

VBW-Herbstanlass vom 8. November 2007 Flops und Tops im Marketing

Der letzte Anlass im Jubiläumsjahr der VBW war ein Grosse Erfolg: nur das Auditorium Maximum der Universität konnte die überaus zahlreich erschienenen VBW-Mitglieder und Gäste fassen. Prof. Dr. Richard Kühn bot ihnen einen faszinierenden Überblick über die Grundsätze des erfolgreichen Marketings und spickte diesen mit vielen praktischen Beispielen – sowohl Tops wie auch Flops – von Schweizer Firmen aus den vergangenen 30 Jahren.

Auch der vierte und letzte Anlass im Jubiläumsjahr der VBW sollte *Spitzenleistungen* gewidmet sein: solchen von Schweizer Firmen im Bereich des *Marketings* in den letzten 30 Jahren, also in der Zeit zwischen der Gründung unserer Alumni-Vereinigung und heute.

Niemand schien uns als Referent zu diesem Thema besser geeignet als *Prof. Dr. Richard Kühn*, von 1987 bis zu seiner Emeritierung im Jahre 2004 ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre und Direktor des Instituts für Marketing und Unternehmensführung der Universität Bern. Rekordverdächtige 130 VBW-Mitglieder und Gäste meldeten sich denn auch für diesen Anlass an, der kurzfristig vom Haus der Universität ins Auditorium Maximum verlegt werden musste. „Kühn“ ist offenkundig durch seine langjährigen Aktivitäten als Forscher, Lehrer und Berater selber zu einer starken Marke, respektive einem regelrechten Publikums-magneten geworden.

Professor Kühn wünschte, das Thema auszuweiten, nicht nur von Spitzenleistungen, sondern auch von *Flops* im Marketing sprechen zu dürfen. Dies deshalb, weil seiner Meinung nach von Fehlschlägen eher noch mehr zu lernen ist, als von Erfolgen. In der Folge kamen seine Zuhörer in den Genuss einer kurzen, aber umfassenden Theorie des Marketings, gespickt mit zahlreichen praktischen Beispielen von Schweizer Firmen. Die theoretischen Überlegungen hier wiederzugeben würde den Rahmen einer Zusammenfassung sprengen; sie können den ebenfalls auf der VBW-Website aufgeschalteten Vortragsfolien entnommen werden. Wir müssen uns hier auf die Schilderung und Kommentierung einiger besonders eindrücklicher Beispiele beschränken.

Was kann überhaupt als *Spitzenleistung* gelten? Ausnahmen davon sind nach Kühn so genannte „*Kometen*“, welche bloss kurzzeitig aufleuchten und rasch wieder verglühen. Ein Beispiel dafür waren seinerzeit Michel Jordis „Ethno-Uhren“. Eine wahre Spitzenleistung ist demgegen-

über ein *nachhaltiger, exzellenter „Gewinntreiber“* für ein Unternehmen, wie es beispielsweise der Zwiebelhacker für Zyliss darstellte.

Die beiden erwähnten Firmen geben auch Anschauungsunterricht für *Marketing-Flops*: Michel Jordi „überdehnte“ seinen zunächst im Uhrensektor erfolgreichen Ethno-Look auf alle möglichen und - vor allem - unmöglichen Produkte (wie Unterhosen und Parfüm); Zyliss, tollkühn geworden vom Erfolg in der Schweiz, versuchte danach den deutschen Markt zu erobern und überschätzte dabei seine Kapazitäten.

Der Erfolg liegt demgegenüber oft in der *Fokussierung*. Mut bewies die Firma Jura, als sie ihr ehemals sehr breites Sortiment von Haushaltgeräten (darunter wenig zukunfts-trächtige Produkte wie Bügeleisen und Toaster), radikal zusammenstrich, damit zunächst auf rund 80% ihres Umsatzes verzichtete und sich dafür konsequent auf Kaffee-Vollautomaten konzentrierte. Mit dem Tennisass Roger Federer als Werbeträger hat sie inzwischen die internationalen Märkte, insbesondere das Premium-Segment, erobert.

Das Beispiel „Jura“ zeigt ferner, dass es mit der Wahl der richtigen Marketing-Strategie nicht getan ist, sondern dass darüber hinaus die *Pflege der Details* auch im operativen Bereich, d.h. in der praktischen Umsetzung der Strategie, entscheidend sein kann. Von Professor Kühn speziell hervorgehoben wurde die „gläserne Service-Fabrik“ in Niederbuchsiten, wo der Kunde seine defekte Kaffeemaschine selber zur Diagnose bringen und die Reparatur an Ort und Stelle mitverfolgen kann. Ein vergleichbar perfektes Gesamtkonzept lässt sich am Nespresso-Kapselkaffee studieren.

Von hoher Wichtigkeit ist immer eine *klare, bedürfnisgerechte Angebotspositionierung*. Mit ihren „**Unique Selling Propositions**“ zweifellos richtig lagen die Uhrenfirma Rado (USP: „kratzfest“) und die Getränkefirma Rivella (USP: „Für Sportler“). Eher die subjektive Überzeugung des Erfinders

als die Kundenwünsche widerspiegelte hingegen das Produkt „Löffelwaage“, und auch der auf ein volles Jahr hinaus programmierbare Videorekorder entsprach keinem wirklichen Bedürfnis...

Das wichtigste *Fazit* von Professor Kühn lautete: Exzellenz im Marketing kann nur erreicht werden, wenn sowohl die Marketing-Kultur, als auch das strategische und das operative Marketing höchsten Ansprüchen genügen. Sie ist aber auch dann noch keineswegs garantiert, denn: Marketing-„Verwalter“ in den Unternehmen, welche lehrbuchmässig vorgehen, können bloss Flops vermeiden; für Tops hingegen braucht es eigentliche Marketing-Unternehmer.

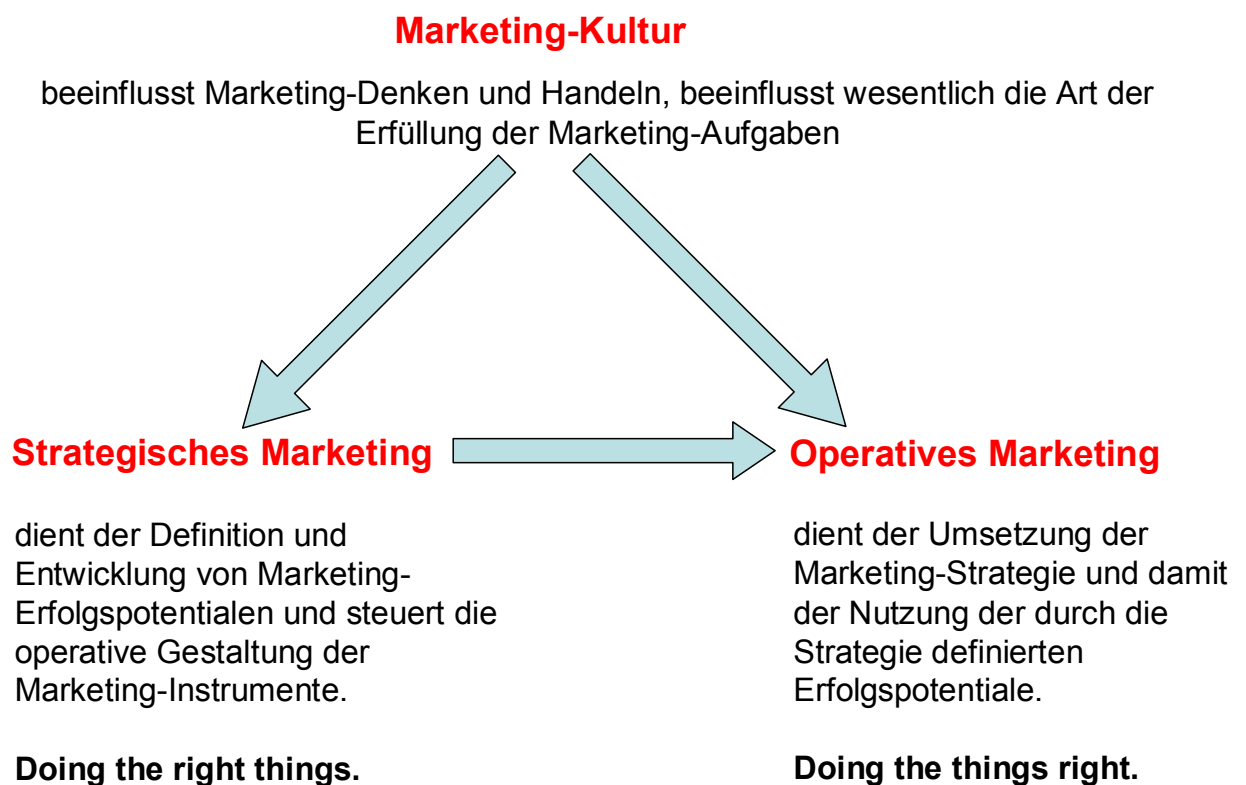
Obwohl unser Referent die vorgesehene Redezeit kräftig überzog, schaute keiner der Zuhörer auf seine Uhr. Viele sagten beim anschliessenden Aperitif in den Wandelhallen der Uni sogar, sie hätten ihm gerne noch stundenlang zugehört. Viele hatten auch das Gefühl, in eine vergangene, angenehme Studienzeit zurückversetzt worden zu sein. Danke, Professor Kühn!

(20. November 2007 / Peter Wehrli)



Prof. Dr. R. Kühn

Marketing-Kultur und Marketing-Aufgaben



Prof. Dr. R. Kühn
Ch. De Russilles 2
1723 Marly

5