



# 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 aufforchen, 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