75 JAHRE GfM SWISS MARKETING

Forschungsreihe

05/2016

Die wahren Erfolgsfaktoren

einer marktorientierten Unternehmensführung

DIE WAHREN ERFOLGSFAKTOREN EINER MARKTORIENTIERTEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG

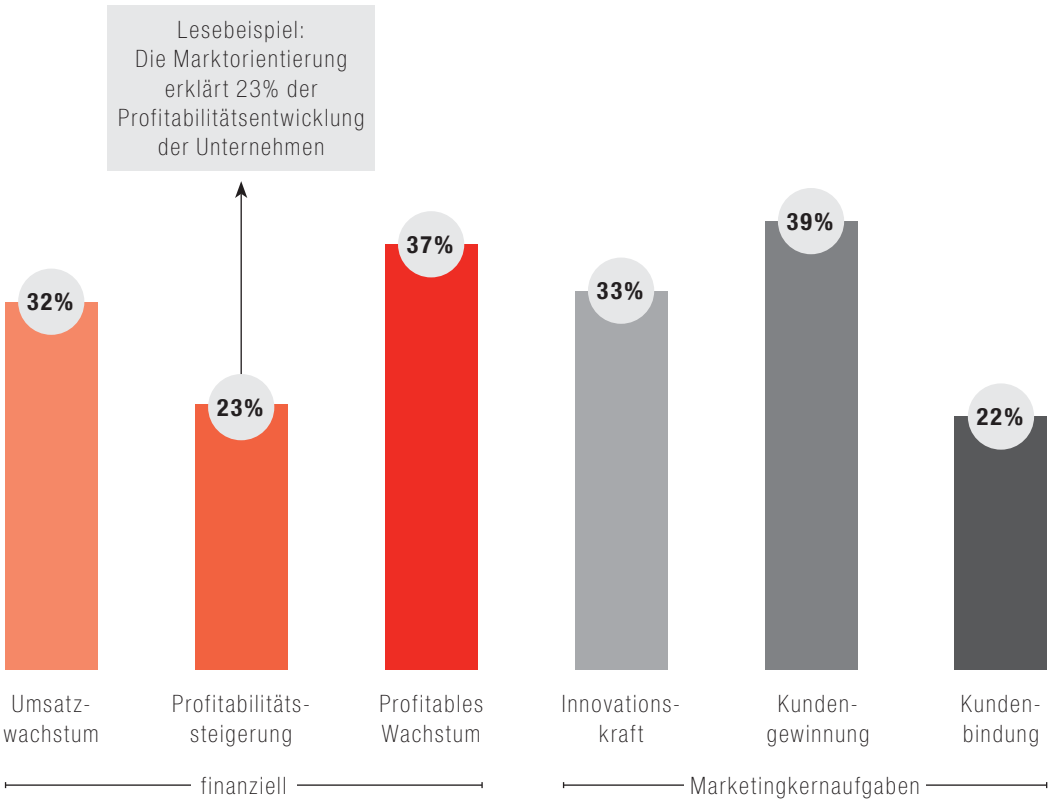
Konsequente Marktorientierung wird als Erfolgsrezept gesehen. Marktorientierte Unternehmen verstehen die Bedürfnisse ihrer Kunden und sind in der Lage, bessere Angebote als der Wettbewerb zu bieten. Das klingt bestechend einfach. Aber in der Umsetzung stellen sich Führungskräften drei Fragen: erstens zur Relevanz der Marktorientierung, zweitens zu den erfolgreichen Hebeln und drittens zu den typischen Fallen. Antworten hierauf liefert ein Forschungsprojekt der Hochschule für angewandtes Management mit der h&z Unternehmensberatung und rpc – The Retail Performance Company.

MARKTORIENTIERUNG ERHÖHT DEN UNTERNEHMENSERFOLG

Marktorientierung trägt wesentlich zum finanziellen Unternehmenserfolg bei (Abbildung 1): Sie erklärt 32 % des Umsatzwachstums, 23 % der Profitabilitätssteigerung, und sogar 37 % des profitablen Umsatzwachstums der in der Studie untersuchten Unternehmen. Die Gründe dafür zeigen sich beim Betrachten der Kernaufgaben des Marketings. Marktorientierung beflügelt die Innovationskraft von Unternehmen (33 %), erklärt 39 % des Erfolgs in Sachen Kundengewinnung und 22 % bei der Kundenbindung.

Insgesamt entfalten laut Analyse 10 von 27 untersuchten Faktoren der Marktorientierung eine signifikante, positive Erfolgswirkung. Aus Führungssicht besonders interessant sind jene drei Faktoren, die mehrere Erfolgsgrössen zugleich beeinflussen. Schliesslich erlauben sie es, die Bemühungen zu fokussieren.

Abbildung 1



DREI POSITIV-FAKTOREN, DIE ZUM ERFOLG FÜHREN

1. Kundenzentrierte Investitionsentscheidungen

Unternehmen, die kundenorientierte statt finanztaktische Investitionsentscheidungen treffen, verbessern ihr Umsatzwachstum und ihre Profitabilitätsentwicklung. Eine um 10% stärkere Kundenorientierung in diesem Bereich erhöht im Schnitt das Umsatzwachstum um 2.7% und die Profitabilität um 3.2%. Nicht die (tendenziell restriktiveren) Vorgaben des Chief Financial Officers sorgen also für positive Ergebnisse, sondern Investitionsentscheidungen gemäss der Kundenanforderungen. Das gilt umso mehr, als dieser Hebel der einzige Faktor der Marktorientierung ist, der an beiden Enden des Vertriebsspektrums positiv wirkt, sowohl im Farming (Kundenzufriedenheit und -bindung), als auch im Hunting (Kundenakquisition) (Abbildung 2).

2. Kundenzentrierte Aus- und Weiterbildung

Gezielte Investitionen in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter, damit diese die Kunden besser verstehen, optimal ansprechen und betreuen können, unterstützen substanziell positiv die Kundenakquisition. Den Analysen zufolge steigern 10% höhere Aus- und Weiterbildungsinvestitionen die Effektivität der Kundengewinnung um 3.2%. Darüber hinaus steigern sie wesentlich die Innovationskraft (+2.7%). Das macht sich auch finanziell bemerkbar: Marktorientierte Aus- und Weiterbildungsmassnahmen wirken sich klar positiv auf das Umsatzwachstum aus (+3.5%) (Abbildung 3).

Abbildung 2

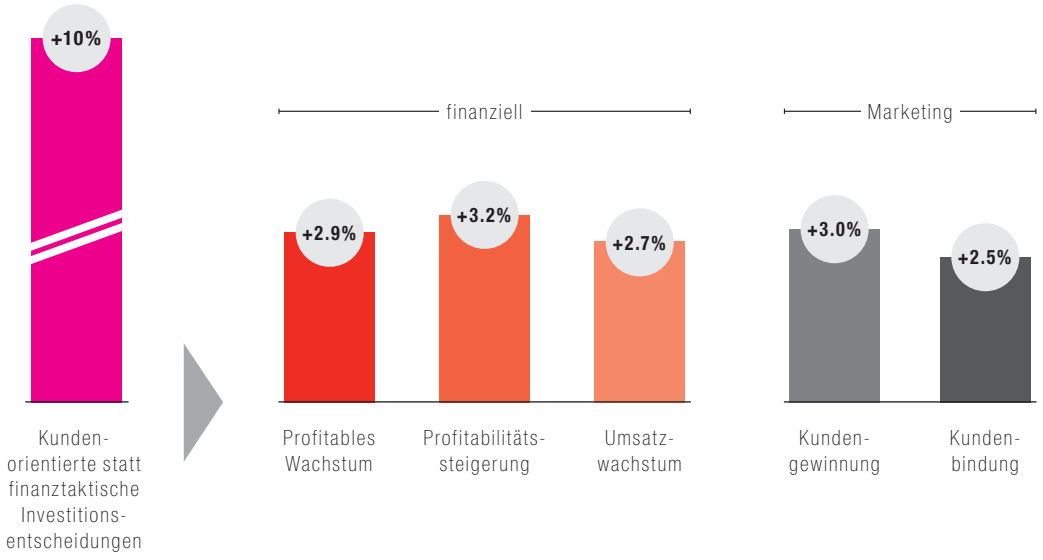
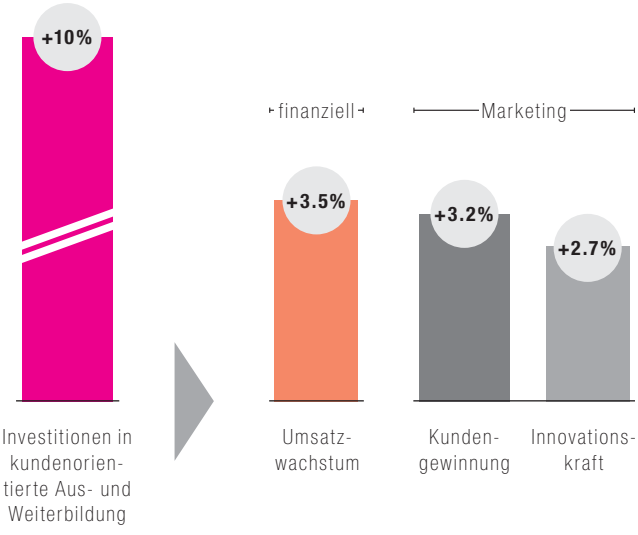


Abbildung 3

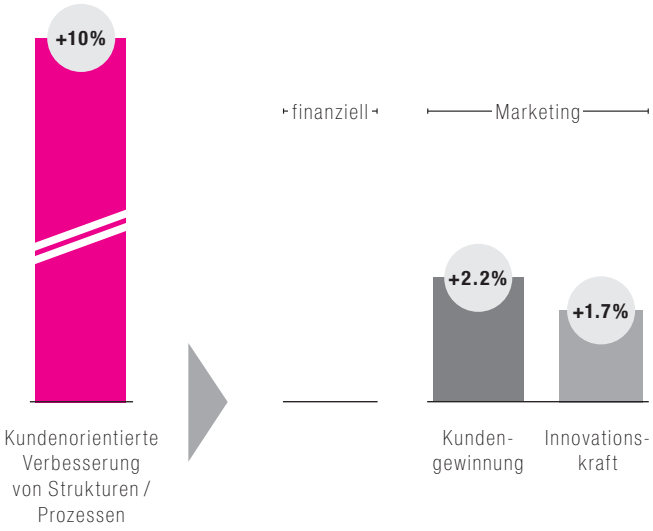


3. Kundenzentrierte Strukturen und Prozesse

Sind unternehmerische Strukturen und Prozesse auf die Markt- und Kundenanforderungen ausgerichtet, erhöht sich spürbar die Erfolgswahrscheinlichkeit bei der Kundenakquisition. Unternehmen, die sich im Struktur- und Prozessbereich um 10% verbessern, sind in der Lage, ihre Kundengewinnung um 2.2% effektiver zu gestalten. Daneben wirken sich kundenorientierte Strukturen und Prozesse statistisch signifikant positiv auf die Innovationskraft eines Unternehmens aus. Der Anteil neuer Produkte am Umsatz ist bei Unternehmen, die sich bei der Gestaltung von Strukturen und Prozessen von anderen Überlegungen leiten lassen, deutlich niedriger (Abbildung 4).

Aber unsere Analysen zeigen auch: Nicht alle populären Massnahmen der marktorientierten Führung wirken automatisch positiv. Einige gängige Weisheiten sind zu hinterfragen.

Abbildung 4

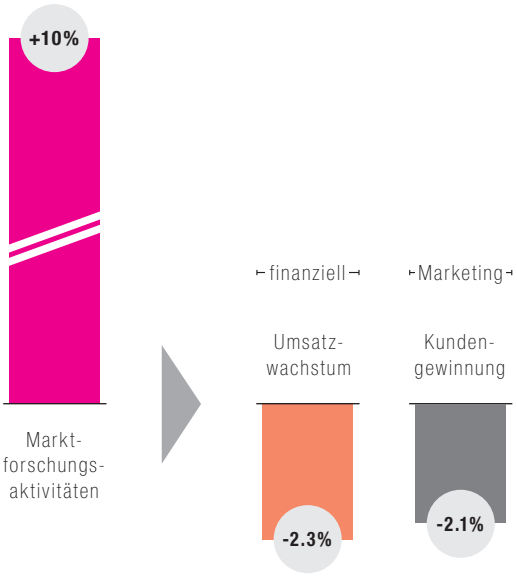


DREI MISSVERSTÄNDNISSE, DIE DEN ERFOLG MINDERN KÖNNEN

1. Marktforschung und Management-instrumente als Patentlösung

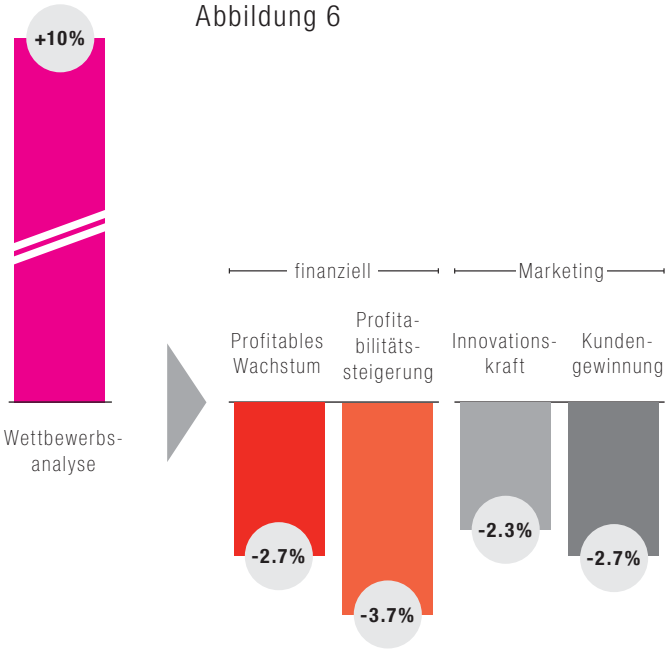
Unsere Modelle zeigen keine Evidenz dafür, dass die Art und Weise, wie Marktforschung heute in der Praxis betrieben wird, automatisch den Erfolg verbessert. Im Gegenteil: Marktforschungsinitiativen entfalten oft nachteilige Erfolgswirkungen. Unternehmen, die ihre Researchaktivitäten um 10 % intensivieren, bremsen ihr Umsatzwachstum im Schnitt um 2.3 % und die Effektivität ihrer Kundengewinnung um 2.1 % (Abbildung 5). Offenbar gelingt es vielen Unternehmen nicht, Marktforschungsinitiativen effektiv und effizient zu nutzen. Das belegen unser Analysen, denen zufolge es sich sehr wohl positiv auf den Erfolg auswirkt, wenn die Bedürfnislagen der Kunden gut bekannt sind, dieses Wissen im Alltag miteinander geteilt wird und die Erkenntnisse in angemessenen Aktionen münden.

Abbildung 5



Ähnlich sieht es in Sachen Marketing-Managementinstrumente aus: Ihr Einsatz scheint mehr Tücken zu haben als gemeinhin angenommen. Wir konnten keine Hinweise finden, dass die Nutzung von Tools wie z.B. der SWOT- oder Portfolioanalyse den Unternehmenserfolg verbessert. Vielmehr mindern Firmen, die beispielsweise ihre Wettbewerbsanalysen um 10 % intensivieren, ihr profitables Wachstum im Schnitt um 2.7 % (Abbildung 6). Interessanterweise steigert eine um 10 % bessere Marktkenntnis das Umsatzwachstum im Schnitt um 3.8 %. Der Tooleinsatz trägt jedoch augenscheinlich nicht wesentlich zum besseren Verständnis von Markt und Wettbewerb bei.

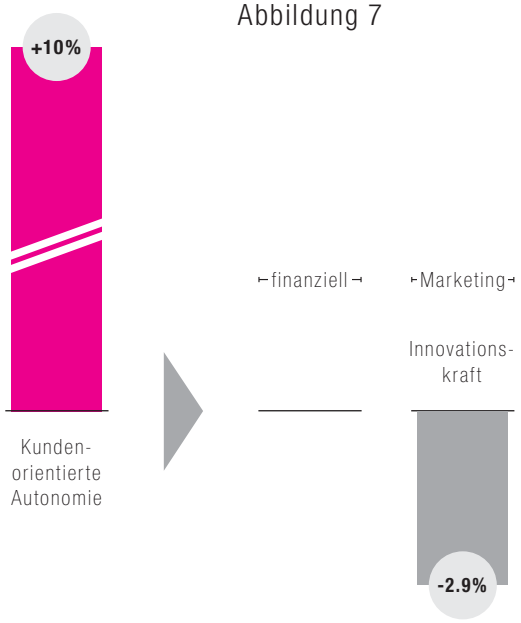
Abbildung 6



2. Autonomie und Empowerment als einfacher Weg zum Erfolg

Eigenständige Mitarbeiter sind an der Kundenfront leistungsfähiger und erzielen bessere Ergebnisse, so die Hoffnung vieler Führungskräfte. Unsere statistischen Modelle zeichnen allerdings ein kritischeres Bild. Es lassen sich keine signifikanten Einflüsse der Autonomie von Mitarbeitern auf die finanziellen Erfolgsgrössen Umsatzwachstum und Profitabilitätsverbesserung feststellen. Auch bei den Kernaufgaben des Marketings, Kundengewinnung und -bindung, zeigen sich keine bedeutenden Effekte. Allerdings mindert eine um 10 % erhöhte Autonomie die Innovationskraft um 2.9 % (Abbildung 7).

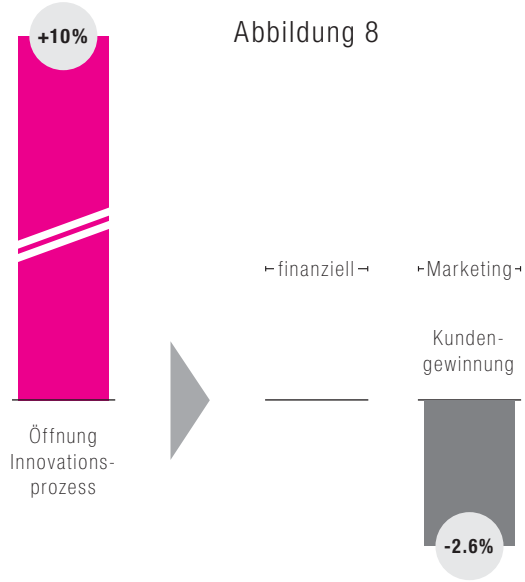
Abbildung 7



3. Wunderwaffe Open Innovation

Initiativen, die Kunden in den Innovationsprozess einbinden, werden derzeit intensiv diskutiert und von Beratern mit Blick auf Umsatzwachstum und Profitabilitätsentwicklung empfohlen. Unseren Analysen zufolge könnte sich das als Fehleinschätzung erweisen. Im Schnitt sind bei den untersuchten Unternehmen keine signifikanten Einflüsse erkennbar, genauso wenig bei der Innovationskraft. Stattdessen beeinträchtigen kundenseitige Open-Innovation-Aktivitäten die Leistungsfähigkeit in Sachen Kundenakquisition: Eine Öffnung des Innovationsprozesses um 10 % senkt die Effektivität der Kundengewinnung um 2.6 %. Eine Erklärung ist die Fokussierung vieler Unternehmen auf die Einbindung von Bestandskunden – zu Lasten von Ressourcen, die sich um neue Kunden bemühen könnten (Abbildung 8).

Abbildung 8



INTELLIGENTE MARKTORIENTIERUNG

Unsere Studie bestätigt: Marktorientierung ist ein Erfolgsfaktor. Sie zeigt aber auch, dass Unternehmen einem intelligenten, differenzierten Ansatz folgen müssen, um das Optimum zu erreichen. Das heisst konkret:

NACHHALTIGEN KUNDENNUTZEN DURCH KUNDENZENTRIERTE INVESTITIONEN SCHAFFEN

Im Unterschied zu kurzfristigen finanztaktischen Überlegungen schaffen kundenorientierte Investitionsentscheidungen einen nachhaltigen, überlegenen Kundennutzen. Unternehmen, die kundenorientiert investieren, bedienen vorhandene Kundenwünsche besser, antizipieren künftige Bedürfnisse eher, erarbeiten für den Kunden wertvollere Lösungen als der Wettbewerb und können das Kundenverhalten aktiv im Sinne des eigenen Unternehmens verändern.

KUNDENORIENTIERTE INVESTITIONEN BEI DER EMCO GROUP

Die international tätige emco-Gruppe orientiert sich bei Investitionsentscheidungen für ihre Marken NovusDahle (Bürotechnik) und emcoBad (Badezimmer-Einrichtungen) bewusst am Nutzen für die Kunden. Dabei folgt die Firma einem 3-stufigen Modell: Zunächst baut emco zur Erfüllung der Kundenanforderungen in China eine vollintegrierte Fertigung auf. Zweitens antizipiert emco frühzeitig Designtrends. Denn Listungen in Katalogen sind insbesondere im Büromaterialumfeld langlebig. Designfestlegungen und entsprechende Investitionsentscheide werden lange vor der Markteinführung getroffen. «Investitionen in den Kundengeschmack von morgen sind eine Herausforderung», betont Christian Gnass, Geschäftsführender Gesellschafter der emco-Gruppe. Als dritte Stufe ermöglicht emco seinen Kunden das Cherrypicking: Mit «Good-Better-Best» hat Novus Bürotechnik drei Preiskategorien im Sortiment. «Das bedeutet, dass Novus vorab in 10 verschiedene Hefter und Locher investieren muss, um unterschiedlichen Kunden Differenzierungsmöglichkeiten zu bieten.»

emco erzielt durch die eigene Fertigung höhere Margen und kann die Bestände und Veredlungsprozesse steuern. Die Fähigkeit, Designtrends zu antizipieren, verkürzt die «Time to Market» und weckt durch immer neue Produktausführungen das Kundeninteresse. Die Preisgestaltung wiederum sichert die Produktlistung in Katalogen und schafft die Basis für eine kontinuierliche Umsatzentwicklung.

KUNDENZENTRIERTE AUS- UND WEITERBILDUNG BEI AUDI MIT STRAIGHTLABS

Die wachsende Modellvielfalt mit immer neuen Ausstattungspaketen zwingt die Automobilindustrie zu schnellem Wissens- und Kompetenzaufbau. Die Audi Handelsorganisation spürt die hohen Erwartungen aufgeklärter Kunden im Kundengespräch.

«Unternehmen müssen heute verstärkt Handlungskompetenzen entwickeln», sagt Prof. Dr. Peter F.-J. Niermann, Geschäftsführer von straightlabs, einem Unternehmen, das Audi mit Corporate Learning-Lösungen unterstützt. «Erwachsene erwerben 90 % des Wissens selbstorganisiert, und die zeitlichen Ressourcen sind knapp. Konventionelle Qualifizierungsstrategien und On-site-Trainings stossen an ihre Grenzen.» Daher setzt Audi, ergänzend zu Präsenztrainings, mit Gamification auf eine neue Form des interaktiven Lernens. Wissen wird in selbstorganisierten Lernprozessen vermittelt.

Das Unternehmen straightlabs entwickelte mit dem Audi Virtual Training eine interaktive virtuelle Trainingswelt, in der Gaming-Elemente zum Entdecken und Lernen motivieren und Trainingserfolge belohnen. Mit künstlichen Charakteren, Avataren, trauen sich die Teilnehmer, reale Situationen aus der Praxis durchzuspielen und ihr kundenorientiertes Verhalten zeit- und ortsunabhängig zu trainieren. Sie erhalten direkt Feedback, wie sich ihr Verhalten im Kundenkontakt verbessert und sehen, wo sie im Vergleich zu anderen Teilnehmern stehen.

MITARBEITER KUNDENZENTRIERT BILDEN UND FÖRDERN

Mitarbeiter, die Kunden besser verstehen und beraten, erhöhen die Chancen für neue Geschäftsabschlüsse. Kunden können leichter gebunden, Cross- und Up-Selling-Möglichkeiten besser genutzt werden. Eine kundenzentrierte Aus- und Weiterbildung hilft, Stress- und Überforderungsszenarien und daraus resultierende Produktivitätseinbussen und Folgekosten zu vermeiden. Angesichts dieser positiven möglichen Wirkungen überrascht es, dass lediglich 20 % der untersuchten Unternehmen diese Potenziale konsequent heben.

MARKTORIENTIERUNG SINNVOLL ORGANISATIONAL VERANKERN

Marktorientierung entsteht aus dem Zusammenspiel aller, von Mitarbeitern, Management, Board bis zur Eigentümerschaft, und ihrem orchestrierten marktorientierten Verhalten. Strukturen und Abläufe lassen sich am konkreten Nutzen für den Kunden messen. Eine angemessene Dezentralisierung trägt dazu bei, dass die Mitarbeiter nah am Kunden sind, relevante Sachverhalte erfahren, und schnell auf Kundenbedürfnisse reagieren können.

KUNDENZENTRIERTE ORGANISATION BEI ESCO – EUROPEAN SALT COMPANY

Commodity-Hersteller, deren Produkte sich nur geringfügig unterscheiden, müssen sich anderweitig von ihren Wettbewerbern differenzieren. Der international tätige Salzanbieter esco, eine Tochtergesellschaft des weltgrössten Salzproduzenten K+S, verfolgt z.B. eine ausgeprägte Serviceorientierung.

Nicht nur beim Produkt selbst, sondern über flexible und sehr kurzfristige Lieferzeiten bis hin zu besonderen Logistikanforderungen, realisiert das Unternehmen die Kundenwünsche entlang der gesamten Wertschöpfungskette. «Das funktioniert nur, wenn wir die Prozesse kundenzentriert gestalten, wenn wir sie flexibel und schnell auslegen», betont Holger Bekemeier, Vice President Product Management.

Im Streusalzgeschäft beispielsweise, das witterungsbedingt hohen Bedarfsschwankungen unterliegt und sehr kurze Lieferzeiten erfordert, können Strassenmeistereien und Kommunen über einen eigenen Webshop rund um die Uhr an sieben Tagen der Woche Bestellungen aufgeben, die innerhalb von 24 Stunden ausgeliefert werden können. Auch hält das Unternehmen auf Wunsch kundenspezifische Lagerkapazitäten vor, um bei Bedarfsspitzen jederzeit kurzfristig liefern zu können.

INTELLIGENTE MARKTFORSCHUNG BEI BSH HAUSGERÄTE

Um im wettbewerbsintensiven Markt der Hausgeräte erfolgreich zu sein, fokussiert Europas grösster Hausgerätehersteller BSH konsequent auf die Bedürfnisse der Verbraucher. «Ohne solide Marktforschung kommt man nicht aus», betont Dr. Joachim Weckwerth, Vice President Laundry Care Europe. «Sie zeigt uns die Facetten, wie Konsumenten leben und welche Probleme sie im Alltag haben. Dadurch ergeben sich für uns neue Handlungsfelder und Produktideen, die es heute noch nicht gibt.»

Das alles ermöglicht intelligente Marktforschung. Kundendaten werden zwar extern erhoben, aber die Deutungshoheit liegt intern, um das notwendige Branchen-Knowhow zu nutzen. Gleichzeitig werden die statistischen Analysen durch Praxis-Tests ergänzt, in denen Konsumenten Feedback zu konkreten Produkterlebnissen geben. Mit dem selbst betriebenem Lifestyle-Waschsalon «Wash & Coffee» in München will das Unternehmen beispielsweise erfahren, ob die innovativen Ideen der Ingenieure in der Praxis tatsächlich funktionieren.

MARKTFORSCHUNG PROFESSIONALISIEREN & MANAGEMENTINSTRUMENTE RICHTIG NUTZEN

Vielen Unternehmen gelingt es nicht, Marktforschungsinitiativen effektiv und effizient zu gestalten und zu nutzen. Marktforschung professionell zu betreiben heisst erstens, die Massnahmen nicht über- oder unterdimensioniert, sondern angemessen zu skalieren. Zweitens bedeutet es auf Scheingenauigkeit und übertriebenen Perfektionismus zu verzichten und den Fokus auf «Actionable Insights», also die Ableitung von Handlungsempfehlungen zu richten. Drittens gilt es, Marktforschung nicht zur ex-post Rationalisierung bereits getroffener Entscheidungen, sondern zukunftsgerichtet zur Entscheidungsfindung zu nutzen.

Auch Managementinstrumente werden in vielen Fällen nicht richtig eingesetzt. Erfolgreiche Unternehmen setzen nicht voreilig auf Tools, weil diese en vogue sind. Es geht ihnen vielmehr darum, die richtigen Werkzeuge für die jeweilige Aufgabe zu finden, ihre Stärken und Schwächen zu kennen, verschiedene Tools intelligent miteinander zu kombinieren, sie auf die Anforderungen im Unternehmen hin anzupassen, und aus Erfahrungen im Umgang mit den Instrumenten zu lernen.

FÜHREN UND LEITPLANKEN SETZEN

Eigenständigkeit der Mitarbeiter im Umgang mit den Kunden ist dann erfolgreich, wenn sie in sinnvollen Bahnen verläuft. Die Lösung: «Autonomy through boundaries». Denn an der Schnittstelle zum Kunden benötigen Mitarbeiter strategische und operative Rahmenvorgaben, innerhalb derer sie eigenständig agieren und sich orientieren können. Ein autonomer Umgang mit den Kunden birgt ansonsten das Risiko, dass eigenständig nicht eigenständig im Sinne des Unternehmens heisst. Zudem müssen die Mitarbeiter das Knowhow und das erforderliche Wissen haben, um tatsächlich eigenständig und kundenorientiert agieren zu können.

INNOVATIONSPROZESSE PLANVOLL ÖFFNEN

Die Integration von Kunden in den Innovationsprozess ist kein Ersatz für die eigene Innovationskraft. Gerade tiefgreifende Innovationen sind häufig nicht auf Wünsche zurückzuführen, die Kunden artikulieren können. Ihre Entwicklung setzt in der Organisation verankerte Kompetenzen und strategische Weitsicht voraus. Open Innovation muss daher zur Innovationsstrategie passen. Wenn grundlegendere Innovationen angestrebt werden, ist es ratsamer, intensiv mit einer begrenzten Anzahl an Lead Usern zusammenzuarbeiten, die beispielsweise Knowhow hinsichtlich sich erst rudimentär abzeichnender Technologien haben. Sind inkrementelle Verbesserungen oder Innovationen unter bekannten Rahmenbedingungen das Ziel, bietet es sich an, mit einer grösseren Anzahl von Kunden zu kooperieren, die den Massenmarkt repräsentieren.

EMPOWERMENT UND KUNDENZENTRIERTE ORGANISATION MIT WESHOP

Die führende deutsche gesetzliche Krankenversicherung AOK wollte die Qualität ihrer Kundenberatung weiter erhöhen. Dazu wurden unter anderem Freundlichkeitsinitiativen gestartet und den Beratern mehr Eigenständigkeit zugestanden. Trotzdem konnten die Berater nur unzureichend Hilfestellung zu spezifischen Anfragen geben. Es fehlte ihnen an relevanten Vorab-Informationen zu den Kundenanfragen und einem zeitlichen Vorlauf zur Vorbereitung der Kundengespräche.

Mit dem WeShop, bei dem ein intelligenter Verkaufsraum in der digitalen Welt mit der realen Welt des POS verknüpft wird, wurden die Strukturen und Abläufe an der Kundenschnittstelle verändert: Der Kunde erklärt sein Anliegen im Vorfeld in einem digitalen Anmeldeprozess. Auf dieser Basis werden ihm unmittelbar weitergehende Informationen zur Verfügung gestellt und gleichzeitig passende und verfügbare Berater vorgeschlagen. Dadurch wird der Kunde schon zu Beginn des Prozesses besser abgeholt und der Berater hat die Möglichkeit, sich auf Basis der Kundeninformationen vorzubereiten oder einen weiteren Kollegen mit passenden Kompetenzen hinzuzuziehen.

Im Ergebnis hat sich die Beratungsqualität klar erhöht. «Empowerment muss durch Wissen begleitet werden», betont Christian Rössler, Managing Partner von WeShop, entstanden aus der Partnerschaft der Agentur Serviceplan mit dem Ladenbauexperten Vitra und dem IT-Anbieter Cisco.

TAKE-AWAYS FÜR DIE PRAXIS

– Marktorientierung steigert die Marketingeffektivität und verbessert den finanziellen Unternehmenserfolg – wenn man sie richtig angeht.
– Ein intelligenter Ansatz der marktorientierten Unternehmensführung setzt auf kundengerichtete Investitionen, kundenorientierte Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter und eine kundenzentrierte Organisation.
– Marktforschung, Managementinstrumente, Empowerment und Open Innovation werden oftmals falsch eingesetzt und wirken dann negativ auf das Geschäftsergebnis. Die Anwendung dieser Werkzeuge muss weiter professionalisiert werden.

STUDIENDESIGN

Befragt wurden Geschäftsführer und Führungskräfte von 109 Unternehmen unterschiedlicher Sektoren und Grössenklassen. Aufgrund der Zusammensetzung der Stichprobe kann von einer guten Generalisierbarkeit der Ergebnisse für Unternehmen im deutschsprachigen Raum ausgegangen werden. In der Befragung wurden unterschiedliche Faktoren der Marktorientierung erhoben und der finanzielle Erfolg und die Marketingeffektivität gemessen. Der Einfluss der Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg wurde mit Hilfe statistischer Methoden und qualitativer Interviews mit ausgewählten Studienteilnehmern untersucht.

ÜBER DIE AUTOREN

CLEMENS KOOB

ist Professor für Marktforschung und strategisches Marketing an der Hochschule für angewandtes Management in Erding und Managing Director des Marktforschungs- und Strategieberatungsunternehmens zehnvier, Zürich. Kontakt: clemens.koob@zehnvier.ch

ANDRE M. SCHMUTTE

ist Professor für marktorientierte Unternehmensführung an der Hochschule für angewandtes Management in Erding und Managing Director des beratenden Instituts für Managementkompetenz München. Kontakt: andre.schmutte@institut-mkm.com

SERGE PETIT

ist Senior Project Leader und Leiter der Practice «Vertrieb und Wachstum» bei der h&z Unternehmensberatung in München. Kontakt: serge.petit@huz.de

INGO SUSEMIHL

ist Senior Venture Manager bei Siemens Novel Businesses und war bis Juni 2015 Geschäftsführer der Retail Performance Company, einem Joint Venture der BMW Group und der h&z Unternehmensberatung. Kontakt: ingo.susemihl@siemens.com

FLORIAN OFFERGELT

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der h&z Unternehmensberatung. Kontakt: florian.offergelt@huz.de

PERFORMANCE myclimate neutral Drucksache
No. 01-16-426044 – www.myclimate.org
© myclimate – The Climate Protection Partnership

FSC www.fsc.org MIX Papier aus verantwortungsvollen Quellen FSC® C010670

GfM-Forschungsreihe

In Zusammenarbeit mit Experten aus der Wissenschaft und der Praxis nimmt die GfM eine führende Rolle in der Forschung im Bereich marktorientierte Unternehmensführung in der Schweiz ein. Die GfM-Mitglieder erhalten die wichtigsten Ergebnisse der von der GfM unterstützten Forschungsprojekte in der Publikation «GfM-Forschungsreihe» zugestellt.

01/2016 8 key trends that will shape the future of marketing
02/2016 Zielgruppen im mobilen Zeitalter wirkungsvoll erreichen
03/2016 Die Brücke zwischen CMO und CIO
04/2016 Internet of Things

01/2015 Globalview
02/2015 Marketing Transformation
03/2015 D-Time
04/2015 Mit «4-Gewinnt» zur starken Marke
05/2015 Sharing Economy: Teile und verdiene!
06/2015 Trendthema Thick Data

Unter dem Link http://www.gfm.ch/de/forschung/forschungsreihe/ können Sie die GfM-Forschungsreihen der vergangenen Jahre kostenlos downloaden.

75 JAHRE GfM SWISSMARKETING

Schweizerische Gesellschaft für Marketing, Löwenstrasse 55, 8001 Zürich
Telefon +41 (0)44 202 34 25, Fax +41 (0)44 281 13 30, www.gfm.ch, info@gfm.ch