THEXIS

Berichte und Materialien Nr. 4/1993

aus dem Forschungsinstitut für Absatz und Handel
an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften

Herausgegeben von Prof. Dr. Christian Belz und Prof. Dr. Torsten Tomczak

Marketing und Kostenmanagement in der Rezession

Prof. Dr. Torsten Tomczak
Prof. Dr. Christian Belz

Seite	*Inhalt*
2	Rezession als Herausforderung für das Marketing
9	Kostenmanagement contra Marketing?
22	Marketingbudgets: Kürzungen und Erweiterungen in der Rezession
29	Erfolgreiches Rezessionsmarketing
41	Fazit

Forschungsinstitut für Absatz und Handel
Bodanstrasse 8, St. Gallen, Telefon 071 302 820 u. Telefax 23 22 74

Berichte und Materialien
aus dem Forschungsinstitut für Absatz und Handel
an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften.
Herausgegeben von Prof. Dr. Christian Belz und Prof. Dr. Torsten Tomczak

Bisher erschienene Schriften:

Nr. 1/92 **Untersuchungsergebnisse: Suchfelder für Marketinginnovationen**
von Christian Belz
SFr. 50.--

Nr. 2/92 **Leistungssysteme für technische Produkte und Investionsgüter**
von Christian Belz und Torsten Tomczak
SFr. 20.--

Nr. 3/92 **Forschungsprogramm: Gestaltung und Steuerung von Leistungssystemen im Investitionsgütermarketing**
von Torsten Tomczak
SFr. 20.--

Nr. 4/92 **Möglichkeiten und Grenzen des DPR-Konzeptes**
von Ulrich Lindner
SFr. 30.--

Nr. 5/92 * (entfällt)

Nr. 6/92 **Doppeldeutige Werbeslogans**
von Stephan Feige
SFr. 20.--

Nr. 1/93 **Differenzierte Formen der Zusammenarbeit von Industrie und Handel**
von Torsten Tomczak
SFr. 20.-

Nr. 2/93 **Markenführung für Investitionsgüter - Kompetenz- und Vertrauensmarketing**
von Christian Belz und Klaus-Michael Kopp
SFr. 20.--

Nr. 3/93 **Strategisches Kundenmarketing**
von Christian Belz
SFr. 50.--

Nr. 4/93 **Marketing und Kostenmanagement in der Rezession**
von Torsten Tomczak und Christian Belz
SFr. 50.--

Bezugsadresse:
Forschungsinstitut für Absatz und Handel
an der Hochschule St. Gallen
Bodanstr. 8
CH-9000 St. Gallen
Tel.: 071/30 28 20 FAX: 071/23 22 74

1. Rezession als Herausforderung für das Marketing

1.1 Rekordverluste und -gewinne in der Rezession

Die *Rezessionsphase* seit 1991 wirkt tiefgreifend. Steigende Arbeitslosenquoten, Rekordzahlen für Konkurse[1], abnehmende Zahlungsmoral der Kunden[2], Massenentlassungen bei renommierten Unternehmungen wie IBM und Mercedes kennzeichnen die allgemeine Situation.

In zahlreichen Märkten deckt der konjunkturelle Einbruch mit zunehmender Dauer dramatische *Strukturprobleme* auf, die zudem durch eine verstärkte Internationalisierung begleitet werden. Messlatte für die Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit von Unternehmungen sind heutzutage nicht vergleichbare Anbieter, die in einem eng definierten Markt agieren, sondern die weltbesten Wettbewerber, die vielfach über von der gewohnten Branchennorm abweichende Produktionsvoraussetzungen sowie Marketingfähigkeiten verfügen. Mit dem vieldiskutierten *'Benchmarking'* definieren die Anbieter die kritischen Erfolgsvariablen im Wettbewerb und orientieren sich an den weltbesten Leistungsstandards von Konkurrenten. Nahezu alle wichtigen Unternehmungen in den Weltmärkten sind bedrängt und intensivieren deshalb ihre Aktivitäten auf den Schlüsselmärkten. Rezessive Entwicklungen betreffen die gesamte Triade von USA, Europa und Japan/Fernost. Die Folge ist ein auch auf den nationalen Märkten immer intensiverer Wettbewerb.

An Beispielen für besonders von der Rezession betroffenen Branchen fehlt es nicht. Angesprochen sind beispielsweise die bedeutenden Bereiche des

1 Im ersten Halbjahr 1993 wurden 5005 Konkurse in der Schweiz veröffentlicht. Die Zahl der Insolvenzerklärungen nahm im Vergleich zum Vorjahr um 20,7% zu, die Zahl der Firmenkonkurse stieg um 23,1%. Am meisten betroffen waren die Industrie und die Baubranche (Quelle: Creditreform der Schweiz).

2 Bei einer Zahlungsfrist von 30 Tagen in der Schweiz kletterte 1993 die effektive Frist auf durchschnittlich 48 Tage (Deutschland 25 zu 34). Die Zahl der Inkassofälle stieg in der Schweiz von 235.000 1991 auf geschätzte 310.000 1993. 87,5% der Unternehmungen spüren deutlich, dass sich die Zahlungsmoral ihrer Kunden stark verschlechterte. Vgl. KÖCHLI, M. (Gefordert wird mehr 'Fairplay'/1993), S. 3.

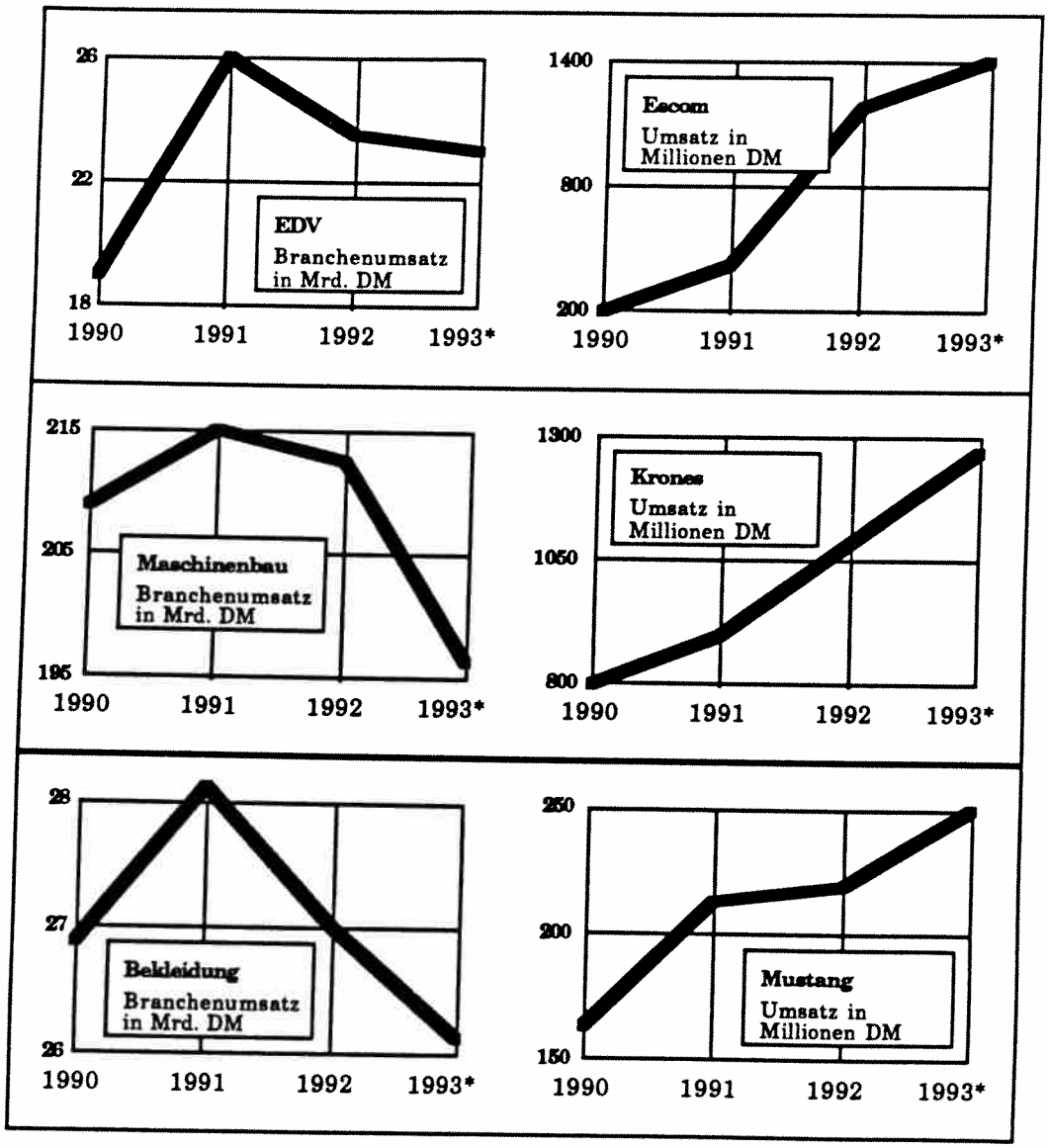
Verkehrs mit Automobilen, Lastwagen und Flugzeugen (inkl. Personenverkehr und Transport) oder der Computer und Konsumelektronik sowie viele Bereiche in der Investitionsgüterindustrie. In der Baubranche mit enormen Überkapazitäten äussert sich der Überlebenskampf in Preisen, die teilweise bei weitem nicht mehr die effektiven Kosten (Löhne, Fremdvergaben usw.) aggressiver Anbieter decken. Die Ursachen für die Probleme sind vielschichtig. Für Branchen wie Hoch- und Tiefbau, Flugverkehr, Automobil und die zahlreichen Zulieferer, Maschinenbau, Textilien usw. lassen sich nicht einheitliche Problemdiagnosen erstellen. Zu unterschiedlich sind Marktentwicklungen, Leistungen, Kundenverhalten, vertikale Arbeitsteilung und Konkurrenz.

Allgemein lässt sich aber feststellen, dass die Unternehmungen sich schon in den vergangenen Jahren der Hochkonjunktur mit erheblichen *Problemen im Marketing* auseinandersetzen mussten. Einige Stichworte lauten: Marktsättigung, Überkapazitäten, billige Importkonkurrenz, verkürzte Produktlebenszyklen bei steigenden Entwicklungszeiten und -kosten, wachsende Kundenansprüche und immer härter geführte Verhandlungen, einseitige Preisorientierung von Kunden, Abnehmerkonzentration, Machtmissbrauch des Handels, Preiszerfall, Verdrängungswettbewerb und Übernahmen. Durch die Rezession werden diese Entwicklungen dramatischer.

Ein immer intensiverer Wettbewerb führt aber nicht automatisch zu einem professionelleren Marketing. Vielmehr verschärfen zahlreiche Unternehmungen durch ihr Verhalten die Probleme, die sie gleichzeitig beklagen, indem sie z.B. die Produkte- und Sortenvielfalt ausufern lassen, selbst die Preissensivität der Kunden erhöhen, laufend zusätzliche Leistungen anbieten, ohne sie zu verrechnen.

Auch in diesem Umfeld sind jedoch offensichtlich *Erfolge* möglich. Unternehmungen wie beispielsweise Nestlé, ABB Schweiz, SMH, Rieter, SFS-Stadler, Nielsen, Fust und viele andere wiesen für 1992 beste Abschlüsse aus und wuchsen enorm. Manche dieser Unternehmungen waren übrigens bereits vor mehreren Jahren zu umfassenden Restrukturierungen und strategischen Neuorientierungen gezwungen. Selbst in Branchen, die wie die Computer-, Maschinenbau- und Bekleidungsindustrie besonders

hart von der Rezession betroffen sind, existieren Unternehmungen wie Escom, Kronseder und Mustang, die steigende Firmenumsätze erzielen. So konnte u.a. der deutsche Maschinenbauer Hermann Kronseder seinen Umsatz um 19% steigern, während die Branche um 6% schrumpfte (siehe hierzu auch die Beispiele in der Abbildung 1).[1]



*Geschätzt

Abb. 1: Beispiele für erfolgreiche Unternehmungen in rezessiven Märkten (in Anlehnung an: O.V.: Erfolg in der Krise/1993)

---

1 Vgl. O.V. (Erfolg in der Krise/1993), S. 94-111.

Das folgende ambivalente Fazit lässt sich ziehen: Auf der einen Seite realisieren bestimmte Unternehmungen in der Rezession zwar Rekordverluste und -umsatzeinbrüche, auf der anderen Seite gelingt es anderen Unternehmungen aber, Rekordgewinne und -umsätze zu erzielen. *Umsatzeinbrüche, Kostenexplosion und Unwirtschaftlichkeit oder Verluste von Marktanteilen scheinen zumindest teilweise ein unternehmungsinternes Problem zu sein.* Viele Unternehmungen stossen an die eigenen Grenzen und nicht an die des Marktes. Erfolgreichen Unternehmungen gelingt es besser als ihren Konkurrenten, das Kostenmanagement und den Abbau von Aktivitäten mit dem Marketing und Aufbau zu verknüpfen.

1.2 Käufer- und Unternehmungsverhalten in der Rezession

Prognostiker verschieben den *Aufschwung* laufend in die Zukunft. Er wird sich ebenso zeitlich gestaffelt nach Ländern, Branchen und Unternehmungen wie die Rezession einstellen. Manche Unternehmungen setzten sich zu spät mit der Rezession auseinander, 'weil nicht sein kann, was nicht sein darf'. Das Konsum- und Investitionsverhalten wird nun längerfristig durch vorsichtige und teilweise sogar pessimistische Einschätzungen der Zukunft geprägt. Bekanntlich beeinflusst Optimismus die Konjunktur massgeblich, wie zahlreiche Studien u.a. von KATONA zu den psychologischen und sozialen Bestimmungsfaktoren der wirtschaftlichen Entwicklung belegen.[1] Ein Aspekt der auch in der aktuellen Situation in der Schweiz von erheblicher Bedeutung ist. "Da die Sparguthaben (...) deutlich zunehmen, ist die Zurückhaltung der Konsumenten (...) in stärkerem Mass auf das fehlende Wollen als auf mangelndes Können zurückzuführen. Entscheidender Faktor für die weitere Entwicklung ist deshalb die Einstellung der Konsumenten."[2] Auch aus diesem Grund lancierten Wer-

---

1 Vgl. u.a. KATONA, G. (Psychology and Consumer Economics/1974); KUSS, A. (Konsumklima als Einstellung zur Wirtschaftslage/1980); STRÜMPEL, B. (Psychologie gesamtwirtschaftlicher Prozesse/1980); KUSS, A. (Käuferverhalten/1991), S. 91-94.

2 MEIER, A. (Die Konsumenten streiken/1993).

beagenturen, Unternehmungen und Medien im August 1993 in der Schweiz die Informationskampagne 'Der Aufschwung beginnt im Kopf' (siehe die Abbildung 2).

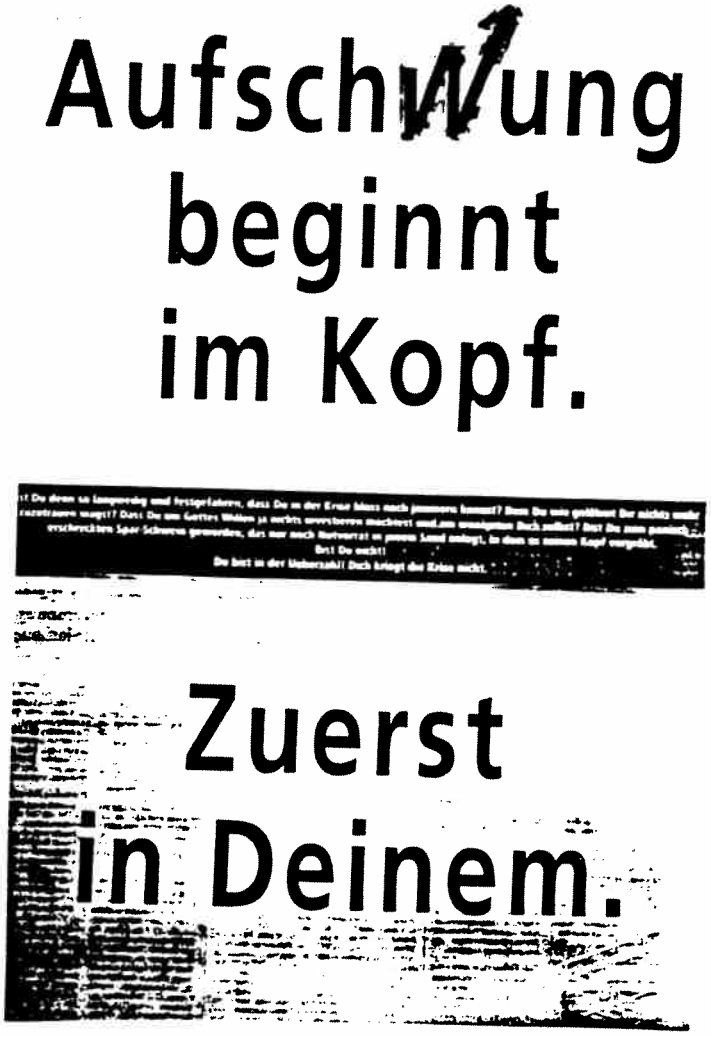


Abb. 2: Anzeige: Der Aufschwung beginnt im Kopf

In zahlreichen Unternehmungen wird es nicht ausreichen, auf den Aufschwung zu warten und bis dahin die Zeit leidlich zu überbrücken. Es wird zu teuer, bestehende und unausgelastete Infrastrukturen einfach aufrecht zu erhalten. In nicht wenigen Fällen sind die Reserven, die in der Hochkonjunktur gebildet wurden, erstaunlich schnell aufgebraucht. Rationalisierungen bis hin zu Restrukturierungen werden zur Notwendigkeit. Diese Situation stellt allerdings für viele Unternehmungen, denen es nicht

gelang, sich in den vergangenen Jahren 'fit' zu halten, auch eine Chance dar. Im heutigen Umfeld sind Veränderungen und Verbesserungen durchsetzbar, an die Führungskräfte noch vor drei Jahren nicht zu denken wagten. Wenn es gelingt, den Pessimismus und die Unsicherheit der Mitarbeiter zu überwinden, herausfordernde Ziele zu setzen und realistische Lösungen einzuleiten, lässt sich die momentane Rezession für enorme Investitionen in die Zukunft nutzen.

"Ich will Ihnen nun einmal sagen, wieso ich nichts dagegen habe, wenn es der Schweizer Wirtschaft endlich wieder besser geht: Sonst würden nämlich alle lernen, wie man es machen muss. Sie lernen zu kämpfen wie wir." Charles Vögele, 1992

1.3 Marketingforschung und Rezession

Sicherlich ist kritisch zu fragen, ob sich die Marketingwissenschaft nicht noch später mit dem Phänomen der Rezession befasste als die Praxis. Zwei Punkte sind hier von Bedeutung. Erstens ist festzuhalten, dass die Marketingwissenschaft auf zahlreiche frühere Studien[1] verweisen kann, die nun wieder aktuell sind. Zweitens ist aber auch zu betonen, dass es nicht nur Aufgabe der Forschung sein kann, im Arsenal der Bibliotheken fündig zu werden und festzustellen, dass ergiebige Studien existieren. Mindestens so wichtig ist es, zum Transfer beizutragen und wichtige Themen rascher aufzugreifen. In diesem Zusammenhang noch eine Bemerkung: Die Marketingwissenschaft und -beratung befindet sich ohnehin in einem Dilemma, wenn es gilt, rasche Ergebnisse in schwierigen Situationen zu erzielen. Oft stellen Forscher und Berater fest, dass früher nicht die richtigen Massnahmen ergriffen wurden und deshalb die heutigen Probleme entstehen konnten. Die von ihnen vorgeschlagenen Massnahmen greifen in der Regel aber erst mittel- bis langfristig. So misslich diese Situation erscheint, oft trifft sie leider die Realität.[2]

---

1 Siehe hierzu die im folgenden Abschnitt angegebenen Quellen.

2 Vgl. auch TOMCZAK, T. (Vom Nutzen der Marketingwissenschaft für die Praxis/1991).

Im Rahmen einer im Herbst 1992 vom Forschungsinstitut für Absatz und Handel an der Hochschule St. Gallen durchgeführten *empirischen Studie* (teilstandardisierte, schriftliche Befragung) bei 78 Marketing-Führungskräften aus der Schweizer Konsumgüter-, Investitionsgüter- und Dienstleistungsbranche wurde untersucht, wie sich die rezessiven Entwicklungen auf das Marketing und das Kostenmanagement in den Unternehmungen auswirken.

2. Kostenmanagement contra Marketing?

2.1 Meinungsbild in der Marketingpraxis

Die in der Tabelle 1 aufgelisteten Statements von Schweizer Marketingmanagern skizzieren die Problemlage, denen sich Marketing-Führungskräfte angesichts der in der Schweiz und Europa herrschenden Rezessionsstimmung gegenübersehen. Zwei Aspekte sind bemerkenswert:

a) Forderungen nach Kosteneinsparungen im Marketing
Die Aussagen veranschaulichen zum einen eindrücklich das "klassische" *Dilemma*, mit dem sich das Marketing in Zeiten der Rezession beim Bemühen um eine gesteigerte Effizienz auseinandersetzen muss. Nach Ansicht der befragten Marketing-Führungskräfte wird das Marketing mit massiven, teilweise auch undifferenzierten Forderungen der Unternehmungsleitungen konfrontiert: Kosteneinsparungen sollen generell im Marketing vorgenommen und Aktivitäten auf das sogenannte Kerngeschäft konzentriert werden. Viele Marketingmanager erachten hingegen ein antizyklisch orientiertes Marketing, welches auf eine Steigerung der Erträge ausgerichtet ist, als das sinnvollere Vorgehen.

HATTEMER kommt zu einer vergleichbaren Einschätzung: "Die 'Konzentration auf das Kerngeschäft' ist eine Wortgeburt der Rezession und der schlechten Bilanzen. (...) Aber als Alibi aus dem Management-Vokabular deckt sie nur notdürftig den wahren Sachverhalt: Die Resignation. Wären denn die Gino Ginelli-Eisfilialen, die Wybert-Zahncremes Aronal und Elmex, Burdas Focus oder die Siemens-Telefone für den Privathaushalt in einer Phase der 'Konzentration auf das Kerngeschäft' auf dem Markt eingeführt worden? (...) Und sollte nicht die müssige Diskussion über antizyklische Werbung durch das Nachdenken über antizyklische Produktinnovationen abgelöst werden."[1]

---

1 HATTEMER, K. (Resignation auf das Kerngeschäft/1993), S. 368.

"Marketing steht in den Gedanken von 98% aller Unternehmer erstmal für Ausgaben"

"Marketing ist bei uns einer der wenigen Bereiche, wo Kosten kurzfristig gekürzt werden können"

"Beim Marketing kann man am einfachsten Kosten sparen"

"Auch im Marketing müssen die Mittel effizienter eingesetzt werden: Harmonisierung des Mix, Doppelspurigkeiten und Luxus vermeiden"

"Konzentration der finanziellen Mittel auf Erfolgswirksames und nicht auf Wünschbares"

"Marketing ohne Kostenmanagement ist wie eine unrealistische Tagträumerei. Der freie Markt erfordert sowohl Kostenmanagement als auch Marketing, die Kunst ist die gegenseitige Abstimmung"

"Falls Marketing marktgerechtes und marktgerichtets Operieren ist, sollte Kostenmanagement integrierter Bestandteil sein"

"Kostenmanagement gehört zu jeder Führungsaufgabe und damit auch zum Marketing"

"Das Beste aus dem momentan schwierigen Markt herausholen, ohne den Pessimismus auf die Kunden zu übertragen"

"Anstelle viel Zeit bei der Suche nach internen Einsparungspotentialen aufzuwenden, ist es sinnvoller, die Zeit für einen verstärkten Auftritt am Markt zu suchen"

"Kostenmanagement behindert die Expansion im Markt"

Tab. 1: Statements von Schweizer Marketing-Führungskräften zum Thema "Marketing und Kostenmanagement in der Rezession"

Sicherlich darf diese Aussage nicht generalisiert werden. In erster Linie muss man sich aber hüten, Kerngeschäft und *Kernkompetenzen* gleichzusetzen. Die Herausbildung und Durchsetzung von Kernkompetenzen stellt einen zentralen Ansatzpunkt dar, um in einem intensiven Wettbe-

werbsumfeld bestehen zu können.[1] Die von HATTEMER angeführten Beispiele für erfolgreiche Diversifikationen verdeutlichen den Unterschied. Ausgehend von bestehenden Kernkompetenzen erweitern die Unternehmungen ihr "Kerngeschäft". So entwickelte beispielsweise Unilever aufbauend auf der Markenstärke von Langnese/Gino Ginelli das Filialkonzept. Und auch Siemens nahm die Erweiterung des Absatzmarktes im Telefongeschäft auf der Basis von soliden Kernkompetenzen vor (Bekanntheit und Image der Marke Siemens bei den Privatkunden, Technologie-Know how etc.).[2]

b) Kostenmanagement als Bestandteil jeder Marketingstrategie
Von den befragten Marketing-Führungskräften wurde aber auch unterstrichen, dass Kostenmanagement einen *integralen Bestandteil* jeder Marketingstrategie darstellen muss - ob in der Rezession oder in konjunkturell besseren Zeiten.

2.2 Einseitige Kostenmanagement-Orientierung der Unternehmungen in der Rezession

In der Rezession gewinnen Sicherheits- bzw. Liquiditätsziele und kurzfristige Gewinnziele gegenüber Marktanteils- und Umsatz- sowie langfristigen Gewinnzielen an Gewicht, was sich in der Regel darin äussert, dass Unternehmungen verstärkt Budgetkürzungen vornehmen, die schwerpunktmässig auch den Marketingbereich betreffen. KÜHN unterscheidet in diesem Zusammenhang drei Vorgehensweisen zur Kostensenkung im Marketing[3]:

---

1 Vgl. u.a. PRAHALAD, C.K./G. HAMEL (Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben/1991); WOLFRUM, B./CHR. RASCHE (Kompetenzorientiertes Management/1993).

2 Vgl. hierzu auch die Ausführungen zur Wettbewerbsfähigkeit deutscher Anbieter auf den internationalen Märkten von DICHTL, E. (Marktnähe und Marketingkompetenz/1993).

3 Vgl. u.a. KÜHN, R. (Vorsicht bei Strategieänderungen im Marketing/1984); BELZ, CHR. (Kosten-Management/1984).

- *gleichmässige Budgetkürzungen* in allen Bereichen,

- *Konzentration auf kurzfristig verkaufswirksame Massnahmen* (in erster Linie Preisreduzierungen, Promotions), d.h. Reduzierung von langfristig orientierten und in der Regel auch nur schwer messbaren Aktivitäten

- und *gezielte Kostensenkung bei strategischer Schwerpunktbildung.*

Eine allgemeine Budgetkürzung und die Konzentration auf verkaufswirksame Massnahmen erscheinen auf den ersten Blick attraktiv, da sie kurzfristig die Liquidität und den Gewinn erhöhen. Mittel- bis langfristig bergen derartige Massnahmen allerdings die Gefahr in sich, dass erhebliche Markenschädigungen oder Störungen in den Kundenbeziehungen auftreten. Wesentliche strategische Optionen, grundsätzliche Stärken der Unternehmung dürfen nicht aus kurzsichtigen Überlegungen "eingespart" werden. Zweifellos bietet sich aber gerade in wirtschaftlich rauheren Zeiten auch die Chance, typische Kostentreiber im Marketing wie zersplitterte Sortimente, unausgewogene Kundenstrukturen oder unwirksame "allgemeine" Marketingaktivitäten (z.B. Messebeteiligungen, Werbegeschenke, zu hoher Personaleinsatz) abzubauen. Es gilt Kostenvorteile gezielt zu suchen und zu verwirklichen, indem für das Marketing klare strategische Schwerpunkte gesetzt werden.

"Wir müssen uns hüten, Leute auf den Sockel zu stellen, nur weil momentan die Kasse stimmt. Leute zu entlassen ist kein Turn around. Kostenoptimierung ist auch keiner. Die unternehmerische Leistung kommt erst danach." Oscar Frei, Direktionspräsident Ringier Europa, 1992

Die in der Tab. 2 wiedergegebenen Ergebnisse verdeutlichen allerdings, dass in zahlreichen Schweizer Unternehmungen angesichts der Rezession eine Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit klafft. Kurzfristig orientierte Vorgehensweisen dominieren.

- Bei 51% der befragten Unternehmungen stehen Massnahmen im Vordergrund, bei denen durch *Personalabbau* oder durch *Budgetkürzungen* kurzfristig Kosteneinsparungen realisiert werden sollen.

- Immerhin 28% der Unternehmungen wollen durch gezielte Kostensenkungsmassnahmen wie *Kunden-, Sortiments-, Lieferantenselektion* oder *Rationalisierungen* die Effizienz steigern.

- In lediglich 13% der Fälle wird eine Effizienzsteigerung auf dem Wege der *Leistungserhöhung* (Stichworte: antizyklische Werbung, innovative Produkte, Leistungssysteme, Total Quality Management etc.) angestrebt.

- 9% der Unternehmungen führen keine besonderen Kostenmanagement-Projekte durch.

Maßnahmen/Aktivitäten	Fälle	Prozent	Rang
Budgetkürzungen (Werbung, Produktinnovationen, AD)	22	28%	1.
Personalabbau	17	23%	2.
Kundenselektion	12	15%	3.
Effizienzerhöhung durch Leistungserhöhung	10	13%	4.
Rationalisierungen (Organisation, EDV, Produktion etc.)	8	10%	5.
Keine besonderen Maßnahmen	7	9%	6.
Sonstiges (Sortiments-, Lieferantenselektion)	2	3%	7.

Tab. 2: Die wichtigsten aktuellen Kostenmanagement-Projekte in Schweizer Unternehmungen (n=78; offene Frage; nur eine Nennung war möglich)

Interessant ist in diesem Zusammenhang eine von MEFFERT/KATZ 1983 bei ca. 250 Unternehmungen in der Bundesrepublik Deutschland durchge-

führte Untersuchung, die zu weitgehend vergleichbaren Ergebnissen kam.[1] Auch dieser Studie ist zu entnehmen, dass

- 60% der Unternehmungen sich auf reine Kostenmanagement-Aktivitäten wie Budget-Kürzungen, Personalabbau konzentrieren,
- 30% Strategien der Preisführerschaft anstreben (Stichwort: preisaggressiver Verdrängungswettbewerb)
- und lediglich 10% Differenzierungsstrategien verfolgen bzw. ein aktives Marketing betreiben.

2.3 Integriertes Kosten- und Marketingmanagement als Erfolgsstrategie

Eine Vielzahl empirischer Forschungsprojekte hat sich in den letzten 15 Jahren mit Fragen der marketingstrategischen Ausrichtung von Unternehmungen in stagnierenden bzw. schrumpfenden Märkten auseinandergesetzt.[2] Die wichtigsten Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

---

1 Vgl. MEFFERT, H./R. KATZ (Unternehmensverhalten in stagnierenden und schrumpfenden Märkten/1983); siehe auch ALBACH, H. (Strategien zur Bewältigung der Wirtschaftskrise mittelständischer Unternehmen/1984); HINDER, W. (Strategische Unternehmensführung in der Stagnation/1986).

Einer neueren Studie des Instituts für Marketing der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, welche bei 283 westdeutschen Unternehmungen durchgeführt wurde, ist zu entnehmen, dass sich die Unternehmungen auch angesichts der aktuellen Rezession von Kostensenkungs- und Rationalisierungsmassnahmen die grössten Erfolgschancen versprechen. Daneben werden aber auch von zahlreichen Unternehmungen die Erfolgschancen von eher marktorientierten Massnahmen wie Qualitätsverbesserung der Produktleistungen, verstärkte Innovationstätigkeit und Verbesserung des Kundenservice gesehen. Vgl. O.V. (Marketing in der Rezession/1993).

2 Vgl. u.a. HAMERMESH, R.G./S.B. SILK (How to compete in stagnant industries/1979); HARRIGAN, R. (Strategies for Declining Business/1980); HALL, W.K. (Survival strategies in a hostile environment/1980); BUZZELL, R.D./F.D.WIERSEMA (Erfolgsstrategien im Kampf um Marktanteile/1981); HARRIGAN, K.R./M.E. PORTER (End-game Strategies for Declining Industries/1983); MEFFERT, H. (Marketingstrate-

- Eine zentrale Erfolgsbedingung für das Marketing in stagnierenden bzw. schrumpfenden Märkten ist die *konsequente Realisierung* einer Strategie. Hier ist insbesondere auf eine Studie von GUSSEK zu verweisen, der 104 Geschäftsfelder der deutschen Konsumgüterindustrie, die in stagnierenden bzw. schrumpfenden Märkten agierten, untersuchte.[1] Ca. 50% dieser Geschäftsfelder zeichneten sich durch eine mangelnde strategische Orientierung und in der Folge auch durch Erfolglosigkeit aus.

- Die Realisierung einer *Preisführerschaftsstrategie* ist selbstverständlich ein erfolgreiches strategisches Verhalten in rezessiven Zeiten. Allerdings müssen die Erfolgschancen von Preisführerschaftsstrategien und aggressiver Preispolitik relativiert werden.

  So stellen Preisführerschaftsstrategien in der Regel in einem spezifischen Markt nur für die Unternehmung, die den höchsten Marktanteil innehat, einen erfolgreichen Ansatz dar. Nur diese besitzt aufgrund von Grössendegressions- und Erfahrungskurveneffekten die Substanz um im Preiswettbewerb langfristig zu bestehen. Alle anderen Unternehmungen können zwar kurzfristig preisaggressive Massnahmen einsetzen, werden sich in der Regel aber massiven und wirkungsvollen preispolitischen Massnahmen des Marktführers gegenübersehen. Preisvorteile holt die Konkurrenz rascher ein, als Differenzierungs- und Qualitätsvorteile.

  Einer Studie, die von OHLSEN in der deutschen Haushaltsgrossgerätebranche durchgeführt wurde, ist zudem zu entnehmen, dass Preis-

---

gien in stagnierenden und schrumpfenden Märkten/1983); HINDER, W./S. WIRTZ (Strategisches Wettbewerbsverhalten mittelständischer Unternehmen in stagnierenden Märkten/1985); MEFFERT, H. (Wettbewerbsorientierte Marketingstrategien im Zeichen schrumpfender und stagnierender Märkte/1985); OHLSEN, G. (Marketing-Strategien in stagnierenden Märkten/1985); BAUER, H.H. (Marktstagnation als Herausforderung für das Marketing/1988); BELZ, CHR. (Konstruktives Marketing/1989); TOMCZAK, T. (Situative Marketingstrategien/1989); GUSSEK, F. (Erfolgreiche Markenführung/1992).

1 Vgl. GUSSEK, F. (Erfolgreiche Markenführung/1992).

führerschaftsstrategien in diesem Gebrauchsgütermarkt keine Erfolgschancen bieten und dass der differenzierte Einsatz des Marketing-Mix die Erfolgsvariante ist.[1]

- Grundsätzlich bietet der Einsatz eines *differenzierten Marketing-Mix* Erfolgschancen. Diese Aussage wird u.a. auch durch Erkenntnisse der Forschung zum Käuferverhalten in stagnierenden bzw. schrumpfenden Märkten gestützt.

  So wird das Käuferverhalten bei Rezession in erster Linie von Pessimismus und durch Sicherheitsstreben bestimmt. In Gebrauchs- und Investitionsgütermärkten ist teilweise eine erhebliche Kaufzurückhaltung zu beobachten. Die Konsumenten und Unternehmungen sparen und stellen Investitionen vielfach zurück. Wird doch gekauft, so besteht eine Tendenz zum Kauf von höherwertigen Produkten, d.h. - ebenfalls aus Sicherheitsgründen heraus - wird sehr qualitätsbewusst gekauft, um das Risiko eines Fehlkaufs möglichst gering zu halten.[2]

  Zudem sind zahlreiche Konsumgütermärkte seit Jahren durch erhebliche Sättigungserscheinungen gekennzeichnet. Die angebotenen Leistungen in solchen Märkten haben aufgrund des intensiven Wettbewerbs im Zeitablauf einen relativ hohen funktionalen Qualitätsstandard erreicht.[3] Dies hat zur Folge, dass die Erwartungen der Konsumenten inzwischen auf einem relativ hohen Anspruchsniveau befriedigt werden müssen, will die Unternehmung erfolgreich in einem solchen Markt operieren. Mit anderen Worten: Der hohe funktionale Qualitätsstandard ist für zahlreiche Kunden zu einer Selbstverständ-

---

1 Vgl. OHLSEN, G. (Marketing-Strategien in stagnierenden Märkten/1985).

2 In Verbrauchsgütermärkten hingegen sind relativ geringe mengenmässige Veränderungen festzustellen. Die Konsumenten kaufen weitgehend dieselben Mengen wie in nicht-rezessiven Zeiten, allerdings weichen sie auf preiswertere Angebote aus. Es ist eine zunehmende Grundnutzenorientierung festzustellen. Es werden vorwiegend solche Produkte gekauft, die eine bestimmte Standardqualität zu einem möglichst geringen Preis bieten. Vgl. u.a. KUSS, A. (Käuferverhalten/1991).

3 Vgl. u.a. KROEBER-RIEL, W. (Zentrale Probleme auf gesättigten Märkten/1984).

lichkeit geworden. In solchen Märkten wird neben dem Preis der Zusatznutzen zum zentralen Erfolgsfaktor im Wettbewerb. Ein Zusatznutzen kann durch eine emotionale Aufwertung der Qualität erzielt werden - Produkte werden in sogenannte Erlebniswelten eingelagert -, oder dadurch, dass gewisse Funktionen beispielsweise durch innovative Kundendienstleistungen erweitert werden.

Diese Phänomene haben die Konsumentensozialisation in erheblichem Masse beeinflusst. Die Konsumenten sind gewohnt qualitativ hochwertige Leistungen zu kaufen und sind auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten nicht bereit, Opfer zu bringen bzw. Qualitätseinbussen hinzunehmen.

WYSS identifiziert auf Basis einer von Demoscope durchgeführten Langzeituntersuchung zum "Psychologischen Klima der Schweiz" schwerpunktmässig in der jüngeren Bevölkerung einen Konsumententyp, den er als *"Lavierer"* bezeichnet. Lavierer sind Personen, die ihren hohen Konsumstandard dadurch beibehalten, dass sie selektiv, d.h. in gewissen Bereichen anspruchsvoll und teuer und in anderen nicht oder weniger konsumieren. Zum Kauf- und Konsumverhalten dieses Bevölkerungskreises stellt er weiter fest, "... dass den Lavierern das Geld lockerer in der Tasche sitzt als den Älteren. Die gedämpfte Wirtschaftslage mochte daran bisher nicht viel zu ändern. Da die Wirtschaft mit Lohnerhöhungen zurückhält, ergibt sich eine zunehmende Diskrepanz zwischen Einkommen und Ausgaben, was sich in einer schlechteren Zahlungsmoral äussern mag."[1] Zudem wirkt sich eine Rezession auch höchst unterschiedlich auf die verschiedenen sozialen Schichten aus (siehe auch die Tabelle 3). Weite Kreise der Bevölkerung verfügen trotz Rezession über eine erhebliche Kaufkraft und sehen wenig Veranlassung zu grösseren Einschränkungen beim privaten Konsum.

---

1 WYSS, W. ('Swiss Turbulence'/1992), S. 28.

Viele Firmen kündigen Kurzarbeit und Entlassungen an; der Staat will Sozialleistungen streichen und womöglich Steuern erhöhen. Werden Sie sich deswegen im nächsten Jahr finanziell einschränken?

	JA	NEIN
ALLE	51%	41%
ARBEITER	69%	26%
ANGESTELLTE	48%	44%
BEAMTE	46%	53%
SELBSTÄNDIGE	41%	53%

Quelle: Forsa-Institut, Dortmund im Auftrag des STERN; Stichprobe: 1013 Bürger der Bundesrepublik Deutschland im Alter ab 18 Jahren; Zeitpunkt der Erhebung: 18. bis 21. 12.1992

Tab. 3: Geplante finanzielle Einschränkungen angesichts wirtschaftlich schwieriger Zeiten

In diesem Zusammenhang ist auch auf Untersuchungen von PIMS[1] zu verweisen, die der Frage nachgingen, durch welche Strategien Unternehmungen einen nachhaltigen Turnaround erreichen. Die Untersuchung stützt sich auf 180 Geschäftsfelder, die einen hohen Verlust aufwiesen und verfolgt deren Renditeentwicklung innerhalb von sechs Jahren. Auch die Ergebnisse dieser Studien betonen in eindrücklicher Weise, die Notwendigkeit eine nach aussen wirkende Qualitätsstrategie mit nach innen wirkenden Kosteneinsparungen zu kombinieren, will man langfristig Erfolg haben. 'Verliererstrategien' hingegen konzentrieren sich nur auf Kosteneinsparungen und reduzieren langfristig ihre zukünftigen Potentiale für bessere Produkte, Marktbearbeitung und Service (siehe hierzu auch die Abbildung 3). Wie die PIMS-Untersuchung weiter ergab, besteht die besondere Gefahr eines solchen aggressiven Kostenmanagements zudem darin, dass das Management die eingeschlagenen Massnahmen zunächst als

1 Vgl. MEYER, J. (Turnaround durch Qualitätsmanagement/1993).

richtig ansieht, da in der Regel in den ersten zwei Jahren deutliche Renditeverbesserungen erzielt werden. Dieser *'Scheinturnaround'* endet in der Folge aber in tiefroten Zahlen, da durch die durchgeführten Rationalisierungen das zukünftige Marktpotential wegbricht.

Fazit: Kostenmanagement ist zweifellos eines der zentralen Themen, mit denen sich Marketing-Führungskräfte angesichts rezessiver Entwicklungen in einer Volkswirtschaft auseinandersetzen müssen, was allerdings keineswegs mit einer Vernachlässigung der Marketingaktivitäten einhergehen darf. Vielmehr besitzt ein aktives Marketing gerade in Zeit der Rezession ein erhebliches Erfolgspotential.

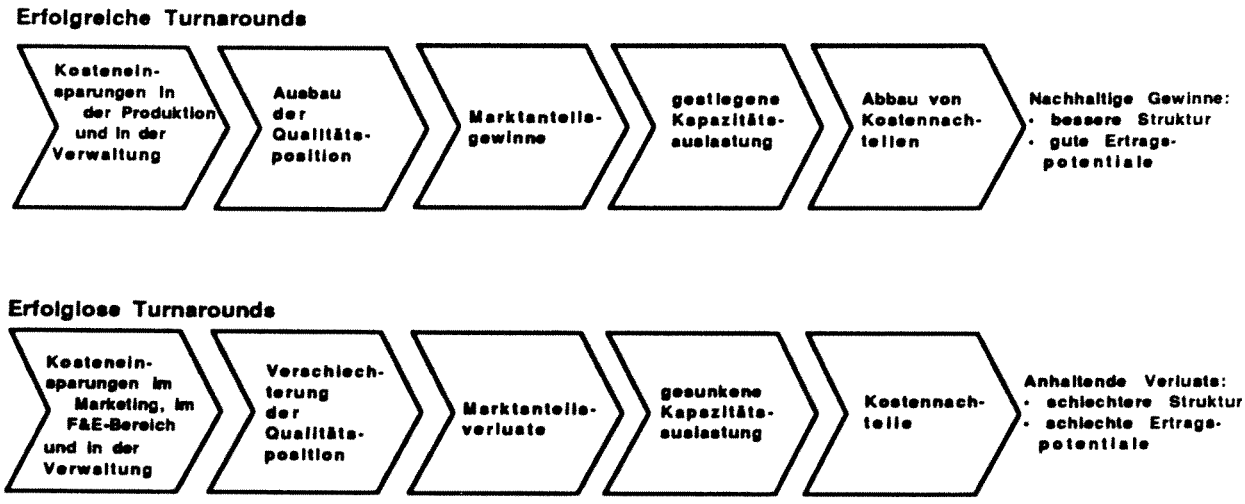


Abb. 3: Turnaround-Strategien (in Anlehnung an: MEYER 1993, S. 69)

Wie den oben vorgestellten empirischen Ergebnissen aber zu entnehmen ist, wird das Marketing offensichtlich in vielen Unternehmungen aufgrund der primären und undifferenzierten Kostenorientierung in eine reaktive Rolle gedrängt. *Für diese Unternehmungen stellt sich die Frage, ob nicht von der Substanz gelebt und an der Zukunft gespart wird.*

Statements	Zustimmung	Weder/noch	Ablehnung
"Kostenmanagement ist die zentrale strategische Reserve in einem intensiven internationalen Wettbewerb"	**62.3%**	11.7%	26.0%
"Rationalisierung liegt im aktuellen Trend. Es gilt die Gunst der 'Rezessionsstimmung' für Kostensenkungen zu nutzen"	**55.1%**	14.1%	30.8%
"Kostenmanagement entwickelt sich auch zeitlich zu einem wichtigen Teil meiner Arbeit (Planung und Durchsetzung von Rationalisierungsmassnahmen)"	**53.8%**	17.9%	28.2%
"Vorgaben des Top-Managements konzentrieren sich verstärkt auf Fragen des Kostenmanagements und weniger auf Fragen des Marketing-Aufbaus"	**52.6%**	12.8%	34.6%
"Kostenmanagement setzt meist an Nebensächlichkeiten an, die sich leicht prüfen lassen. Die echten Kostentreiber werden ausser Acht gelassen"	**48.7%**	12.8%	38.5%
"Rechnungswesen und Controlling dominieren heute die Unternehmung und das Marketing"	**44.9%**	17.9%	37.2%

Tab. 4: Statements von Marketing-Führungskräften zum Thema "Kostenmanagement" (n=78)

Wie die in der Tabelle 4 zusammengefassten Ergebnisse der Befragung bei Schweizer Marketing-Führungskräften belegen, teilt die Mehrzahl diese Bedenken. Deutlich wird, dass einerseits dem Kostenmanagement nach Einschätzung der überwiegenden Zahl der befragten Marketing-manager angesichts von Rezession und intensivem Wettbewerb eine hohe bis sehr hohe Bedeutung zugemessen werden muss. Andererseits werden aber auch von der Mehrheit der befragten Marketing-Führungskräfte die Auswirkungen von Kostenmanagement-Aktivitäten auf das Marketing teil-weise mit erheblicher *Skepsis* beurteilt.

In welchem Masse, die hier skizzierten strategischen Grundorientierungen auf der operativen Ebene durchschlagen, insbesondere beim Einsatz des Marktbearbeitungs-Instrumentariums, wird im folgenden behandelt.

3. Marketingbudgets: Kürzungen und Erweiterungen in der Rezession

Das Marketinginstrumentarium lässt sich grob in zwei Gruppen unterteilen: In eine Gruppe von Instrumenten, bei denen Veränderungen eher langfristig zu planen und zu realisieren sind, wie die Marktleistungsgestaltung, die Distribution und die strategische Preispolitik, und in eine zweite Gruppe von Instrumenten, die sich relativ kurzfristig an gewandelte Umweltbedingungen anpassen lassen und die daher in rezessiven Zeiten von besonderer Bedeutung sind, da sich mit ihnen schnell auf die rezessionsinduzierten Absatzrückgänge antworten lässt. Neben der Konditionenpolitik handelt es sich hierbei im wesentlichen um das gesamte Marktbearbeitungs-Instrumentarium, welches nach WEINHOLD die drei Instrumentalbereiche Verkauf, Verkaufsförderung und Werbung umfasst.[1] In der Praxis werden diese Instrumentalbereiche weiter unterteilt, um eine gezieltere Budgetplanung und -kontrolle vornehmen zu können. Im einzelnen sind typischerweise zu unterscheiden:

- Verkaufsaussendienst,
- Verkaufsinnendienst,
- Verkaufsförderung,
- Merchandising (Warenpräsentation, gewisse Verpackungsmassnahmen wie Bigpacks, Multipacks etc.),
- Handels- und Vertriebskonditionen,
- Medienwerbung,
- (Produkt-)Public Relations,
- Sponsoring,
- Direktmarketing,
- Messen.

Die spezifischen Budgets für die einzelnen Subinstrumente der Marktbearbeitung werden von Unternehmungen meist im Rahmen der Jahresplanung festgelegt. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, in denen bei

---

1 Vgl. WEINHOLD, H. (Marketing in 20 Lektionen/1991), S. 251-333.

vielen Unternehmungen - wie dargelegt - Liquiditäts- und Wirtschaftlichkeitsziele dominieren, schrumpft der Planungshorizont häufig auf ein Jahr. Wie der schon oben zitierten Studie von MEFFERT/KATZ aus dem Jahre 1983 zu entnehmen ist, werden langfristige Marketingwirkungen wie Profilierung, Vertrauen von Kunden, konsequenter Aufbau von neuer Kompetenz usw. zugunsten von kurzfristigen Erfolgen durch Verkaufsförderungsaktionen, Sonderpreisaktionen oder Hardselling vernachlässigt.[1]

Im Rahmen der vom FAH 1992 durchgeführten Studie bei Schweizer Marketing-Führungskräften kamen wir zu vergleichbaren Resultaten. Untersucht wurde, welchen Anteil einzelne Marktbearbeitungs-Instrumente am Gesamt-Marketingbudget besitzen, welche Budgeterhöhungen bzw. -einsparungen in den Jahren von 1990 bis 1992 vorgenommen wurden und welche Einsparungspotentiale bei den einzelnen Marktbearbeitungsinstrumenten in der Zukunft gesehen werden. Im Detail ergaben sich die folgenden Ergebnisse:

- *Anteil am Marketing-Budget*
  Verkaufsaussendienst und -innendienst beanspruchen bei der überwiegenden Mehrzahl der befragten Unternehmungen den höchsten Anteil am Marketing-Budget. Am Ende der Rangfolge finden sich eindeutig die Instrumente Merchandising, Public Relations und Sponsoring (siehe hierzu die Abbildung 4).

- *Budgetkürzungen bzw. -erhöhungen*
  Von Budgetkürzungen waren im Zeitraum von 1990 bis 1992 in erster Linie die Marktbearbeitungs-Instrumente "Medienwerbung" und "Messen" betroffen. Budgets wurden hingegen insbesondere bei den Instrumenten "Verkaufsaussendienst", "Direktmarketing", "Verkaufsförderung" und "Vertriebs- und Handelskonditionen" erhöht (siehe hierzu die Abbildung 5).

---

1 Vgl. MEFFERT, H./R. KATZ (Unternehmensverhalten in stagnierenden und schrumpfenden Märkten/1983).

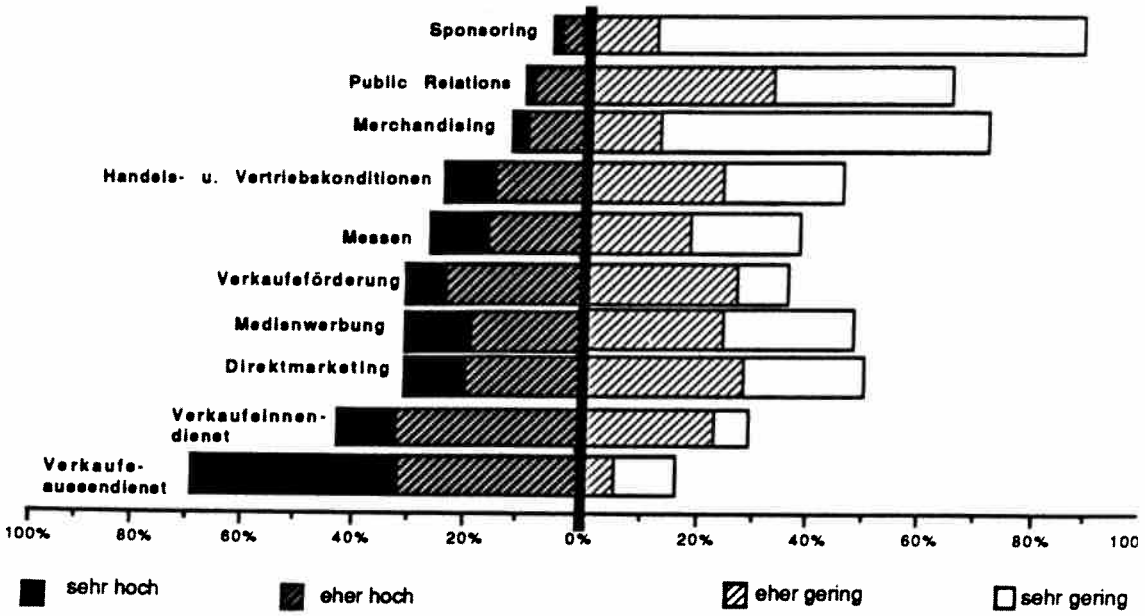


Abb. 4: Anteil einzelner Marktbearbeitungsaktivitäten am Gesamt-Marketing-budget (n=78;)

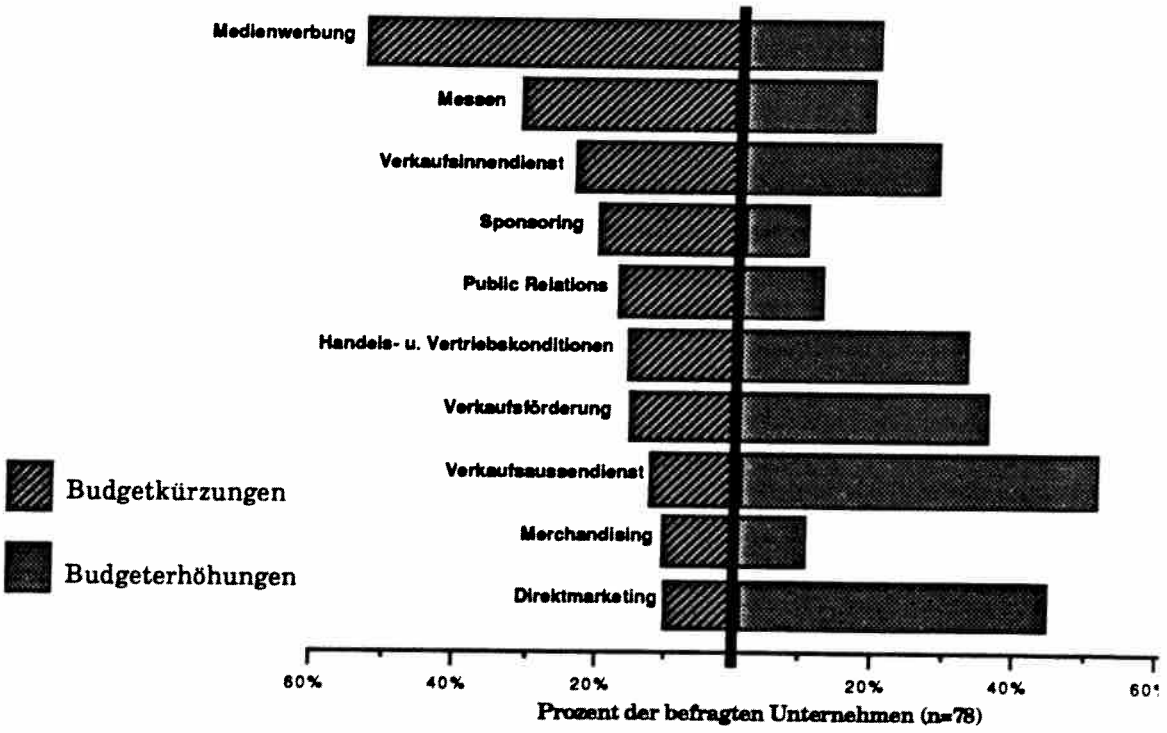


Abb. 5: Budgetkürzungen bzw. -erhöhungen im Marketing (Zeitraum 1990 bis 1992)

- *Einsparungspotentiale im Marketingbudget*
  Die befragten Marketing-Führungskräfte sehen in der Mehrzahl Einsparungspotentiale bei den Marktbearbeitungs-Instrumenten "Medienwerbung", "Messen" und "Verkaufsaussendienst". Eher geringe Potentiale bestehen hingegen bei den Instrumenten "Verkaufsinnendienst", "Merchandising", "Public Relations" und "Direktmarketing" (siehe hierzu die Abbildung 6).

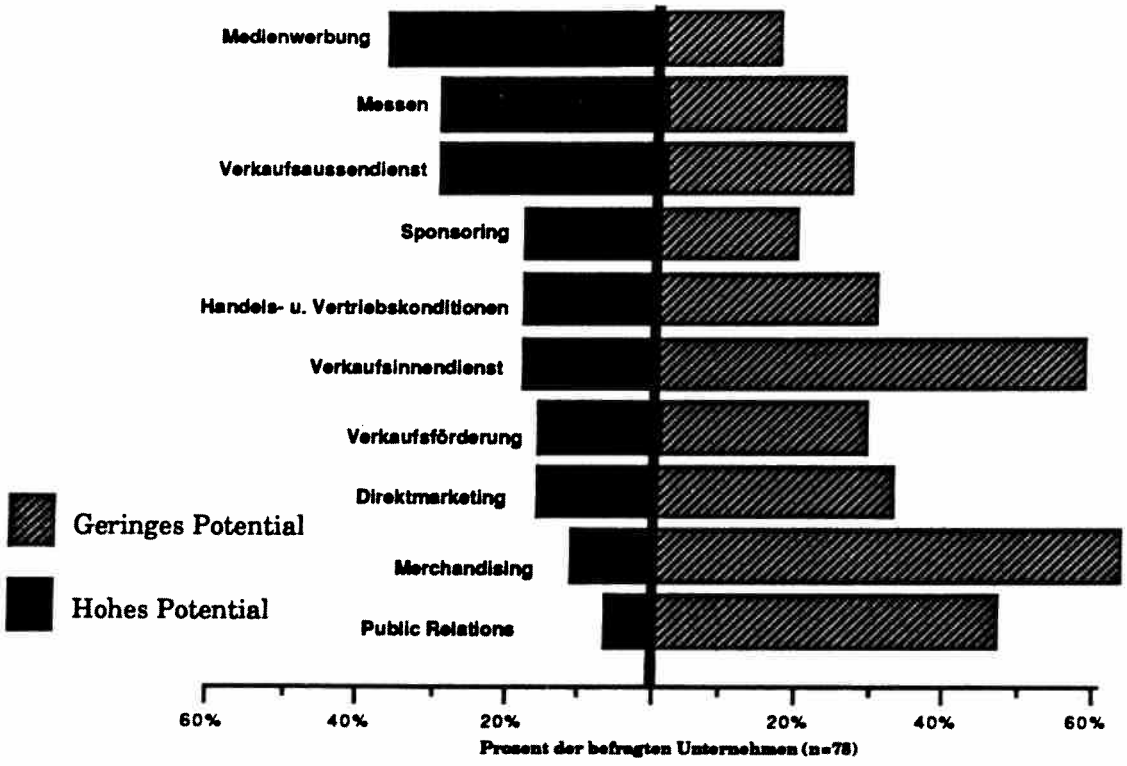


Abb. 6: Einsparungspotentiale im Marketingbudget

In der Rezession lassen sich die Marktbearbeitungs-Instrumente offenbar in vier Typen unterteilen (siehe auch die Abbildung 7):

- *"Luxus-Instrumente"*
  Diese Instrumente zeichnen sich dadurch aus, dass sie mit Einsetzen der Rezession innerhalb kürzester Zeit auf Null bzw. auf das absolut

Notwendige zurückgefahren wurden. Sie besitzen damit auch kein Einsparungspotential mehr. Hierzu gehören die Instrumente "Sponsoring", "Public Relations" und "Verkaufsinnendienst". Diese Instrumente weisen offensichtlich Gemeinsamkeiten auf: Sie wirken zum einen indirekt auf den Kunden ein, zum anderen lässt sich die Wirkung dieser Instrumente auf das Kaufverhalten und damit auf den Umsatz nur sehr schlecht messen bzw. kontrollieren.

- *"Die Abbau-Kandidaten"*
  Zu diesem Typ sind die Instrumente "Medienwerbung" und "Messen" zu zählen. In der Vergangenheit wurden Budgetkürzungen durchgeführt und für die Zukunft sind weitere Kürzungen geplant. Gemeinsames Charakteristikum dieser Instrumente ist es, dass sie eher dem langfristigen Imageaufbau dienen.

- *"Rezessions-Instrumente"*
  Marktbearbeitungs-Instrumente, die diesem Typ zuzuordnen sind, werden von den befragten Führungskräften offensichtlich als die geeigneten Mittel betrachtet, um der Rezession zu begegnen. Einerseits wurden die Budgets bei diesen Instrumenten in der Vergangenheit erhöht, andererseits werden hier keine Einsparungspotentiale gesehen. Im einzelnen sind dies die Instrumente "Vertriebs- und Handelskonditionen", Verkaufsförderung", "Merchandising" und "Direktmarketing". Im Kern handelt es sich bei all diesen Instrumenten um solche, die sich sowohl für einen preisaggressiven Wettbewerb als auch zur kurzfristigen Beeinflussung des Käuferverhaltens eignen. Zudem lässt sich deren Wirkung zumindest kurzfristig messen bzw. kontrollieren.

- *"Die Ambivalenten"*
  Diesem Typ gehört lediglich der "Verkaufsaussendienst" an. Zum einen wurden trotz Rezession in der Vergangenheit Aussendienst-Budgets erhöht, zum anderen werden hier aber Einsparungspotentiale identifiziert. Offensichtlich befinden sich viele Unternehmungen in einem Dilemma. Um es pointiert auszudrücken: In diesem Bereich werden Budgetkürzungen zwar als erforderlich erachtet, die sich aber, da es um die eigenen Mitarbeiter geht, nur schwer, wenn über-

haupt, durchsetzen lassen. Weil zahlreiche Mitarbeiter die Verkaufsaufgabe persönlich erfüllen, ihre Arbeitsweise über Jahre der Hochkonjunktur geprägt wurde, lassen sich auch erkannte Reserven nur mühsam und längerfristig nutzen.[1]

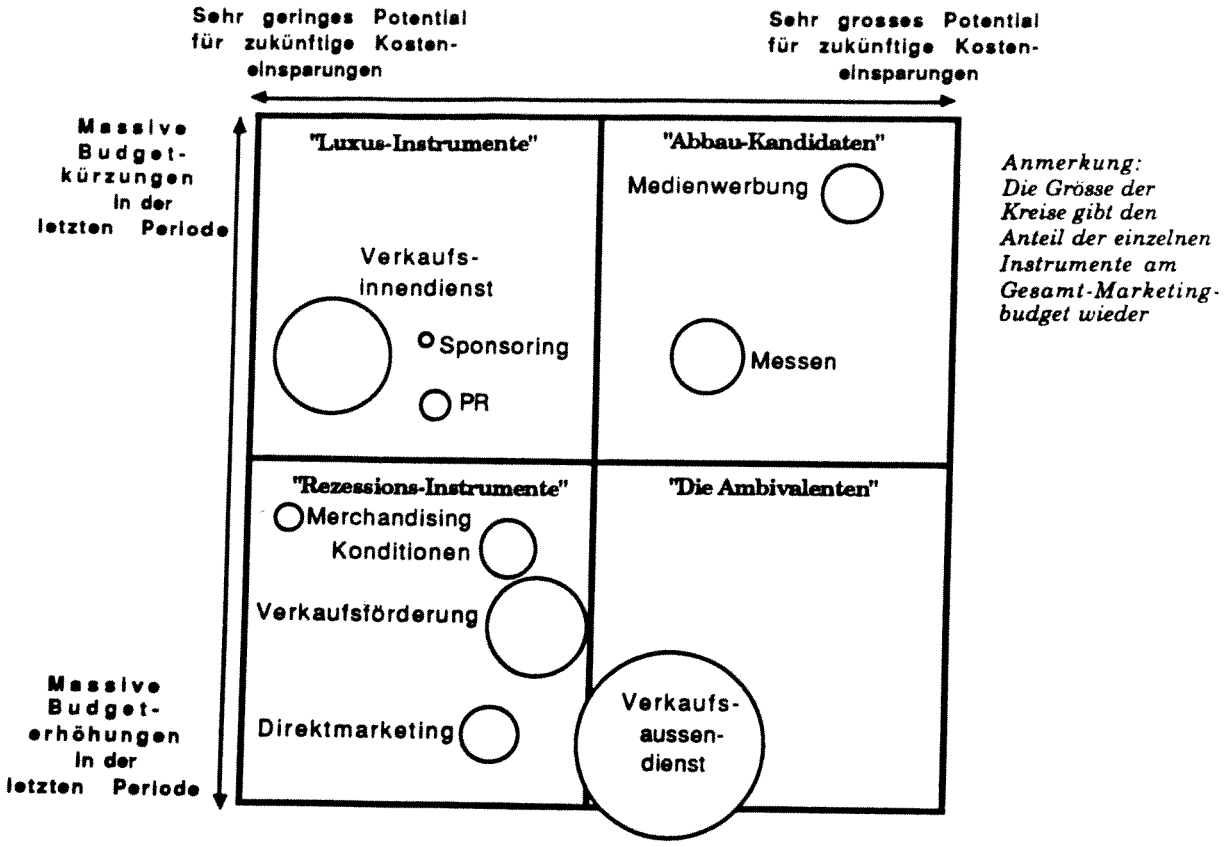


Abb. 7: Charakteristik der Marktbearbeitungsinstrumente in der Rezession

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Budgetplanung im Marketing angesichts eines rezessiven Wirtschaftsklimas in zahlreichen Unternehmungen offensichtlich zwei Prinzipien folgt:

- Budgets werden bei Instrumenten erhöht, mit denen sich der Absatz kurzfristig stimulieren lässt.

---

1 Vgl. hierzu auch die Ergebnisse einer Studie zum Verkaufsmanagement von BELZ, CHR./CHR. LOSS (Situatives Verkaufsmanagement/1993).

- Budgetkürzungen werden dort vorgenommen, wo es ohne grössere Widerstände und am schnellsten geht: Nämlich dort, wo weder Kunden noch eigene Mitarbeiter, sondern vertraglich relativ lose an die eigene Unternehmung gebundene Dritte wie Werbe- und PR-Agenturen direkt von den Einsparungen betroffen sind.

  Zweifellos handelt es sich hier vielfach um Budgetkürzungen, die schon lange notwendig waren. Auffällig ist aber, dass offenbar im wesentlichen nur solche Instrumente als ineffizient beurteilt werden, mit denen in der Regel schwer messbare langfristige Zielsetzungen (Kompetenz-, Vertrauensaufbau, Positionierung) verfolgt werden. Instrumente hingegen wie Handelskonditionen, Promotions, Regalpflegeaktivitäten etc. werden verstärkt, obwohl deren Effizienz schon in konjunkturell besseren Zeiten in vielen Unternehmungen zur Diskussion stand. Stichworte, die die Problematik anschaulich umschreiben, sind "Nebenleistungsdschungel" und "Immer mehr Leistung zum gleichen Preis".

  In vielen Unternehmungen werden Budgetkürzungen offensichtlich nicht im Sinne einer gezielten Kostensenkung mit strategischer Schwerpunktsetzung geplant, sondern erfolgen reaktiv auf Druck des Handels, mächtiger Kunden sowie der Konkurrenz oder lassen sich nur schwer durchsetzen, da sie die eigenen Mitarbeiter betreffen.

Vor dem Hintergrund dieses Ergebnisses erhält die eingangs formulierte Frage, ob nicht zahlreiche Unternehmungen die Rezession auf Kosten der eigenen Zukunftschancen zu bewältigen suchen, weitere Brisanz.

4. Erfolgreiches Rezessionsmarketing

4.1 Diskrepanz zwischen Strategie und Realisierung

Die Tatsache, dass lediglich eine Minderheit von Unternehmungen angesichts der herrschenden Rezessionsstimmung ein aktives Marketing betreibt, akzentuiert eine Diskrepanz zwischen *strategisch wünschbaren* und *operativ erreich- bzw. durchsetzbaren Zielsetzungen*. Die generelle Empfehlung an die Unternehmungen, gerade in konjunkturell schwierigen Zeiten ein aktives Marketing zu betreiben, ist zum einen sicherlich richtig und notwendig, ist zum anderen aber auch für weite Teile der Praxis ein trivialer Ratschlag, weil die meisten Marketing-Führungskräfte selbstverständlich um die Zweckmässigkeit eines solchen Vorgehens wissen.

Angesichts des Kostendrucks in den Unternehmungen, der Wettbewerbsintensität, der unsicheren Informationslage sowie der Forderungen der Unternehmungsleitung nach schnellen Resultaten ist es offenbar in vielen Fällen nahezu unmöglich, ein aktives Marketing als strategischen Weg in der Rezession zu wählen, da diese Strategie in der Regel mit Investitionen z.B. in innovative Produkte oder in den Imageaufbau verbunden ist. Vor diesem Hintergrund muss das Thema der *Verknüpfung von Marketing- und Kostenmanagementaktivitäten* im Mittelpunkt des Interesses stehen. Es sind Strategien zu entwickeln und zu realisieren, die langfristig der Marktbehauptung dienen, kurzfristig aber auch erlauben, Gewinn- und konsolidierende Sicherheitsziele zu erreichen. Gerade in umkämpften Märkten gilt es, Schwerpunkte zu setzen und konsequent ausgewählte Wettbewerbsvorteile (oder besser Kundenvorteile) voranzutreiben. Vollständiges Marketing führt zu Trägheit und Mittelmässigkeit. Der Focus wird dabei durch die kritischen Marketing-Probleme wie beispielsweise Kundenkonzentration, analytische Preisverhandlungen der Abnehmer oder Überforderung des Kunden mit Hochtechnologien bestimmt.[1]

---

1 Vgl. BELZ, CHR. (Suchfelder im Marketing/1991), S. 6-9.

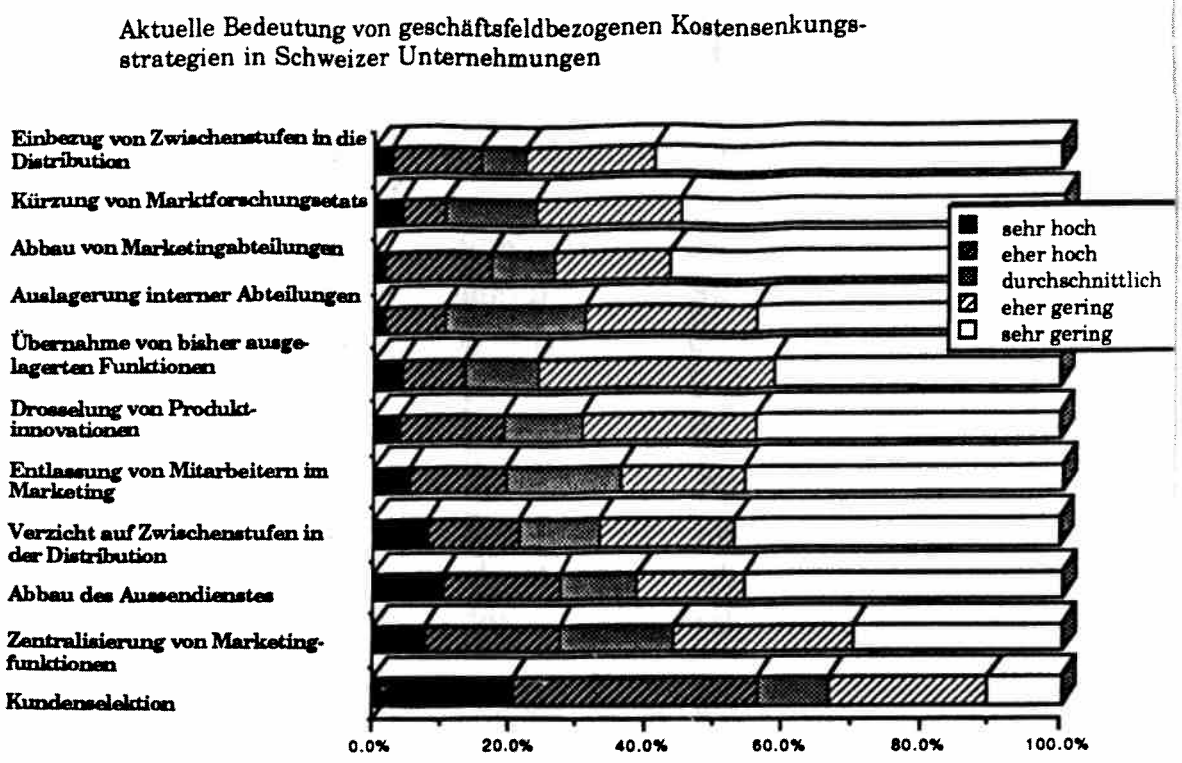


Abb. 8: Kostensenkungsstrategien im Marketing

Eine mögliche Strategie stellt beispielsweise eine *Kundenselektionsstrategie* dar, d.h. eine Strategie, die die Marktbearbeitung auf die rentablen A- und gegebenenfalls B-Kunden konzentriert. So sehen beispielsweise auch ca. 58% der befragten Schweizer Marketing-Führungskräfte die Kundenselektion als geeignetste Kostenmanagement-Aktivität im Marketing an (siehe die Abbildung 8); ohne dass sie tatsächlich, wie auch im Rahmen der Studie ermittelt wurde, von den meisten Unternehmungen ergriffen wird (siehe Tabelle 2 auf S. 12). Trotzdem ist festzustellen, dass z.B. das Interesse am *Key Account-Management*[1] in der Praxis weiter wächst. Es gilt attraktive Kunden durch umfassende Leistungssysteme und ein gezieltes Beziehungsmanagement zu binden. Ohne rasche und tiefgreifende Lösungen läuft das Marketing Gefahr, auch in diesem Bereich erneut in die

1 Vgl. u.a. DILLER, H. (Key Account Management/1993); BELZ, CHR./CH. SENN (Kernprobleme und Reserven im Key Account Management/1993); BELZ, CHR. (Management von Geschäftsbeziehungen/1993); TOMCZAK, T. (Key account-orientierte Wettbewerbsstrategien/1993).

Defensive gedrängt zu werden. Die Konzepte des *Supply Management* von wichtigen Abnehmern sehen vor, die Lieferanten drastisch zu vermindern, ihre Leistungen mit erweiterten Qualitätsüberprüfungen kritisch zu selektionieren und die Wertketten von Lieferanten und Abnehmer innovativ zu verknüpfen. Der 'Lopez-Effekt' ist in Marketingkreisen inzwischen zum Synonym für eine zunehmend harte, manchmal unfaire, aber mehrheitlich professionellere Zusammenarbeit von Lieferanten und Abnehmern geworden.

Konzept	Realisierungsprobleme
Differenzierung vom preisaggressiven Wettbewerb durch Leistungssysteme	Einstieg auf den Preiswettbewerb; Gewährung von undifferenzierten Rabatten; Falsche und nicht transparente Argumente des Aussendienstes
Beschränkung auf A/B-Kunden; Stammkunden-Marketing	Bearbeitung aller Kunden: preisaggressive A-Kunden ergeben ein grosses Volumen, C-Kunden, die weniger preissensibel sind, ergeben "gute" Deckungsbeiträge; Problematik des AD-Anreizsystems
Differenzierter Einsatz und (teilweise) Verrechnung von Dienstleistungen	Profilierung durch einen "Nebenleistungsdschungel": die Angst, einen Kunden zu verlieren, führt zu überbordenden und undifferenziert eingesetzten Dienstleistungen
Systemverkauf	"Rosinen" werden aus dem System herausgepickt
"Problemlöser" für den Kunden; Mehrwertstrategie	Zentraler Ansatzpunkt sind Preis-, Rabatt- und Nebenleistungszugeständnisse

Abb. 9: Diskrepanzen zwischen Konzept und Realisierung in umkämpften Märkten

Die hier im Zusammenhang mit Kundenselektion und Key Account Management angesprochenen Sachverhalte akzentuieren exemplarisch ein typisches Problem: Die Schwierigkeiten bestehen in erster Linie nicht bei der Entwicklung, sondern bei der Umsetzung von Konzepten bzw. Strategien in einem wirtschaftlich rauhen Klima. Abbildung 9 fasst weitere typische Erscheinungen zusammen.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass sich das Marketing in der Rezession an den folgenden drei Grundsätzen orientieren sollte:

- Rezessionen bzw. Krisen müssen von den Unternehmungen als *Regelerscheinungen im Wirtschaftskreislauf* wahrgenommen werden. Oder wie MAGYAR in einigen plakativen, aber treffenden Thesen formuliert: "Krisen kommen und gehen so sicher wie die Gezeiten. (...) Die Krise vernichtet nur, wen sie unvorbereitet trifft. Das hat sie mit Naturgewalten gemein. Ihre Opfer sind all jene Unternehmen, deren Anpassungsfähigkeit nicht mit der Geschwindigkeit Schritt hält, mit der sich der Markt und die Gesellschaft verändern. *Das beste Krisenmanagement ist darum die Krisenantizipation.*"[1]

- Gerade in der Rezession muss es darum gehen, nicht lediglich anpassend auf Umfeldveränderungen zu reagieren, sondern ein *aktives Marketing* zu betreiben. Ein allgemeines Patentrezept für ein erfolgreiches Rezessionsmarketing existiert sebstverständlich nicht. Vielmehr muss der Vielfalt von Marketingproblemem in der Rezession auch mit spezifischen Lösungsansätzen begegnet werden. BELZ erfasste im Rahmen seines Suchfeldansatzes ca. 40 innovative Ansätze.[2] Suchfelder wie Leistungssysteme, Key Account Management, Stammkundenmarketing, Marketing-Koalitionen, Interaktives Marketing, Indirect Marketing, Ereignis- und Erlebnis-Marketing sowie Oeko- und High Tech-Marketing stellen Bezugspunkte dar, um die

---

1 MAGYAR, K. M. (Gefährliche Zeiten sind Unternehmerzeiten/1993), S. 14.

2 Vgl. BELZ, CHR. (Suchfelder im Marketing/1991); BELZ, CHR. (Untersuchungsergebnisse: Suchfelder für Marketinginnovationen/1992).

Marketing-Arbeit langfristig zu *focussieren*. Um Marketing- und Kostenmanagementaktivitäten zu verbinden, stellt insbesondere die Strategie der *Leistungs- und Kundensysteme*[1] einen wegweisenden Ansatz dar.

- Die in der Rezession notwendigen *Rationalisierungsmassnahmen* müssen *systematisch* und *strategisch* durchgeführt werden. Eine Vorgehensweise, bei der gleichmässige Budgetkürzungen in allen Bereichen durchgeführt werden, stellt sicherlich nicht den richtigen Weg dar. Wichtig ist es, eine Balance zwischen Abbau und Aufbau zu finden, d.h. Kostensenkungen müssen gezielt bei gleichzeitiger strategischer Schwerpunktbildung in anderen Bereichen durchgeführt werden.

In den folgenden Abschnitten werden die drei angesprochenen Ansätze für ein erfolgreiches Rezessionsmarketing kurz dargelegt.

4.2 Rezessionen als Regelerscheinungen im Wirtschaftskreislauf

BECKER weist zu recht daraufhin, dass erfolgreiches Rezessions-Marketing vor der Rezession geplant werden muss. "Was jedoch bis heute in der Praxis durchweg noch fehlt (...), ist eine planmässige, strategie-orientierte Rezessionsprophylaxe."[2] Diese Feststellung muss zu denken geben, da sich zumindest seit den fünfziger Jahren Konjunkturabschwünge und -aufschwünge zyklisch abwechseln. Rezessionen sind somit für Unternehmungen sicherlich keine unvorhersehbaren Ereignisse, sondern Erscheinungen, die typisch für jede Volkswirtschaft sind.

Neben übergeordneten Markt- und Unternehmenskonzepten, in deren Mittelpunkt die Risikostreuung, z.B. auf dem Wege der Diversifikation oder Internationalisierung steht, muss es auch auf der Marketing-Mix-Ebene darum gehen, der Rezession nicht nur "therapeutisch" bzw. tak-

1 Vgl. u.a. BELZ, CHR./B. BIRCHER ET AL. (Erfolgreiche Leistungssysteme/1991).

2 Vgl. BECKER, J. (Marketing-Konzeption/1992), S. 557-564.

tisch, sondern auch *"prophylaktisch"* bzw. strategisch zu begegnen, z.B. durch die Wahl zusätzlicher markenpolitischer Alternativen (Zweit- bzw. Drittmarken-Konzepte, ggf. auch Handelsmarken-Produktion) (siehe auch die Abbildung 10).

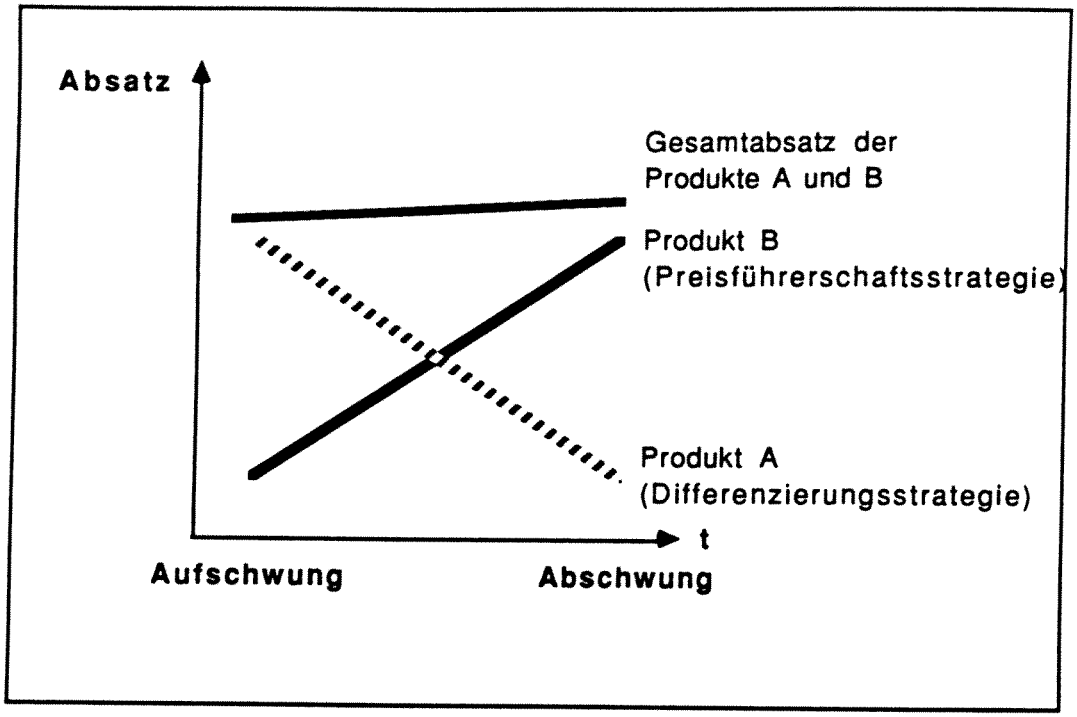


Abb. 10: Produkt-/Markenmix im Konjunkturverlauf (Quelle: BECKER 1992, S. 560)

4.3 Strategie der Leistungs- und Kundensysteme

Leistungssysteme[1] stellen in vielen Märkten gerade in der Rezession die einzige Antwort auf die zunehmende Auswechselbarkeit von Produkten, auf die wachsenden Ansprüche von mächtigen Kunden und auf die intensive Konkurrenz mit einseitigem Preiswettbewerb dar. Es gilt, die gefährliche Eigendynamik zu zersplitterten Einzelleistungen und einem wahren Nebenleistungsdschungel durch eine bewusste Gestaltung des Verhält-

1 Vgl. ausführlich BELZ, CHR./B. BIRCHER ET. AL. (Erfolgreiche Leistungssysteme/1991).

nisses von Leistung und Gegenleistung zu ersetzen. Es darf nicht immer mehr zum gleichen Preis geboten werden. Dem Kunden sind die beanspruchten Leistungen zu verrechnen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass begleitende Dienstleistungen zum Produkt oder zur Grundleistung ernster genommen und konsequent vermarktet werden.

Durch Leistungssysteme definiert die Unternehmung ihre Leistungen und Märkte innovativ, übertrifft damit die normalen Erwartungen des Kunden und profiliert sich gegenüber der Konkurrenz. Leistungssysteme lösen die Probleme der Kunden umfassend. So bieten Unternehmungen nicht nur ihre „nackten" Produkte und zahlreiche Serviceleistungen an, sondern entwickeln *integrierte Lösungen für spezifische Kundengruppen* (beispielsweise auch für Grosskunden). Sie suchen innovative Leistungs-/Markt-Kombinationen, mit denen sie Vorteile für Kunden schaffen und sich wirksam gegenüber der Konkurrenz profilieren können. So kann das Know how über eine effiziente Zusammenarbeit mit den Kunden wichtiger sein, als das Produkt! Oft wird dabei die Arbeitsteilung zwischen Anbieter und Abnehmer neu bestimmt und die Wertschöpfung des Anbieters gesteigert.

Die Marktleistung ist das Herzstück des Marketing und bildet daher den logischen Ansatzpunkt für die Entwicklung von ganzheitlichen Lösungen. Abbildung 11 zeigt das Spektrum möglicher Leistungskombinationen, welches vom blossen Produktkern bis hin zum umfassenden Leistungspaket reicht. Die Abbildung veranschaulicht auch den Zusammenhang zwischen Leistungsentscheiden und Kundensystemen. Je weiter vom Kern des Produktes entfernt, desto spezifischer ist die Leistung auf Kundengruppen und Einzelkunden masszuschneidern.

Welcher Ansatz ist wann geeignet? Grundsätzlich ist es am einfachsten ein standardisiertes, einzigartiges Produkt ohne zusätzliche Leistungen zu verkaufen. Die wachsenden Ansprüche des Kunden und ausgefeilte Leistungen der Konkurrenz (Stichwort: Benchmarking) bestimmen aber, was in einer Branche als Wettbewerbsvorteil gilt. Während in einzelnen Märkten eine rasche Lieferung bereits viel bewegt, sind in anderen ausgeklügelte Leistungspakete selbstverständlich. Augenscheinlich existieren in der Entwicklung von Branchen auch Pendelbewegungen oder völlig

entgegengesetzte Lösungen führen zum Erfolg. Übertreiben viele Anbieter mit Zusatzleistungen, ist es u.U. sinnvoll, die Leistung auf den Kern zu konzentrieren.

Oft sind einzelne Käufe oder Abschlüsse für den Kunden eher unbedeutend und die Leistungen der Wettbewerber austauschbar. In solchen Situationen liegen die Möglichkeiten zum Erfolg in der langfristigen, innovativen Form der Zusammenarbeit von Anbieter und Abnehmer. *Der Arbeitsprozess führt zu den entscheidenden Kundenvorteilen. Eine der Hauptaufgaben des Marketing muss darin bestehen, die Zusammenarbeit zwischen Unternehmung und Kunde besser zu teilen, zu ergänzen und langfristig auszurichten.*

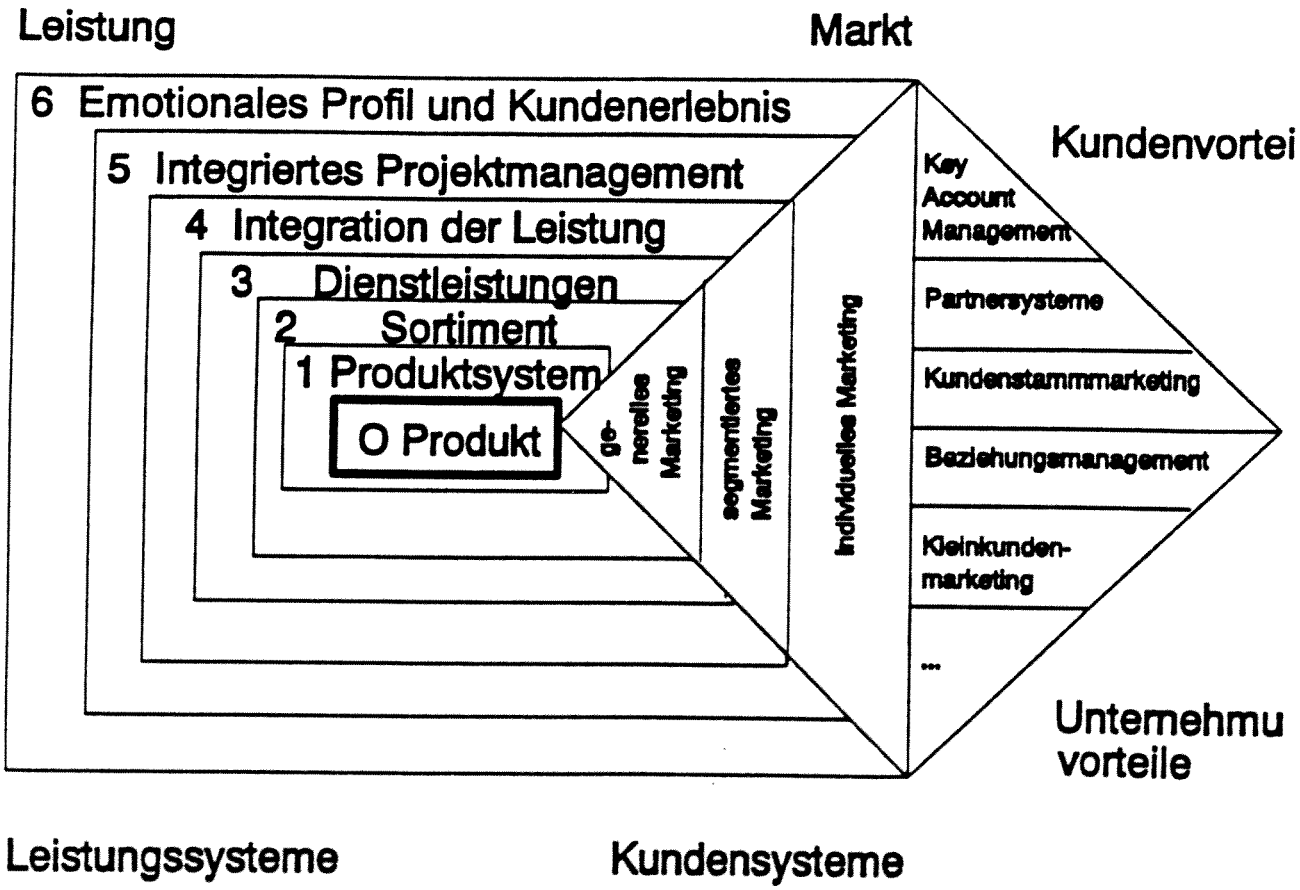


Abb. 11: Leistungs- und Kundensysteme

Rationalisierung und Kundenorientierung im Bankenmarketing

Eindrücklich ist das Beispiel der Banken in der Schweiz. Eine Mc Kinsey Studie zeigte 1992, dass sich die Verluste im Jahre 1990 mit kleinen Privat- und Firmenkunden (Retail Banking) auf Fr. 3,4 Mrd. beliefen. Die Restrukturierung dieses Bereichs dürfte nach der Untersuchung zum Abbau von mindestens 2'500 Stellen führen. Die Überkapazitäten im Bankbereich sind enorm.

Bei der Schweizerischen Bankgesellschaft SBG entfallen 85% von 2 Mio. Kunden in diesen Bereich. Typisch ist ihr strategisches Projekt 'Marketing 2000'. Bisher erbrachten Banken nahezu in allen der zahlreichen Niederlassungen sämtliche Dienstleistungen für Kunden. Die SBG strukturierte ihre Unternehmung neu in fünf Wirtschaftsräume der Schweiz. Sie erbringen alle Dienstleistungen, konzentrieren aber beispielsweise das Anlagen- und Firmenkundengeschäft an einem oder wenigen Standorten. Noch 50 Niederlassungen leisten die Dienste einer Universalbank. Der Zahlungsverkehr und weitere Informatikdienste wurden in acht Zentren zusammengefasst. Nur noch Standarddienstleistungen werden sehr dezentral angeboten. Auch weitere Rationalisierungen durch eine interne Strukturbereinigung, Informatik und optimierte Abläufe werden vorangetrieben.

Parallel wirbt die SBG damit, dass sie für den Kunden 'den roten Teppich auslegt'. Mit bezeichneten Kundenteams und auf Kundenbedürfnisse angepasste, wirtschaftliche Leistungen soll die Kundennähe verbessert werden. SBG informierte in SBG Aktuell (Nr. 1 - Januar 1993) in Tageszeitungen: 'Die Dienstleistungen werden gezielt dort angeboten, wo sie auch wirklich verlangt werden. Und als wichtiger Pfeiler: der Kunden wird persönlich beraten und bedient. Die Bank erbringt damit nur jene Leistungen, die er tatsächlich will, und sie offeriert sie so, dass er zufrieden sein und deshalb auch zu angemessenen Preis dafür bezahlen wird.'

Ebenso grundlegend restrukturiert sich die SKA. Nach ihrer Aussage ist sie bisher die einzige Bank, die sich auch auf verlässliche Informationen zur Kundenrentabilität stützen kann. Das Retailgeschäft wird seit 1992/93 als eigenes Profitcenter geführt. SKA bot Ende 1992 ihren 800'000 Kunden mit dem 'Anlage-Bodensatz' an, das Salärkonto in ein Privatkonto mit gleichem Zinsatz aber Gratis-Standtransaktionen an. Mit den Kunden-Erstklasskonti sollen die Kosten gerechter verteilt werden. Ab Mai 1993 führte SKA die rationelle Telephonbank CS-Firstphone ein, wobei damit auch ein flexibles und rationelles Dienstleistungspaket für anspruchsvolle Kunden entsteht.

Wichtige Teile der neuen Ausrichtung der Banken sind innovative Segmentierungen, Leistungpakete für die Kundengruppen (inkl. Electronic Banking) und Kostenoptimierung. Auch die Verrechnung der früheren Gratis-Dienstleistungen spielt eine Rolle. Eine Produkt/Segment-Matrix der SKA umfasst 120 Leistungsbereiche für 19 Kundensegmente. Dabei ist es besonders wichtig, die Priorität von Kundensegmenten vor Produkten zu setzen und gewichtete Leistungsportfolios für diese Kunden zu entwickeln. Trotz der erwähnten Probleme sind gesamthaft die Ertragsaussichten der Grossbanken 1993 besser denn je. Die zukünftige, internationale Wettbewerbsfähigkeit der Anbieter steht jedoch zur Diskussion.

Abb.12: Beispiele für Rationalisierung und Kundenorientierung von Banken

Beispielsweise versuchen Fluggesellschaften und Banken unter Namen wie Marketing 2000, Challenge oder Move durch die Strategie der Leistungs- und Kundensysteme umfassende Rationalisierungen mit Vorwärtsstrategien im Marketing zu kombinieren (siehe die Beispiele in der Abbildung 12). Auch ABB verbindet unter dem Titel 'Customer Focus' umfassende Programme des 'Time based Management', des 'Total Quality Management' und des 'Supply Management'.[1] Auch die aktuelle, unter dem Schlagwort "Lean Marketing" geführte Diskussion zielt in diese Richtung.[2]

4.4 Stufen der Marketingrationalisierung

Die Abbildung 13 zeigt verschiedene Stufen der Marketing- und Unternehmungsrationalisierung. Wichtig ist dabei die Balance zwischen Abbau und Aufbau.

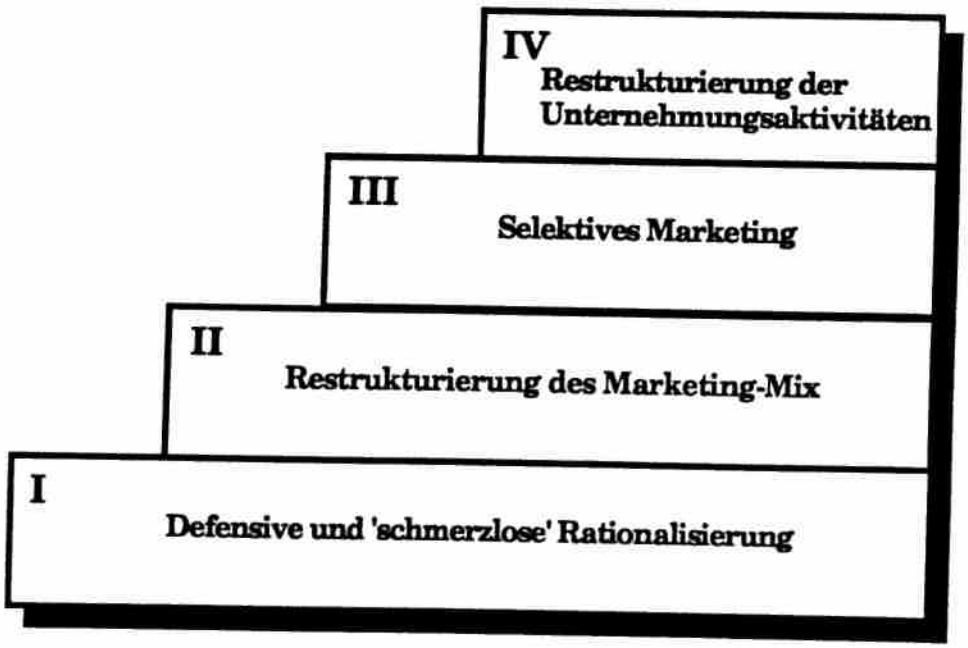


Abb. 13: Stufen der Marketingrationalisierung

1 Vgl. BAGDASARJANZ, F. (Customer Focus/1993).

2 Vgl. u.a. WINTERLING, K. (Lean Marketing in der Erprobung/1993).

Die Stufen lassen sich stichwortartig wie folgt umschreiben:

I. Defensive und 'schmerzlose' Rationalisierung

- Einsparung bei den 'Luxusinstrumenten'
- Senkung von schon immer in der Unternehmungsleitung umstrittenen Marketing-Budgets
- passiver Abbau, fehlender Aufbau

II. Restrukturierung des Marketing-Mix

- Effizienz-/Optimierungsprogramme in einzelnen Instrumentalbereichen; Marketingaudits und kritische Wirkungsanalysen; Marketingqualitätsprogramme
- neuer Aktivitätenmix in der Marktbearbeitung (z.B. Intensivierung des Direct Marketing, selektiver Einsatz des Verkaufs - evtl. bei gleichzeitigem Abbau des AD -, Abbau des Innendienstes
- aktive Rationalisierung durch verbesserte Relation von Einsatz zu Ergebnis; Effizienzsteigerung

III. Selektives Marketing

- kritische und differenzierte Analysen der Leistungs- und Kundenrentabilitäten sowie Konzentration der Marketinginfrastrukturen auf ergiebige Bereiche: z.B. Key Account Management, Rationalisierungsprogramme und Dienstleistungsverrechnung für Kleinkunden, Sortimentsbereinigung, Innovationen in definierten Kernbereichen, aktives Dienstleistungsmanagement für eine gesteigerte Wertschöpfung usw.
- aktive Rationalisierung durch Elimination ertragschwacher Bereiche und Konzentration/Aufbau bei ertragsstarken Leistungs-/Kundengruppen; Effizienzsteigerung

IV. Restrukturierung der Unternehmungsaktivitäten

- Turn around-Strategien für die Gesamtunternehmung und Neuordnung der Aktivitäten für Erfolge u.a. im internationalen Wettbewerb
- Abstossen von Problem-Geschäftseinheiten und Aufbau/Expansion im Bereich der definierten Kernkompetenzen der Unternehmung; Aufbau von Kooperationen bis hin zu Fusionen
- grundsätzliche strategische Neuorientierung mit hohem Risiko

Zahlreiche Unternehmungen gehen mit der Rezession, wie auch die vorliegende Studie belegt, reaktiv um. In einem ersten Schritt werden Budget-Kürzungen, wie in der 1. Stufe beschrieben, vorgenommen. Dieser Prozess setzt sich vielfach mit zunehmenden Kürzungen fort und es besteht die Gefahr, dass Unternehmungen ihre eigentlichen Wettbewerbsstärken verlieren, indem sie z.B. ihren Kundendienst, ihre kapillare Distribution oder eine hohe Intensität der Kundenbearbeitung wegrationalisieren.

Ein weiteres Problem ist darin zu sehen, dass die Massnahmen des Abbaus sofort wirken. Beispielsweise fallen die Umsätze und Deckungsbeiträge gestrichener Sortimentsteile oder Kundengruppen unmittelbar aus. Die Aufbauaktivitäten hingegen machen sich erst mittel- bis langfristig bemerkbar. Zudem sind die Aufbauaktivitäten risikobelastet.

"Wir haben heute einen grösseren Time-lag zwischen dem Wegrationalisieren von Arbeitsplätzen und der Schaffung neuer Arbeitsplätze." Helmut Maucher, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates von Nestlé, 1993

5. Fazit

Gerade in rezessiven Zeiten müssen Unternehmungen selbstverständlich - und diese Aussage widerspricht keineswegs unserem Plädoyer für ein aktives Marketing - nach Produktivitäts- und Technologiereserven suchen. Auf dieser Suche dürfen aber nicht nur, wie es offenbar in vielen Unternehmungen der Fall ist, quantitative Aspekte wie Verringerung der Mitarbeiterzahl, Senkung der Einkaufspreise, Kürzung von Budgets - nach dem Prinzip, da wo es am schnellsten und am leichtesten geht - dominieren. Echte Prozessverbesserungen müssen im Vordergrund stehen. Dafür, wie diese zu erzielen sind, gibt es sicherlich kein Patentrezept. Voraussetzung für Innovationen sind zweifellos aber Kreativität und Wissen der Mitarbeiter. Oder wie MAGYAR pointiert formuliert: *"Innovationen kann nur finden, wer sie in den Köpfen von Menschen sucht. Investiere in die Aus- und Weiterbildung Deiner Mitarbeiter! In ihren grauen Zellen schlummern neue Märkte."*[1]

Und dies gilt sowohl für ein aktives Marketing als auch für ein effizientes Kostenmanagement bzw. für die Verknüpfung von beiden Orientierungen, denn nur auf diesem Weg wird es einer Unternehmung möglich sein, sich am Markt auch in der Rezession zu behaupten.

Eine abschliessende Anmerkung ist uns noch wichtig: Wie es im Marketing notwendig ist, "prophylaktisch" für rezessive Zeiten zu planen, darf auch *Kostenmanagement* nicht erst in bedrängten Unternehmungssituationen zum Thema werden. Wirkungen wie kurzfristige Optimierung, Leistungsrücknahme, Stress der Mitarbeiter, defensive Haltung der Unternehmung im Markt etc. liessen sich vermeiden, wenn ein effizientes Kostenmanagement nicht erst betrieben wird, wenn Sanierungen und Restrukturierungen nicht mehr zu umgehen sind.

"Selbst wenn es einem Unternehmen gutgeht, müssen alle Rationalisierungschancen genutzt werden. Sonst wird das Problem nur in die Zukunft verschoben. 'Wer zuerst ratio-

---

1 MAGYAR, K. M. (Gefährliche Zeiten sind Unternehmerzeiten/1993), S. 9.

nalisiert expandiert; wer zuletzt rationalisiert, vernichtet nur noch Arbeitsplätze' (nach Carl Hahn, früherer VW-Chef)" Helmut Maucher, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates von Nestlé, 1993

Literaturverzeichnis

Albach, H. (1984): Strategien zur Bewältigung der Wirtschaftskrise mittelständischer Unternehmen, in: *Staehle, W.H./E. Stoll* (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise, Wiesbaden, S. 179-194

Bauer, H.H. (1988): Marktstagnation als Herausforderung für das Marketing, in: ZfB 58. Jg. (1988), H. 10, S. 1052-1071

Becker, J. (1992): Marketing-Konzeption - Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 4., verb. u. ergänzte Auflage, München

Bagdasarjanz, F. (1993): Customer Focus - Ein Prozess der ständigen Verbesserung, in: Thexis, 1, S. 2-12

Belz, Chr. (1984): Kosten-Management: Schlüssel für den Erfolg in umkämpften Märkten, in: Thexis, 3, S. 8-9

Belz, Chr. (1989): Konstruktives Marketing - Marketing-Diagnose und Lösungen für umkämpfte Märkte in Sättigung, Stagnation und Schrumpfung, Savosa/St. Gallen

Belz, Chr. (1991): Suchfelder im Marketing, Zürich/St. Gallen

Belz, Chr. (1992): Untersuchungsergebnisse: Suchfelder für Marketinginnovationen. Berichte und Materialien aus dem Forschungsinstitut für Absatz und Handel an der Hochschule St. Gallen. Herausgegeben von Prof. Chr. Belz. Nr. 1

Belz, Chr. (1993): Management von Geschäftsbeziehungen, in: Thexis, 3, S. 23-27

Belz, Chr./B. Bircher/M. Büsser/H. Hillen/H.J. Schlegel/C. Willée (1991): Erfolgreiche Leistungssysteme, Stuttgart

Belz, Chr./Chr. Loss (1993): Situatives Verkaufsmanagement, erscheint demnächst als: Berichte und Materialien aus dem Forschungsinstitut für Absatz und Handel an der Hochschule St. Gallen.

Belz, Chr./Ch. Senn (1993): Kernprobleme und Reserven im Key Account Management, in: Thexis, 3, S. 50-56

Belz, Chr./T. Tomczak (1991): Vom Gelegenheits- zum konstruktiven Marketing, in: Absatzwirtschaft, Nr. 7, S. 82-92

Buzzell, R. D./F. D. Wiersema (1981): Erfolgsstrategien im Kampf um Marktanteile, in: Harvardmanager, Heft 4, S. 7-18

Dichtl, E. (1993): Marktnähe und Marketingkompetenz als Mittel zur Überwindung von Standortnachteilen, in: WiSt, 8, S. 382-388

Diller, H. (1993): Key Account Management: Alter Wein in neuen Schläuchen, in: Thexis, 3, S. 6-16

Gussek, F. (1992): Erfolg in der strategischen Markenführung, Wiesbaden

Haedrich, G./T. Tomczak (1990): Strategische Markenführung, Bern/Stuttgart

Hall, W. K. (1980): Survival strategies in a hostile environment, in: Harvard Business Review, Sept.- Oct., S. 75-85

Hamermesh, R. G./S. B. Silk (1979): How to compete in stagnant industries, in: Harvard Business Review, Sept.- Oct., S. 161-169

Harrigan, K. R. (1980): Strategies for Declining Business, London

Harrigan, K. R./M. E. Porter (1983). End-game Strategies for Declining Industries, in: Harvard Business Review, Jul./Aug., S. 111-121

Hattemer, K. (1993): Resignation auf das Kerngeschäft, in: Markenartikel, Nr. 7, S. 368

Hinder, W. (1986): Strategische Unternehmensführung in der Stagnation, München

Hinder, W./S. Wirtz (1985): Strategisches Wettbewerbsverhalten mittelständischer Unternehmen in stagnierenden Märkten, Arbeitspapier, München

Katona, G. (1974): Psychology and Consumer Economics, in: Journal of Consumer Research, 1, S. 1-8

Köchli, M. (1993): Gefordert wird mehr 'Fair play', in: Schweizerische Handelszeitung, Nr. 31, 5. August 1993, S. 3

Kroeber-Riel. W. (1984): Zentrale Probleme auf gesättigten Märkten, in: Marketing-ZFP, Heft 3, S. 210-214

Kühn, R. (1984): Vorsicht bei Strategieänderungen, in: Management-Zeitschrift IO, 1, S. 8

Kuss, A. (1980): Konsumklima als Einstellung zur Wirtschaftslage, in: *Hoyos, C. et al.* (Hrsg.): Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie, München, S. 101-110

Kuss, A. (1991): Käuferverhalten, Stuttgart

Magyar, K.M. (1993): Gefährliche Zeiten sind Unternehmerzeiten, Zürich

Meffert, H. (1983): Strategische Planungskonzepte in stagnierenden und gesättigten Märkten, in: DBW, 2, S. 193-209

Meffert, H. (1985): Wettbewerbsorientierte Marketingstrategien im Zeichen schrumpfender und stagnierender Märkte, in: Raffee, H./K.- P. Wiedmann (Hrsg.): Strategisches Marketing, Stuttgart, S. 475-490

Meffert, H./R. Katz (1983): Unternehmensverhalten in stagnierenden und schrumpfenden Märkten, Arbeitspapier Nr. 12 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V.

Meier, A. (1993): Die Konsumenten streiken, in: St. Galler Tagblatt, 9.8.1993, S. 12

Meyer, J. (1993): Turnaround durch Qualitätsmanagement, in: *Coenenberg, A.G./Th.M. Fischer* (Hrsg.): Turnaround-Management - Finanzielle und strategische Werkzeuge der Restrukturierung, Stuttgart, S. 59-72

Ohlsen, G. (1985): Marketing-Strategien in stagnierenden Märkten, Münster

o.V. (1993): Erfolg in der Krise, in: manager magazin, 9/1993, S. 94-111

o.V. (1993): Marketing in der Rezession, in: IfM-News, 2, S. 25-26

Prahalad, C.K./G. Hamel (1991): Nur Kernkompetenzen sichern das Ueberleben, in: Harvardmanager, 2, S. 66-78

Strümpel, B. (1980): Psychologie gesamtwirtschaftlicher Prozesse, in: *Hoyos, C. et al.* (Hrsg.): Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie, München, S. 15-29

Tomczak, T. (1989): Situative Marketingstrategien, Berlin/New York

Tomczak, T. (1991): Vom Nutzen der Marketingwissenschaft für die Praxis, in: Thexis, 4, S. 25-33

Tomczak, T. (1993): Key account-orientierte Wettbewerbsstrategien in der Konsumgüterindustrie, in: Thexis, 3, S. 45-49

Weinhold-Stünzi, H. (1991): Marketing in 20 Lektionen, St. Gallen

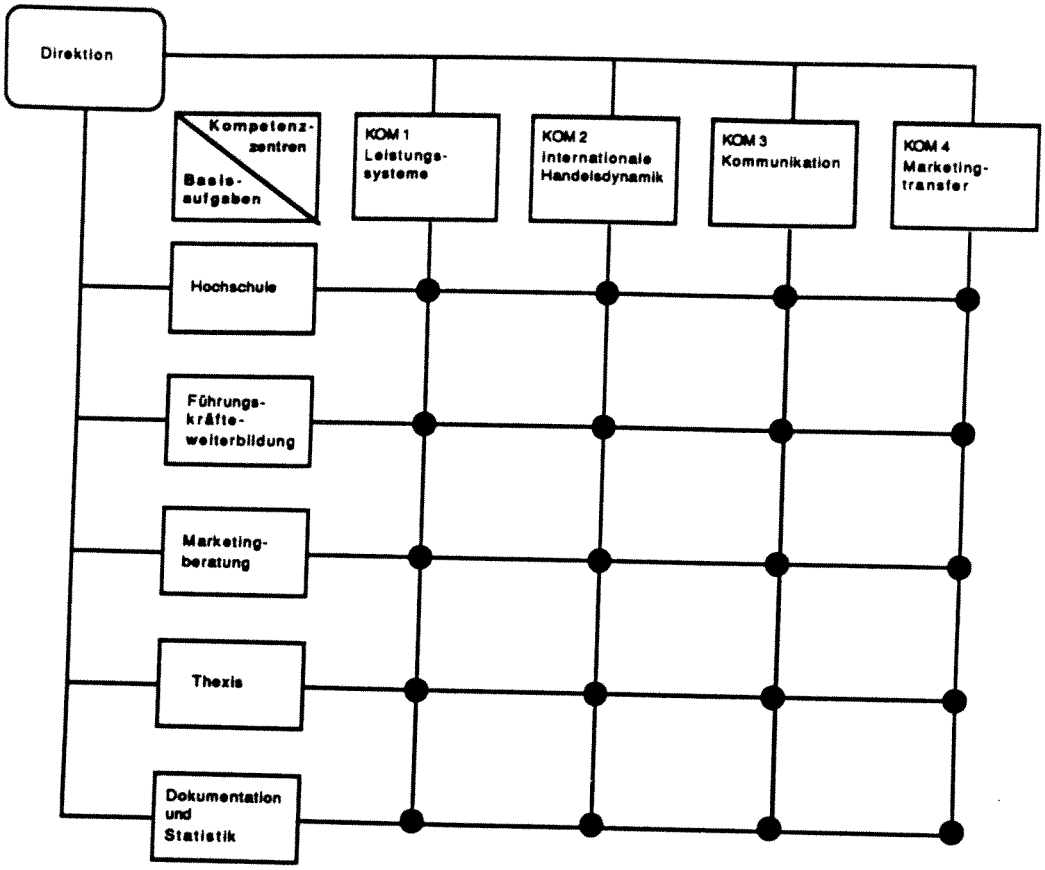
Winterling, K. (1993): Lean Marketing in der Erprobung, in: io Management, Nr. 9, S. 84-86

Wolfrum, B./Chr. Rasche (1993): Kompetenzorientiertes Management, erscheint in: Thexis, 5

Wyss, W. (1992): 'Swiss Turbulence' - Trendeinbruch in der Entwicklung der Gesellschaft, in: Index, 4, S. 23-29

Forschungsinstitut für Absatz und Handel
an der Hochschule St. Gallen
Bodanstr. 8
CH-9000 St. Gallen
Tel.: 071/30 28 20 FAX: 071/23 22 74
Direktor: Prof. Dr. Christian Belz

Um seine vielfältigen Aufgaben zu erfüllen, ist das Forschungsinstitut für Absatz und Handel (FAH) inhaltlich und organisatorisch nach Basisaufgaben und Kompetenzzentren ausgerichtet (siehe die Graphik "Organisationsstruktur FAH").



In vier **Kompetenzzentren** wird am Forschungsinstitut für Absatz und Handel geforscht:

- **Leistungssysteme und innovative Zusammenarbeit mit Kunden**
  Ausrichtung: Leistungsinnovation für Kundenvorteile. *Stichworte*: Leistungs- und Kundensysteme, Service- und Marketingqualität, internationales Grosskundenmanagement, Oekomarketing, distributive Leistungssysteme, Gestaltung von Dienstleistungsprogrammen nach dem Verkauf, Kundenstamm-Marketing.

- **Internationale Handelsdynamik**
  Ausrichtung: Wettbewerbsvorteile durch innovatives Handelsmarketing. *Stichworte*: Europahandel, Personalmanagement im Handel, Rationalisierungsstrategien im Handel, oekologieorientierte Redistribution, Partnerschaftssysteme zwischen Handel und Industrie.

- **Kommunikation und Marktbearbeitung**
  Ausrichtung: Effizienzsteigerung der Marktbearbeitung. *Stichworte*: Immer schwieriger werdende Kommunikationsbedingungen, Erklärungswettbewerb für komplexe Produkte und Themen, Kommunikation von Institutionen und Unternehmungen in der Gesellschaft, Interaktive elektronische Systeme (IES).

- **Marketingtransfer**
  Ausrichtung: Beschleunigung der Prozesse zur Professionalisierung des Marketing (und der Materialwirtschaft) in Unternehmungen. *Stichworte*: Lern- und Transferprozesse von Führungskräften und Studenten, Erfolgsgrundlagen von Führungskräften, Projektmanagement für Marketinginnovationen, kritische Variablen für den Erfolg von Marketingberatungen.

Forschungsinstitut für Absatz und Handel
an der Hochschule St. Gallen
Bodanstr. 8
CH-9000 St. Gallen
Tel.: 071/30 28 20 FAX: 071/23 22 74
Direktor: Prof. Dr. Christian Belz

Das Forschungsinstitut für Absatz und Handel erfüllt die **Basisaufgaben** Hochschullehre, Führungskräfte-Weiterbildung, Marketing-Beratung, Publikationen (THEXIS) und Dokumentation/Statistik.

Die **Führungskräfte-Weiterbildung** umfasst die intensiven Lehrgänge (10 bis 40 Tage):

- *Seminar für Verkaufsmanagement*: "Grundlagen und Zukunftstrends in Marketing und Verkauf"
- *Seminar für System-Marketing*: "Impulse für strategische Marketing-Innovationen"
- *Seminar für Einkaufsleiter*: "Professionelles Einkaufsmanagement"
- *Seminar für Verkaufsingenieure*: "Marketing für Investitionsgüter"
- *Intensivstudium Kommunikation und Management*: "Kommunikation für Management"
- *Unternehmerwerkstätten* zu Spezialthemen wie Grosskundenmanagement, Beziehungsmanagement und Interaktive elektronische Kommunikation sowie *unternehmungsinterne, gezielte und meist projektbezogene Seminare und Workshops.*

Das zentrale Publikationsmedium des Forschungsinstitut für Absatz und Handels ist die Marketing-Fachzeitschrift **THEXIS** (Herausgeber Prof. Heinz Weinhold und Prof. Christian Belz).

Im Jahr 1993 sind die folgenden Themennummern erschienen:

1/1993: Marketing-Infrastruktur
2/1993: Verkaufsförderung
3/1993: Key Account Management
4/1993: Verkaufsstellenmanagement
5, 6/1993:
Doppelnummer: Marketing-kompetenz

Für 1994 sind geplant:

1/1994: Supply Management
2/1994: Lean Marketing
3/1994: Internationales Vertriebsmanagement
4/1994: Zentralisierung im europäischen Einzelhandel
5/1994: Marketingforschung
6/1994: Marketing für Financial Services

In der **Hochschullehre** streben wir eine gründliche und realitätsorientierte Marketingausbildung an. Die Studenten/innen werden befähigt, komplexe Marketing- und Handelsprobleme zu analysieren und Lösungen zu entwickeln. Differenzierte Fallstudien und Projektlernen in der Praxis prägen das didaktische Konzept.