar zufrieden sind. Digitalisierung und CRM sind somit immer auch Change-Management-Projekte.

### **STEIGENDE NACHFRAGE NACH CRM LEISTUNGEN**

Es wurde gezeigt, dass ein CRM für die Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie das zentrale Instrument ist. Sichtbar wurde, dass die Einheit von konzeptioneller Anforderung und Softwarefunktionalität einen elementaren Bestandteil einer erfolgreichen Implementierung der Digitalisierung darstellen kann. Letzten Endes geht es um den Aufbau von Fähigkeiten, weshalb eine einmalige Betrachtung der d. quarks die Anforderungen der Digitalisierung nicht erfüllt: Die Ermittlung neuer Kundenerfahrungen sowie neuer Ansätze für die Lösung von Kundenproblemen ist eine dauernde Managementaufgabe und bedarf der vollen Flexibilität der Geschäftsprozesse.

Seit Beginn der Digitalisierungs-Welle verzeichnen wir bei ADVANIS eine steigende Nachfrage nach CRM-Systemen und damit verbundenen Leistungen. Dies wird auch in der vorliegenden Swiss Marketing Leadership Studie bestätigt. Darin antworten mehr als 60% der Befragten auf die Frage, wie sie die Entwicklung der CRM-Budgets für das kommende Jahr sehen, mit eher steigend oder stark steigend. Es bleibt zu hoffen, dass diese Unternehmen sich dieser oben beschriebenen Zusammenhänge bewusst sind und nicht aus lauter Aktionismus viele neue Inselösungen schaffen.

#### **Autor**



**Thomas Völkle**  
Partner, ADVANIS AG



## 6. Studiendesign

### 6.1. ZIELE DER STUDIE

**Aller guten Dinge sind drei und noch viele mehr – Dieses Jahr führt das Institut für Marketing Management bereits zum dritten 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 erfreut sich grossen Anklangs. Dieses Jahr thematisiert sie mit der Emotionalisierung in der digitalen Welt ein hochaktuelles Fokusthema.**

Die Swiss Marketing Leadership Studie 2017 behandelt sowohl dieses Fokusthema als auch die beiden Wertschöpfungsdimensionen von Unternehmen: 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 von Emotionen in der digitalen Welt**

Zu verstehen, wie Schweizer Unternehmen mit Emotionen in der digitalen Welt umgehen, ist Kern der vorliegenden Studie. Wie werden in einer zunehmend digitalisierten Welt Emotionen geschaffen? Welche Gefahren, aber auch welche Chancen bieten sich durch die Digitalisierung hinsichtlich Emotionalisierung? Und wie handhaben sowohl B2B- als auch B2C-Unternehmen dieses Thema und die damit verbundenen Herausforderungen. Durch die Beantwortung dieser und weiterer Fragen wird aufgezeigt, wie sich die Schweiz 2017 bezüglich der Digitalisierung und Emotionalisierung im Marketing präsentiert.

Mit der Unterscheidung nach Unternehmenserfolg in «Top-», «Silver-» und «Under-Performer» 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.

#### **2 Darstellung des Status quo und Entwicklung von Kundenbeziehungsmanagement & Produktmanagement in Schweizer Unternehmen**

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

#### **3 Identifikation und Beobachtung der bedeutendsten Kundenbeziehungsmanagement- und Produktmanagement-Trends**

Die Marketing Leadership Studie prüft, welche der vielen Trendbegriffe in den Unternehmen Relevanz finden. Durch einen Quervergleich mit bisherigen Studien des Instituts für Marketing Management (IMM) der ZHAW lässt sich ermitteln, ob es sich bei den jeweiligen Themen nur um einen kurzfristigen Hype oder doch um einen bedeutenden Trend handelt. Anhand dieser Informationen kennen Unternehmen die Trends und können die Relevanz für ihr Unternehmen ableiten. Zudem wird das Trendthema «Emotionen in der digitalen Welt» vertieft behandelt.

### Einteilung in Performanceklassen

Top-Performer sind innerhalb der Swiss Marketing Leadership Studie 2017 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 auf Seiten der Kunden, Weiterempfehlungsrate, Gewinn- sowie Umsatzzuwachs. Aus den Antworten wurde ein Erfolgsscore gebildet und die Zulässigkeit mit Cronbachs  $\alpha$  geprüft. Silver-Performer bewegen sich um den Durchschnitt und der Erfolgsscore von Top-Performern ist mindestens eine Standardabweichung besser als der Durchschnitt.

## 6.2. AUFBAU DER STUDIE

Die Swiss Marketing Leadership Studie ist in drei Themenbereiche aufgeteilt. Nach dem Einleitungskapitel befasst sich der erste Teil der Studie mit dem diesjährigen Trendthema «Emotionen in der digitalen Welt», der zweite Teil mit dem Kundenbeziehungsmanagement und der dritte 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.

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.

Abb. 30: Befragte Unternehmen nach Kundenart

### HAT IHR UNTERNEHMEN VORWIEGEND KONSUMENTEN (B2C) ODER UNTERNEHMENSKUNDEN (B2B)?

Vorwiegend Konsumenten (B2C)	20,4 %	■
Vorwiegend Unternehmenskunden (B2B)	59,7 %	■
Teils, teils	19,9 %	■



**6.3. BEFRAGTE UNTERNEHMEN UND RÜCKLAUF**  
**Gesamthalt wurden 1978 mittlere und grosse Unternehmen zufällig ausgewählt und telefonisch für die Teilnahme an der Studie angefragt. Als Zielgruppe wurden Führungspersonen im Marketing (Inhaber, Geschäftsführende, Marketing-, Kundenbeziehungsmanagement- oder Produktmarketing-Verantwortliche) definiert. Die 402 online ausgefüllten Fragebögen umfassen einen Mix aus Unternehmen verschiedener Branchen und Grössen und entsprechen einer Rücklaufquote von 20,3%.**

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. Die nachfolgende Abbildung stellt die Aufteilung der Stichprobe nach Branchenzusammensetzung dar.

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

Abb. 31: Branchenzugehörigkeit

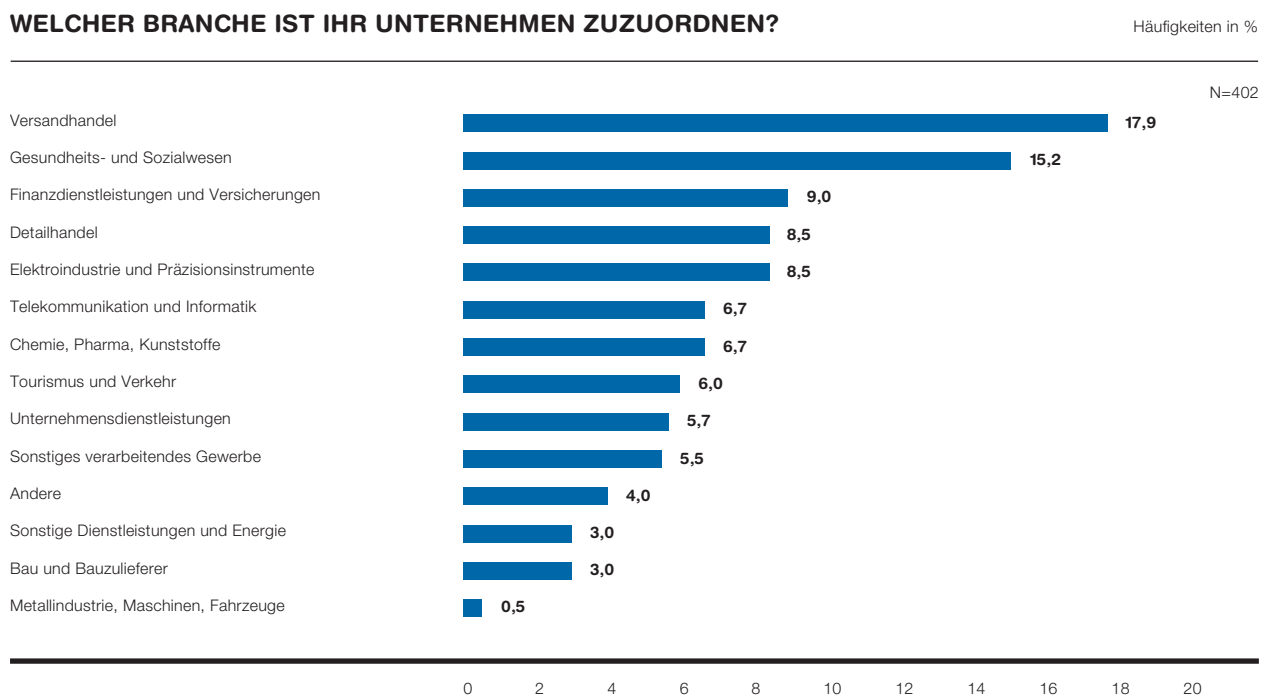


Tabelle 1: Studienaufbau

**AUFBAU DER SWISS MARKETING LEADERSHIP STUDIE 2017**

Emotionen in einer digitalisierten Welt (Kap. 2)	Status quo und Erfolgsfaktoren bzgl. Emotionen in einer digitalisierten Welt
Kundenbeziehungsmanagement (Kap. 3)	Status quo Erfolgsfaktoren Trends
Produktmanagement (Kap. 4)	Status quo Erfolgsfaktoren Trends
Erfolgsfragen & Unternehmensdemografische Fragen	Bedeutung Erfolg Budget

**6.4. AUFBAU DES FRAGEBOGENS**

**Der Inhalt des Fragebogens wurde auf Basis der im Kapitel 6.2. formulierten Ziele und Hypothesen von Experten konzipiert. Aufgeteilt ist dieser in drei Themenbereiche. Der erste Teil umfasst allgemeine Fragen zum Thema Emotionen in einer digitalisierten Welt, der zweite Teil geht auf das Kundenbeziehungsmanagement und der dritte auf das Produktmanagement bei Schweizer Unternehmen ein.**

Innerhalb der Themengebiete werden zuerst Fragen gestellt, um einen Überblick über die Entwicklung der digitalen Transformation im Marketing, Kundenbeziehungsmanagement bzw. Produktmanagement in der Schweiz zu ermöglichen. Danach fokussiert sich die Befragung auf formulierte Trendthemen der jeweiligen Themengebiete. Die Klassifizierung der Erkenntnisse anhand deren Einfluss auf den Erfolg der Unternehmen ermöglicht dem Leser dieser Studie, Erfolgsfaktoren direkt abzuleiten, und bietet wertvolle Hinweise für die tägliche berufliche Tätigkeit. Der Fragebogen wird zudem jedes Jahr überarbeitet, um den neuesten Entwicklungen und Trendbegriffen gerecht zu werden.

Die quantitativen Analysen 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

**Foscht, T., Swoboda, B., & Schramm-Klein, H.** (2015): Käuferverhalten. Gabler Verlag, Wiesbaden

**Henning, C.** (2016): Virtual Reality revolutioniert Marketing und Vertrieb in Hotellerie und Touristik, nur kaum jemand nutzt es. URL: <https://hottelling.net/2016/11/28/virtual-reality-revolutioniert-marketing-und-vertrieb-in-hotellerie-und-touristik-nur-kaum-jemand-nutzt-es/> (3.5.2017)

**Hentrich, C. & Pachmajer, M.** (2016): d.quarks: Der Weg zum digitalen Unternehmen. Hamburg: Murmann Publishers GmbH

**Herrmann, C.** (2010): Ganzheitliches Life Cycle Management: Nachhaltigkeit und Lebenszyklusorientierung in Unternehmen. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag

**Jasper, J.** (2015): Virtual reality-based product representations in conjoint analysis: empirical insights into its applicability for early customer integration in the development process of a technical innovation. Hamburg: Dr. Kovac Verlag

**Kroeber-Riel, W., Gröppel-Klein, A.** (2013): Konsumentenverhalten, München: Vahlen Verlag

**Marketing Technology Landscape** (2017) Martech 5000, (May)

**Möller, M.** (2007): Innovationsexperimente: kundenintegrierendes Vorgehensmodell zur Entwicklung mobiler Dienste bei diskontinuierlichen Innovationen. Deutscher Universitätsverlag

**PIDAS** (2017): Benchmark-Studie 2017, Kundenservice im digitalen Zeitalter. Dübendorf

**Plutchik, R.** (2003): Emotions and life: Perspectives from psychology, biology, and evolution. American Psychological Association.

**Roland Berger / SAS** (2017): Die Illusion der Kundenzentrierung – Fünf unbequeme Thesen zum digitalen Marketing. München/Heidelberg

**Tomczak, T., Esch, F.-R., Kernstock, J., Herrmann, A.** (2002): Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt Wiesbaden, Springer Verlag

**Vogel-Heuser, B., Bauernhansl, T. & Ten Hompel, M.** (2017): Handbuch Industrie 4.0. Berlin: Springer Verlag

**ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften** (2016): Swiss Marketing Leadership Studie 2016, Winterthur

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Marketing Technology Landscape	8
Abb. 2	Unternehmerische Fragen im Zuge der Neuformierung des Marketings	10
Abb. 3	Zusammenhang zwischen Aktivierung, Emotion, Motivation und Einstellung (Quelle: Foscht, Swoboda und Schramm-Klein, 2015, S. 37)	14
Abb. 4	Kundenanteile in Schweizer Unternehmen	15
Abb. 5	Stellenwert der Emotionalisierung von Kundenbeziehungen	16
Abb. 6	Digital und Persönlich – Kommunikation der Glarner Kantonalbank	17
Abb. 7	Ansatzpunkte zur Emotionalisierung	19
Abb. 8	Stellhebel der Emotionalisierung	20
Abb. 9	Hervorragende Budgetentwicklung für das Kundenbeziehungsmanagement	24
Abb. 10	No-Name-Lösungen sagen den grossen Anbietern den Kampf an	25
Abb. 11	Behavioral Branding entscheidend für die Emotionalisierung	26
Abb. 12	Wichtigste Fähigkeiten der Mitarbeiter in Zukunft	27
Abb. 13	Marketing Services extern vs. intern	29
Abb. 14	Trends im Kundenbeziehungsmanagement	32
Abb. 15	Sichtweise des Kundenbeziehungsmanagements im Unternehmen	33
Abb. 16	Nutzung von Daten in Schweizer Unternehmen	35
Abb. 17	Datenanalyse in Schweizer Unternehmen	37
Abb. 18	Kanalpräferenz der Kunden mit der bevorzugten Art der Ansprache	38
Abb. 19	Kundeninteraktion mit Roboter	39
Abb. 20	Produktbezogene Daten nach Phasen im Produktlebenszyklus	41
Abb. 21	Auswertung und Verwaltung produktbezogener Daten	42
Abb. 22	Produktbezogene Daten in den After-Sales-Phasen	43
Abb. 23	Erfassung, Auswertung und Verwendung produktbezogener Daten	44
Abb. 24	Innovation im Produktmanagement 4.0	45
Abb. 25	Auswertung und Nutzung produktbezogener Daten in Marketing und Vertrieb	46
Abb. 26	Industrie 4.0	47
Abb. 27	Trends in Industrie 4.0	48
Abb. 28	Systematische Implementierung von Verhaltensänderungsanreizen führt zu Retourensenkungen	51
Abb. 29	Die Kundendaten und Prozesse bestehender CRM als Basis für Digitalisierungsprojekte	55
Abb. 30	Befragte Unternehmen nach Kundenart	58
Abb. 31	Branchenzugehörigkeit	59

# Autoren der Studie



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



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



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



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

## MARCEL HÜTTERMANN

Marcel Hüttermann ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing Management der ZHAW und Doktorand an der TU München. Er ist Projektmitarbeiter bei Forschungs- und Beratungsprojekten vorwiegend im Bereich CRM und Projektleiter der Swiss Marketing Leadership Studie. Zudem engagiert er sich in der Lehre und Weiterbildung. In seiner Dissertation beschäftigt er sich mit dem Thema Fan Engagement im Profisport.

## 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.

## 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.

## 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.



**Steffen Müller**  
Dr. rer. pol.  
Mitarbeiter für Marketing



**David Kübler**  
MSc Business  
Administration  
Wissenschaftlicher  
Mitarbeiter



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



**Jens Haarmann**  
Dr. oec. publ.  
Dozent am Institut für  
Marketing

### STEFFEN MÜLLER

Steffen Müller ist Dozent für Marketing und Leiter der Fachstelle für Behavioral Marketing. Seine Forschungs- und Beratungsschwerpunkte liegen im Bereich Kundenmanagement, Marktforschung und Preismanagement.

### DAVID KÜBLER

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

### 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, Industrie 4.0 und Smart Connected Products. Zudem engagiert er sich in der Betriebswirtschaftslehre an der ZHAW im Bereich der Marketing Grundlagen.

### JENS HAARMANN

Jens Haarmann ist Dozent an der School of Management and Law der ZHAW. Neben seinem Lehrauftrag erforscht er marktnahe Fragestellungen rund um kundenorientierte Unternehmen, Customised Products und Services. In der Weiterbildung liegt sein Schwerpunkt im Healthcare Marketing.



# Beteiligte Experten und Autoren

**Walter U. Andres**

Managing Director  
ADVANIS AG – CRM erleben

**Not-Duri Barth**

Inhaber  
Barth Management Consulting

**Daniel Billo**

Head of Solution Sales  
MS Direct AG

**Alex Hirzel**

Head of Marketing  
MS Direct AG

**Stephan Isenschmid**

Geschäftsführer  
Swiss CRM Forum

**Thomas Kemper**

CEO  
Value Institute

**Pascal Lanz**

Senior Customer Success Manager  
Team Lead CRM  
isolutions ag

**Dr. Thilo Pfrang**

Project Manager  
MS Direct AG

**Dr. Angelika Scheifele**

Business Development Manager  
SAP

**Bastian Schneider**

Strategy Director  
Hotz Brand Consultants

**Robert Schumacher**

Director Customer & Marketing Intelligence  
gateB AG

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

Lehrstuhlinhaber für Marketing  
Technische Universität Dresden

**Michael D. Trummer**

Business Unit Lead – CRM Solutions,  
Mitglied der Geschäftsleitung  
isolutions ag

**Thomas Völkle**

Partner  
ADVANIS AG

**Dr. Michael Weibel**

Managing Director  
Center for Industrial Marketing

# Sponsoren



Als unabhängiges Beratungsunternehmen unterstützt ADVANIS ihre Kunden, die CRM-Potenziale zu identifizieren und noch besser zu nutzen. Die Kunden erhalten auf ihre Herausforderungen massgeschneiderte Lösungen, welche sich durch die Berücksichtigung der jeweiligen unternehmerischen, betriebswirtschaftlichen und technischen Sichten optimal im Unternehmen realisieren lassen. In über 200 erfolgreichen Beratungs- und Implementierungsprojekten hat ADVANIS ihre Leistungsfähigkeit unter Beweis gestellt. CRM erleben.

---

**Thomas Völkle**, ADVANIS AG – CRM ERLEBEN, Partner / Leiter Kundenmanagement,  
thomas.voelkle@advanis.ch, Telefon +41 52 355 35 35



Empowering  
Marketing Performance

gateB befähigt Unternehmen, ihre Marketing Performance zu steigern. Wir helfen unseren Kunden, ihre Effektivität und Effizienz im Marketing zu optimieren. Dies erreichen wir mit Beratungsleistungen und Software-Lösungen in den Bereichen Marketing Analytics sowie Operations.

---

**Robert Schumacher**, gateB AG | Empowering Marketing Performance, Director,  
robert.schumacher@gateb.com, Telefon +41 41 748 64 00



Mit rund 100 Mitarbeitenden und Standorten in Bern und Zürich ist isolutions ein führender Microsoft-Gold-Partner in den Themen CRM, Collaboration und Cloud. Wir begleiten unsere Kunden durch die digitale Transformation und optimieren Abläufe und Geschäftsprozesse so, dass die Produktivität verbessert und die Innovation gesteigert werden kann.

---

**Michael D. Trummer**, isolutions AG, Business Unit Lead – CRM Solutions, Mitglied der Geschäftsleitung,  
michael.trummer@isolutions.ch, Telefon +41 31 560 88 88



MS Direct AG ist ein innovatives Schweizer Familienunternehmen mit rund 800 Mitarbeitenden in St. Gallen (Hauptsitz), Meilen, Muttenz, Wittenbach, Otelfingen 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 Lösungen und ganzheitlichen 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



SAP-Lösungen für Customer Engagement und Commerce (CEC) bieten Ihnen ein umfassendes Portfolio: ob Kundenbindung, Omni-Channel-Commerce, Predictive Marketing, Kundendienst über soziale Medien, Vertriebswissen, Echtzeit-Kundeninformationen, Produktempfehlungen oder Kooperation. Als Marktführer für Unternehmenssoftware hilft SAP Unternehmen jeder Grösse und Branche, Komplexität zu verringern, neue Möglichkeiten für Innovation und Wachstum zu schaffen und sich im Wettbewerb zu behaupten. Über 300 000 Kunden vertrauen den Anwendungen und Dienstleistungen von SAP.

---

**Dr. Angelika Scheifele**, SAP Hybris, SAP (Schweiz) AG, Business Development Manager, [angelika.scheifele@sap.com](mailto:angelika.scheifele@sap.com), Telefon +41 58 871 63 28



Schweizer Dialogmarketing Verband

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

---

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



Das Swiss CRM Forum ist die führende Schweizer Community-Plattform für gelebte «Customer Excellence». Die jährlich stattfindende Tagesveranstaltung vermittelt Trends und Perspektiven zu Themen wie Marketing Leadership, Customer Relationship Management (CRM), Customer Experience Management (CEM) sowie digitale Transformation im Marketing.

---

**Stephan Isenschmid**, Swiss CRM Forum, Geschäftsführer, [stephan.isenschmid@swisscrm.ch](mailto:stephan.isenschmid@swisscrm.ch), Telefon +41 44 419 22 01

# Die Weiterbildungsangebote des Instituts für Marketing Management

## Mit vier CAS-Kursen zum Masterabschluss

**Am Institut für Marketing Management können Sie sich in 14 CAS-Kursen in verschiedenen Bereichen des Marketings weiterbilden. Diese dauern jeweils ein Semester und können berufsbegleitend absolviert werden. Der Unterricht findet in der Regel jeden zweiten Freitag und Samstag statt.**

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

### MAS IN CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

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

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

Für weitere Auskünfte steht Ihnen Prof. Dr. Frank Hannich ([frank.hannich@zhaw.ch](mailto: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 Prof. Dr. Rainer Fuchs ([rainer.fuchs@zhaw.ch](mailto:rainer.fuchs@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](mailto:rolf.rellstab@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 Marketings auseinandersetzen. Daneben sind auch Quereinsteiger willkommen. Voraussetzung ist in der Regel ein Hochschulabschluss sowie mehrjährige Berufserfahrung. Aufnahmen bei anderweitiger Vorbildung sind «sur dossier» möglich.

### ERFAHRUNGSAUSTAUSCH

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

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

### ÜBERSICHT

CAS Strategisches Marketing	CAS Innovation, Customer Experience Management & Service Design	CAS Customer Lifecycle Management & Cross-Channel CRM	CAS Werkzeuge der Kundenorientierung
CAS Pricing & Go-to-Market	CAS Sales & Product Lifecycle Management	CAS Marketing Analytics	CAS Markenemotionalisierung
CAS Marketing & Corporate Communications	CAS Digital Marketing	CAS Behavioral Insights for Marketing	CAS Health Care Marketing
CAS Integrated Campaign Management	CAS Brand Management		

## **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](http://www.zhaw.ch/imm/smls)

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

