

**Referat zum VBW Jahresthema  
"Spitzenleistungen"**

**Flops und Tops im Marketing**



## Flops und Tops im Marketing

- **Marketing-Spitzenleistungen und Marketing Flops**
- **Marketing-Kultur und Marketing-Aufgaben**
- **Strategisches Marketing - Doing the right things**
- **Operatives Marketing - Doing the things right**
- **Schlussbemerkungen**

- Welches Marketing verdient die Etiquette "Spitzenleistung"?

MICHEL JORDI

⇒ Spektakulärer Komet



⇒ Nachhaltig exzellenter Gewinntreiber



- Professionell exzellentes Marketing: Gratwanderung zwischen Tops und Flops

## **Flops und Tops im Marketing**

- **Marketing-Spitzenleistungen und Marketing Flops**

- **Marketing-Kultur und Marketing-Aufgaben**

- **Strategisches Marketing - Doing the right things**

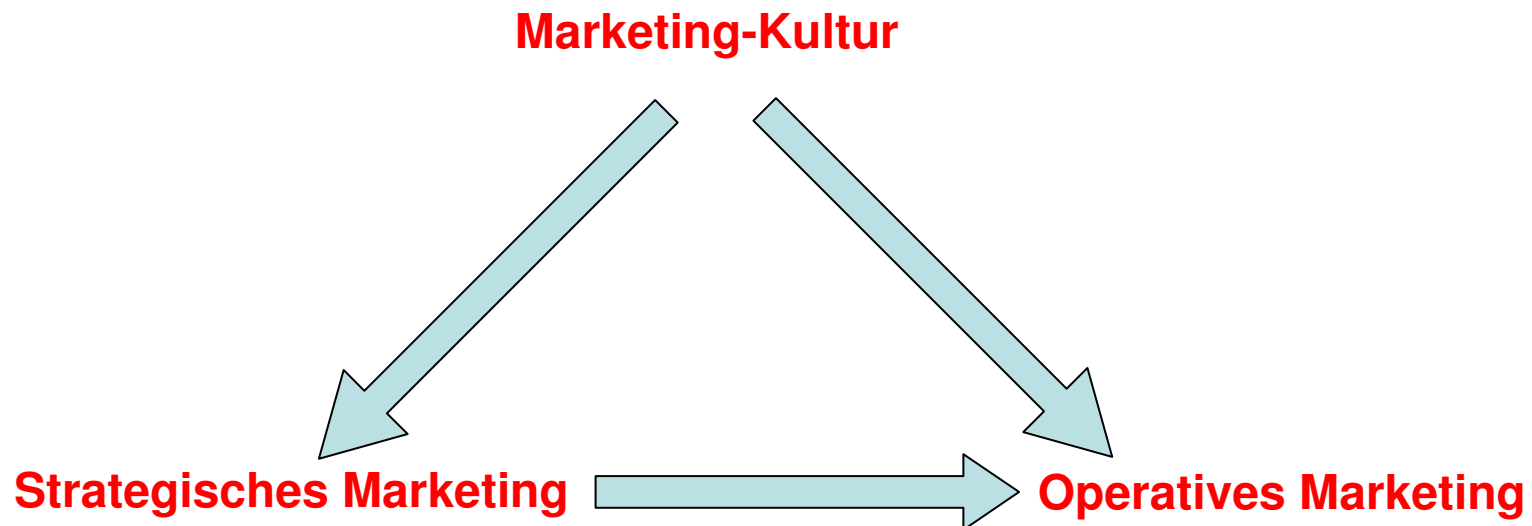
- **Operatives Marketing - Doing the things right**

- **Schlussbemerkungen**

## Marketing-Kultur

beeinflusst Marketing-Denken und Handeln, beeinflusst wesentlich die Art der Erfüllung der Marketing-Aufgaben





- ⇒ **Gefordert wird eine gelebte und reflektierte Kundenorientierung**
- ⇒ **Fehlende oder falsch verstandene Kundenorientierung führt (früher oder später) zu Flops**
- ⇒ **Kundenorientierung ist eine wichtige Erfolgsvoraussetzung, jedoch keine Erfolgsgarantie**



## **Flops und Tops im Marketing**

- **Marketing-Spitzenleistungen und Marketing Flops**
- **Marketing-Kultur und Marketing-Aufgaben**
- **Strategisches Marketing - Doing the right things**
- **Operatives Marketing - Doing the things right**
- **Schlussbemerkungen**

## Zentrale Forderungen zum strategischen Marketing

### Forderung 1

Klare, fokussierte Markt- und Marktsegmentwahl, die die künftige Marktentwicklung **und** die eigenen Fähigkeiten/Mittel zur Gestaltung eines erfolgsversprechenden Marketing-Mix berücksichtigt.

## Mögliche Ursachen für Marketingflops

Zu grosse Märkte, zu viele Märkte (Produktmärkte, Ländermärkte); zu viele Marken.

Zu kleine Märkte; Märkte, mit übermächtigem Konkurrenzdruck; Märkte "ohne Zukunft".

Ungenügende Beachtung von Marktsegmenten; Gesamtmarktbearbeitung in segmentierten Märkten.

Konzentration auf zu kleine Segmente.

Bearbeitung zu grosser Segmente, zu vieler Segmente.



## Zentrale Forderungen zum strategischen Marketing

### Forderung 1

Klare, fokussierte Markt- und Marktsegmentwahl, die die künftige Marktentwicklung **und** die eigenen Fähigkeiten/Mittel zur Gestaltung eines erfolgsversprechenden Marketing-Mix berücksichtigt.

## Beispiel für Marketing- Spitzenleistungen,

bei denen die konsequente Beschränkung der bearbeiteten Märkte, Marktsegmente oder Marken ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist.



## Zentrale Forderungen zum strategischen Marketing

### Forderung 2

Klare  
Angebotspositionierung, die  
das Angebot deutlich von der  
Konkurrenz abhebt, den  
Bedürfnissen der  
Zielgruppen entspricht,  
realisierbar ist und Gewinn  
verspricht.

## Mögliche Ursachen für Marketingflops

Abhebung von der Konkurrenz mit  
Angebotsdifferenzen, die für die Kunden  
irrelevant sind.

Unklare Profilierung: "Stuck-in-the-middle"  
(zwischen aggressiver Preisstrategie und  
Differenzierungsstrategie).

Verletzen, durchbrechen von Marktstandards,  
ohne den Kundenbedürfnissen zu  
entsprechen.

Aggressive Preisstrategien unter falschen  
Voraussetzungen (Kostenstruktur /  
Preiselastizität).

## Zentrale Forderungen zum strategischen Marketing

### Forderung 2

Klare  
Angebotspositionierung, die  
das Angebot deutlich von der  
Konkurrenz abhebt, den  
Bedürfnissen der  
Zielgruppen entspricht,  
realisierbar ist und Gewinn  
verspricht.



## Beispiele für Marketing- Spitzenleistungen,

bei denen klare,  
bedürfnisgerechte  
Angebotspositionierung ein  
wesentliches Erfolgspotential  
sind:



## Zentrale Forderungen zum strategischen Marketing

### Forderung 3

Marktbearbeitungsstrategie, die eine effiziente, gewinnbringende Bearbeitung der gewählten Märkte / Marktsegmente sichert und der strategischen Angebotspositionierung entspricht.

## Mögliche Ursachen für Marketingflops

Passive Wahl der Absatzkanäle bzw. der Vertriebspartner; ungenügende Nutzung neuer Kanäle.

Absatzkanäle, die der Angebotspositionierung nicht entsprechen oder die relevanten Zielgruppen nicht erreichen.

Pull-Strategie ohne genügende Mittel (pro Planungsperiode und auf Dauer).

Push-Strategie mit passiven oder "unfähigen" Handelspartnern.

## Zentrale Forderungen zum strategischen Marketing

### Forderung 3

Marktbearbeitungsstrategie,  
die eine effiziente,  
gewinnbringende  
Bearbeitung der gewählten  
Märkte / Marktsegmente  
sichert und der strategischen  
Angebotspositionierung  
entspricht.



## Beispiele für Marketing- Spitzenleistungen,

bei denen spezifische  
Marktbearbeitungsstrategien  
wesentliche Erfolgsfaktoren  
darstellen:



## **Flops und Tops im Marketing**

- **Marketing-Spitzenleistungen und Marketing Flops**
- **Marketing-Kultur und Marketing-Aufgaben**
- **Strategisches Marketing - Doing the right things**
- **Operatives Marketing - Doing the things right**
- **Schlussbemerkungen**

## Zentrale Forderungen zum operativen Marketing

**Forderung 1:** Klare  
Massnahmenprioritäten.

**Forderung 2:** Konsequente  
Umsetzung der strategischen  
Angebotspositionierung; Pflege der  
Details.

**Forderung 3:** Kreative und  
bedürfnisgerechte Gestaltung  
speziell der dominierenden  
Instrumente.

**Forderung 4:** Harmonische,  
widerspruchsfreie Gestaltung des  
gesamten Marketing-Mix.

**Forderung 5:** Phantasievolle an  
Kundenproblemen orientierte  
Nutzung einer Palette verschiedener  
Instrumente des Marketing-Mix.

## Zentrale Forderungen zum operativen Marketing

**Forderung 1:** Klare  
Massnahmenprioritäten.

**Forderung 2:** Konsequente  
Umsetzung der strategischen  
Angebotspositionierung; Pflege der  
Details.

**Forderung 3:** Kreative und  
bedürfnisgerechte Gestaltung  
speziell der dominierenden  
Instrumente.

**Forderung 4:** Harmonische,  
widerspruchsfreie Gestaltung des  
gesamten Marketing-Mix.

**Forderung 5:** Phantasievolle an  
Kundenproblemen orientierte  
Nutzung einer Palette verschiedener  
Instrumente des Marketing-Mix.

## Mögliche Ursachen für Marketingflops

Fehlende oder unklare Marketing-Strategie,  
ungenügende Berücksichtigung der  
strategischen Vorgaben, Unkenntnis der  
Strategie

Mangelnde Pflege der Details, mangelnde  
Professionalität.

Zeitdruck, Kostendruck; ungenügende  
Mittelbereitstellung (Budgets, personelle  
Kapazitäten, Zeit).

Ungenügende Professionalität in der Führung  
des Marketingbereichs, falsche Anreize,  
ungenügende Steuerung dezentraler  
Entscheide, faule Kompromisse, unbewältigte  
Konflikte.



## Zentrale Forderungen zum operativen Marketing

**Forderung 1:** Klare  
Massnahmenprioritäten.

**Forderung 2:** Konsequente  
Umsetzung der strategischen  
Angebotspositionierung; Pflege der  
Details.

**Forderung 3:** Kreative und  
bedürfnisgerechte Gestaltung  
speziell der dominierenden  
Instrumente.

**Forderung 4:** Harmonische,  
widerspruchsfreie Gestaltung des  
gesamten Marketing-Mix.

**Forderung 5:** Phantasievolle an  
Kundenproblemen orientierte  
Nutzung einer Palette verschiedener  
Instrumente des Marketing-Mix.

## Beispiele für Marketing- Spitzenleistungen,

bei denen eine konsequente,  
professionelle  
Strategieumsetzung ein  
wesentliches Erfolgspotential  
darstellt:



## **Flops und Tops im Marketing**

- **Marketing-Spitzenleistungen und Marketing Flops**
- **Marketing-Kultur und Marketing-Aufgaben**
- **Strategisches Marketing - Doing the right things**
- **Operatives Marketing - Doing the things right**
- **Schlussbemerkungen**

## Schlussbemerkung

---

- Eine kundenorientierte Marketingkultur und die Erfüllung der Anforderungen an das strategische und operative Marketing sind Voraussetzungen für nachhaltige Marketing-Spitzenleistungen.
- Einzelnen betrachtet sind die Glieder einer "Wirkungskette", bei der das schwächste Glied das Gesamtergebn wesentlich beeinflusst. Exzellenz entsteht somit nur wenn alle Glieder die Anforderungen erfüllen.
- Die Erfüllung der Anforderungen durch alle Glieder vermeiden Misserfolge, garantieren jedoch noch keine Spitzenleistungen.
- Diese entstehen erst, wenn nicht "Marketing-Verwalter" sondern "Marketing-Unternehmer" am Werke sind, die ein Gespür für künftige Marktentwicklungen und für marktgerechte innovative Angebotsideen haben, die an "ihre Sache" glauben und bereit sind kalkulierte Risiken zu tragen.
- Der Weg zu Marketing-Spitzenleistungen ist eine Gratwanderung. Auch dem besten "Marketing-Unternehmer" passieren Fehler. Er ist jedoch bereit diese zu erkennen, zu verantworten und zu korrigieren.