

Mathias Schürmann

Marketing

In vier Schritten zum eigenen Marketingkonzept



5.
Auflage

v/dlf

Weitere aktuelle vdf-Publikationen
finden Sie in unserem **Webshop:**

vdf.ch

- › Bauwesen
- › Naturwissenschaften,
Umwelt und Technik
- › Informatik, Wirtschaftsinformatik und Mathematik
- › Wirtschaft
- › Geistes- und Sozialwissenschaften, Interdisziplinäres, Militärwissenschaft, Politik, Recht

Gerne informieren wir Sie regelmässig per
E-Mail über unsere Neuerscheinungen.

Newsletter abonnieren

[Anmeldung auf vdf.ch](https://www.vdf.ch)



Mathias Schürmann

Marketing

In vier Schritten zum eigenen Marketingkonzept

5., überarbeitete Auflage

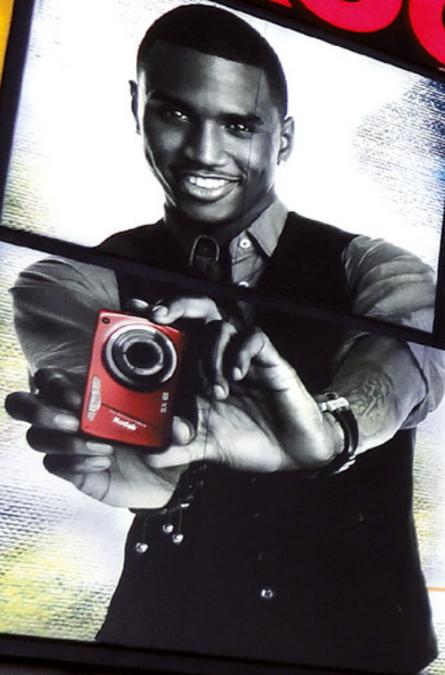


vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich

Kodak driving emotion

Hand drive

Kodak



SO Kodak

SHARE YOUR SO KODAK MOMENT HERE
SOKODAK@AEPVA.COM

Kodak

Kodak

Marriott NEW YORK MARQUIS

CLEAN CHANNELS

MARQUIS
WONDERLAND

WORLD WELTER W
ST-PIERR
WORLD FEATH
ALDO
SAT. 4
LIVE ON TV
WFC.COM f facebook.com

Bar



Welcome

Vorwort

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis

Der Aufbau dieses Buches: Lehrbuch und Arbeitswerkzeug in einem



Aussenwerbung: Times Square, New York

TIPP: *marketingwissen.ch*

Suchen Sie nach ergänzenden Vorlagen, Hilfsmitteln und Unterrichtsmaterial?
Auf **marketingwissen.ch** finden Sie unter anderem:

- Grafiken zum Thema Marketingkonzept
- Diverse kostenlose Vorlagen
- Marketinglexikon
- Marketing-Repetitionsfragen
- Persönliche Beratung

Das Arbeitsbuch **Marketing – 333 Fragen und Antworten**, ISBN 978-3-7281-3733-3, ergänzt zudem das vorliegende Buch, hilft Ihnen, das Wissen zu vertiefen oder sich optimal auf bevorstehende Prüfungen vorzubereiten.

Impressum:

Grafische Gestaltung: Rocket – Powerful Advertising, rocket.ch

Lektorat: Ueli Bischof, Marc Wöltinger

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über dnb.de abrufbar.

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ausserhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt besonders für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

verlag@vdf.ethz.ch

www.vdf.ethz.ch

© 5., überarbeitete Auflage 2022, vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich

ISBN 978-3-7281-4086-9 (Printversion)

ISBN 978-3-7281-4087-6 (E-Book PDF)

ISBN 978-3-7281-4088-3 (E-Pub)

ISBN 978-3-7281-4089-0 (Edubase App)

DOI-Nr. 10.3218/4086-9

Rückmeldungen/Kontakt

Kritische Anmerkungen und Anregungen zur Verbesserung und Ergänzung des vorliegenden Werkes sind willkommen: mschuermann@rocket.ch

Vorwort

Die faszinierende Kunst der Verführung ...

Zu verführen ist ein Urinstinkt von uns Menschen. Und es ist der Kern des Marketinggedankens. Aphrodite, die griechische Göttin der Liebe, soll reihenweise sterbliche und unsterbliche Wesen verführt haben. Der venezianische Lebemann Casanova machte es ihr auf seine Art gleich.

Ja, Aphrodite und Casanova haben erfolgreich verführt, doch vernachlässigten sie ihre Errungenschaften. Für nachhaltiges Marketing braucht es mehr. Die Marketingwelt wird zunehmend komplexer. Heute ist neben praktischer Erfahrung und kreativen Einfällen ein theoretisches Grundwissen unerlässlich. Dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie erfolgreich Marketing betreiben, und führt Sie Schritt für Schritt zu einem schlagkräftigen Marketingkonzept. Es dient als Lehrbuch, Arbeitswerkzeug und Nachschlagewerk in einem.

Der grosse Erfolg und die äusserst positiven Rückmeldungen auf die ersten vier Auflagen spornten mich an, das Werk zu aktualisieren.

Nun wünsche ich Ihnen viel Spass beim Lesen und gutes Gelingen beim Aufbau eines verführerischen Marketingkonzepts.

Mathias Schürmann

PS: Ein Marketingziel haben Autor und Verlag erreicht. Sie verführten Sie zum Kauf dieses Buches. Dabei soll es nicht bleiben. Zufrieden sind wir erst dann, wenn es Ihre Erwartungen übertrifft und Sie das Werk weiterempfehlen.

DANK

Ein spezieller Dank gebührt Ueli Bischof und Marc Wöltinger sowie Angelika Rodlauer vom vdf Hochschulverlag an der ETH Zürich. Ohne sie wäre das Werk nicht in der aktuellen Form entstanden. Weiter geht ein herzlicher Dank an Aline Bühler, Pascal Bühler, Dr. Claudia Celato, Dr. Marcel Korner, Désirée Luginbühl, Beat Niggli, Markus Studer, Michael Matt, Martin Schürmann, Nathalie Schürmann Mollet und Daniel Walker, die mich mit unzähligen wertvollen Inputs bei der Arbeit unterstützten.

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis	9
Der Aufbau dieses Buches: Lehrbuch und Arbeitswerkzeug in einem	14

Einführung ins Marketing

1. Warum Sie Marketing brauchen	19
2. Das Marketingkonzept: Ihr Reiseführer zum Erfolg	31

Teil I: Die Analyse – recherchieren und prüfen

3. Unternehmens-, Markt- und Umfeldanalyse	41
4. Marktforschung	83

Teil II: Strategische Vorgaben – definieren und entscheiden

5. Marketingziele	105
6. Marketingstrategien	113

Teil III: Der Marketingmix – planen und kombinieren

7. Product	141
8. Price	167
9. Place	187
10. Promotion	209
11. Der erweiterte Marketingmix	257

Teil IV: Die Implementierung – realisieren und optimieren

12. Budgetierung	277
13. Umsetzung	287
14. Marketingkontrolle	299

Anhang

I Marketinglexikon	310
II Stichwortverzeichnis	322

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Inhaltsübersicht	8
Inhaltsverzeichnis	9
Der Aufbau dieses Buches: Lehrbuch und Arbeitswerkzeug in einem	14

Einführung ins Marketing

1. Warum Sie Marketing brauchen	19
1.1 Was ist Marketing?	20
1.2 Kurze Geschichte des Marketings	21
Case Study: Persil – eine Marketingerfolgsstory seit über 100 Jahren	22
1.3 Marketing heute: KI und Performance Marketing	26
Case Study: Marketingflops	28
2. Das Marketingkonzept: Ihr Reiseführer zum Erfolg	31
2.1 Wir planen eine Reise in vier Schritten	32
2.2 Ihr Marketingkonzept auf einen Blick	35
2.3 Strategische, operative und taktische Marketingkonzeption	35
Exkurs: Vorstudie: Inhaltskonzept zum Marketingkonzept	36

Teil I: Die Analyse – recherchieren und prüfen

3. Unternehmens-, Markt- und Umfeldanalyse	41
3.1 Die Unternehmensanalyse (interne Analyse)	42
3.1.1 Ihr Unternehmen	42
Case Study: Das Unternehmensleitbild von Ben & Jerry's	44
3.1.2 Ihr Angebot	46
3.1.3 Der Produktlebenszyklus	48
Exkurs: Das BCG-Produktportfolio	51
3.1.4 Die ABC-Analyse	54
Exkurs: Die Wertkettenanalyse	56
3.2 Die Marktanalyse (externe Analyse)	58
3.2.1 Der Markt und seine Teilmärkte	60
3.2.2 Marktuntersuchung	61
3.2.3 Markttrends und Marktprognosen	65
Case Study: Tote Hose bei Levi's	65
3.2.4 Marktgrößen und Marktkennzahlen	66
3.2.5 Ihre Mitbewerber	69
Exkurs: Das Fünf-Kräfte-Modell	70
3.2.6 Ihre Umwelt – die PEST-Analyse	73
3.3 Kombinierte Analyseinstrumente	75

3.3.1	Das Positionierungskreuz	75
3.3.2	Die SWOT-Analyse	76
3.3.3	Value Proposition Canvas	80
4.	Marktforschung	83
4.1	Der Marktforschungsprozess	84
4.2	Methoden der Marktforschung	85
4.3	Primäre Marktforschung (Field Research)	86
4.3.1	Qualitative Methoden	86
	Case Study: Earring Magic Ken bringt Eltern auf die Palme	87
4.3.2	Quantitative Methoden	89
	Exkurs: Schritt für Schritt zum eigenen Fragebogen	91
	Case Study: Gästeumfrage im Park Hotel Weggis	95
4.4	Sekundäre Marktforschung (Desk Research)	98
4.4.1	Interne Quellen	98
4.4.2	Externe Quellen	100

Teil II: Strategische Vorgaben – definieren und entscheiden

5.	Marketingziele	105
5.1	Marketingziele sinnvoll unterteilen	106
5.1.1	Instrumentalziele	106
5.1.2	Ökonomische und psychologische Ziele	107
5.2	Die SMART-Regel: Ziele richtig definieren	108
5.3	Beziehungen der Ziele untereinander	110
6.	Marketingstrategien	113
6.1	Marktbearbeitungsstrategien	114
6.1.1	Zielmarktstrategie	115
6.1.2	Marktsegmentstrategie	116
	Exkurs: Die Sinus-Milieus	117
	Exkurs: Personas	120
6.2	Wachstumsstrategien	122
6.2.1	Marktpenetrationsstrategie	124
6.2.2	Marktentwicklungsstrategie	125
6.2.3	Produktentwicklungsstrategie	125
6.2.4	Diversifikationsstrategie	126
	Case Study: Jamie Oliver – Koch und Marketingprofi	127
6.3	Wettbewerbsstrategien	128
6.3.1	Präferenzstrategie	129
	Case Study: Xellent – der Schweizer Superpremium-Wodka	129
6.3.2	Preis-Mengen-Strategie	130
6.3.3	Nischenstrategie	132

6.3.4	Me-too-Strategie	132
6.3.5	Kooperationsstrategie	133
6.4	Strategiemix	134
	Exkurs: Corporate Identity	135

Teil III: Der Marketingmix – planen und kombinieren

7.	Product	141
7.1	Materielle und immaterielle Güter	142
7.1.1	Materielle Güter	142
7.1.2	Immaterielle Güter	143
	Case Study: «The black card» – Exklusivität im Kreditkartenformat	144
7.2	Entwicklung und Betreuung von Produkten und Dienstleistungen	146
7.3	Die drei Produktebenen	148
	Case Study: Glice Synthetik-Eisbahnen ersetzen Energie und Wasser	150
7.4	Sortimentspolitik	151
7.5	Markenpolitik (Branding)	154
7.5.1	Markenelemente	154
7.5.2	Markenfunktionen	155
7.5.3	Markenwert	157
	Exkurs: Markenarchitektur	159
7.6	Verpackung	161
	Case Study: Verpackungsflop bei Cailler	164
8.	Price	167
8.1	Einflussfaktoren der Preisbildung	168
8.1.1	Kostenorientierte Preisbildung	168
	Exkurs: Die Gewinnschwelle	169
8.1.2	Marketingorientierte Preisbildung	171
	Case Study: Bling water – edles Wasser aus Kalifornien	172
8.1.3	Konsumentenorientierte Preisbildung	173
	Exkurs: Die Preis-Absatz-Funktion (Preiselastizität)	174
8.1.4	Mitbewerberorientierte Preisbildung	176
8.1.5	Marktumfeldorientierte Preisbildung	178
	Case Study: Sondersteuer dreht Hooch den Hahn ab	178
8.2	Möglichkeiten der Preisdifferenzierung	179
	Exkurs: Yield Management (Ertragsmanagement)	179
8.3	Konditionenpolitik	183
9.	Place	187
9.1	Direkte und indirekte Distribution	188
	Case Study: Diesel macht sich rar	189
9.2	Absatzkanäle	191

9.2.1	Betriebseigene Absatzkanäle (direkter Absatz)	191
9.2.2	Der Einzelhandel (indirekter Absatz)	193
9.2.3	Der Grosshandel (indirekter Absatz)	197
9.2.4	Vermittler (indirekter Absatz)	198
9.2.5	Der Onlinevertrieb (direkter oder indirekter Absatz)	199
	Case Study: LeShop – ein Onlinepionier auf Erfolgskurs	200
9.2.6	Alternative Absatzkanäle (direkter oder indirekter Absatz)	201
9.2.7	Franchising (Mischform direkter und indirekter Absatz)	202
9.3	Entscheidungskriterien für die Wahl des Absatzkanals	202
9.4	Logistischer Vertrieb	206
9.5	Wahl des Unternehmensstandorts	207
10.	Promotion	209
10.1	Kommunikationsplanung: Die sechs M	210
	Exkurs: Customer Journey Map	213
10.2	Entwicklung der Kommunikationsbotschaft	215
10.3	Onlinekommunikation	220
10.4	Werbung	224
10.4.1	Klassische Mediawerbung	224
10.4.2	Alternative Werbeformen	229
10.5	Verkaufsförderung	231
10.6	Public Relations (PR)	233
10.6.1	PR-Instrumente und Massnahmen	233
	Exkurs: Die Medienmitteilung	234
10.6.2	Online Public Relations	236
	Case Study: The best job in the world	237
10.6.3	Krisen-PR	238
10.7	Eventmarketing	239
	Case Study: Rocket Boat	240
10.8	Sponsoring	241
10.8.1	Leistung und Gegenleistung im Sponsoring	242
10.8.2	Arten von Sponsoring	242
10.8.3	Testimonials	245
	Exkurs: Product Placement	246
10.9	Persönlicher Verkauf	247
10.9.1	Formen des persönlichen Verkaufs	248
	Exkurs: Key-Account-Manager (KAM)	249
10.9.2	Aufgaben des Verkaufs	250
10.9.3	Verkaufskonzept und Verkaufsplanung	250
	Exkurs: Customer-Relationship-Management-System (CRM-System)	253

11. Der erweiterte Marketingmix	257
11.1 People	258
Case Study: FedEx setzt auf seine Mitarbeitenden	260
11.2 Processes	262
Exkurs: Der Service-Blueprint	263
Case Study: Chaos in Heathrow	267
11.3 Physical Facilities	268
Case Study: Burj Al Arab – ein Traum aus 1001 Nacht	270

Teil IV: Die Implementierung – realisieren und optimieren

12. Budgetierung	277
12.1 Aufgaben der Budgetierung	278
Exkurs: Marketing-Return-on-Investment	279
12.2 Budgetierungsmethoden	280
12.2.1 Das Bottom-up-Verfahren	280
12.2.2 Das Top-down-Verfahren	280
12.2.3 Handhabung in der Praxis	282
12.3 Der Budgetplan	283
12.4 Tipps zur Budgetierung	285
13. Umsetzung	287
13.1 Zusammenspiel von Konzeption und Umsetzung	288
13.2 Voraussetzungen zur erfolgreichen Umsetzung	289
13.3 Marketingorganisation	291
13.3.1 Das Organigramm	292
13.3.2 Die Stellenbeschreibung	294
13.4 Die Zusammenarbeit mit externen Partnern	295
Exkurs: Das Werbebriefing	295
14. Marketingkontrolle	299
14.1 Die Abweichungsanalyse	300
14.2 Die Gap-Analyse	300
14.3 Massstäbe zur Messung des Marketingerfolges	301
Exkurs: Social-Media-Monitoring	303
Exkurs: Fehler bei der Marketingkonzeption	305

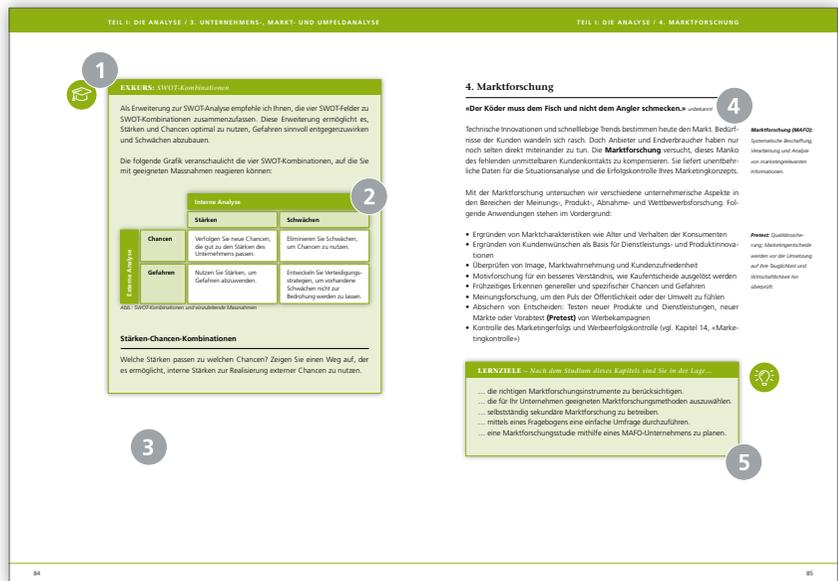
Anhang

I	Quellenverzeichnis	310
II	Marketinglexikon	311
III	Stichwortverzeichnis	323

Der Aufbau dieses Buches: Lehrbuch und Arbeitswerkzeug in einem

Das Buch ist in einen Einleitungs- und vier Hauptteile mit insgesamt 14 Kapiteln gegliedert. Es führt Sie in systematischer Reihenfolge durch wichtige Themen zur selbstständigen Erarbeitung Ihres Marketingkonzeptes – von der Analyse bis zur Erfolgskontrolle. Das Buch lässt sich auf zwei Arten nutzen: Arbeiten Sie es systematisch durch und es wird Ihr Reiseführer durch die Welt des Marketings sein. Möglicherweise kennen Sie sich aber bereits im Marketing aus. Dann wird Ihnen dieses Buch als praktisches Arbeitswerkzeug dienen, das Sie immer wieder gezielt zurate ziehen. Im Folgenden will ich Ihnen kurz die Elemente vorstellen, die Ihnen als Fixpunkte den Weg weisen:

- 1 **Exkurs:** Wollen Sie sich neben dem üblichen Basiswissen mit einzelnen Marketingthemen vertieft auseinandersetzen? Dann bieten Ihnen diverse Exkurse spannende Ergänzungen.
- 2 **Grafiken und Tabellen:** Viele Grafiken veranschaulichen auf einfache Weise komplexe Tatsachen oder Modelle. Zudem gliedern sie wichtige Inhalte auf übersichtliche Art. Sie können auf marketingwissen.ch heruntergeladen werden.
- 3 **Eigene Notizen:** Das Buch ist bewusst grosszügig gestaltet. Wo keine Kurzdefinitionen oder Literaturempfehlungen stehen sowie zu Beginn der einzelnen Kapitel und im Anhang bietet es Ihnen genügend Platz für eigene Notizen.



- 4 **Ein Zitat zum Kapiteleinstieg:** Eine ganze Armada von intelligenten Leuten hat schon viel zum Thema Marketing gesagt. Manchmal Umstrittenes, gelegentlich Polarisierendes – doch immer mit einem Stückchen Wahrheit. Jedes Kapitel beginnt deshalb mit einem Zitat aus der Welt des Marketings. Vielleicht finden auch Sie darin einige Ihrer eigenen Gedanken und Erfahrungen wieder.
 - 5 **Lernziele:** Zu Beginn jedes Kapitels sind die wichtigsten Lernziele aufgelistet. Diese liefern Ihnen einen ersten Überblick über den Inhalt des Kapitels und zeigen Ihnen auf, wie Ihr Marketingwissen laufend zunimmt. Oder Sie benutzen die Lernziele als Checkliste zur Lernkontrolle.
 - 6 **Case Study:** Aussergewöhnliche Beispiele aus der Welt des Marketings verdienen besondere Aufmerksamkeit: Lesen Sie die Case Studies und lernen Sie von den Erfahrungen der grossen Marketingmeister.
 - 7 **Bilder:** Aktuelle Bilder illustrieren die Beispiele und ergänzen die Themen.
 - 8 **Kurzdefinitionen:** Taucht ein wichtiger Marketingbegriff erstmals auf, wird er kurz erklärt. Alle Kurzdefinitionen finden Sie nochmals in alphabetischer Reihenfolge am Ende des Buches im Marketinglexikon.
 - 9 **Literaturempfehlungen:** Es existiert eine grosse Menge an Marketingbüchern und Onlinequellen zu allen erdenklichen Themen. Die Hinweise helfen Ihnen, weiterführende Literatur zu finden, um einzelne Themen zu vertiefen.
- ➔ **Hinweise zur Begriffsverwendung:** Die männliche schliesst die weibliche Form (und umgekehrt) im Normalfall mit ein. Unter den Begriffen Produkt und Product werden grundsätzlich materielle und immaterielle Güter verstanden.

6 CASE STUDY: Xellent – der Schweizer Superpremium-Wodka

Wodka ist «vin». Das jahrhundertalte Zarengetränk ist beliebt wie nie zuvor. Auf dem hart umkämpften Markt finden sich unzählige Marken. Trotzdem tauchen immer wieder neue Produkte auf, die den Markennamen hell erleuchten. Mit dabei ist auch ein hochprozentiges Wässchen aus der Schweiz – Xellent Swiss Vodka.



Quelle: xellent.ch

Der Aufbau einer starken Marke ist zentral für die Präferenzstrategie. Beachten Sie jedoch, dass Sie dafür ein umfangreiches Kommunikationsbudget und meist viel Zeit benötigen. Und wenn Sie dennoch eine starke Marke geschaffen haben, müssen Sie ständig auf der Hut sein, diese nicht durch Fehlverhalten zu ruinieren. Weitere Informationen zum Thema Marken finden Sie im Kapitel 7, «Product».

6.3.2 Preis-Mengen-Strategie

Im Gegensatz zur Präferenzstrategie sind bei der **Preis-Mengen-Strategie** die niedrigen Kosten (**Kostenführerschaft**) für das Bestreben der Angabiziele ausschlaggebend. Ihre Kunden profitieren von einem niedrigen Endverbraucherpreis. Eine Preis-Mengen-Strategie kann Ihnen den Weg zur Preisführerschaft auf dem Markt ebnen. Sie ist eine Voraussetzung, um eine aggressive Preisstrategie langfristig aufrechtzuerhalten. Es sind hauptsächlich Discounter wie Aldi, Denner oder Lidl, die auf die Preis-Mengen-Strategie setzen. Wichtig ist jedoch, dass Sie auch bei der Preis-Mengen-Strategie die Qualität der Produkte nicht vernachlässigen.

Um ein preisgünstiges Produkt von guter Qualität auf dem Markt anzubieten, dessen Kosten für Sie möglichst tief sind, können folgende Punkte hilfreich sein:

- moderne, leistungsfähige Produktionsanlagen
- Herstellung in Billiglohnländern (passworte Beschaffung)
- Absatz von grossen Mengen (Skaleneffekte)
- schickliche Verwaltung und effiziente Prozesse
- spezielles Know-how (das Ihre Mitbewerber nicht besitzen)
- Weglassen von unnötigen Zusatzleistungen (No-frills-Angebote)
- Bedienen neuer Verkaufskanäle (Onlinevertrieb im Internet)

8

Preis-Mengen-Strategie: Wertschöpfungsstrategie, bei der sich ein Unternehmen durch einen niedrigen Preis auf dem Markt behaupten will.

Kostenführerschaft: Um die Zeit durch geringe Kosten einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.

...kleinere Erlössteigerungen und -erhöhlungen sind abzuholen. Einzelgruppen finden Sie auf www.xellent.ch

9





Einführung ins Marketing

1. Warum Sie Marketing brauchen
2. Das Marketingkonzept: Ihr Reiseführer zum Erfolg



1. Warum Sie Marketing brauchen

«Marketing is so much more than advertising and imagery, so much more than tools and tactics. Marketing is strategy and solid planning. Most importantly, marketing is about getting results. Marketing is supposed to sell stuff.»

Sergio Zyman, ehemaliger Marketingleiter Coca-Cola Company

Schon heute freuen Sie sich auf Ihre nächsten Ferien in Zermatt. Wieso gerade dahin? Es gibt doch unzählige andere schöne Orte in den Bergen. Wieso machte ausgerechnet dieser quirlige Ort das Rennen um Ihre nächste Feriendestination? Vielleicht, weil das Angebot da Ihren Bedürfnissen am ehesten entspricht. Vielleicht aber auch, weil die Destination am besten um Sie geworben hat – sich am besten vermarktet hat. Und sich damit von anderen Ferienorten abzuheben verstand. Dieses Buch wird Ihnen helfen, sich ähnlich wie Zermatt von anderen Mitbewerbern abzuheben.

Bevor wir nun gemeinsam Ihr persönliches **Marketingkonzept** erarbeiten, müssen Sie wissen, was **Marketing** überhaupt ist. Sie müssen dessen Mechanismen verstehen, um diese für Ihr Unternehmen nutzen zu können. Denn mit dem Marketing verhält es sich ähnlich wie beim Kochen. Kennen Sie einige Grundbegriffe wie Garen, Blanchieren oder Aufkochen, steht Ihnen nichts mehr im Weg, um die unterschiedlichsten Rezepte in die tollsten Menükreationen umzusetzen. Und mit etwas Engagement und Talent sind Sie bald in der Lage, den Rezepten Ihre eigene Note zu verleihen und sich so von den anderen Köchen positiv abzuheben. Wenn Sie zudem ein zuvorkommender Gastgeber sind, werden Ihre Kunden begeistert sein.

Marketingkonzept:

Individuell erstelltes und systematisch aufgebautes schriftliches Dokument, das über die marketingrelevanten Aktivitäten eines Unternehmens Auskunft gibt.

Marketing: *Die Lehre der markt- und kunden-gerechten, langfristig erfolgreichen Unternehmensführung.*

LERNZIELE – Nach dem Studium dieses Kapitels sind Sie in der Lage ...

- ... den Begriff Marketing zu definieren.
- ... die Bedeutung des Marketings zu erkennen.
- ... die Entwicklung der Disziplin Marketing zu verstehen.
- ... die aktuelle Entwicklung des netzwerkorientierten Marketings nachzuvollziehen.
- ... sich vertieft Ihrem Marketingkonzept zu widmen.



1.1 Was ist Marketing?

Fragen Sie mal jemanden, der bis anhin noch nicht viel über Marketing gehört hat, wie er diesen Begriff definieren würde. Höchstwahrscheinlich bekommen Sie die Antwort: «Marketing ist Werbung.» Diese Antwort höre ich jedenfalls oft bei Teilnehmern von Marketingbasiskursen. Sie ist natürlich falsch, denn Marketing umfasst neben Werbung eine Vielzahl weiterer, ebenso wichtiger Bestandteile.

Marketer: Auch Marketeer; Person, die im Bereich Marketing arbeitet.

Was ist denn Marketing genau? So breit die Palette an **Marketer**, so unterschiedlich definieren sie den Begriff Marketing. Eine aktuelle und sehr treffende Formulierung stammt von der «American Marketing Association» (AMA). Diese weltweit wichtigste Vereinigung von Marketingpersonen definiert den Begriff Marketing wie folgt:

«Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.»

In deutscher Sprache kann die Definition wie folgt übersetzt werden: Marketing beinhaltet eine Sammlung von Instrumenten, die helfen, Werte für Kunden zu kreieren, zu kommunizieren und anzubieten. Dabei geht es um eine integrierte und marktorientierte Unternehmensführung sowie den Aufbau und die Pflege von Kundenbeziehungen. Somit wird Nutzen für das Unternehmen und dessen Anspruchsgruppen geschaffen.

Markt: Das Zusammenreffen von Angebot und Nachfrage. Der Ort, wo Ihr Angebot auf potenzielle Kunden trifft.

Philip Kotler, der wohl berühmteste US-amerikanische Marketingexperte, definierte Marketing einst kurz, aber treffend: Bedürfnisse aufspüren, erfüllen und damit Geld verdienen.

Mitbewerber: Unternehmen, die ein vergleichbares Angebot auf demselben Markt anbieten und die gleiche Zielgruppe ansprechen. Auch Konkurrenten oder Wettbewerber genannt.

Alles dreht sich um den Markt

Ganz offensichtlich versteckt sich im Begriff Marketing das englische Wort «Market». Es geht dabei um marktorientiertes Handeln. Die zentralen Größen auf diesem **Markt** sind – neben Ihren **Mitbewerbern** und weiteren Marktteilnehmern – Ihre aktuellen und potenziellen Kunden. Daher zählt es zu den Hauptaufgaben des Marketings, Ihrem Angebot einen möglichst hohen Kundennutzen zu verschaffen. So werden Sie nicht nur Ihre Mitbewerber hinter sich lassen, sondern selbst den höchsten Nutzen genießen. Das heisst, Ihr **Product** oder Unternehmen wird Erfolg haben.

Product: Produkt; Synonym für «Gut» beziehungsweise Sammelbegriff für immaterielle und materielle Güter.

Ohne Marketingwissen werden Sie Ihr Unternehmen nicht zum gewünschten Erfolg führen können. Im Extremfall bestimmen Marketingentscheide über unternehmeri-

sches Sein oder Nichtsein. Doch keine Angst, die Marketinglehre ist kein Buch mit sieben Siegeln. Sie müssen sich bloss mit ihr auseinandersetzen und begreifen, wie Sie die in dieser Lektüre beschriebenen Grundlagen auf Ihr **Unternehmen** anwenden können.

Unternehmen: Betrieb im klassischen Sinne wie auch ein Projekt oder ein Vorhaben im weiteren Sinne.



Abb.: Tsukiji Fish Market, Tokio

Wo ist Marketingwissen gefragt?

Marketing ist allgegenwärtig. Längst nicht nur Dienstleistungs-, Konsum- und Industriegüterunternehmen müssen sich auf dem Markt behaupten. Non-Profit-Organisationen (Non-Profit-Marketing), Orte (Destinationsmarketing) und sogar einzelne Personen (Selfmarketing) sind heute auf Marketing angewiesen. Die Marketingphilosophie als unternehmerische Denkhaltung bleibt dabei im Kern stets dieselbe – egal ob Sie einen CHF 450 Millionen teuren Airbus A380 oder einen Schokoriegel für CHF 1.50 anbieten.

1.2 Kurze Geschichte des Marketings

Marketing ist keine Erfindung der Neuzeit. Bereits die alten Griechen wussten ihre Tonscherben gekonnt zu vermarkten. Und im antiken Rom gab es Markthallen, die sich mit heutigen Warenhäusern vergleichen lassen. Doch der Grundstein der modernen Marketinglehre wurde während der zweiten industriellen Revolution nach 1850 gelegt. Diese turbulente Zeit brachte unzählige ökonomische und soziale Veränderungen mit sich. Dank neuer Errungenschaften wie der Dampfmaschine, neuen Transportmög-

lichkeiten und kraftvollen Energielieferanten wie Elektrizität und Öl war es plötzlich möglich, Güter in grossen Mengen herzustellen. Nicht mehr die Nachfrage, sondern die Kapazität der Maschine bestimmte fortan die Produktionsmenge. Mehrere heute noch existierende Weltkonzerne feierten kurz vor dem Ende des 19. Jahrhunderts ihre Geburtsstunde, wie General Electric (GE) in den Vereinigten Staaten oder der deutsche Chemie- und Pharmariese Bayer.

Anfangs des 20. Jahrhunderts tauchte der Begriff Marketing erstmals an US-amerikanischen Universitäten auf. 1914 erschien das erste Buch mit dem Begriff «Marketing» im Titel: *Marketing Methods and Salesmanship* von Ralph S. Butler, H. DeBower und J. G. Jones. Darin steht einleitend: «The golden days of easy marketing are gone, however. The man with something to sell today, unless he gives to the possible market the same careful consideration that he gives to the product, is fairly certain to go under.» Sie sehen also, bereits vor über hundert Jahren war Marketing eine überlebensnotwendige betriebswirtschaftliche Disziplin. Und übrigens: Das besagte Buch enthält eine ganze Palette an Aussagen, die bis heute ihre Gültigkeit haben.

1937 schlossen sich die beiden Vereine «National Association of Marketing Teachers» und «American Marketing Society» zur «American Marketing Association» zusammen, der bis heute wichtigsten nationalen Vereinigung von Marketingleuten. Im deutschsprachigen Raum wurde der Begriff Marketing erst in den 1960er-Jahren populär und durchlief in den vergangenen Jahrzehnten eine ganze Reihe von Entwicklungsphasen. Deren wichtigste Schwerpunkte werde ich Ihnen auf den folgenden Seiten kurz vorstellen.



USP (Unique Selling Proposition): Ein einzigartiger Wettbewerbsvorteil Ihres Angebots, über den Ihre Mitbewerber nicht verfügen. Ein USP soll von Ihren Mitbewerbern möglichst schwer kopierbar sein.

CASE STUDY: Persil – eine Marketingerfolgsstory seit über 100 Jahren

Der Waschmittelhersteller Henkel übernahm im deutschsprachigen Raum schon früh eine Vorreiterrolle in Sachen Marketing und Werbung. 1907 lancierte das Unternehmen mit Persil eine Weltneuheit: Das erste selbsttätige Waschmittel vereinfachte die aufwendige Kleiderwäsche radikal. Das Einweichen in Seifenlauge und das anschliessende schweisstreibende Kneten und Walken der Wäsche waren nunmehr überflüssig, denn die beigemischten Wirkstoffe Perborat und Silikat lösten den Schmutz selbstständig aus den Fasern der Wäsche. Die Anfangsilben der beiden Wirkstoffe lieferten denn auch gleich den Produktnamen: Persil. Was heute als selbstverständlich gilt, bildete damals einen echten **USP** und führte binnen kürzester Zeit zu einem durchschlagenden Markterfolg.

Die Rezeptur wird noch heute permanent verbessert. So ist Persil bei Tests der Stiftung Warentest stets ganz vorne mit dabei und das meistverkaufte

Waschmittel Deutschlands mit einem Marktanteil von gut 30 Prozent. Auch im Ausland ist Persil ein Renner und in rund 60 Ländern erhältlich. Einzig während des Zweiten Weltkriegs und in den Nachkriegsjahren erlitt das berühmte Pulver einen Dämpfer. Aufgrund des Mangels an Rohstoffen konnte Henkel das Produkt elf Jahre lang nicht produzieren. Nach seiner Wiedereinführung 1950 fand die Erfolgsstory im Zuge des Wirtschaftswunders jedoch ihre Fortsetzung.



Abb.: Historische Werbeplakate für Persil aus den Jahren 1907, 1922 und 1954 (v.l.n.r.)

Quelle: Konzernarchiv Henkel, Düsseldorf

Neben dem überzeugenden Produkt trug die clevere Werbung ihren Teil zum Erfolg bei. Seit der Markteinführung von Persil wurde es intensiv und innovativ beworben, unter anderem mit der 1922 eingeführten Werbefigur «die weisse Dame», die noch heute bei speziellen Aktionen zum Einsatz kommt. Persil schaltete übrigens 1956 den ersten Fernseh-Werbepspot Deutschlands. Die Marke macht seit jeher auch mit ungewöhnlichen Promotionsaktionen auf sich aufmerksam. So liess man Männer als Persil-Pakete durch die Strassen spazieren oder von Flugzeugen den Markennamen an den Himmel schreiben (sogenanntes Skywriting).

Quelle: Henkel

1950er-Jahre: Produktionsorientiert

In der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg galt es zunächst, die Produktionskapazitäten wieder aufzubauen, um die grosse Nachfrage der steigenden Bevölkerungszahl zu befriedigen. Es handelte sich hierbei um einen typischen Verkäufer- und Massenmarkt. Das heisst, die Anbieter bestimmten weitgehend, was für den Markt gut war. Dieser

Teilmarkt: Unterteilung eines Marktes oder SGF in kleinere Märkte mit einem homogeneren Angebot.

war nur grob in **Teilmärkte** unterteilt. Die Produktion wurde rationalisiert und industrialisiert. Dadurch konnten die Herstellkosten gesenkt werden. Der Vertrieb hatte eine bloße Verteilfunktion und Werbung beschränkte sich oft auf das Ankünden neuer oder wieder verfügbarer Produkte in Publikumszeitschriften.

1960er-Jahre: Verkaufsorientiert

Die Produktion lief auf Hochtouren, die Angebotsvielfalt stieg und die Zahl der Mitbewerber wuchs. Auf den zunehmend gesättigten Märkten verkauften sich die Produkte nicht mehr von alleine. Ein wirkungsvoller Aussendienst wurde aufgebaut, um die Produkte über den Handel an die Konsumenten zu bringen. Gleichzeitig bewarben die Unternehmen vermehrt ihre Güter, um diese den Konsumenten schmackhaft zu machen. Noch heute gibt es Unternehmen, bei denen das verkaufsorientierte Marketing im Vordergrund steht. Dazu zählt zum Beispiel die Firma «Just» als Direktvertrieb von Haushalts- und Körperpflegeprodukten oder das bekannte amerikanische Unternehmen «Tupperware», das Haushaltsartikel aus Kunststoff verkauft.

1970er-Jahre: Markt- und kundenorientiert

Verkäufermarkt: Die Verkäufer bestimmen weitgehend die Tauschbedingungen auf dem Markt (bspw. Verkauf von Fussball-EM-Tickets).

Die hohen Produktionskapazitäten führten in den 1970er-Jahren auf dem Markt zu Sättigungserscheinungen. Es herrschte schlicht ein Überangebot und der Markt wandelte sich von einem **Verkäufermarkt** hin zu einem **Käufermarkt**. Das bedeutet, dass fortan die Käufer – das heisst die Kunden – vermehrt die Angebote der immer zahlreicher werdenden Anbieter unter die Lupe nahmen, bevor sie etwas kauften. Dies führte dazu, dass sich die Unternehmen erstmals auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden einstellen mussten. Marktforschung und eine differenzierte Marktbearbeitung hiessen die neuen Erfolgsrezepte, um auf dem hart umkämpften Markt Erfolg zu haben.

Käufermarkt: Die Käufer verfügen über eine hohe Marktmacht und bestimmen die Tauschbedingungen auf dem Markt weitgehend (bspw. Kleider).

1975 kam McDonald's dem Kundenbedürfnis nach, sich sein Essen bequem vom Auto aus bestellen zu können, und eröffnete in Sierra Vista, Arizona, den ersten McDrive.

1980er-Jahre: Wettbewerbsorientiert

UAP (Unique Advertising Proposition): Ein Werbeversprechen, das ihr grundsätzlich austauschbares Angebot vermeintlich einzigartig macht.

Neben der verstärkten Orientierung in Richtung Markt und Kunden mussten die Unternehmen zunehmend auf den verschärften Wettbewerb reagieren und versuchten, sich eigene Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Dies war die Geburtsstunde der bedeutenden strategischen Themen wie USP (Unique Selling Proposition), **UAP** (Unique Advertising Proposition) und weiterer Ansätze, denen Sie in diesem Buch ebenfalls noch begegnen werden. Markenprodukten und deren Bewerbung kam eine wachsende Bedeutung zu.

1990er-Jahre: Umwelterorientiert

Neben den Kosten und der **Qualität** spielte der Faktor Zeit eine immer wichtigere Rolle. Die Zeitspanne, innerhalb welcher Unternehmen neue Ansprüche erfüllen mussten, um dem Markt gerecht zu werden, wurde laufend kürzer. Dabei waren nicht nur der Handel und die Kunden zu befriedigen. Neue Gruppen wie Aktionäre, Mitarbeitende, Lieferanten, Mitbewerber oder die Öffentlichkeit meldeten ihre Ansprüche an. Solche Anspruchsgruppen nennt man **Stakeholder**.

Unternehmen mussten sich neu mit ihrer gesamten Umwelt auseinandersetzen. Das Nichtbeachten einzelner Gruppen und Interessenverbände, wie beispielsweise Umweltschutzorganisationen, konnte zu Schwierigkeiten führen. So kamen Weltkonzerne wie Nike und Levi's aufgrund ihrer Produktionsstätten mit Kinderarbeit in die Schlagzeilen (vgl. Kapitel 3, Case Study «Tote Hose bei Levi's»). Die Öffentlichkeit und die Presse goutierten dies nicht – der Imageschaden und die damit einhergehenden finanziellen Einbußen waren bedeutend. Vielleicht ist Ihnen aus dieser Zeit auch die berühmte Werbung der Modemarke Benetton noch in Erinnerung. Dabei war die effektive Werbewirkung der Kampagne umstritten.

Qualität: Die Eigenschaften und Merkmale eines immateriellen oder materiellen Produktes.

Stakeholder: Gesamtheit aller Anspruchsgruppen (Interessengruppen), die für Ihr Unternehmen von Bedeutung sind (beispielsweise Kunden, Lieferanten oder Aktionäre).

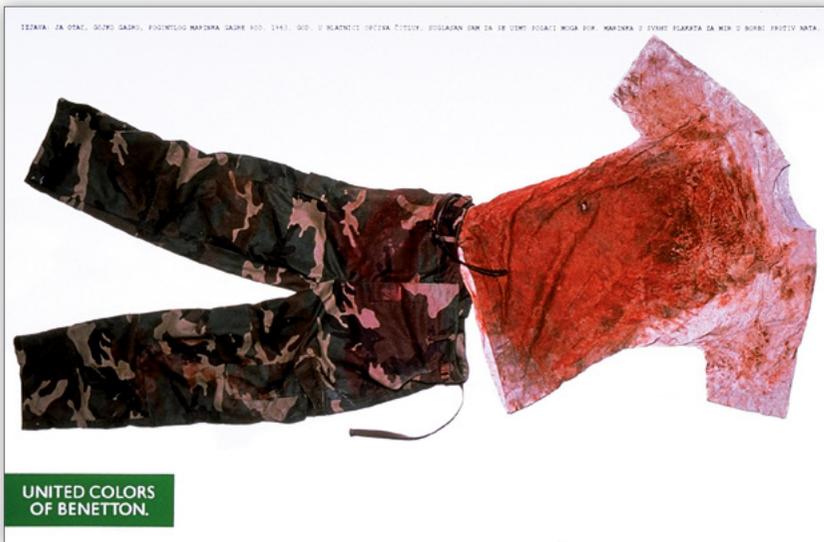


Abb.: Benettonwerbung mit der Uniform eines getöteten Soldaten aus dem Krieg in Jugoslawien

Quelle: benetton.com

Erfolgsfaktor: Strategien und Eigenheiten einer Unternehmung oder eines Angebotes, die für dessen Erfolg verantwortlich sind.

Hyperwettbewerb: Konstanter Konkurrenzkampf, der mit zunehmend globalisierten und atomisierten Marktstrukturen aggressiver, komplexer und schneller wird.

2000er-Jahre: Netzwerk- und dienstleistungsorientierter Hyperwettbewerb

Mit der rasanten Entwicklung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien wie dem Internet kommt Netzwerken eine riesige Bedeutung zu. So öffnen sich mit Online-Marketingmassnahmen in praktisch sämtlichen Bereichen des Marketings neue Türen. Auch der Netzwerkgedanke im klassischen Sinne ist nicht zu vernachlässigen: Beziehungen wollen aufgebaut und gepflegt werden sowohl zu externen Anspruchsgruppen als auch zu den eigenen Mitarbeitenden. Gerade im Dienstleistungsmarketing sind gut ausgebildete, stets informierte und motivierte Mitarbeitende ein unverzichtbarer **Erfolgsfaktor**.

2010er-Jahre: Digitalisierung der Marketingbranche

Befeuert von neuen Technologien wie Smartphones, Internet der Dinge oder 5G-Mobilfunkkommunikation, verändert die Digitalisierung das Marketing und insbesondere den Marketingmix in hohem Tempo. Im Bereich Distribution starten Onlinehändler wie Zalando oder Amazon durch. Im Bereich Promotion verlagern sich Werbebudgets in dramatischem Ausmass von analogen hin zu digitalen Medien. Gewinner sind etwa Social Media oder Suchmaschinenanbieter wie Google.

1.3 Marketing heute: KI und Performance Marketing

Marketingentscheide werden zunehmend software- und datenbasiert und mithilfe künstlicher Intelligenz getroffen. Insbesondere in traditionell analogen Branchen wie dem Buchhandel verschmelzen mit der Digitalisierung Service und Produkte. Marketing ist heute stark von verschiedenen Bereichen der Informatik getrieben. Und dennoch: innovative Geschäftsmodelle, gute Storys (Storytelling) und clevere Ideen bleiben mehr denn je gefragt.

Marketing als Unternehmensphilosophie

Marketing muss heute mehr denn je eine Unternehmensphilosophie, die von allen Mitarbeitenden gelebt wird, und nicht bloss eine Funktion sein. Das heisst, nicht nur die Marketingabteilung, sondern sämtliche Stellen einer Unternehmung müssen marketingorientiert handeln. Nur mit einem integrierten Marketingverständnis können Sie auf den intensiven, komplexen und schnelllebigen Märkten erfolgreich bestehen.

In diesem Umfeld entwickelt sich die Marketinglehre zu einer immer wichtigeren Disziplin der Betriebswirtschaft. Neben den klassischen Marketingansätzen entstehen neue Unterdisziplinen. So sucht beispielsweise die Werbung mit neueren Ansät-

zen wie Programmatic Advertising oder **Influencer Marketing** immer wieder neue Wege fernab der herkömmlichen Formate wie TV-Spots und Print-Inserate.

Parallel zur kontinuierlichen Entwicklung der Marketinglehre als wissenschaftliche Disziplin wird Marketing heute von immer mehr Gruppierungen aktiv betrieben, darunter Non-Profit-Organisationen, Vereinen, Staaten, politischen Parteien oder sogar einzelnen Politikern.

Marketing Ethics

Die Bedeutung von ethischem und sozial vertretbarem Handeln wird auch künftig einen grossen Stellenwert einnehmen. Die individuellen Grundsätze für Ihr Unternehmen können in sogenannten Corporate-Social-Responsibility-Richtlinien (auch Code of Conduct genannt) verankert werden. Je nach Ausrichtung Ihres Unternehmens können dabei unterschiedliche Punkte für Sie von Bedeutung sein. Neben dem Verfolgen von rechtlichen Vorgaben, etwa der Bewerbung mit lauterer Werbung, spielen Themen wie Umweltschutz oder soziales Engagement eine bedeutende Rolle. Wo die Grenzen zwischen ethischem und unethischem Handeln im Marketing verläuft, ist Gegenstand einer kontroversen Diskussion. Etwa Grundsätze über die Bewerbung von Tabak, Alkohol, Kleinkredite oder Fettmacher, aber auch die Bewerbung mit **SPAM** oder sexistischer Werbung sind abhängig von der Umwelt. Vielfach spielen auch kulturelle Fragen mit hinein. Unternehmen, die gegen die Regeln der öffentlichen Meinung verstossen, werden heute leicht in Blogs oder über Social Networks aufgedeckt und diskutiert.

Beziehungsmarketing – die 3 R

Es ist und bleibt wichtig, dass Ihr Angebot den Kundenbedürfnissen entspricht und gekauft wird. Das traditionelle Transaktionsmarketing, das die Qualität des Outputs und die Akquisition (Recruitment) von Neukunden in den Mittelpunkt setzt, gilt heute jedoch als ungenügend. Genau so wichtig ist die Pflege von bestehenden Kundenbeziehungen (Retention). Ein starkes Argument dafür ist die Erkenntnis, dass die Pflege von bestehenden **Kunden** rund fünf Mal günstiger ist als die Neukundengewinnung. Und schlussendlich gilt es, auch unzufriedenen Kunden, die auf dem Absprung sind, ein besonderes Augenmerk zu schenken. Dies geschieht mit geeigneten Kundenrückgewinnungsmassnahmen (Recovery) (vgl. dazu auch Kapitel 11.2, Abschnitt «Beschwerdemanagement: Der Prozess bei Kundenreklamationen»). Die **drei R** haben einen Einfluss auf die Ausgestaltung Ihres Marketingmixes. Das heisst, Sie müssen sich im Klaren darüber sein, mit welchen geeigneten Massnahmen Sie die unterschiedlichen Beziehungen zu Kunden (**Recruitment**, **Retention** oder **Recovery**) pflegen wollen.

Influencer Marketing: Marketingkommunikation über Meinungsmacher im Bereich Social Media.

Marketing Ethics: Die Richtlinien und das effektive moralische und sittliche Verhalten eines Unternehmens in Bezug auf seine Marketingaktivitäten.

SPAM: Meist per E-Mail versandte, unaufgeforderte und unerwünschte Werbung. Der Begriff stammt ursprünglich von der Abkürzung für Dosenfleisch «spiced ham». Das Versenden von Spam ist gesetzlich verboten.

Kunde: Ein bestehender Käufer/Nutzer Ihres Angebots.

Drei R: Recruitment, Retention, Recovery; sie beschreiben das Verhalten in unterschiedlichen Phasen der Kundenbeziehung mit dem Zweck der nachhaltigen Steigerung des Customer-Lifetime-Value.

Recruitment: Kundengewinnung; Massnahmen, die darauf abzielen, neue Kunden zu gewinnen.

Retention: Kundenbindung; Massnahmen, die bestehende Kunden an ein Unternehmen binden.

Recovery: Kundenrückgewinnung; Massnahmen, die bei Kundenreklamationen eingeleitet werden, um den Kunden wieder zufriedenzustellen.

Customer-Lifetime-Value

(CLV): Kundenwert; Gewinnbeitrag, den ein ...

Ziel des Beziehungsmarketings mit den 3 R ist die Steigerung des **Customer-Lifetime-Values**. Dabei sollen die oftmals relativ hohen Akquisitionsinvestitionen sich über die Zeit bezahlt machen. Zudem bringen Ihnen zufriedene und langjährige Kunden weitere Vorteile: Sie sind weniger betreuungsintensiv als Neukunden, für Zusatzkäufe und neue Produkte empfänglich, geben wertvolle Rückmeldungen und neue Ideen zu Ihrem Angebot und zudem sprechen sie oft gerne positiv über Ihr Unternehmen (Mundpropaganda).

Sozialisieretes Marketing

Neben den wichtigen Impulsen, die von Ihrem Unternehmen und Ihren Mitarbeitern ausgehen, gewinnt die öffentliche Meinung zusehends an Gewicht. So liefern Ihnen Kundenmeinungen und Rückmeldungen wichtige und ernst zu nehmende Inputs für die Entwicklung Ihres Angebotes. Ihre Kunden nehmen Einfluss auf Ihre Marketinganstrengungen. Dies können beispielsweise negative Äusserungen auf Social Websites oder Bewertungsseiten sein. Andererseits geben Ihre Kunden auch gerne positive Erfahrungen mit Ihrem Unternehmen im Sinne von viralem Marketing weiter. Sie unterstützen Sie somit als wertvolle Multiplikatoren. Dieses, nennen wir es mal «Mitmachmarketing», äussert sich im Wunsch nach individuellen, auf Kundenwunsch kreierten Angeboten. In reiner Form kann dies sogar bedeuten, dass Sie Ihre Dienstleistungen zusammen mit den Kunden weiterentwickeln. Bekannte Beispiele dazu sind das Onlinelexikon Wikipedia oder die Apps für Smartphones, die zu einem grossen Teil von den Benutzern selbst entwickelt werden.



... Kunde dem Unternehmen insgesamt beisteuert. Grundidee des CLV-Gedankens ist es, die Kundenbindung zu optimieren und möglichst langjährige Beziehungen aufzubauen.

Flop: Misserfolg; beispielsweise ein Produkt, das nur kurze Zeit auf dem Markt überlebt.

CASE STUDY: Marketingflops

Sicherlich kennen Sie viele bekannte Unternehmen und Produkte, die auf dem Markt seit Jahren Erfolg haben und die Sie über alles lieben. An dieser Stelle werfen wir jedoch einen kurzen Blick auf Marken, denen diese Ehre vergönnt blieb, und auf Unternehmen, die teilweise folgenschwere Marketingfehler begannen. Egal ob McDonald's, Unilever oder die Bäckerei um die Ecke, schon manches renommierte Unternehmen produzierte sogenannte **Flops**. Statistisch gesehen floppen rund 80 Prozent aller neuen Produkte nach kurzer Zeit. Weitere 10 Prozent werden nach wenigen Jahren vom Markt genommen. Nur rund 10 Prozent schaffen wirklich den Durchbruch auf dem Markt.

Eine Erfolgsgarantie für eine neue Geschäftsidee gibt es nie. Marketing ist eben nicht Mathematik, bei der sich alles genau berechnen lässt. Aus der Analyse von Marketingsünden können wir jedoch einiges mitnehmen, um selber nicht nochmals die gleichen Fehler zu begehen.

Polaroid: Von der Technologie eingeholt

Das US-amerikanische Unternehmen Polaroid hatte einst mit seinen Sofortbildkameras derart Erfolg, dass die Marke Polaroid praktisch zum Synonym für Sofortbildkameras wurde. Sie revolutionierten die Branche mit der technischen Innovation, das geschossene Bilder gleich auch entwickelt und ausgedruckt werden können. Polaroid verfügte somit über einen USP, der von den Mitbewerbern jahrzehntelang nicht kopiert wurde. Nach über 50 Jahren wurden die Sofortbildkameras jedoch allmählich von den Digitalkameras abgelöst. Dies bescherte dem erfolgsverwöhnten Unternehmen Kummer und finanzielle Schwierigkeiten. Im Februar 2008 stellte Polaroid die Herstellung von Sofortbildkameras ein. Lernen Sie aus diesem Fall, dass Sie stets auf dem neuesten Stand bleiben. Suchen Sie nach Trends und neuen Möglichkeiten. Sich auf den Lorbeeren auszuruhen, kann für ein Unternehmen im Extremfall tödlich sein.

New Coke: Vorsicht beim Experimentieren mit bekannten Marken

In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts hatte Coca Cola mit einem schwindenden Marktanteil zu kämpfen. Vorab der Erzrivale Pepsi Cola gewann Marktanteile für sich. Dies veranlasste den bis heute erfolgreichsten Cola-Produzenten, die Rezeptur seines Flaggschiffes «Coca Cola» zu ändern. Daraus entstand das im Frühjahr 1985 mit viel Marketingaufwand lancierte New Coke. Die Limonade mit der neuen Zusammensetzung fand jedoch bei den Konsumenten wenig Anklang. Nach nur knapp drei Monaten musste Coca Cola den Fehler eingestehen und produzierte von nun an wieder das klassische und beliebte Original. Der vielleicht grösste Marketingflop aller Zeiten veranschaulicht, dass mit erfolgreichen und beliebten Marken höchst behutsam umgegangen werden muss. Änderungen sollten wohlüberlegt sein.

Aufgepasst bei der Übersetzung Ihres Claims

Unglaublich, aber wahr: Unzählige Unternehmen traten mit den Übersetzungen ihrer Claims (Werbeslogans) heftig ins Fettnäpfchen.

Der schwedische Haushaltswaren-Hersteller Electrolux sorgte für Gelächter, als er auf dem amerikanischen Markt mit dem Slogan «nothing sucks like an Electrolux» warb. Das Verb «to suck» ist doppeldeutig. Neben «nichts saugt wie

> Viele spannende Geschichten von Marketingflops finden Sie im englischsprachigen Werk: [Brand Failures. The truth about the 100 biggest branding mistakes of all time, M. Haig.](#)

Claim: Kurzer, einprägsamer Werbespruch; Synonym für Slogan.

ein Electrolux» wird die Aussage nämlich auch als «nichts ist so beschissen wie ein Electrolux» verstanden.

Kentucky Fried Chicken hatte bei der Bewerbung ihrer Restaurants in Hongkong keine glückliche Hand. Der amerikanische Slogan «finger lickin' good» (zum Fingerabschlecken gut) wurde falsch in die chinesische Sprache übersetzt. Er wurde als «friss deine Finger auf» verstanden.

Quelle: Matt Haig, «Brand Failures»

The North Face verletzt Wikipedia-Nutzungsbedingungen

Die amerikanische Outdoor-Marke wollte 2019 besonders cleveres Marketing betreiben und tauschte auf Wikipedia die Bilder berühmter Landschaften aus. Auf den neuen Fotos waren Personen mit The North Face-Produkten zu erkennen. So gelang es dem Unternehmen, mit den eigenen Bildern in den Google-Suchergebnissen ganz oben zu erscheinen, wenn Verbraucher etwa nach Huayna Picchu in Peru suchten. Schlussendlich musste sich The North Face entschuldigen und die ganze Aktion rückgängig machen, da sie gegen die Nutzungsrichtlinien von Wikipedia verstieß.



Abb.: Negative Schlagzeilen statt clevere Werbung