

Kundenmanagement als zentrale Herausforderung

Zum dritten Mal in Folge führte TrustMark CFI bei Marketingverantwortlichen führender Schweizer Unternehmen eine Online-Umfrage zu Herausforderungen und Trends in der Marketingpraxis durch. Die Studie macht deutlich, dass die Fragestellungen rund um das Kundenmanagement noch vermehrt an Bedeutung gewinnen werden.



■ Dr. Karin Jeker*

Trends sind in der Marketingpraxis häufig anzutreffen. Doch wie realistisch sind die prognostizierten Trends? Werden sie den Marketingalltag der Verantwortlichen tatsächlich beeinflussen oder bleiben sie Schlagwörter? Wir wollten keine Trends vorgeben, die sich oft nicht erfüllen, sondern versuchten herauszufinden, mit welchen operativen und strategischen Themen sich die Marketingfachleute nach ihrer Einschätzung in den nächsten drei Jahren auseinander setzen werden. Wir wählten den Zeithorizont von drei Jahren bewusst, da sich die Marketingplanung der Unternehmen meist auf die nächsten drei bis maximal fünf Jahre bezieht, um die Herausforderungen der Zukunft realistisch einzuschätzen und anzugehen.

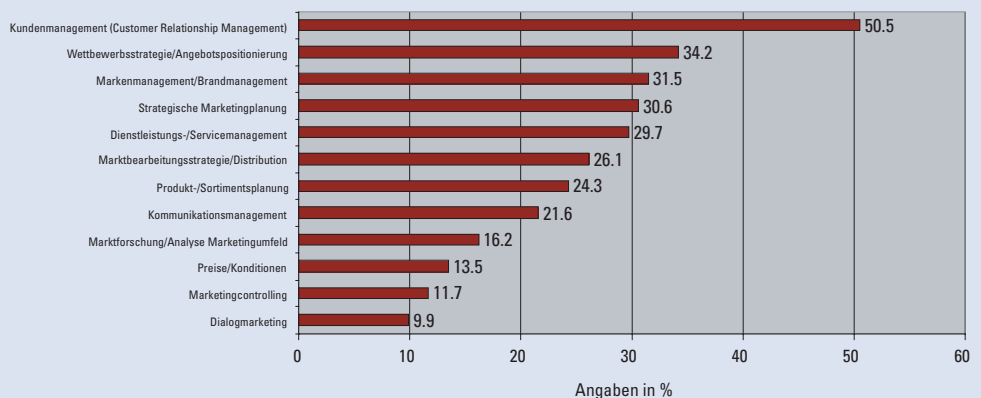
Fragt man die an der Studie teilnehmenden Fachleute offen nach den für sie wichtigsten Marketingthemen der Zukunft, so ist die Vielfalt der genannten Themen verblüffend. Es werden im Vergleich zu den letzten zwei Jahren weniger externe Faktoren wie Preisdruck, Internationalisierung und schnelle Veränderung des Marktes genannt, dafür um so mehr Themen rund um das Marketing selber, wie z.B. Customer Focus, Direct Marketing, Innovationsmanagement, interne Kommunikation, Kundenbindung, Markenführung, Network Marketing oder Marketing Controlling.

Bei den strategischen Marketingthemen, die vorgegeben wurden, wird die Bedeutung des Kundenbindungsmanagements unverändert hoch eingeschätzt. Die Hälfte der befragten Marketingleute wird in den nächsten drei Jahren schwerpunktmässig an den Themen rund um den Kunden arbeiten. Mit Abstand folgt das Thema der Wettbewerbsstrategie und Angebotspositionierung (mit 34%), das im Vergleich zum letzten Jahr wichtiger geworden ist. Als weitere wichtige Themen folgen das Markenmanagement, die stra-

* Dr. Karin Jeker ist Mitarbeiterin des Consulting- und Researchunternehmens TrustMark CFI AG in Zollikon/ZH. Detailliertere Ergebnisse der Studie können interessierten Personen auf Anfrage zugestellt werden. Telefon 01 392 04 07 (Frau Hubmann).

WICHTIGSTE MARKETINGTHEMEN DER NÄCHSTEN 3 JAHRE

Strategische Marketingthemen, an denen schwerpunktmässig gearbeitet wird (N=111)



teigische Marketingplanung sowie das Dienstleistungs- und Servicemanagement (vgl. Grafik «Wichtigste Marketingthemen der nächsten 3 Jahre»).

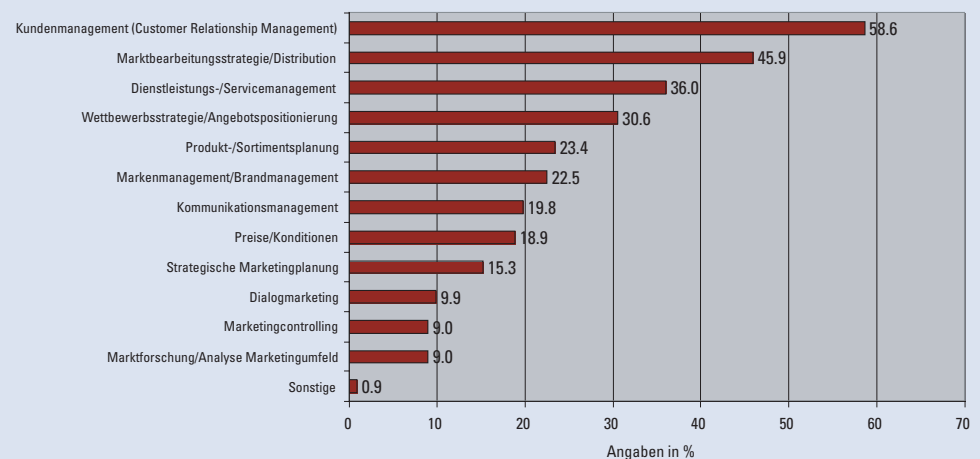
Betrachtet man das Gesamtbild der Schwerpunkte, so kann festgehalten werden, dass Themen wie der Marketing- oder Wettbewerbsstrategie wieder vermehrt Bedeutung beigemessen wird, während Themen wie Distribution, Produkt- und Sortimentsplanung oder Preise/Konditionen etwas an Bedeutung verloren haben.

Marketinginvestitionen primär beim Kundenmanagement und Marketing-Mix

Die Unternehmen werden auch zukünftig ihre finanziellen Schwerpunkte primär bei Themen rund um das Kundenmanagement setzen (plus 5% im Vergleich zum Vorjahr). Ähnlich wie im letzten Jahr wird der zweite finanzielle Schwerpunkt bei der Marktbearbeitungsstrategie gelegt (46%). Das Dienstleistungs- und Servicemanagement und die Wettbewerbsstrategie/Angebotspositionierung

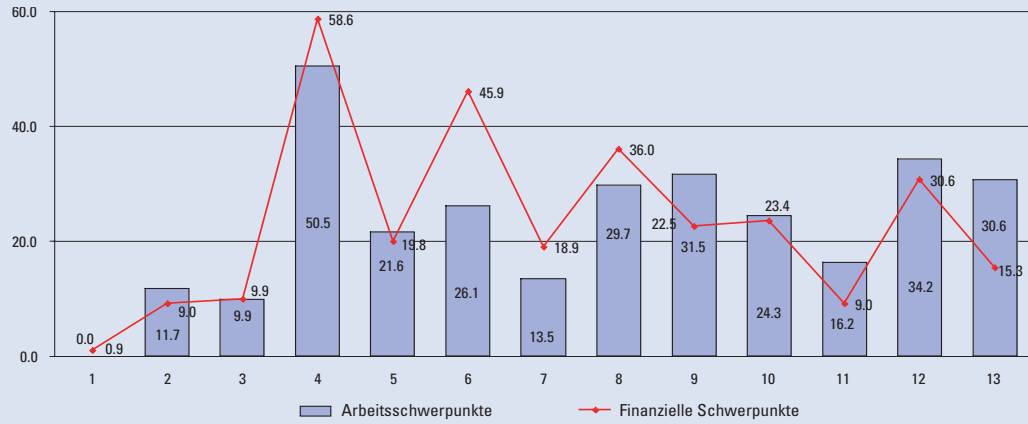
ZUKÜNFTIGE FINANZIELLE SCHWERPUNKTE

Strategische Marketingthemen, bei denen finanzielle Schwerpunkte gesetzt werden (N=111)



ARBEITSSCHWERPUNKTE UND BUDGETPOSTEN OFT UNGLEICH VERTEILT

Gap-Analyse arbeitsmässige und finanzielle Schwerpunkte (N=111)



Legende:

- 1 Sonstige
- 2 Marketingcontrolling
- 3 Dialogmarketing
- 4 Kundenmanagement (CRM)
- 5 Kommunikationsmanagement
- 6 Marktbearbeitungsstrategie/Distribution
- 7 Preise/Konditionen
- 8 Dienstleistungs-/Servicemanagement
- 9 Markenmanagement/Brandmanagement
- 10 Produkt-/Sortimentsplanung
- 11 Marktforschung/Analyse Marketingumfeld
- 12 Wettbewerbsstrategie/Angebotspositionierung
- 13 Strategische Marketingplanung

kommen nicht nur bei den Arbeitsschwerpunkten hoch in die Ränge, sie gehören auch zu den diesjährig wichtigsten Budgetposten. Bei der Produkt- und Sortimentsplanung sowie beim Markenmanagement werden weniger finanzielle Mittel als letztes Jahr eingesetzt, aber nach wie vor hohe Ausgaben getätigt. Die restlichen Themen zeigen im Vergleich zum Vorjahr nur wenig Veränderung (Grafik «Zukünftige finanzielle Schwerpunkte»).

Tendenz zu «Over- und Underspensing» bei Marketingausgaben

Wir wollten auch dieses Jahr wissen, ob sich die zukünftigen Arbeitsschwerpunkte der Marketingverantwortlichen mit den finanziellen Schwerpunkten decken, also mit den Themen, bei denen in den nächsten drei Jahren vorwiegend Investitionen getätigt werden. Dem ist nicht so, wie aus der Gap-Analyse deutlich hervorgeht (Grafik «Arbeitsschwerpunkte und Budgetposten oft ungleich verteilt»).

Es gibt Marketingthemen, die sehr arbeitsintensiv, aber finanziell weniger aufwendig sind, wie z.B. die strategische Marketingplanung und die Bestimmung der Wettbewerbsstrategie, und solche, die in finanzieller Hinsicht stark unterstützt werden, obwohl ihre Abwicklung weniger zeitintensiv ist. Als Beispiel gilt hier die Bestimmung der Preise und Konditionen.

Das Auseinanderklaffen von arbeitsmässigen und finanziellen Schwerpunkten ist in vielen Themenbereichen gerechtfertigt, bei einigen kann jedoch von klassischem «Over-spensing» resp. «Underspensing» gesprochen werden. Ein «Over-spensing» ist eher bei operativen Themen auszumachen, die den Marketingalltag der Verantwortlichen stark prägen, wie die Steuerung der Kundeninteraktionen, der Distributionskanäle, der Preise/Konditionen sowie des Kundenservices. Die hohen Ausgaben zur Steuerung der Marktbearbeitung (Distribution) sind zu hinterfragen, denn gerade in diesem Bereich ist die Gefahr von Streuverlusten besonders hoch und kann Unmengen von Geld verschlingen, wenn nicht zielgerichtet vorgegangen wird – im Sinne von «wer soll über welchen Kanal mit welchem Angebot erreicht werden». Ein «Underspensing» ist

gerade bei strategisch wichtigen Themen wie Brandmanagement, Wettbewerbsstrategie, Positionierung und strategischer Wettbewerbsplanung häufig der Fall. Auch in die Analyse des Marketingumfeldes, sprich in die Marktforschung, wird verhältnismässig wenig investiert. Dies könnte in Zeiten, in denen Markt- und Kundennähe wichtige Wettbewerbsvorteile darstellen, ein Eigentor sein. Themen, in die finanziell wie auch arbeitsmässig gleich viel investiert wird, sind Produkt- und Sortimentsplanung, Kommunikationsmanagement, Markencontrolling sowie Dialogmarketing.

Der Vergleich zum letzten Jahr zeigt bei einigen Themen eine deutliche Verschiebung der zukünftigen finanziellen Ausgaben. Die befragten Marketingpersonen sind überzeugt, dass für die Marktbearbeitung und Distribution zukünftig noch deutlich mehr Geld ausgegeben wird. Mehr Budget wird auch dem Servicemanagement, der Produkt- und Sortimentsplanung und den Preisen und Konditionen zugesprochen. Finanziell an Bedeutung verlieren hingegen die Wettbewerbsstrategie und Positionierung, das Brandmanagement und auch deutlich die strategische Marketingplanung. Dies verstärkt den Trend, zukünftig in eher kurzfristig planbare Marketingmassnahmen anstatt in Bereiche der strategischen Planung zu investieren.

Kunden, Wettbewerb und Brands weiterhin im Fokus

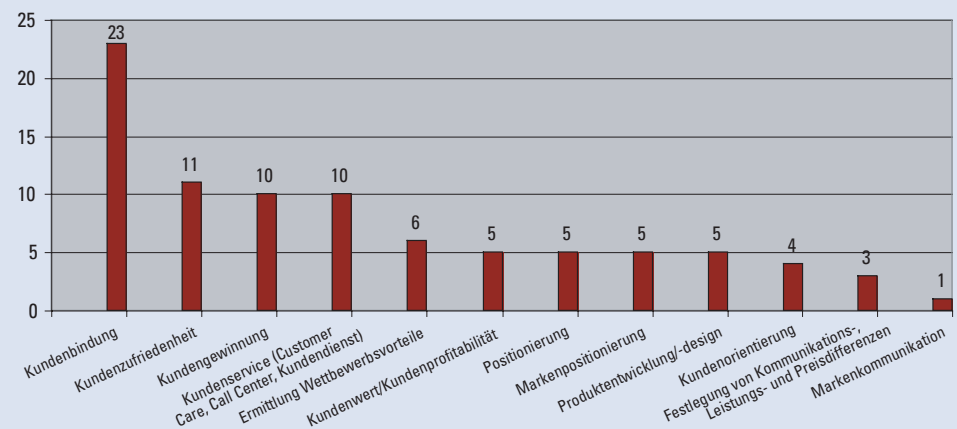
Innerhalb der strategischen Marketingthemen gibt es verschiedene Themenbereiche, die für die Marketingverantwortlichen besonders wichtig sind. Wir haben gesehen, dass

- Kundenbindungsmanagement,
- Wettbewerbsstrategie/Angebotspositionierung und
- Branding/Markenmanagement

zu den drei wichtigsten strategischen Themen gehören. Innerhalb des Customer Relationship Management sehen die Marketingverantwortlichen für die nächsten drei Jahre v.a. Potenzial für Kundenbindung, Kundenzufriedenheit und Kundenwert. Themen, die einem langfristigen Trend hin zu mehr Kundenorientierung auch über lange Zeit entsprechen. Eine zweite auch in Zukunft wichtige Ausrichtung bleibt die Wettbewerbsorientierung. Zentrale Bedeutung kommt hier der Ermittlung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz zu, sowie der Festlegung von Kommunikations-, Preis- und Leistungsdimensionen, um sich von den Wettbewerbern abzuheben. Innerhalb der dritten wichtigen Ausrichtung, des Markenmanagements, werden zukünftig v.a. Markenpositionierung und -kommunikation vorangetrieben.

OPERATIVE MARKETINGTHEMEN DER ZUKUNFT

Rangreihenfolge der operativen Marketingthemen. Anzahl Nennungen (1. Rang)



Kundenfokussiertes Marketing weiterhin auf Platz 1 der Marketingthemen

Werden alle genannten operativen Marketingthemen, die in den nächsten drei Jahren an Bedeutung gewinnen werden, nach Anzahl Nennungen in eine Rangreihenfolge gebracht, so zeigt sich folgendes Bild (siehe Grafik «Operative Marketingthemen der Zukunft»)

Wie letztes Jahr landet das Thema Kundenbindung mit 23 Nennungen am häufigsten auf Platz 1. Darauf folgen mit deutlichem Abstand weitere Kundenthemen wie Kundenzufriedenheit (11 Nennungen), Kundengewinnung sowie Kundenservice (je 10 Nennungen). Mit deutlich weniger Nennungen folgen diverse weitere Themen aus den Bereichen CRM, Wettbewerbs- und Markenstrategie.

Die Marken- und Unternehmenspositionierung verzeichnet etwas weniger Nennungen als letztes Jahr, Produktentwicklung/-design und die Festlegung von Kommunikations-, Preis- und Leistungsdifferenzen sind als wichtige Themen neu dazugekommen. Für die Themen Markenführung, Markenpflege, Kundenabwanderung und -rückgewinnung werden dieses Jahr nicht mehr die ersten Ränge vergeben, wobei die Differenz der absoluten Anzahl Nennungen im Vergleich zum Vorjahr sehr klein ist und nicht überinterpretiert werden sollte.

Die Rangreihenfolge der Themen, die nach Meinung der Marketingverantwortlichen in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen werden zeigt, dass Trends, wie sie die Marketingverantwortlichen verstehen, von langfristiger Natur sind und nicht von heute auf morgen aus ihrem Marketingalltag verschwinden. Trotz Kostendruck ist jedoch auffallend, dass Themen wie Marketingeffizienz oder -controlling eine eher untergeordnete Bedeutung zukommt.

Vielfältige Weiterbildungen benötigt, um Herausforderungen zukünftig erfolgreich zu meistern

Fragt man die Betroffenen nach Weiterbildungen, die ihnen helfen würden, die zukünftigen Herausforderungen im Marketing besser zu meistern, ist die Themenvielfalt kaum einzugrenzen. Ähnlich wie letztes Jahr wird sowohl an umfassende Weiterbildungen gedacht, wie MBA, Marketingleiter/-planer, Kommunikationsleiter oder Nachdiplomstudien, als auch an Weiterbildungen zu fachspezifischen Themen wie Customer Relationship Management, Marketing & Kommunikation, Dienstleistungsmanagement, Marketing- und Verkaufscontrolling, u.a.

Auch Tagungen der Gesellschaft für Marketing (GfM), des Schweizerischen Marketing Clubs (SMC) oder der Universität St.Gallen, der Direct Day der Schweizerischen Post, der Swiss Management Summit oder die Handelstagung GDI helfen den Fachpersonen, ihre Marketingziele zukünftig noch besser zu erreichen.

Wichtigste Marketingtrends und -herausforderungen der Marketingpraxis

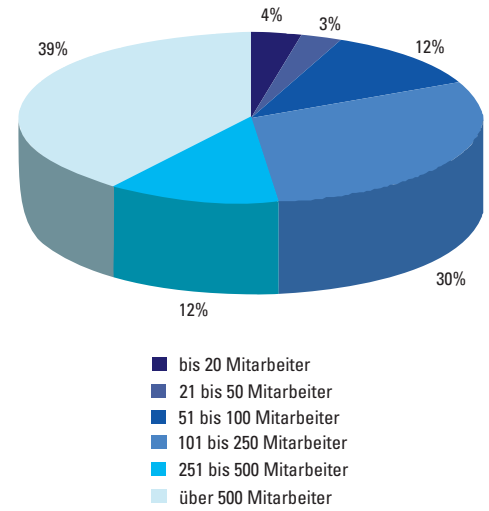
Zusammenfassend lassen sich aus der dritten Trendstudie folgende Erkenntnisse ableiten:

Trendbarometer

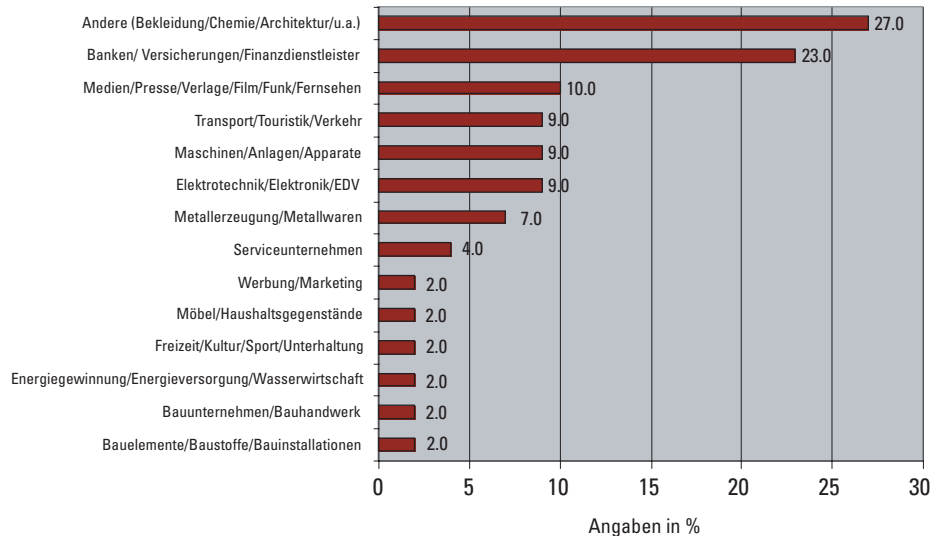
Struktur der Befragung

Insgesamt gaben 111 Personen Auskunft zu den gestellten Online-Fragen. Mehr als die Hälfte (51%) dieser Personen arbeiten in einem Unternehmen mit mehr als 250 MitarbeiterInnen. Weiter arbeiten 42% der Personen in einem mittelgrossen Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten. Die restlichen 7% arbeiten in einem kleinen Unternehmen mit weniger als 50 MitarbeiterInnen. Die Teilnehmenden der Befragung stammen wie letztes Jahr aus den unterschiedlichsten Branchen. Mit 23% am häufigsten wird die Branche «Banken, Versicherungen und Finanzdienstleister» genannt, gefolgt von den Branchen Medien/Presse/Verlage (10%), Transport/Touristik/Verkehr, Maschinen/Anlage/Apparate und Elektrotechnik/Elektronik/EDV (je 9%).

Unternehmensgrösse



Branchenzugehörigkeit



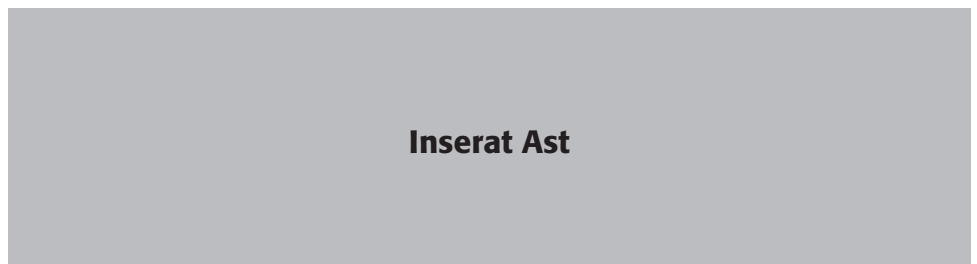
Strategische Themen, wie die Marketingplanung oder Wettbewerbsstrategie und Positionierung des Unternehmens haben im Vergleich zur letztjährigen Einschätzung wieder vermehrt angezogen. Die Zwänge der Rezession scheinen teilweise überwunden, sodass wieder vermehrt Raum bleibt, sich mit strategisch wichtigen Fragestellungen auseinander zu setzen.

Der zukünftigen thematischen Ausrichtung hinken die Schwerpunkte bei der Vergabe der finanziellen Mittel bei einigen Themen hinterher. In viele operative Themen, seien es nun die Marktbearbeitung, Bestimmung von

Preisen und Konditionen oder Produkt- und Sortimentsplanung, wird nach wie vor stark investiert, während Themen wie die strategische Marketingplanung einen verhältnismässig geringen Anteil am Marketingbudget ausmachen.

Das Kundenmanagement bildet einen Schwerpunkt bei der Arbeit der Verantwortlichen und wird auch zukünftig der wichtigste Budgetposten bei den Marketingausgaben bleiben. Der Trend hin zu einer konsequenten Ausrichtung der Unternehmung am Markt und am Kunden wird sich in den nächsten drei Jahren somit noch verstärken.

Anzeige



Inserat Ast