



School of Management and Law

Future Profile of Swiss Chief Marketing Officers – Die Marketingverantwortung in der Schweiz heute und in Zukunft Studie von Dr. K. Jeker Weber

Building Competence. Crossing Borders.



Sponsoren



Partner



Vorwort

Sehr geehrte Leserinnen und Leser

Marketing ist in unserem akademischen Verständnis gleichzusetzen mit marktorientierter Unternehmensführung. Marketing, aufgehängt an seiner strategischen Bedeutung für das Unternehmen, bedeutet, Kundenbedürfnisse im Markt zu erkennen sowie Leistungen und Positionierung des Unternehmens daran auszurichten. Im schweizerischen Marketingalltag ist jedoch eine enorme Heterogenität auszumachen hinsichtlich Inhalte und Ausübung der Marketingfunktion. Die vorliegende Untersuchung deckt auf, welche Rolle das Marketing in Schweizer Unternehmen spielt, welche Aufgaben umgesetzt werden und welche dem Anspruch eines ganzheitlichen Marketing hinterherhinken. Marketing in diesem Sinne setzt gut ausgebildete Fachkräfte und Rahmenbedingungen im Unternehmen voraus, die eine solche Umsetzung erlauben. Marketing bleibt anspruchsvoll, muss sich dem Dialog der Chefetage, dem Vertrieb und Controlling stellen, will es nicht an Bedeutung im Unternehmen verlieren. Eine Rückbesinnung auf die eigentlichen Kernfragen des Marketing würde gut tun. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine anregende Lektüre und danke allen Mitwirkenden und Mitstreitern für die Unterstützung.



Dr. Karin Jeker Weber,
Zentrum für Marketing Management,
ZHAW School of Management and Law



Management Summary

Die Anforderungen an das Marketing sind, gerade auch in Krisenzeiten, gestiegen. Heterogene Kundenbedürfnisse und Einkaufsverhalten, Vernetzung der Märkte, Alignment der Offline- und Online-Kommunikation und restriktive Marketingbudgets machen es schwierig, am Markt zu bestehen. Dementsprechend wird der Stellenwert des Marketing von den Unternehmen als hoch eingestuft, insbesondere von den Geschäftsführern. Sie sehen die Rolle des Marketing ganzheitlicher als die Marketingverantwortlichen selbst. Dies lässt aufhorchen, sollten sich doch die direkt ins Marketing eingebundenen Personen ihrer Verantwortung und Stellung im Unternehmen bewusst sein. Für die Marketingverantwortlichen hat Marketing mehrheitlich mit Kunden- und Marktorientierung zu tun. Sie sind dafür verantwortlich, Absatzchancen und Kundenbedürfnisse aufzuspüren und diese auch zu nutzen, um einen wichtigen Wertbeitrag an den Unternehmenserfolg zu leisten. In vielen Unternehmen können die verantwortlichen Personen Marketing aber nicht in dieser Ganzheitlichkeit umsetzen. Dies betrifft vor allem die Stufe Marketingleiter und Marketing Manager. Gehindert daran werden sie oft durch eine künstliche Trennung von Marketing und Vertrieb oder deren schlechte Zusammenarbeit. Dazu kommt, dass strategisch wichtige Marketingfragen nicht im Marketing, sondern beispielsweise in der Strategieabteilung, im Business Development oder durch die Unternehmensführung selbst getroffen werden. Gerade in Grossunter-

nehmen sind Marketingverantwortliche unterproportional in der Geschäftsleitung vertreten. In 30% der Fälle sind sie dem Vertrieb oder einer anderen Abteilung untergeordnet und nicht dem CEO direkt. Damit wird eine Abhängigkeit vom Vertrieb deutlich. Dem Marketing fehlt es auch an Durchschlagskraft, weil die Messung ihrer Massnahmen schwierig ist. Diese und andere Studien zeigen jedoch, dass der Effizienz- und Effektivitätsnachweis zu einer der zentralen Herausforderungen im Marketing wird. Der Erfolgsnachweis macht hingegen nur dann Sinn, wenn das Marketing eine sogenannte «Profit- und Loss-Verantwortung» hat und für alle zentralen Aufgaben des Marketing verantwortlich ist, also bei Leistungsinnovationen, -pflege, Aufbau und Pflege von Kundenbeziehungen, Preisentscheiden, Markenpflege und allen Kommunikationsmassnahmen nicht nur Mitsprache hat, sondern auch entscheiden kann. In über 50% der Fälle hat das Marketing keine Ergebnisverantwortung im Unternehmen und damit sicherlich auch eine geringere Akzeptanz und Relevanz. Der Weg zu mehr Verantwortung führt über fundierte Strategie-, Markt- und Kundenkenntnisse der Stelleninhaber sowie den Nachweis am Unternehmenserfolg. Das zeigt auch diese Studie deutlich. Es ist zu erwarten, dass die geschäftsverantwortlichen Personen dem Marketing mehr Verantwortung geben und Mitsprache gewähren, wenn sie sich selbst professionalisieren und die geforderten Kenntnisse mitbringen und ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	5	4. Messung der Effizienz und Effektivität im Marketing	25
Inhaltsverzeichnis	6	4.1. Aktueller Stand der Messung von Marketingaktivitäten	25
1. Planung und Aufbau der Studie Swiss CMO 2010	7	4.2. Eingesetzte Verfahren, Methoden und Kennzahlen	27
1.1. Konzept der Studie Swiss CMO 2010	7	4.3. Zufriedenheit Schweizer Unternehmen mit dem Marketingcontrolling	29
1.2. Hintergrund und Idee des zugrundeliegenden Forschungsprojektes	8	4.4. Grenzen von Marketing Metrics	30
1.3. Interessierende Forschungsfragestellungen und Hypothesen	9	5. Aufgaben und Herausforderungen im Marketing	31
1.4. Zielsetzung und Aufbau der Studie	11	5.1. Stellung von Marketing und Sales im Unternehmen	31
1.5. Statistische Angaben zur Studie	12	5.2. Zukünftiges Anforderungsprofil von Marketingverantwortlichen	32
2. Stellenwert und Image des Marketing in Schweizer Unternehmen	14	5.3. Erforderliche Rahmenbedingungen	36
2.1. Bedeutung des Marketing aus Unternehmenssicht	14	Marketing Quo Vadis? – Herausforderung und Trends	37
2.2. Gegenüberstellung von Fremd- und Selbstbild des Marketing	18	Literaturverzeichnis	40
2.3. Fazit zum Selbstverständnis des Marketing	20	Autoren	42
3. Bisheriges Anforderungsprofil von Marketingverantwortlichen in der Schweiz	21	Beteiligte Experten	43
3.1. Häufigste Funktionsbezeichnungen im Marketing	21	Sponsoren	44
3.2. Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Marketing	22		
3.3. Anstoss für Marketingaktivitäten im Unternehmen	24		

1. Planung und Aufbau der Studie

Swiss CMO 2010

1.1. Konzept der Studie Swiss CMO 2010

Studiendesign

Der repräsentativen Online-Befragung 2010 gingen 12 Expertengespräche, eine Literaturanalyse sowie die Auswertung von Stellenportalen und -profilen voraus. Befragt wurden hauptsächlich Mitglieder der beiden Verbände «Swiss Marketing» und «Gesellschaft für Marketing». Die Stichprobe umfasst neben Marketingverantwortlichen in Unternehmen auch Geschäftsführer und Geschäftsleitungsmitglieder sowie Personen der Marketingberatung. Die Studie umfasst Klein-, Mittel- sowie Grossunternehmen und bezieht sich auf alle Branchen. 83% der befragten Unternehmen haben ihren Hauptsitz in der Schweiz

Positionierung

Bestandesaufnahme über die aktuelle und zukünftige Situation von Marketingverantwortlichen in der Schweiz

Nutzen

Informationen zu Image, Rolle, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Marketing, mit besonderem Gewicht auf die Messung von Marketingmassnahmen. Angaben zum zukünftigen Anforderungsprofil von führenden Marketingverantwortlichen in Schweizer Unternehmen sowie Implikationen für die Ausbildung und Praxis des Marketing

Erhebungsform

Expertengespräche: Mai/Juni 2009 und März 2010
Online-Befragung: Mai 2010

Zielgruppen/Befragungsteilnehmer

Marketingverantwortliche, Geschäftsführer, Geschäftsleitung, Unternehmensberater mit Schwerpunkt Marketing

Geographische Reichweite

Deutschsprachige Schweiz

Rücklauf

323

Erscheinungsdatum

August 2010

1.2. Hintergrund und Idee des zugrundeliegenden Forschungsprojektes

In jüngster Zeit ist auszumachen, dass sich Marketingverantwortliche, im angelsächsischen Raum auch «Chief Marketing Officers» genannt, hinsichtlich Effizienz und Effektivität ihrer Massnahmen gegenüber der Unternehmensspitze (CEO, CFO) verantworten müssen. Gleichzeitig ist in vielen Schweizer Unternehmen eine Verzettlung der Marketingverantwortlichkeiten festzustellen. Marketingrelevante Aufgaben, wie z.B. Kommunikation, Steuerung von Kundenbeziehungen, Markenmanagement, Sortimentspflege, Preisentscheide etc. sind im unternehmerischen Alltag funktional auf viele verschiedene Stellen im Unternehmen verteilt, was deren Koordination erschwert. Dies kann dazu führen, dass eine marktorientierte Sichtweise im Unternehmen nicht zum Tragen kommt und der Beitrag des Marketing im Unternehmen nicht ausgeschöpft, resp. nicht erkannt wird. Darüber hinaus scheint das Anforderungsprofil resp. Berufsbild Marketing ausübender Personen unklar. Dies zeigte sich im ersten Teil der Studie u.a. in der Diversität der Funktionsbezeichnungen, die dem Marketing zugeordnet werden, der Verschiedenartigkeit an Stellenprofilen sowie in den Wahrnehmungsunterschieden der tatsächlichen (Ist-) und erwarteten (Soll-) Marketingaufgaben und -verantwortlichkeiten.

Selbst wenn auf Stellenportalen der Fachbereich Marketing gewählt und die Suche auf Führungspositionen beschränkt wird, bleibt die Bandbreite an Jobs und damit die Vielzahl an Aufgaben resp. Verantwortlichkeiten erhalten. Wer in dieser Funktion Marketingfachleute mit einer Gesamtverantwortung über mindestens die gängigen Marketingaufgaben Produkt, Preis, Kommunikation und Vertrieb (die sog. 4 P's) erwartet wird enttäuscht. Von 50 gefundenen Jobs sind nur gerade deren vier auf der Stufe «Marketingleiter/Head of Marketing» anzutreffen. Alle weiteren Funktionen beziehen sich auf eigent-

liche Teilverantwortlichkeiten des Marketing, wie z.B. «Leiter Product Marketing», «Brand Manager», «Leiter Kommunikation» und «Verkaufsleiter». Gemäss Personalrekrutierern sollten Marketingleiter im Idealfall die Umsetzung der Unternehmensstrategie vorantreiben, den gesamten Marketing-Mix auf diese Ziele ausrichten und Erfahrung in der Markenführung mitbringen. Gefordert werden auch verkäuferisches Flair, Kommunikationstalent und innovatives Denken. Leitende Marketingkräfte sollen Frontpersonen, Netzwerker, Trendscouts sein, sozusagen verantwortliche Aussenminister des Unternehmens.

Stellt sich die Frage, ob Marketing diesen Herausforderungen gewachsen ist, resp. wie die Verantwortlichen mit der Heterogenität ihres Berufsbildes umgehen. Dem Marketing muss zugute gehalten werden, dass verschiedene Umstände eine sinnvolle und strategisch bedeutende Ausübung ihrer Tätigkeit durchaus erschweren. Einen gewichtigen Einfluss hat die oft wenig sinnvolle Trennung zwischen Marketing und Verkauf, die diese beiden wichtigen Funktionen zu Gegenspielern im Sinne von «Verkauf holt den Umsatz rein, Marketing gibt ihn wieder aus» statt zu Verbündeten macht. Dass diese Trennung für viele Unternehmen aufgrund ihrer Strukturen oder aufgrund der Wichtigkeit des Verkaufs eine notwendige Massnahme sei, lassen viele Marketingexperten nicht gelten. Denn woher soll das Marketing Einnahmen erzielen, wenn ihnen nur kostenintensive Aufgaben wie die Kommunikation zufallen und die Einnahmen aus den Kundenbeziehungen auf die Kostenstelle des Vertriebs laufen? Weitere Umstände wie die im heutigen Umfeld gestiegenen Kommunikationskosten bei sinkender Wirkung, die geforderte Integration der Online- und Offline-Kommunikation sowie die per se schwierige Messbarkeit von langfristigen Marketingaktivitäten machen die Ausübung der Marketingtätigkeit nicht einfacher. Dennoch sind sich die befragten

Marketingexperten aus der Beratungs- und Marketingpraxis relativ einig, worin die zukünftigen Trends einer erfolgreichen, gesamtverantwortlichen Marketingtätigkeit liegen. Auf sie wird am Ende dieses Berichtes eingegangen.

Was sollen und können Marketingverantwortliche in Schweizer Unternehmen leisten? Wie sollen sich die Marketingchefs der Zukunft im Unternehmen positionieren? Und welches organisatorische und inhaltliche Umfeld brauchen sie, damit Marketing seine volle Wirkung entfalten kann? Wird viel gefordert und wenig geleistet im Marketing? Darauf geben sowohl die befragten Personen verschiedener Schweizer Rekrutierungsunternehmen wie auch die 100 ausgewerteten Stellenprofile unterschiedliche Antworten. Der zweite Teil der Studie in Form einer Online-Befragung bei 323 Schweizer Unternehmen liefert genauere Antworten auf diese Frage.

1.3. Interessierende Forschungsfragestellungen und Hypothesen

Als Marketingdozierende einer Hochschule für angewandte Wissenschaften befinden wir uns in einem Spannungsfeld zwischen theoretischer Fundierung und angewandtem Wissen. Nicht immer stimmen die Welt der Hörsäle und Bücher mit dem Marketingalltag der Unternehmen überein. Was nicht heisst, dass die Theorien falsch oder realitätsfremd sind. Manchmal lässt sich Marketingwissen nicht 1:1 in den Unternehmen umsetzen oder es ergibt sich neues Wissen aus der Anwendung. Doch wenn die grundlegenden Konzepte und das Verständnis von Marketing verschieden sind und dem Marketing seine Wirksamkeit und strategische Bedeutung abgesprochen wird, wirft dies Fragen auf. Der Studie liegen demnach folgende Forschungsfragestellungen zugrunde:

Forschungsfragestellungen

- Nimmt Marketing in Unternehmen eine wichtige Stellung ein?
- Was wird unter Marketing genau verstanden?
- Wie sehen Marketing ausübende Personen ihre Funktion derzeit und in Zukunft?
- Wie schätzen Personen der Geschäftsleitung oder Geschäftsführer Marketing ein?
- Für welche Aufgaben und Themen sind Marketingverantwortliche in Schweizer Unternehmen tatsächlich verantwortlich?
- Wie steht es um den Erfolgsnachweis im Marketing?
- Für welche Inhalte sollte das Marketing idealerweise verantwortlich sein?
- Wie sollen sich Marketingverantwortliche im Unternehmen zukünftig positionieren?
- Welche organisatorischen und inhaltlichen Rahmenbedingungen braucht es, um ein wirkungsvolles Marketing umzusetzen?

- Wie können funktionale Stereotypen (z.B. 4 P's) überwunden und ein wesentlicher Beitrag zum Unternehmenserfolg geschaffen werden?
- Wie kann die (oftmals aufgezwungene) traditionelle Marketingrolle in Richtung Führungsrolle ausgeweitet werden (mit Betonung des strategischen Beitrags zum Unternehmenserfolg)?

Darauf basierend untersucht die Arbeit die folgenden Hypothesen:

- Die Anforderungen an das Marketing sind gestiegen.
- Der Stellenwert des Marketing wird von Grossunternehmen sowie von Unternehmen mit Hauptsitz im Ausland als höher eingestuft, als von kleinen Unternehmen oder Unternehmen mit Sitz in der Schweiz.
- Der Stellenwert des Marketing wird höher eingestuft, wenn das Marketing auf der Geschäftsleitungsebene vertreten ist.
- Die Fremd- und Selbstwahrnehmung des Marketing stimmen nicht überein.
- Unternehmen des Investitionsgüterbereichs haben ein schlechteres Image von Marketing als Unternehmen des Konsumgüter- und Dienstleistungsbereichs.
- In grossen Unternehmen ist Marketing häufiger in der Geschäftsleitung vertreten als in kleinen Unternehmen.
- In Unternehmen mit Hauptsitz Schweiz ist Marketing weniger häufig in der Geschäftsleitung vertreten als in Unternehmen mit Hauptsitz im Ausland.
- Marketingentscheide, die sich auf den Bereich Kommunikation beziehen, sind in der Stichprobe überproportional vertreten.
- Die Messung der Marketingmassnahmen hängt direkt mit der «Profit- und Loss-Verantwortung» der Marketingverantwortlichen zusammen.
- Marketingverantwortliche sind mit der bisherigen Umsetzung ihres Marketingcontrollings unzufrieden.
- Bei der Messung der Marketingmassnahmen dominieren kurzfristige und quantitative Verfahren und Kennzahlen.
- Die Mehrzahl der befragten Personen sind der Meinung, Sales sollte dem Marketing unterstellt sein.
- Die Mehrzahl der befragten Personen sind der Meinung, dass Marketing mehr Gesamtverantwortung im Unternehmen haben sollte.

1.4. Zielsetzung und Aufbau der Studie

Die Studie verfolgte unterschiedliche Zielsetzungen. Aufbauend auf den Forschungsfragestellungen soll die Studie Antworten zu Rolle, Verantwortlichkeit, Image und Zukunftsaussichten des Marketing liefern. Es soll untersucht werden, wie Marketing im Unternehmen wahrgenommen und eingebettet wird, welches Rollenverständnis dem Marketing unterliegt und um welche Kernaufgaben sich das Marketing kümmert. Es geht im Weiteren darum abzuklären, wie effizient Marketing umgesetzt wird, ob Marketing einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet und welche Rahmenbedingungen es dafür braucht. Weitere Zielsetzungen können aus der untenstehenden Aufzählung entnommen werden.

- Ermittlung eines realistischen Status Quo hinsichtlich Rolle, Verantwortlichkeit und Image des Marketing.
- Abklärung der Existenz, Notwendigkeit und Potenzial von CMO-Positionen im Schweizer Markt, unter Berücksichtigung der Unternehmensgrösse und anderen relevanten Umfeldfaktoren.
- Abklärung des heutigen Standes des Marketingcontrollings vor dem Hintergrund der Forderung nach mehr Effizienz und Effektivität im Marketing.
- Ermittlung der Rahmenbedingungen, Aufgabenfelder, Kompetenzen und Fähigkeiten, um zukünftige Herausforderungen im Marketing zu meistern.
- Entwicklung eines Anforderungskatalogs und Implikationen für die Praxis wie auch für die Aus- und Weiterbildung im Marketing.

Das Forschungsprojekt folgte drei entscheidenden Phasen:

- Analyse bisheriger Studien sowie Analyse von Stellenportalen und Stellenprofilen
- Durchführung von 12 Experteninterviews
- Durchführung der Online-Befragung bei Marketingverantwortlichen und Geschäftsführung



Die Studie wurde durch zwei Studententeams unterstützt. In einer ersten Phase 2009 wurde die Literatur zum Thema aufgearbeitet und erste Expertengespräche geführt. Die Gespräche erfolgten mit Vertretern aus dem Rekrutierungsbereich, um die Anforderungen an Marketingfachkräfte herauszuarbeiten und mit Ergebnissen der untersuchten Stellenportale und Stellenprofilen zu vergleichen. In einer zweiten Phase 2010 wurden weitere Expertengespräche geführt, diesmal mit Marketingexperten aus Hochschule und Wirtschaft, um die schriftliche Umfrage vorzubereiten. Erste Thesen hatten sich bereits in dieser Phase erhärtet und es kamen neue dazu. Die Online-Umfrage folgte im April 2010. Die Auswertungen dazu konnten im Juni 2010 abgeschlossen werden.

1.5. Statistische Angaben zur Studie

Angeschrieben wurden Mitglieder der beiden Verbände «Swiss Marketing» und «Gesellschaft für Marketing». Um den unterproportional vertretenen Frauenanteil zu erhöhen, wurden zusätzlich Mitglieder der Organisationen «Wirtschaftsfrauen» und «Get Diversity» angeschrieben.

323 ausgefüllte Fragebogen bilden die Nettostichprobe der Studie. Die Befragungsteilnehmer sind alle direkt oder indirekt durch Marketingentscheide betroffen. Marketingbezogene Funktionen waren in der Studie mit 42% vertreten, 47% der Befragten sind Geschäftsführer oder Geschäftsleitungsmitglied. 11% sind in einer marketingberatenden oder anderen Funktion tätig.

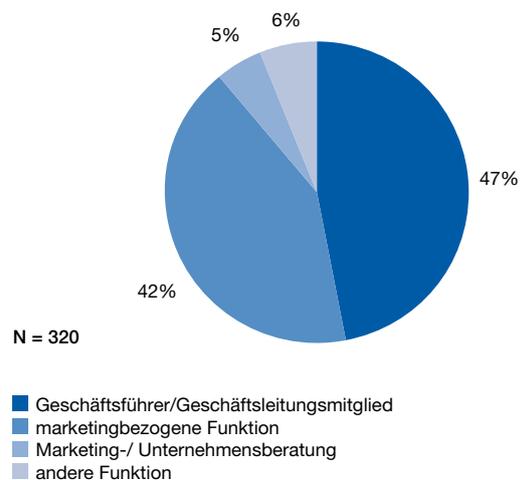


Abbildung 1: In welcher Funktion sind Sie für Ihr Unternehmen tätig?

Diese Zusammenstellung der Stichprobe ist für die angestrebten Ziele dieser Studie optimal, da u.a. die sogenannte Aussenperspektive auf das Marketing interessiert, also nicht nur, was die Inhaber von expliziten Marketingstellen über das Marketing denken, sondern auch andere Stellen im Unternehmen, allen voran die Geschäftsleitung.

In der Stichprobe sind Unternehmen jeder Grösse vertreten. Im Vergleich mit der offiziellen Verteilung nach Unternehmensgrössen laut dem Bundesamt für Statistik¹ sind in der vorliegenden Stichprobe die Grossunternehmen mit 36% klar übervertreten. Deren Antworten sind aber für Aussagen wie z.B. Stellenwert und organisatorische Eingliederung des Marketing im Unternehmen sehr wichtig. Mittlere Unternehmen sind mit 22% vertreten, Klein- und Mikrounternehmen mit 11%. Es ist sowohl der Konsumgüter-, Investitionsgüter- als auch der Dienstleistungsbereich in der Stichprobe vertreten, letztere mit 64% deutlich überproportional. 83% der befragten Unternehmen

¹ <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/key/01/groesse.html>

haben ihren Hauptsitz in der Schweiz, können ihre Marketing- und Strategieentscheide folglich zu 100% selbst kontrollieren. 11% der Unternehmen haben ihren Hauptsitz innerhalb der EU, 6% ausserhalb der EU. Die Fragen nach Funktion, Unternehmensgrösse, Branche und Hauptsitz sind sehr wertvoll für die Herausarbeitung von signifikanten Unterschieden von Aussagen zu unterschiedlichen Themen.

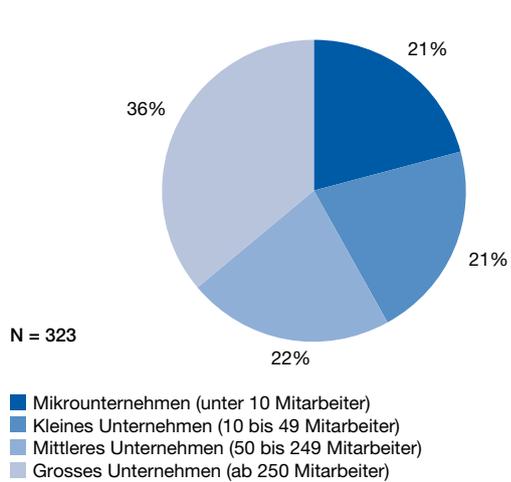


Abbildung 2: Unternehmensgrösse

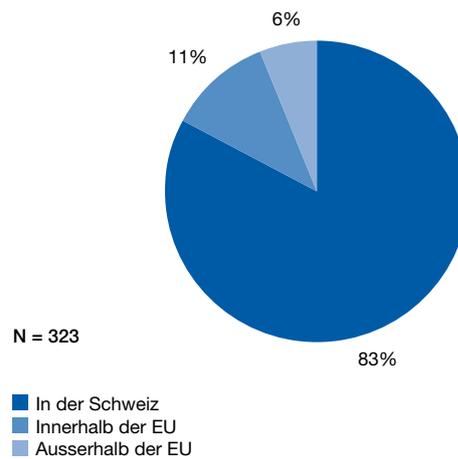


Abbildung 4: Hauptsitz

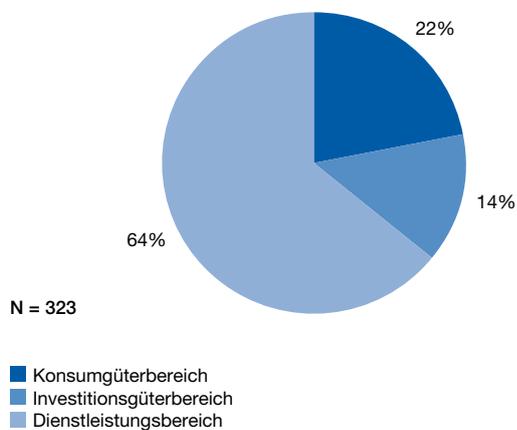


Abbildung 3: Branche

2. Stellenwert und Image des Marketing in Schweizer Unternehmen

Welchen Stellenwert nimmt das Marketing in Schweizer Unternehmen ein und wie wird Marketing wahrgenommen? Wird die Notwendigkeit des Marketing für den unternehmerischen Erfolg erkannt oder ist Marketing ein notwendiges Übel, ein unnötiger Kostenfaktor? Dieses Kapitel analysiert die Bedeutung des Marketing in Schweizer Unternehmen und geht dem Image des Marketing auf den Grund.

Betreffend des Stellenwertes des Marketing wurden zwei Forschungsannahmen überprüft, einmal ob Marketing einen höheren Stellenwert genießt, je grösser oder internationaler ein Unternehmen ist, und ob der Stellenwert des Marketing höher eingestuft wird von Unternehmen, bei denen Marketing in der Geschäftsleitung vertreten ist.

Ein weiterer Punkt betrifft das Image des Marketing. Wird es von Aussenstehenden genauso eingeschätzt wie von den Marketingverantwortlichen selbst? Was verstehen nicht involvierte Personen unter Marketing? Beurteilen Geschäftsführer und Marketingverantwortliche das Image gleich gut? Ausgegangen wurde von der Annahme, dass was gängig unter Marketing verstanden wird, den eigentlichen Alltag und die Aufgaben der Marketingverantwortlichen kaum widerspiegelt.

2.1. Bedeutung des Marketing aus Unternehmenssicht

Um den Stellenwert resp. die Bedeutung des Marketing für Unternehmen abschätzen zu können, wurde mit verschiedenen Indikatoren gearbeitet. Zum einen wurde direkt nach einer Einschätzung des Stellenwerts des Marketing für das Unternehmen gefragt, andererseits wurde die Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen, die Art der Unterstellung und die Vertretung des Marketing auf Geschäftsleitungsebene erhoben.

Der Stellenwert des Marketing wird von rund der Hälfte der Unternehmen als gross eingestuft, rund 38% stufen ihn als mittel, 12% der Unternehmen als gering ein. Bemerkenswert ist, dass die Geschäftsführer den Stellenwert des Marketing höher einstufen (62%) als die Marketingverantwortlichen selbst (41%). Ebenso stufen die Bereiche Konsumgüter und Dienstleistungen den Stellenwert des Marketing signifikant höher ein als der Investitionsgüterbereich. Ausserdem ist der Stellenwert des Marketing bei Unternehmen, die angaben, das Marketing sei auf der obersten Führungsebene vertreten, signifikant höher als bei Unternehmen, bei denen das Marketing nicht auf der obersten Führungsebene vertreten ist. Die Hypothese, wonach der Stellenwert in grossen und internationalen Unternehmen höher sei, bestätigt sich teilweise. Betrachtet nach Hauptsitz (Schweiz, EU, ausserhalb der EU) sind keine Unterschiede auszumachen. Hingegen bestehen signifikante Unterschiede je nach Unternehmensgrösse. Bei grossen Unternehmen ist der Stellenwert von Marketing erwartungsgemäss mittel bis hoch. Bei mittleren Unternehmen stufen hingegen mehr als die Hälfte den Stellenwert als mittel ein, während ihn Kleinunternehmen wieder eher als hoch einstufen.

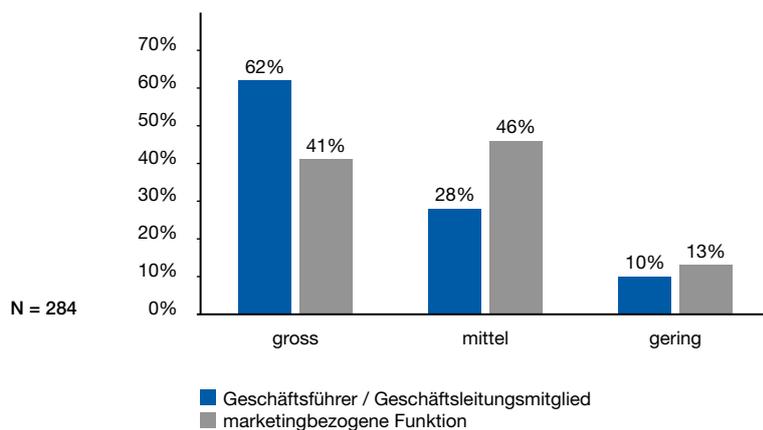


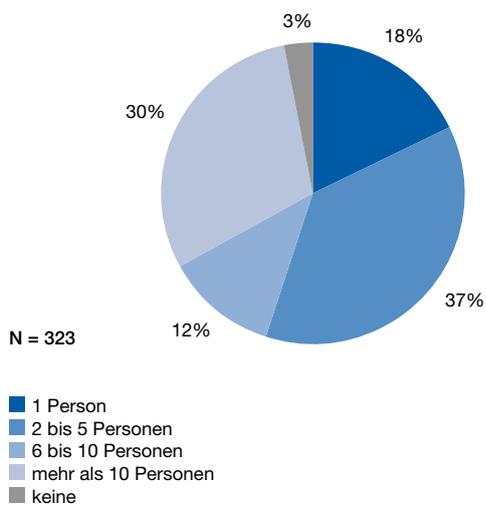
Abbildung 5: Wie würden Sie den Stellenwert des Marketings für Ihr Unternehmen einschätzen?

Immerhin 30% der untersuchten Unternehmen beschäftigen mehr als 10 Personen im Marketing, 12% 6 bis 10 Personen. Da 64% der Unternehmen in der Stichprobe Klein- und Mittelunternehmen sind wurde hier keine grössere Anzahl erwartet. In 3% der Unternehmen übernimmt niemand explizit die Marketingfunktion, resp. der CEO oder Geschäftsführer übernimmt die Marketingaufgaben selbst. Erwartungsgemäss hängt die Anzahl beschäftigter Mitarbeiter im

Marketing von der Unternehmensgrösse ab. Dennoch weichen die Zahlen zum Teil signifikant von der erwarteten Anzahl Mitarbeiter ab, wenn man diese Frage nach Unternehmensgrösse aufteilt. Kleine und mittlere Unternehmen beschäftigen signifikant weniger Personen im Marketing als erwartet, während 72% der Personen, die in Grossunternehmen arbeiten, angeben, das Unternehmen beschäftige mehr als 10 Personen im Marketing, also mehr als erwartet.

«Im angelsächsischen Verständnis ist Marketing als Denkhaltung ganzheitlich in der Unternehmung verankert. Marketing hat entsprechend Mitspracherechte und Verantwortlichkeiten in allen Belangen der Markt- und Kundenausrichtung. Die Gesamtunternehmung ist in diesem Sinne Marketing-driven.»

(Christoph Spengler, Accelerom)



Grösstenteils, in 74% der Fälle, ist das Marketing direkt der Geschäftsleitung unterstellt, entweder als Stabsabteilung oder Linienfunktion. Wird die Unterstellung je nach Unternehmensgrösse untersucht, so ist das Marketing in Grossunternehmen am häufigsten als Linienfunktion mit Direktunterstellung anzutreffen, während in Mikrounternehmen das Marketing häufiger in einer Stabsabteilung organisiert ist. In 10% der Fälle gibt es keine Direktunterstellung. In Dienstleistungsunternehmen fungiert das Marketing am häufigsten als sog. «Service Abteilung», gilt dort also als direkter Zulieferer für andere Abteilungen im Unternehmen und ist in dieser Funktion am weitesten vom gängigen Verständnis der Rolle des Marketing weg.

Abbildung 6: Wie viele Mitarbeiter/innen beschäftigt Ihr Unternehmen im Marketing?

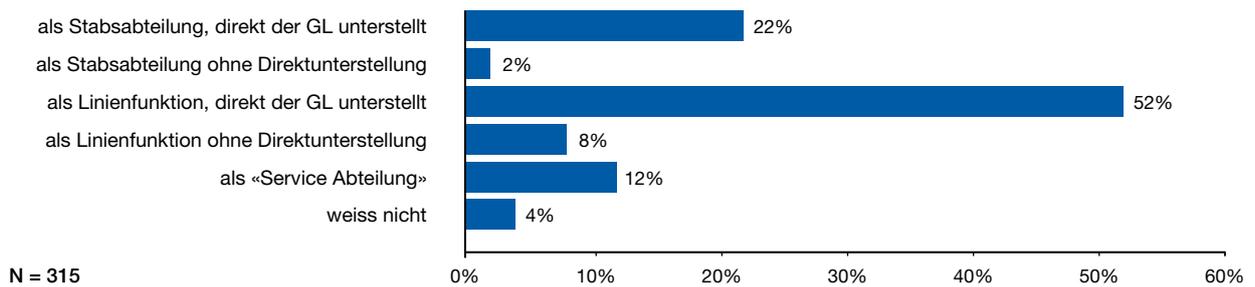


Abbildung 7: Wie ist das Marketing in Ihrem Unternehmen organisatorisch aufgehängt?

Insbesondere die Frage, ob Marketing in der Geschäftsleitung vertreten ist, lässt auf ihren Stellenwert im Unternehmen schliessen. Auf den ersten Blick zeigt sich hier ein erfreuliches Bild. Rund 80% der Unternehmen geben an, dass Marketing in ihrem Unternehmen in der Geschäftsleitung vertreten ist. Bei 20% der Unternehmen ist dies nicht der Fall. Dies ist in etwa vergleichbar mit dem Ergebnis einer Studie, die von Marketinghub in Deutschland und der Schweiz 2009 durchgeführt wurde. Dort war Marketing bei 70% der befragten Unternehmen auf der obersten Führungsebene vertreten. Vergleicht man jedoch Gross- mit Kleinunternehmen, so zeigt sich ein anderes Bild: Marketing ist in Grossunternehmen signifikant weniger häufig auf Geschäftsleitungsebene anzutreffen als in Kleinunternehmen (64% im Vergleich zu 90% der Fälle). Damit bestätigt sich die Hypothese, wonach der Stellenwert des Marketing in Grossunternehmen als hoch eingestuft wird, nicht. Gerade in Grossunternehmen sollte Marketing noch häufiger in der Geschäftsleitung vertreten sein.

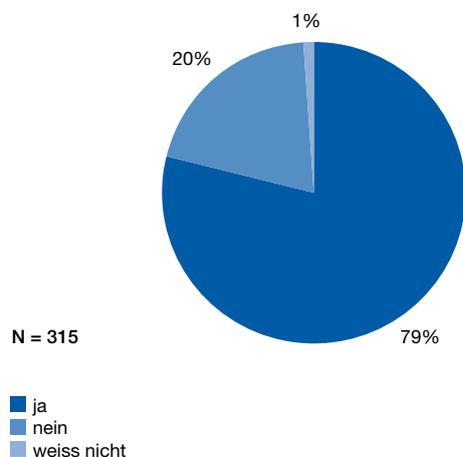


Abbildung 8: Ist Marketing in Ihrem Unternehmen in der Geschäftsleitung, resp. auf der obersten Führungsebene vertreten?

Ist das Marketing nicht dem CEO oder der Geschäftsleitung unterstellt, so ist sie in 12% der Fälle dem Vertrieb resp. Verkauf unterstellt. Dies muss keine schlechte Lösung sein, solange die Tätigkeiten beider Funktionen gut aufeinander abgestimmt sind.

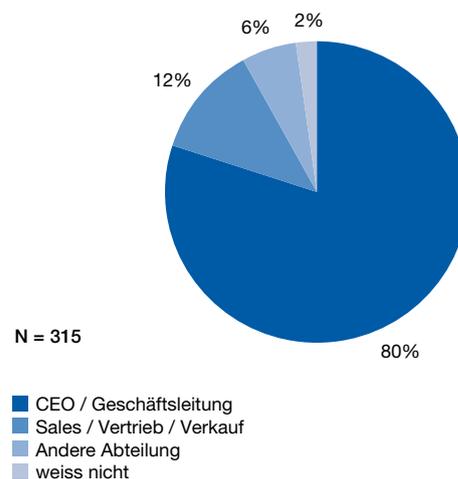


Abbildung 9: Welcher Instanz ist die Marketingabteilung in Ihrem Unternehmen unterstellt?

2.2. Gegenüberstellung von Fremd- und Selbstbild des Marketing

Das Selbstbild des Marketing fällt positiver aus als erwartet. 66% der Befragungsteilnehmer schätzen das Image von Marketing als gut oder sehr gut ein. Weitere 25% sind dem Image gegenüber neutral eingestellt und schätzen es als weder gut noch schlecht ein. Lediglich 8% der Befragten schätzen das Image als schlecht und gar nur 1% als sehr schlecht ein. In diesem Bereich sind keine signifikanten Unterschiede nach Unternehmensgrösse, Branche oder Hauptsitz zu erkennen. Auch schätzen die Geschäftsführer das Image nicht besser oder schlechter ein als die Marketingmitarbeiter selbst.

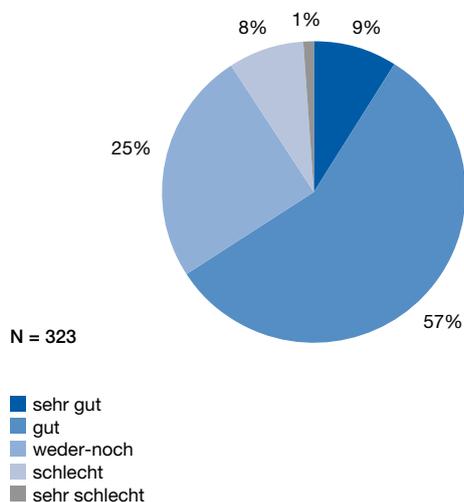


Abbildung 10: Wie schätzen Sie das Image von Marketing (resp. der Funktion Marketing) insgesamt ein?

Wird nachgefragt, was sich nach Meinung der Befragten nicht direkt ins Marketing involvierte Personen unter Marketing vorstellen, wird schnell klar, dass die Vorstellungen über Marketing immer noch einseitig sind. Die meisten sehen sich immer noch damit konfrontiert, dass Marketing hauptsächlich mit Werbung (86%), Kommunikation (54%) und Kreativität (35%) gleichgesetzt wird. Auch der Verkauf resp. Vertrieb wird nach Meinung jedes Vierten mit Marketing in Beziehung gebracht.

Es liegt der Verdacht nahe, dass Marketing immer noch sehr stark «mit bunten Bildern» in Verbindung gebracht wird und damit zwar als kreativ, aber nicht unbedingt als zielorientiert und effektiv wahrgenommen wird. Dies ist auch darin zu sehen, dass 24% der Befragten denken, Marketing werde primär als Kostentreiber wahrgenommen. Nur wenige sind der Meinung, dass Marketing primär als Kunden- oder Marktorientierung verstanden wird.

Zu dieser Auswertung ist zu sagen, dass die Antwortkategorien vorgegeben wurden, deren Reihenfolge durch Mehrfachantworten aber sehr viel anders hätten ausfallen können mit z.B. Erfüllen von Kundenwünsche als am häufigsten genannte Kategorie anstatt von Werbung.

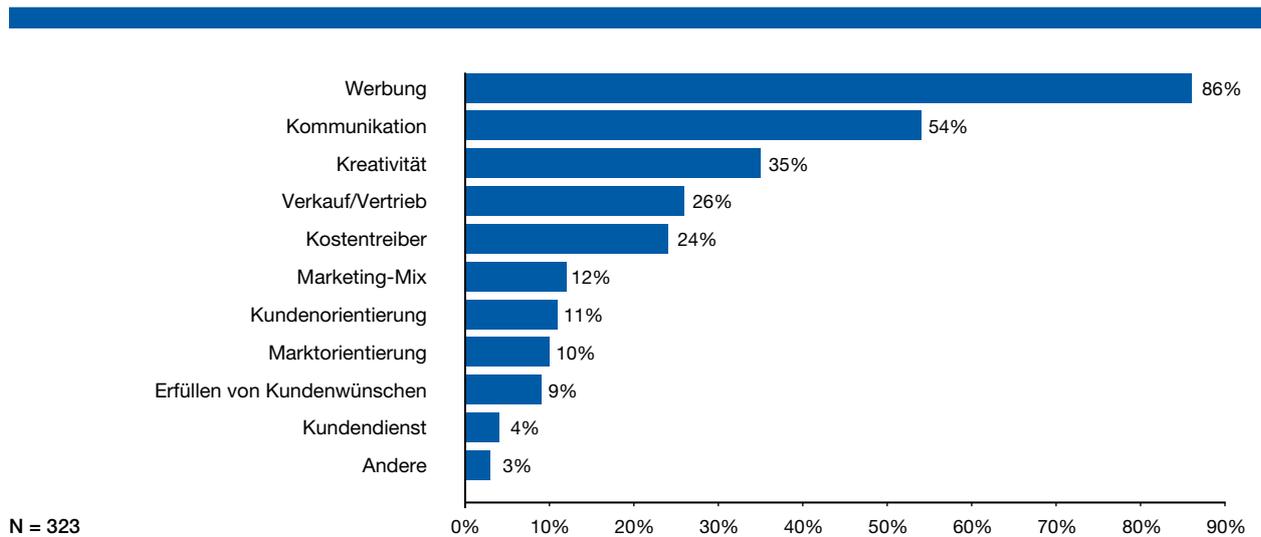


Abbildung 11: Was stellen sich Ihrer Meinung nach nicht direkt ins Marketing involvierte Personen unter Marketing am häufigsten vor?

Werden die Teilnehmer mit einer offenen Frage konfrontiert, was sie sich unter Marketing vorstellen, fallen die Aussagen anders und vielseitiger aus. Fasst man die Antworten zusammen, so sind die häufigsten Kategorien die «Markt- und Kundenorientierung» sowie der «Einsatz aller relevanten Marketinginstrumente». Zudem sei Marketing Chefsache und umfasse alle kundenzentrierten

Überlegungen, die auf den Umsatz einwirken sowie die Ausrichtung des Gesamtunternehmens auf die Bedürfnisse des Marktes. Es kommt somit vielmehr der strategische Gedanke zum Tragen. Die Werbung steht hier nicht im Vordergrund, ebenso wenig die Kommunikation und wenn, dann nur im Rahmen des Einsatzes aller Marketinginstrumente.



Abbildung 12: Was stellen Sie sich unter Marketing vor?

2.3. Fazit zum Selbstverständnis des Marketing

Die Marketingverantwortlichen sind sich des Stellenwertes des Marketing im Unternehmen durchaus bewusst. Insgesamt wird der Stellenwert als hoch erachtet. Beim Image bleiben immerhin ein Drittel der Befragten kritisch und sehen das Image als weder gut noch schlecht bis hin zu schlecht an. Während Geschäfts- und Marketingverantwortliche das Image von Marketing gleich gut einstufen, ist hingegen bemerkenswert, dass Geschäftsführer den Stellenwert als höher erachten als die Personen in Marketingfunktionen. Dies könnte damit zusammenhängen, dass Geschäftsführer die Marketingfunktion ganzheitlicher betrachten und viele Marketingentscheide selber fällen. Dies zeigt sich u.a. in den Äusserungen der Geschäftsführer, was sie unter Marketing verstehen. Dem gegenüber sind viele der befragten Marketingpersonen in sog. Teilfunktionen des Marketing tätig. Nur 25% der befragten Personen sind in der Funktion «Chief Marketing Officer», Marketingleiter oder Leiter Marketing und Kommunikation tätig. Personen in diesen Funktionen wie auch mit der Bereichsleitung Verkauf haben den Stellenwert höher eingestuft, wenn auch nicht signifikant. Dass klassische Marketingbranchen wie Konsumgüter und Dienstleistungen den Stellenwert höher einstufen war indes erwartungsgemäss. Hingegen widersprechen die Resultate der Hypothese, wonach in Unternehmen mit Hauptsitz in der Schweiz Marketing weniger häufig auf der obersten Führungsebene vertreten sei als in Unternehmen mit Sitz im Ausland.

Die Hypothese, wonach Selbst- und Fremdbild des Marketing auseinanderklaffen, bestätigt sich in den Auswertungen deutlich. Allgemeine Vorstellungen gehen in Richtung Gleichsetzung von Marketing mit Kommunikation, Werbung und Kreativität, während Marketing für die Marketingverantwortlichen und Geschäftsführer vielmehr eine Schnittstelle zwischen den Kunden und dem Unternehmen und dafür verantwortlich ist, eine Marktorientierung im Unternehmen sicherzustellen. So gesehen besteht Handlungsbedarf bei der auf Geschäftsleitungsstufe vertretenen Marketingfunktion. Insbesondere in grossen Unternehmen müsste Marketing noch deutlich mehr in der Geschäftsleitung vertreten sein als dies in der Untersuchung anzutreffen ist.

3. Bisheriges Anforderungsprofil von Marketingverantwortlichen in der Schweiz

3.1. Häufigste Funktionsbezeichnungen im Marketing

Die Funktionsbezeichnungen der Teilnehmer, die eine Marketingfunktion besetzen, also weder aus der Beratung kommen noch Geschäftsführer sind, sind vielseitig. Der grösste Teil kommt jedoch aus der Kundenberatung, dem Verkauf oder der Marktforschung. Die Bezeichnung «Chief Marketing Officer» trifft nur auf 3% der befragten Personen zu, ist also in der Schweiz nicht sehr verbreitet. Knapp ein Drittel der Antwortenden haben sonstige Funktionen angegeben, konnten sich also in der Bandbreite der angegebenen Funktionen nicht einordnen. Häufigste Bezeichnungen in der Kategorie «sonstige» waren Brandmanagement, CRM oder der Bereich Marketingassistentz.

Dieser Überblick bezieht sich zwar nur auf die Marketingmitarbeiter, die an der Befragung teilgenommen haben, lässt jedoch auch auf die allgemeine Verbreitung der Funktionsbezeichnungen schliessen, da die Teilnehmer aus den Marketingverbänden akquiriert wurden. Dieser Überblick bezieht sich zwar nur auf die Marketingmitarbeiter, die an der Befragung teilgenommen haben, lässt jedoch auch auf die allgemeine Verbreitung der Funktionsbezeichnungen schliessen, da die Teilnehmer aus den Marketingverbänden akquiriert wurden.

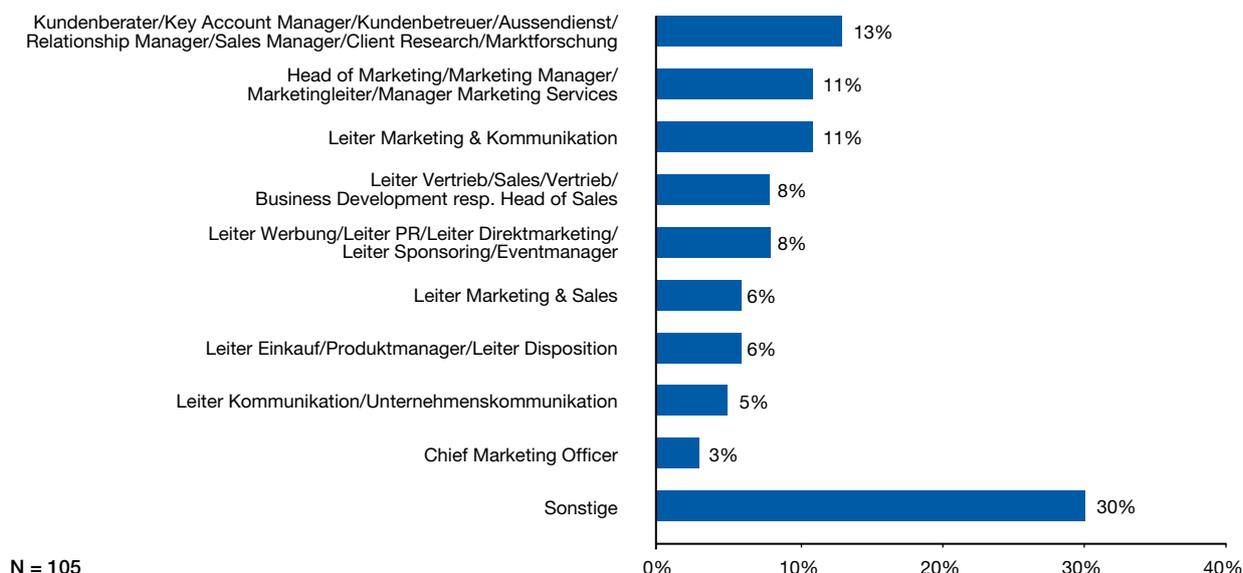


Abbildung 13: In welcher Marketingfunktion sind Sie für Ihr Unternehmen tätig?

3.2. Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Marketing

Zu den am meisten genannten Aufgaben und Verantwortlichkeiten zählen Werbung, PR, Eventmanagement, Verkaufsförderung, Direktmarketing, Sponsoring und Medien. Knapp 50% tragen dafür die Hauptverantwortung. Auch für das Marketingbudget und das Controlling sind über 40% hauptverantwortlich. Die Verantwortung für die Marketingstrategie, Marketingkonzept und Positionierung liegt mit 34% eher unter den

Erwartungen, hat aber sicherlich damit zu tun, dass in etwa ein gleich hoher Anteil der Personen in der Stichprobe eine Gesamtverantwortung über das Marketing an sich haben.

Erstaunlicherweise haben über 50% der Befragungsteilnehmer in einer Marketingfunktion Mitsprache bei der Unternehmensstrategie. Dies bestätigt nochmals den Stellenwert und die Strategierelevanz des Marketing im Unternehmen.

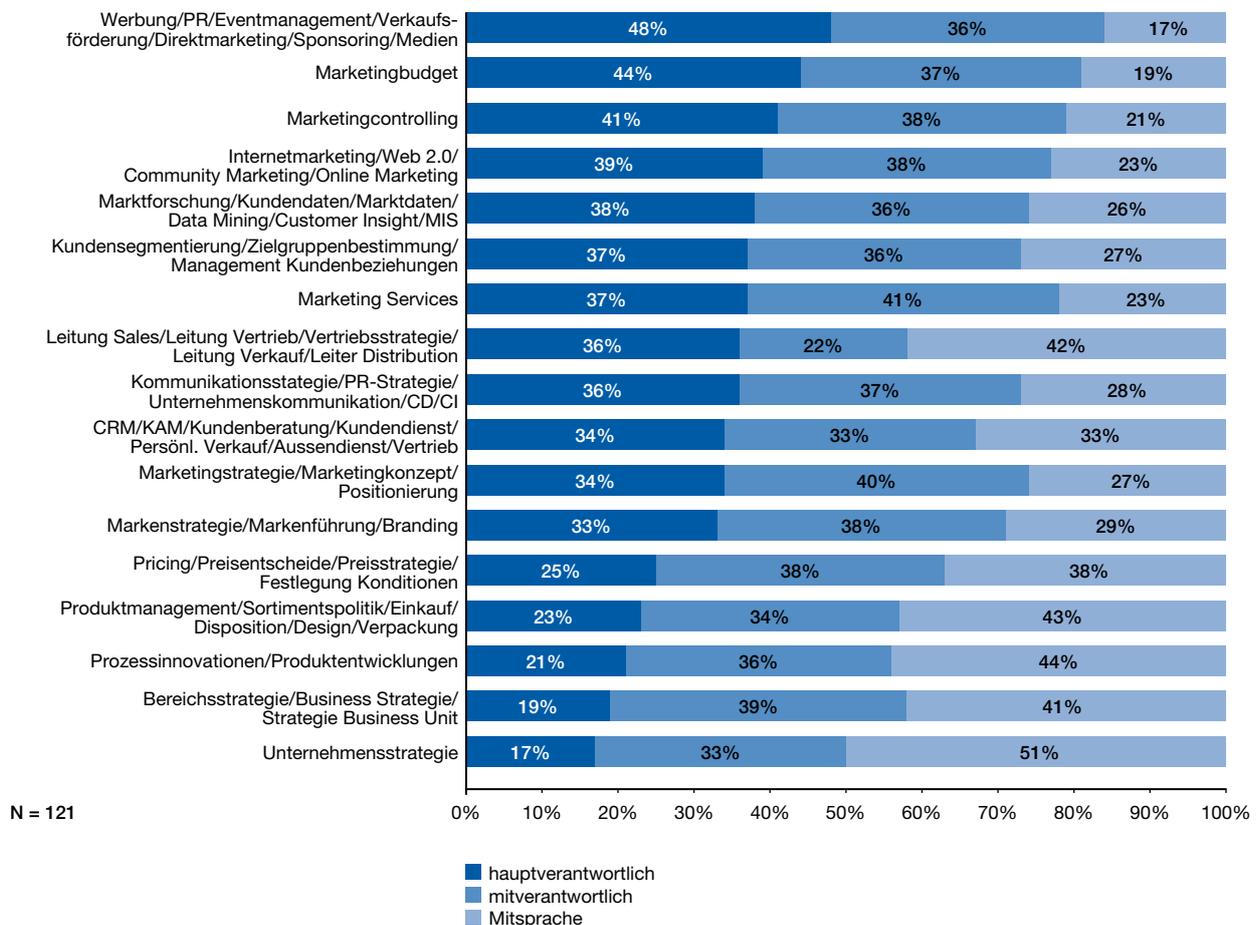


Abbildung 14: Für welche Marketingentscheide sind Sie in Ihrer Funktion zuständig?

Allgemein betrachtet hat die oberste Marketinginstanz in 57% der Fälle eine Verantwortung für die Gewinne und Verluste der Marketingabteilung. Dies ist vor allem in den kleinen Unternehmen der Fall. Unter den Mikrounternehmen (unter 10 Mitarbeiter) haben 81% eine «Profit- und Loss-Verantwortung». Unter den Grossunternehmen (ab 250 Mitarbeitern) sind es nur noch knapp 40%. Dies hängt u.a. damit zusammen, dass in kleineren Unternehmen auch Geschäftsleitungsmitglieder Marketingaufgaben übernehmen und zwingend eine «Profit- und Loss-Verantwortung» haben, während in grösseren Unternehmen Marketing vermehrt auf verschiedene Funktionsbereiche verteilt ist, die nicht alle eine Erfolgsverantwortung tragen. Dies hängt auch direkt damit zusammen, ob Marketing in der Geschäftsleitung ist oder nicht.

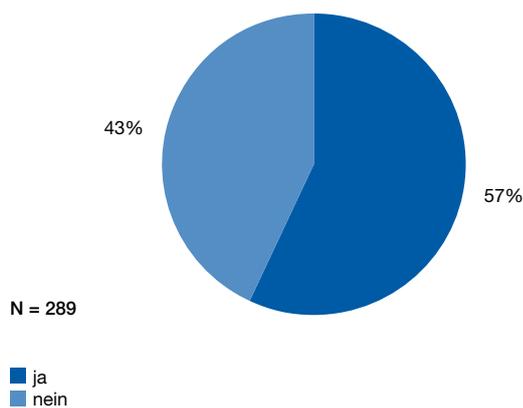


Abbildung 15: Haben das Marketing resp. die oberste Marketinginstanz in Ihrem Unternehmen eine so genannte «Profit- und Loss-Verantwortung», sind also verantwortlich für Gewinn und Verlust ihrer Abteilung?

Die Verantwortung über Gewinne und Verluste trägt das Marketing resp. die oberste Marketinginstanz zu 45% alleine. In 55% der Fälle wird die Verantwortung mit dem Sales oder Vertrieb geteilt. Signifikante Unterschiede bezüglich der Unternehmensgrösse konnten hier nachgewiesen werden. Je grösser das Unternehmen ist, desto eher wird die Verantwortung zusammen mit dem Sales/Vertrieb getragen. Während 66% der Mikrounternehmen alleinige Verantwortung über «Profit und Loss» besitzen, sind es bei den Grossunternehmen noch 28%.

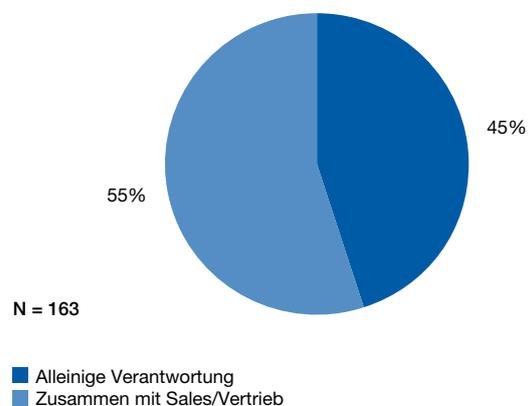


Abbildung 16: Haben Sie resp. die oberste Marketinginstanz die alleinige «Profit- und Loss-Verantwortung» oder zusammen mit Sales (resp. dem Vertrieb)?

3.3. Anstoss für Marketingaktivitäten im Unternehmen

Zusätzlich wurden die Teilnehmer befragt, wer in ihrem Unternehmen den Anstoss für die Marketingaktivitäten gibt. Es sind sich alle einig, dass die Anstösse entweder aus dem Marketing oder dem Vertrieb, der Geschäftsleitung oder dem Markt selbst kommen. Bei ca. 62% der Unternehmen haben die Kunden, die Konkurrenz oder der Markt den grössten Einfluss, darüber sind sich die Geschäftsleitungsmitglieder und Marketingverantwortlichen einig. Werden sie jedoch gefragt, ob eher die Geschäftsleitung oder das Marketing selbst Impulse für Marketingaktivitäten gibt, gehen die Meinungen auseinander. Geschäftsleitungsmitglieder (83%) sehen sich deutlich aktiver in diesen Belangen als die

Marketingmitarbeiter (54%) sie beurteilen. Dasselbe Bild zeigt sich auch bei der Frage, ob die Marketingabteilung oder der Vertrieb Ideen für Marketingaktionen bringt. Erstaunlich tief ist die Beurteilung bei der Marketingabteilung ausgefallen, deren Aufgabe schliesslich die Durchführung dieser Aktivitäten ist. Nur knapp 40% der Geschäftsführer gaben an, dass die Marketingabteilung selbst Hauptauslöser ist. Aktiver sind ihrer Meinung nach der Vertrieb, der Aussendienst und die Mitarbeiter mit Kundenkontakt (62%). Des Weiteren sehen sie den Markt resp. die Kunden und Konkurrenz als wichtige Impulsgeber für das Marketing. Die Marketingverantwortlichen sehen sich hier somit in einer aktiveren Rolle als ihnen von der Geschäftsleitung her zugeschrieben wird.

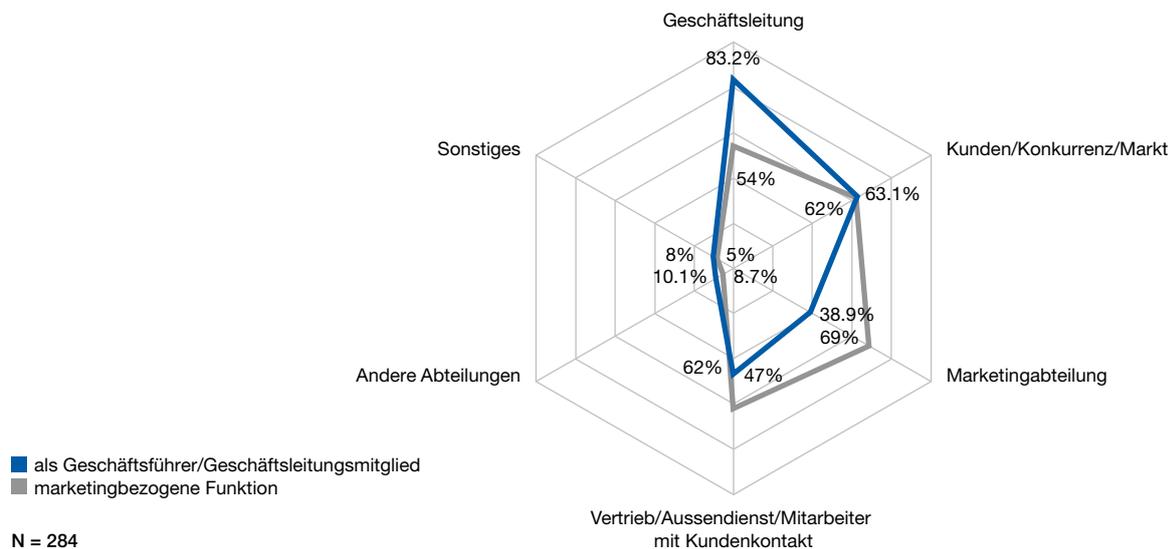


Abbildung 17: Wer gibt Ihrer Meinung nach den Anstoss für Marketingaktivitäten im Unternehmen?

4. Messung der Effizienz und Effektivität im Marketing

Unternehmen investieren Milliarden ins Marketing. Dazu gehören klassische Werbemassnahmen in Presse, Fernsehen, Radio und Aussenwerbung, aber auch Adressausgaben, Messen und Direktwerbung. Wie kommen diese Kampagnen jedoch beim Zielpublikum an? Erfüllen sie ihre Ziele? Oder kosten sie einfach nur viel Geld. Geld, das anderweitig viel effizienter eingesetzt werden könnte. Dies kann nur mit einem umfassenden Controlling überprüft werden. Ist es nur eine Annahme, dass bei vielen Unternehmen dafür das Geld fehlt oder gespart wird? Dieser Frage wird in diesem Kapitel Rechnung getragen.

4.1. Aktueller Stand der Messung von Marketingaktivitäten

Allgemein gefragt, ob die Effektivität oder Effizienz der Marketingmassnahmen gemessen wird, zeigt sich ein klares Bild. Gut ein Viertel der Unternehmen (26%) gaben an, die Wirkung fast aller Massnahmen zu überprüfen. Zählt man die Unternehmen dazu, die zumindest einzelne Massnahmen überprüfen, ergibt sich eine erfreuliche Zahl von 84%. Lediglich 15% der Unternehmen haben gar kein Marketingcontrolling. Dabei konnte erstaunlicherweise kein signifikanter Unterschied nach Unternehmensgrösse, Branche oder Hauptsitz festgestellt werden. Es bestätigt sich also nicht, dass grössere Unternehmen, die viel mehr in Marketing investieren und auch grössere Budgets zur Verfügung haben, eher ihre Marketingaktivitäten überprüfen, als kleinere Unternehmen mit grundsätzlich geringeren Marketingausgaben.

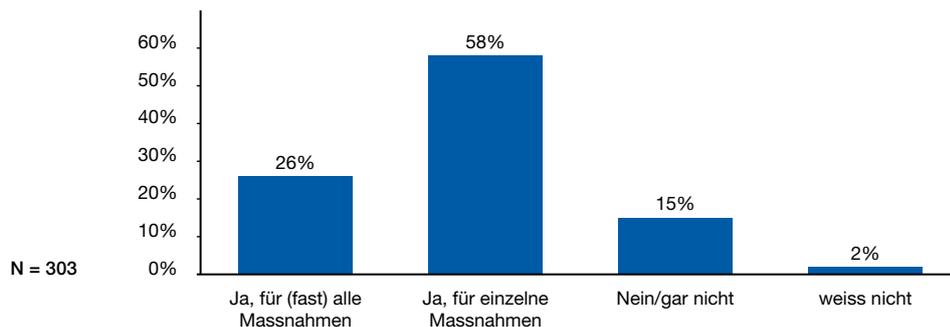


Abbildung 18: Wird in Ihrem Unternehmen die Effektivität und Effizienz von Marketingmassnahmen zumindest teilweise gemessen, resp. gibt es ein Marketingcontrolling?

Wenn man jedoch Unternehmen mit oder ohne «Profit- und Loss-Verantwortung» des Marketing vergleicht, sind signifikante Unterschiede zu erkennen. Der Anteil an Unternehmen, die kein Marketingcontrolling besitzen, wird verschwindend klein, betrachtet man nur die Unternehmen die angeben, Marketing besäße eine «Profit- und Loss-Verantwortung». Nur noch 6% der Unternehmen messen die Effektivität und Effizienz der Marketingmassnahmen gar nicht, 35% für (fast) alle Massnahmen. Trägt das Marketing also die Verantwortung für die Gewinne aber vor allem auch die Verluste, ist der Anreiz viel höher, genau zu kontrollieren, wohin das Geld fließt und ob der Ertrag aus den Aktivitäten auch den Zielen entspricht oder ob die Massnahmen angepasst werden sollten.

Fast alle Unternehmen (94%) rapportieren ihre Kennzahlen an die Geschäftsleitung oder den CEO, knapp die Hälfte auch an den Verkauf oder direkt dem Marketingleiter. In 14% der Unternehmen haben alle Mitarbeiter Zugriff auf die Marketing-Kennzahlen.

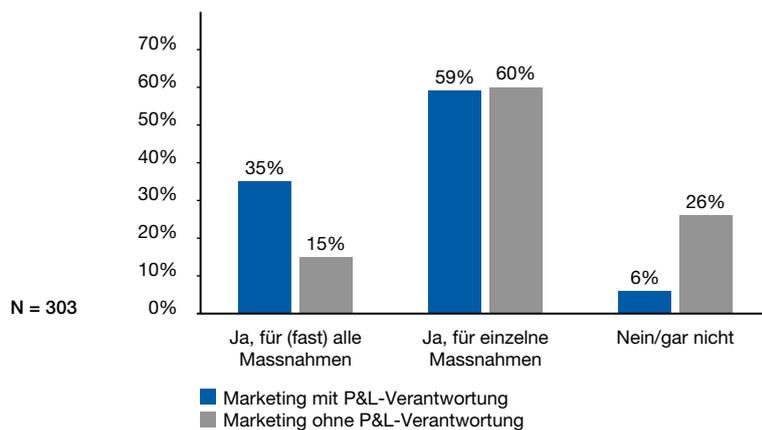


Abbildung 19: Wird in Ihrem Unternehmen die Effektivität und Effizienz von Marketingmassnahmen zumindest teilweise gemessen, resp. gibt es ein Marketingcontrolling? (Aufgeteilt nach P&L-Verantwortung)

4.2. Eingesetzte Verfahren, Methoden und Kennzahlen

Die meisten Unternehmen messen ihren Marketingerfolg durch Analysen des angestrebten Umsatzes, Absatzes oder Deckungsbeitrages (66%). Weitere quantitative Messungen werden anhand der Vorjahreszahlen (57%) oder des Marketingbudgets (52%) vorgenommen. Betrachtet man die qualitativen, eher langfristigen Methoden, stehen Kundenzufriedenheitsmessungen im Zentrum. 55% der Unternehmen setzen diese Methode regelmässig ein. Ein weiteres beliebtes Instrument stellen Erfolgsanalysen im Bezug auf die Kommunikation, Messen, Events, Image oder Werbung dar (49%).

Es bestätigt sich nicht, dass vorwiegend kurzfristige und quantitative Verfahren zum Einsatz kommen. Quantitative und qualitative Messmethoden werden in etwa ausgleichlich oft eingesetzt, wie die folgende Grafik zeigt. Die Hypothese, dass vor allem kurzfristige und quantitative Verfahren dominieren kann an dieser Stelle nicht bestätigt werden.

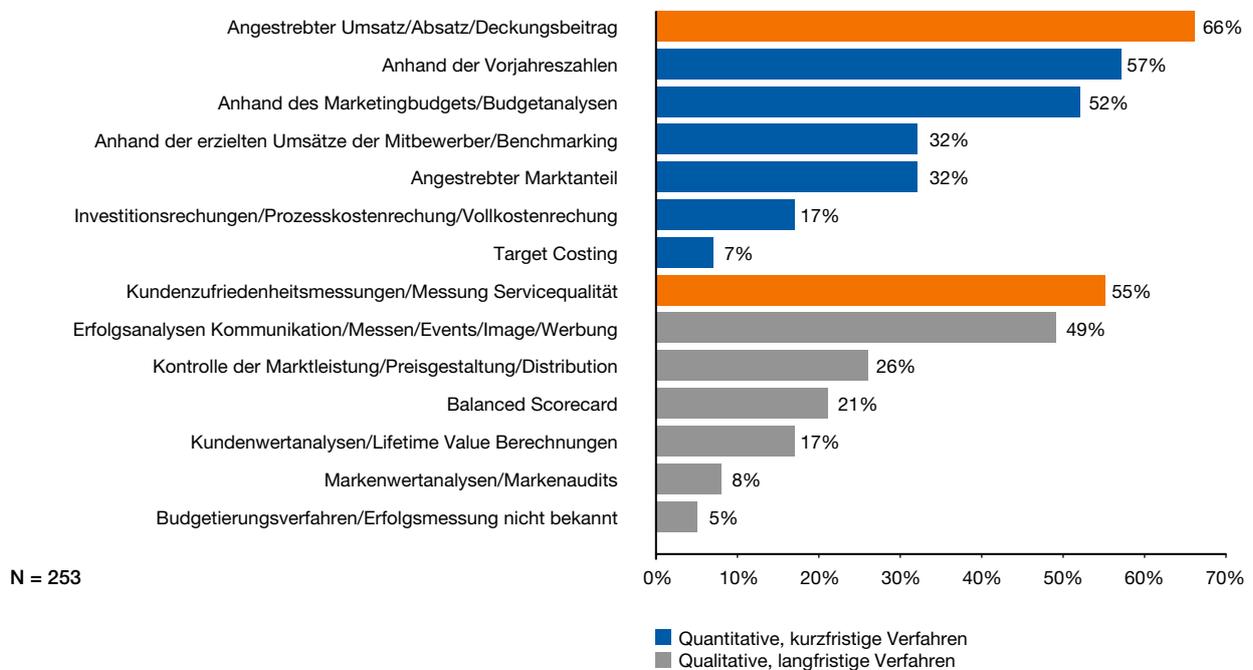


Abbildung 20: Wie wird die Erreichbarkeit der Marketingziele resp. der Erfolg des Marketings gemessen?

Neben den Standardkennzahlen wie Gewinn, Umsatz, Deckungsbeitrag oder Marketingausgaben, ist hervorzuheben, dass über die Hälfte aller befragten Unternehmen die Kundenzufriedenheit oder Anzahl Kundenbeschwerden zur Messung des Marketingenerfolgs beiziehen. Die Hälfte davon gab an, dies jährlich durchzuführen. Weitere oft eingesetzte Kennzahlen untersuchen die gewonnenen Neukunden, den gesamten Kundenstamm oder die Bekanntheit, resp. das Image. Während die Bekanntheit meist jährlich durch aufwendige Befragungen

gemessen wird, werden die Neu- oder Stammkunden deutlich öfter einer Analyse unterzogen. Beinahe 40% aller teilnehmenden Unternehmen überprüfen beispielsweise die neu gewonnenen Kunden monatlich. Bemerkenswert ist, dass lediglich 25% der Befragtenangaben, Kommunikationszahlen wie zum Beispiel den Rücklauf resp. Kampagnenerfolg zu messen. Dies ist vor allem bedenklich, da Unternehmen Millionen in Kommunikationsmassnahmen investieren, ohne zu wissen, wie gut sie bei der Zielgruppe ankommen.

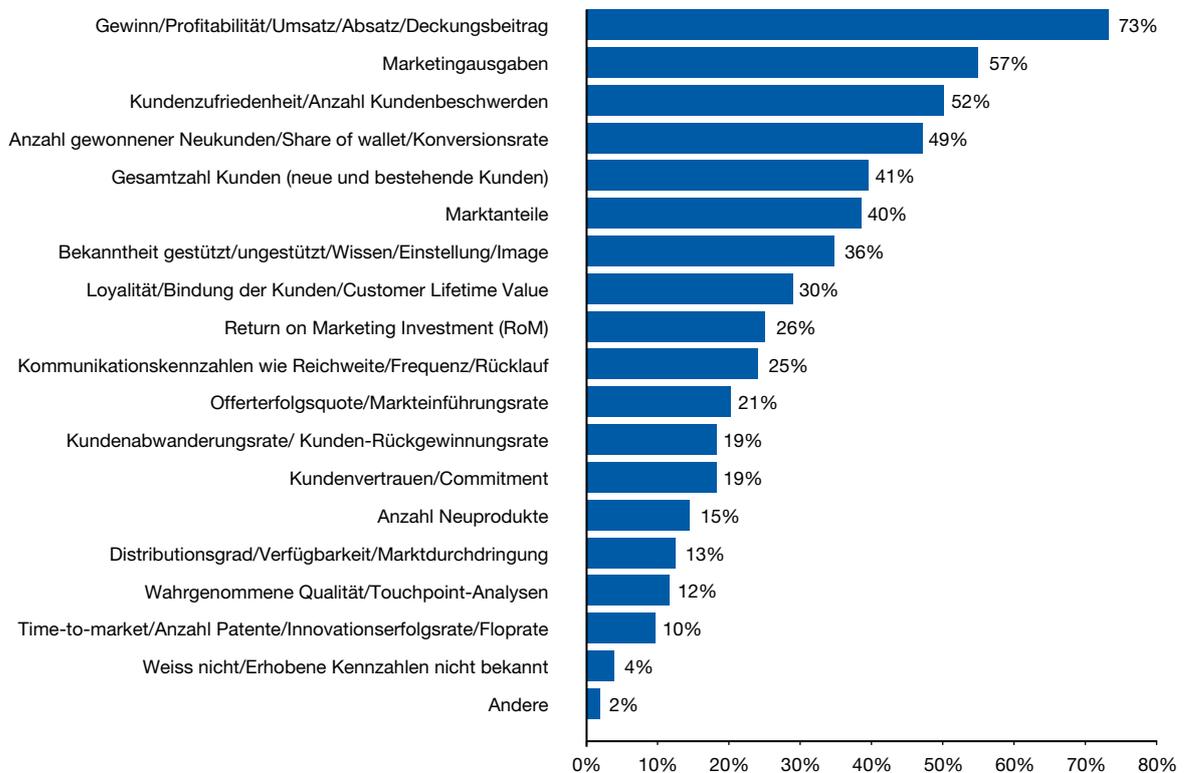


Abbildung 21: Mit welchen Kennzahlen wird die Erreichbarkeit der Marketingziele resp. der Erfolg des Marketings gemessen?

4.3. Zufriedenheit Schweizer Unternehmen mit dem Marketingcontrolling

84% der befragten Unternehmen messen den Erfolgsnachweis von Marketingmassnahmen und konnten die Frage zur Zufriedenheit mit dem Marketingcontrolling beantworten. Mehr als die Hälfte sind mit den Messungen zufrieden bis sehr zufrieden. Fast 30% sind mit der Messung weder zufrieden noch unzufrieden. Mit 17% ist fast jedes fünfte Unternehmen mit seinen Controlling-Massnahmen unzufrieden. Damit wissen die Verantwortlichen nur ungenügend über die Effizienz und Effektivität ihrer Marketingabteilung Bescheid. In diesen Unternehmen herrscht dringend Handlungsbedarf, den Erfolgsnachweis des Marketing zu überprüfen.

Die Teilnehmer mit einer marketingbezogenen Funktion sehen dies noch kritischer. Unter ihnen sind gar 32% unzufrieden oder sehr unzufrieden. Geschäftsführer oder Geschäftsleitungsmitglieder sehen die Lage weniger kritisch und sind mit dem Marketingcontrolling signifikant zufriedener als die Stelleninhaber selbst. 61% sind zufrieden mit dem aktuellen Stand und nur 6% betrachten ihr Marketingcontrolling als ungenügend. Entweder sind sie im Gesamtkontext des Unternehmens weniger auf den Erfolgsnachweis im Marketing angewiesen oder sie schätzen die Lage als nicht direkt Involvierte eventuell als zu optimistisch ein.

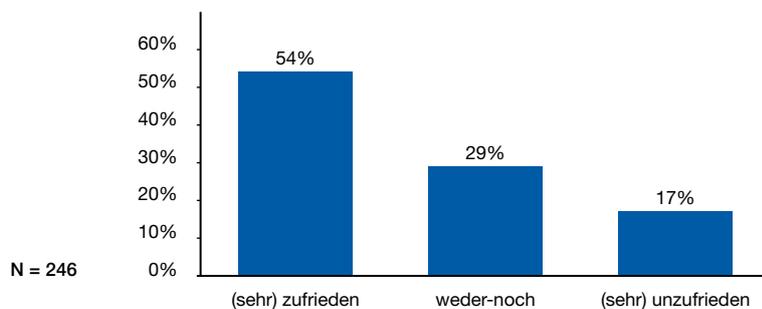


Abbildung 22: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Marketingcontrolling, d.h. wie gut gelingt es Ihnen, die Marketing-Effizienz und -Effektivität in Ihrem Unternehmen sicherzustellen?

Die Teilnehmer mit einer marketingbezogenen Funktion sehen dies noch kritischer. Unter ihnen sind gar 32% unzufrieden oder sehr unzufrieden. Geschäftsführer oder Geschäftsleitungsmitglieder sehen die Lage weniger kritisch und sind mit dem Marketingcontrolling signifikant zufriedener als die Stelleninhaber selbst. 61% sind zufrieden mit dem aktuellen Stand und nur 6% betrachten ihr Marketingcontrolling als ungenügend. Entweder sind sie im Gesamtkontext des Unternehmens weniger auf den Erfolgsnachweis im Marketing angewiesen oder sie schätzen die Lage als nicht direkt Involvierte eventuell als zu optimistisch ein.

4.4. Grenzen von Marketing Metrics

Die Messung von Effizienz und Effektivität ist sicherlich für viele Massnahmen von entscheidender Bedeutung. Auf der anderen Seite muss auch anerkannt werden, dass gerade im Marketing nicht alles messbar ist. Insofern müssen trotz der vielen Stimmen, die sich für ein Marketingcontrolling aussprechen auch die Grenzen der sog. «Marketing Metrics» anerkannt werden. Eine zahlen-

gestützte Beherrschbarkeit des Marketing gibt es nicht. Genau so kann eine einseitige Orientierung an Kennzahlen gefährlich sein, insbesondere dann, wenn es um im Marketing wichtige langfristige und qualitative Größen geht, wie z.B. die Qualität einer Kundenbeziehung. Kennzahlen können nur Hilfsmittel bei der Planung und Kontrolle von Marketingmassnahmen sein und ersetzen in keiner Weise eine umfassende Marketingplanung, das Bauchgefühl fähiger Marketingverantwortlicher und CEO's und einen Blick für das langfristig Relevante. Nach wie vor sollten Marketinglösungen für die Kunden im Vordergrund stehen, die deren Bedürfnisse optimal befriedigen und manchmal auch nach unkonventionellen und flexiblen Lösungen verlangen. Oder wie Reinecke es äusserte: «Kennzahlen treffen keine Entscheidungen». Selbst Albert Einstein erkannte schon früh: «Sometimes what counts can't be measured, and what can be measured doesn't count.» Insofern wird hier für ein sinnvolles Gleichgewicht von Marketingmessungen und guter Planung, regelmässigem Kundenaustausch sowie Intuition der Stelleninhaber plädiert.

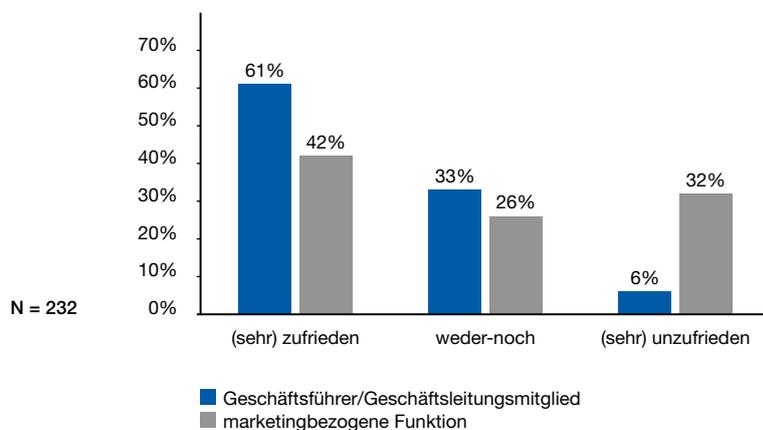


Abbildung 23: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Marketingcontrolling, d.h. wie gut gelingt es Ihnen, die Marketing-Effizienz und -Effektivität in ihrem Unternehmen sicherzustellen? (Aufgeteilt nach Funktion)

5. Aufgaben und Herausforderungen im Marketing

Wie sieht die Zukunft des Marketing aus? Wie verändern sich die Anforderungen, welchen Aufgaben sollen Marketingleute nachgehen und welche Fähigkeiten müssen sie haben, um ihren Job erfolgreich erledigen zu können? Braucht es in Zukunft veränderte Rahmenbedingungen um die Marketingaktivitäten optimieren zu können? Um diesen Fragen nachzugehen wurde zuerst das Verhältnis zwischen Marketing und Vertrieb untersucht. Danach werden die Anforderungen, Aufgaben und Rahmenbedingungen, die in Zukunft vorherrschen sollten, betrachtet. Bei Letzteren gehen die Meinungen von Geschäftsführern und Marketingfachkräften teilweise auseinander.

5.1. Stellung von Marketing und Sales im Unternehmen

Was die Organisation von Marketing und Verkauf angeht, lässt sich klar sagen, dass die meisten Teilnehmer die beiden Funktionen als hierarchisch gleichrangig sehen. Bei den Geschäftsführern ist die Zustimmung noch deutlicher als bei den Marketingverantwortlichen selbst. Zusammen in einer Abteilung macht für knapp ein Drittel der Befragten am meisten Sinn. Wenn es eine hierarchische Unterteilung geben soll, sehen die Unternehmen klar Sales dem Marketing untergeordnet. Die Geschäftsführer stehen dieser Aufteilung mit einem Mittelwert von 3.03 leicht positiver gegenüber als die Marketingverantwortlichen (MW 2.68). Die Aussage «Marketing dem Sales unterstellt» stößt bei den Befragten hingegen auf Ablehnung. Nur 14% stimmen dieser Aussage zu, über 50% sprechen sich dagegen aus.

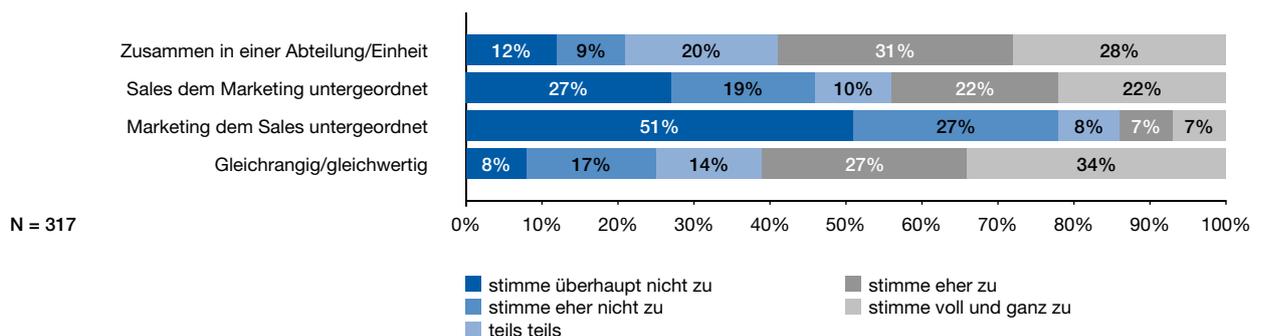


Abbildung 24: In welchem Verhältnis sollten Marketing und Sales (Vertrieb/Verkauf) Ihrer Meinung nach stehen?

5.2. Zukünftiges Anforderungsprofil von Marketingverantwortlichen

Wenn man die Meinung der Unternehmen abholt, wie sich die Anforderungen an das Marketing in den letzten Jahren entwickelt haben, lässt sich ein deutlicher Trend erkennen. Das Resultat ist deutlich. 4 von 5 Befragungsteilnehmern haben in den letzten drei Jahren eine Zunahme der Anforderungen beobachten können. Der signifikante Unterschied, der zwischen Geschäftsleitungsmitgliedern (75%) und marketingbezogenen Funktionen (87%) zu erkennen ist, zeigt, dass die Marketingverantwortlichen die Anforderungen an ihren Bereich noch höher einstufen als die Top Ebene im Unternehmen. Diese haben weniger stark das Gefühl, dass die Anforderungen zugenommen haben, was die Gefahr einer Unzufriedenheit im Marketing mit sich bringen kann.

Zusätzlich konnte auch ein Unterschied in der Unternehmensgrösse nachgewiesen werden. Mikrounternehmen beurteilen die Marketinganforderungen zwar auch als höher wie noch vor drei Jahren, dies jedoch mit einem deutlich geringeren Anteil als Unternehmen mit mehr als 10 Mitarbeitern.

Allgemein betrachtet stellt ein verschwindend kleiner Anteil der Unternehmen von lediglich 2% fest, dass Marketing einfacher geworden ist. 17% sehen keine Veränderung.

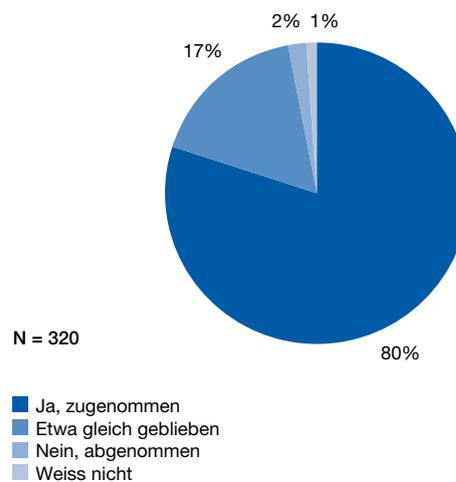


Abbildung 25: Haben in Ihren Augen die Anforderungen an das Marketing in den letzten drei Jahren zugenommen?

Gefragt nach der Zuständigkeit für die verschiedenen Marketing-Tätigkeiten sind sich die Teilnehmer einig. Über 90% sehen die Hauptverantwortung für die Marketingstrategie, -konzept und Positionierung in der Marketingabteilung. Schaut man nur die Befragten in einer Marketingposition an, sind es sogar 97%. Immerhin 10% aller Geschäftsführer wollen die Federführung für diese Themen nicht dem Marketing überlassen. Vergleicht man diese Angaben mit den Antworten hinsichtlich des tatsächlichen Aufgabenprofils von Marketingverantwortlichen ist eine deutliche Diskrepanz festzustellen. Nur gerade 34% der Befragten sind in ihrem Job tatsächlich für die Marketingstrategie verantwortlich und nur 36% für die Kommunikationsstrategie.

Auch klassische Marketingaufgaben wie zum Beispiel Branding, PR, Werbung, Marktforschung und Sponsoring werden klar dem Marketing zugesprochen. Interessant wird es beim Controlling. Nur 61% der Geschäftsführer sehen das Marketingcontrolling als

Teilaufgabe des Marketing. Unter den Marketingmitarbeitern sind dies deutlich mehr (77%). Auch in diesem Bereich sind also signifikante Unterschiede zu erkennen. Dies ist auch beim Pricing der Fall. Diese Funktion würden jedoch 46% der Geschäftsführer dem Marketing übergeben, während die Teilnehmer mit einer Marketingfunktion dies eher nicht als Aufgabe des Marketings betrachten (33%). Auch die Leitung des Verkaufs schreiben die Geschäftsführer eher dem Marketing zu (23.5%). Marketingmitarbeiter sehen dies eher nicht als Teilaufgabe. Nur 12.6% gaben an, dass das Marketing für den Verkauf zuständig sein sollte. Dies passt zur Aussage, dass Marketing und Sales gleichberechtigt oder in verschiedenen Abteilungen organisiert sein sollten (siehe Kapitel 5.1).

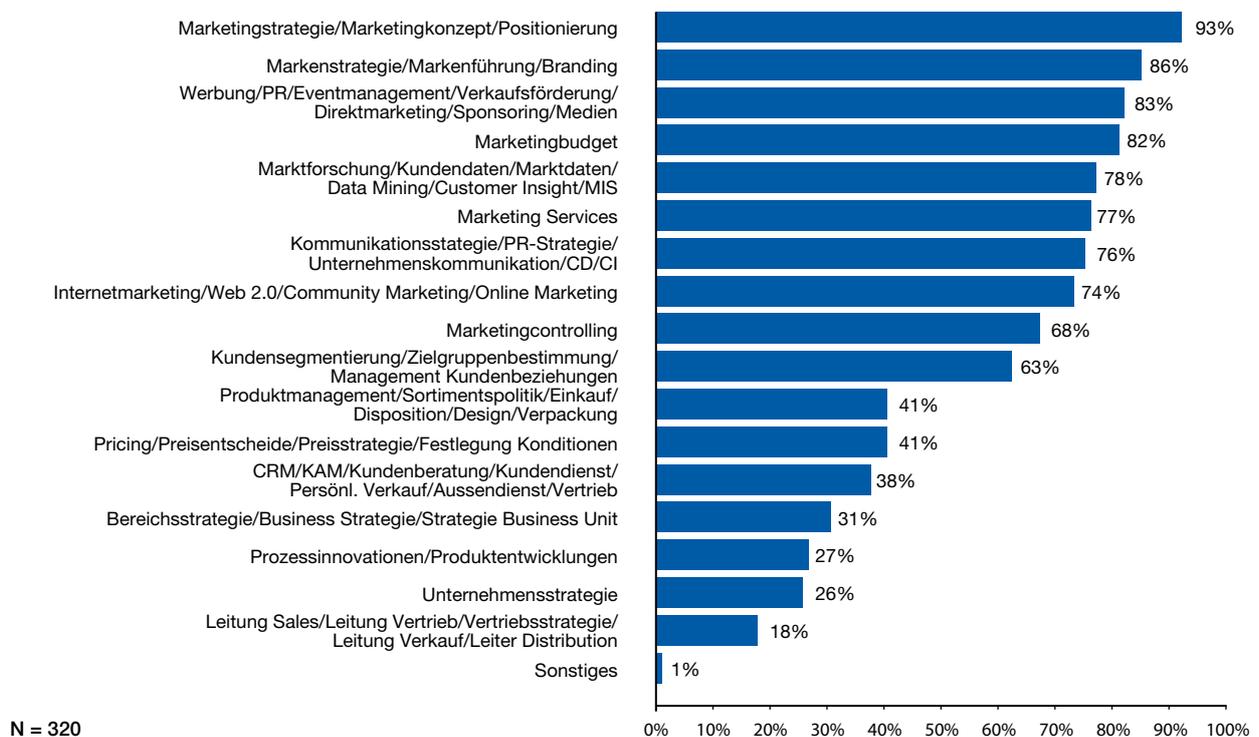


Abbildung 26: Für welche der folgenden Aufgaben im Unternehmen sollte das Marketing Ihrer Meinung nach hauptverantwortlich resp. federführend sein? (Max. 5 Nennungen)

Gefragt nach den fünf wichtigsten Kompetenzen von Marketingverantwortlichen steht unternehmerisches Denken (73%) an erster Stelle. Als weitere wichtige Fähigkeiten zählen Markt- und Kundenkenntnisse (65%) und die Kommunikationsfähigkeit (56%). Zu den Top 5 Fähigkeiten gehören ausserdem Strategiekennnisse (48%) und ein Gespür für Markttrends (39%).

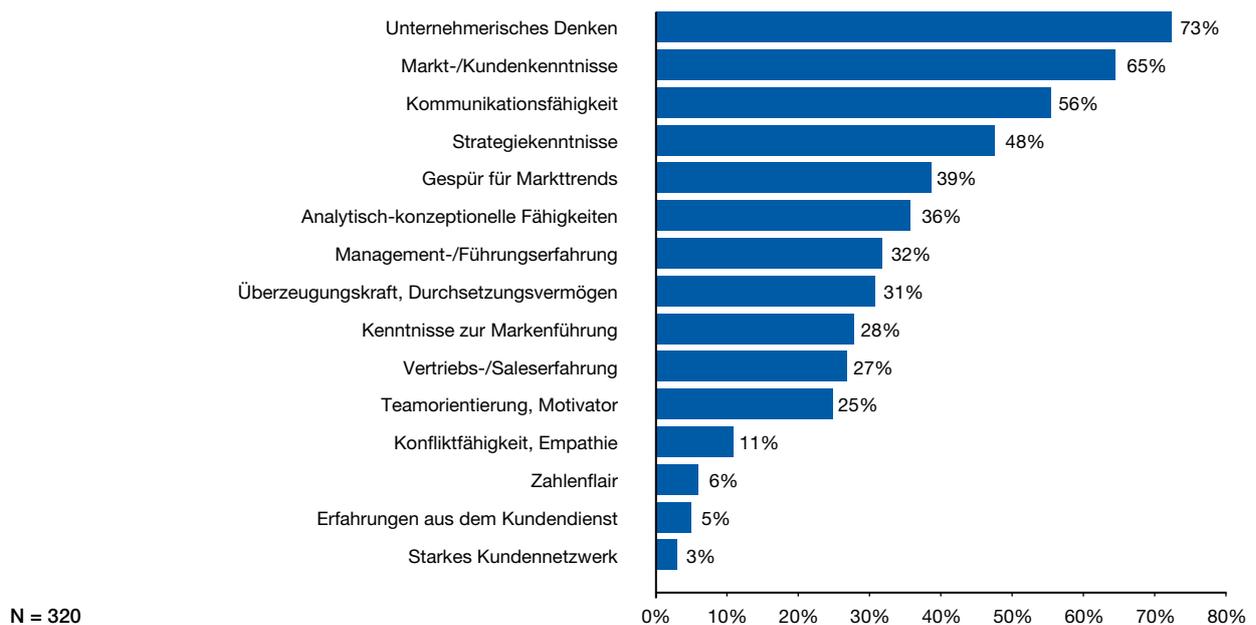


Abbildung 27a: Welche Kompetenzen resp. Fähigkeiten sollten Marketingverantwortliche für eine erfolgreiche Ausübung ihres Jobs unbedingt mitbringen?

Bei den Kompetenzen und Fähigkeiten sind deutliche Unterschiede zu erkennen, wenn man die befragten Personen in Subgruppen unterteilt. Marketingmitarbeiter beurteilen die Kommunikationsfähigkeit und Teamorientierung als deutlich wichtiger als die Geschäftsführer, während Vertriebserfahrung und Strategiekennnisse von ihnen unterschätzt wird.

Top 10 Nennungen	Meinung der Geschäftsführer/ Geschäftsleitung in %	Meinung der Marketing- verantwortlichen in %
Unternehmerisches Denken	68.5	75.6
Markt-/Kundenkenntnisse	61.7	64.4
Strategiekennnisse	52.3	43.0
Kommunikationsfähigkeit	49.7	64.4
Gespür für Markttrends	39.6	38.5
Management-/Führungserfahrung	37.6	31.1
Analytische Fähigkeiten	35.6	36.3
Vertriebs-/Saleserfahrung	31.5	23.0
Durchsetzungsvermögen	31.5	31.1
Teamorientierung	20.1	31.9

Abbildung 27b: Welche Kompetenzen resp. Fähigkeiten sollten Marketingverantwortliche für eine erfolgreiche Ausübung ihres Jobs unbedingt mitbringen? (Unterscheidung nach Gruppen)

5.3. Erforderliche Rahmenbedingungen

Den wichtigsten zukünftigen Erfolgsfaktor für ein effizientes und effektives Marketing sehen die Studienteilnehmer in einer grösseren Einbindung des Marketing in die Unternehmensstrategie. 86% der befragten Unternehmen stimmen dieser Aussage zu. Dementsprechend soll das Marketing auch Teil der Geschäftsleitung sein (81% Zustimmung). Mit Mittelwerten von über 4.4 auf einer 5er-Skala (5 = «stimme voll und ganz zu») sind diese Rahmenbedingungen äusserst notwendig. Zu weiteren wichtigen Faktoren zählen die systemtechnische Unterstützung für Kunden- und Marketinginformationen, ein erfolgreiches Marketingcontrolling sowie eine allgemein höhere Performance-Orientierung. Entgegen den Erwartungen wurde ein höheres Marketingbudget am wenigsten als Bedingung für ein zukünftig erfolgreiches Marketing gesehen. Marketing und Vertrieb in einer Abteilung oder nicht scheint auch nicht matchentscheidend und auch beim Ausbau von kommunikativen resp. kreativen Aufgaben hält sich die Zustimmung in Grenzen.

Entgegen der viel verbreiteten Wahrnehmung von Marketing, die sich oft nur auf kommunikative Aufgaben beschränkt, zeichnen hier geschäfts- und marketingverantwortliche Personen ein umfassenderes Bild. Dies zeigt sich einerseits bei der Frage nach dem Image, andererseits aber auch bei den zukünftigen Verantwortungsprofilen und Rahmenbedingungen. Der Wunsch nach mehr Mitsprache bei der Unternehmensstrategie und in der Geschäftsleitung ist gross und wird auch von den meisten Geschäftsführern begrüsst. Teilweise fehlen integrierte Kunden- und Marketinginformationssysteme, um die Performance im Marketing besser messen zu können, deshalb auch die Forderung, diese Bereiche zu verbessern.



Abbildung 28: Welche Rahmenbedingungen sind Ihrer Meinung nach notwendig, damit Marketingaufgaben zukünftig effizient und effektiv durchgeführt werden können?

Marketing Quo Vadis? – Herausforderung und Trends

Globalisierung und wirtschaftliche Krisen gehen auch am Marketing nicht spurlos vorbei. Marketingverantwortliche werden angehalten, das Unternehmen dabei zu unterstützen, wettbewerbsfähig zu bleiben und kundenorientiert zu agieren. Zu den seit jeher bekannten Herausforderungen Kostensenkung und Umsatzsteigerung kommen wichtige Neue hinzu: die Verbesserung der Messbarkeit und Transparenz von Marketingmassnahmen wie auch die Überzeugungsarbeit im Unternehmen, dass Marketing einen wirklichen Mehrwert leisten kann. In einem wirtschaftlich angespannten Umfeld muss somit auch das Marketing neue Schwerpunkte setzen. Unter anderem ist es für Marketingverantwortliche wichtiger geworden, Kosten zu sparen, resp. die Effizienz und Effektivität ihrer Marketingmassnahmen zu kontrollieren und diese gegenüber der Unternehmensleitung auch zu kommunizieren. Damit kann das Marketing nachweislich einen Beitrag zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens und zum Unternehmenserfolg beitragen. Hingegen müssen dafür dem Marketing auch zweckmässige Instrumente zur Verfügung gestellt sowie entsprechende Kompetenzen zugesprochen werden. Im Verlaufe der Untersuchung hat sich gezeigt, dass integrierte Kunden- und Marketinginformationssysteme, ein wichtiges Instrument für eine Leistungsmessung im Marketing, in vielen Unternehmen nach wie vor fehlen. Tendenziell ist festzustellen, dass die Anforderungen im Marketing zwar zugenommen haben, die dafür verantwortlichen Personen aber nach wie vor relativ tief in der Unternehmenshierarchie angesiedelt oder zumindest selten in der Geschäftsleitung anzutreffen sind. Neben der faktischen Trennung von Marketing und Vertrieb könnte sich auch die enge Koppelung des Marketing an die Kommunikation als Handicap erweisen, da Kommunikation von Fachfremden mit Werbung gleichgesetzt wird, was zu einem falschen Marketingverständnis führen kann.

Was ist also zu tun, um ein visionäres erfolgsrelevantes Marketing in die Tat umzusetzen? Fasst man Erkenntnisse aus bisherigen Studien zu diesem Thema (u.a. Publikationen der Universität St. Gallen, Prophet, Google, Heidrick & Struggles) sowie der vorliegenden Studie zusammen, so ist Marketing in seiner Gesamtverantwortung noch zu wenig für eine Marktorientierung im Unternehmen verantwortlich, verzettelt sich oft in marketingrelevanten Teilaufgaben und verliert so an strategischer Durchschlagkraft. Ausserdem untergraben Machtkämpfe zwischen Vertrieb und Marketing unnötig die Zielvorgaben aus der Unternehmensstrategie, statt gemeinsam für mehr Unternehmenswachstum zu sorgen.

Um ein wirkungsvolleres Marketing zu erzielen, haben folgenden Punkte einen nachweislich positiven Einfluss:

- Die Gesamtverantwortung trotz dezentral organisierter Marketingfunktionen und -abteilungen nicht aus den Augen verlieren
- Schaffung eines zweckmässigen Marketingkennzahlen-Systems («Marketing-Cockpit»)
- Überdenken der Trennung der Funktionen Marketing und Verkauf/Vertrieb punkto Ergebnisverantwortung
- Marketing in die «Profit- und Loss-Verantwortung» nehmen, dies hingegen unter der Voraussetzung, dass Marketing & Vertrieb eine Kostenstelle bilden
- Synchronisation von marketingzugehörigen Aufgaben innerhalb einer Marketingstrategie
- Direktunterstellung als Stabs- oder Linienfunktion, keine «Service Abteilung»
- Rückeroberung der Verantwortung über die Unternehmensmarke
- Ganzheitliche Betrachtung der Kundenbeziehung als eine der wichtigsten Kernaufgaben des Marketings
- Mehr Prozessorientierung bei der Ausübung des Marketing (von der Marktbetrachtung zur Positionierung des Unternehmens zur Segmentstrategie zu Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Kommunikationskonzepten)
- Sich den breiteren Marketingfokus durch gut ausgebildete Marketingprofis ins Unternehmen holen

Nicht nur die Rahmenbedingungen des Marketing sind zu verbessern, sondern auch das Selbstverständnis der marketingausübenden Personen. Marketing hat einen wichtigen Stellenwert im Unternehmen, viele Stelleninhaber zementieren aber die Vorstellung, Marketing sei nur ausübend und weniger planend, eher für die Marke als für die Kunden des Unternehmens zuständig, etc. Es wurde vielfach festgestellt, dass aus Marketing- und Strategie-sicht gut ausgebildete Personen auf der Leitungsebene im Unternehmen wenig mitmischen. Dies wird teilweise kompensiert durch die Übernahme vieler Marketingaufgaben durch das Management selbst, ohne dass diese als eigentliche Marketingaufgaben wahrgenommen werden, denken wir nur an die Ausrichtung des Unternehmens auf Zielmärkte, Zielkundensegmente oder neue Produkte.

Marketing braucht also ein «Marketing für sich selbst», ein Durchsetzen der Wahrnehmung des Marketing als «kunden- und marktorientierte Unternehmensführung» braucht Öffentlichkeitsarbeit im eigenen Interesse. Schliesslich hat sich die These, wonach Marketing in der Schweiz als weniger wichtig erachtet wird als im Ausland nicht bestätigt. Gerade die Geschäftsführer halten Marketing für eine strategisch wichtige Aufgabe, sei es um neue Märkte zu finden oder bisherige Märkte und Kunden erfolgreich zu bearbeiten. Marketing scheint also einen nicht einfachen Stand zu haben. Gefordert von allen Seiten müssen eventuell auch Ausbildung und Rekrutierung auf die neuen Herausforderungen angepasst werden. Ein Drittel der Befragten konnte sich nicht mit einer der vorgeschlagenen Marketingfunktionen identifizieren, was die Vielfältigkeit des Marketing widerspiegelt, aber auch die Heterogenität des Rollenverständnisses. Dennoch wünscht sich eine grosse Mehrheit der befragten Personen mehr Gesamtverantwortung. Im Rahmen der Ausübung der Marketingaufgaben wird sich ein Nachweis der Marketingeffizienz und -effektivität durchsetzen müssen, wenn es um mehr Mitsprache und Anerkennung im Unternehmen

gehen soll. Dies zeigte 2008 auch der von Google gespon-serte «Economist Intelligence Report», der global die zentralen Marketingherausforderungen untersucht. Denn letztlich dient die Messung nicht nur dem Erfolgsnachweis, sondern legitimiert auch die eigene Funktion. Im Report war die Unfähigkeit, den ROI des Marketing nachzuweisen einer der Hauptgründe für Budgetkürzungen. Marketing sollte deshalb seine Scheu vor Zahlen ablegen, wie Robert Schumacher von SAS Institute Schweiz bekräftigt.

Geht die Ausübung des Marketing vermehrt in Richtung Querschnittsfunktion werden folgende Fähigkeiten und Kompetenzen in naher Zukunft sehr wichtig sein:

- Fundierte Markt- und Strategiekennnisse, Antizipation von Markt- und Konsumtrends
- Unternehmensziele und ökonomischer Kontext klar vor Augen
- Kommunikations- sowie analytisch-konzeptionelle Fähigkeiten
- Guter Austausch mit dem Vertrieb resp. Vertriebs- und Saleserfahrung
- Commitment gegenüber dem CEO und der Langzeit-strategie des Unternehmens
- Nachweis des Beitrags zum Unternehmenserfolg, verbindliche Kennzahlen
- Fundiertes Wissen über den Nutzen der eigenen Leistungen für die Kunden, regelmässiges Einholen von Kundenfeedbacks in das Unternehmen
- Innovatives und kreatives Vorgehen im Rahmen der Marktchancen
- Verständliche Kommunikation mit allen Zielgruppen im Unternehmen, Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft

Visionäres und strategisches Denken gehören auch in der Studie von Forrester Research, die von Heidrick & Struggles anlässlich der CMO-Tagung 2008 in Zürich vorgestellt wurde, zu den wichtigsten Eigenschaften, um als Marketing Manager erfolgreich zu sein.

Marketing wird sich also in erster Linie selbst professionalisieren müssen, wenn sie den Anspruch einer verantwortungsvollen, marktorientierten Tätigkeit für sich erheben will und damit zu einer treibenden Kraft im Unternehmen wird. Oder wie es Belz et al. (2009) in ihrem Buch «Marketing und Vertrieb in einer neuen Welt» ausdrücken: «Marketing ist noch nicht so, wie wir es schon früher hätten betreiben müssen.» Ob Marketing von den Schweizer Unternehmen zukünftig ganzheitlicher angegangen wird und sich die Bezeichnung «Chief Marketing Officer» durchsetzen wird, wird sich zeigen.

«Das Image des Marketing wird sich am ehesten durch positive Ergebnisse aus dem Marketing selber verbessern.»

(Prof. Dr. Michael Grund, HWZ Zürich)

Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A.** (2008). *Spanning Silos – The New CMO Imperative*. Boston: Harvard Business School Press
- Amey, J.** (2008). *The evolved CMO*. European Chief Marketing Officer Conference Zürich. Forrester Leadership Boards. Heidrick & Struggles
- Belz, C. et al.** (2009). *Marketing und Vertrieb in einer neuen Welt*. Eine gemeinsame Publikation des Instituts für Marketing der Universität St. Gallen und von Swiss Marketing, St. Gallen
- Belz, C. und Schögel, M.** (2008). *Das Marketing neu positionieren*. *io new management*, 18. Februar 2009. S. 42
- Bernhard, R., Hilber, A.** (2008). *Customer Experience – Marke ganzheitlich leben*. *Marketing & Kommunikation* 6/7-08
- Byrnes, N. und Kiley, D.** (2007). *Hello, You Must Be Going: It's not just new CEOs who have to hit the ground running. There are no more honeymoons for top-level managers*. *Business Week*, 12. Februar 2007. S. 30
- Bortz, J., Döring, N.** (2005). *Forschungsmethoden und Evaluation*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag
- CMO Council** (2007). *Executive Summary – Define & Align the CMO*. 23. April 2007. URL: http://www.cmocouncil.org/resources/define_and_align_form.asp [01.03.2009]
- CMO Journal** (2009). *The Fall and Rise of the CMO: An Epilogue – A Conversation with John A. Quelch*. [In:] Koleszar, W. L. (Hrsg.). *The Chief Marketing Officer Journal – Volume 1*. Atlanta: The CMO Institute
- Commander, C.** (2009). *The Marketing of Marketing: How CMOs Can Improve The (Mis)perception of Marketing*. [In:] Koleszar, W. L. (Hrsg.). *The Chief Marketing Officer Journal – Volume 1*. Atlanta: The CMO Institute
- Court, D.** (2009). *The Evolving Role of the CMO*. [In:] Koleszar, W. L. (Hrsg.). *The Chief Marketing Officer Journal – Volume 1*. Atlanta: The CMO Institute
- Cravens, D.** (2006). *Handbook of Business Strategy*. Emerald Group Publishing Limited
- Dunn, M.** (o.J.). *The CMO Challenge: Exiting the comfort zone*. Argent. Volume 6 Issue 3
- Dunn, M.** (2006). *Power Switch*. *Marketing Management*. American Marketing Association. September/October 2006
- Fontaine, J.** (2008). *Marketing Effectiveness; Ten trends in effective marketing*. *Brand Strategy*, 08. Mai 2008. S. 48
- Govender, D., Loch, M. und Sagar, V.** (2008). *Marketing takes centre stage*. *Business Day*, 22. September 2008. S. 2
- Grewal, R. und Wang, R.** (2009). *The Chief Marketing Officer: New Vintage, or Just Old Wine in a New Bottle?*. [In:] Koleszar, W. L. (Hrsg.). *The Chief Marketing Officer Journal – Volume 1*. Atlanta: The CMO Institute
- Harter, G.** (2006). *Führungsstärke ist gefragt; Der Chief Marketing Officer hat die Aufgabe, als Wachstumstreiber zu fungieren*. *Horizont*, 20. Juli 2006. S. 18
- Harter, G.** (2008). *Who Would Ever Want to Be a CMO? The Challenges of Marketing in an Always-On World*. URL: www.booz.com/media/uploads/Want_To_Be_CMO.pdf
- Harter, G., Landry, E. und Tipping, A.** (2007). *The New Complete Marketer*. URL: http://www.strategy-business.com/media/file/sb48_07308.pdf [04.03.2009]
- Herald, J. A.** (2009). *The 7 Habits of Highly Effective CMO*. [In:] Koleszar, W. L. (Hrsg.). *The Chief Marketing Officer Journal – Volume 1*. Atlanta: The CMO Institute
- Howe, R. K.** (2005). *The Changing Face of Marketing*. [In:] Kearns, L., Fournier, E. und Denitio, B. (Hrsg.). *Inside the Minds: The Chief Marketing Officer*. Boston: Aspatore Books
- Hyde, P., Landry, E. und Tipping, A.** (2004a). *Are CMOs Irrelevant? Organization, Value, Accountability, and the New Marketing Agenda*. URL: www.boozallen.com/media/file/143264.pdf [11.03.2009]
- Hyde, P., Landry, E. und Tipping, A.** (2004b). *Making the Perfect Marketer*. URL: http://marketingprofler.com/link-Making_the_Perfect_Marketer [11.03.2009]
- Kiley, D. und Helm, B.** (2007). *The short life of the Chief Marketing Officer: The New Media world is bewildering, and few CMOs can live up to the sky-high expectations*. *Business Week*, 10. Dezember 2007. S. 63
- Kleiner, C.** (2009): *Marketing Efficiency Survey 2009*, Reinach

- Koleszar, W.L.** (2009). The Chief Marketing Officer: An Abridged Genealogy. [In:] Koleszar, W. L. (Hrsg.). The Chief Marketing Officer Journal – Volume 1. Atlanta: The CMO Institute
- Kotler, P.** (2004). Ten Deadly Marketing Sins: Signs and Solutions. Hoboken: Wiley & Sons
- La Pointe, P.** (2009). Implementing the Cure for Measurement Malaise: A Call for CMOs to Heal Themselves. [In:] Koleszar, W. L. (Hrsg.). The Chief Marketing Officer Journal – Volume 1. Atlanta: The CMO Institute
- Landry, E., Tipping, A. und Dixon, B.** (2006). The DNA of Marketing. URL: www.boozallen.com/media/file/151698.pdf
- Liebl, C.** (2003). Kommunikations-Controlling – Ein Beitrag zur Steuerung der Marketing-Kommunikation am Beispiel der Marke Mercedes-Benz. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Littmann, P.** (2009). Marken-Zeichen – Drei grosse Marketing-trends für 2009. Handelsblatt, 15. Januar 2009. S. 19
- Mazur, L., Miles, L.** (2007). Conversations with Marketing Masters. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd
- McGovern, G. und Quelch, J. A.** (2004). The Fall and Rise of the CMO. URL: http://marketingprofiler.com/link-The_Fall_and_Rise_of_the_CMO [11.03.2009]
- Mitchell, A.** (2008). The complex business of managing marketing silos. Marketing Week, 30. Oktober 2008. S. 22
- Moeller, L. und Hirsh, E.** (2003). When Art Meets Science: The Challenge of ROI Marketing. URL: http://www.strategy-business.com/media/file/sb_kw_12-17-03.pdf [04.03.2009]
- Mulch, J.** (2008). «Keine panische Kostenkürzung»; Marketing-Papst Philip Kotler über Todsünden der Unternehmen in Krisenzeiten und wie sie die Rezession am besten meistern. Horizont, 27. November 2008. S. 16
- Nille, I. und Dürr, S.** (2008). Die Kraft der Marke – Konsequente Markenpolitik lohnt sich. Stutt-garter Zeitung; Sonderver-öffentlichung, 16. Januar 2008. S. 6
- o. V.** (2007). The effectiveness imperative. Prophet.
- o. V.** (2007). The seven surmountable hurdles to marketing effectiveness. Prophet.
- o. V.** (2008). Future tense: The global CMO. The Economist.
- Pracht, S.** (2005). Keine Angst vor harten Zahlen. Acquisa.de. 12/2005
- Presstext.schweiz** (2008). Schweizer sehen Marketing-Zukunft sehr positiv – Marketing-Planung bleibt jedoch konservativ. 26. August 2008. URL: <http://presstext.at/news/080825015/schweizer-sehen-marketing-zukunft-sehr-positiv/> [01.03.2009]
- Printing News** (2008). Chief Marketing Officers Haven't ,friend-ed' Social Networking Sites. 15. Dezember 2008. S. 6
- Rageth, L. und Wyss, F.** (2008). Budgetierung und Controlling 2008 - Auf hohem Niveau reduzierte Budgets. Marketing & Kommunikation. Oktober 2008. S. 14
- Reinecke, S.** (2008). Grundprinzipien des Marketingcontrollings. Merenschwand: Edubook AG
- Reinecke, S. / Tomczak, T.** (2006). Handbuch Marketing-Controlling, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006
- Reinecke, S.** (2004). Marketing- und Verkaufskennzahlen, Werd Verlag, Zürich
- Rooney, J.** (2009). CMOs stuck around even longer in ,08. Advertising Age, 26. Januar 2009. S. 3
- Roll, M.** (2008). Manager at work: The chief marketing officer – a new boardroom role. The Edge Singapore, 23. Juni 2008.
- Schwab, F.** (2004). Netzwerk Marketingkommunikation - Marketing ist Chefsache. Juni 2004. URL: www.marketingsuisse.ch/pdf/IBZ-Kaderschulen.pdf [04.03.2009]
- Simms, J.** (2008). Too many chiefs? Marketing, 25 Juni 2008. S. 17
- Sawhney, M. S.** (2006): Roadmap für das Marketing. Absatzwirtschaft - Zeitschrift für Marketing, Juli 2006. S.98
- Tsai, J.** (2008). United We Stand. Customer Relationship Management, Oktober 2008. S. 21
- Vogelsang, G.** (2006). Marketer brauchen mehr Mut. Horizont: Sonderpublikation zum 41. Kon-gress der Deutschen Marktforschung, 04. Mai 2006.

Autoren



Dr. Karin Jeker Weber hat an der Universität Bern im Bereich Marketing promoviert und leitet als Dozentin diverse Vorlesungen sowie Forschungs- und Dienstleistungsprojekte für das Zentrum für Marketing Management an der ZHAW School of Management and Law.



Claudia Jenni ist wissenschaftliche Assistentin am Zentrum für Marketing Management an der ZHAW School of Management and Law. In dieser Funktion unterstützt sie zahlreiche Forschungs- und Dienstleistungsprojekte des Zentrums.

Beteiligte Experten

Roland Bernhard	Partner, Prophet Switzerland, Zürich
Dr. Beat Bühlmann	Head Sales, Google Schweiz, Zürich
Prof. Dr. Michael Grund	Leiter Center for Marketing, HWZ Hochschule für Wirtschaft, Zürich
Andreas Hürlimann	Managing Director, Spencer Stuart Switzerland, Zürich
Christian Kleiner	Geschäftsführer, Marketinghub AG, Reinach/Basel
Dr. Reto Kohler	Strategy Project Manager, Cablecom Schweiz, Zürich
David C. Lottenbach	Associate Partner, ICME International AG, Zürich
Peter Marugg, Partner	CTS Intersearch, CTS Group, Zürich
Stefan Poth	Managing Director, Smart heads, Zürich
Lea M. Sauer	Managing Partner, ORBIS Executive Search AG, Zürich
Robert Schumacher	Customer Intelligence Solutions Manager, SAS Institute AG, Brüttsellen
Christoph Spengler	Geschäftsführer, Accelerom AG, Technopark Zürich

Sponsoren

Sponsoren



Gesellschaft für Marketing (GfM)

Herr Jean-Marc Grand
Löwenstrasse 55
8001 Zürich



BrandMaker GmbH

Yasemin Czechowski und Jörg von Kirschbaum
Rüppurrer Straße 1
DE-76137 Karlsruhe

Partner



Swiss Marketing (SMC)

Uwe Tännler
Baslerstrasse 32
4600 Olten



Marketinghub AG

Christian Kleiner
Christoph Merian-Ring 11
4153 Reinach/Basel



Wirtschaftsfrauen Schweiz

Christine Leimgruber
Weinbergstrasse 31
8006 Zürich



Get Diversity

Barbara Rigassi
Neugasse 25
3001 Bern

Über BrandMaker GmbH

Die BrandMaker GmbH mit Hauptsitz in Karlsruhe ist der führende Anbieter von Marketing Resource Management-Systemen (MRM) in Europa und beschäftigt europaweit rund 150 Mitarbeiter. Die BrandMaker GmbH ist ein Pionier im Bereich Marketing-Prozess-Optimierung und vermarktet bereits seit 2001 sein gleichnamiges MRM-System. Die Lösung eignet sich branchenübergreifend für den Einsatz in Marketing- und Kommunikationsabteilungen von marketing- und markenfokussierten Unternehmen im B2B- und B2C-Bereich. Besonderen Nutzen schafft BrandMaker in dezentralen Marketingstrukturen wie beispielsweise Unternehmen mit Tochtergesellschaften, Filial-, Handels- oder Franchise-Strukturen. BrandMaker entlastet Marketing-Mitarbeiter von administrativen und operativen Aufgaben. Tasks, die häufig wiederkehren und viel Zeit binden, werden standardisiert und automatisiert, sodass mehr Zeit für die eigentlich wichtigen Arbeiten im Marketing bleibt – für strategische, inhaltliche und kreative Tätigkeiten. Prozesse werden beschleunigt, vorhandene Ressourcen effizienter eingesetzt und die Qualität der Kommunikation gesichert.

BrandMaker ist als flexibler Baukasten aufgebaut und deckt mit verschiedenen Modulen die gesamte Marketing-Prozesskette ab – von Strategie, Planung und Budgetierung über die Unterstützung aller kreativen Produktionsprozesse (Briefing, Agentursteuerung, Review Management, Media Asset Management), Job Management, Medienindividualisierung und -distribution (Web-to-Print, Web-to-Web, Shop etc.) bis hin zu Reporting und Controlling. Die BrandMaker Lösungen kommen bedarfsgerecht zum Einsatz und reichen je nach Optimierungsbedarf vom Einsatz eines einzelnen Moduls bis hin zu ganzheitlichen Marken- und Marketingportalen, die eine breite Palette von Modulbausteinen umfassen.

Mehr als 100.000 Marketers in über 1.300 Unternehmen weltweit arbeiten mit den BrandMaker Lösungen. Zu den zahlreichen namhaften Referenzkunden zählen unter anderem Asics, Boehringer Ingelheim, Commerzbank, DekaBank, Ernst & Young, EnBW, G+J EMS, GLS, Tirol Werbung, UBS und ZF Services.



Kontakt

BrandMaker GmbH
Rüppurrer Straße 1
DE-76137 Karlsruhe
Tel. +49 (0)721/2012519-40
Fax +49 (0)721/2012519-98
E-Mail: sales@brandmaker.com
www.brandmaker.com

Impressum

Herausgeber

ZHAW School of Management and Law
Zentrum für Marketing Management
Stadthausstrasse 14
CH-8400 Winterthur, Schweiz

Kontakt

claudia.jenni@zhaw.ch
Telefon +41 58 934 76 98

Autoren

Dr. Karin Jeker Weber
Claudia Jenni

Layout

Marketing & Communications SML
DESIGNHEIT.ch

Bilder

Peter Maurer, Weisslingen

Lesbarkeit

Im Sinne der besseren Lesbarkeit wird bei gewissen Begriffen nur die männliche Form verwendet.

Druck

Mattenbach AG, Winterthur
Publikationsdatum:
August 2010

Bestellungen

info.zmm@zhaw.ch

Verkaufspreis

CHF 70.–

Besuchen Sie uns im Internet

www.sml.zhaw.ch

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.sml.zhaw.ch