

Marketing-Exzellenz

Strategische Voraussetzungen

Prof. Dr. Torsten Tomczak

Zürich, 5. April 2006

- 1. Exzellentes Marketing:** Gut ist nicht gut genug
- 2. Strategischer Fokus:** Mehr als Positioning
- 3. Consumer Insights:** Was Kunden wirklich wollen
- 4. Radikale Produktinnovation:** Immer wieder etwas Neues wagen
- 5. Behavioral Branding:** Überzeugte überzeugen besser
- 6. Fazit**

- 1. Exzellentes Marketing:** Gut ist nicht gut genug
- 2. Strategischer Fokus:** Mehr als Positioning
- 3. Consumer Insights:** Was Kunden wirklich wollen
- 4. Radikale Produktinnovation:** Immer wieder etwas Neues wagen
- 5. Behavioral Branding:** Überzeugte überzeugen besser
- 6. Fazit**

Warum ist exzellentes Marketing notwendig?

Weil die Herausforderungen gross sind ...

Zukunftsangst

Konsumverdrossenheit

Hard Discounting

Smart Shopping


More for more: Das gute (alte) Marketingprinzip unter Druck

Gutes versus exzellentes Marketing

	Gutes Marketing	+	Exzellentes Marketing
Strategisches Marketing	Klare Positionierung	+	Fokussiertes Geschäftsmodell
Kundenkenntnis	Consumer Insight	+	Kombination unterschiedlicher Consumer Insights
Leistung (Produkt & Services)	Integrierte, den Kundenerwartungen entsprechende Leistungen	+	Fähigkeit & Bereitschaft zur radikalen Produktinnovation
Marke & Kommunikation	Integration von „klassischen“ und „nicht-klassischen“ Kommunikationsinstrumenten	+	Behavioral Branding

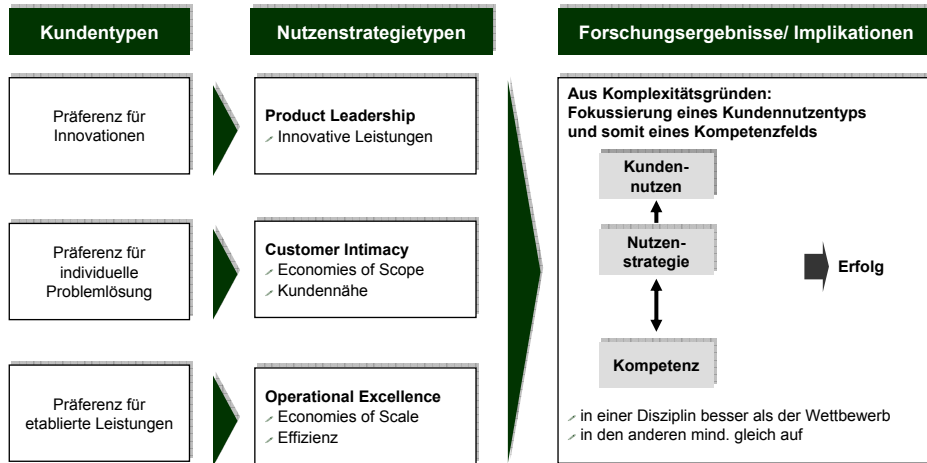
1. **Exzellentes Marketing:** Gut ist nicht gut genug
2. **Strategischer Fokus:** Mehr als Positioning
3. **Consumer Insights:** Was Kunden wirklich wollen
4. **Radikale Produktinnovation:** Immer wieder etwas Neues wagen
5. **Behavioral Branding:** Überzeugte überzeugen besser
6. **Fazit**

Strategisches Marketing: Positionierung und Geschäftsmodell

Preisvorteil			
Leistungsvorteil			

Erfolgreiche Strategietypen nach Treacy/Wiersema

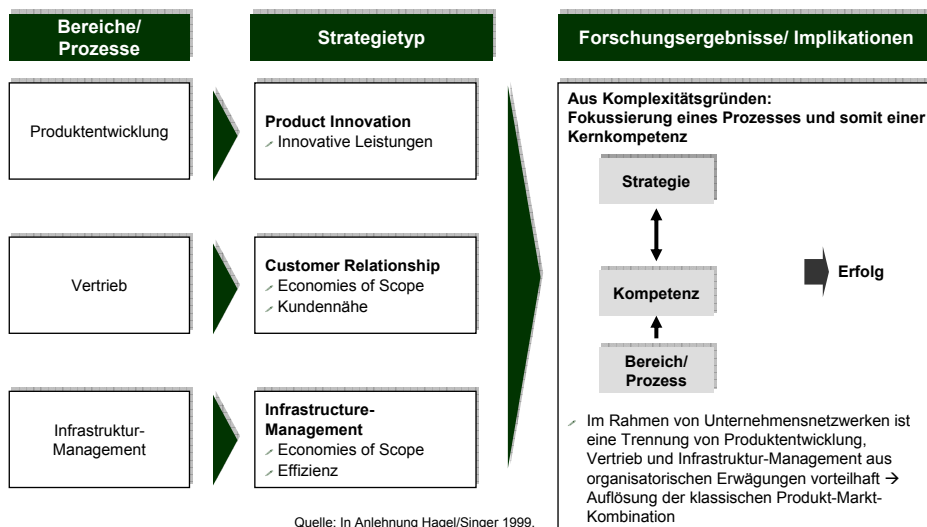
Erfolgreiche Strategietypen sind in einer Nutzenstrategie (Disziplin) exzellent, in den anderen Disziplinen mindestens gleich auf.



Quelle: In Anlehnung Treacy/Wiersema 1995; Rudolph 2000.

Erfolgreiche Strategietypen nach Hagel/Singer

Erfolgreiche Strategietypen sind in einem Teilbereich der Wertschöpfungskette exzellent. Die Kernkompetenz steht im Einklang mit der Strategie.



Quelle: In Anlehnung Hagel/Singer 1999.

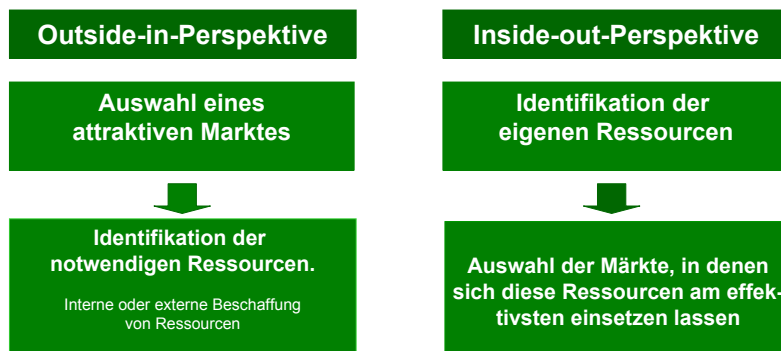
Learnings aus Forschung zu erfolgreichen Strategietypen

Zeit	Ausgangspunkt	Autoren	Erfolgreiche Strategietypen	Implikationen
50er/ 60er	<ul style="list-style-type: none"> Wachstum 	Miles/Snow 1978	<ul style="list-style-type: none"> Prospector Analyzer Defender 	<ul style="list-style-type: none"> Fit zwischen Strategie, Kompetenzen und Umwelt
	<ul style="list-style-type: none"> Wachstum Positionierung/ Kundennutzen 	Treacy/Wiersema 1995 Slater/Olson/ Reddy 1997	<ul style="list-style-type: none"> Customer Intimacy Product Leadership Operational Excellence Brand Champion 	<ul style="list-style-type: none"> Strategie abgeleitet aus Kundenbedürfnisse Fokussierung auf Kernkompetenzen Fit zwischen Strategie und Kompetenzen
	<ul style="list-style-type: none"> Wachstum Positionierung/ Kundennutzen Unternehmensnetzwerke 	Hagel/Singer 1999	<ul style="list-style-type: none"> Customer Relationship Product Innovation Infrastructure-Management 	<ul style="list-style-type: none"> Auflösung der klassischen Produkt-/ Markt-Kombination Fokussierung auf Kernkompetenzen Fit zwischen Strategie und Kompetenzen

heute

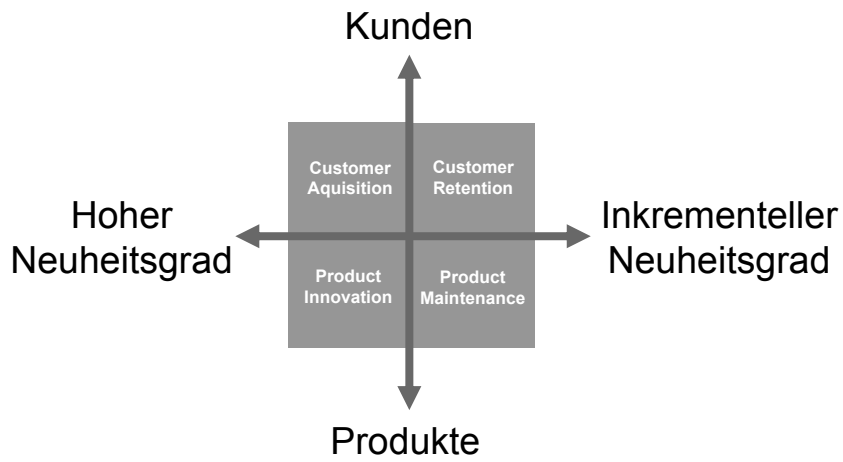
Quelle: In Anlehnung Miles/Snow 1978; Snow/Hrebiniak 1980, S. 332; Conant/Mokwa/Varadarajan 1990, S. 377; Smith/Guthrie/Chen 1989, S. 75.

Zwei Philosophien – Ein Ziel



In Anlehnung an: Teece/Pisano/Shuen 1997

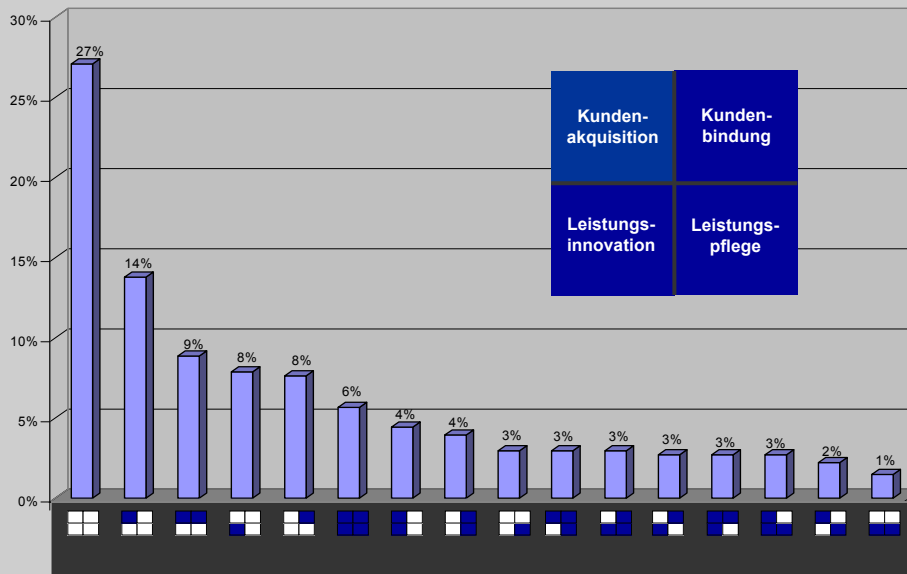
Geschäftsmodell bzw. Kernaufgaben-Profil



In Anlehnung an: Tomczak/Reinecke: Der Aufgabenorientierte Ansatz (1995; 2004)

Wettbewerbsvorteile in den einzelnen Kernaufgaben

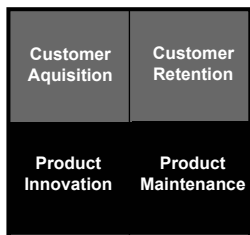
Quelle: Meta-Analyse von vier im Zeitraum von 2000 bis 2003 durchgeführten Studien des Instituts für Marketing und Handel der Universität St. Gallen (36 Branchen; n zwischen 250 und 406; Regionen: Europa/USA/Deutschland/Schweiz)



Was sagt die Theorie?



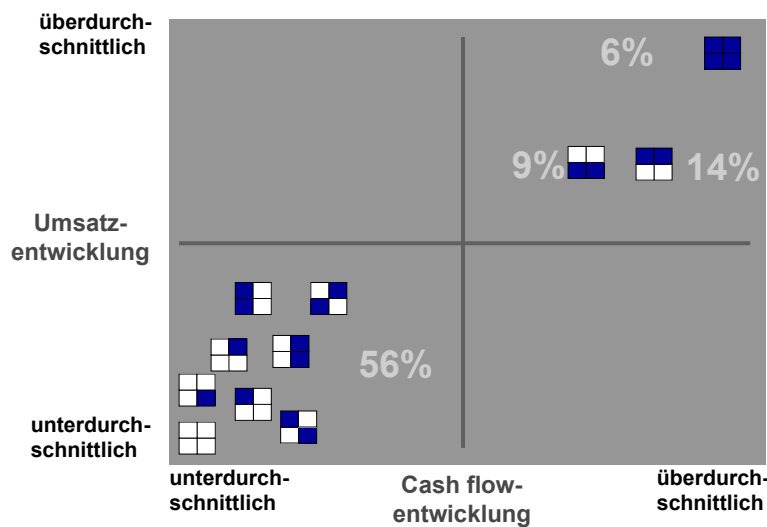
Customer Relationship



Product Leadership

Was sagt die Empirie?

Quelle: Meta-Analyse von vier im Zeitraum von 2000 bis 2003 durchgeführten Studien des Instituts für Marketing und Handel der Universität St. Gallen (36 Branchen; n zwischen 250 und 406; Regionen: Europa/USA/Deutschland/Schweiz)



Wettbewerbsüberlegene Kernaufgabenprofile

Customer Relationship

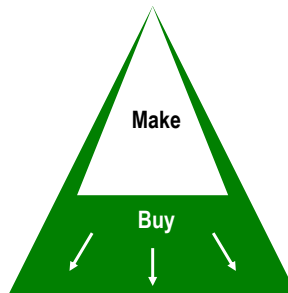
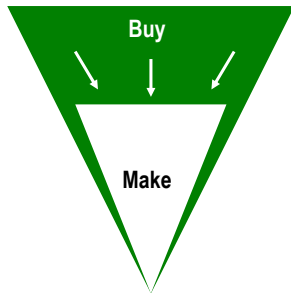
Product Leadership

Focused Integration

Relativ breites Leistungsangebot

Relativ enges Leistungsangebot

Relativ enges Leistungsangebot



Relativ enge Zielgruppendefinition

Relativ breite Zielgruppendefinition

Relativ enge Zielgruppendefinition

Strategisches Marketing: Positionierung und Geschäftsmodell

Product Leadership

Customer Relationship

Focused Integration

	Product Leadership	Customer Relationship	Focused Integration												
Kernaufgabenprofil	<table border="1"> <tr><td>KA</td><td>KB</td></tr> <tr><td>LI</td><td>LP</td></tr> </table>	KA	KB	LI	LP	<table border="1"> <tr><td>KA</td><td>KB</td></tr> <tr><td>LI</td><td>LP</td></tr> </table>	KA	KB	LI	LP	<table border="1"> <tr><td>KA</td><td>KB</td></tr> <tr><td>LI</td><td>LP</td></tr> </table>	KA	KB	LI	LP
KA	KB														
LI	LP														
KA	KB														
LI	LP														
KA	KB														
LI	LP														
Positionierung															
Preisvorteil															
Leistungsvorteil															

- 1. Exzellentes Marketing:** Gut ist nicht gut genug
- 2. Strategischer Fokus:** Mehr als Positioning
- 3. Consumer Insights:** Was Kunden wirklich wollen
- 4. Radikale Produktinnovation:** Immer wieder etwas Neues wagen
- 5. Behavioral Branding:** Überzeugte überzeugen besser
- 6. Fazit**

Definition eines Consumer Insights

„Ein Consumer Insight

... ist ein „frischer“ oder „unerwarteter“ Einblick in die Bedürfnisse, Wünsche, Probleme, Nöte, Verhaltensweisen etc. von Kunden.

... der dazu führt das der Kunde sagt:

„now you've finally got it“,

„now you really understand me“.

Quelle: Dr. Hans-Willi Schroiff, Vice President Market Research/Business Intelligence (2006)



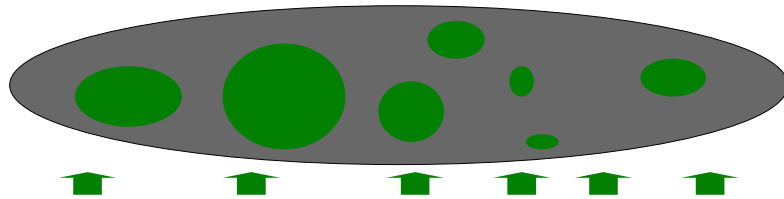
MP3

Komprimierung von Audiosignalen in Hifi-Qualität für Internet und Rundfunk

Arbeitsgruppe Elektronische Medientechnologie: Dipl.-Ing. Karlheinz Brandenburg., Dipl.-Ing. Bernhard Grill, Dipl.-Ing. Harald Popp



Fraunhofer Institut Integrierte Schaltungen

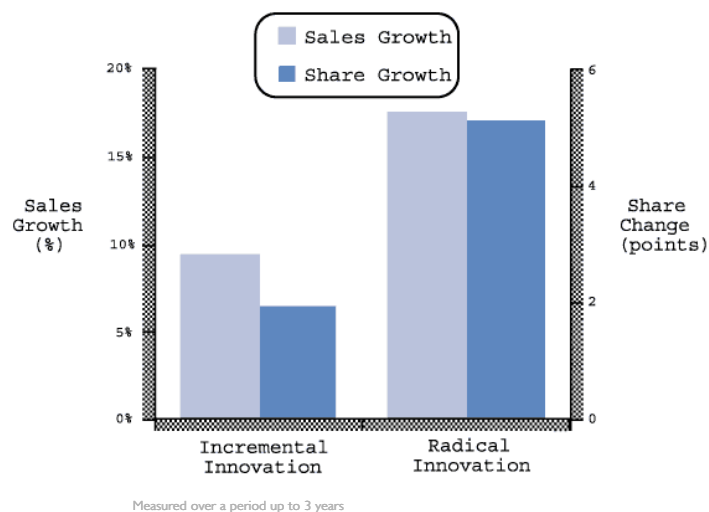


Ist cool	Sieht gut aus	Ist legal	Funktioniert überall
Funktioniert auch bei mir, weil einfach zu bedienen					
Speichert meine komplette Musikbibliothek					



1. **Exzellentes Marketing:** Gut ist nicht gut genug
2. **Strategischer Fokus:** Mehr als Positioning
3. **Consumer Insights:** Was Kunden wirklich wollen
4. **Radikale Produktinnovation:** Immer wieder etwas Neues wagen
5. **Behavioral Branding:** Überzeugte überzeugen besser
6. **Fazit**

Radikale Innovationen offerieren ein höheres Wachstumspotenzial als inkrementale Innovationen

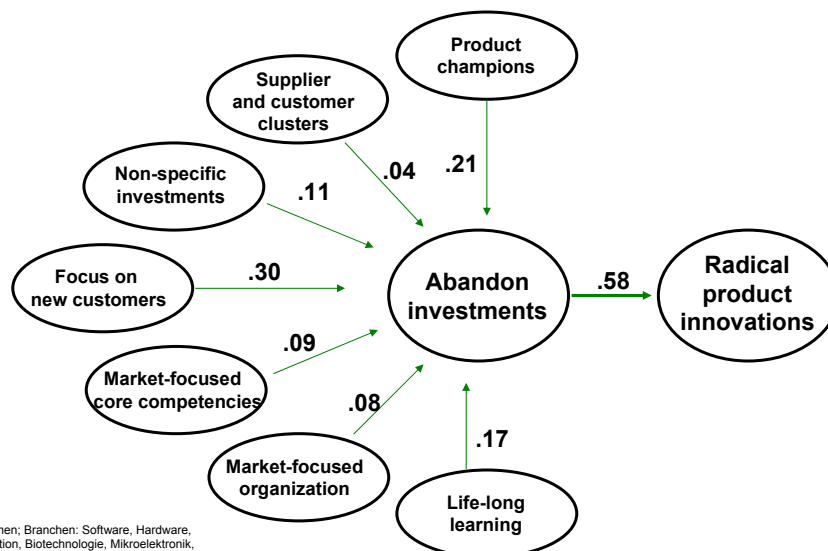


Zwei Philosophien – Ein Ziel



In Anlehnung an: Teece/Pisano/Shuen 1997

Determinanten radikaler Produktinnovationen

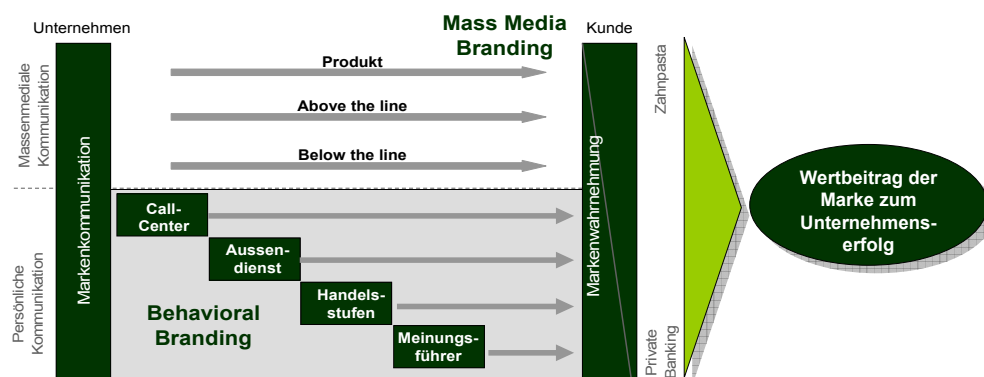


n=92 Unternehmen; Branchen: Software, Hardware, Telekommunikation, Biotechnologie, Mikroelektronik, Bildverarbeitung aus D, GB, USA

Source: Herrmann/Tomczak/Befurt: Determinants of Radical Product Innovations (2006, p. 35)

1. **Exzellentes Marketing:** Gut ist nicht gut genug
2. **Strategischer Fokus:** Mehr als Positioning
3. **Consumer Insights:** Was Kunden wirklich wollen
4. **Radikale Produktinnovation:** Immer wieder etwas Neues wagen
5. **Behavioral Branding:** Überzeugte überzeugen besser
6. **Fazit**

Behavioral Branding



Ganzheitlicher Markenerfolg ist nur möglich, wenn das massenmedial gegebene Markenversprechen in jedem Kundenkontakt eingelöst wird.

Results: Descriptive Data

Target Group:

Senior managers (marketing & hr) and CEOs of medium sized and large companies from Switzerland and Germany.

Sample Size:

N = 167

Sample Structure:

Industries	Percentage
Consumer Goods	20.7%
Services	40.8%
Industrial Goods	20.7%
Other Industries	17.8%

Quelle: Tomczak/Herrmann/Henkel/Heitmann: (2006)

Verteilung des Kommunikationsbudgets

32.8% der befragten Unternehmen

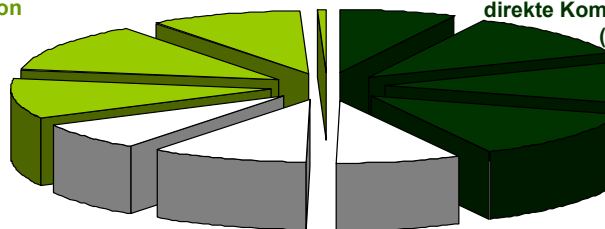
≥ 70% des Budgets fließen in indirekte Kommunikation (massenmedial)

42.6% der befragten Unternehmen

≥ 70% des Budgets fließen in direkte Kommunikation (persönlich)

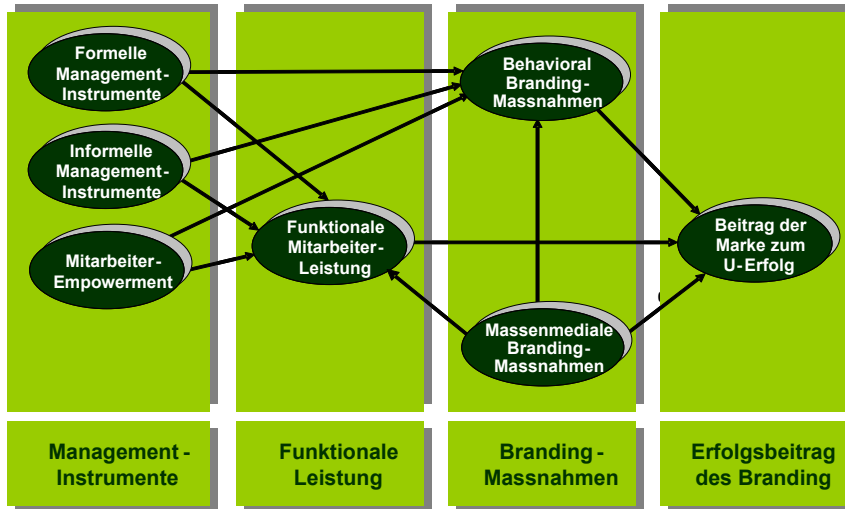
24.6% der befragten Unternehmen

Budget fließt zu ungefähr gleichen Teilen in persönliche und massenmediale Kommunikation



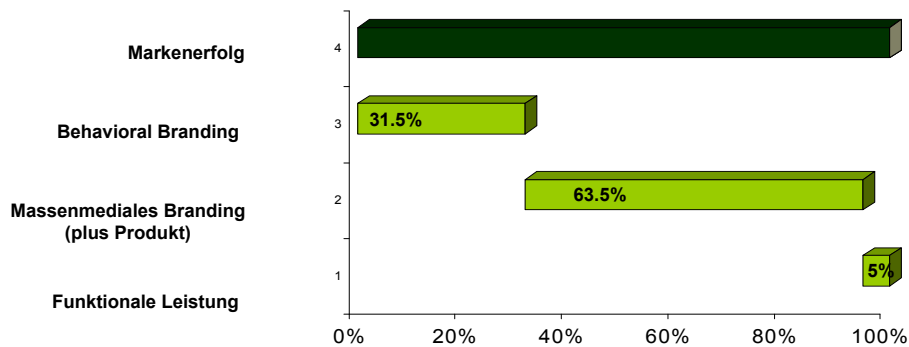
Quelle: Tomczak/Herrmann/Henkel/Heitmann: (2006)

Das Untersuchungsmodell



Quelle: Tomczak/Herrmann/Henkel/Heitmann: (2006)

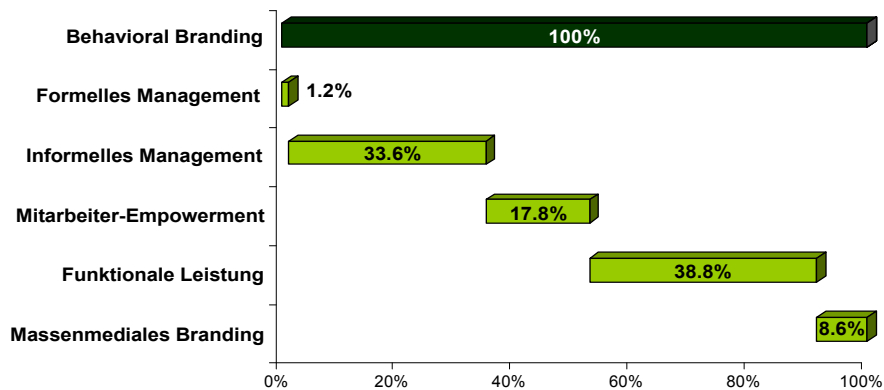
Determinanten des Markenerfolgs



Erst durch Behavioral Branding lässt sich das Erfolgspotential der Marke ganzheitlich realisieren.

Quelle: Tomczak/Herrmann/Henkel/Heitmann: (2006)

Determinanten zur Förderung des Behavioral Branding



Behavioral Branding erfordert ein Umdenken in der Mitarbeiterführung: Informelle Managementmassnahmen und Empowerment sind nötig, um markenorientiertes Mitarbeiterverhalten zu etablieren und zu fördern.

Quelle: Tomczak/Herrmann/Henkel/Heitmann: (2006)

- 1. Exzellentes Marketing:** Gut ist nicht gut genug
- 2. Strategischer Fokus:** Mehr als Positioning
- 3. Consumer Insights:** Was Kunden wirklich wollen
- 4. Radikale Produktinnovation:** Immer wieder etwas Neues wagen
- 5. Behavioral Branding:** Überzeugte überzeugen besser
- 6. Fazit**

Gutes versus exzellentes Marketing

	Gutes Marketing	+	Exzellentes Marketing
Strategisches Marketing	Klare Positionierung	+	Fokussiertes Geschäftsmodell
Kundenkenntnis	Consumer Insight	+	Kombination unterschiedlicher Consumer Insights
Leistung (Produkt & Services)	Integrierte, den Kundenerwartungen entsprechende Leistungen	+	Fähigkeit & Bereitschaft zur radikalen Produktinnovation
Marke & Kommunikation	Integration von „klassischen“ und „nicht-klassischen“ Kommunikationsinstrumenten	+	Behavioral Branding

Zwei Philosophien – Ein Ziel



In Anlehnung an: Teece/Pisano/Shuen 1997