best practice



Keine Angst vor dem nächsten Umsatzeinbruch

Wie man Verkaufskrisen konstruktiv meistert.

Von Christian Belz*, Christian Schmitz** und Dirk Zupancic***

Bei Umsatzeinbrüchen in rezessiven Zeiten fallen die Reaktionen der Unternehmer tendenziell risikoscheu aus. Der Erfolg von kurzfristigen Massnahmen ist dabei oft eher zweifelhaft. Der Beitrag zeigt, wie es möglich wird, durch konstruktive Massnahmen aus sich selbst verstärkenden Negativspiralen in verschiedenen Unternehmensbereichen auszubrechen.

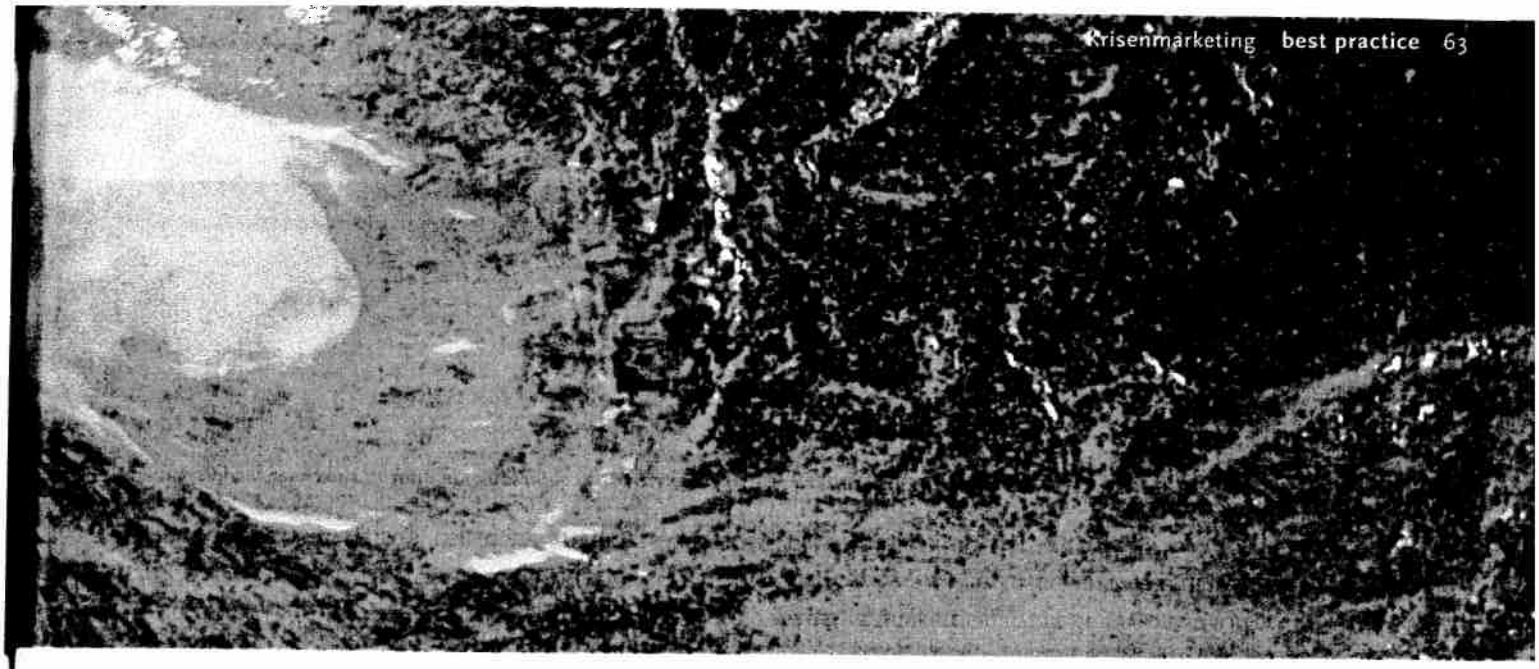
Politiker, Journalisten und Wirtschaftsfachleute diskutieren seit geraumer Zeit darüber, ob sich die Weltwirtschaft in einer Rezession befindet, befinden wird oder bereits befunden hat und sich im Aufschwung befindet. Die Meinungen, über zukünftige wirtschaftliche Entwicklungen gehen – wie immer – selbstverständlich auseinander.

Unternehmer sehen sich währenddessen einer Unsicherheit gegenüber, in der sie trotzdem handeln müssen. Handeln müssen Sie deshalb, weil die Unsicherheit und das veränderte Verhalten anderer sich unmittelbar auf ihre Geschäftstätigkeit auswirkt. Unsicherheit besteht darüber, wie die gegenwärtige Situation zu beurteilen ist und wie eine weitere Entwicklung aussehen kann. Unternehmer können deshalb nur schwer einschätzen, wie ihre Mitarbeiter, Kunden, Kapitalgeber und Zulieferer die Lage einschätzen und ihrerseits darauf reagieren werden. Entscheidungen zu treffen wird damit schwerer. Die Reaktionen der Unternehmer fallen in dieser momentan angespannten Situation unterschiedlich, tendenziell aber sehr risikoscheu aus, Kostenreduktionen etwa durch Entlassungen haben bereits die

* Prof. Dr. Christian Belz *ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, an der Universität St. Gallen und geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Handel; christian.belz@unisg.ch.*

** Dipl.-Kfm. Christian Schmitz *ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Kompetenzzentrum für Business-to-Business-Marketing am Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen; christian.schmitz@unisg.ch.*

*** Dr. Dirk Zupancic *ist Leiter des Kompetenzzentrums für Business-to-Business-Marketing am Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen; dirk.zupancic@unisg.ch.*



Brisanz der Lage unterstrichen, weitere Reaktionen stehen noch aus.

Ob die kurzfristig getroffenen Reaktionen zum gewünschten Unternehmenserfolg führen, kann bezweifelt werden. Propagierten viele Unternehmen in guten Zeiten z. B. den Wert mit dem Umgang der Ressource Human Capital sowie die strategische Bedeutung von Innovationskraft und Marke, wird zum gegenwärtigen Zeitpunkt genau an diesen Stellen gespart. Zugunsten der Erreichung kurzfristiger Ziele werden langfristige Investitionen hinten angestellt. Welche Gefahren aus solchen Kurzfristreaktionen folgen, zeigt der vorliegende Beitrag. Es stellt sich heraus, dass eine Unterscheidung verschiedener Umsatzwirkungen, die auf Reaktionen des Managements folgen können, und verschiedener Reaktionsmuster, nämlich konstruktive und destruktive, dabei hilft, angemessene Handlungen für den Umgang mit Krisensituationen herauszuarbeiten.

Typische Reaktionsmuster des Marketings äussern sich in Negativspiralen

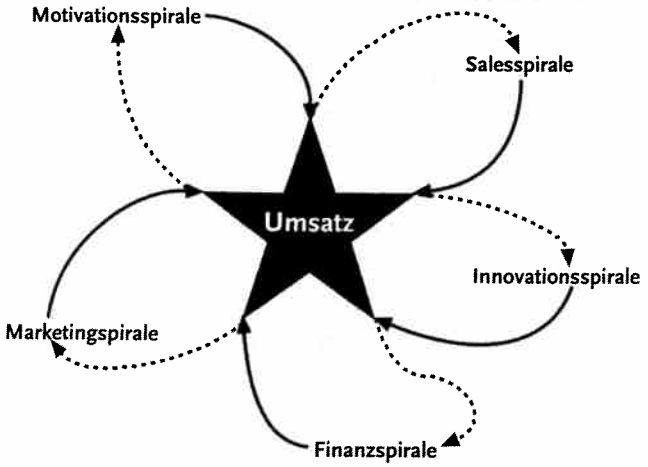
Um dem Management Anknüpfungspunkte und Orientierung zu bieten, kann ein Blick auf ein Phänomen, das wir als «Negativspiralen» bezeichnen, helfen. In der Abbildung 1 sind die fünf für das Marketing bedeutendsten Spiralen aufgezeigt.

Die Negativspiralen stellen selbstverstärkende Kreisläufe dar, die sich aus sinkendem Umsatz ergeben. Ein sinkender Umsatz hat Einflüsse auf die Spiralen und aktiviert diese über die fünf Faktoren Profit, Erfolglosigkeit, Gehalt, F&E-Budgets und Leistungs- und Kundenfokussierung. Die aktivierten Spiralen führen wiederum zu sinkenden Umsätzen und wirken sich damit negativ auf die weitere Geschäftsentwicklung aus. Wie sich zeigt, besteht die Gefahr, dass Reaktionen des Managements die destruktiven Effekte der Spiralen weiter verstärken, anstatt sie zu durchbrechen. Aus der daraus folgenden Umsatzverringerung werden die Spiralen weiter angetrieben. Weitere Umsatzabbrüche sind die Folge. Die Auswirkungen der einzelnen Spiralen sind damit nicht unabhängig voneinander. Vielmehr schliesst der Umsatz, als Bindeglied, einen interdependenten Wirkungskreis, der über die anderen Kettenglieder die negativen Umsatzwirkungen selbstständig vorantreibt.

Umsatz ist die wichtigste Kennzahl für Marketing und Vertrieb

Der Umsatz wird in diesem Ansatz als zentrale Kennziffer für den betrieblichen Erfolg herangezogen. Die Wahl der Kennziffer Umsatz ist durchaus kritisch zu hinterfragen. Die Kennziffer kann selbstverständlich weder die Leistungsfähigkeit einer Unternehmung adäquat wiedergeben,

Abb. 1: Negativspiralen



Die fünf für das Marketing wichtigsten Negativspiralen.

da keine direkten und indirekten Kosten berücksichtigt werden. Noch kann der Umsatz als vergangenheitsorientierte Grösse Auskunft über die zukünftige Entwicklung des Unternehmens geben, die für eine Steuerung allzu bedeutend wäre. Nichtsdestotrotz stellt der Umsatz in der betriebswirtschaftlichen Praxis, insbesondere im Marketing und im Vertrieb, nach wie vor die meist verwendete Kennzahl dar, sei es zur Periodenbewertung, Leistungsbewertung der Mitarbeiter oder zur Bewertung von Kunden und Produkten. Um eine möglichst einfache Übertragbarkeit des Modells zu erreichen, wurde deshalb bewusst der Umsatz als Kennzahl gewählt. Für Betriebe, in denen bspw. Deckungsbeitragsgrössen, Ratingergebnisse oder mehrdimensionale Kennzahlensysteme im Rahmen der Balanced Scorecard zur Bewertung von Mitarbeitern, Perioden und Produkten mitherangezogen werden, empfiehlt es sich, den vorliegenden Ansatz anzupassen.

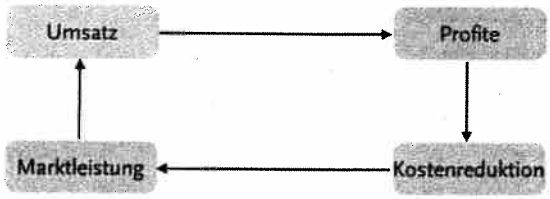
Ziel eines Managements, das sich mit den Wirkungen der Negativspiralen konfrontiert sieht, muss es sein, Ansatzpunkte zur Durchbrechung der Spiralen zu finden. Die Spiralen werden im Folgenden einzeln vorgestellt.

Die Finanzspirale

Sinkender Umsatz führt zu einer Profitschmälerung, wenn die Kosten nicht proportional zu diesem sinken, was insbesondere bei fixkostenintensiver Leistungserstellung der Fall ist, da diese nicht proportional zur Absatzmenge verringert werden können. Fixkosten entstehen bspw. durch die Bereitstellung personalintensiver Dienstleistungen oder einen hohen Automationsgrad. Ungenutzte Personal- und Maschinenkapazitäten verhindern Degressionseffekte und sind dem Management ein Dorn im Auge, misst sich die Managementvergütung doch allzu häufig gerade an Kennzahlen, die den Gewinn oder den Deckungsbeitrag berücksichtigen.

Das Management hat also einen Anreiz, Kostenreduktionen vorzunehmen (vgl. Abb. 2). Oftmals werden Leistungen geschmälert, deren Erfolgsbeitrag schwer zu ermitteln ist, wie etwa produktbegleitende Services und Kommunikation. In diesen Situationen wird die Bedeutung dieser Instrumente heruntergestuft, was unmittelbar zu einer Schmälerung der Leistung für den Kunden führen kann. Häufig ist nicht die Sicht des Kunden und dessen Wertschätzung von Leistungsbestandteilen das hierbei angelegte Mass, diese wird häufig völlig aussen vor gelassen. Stattdessen findet eine eindimensionale Bewertung der Leistungsbestandteile nach den Kosten, die sie verursachen, statt. Leistungen werden eingespart, wodurch die vom Kunden wahrgenommene Nutzenstiftung der Marktleistung sinkt. Direkt zu spüren bekommt dies der Vertrieb. Konkurrenzprodukte werden vom Kunden wieder ins relevante Set aufgenommen, Stückzahlen verringern sich weiter, Preise können nicht mehr gehalten werden. Der Umsatz sinkt.

Abb. 2: Finanzspirale



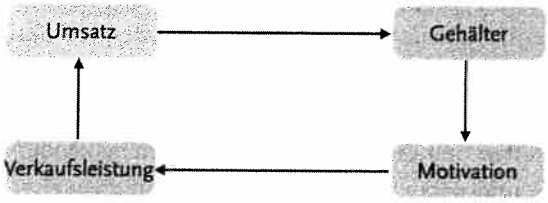
Undifferenzierte Kostenreduktion führt zu sinkender Marktleistung.

Die Salesspirale

Im Zuge von Kosteneinsparungen kann auf steigende Gehaltsforderungen nicht mehr in gewohntem Masse eingegangen werden (vgl. Abb. 3). Auch werden häufig im Vertrieb Personalkosten reduziert, wodurch Unsicherheit auf Seiten des Vertriebspersonals entsteht. Die Motivation sinkt, da sich die Mitarbeiter nicht für ihre Arbeit honoriert fühlen, häufig bleibt für diese völlig unklar, was sie besser machen sollen. Insbesondere deshalb, weil sie ihre Verkaufsgewohnheiten seit besseren Zeiten beibehalten haben. Es handelt sich um Umsatzrückgänge, die sie nicht beeinflussen können und für die sie deshalb auch keine Verantwortung tragen möchten.

Begleitet wird die Situation von sinkendem variablem Gehalt, da variable Gehaltsbestandteile im Vertrieb meist direkt an den Umsatz und die verkauften Leistungen gekoppelt sind. Die Motivation des Vertriebspersonals erleidet hierdurch einen zusätzlichen Tiefgang. Dies schlägt sich wiederum auf die Verkaufsleistung nieder, die in Folge

Abb. 3: Salesspirale



Sinkende Gehälter drücken auf Motivation und Verkaufsleistung.

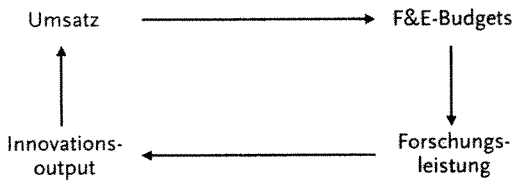
abnehmen kann. Das Vertriebspersonal ist selbstverständlich nicht motiviert, zusätzliche Anstrengungen zu unternehmen, die aber gerade in dieser Situation dringend notwendig wären. Stattdessen wird kostenfixiert auf jederlei Kann-Aktivitäten verzichtet, wodurch das Kaufinteresse des Kunden, der in der angeschlagenen Lage auch zurückhaltend eingestellt ist, nicht gefördert und weiteren Umsatzrückgängen nicht entgegengewirkt wird. Der Umsatz sinkt damit weiter und beschleunigt die Negativwirkung sämtlicher Spiralen.

Die Innovationsspirale

Das Problem besteht darin, dass man im Vorhinein nicht weiss, welcher Teil des F&E-Budgets der richtig investierte ist. Also sieht man sich gezwungen, das gesamte F&E-Budget für Forschungsleistungen einzusetzen.

Die Bereitschaft des Management, in langfristige Projekte zu investieren, sinkt, wie bereits erwähnt, zu Gunsten kurzfristig orientierter Massnahmen. Oft werden dabei die kurzfristigen finanziellen Ziele im Vergleich zu den strategisch wichtigen Innovationszielen hinsichtlich Produkt und Prozess unverhältnismässig stark gewichtet. Gerade im F&E-Bereich besteht die Gefahr, dass Krisenzeiten dazu verleiten, Budgets zu kürzen (vgl. Abb. 4). Ein Grund dafür liegt in der Tatsache, dass im F&E-Bereich offenkundig Teile des Budgets in Projekte investiert werden, bei denen sich zu einem späteren Zeitpunkt herausstellen wird, dass diese wegen mangelndem Erfolg eingestellt werden müssen. Es kann sich hierdurch fälschlicherweise der Eindruck ergeben, dass ein Einsparpotenzial im F&E-Bereich besteht. Die Investitionen in die Zukunft werden somit gekürzt. Die Folgen dieses Trugschlusses sind natürlich fatal und leicht absehbar: Weniger Mittel werden auf verbleibende Projekte verteilt, die Erfolgswahrscheinlichkeit von F&E-Projekten ist aber natürlich trotzdem nicht bekannt. Im Ergebnis bleiben damit weniger gescheiterte Projekte und weniger erfolgreiche Projekte, Unterschiede ergeben sich allenfalls in der Gesamtsumme. Darüber hinaus kann es passieren, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit von potenziell erfolgreichen Projekten (man weiss nicht welche) gesenkt wird, weil diesen keine ausreichende Mittelausstattung und Betreuung zukommt. Die Forschungsleistung, also die Ressourcen, die in einzelne Forschungsprozesse und in die Betreuung der Projekte investiert werden, sinkt also. Hiermit häufig auch die interne Wertschätzung der Tätigkeiten aus Sicht der Mitarbeiter, woraus sich unweigerlich abnehmende Forschungs- und Innovationsoutputs ergeben werden. Fehlende Produkt- und Prozessinnovationen verhindern damit dringend erforderliche Umsatzsteigerungen und versperren auch Kostenreduktionen langfristig Wege. Mittel- bis langfristig können damit auch kaum Differenzierungsstrategien entwickelt werden, Umsatz und Deckungsbeiträge sinken damit weiter.

Abb. 4: Innovationsspirale



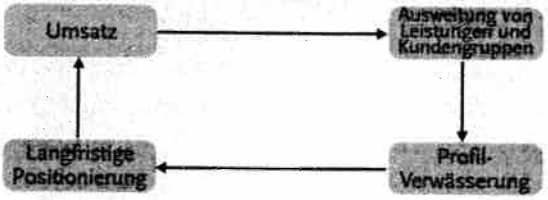
Gekürzte Forschungsbudgets schmälern den Innovationsoutput.

Die Marketingspirale

Das Management ist in diesen Zeiten versucht, durch die Ausweitung seiner Kernleistungen und die Verbreiterung angesprochener Kundengruppen höhere Stückzahlen zu realisieren und damit das Verkaufsvolumen auszuweiten (vgl. Abb. 5). Es scheint leicht, durch das «Tragen der Einkaufstaschen», also durch das Anbieten von Nebenleistungen neben den Umsätzen des Kernproduktes noch weitere Umsätze hinzuzuverdienen.

Problematisch kann ein solches Vorgehen in zweierlei Hinsicht sein: Zum einen verwischt die Ausweitung der Produktpalette das Profil, das die Unternehmung in der Wahrnehmung bestehender Kunden besitzt. Die Unternehmung konzentriert sich nicht mehr auf das Feld, auf dem sie Spezialist ist, sondern dringt zu hohen Kosten in Bereiche ein, in denen andere Anbieter besser sind. Die Unternehmung verzettelt sich und kann ihre Kräfte nicht mehr konzentrieren, sondern zersplittert diese. Zum anderen können dem Unternehmen Schwierigkeiten in der Bearbeitung der neuen Kundengruppen entstehen, für die es keinerlei Erfahrungen besitzt. Hierdurch entstehen insbesondere Qualitätsprobleme, wenn für die Bearbeitung der neuen Kundengruppen einfach die Methoden der alten Gruppe übernommen werden oder wenn ein neues für alle geltendes Konzept angelegt wird, das die Bedürfnisse der alten Kunden nicht mehr in gewohnter Weise bedient. Die hieraus folgende Verschiebung der Positionierung kann zu weiterer Kundenabwanderung und damit zu weiterhin rückläufigem Umsatz führen.

Abb. 5: Marketingspirale



Die Ausweitung von Leistungen kann die langfristige Positionierung gefährden.

Die Motivationsspirale

Letztlich wirken sich die mangelnden Erfolge auch auf die Marketingkultur und damit auf die Mitarbeiter aus. Gerade wenn ein hohes Commitment der Mitarbeiter mit der Unternehmung besteht, fühlen sich diese von Misserfolgen des Unternehmens besonders stark betroffen. Hier kann sich schnell Pessimismus und Verzweiflung ausbreiten, wenn Massnahmen wiederholt nicht zum gewünschten Erfolg geführt haben (vgl. Abb. 6). Das Problem der Mitarbeitermotivation in Krisenzeiten ergibt sich insbesondere im Marketing, weil sich dieses als Schlüssel zum Markt begreift und die Marktfähigkeit von Produkten und Leistungen als Kernaufgabe hat.

Umsatzeinbrüche treffen die Mitarbeiter nicht nur in ihrer Motivation, sondern oftmals auch durch einen an diesen gekoppelten, variablen Gehaltsanteil. Deshalb stellt sich an dieser Stelle natürlich die Frage, ob der Erfolg der Marketeers, aber auch der Erfolg anderer Mitarbeiter am Umsatz gemessen werden sollte. Verstärkt sich der Missmut, können sich, durch die Verkürzung von Budgets verstärkt, die Leistung und die Kreativität des Marketingpersonals verschlechtern. Auch hieraus folgen wiederum Umsatzrückgänge, die alle Spiralen weiter beschleunigen.

Reaktionen des Managements – destruktiv oder konstruktiv?

Die Reaktionen des Managements auf eine Krise können jetzt dahingehend unterschieden werden, inwiefern sie helfen die Spiralen zu durchbrechen («konstruktive Ansätze») oder die Spiralwirkungen sogar verstärken («destruktive Ansätze»). Die vorhergehenden Überlegungen haben gezeigt, dass selbst solche Reaktionen des Managements, die auf den ersten Blick angemessen erscheinen, die Destruktivwirkungen der Spiralen verstärken. In der Tabelle 1 sind in Betracht kommende Reaktionen des Managements aufgeführt.

Es geht nicht darum, Leistungen einseitig nach Kostensicht zu reduzieren, sondern einen Vergleich zwischen den Kosten von Leistungsbestandteilen und den durch sie verursachten Kundennutzen herzustellen. Damit können selektive Einschnitte vorgenommen werden. Auch sollten unter keinen Umständen Leistungsbestandteile und Leistungen deshalb reduziert werden, weil ihr Erfolgsbeitrag schwer zu ermitteln ist, sondern versucht werden, diesen zu ermitteln. Bspw. durch Gespräche mit dem Vertrieb und dem Kundenkontaktpersonal, also mit denjenigen, die am besten über die Kundenbedürfnisse und die nutzenseitige Bedeutung der Leistungen Bescheid wissen.

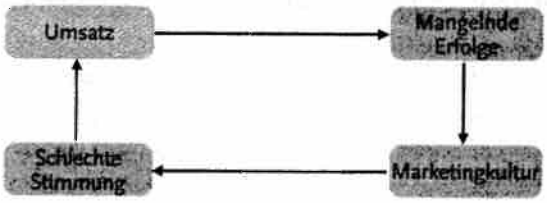
Keine rigorosen Einschnitte bei Gehaltsforderungen

Rigorose Einschnitte bei Gehaltsforderungen im Vertrieb sollten vermieden werden, stattdessen sind neue Vergütungsmodelle zu überlegen und sogar variable Gehaltsanteile durch fixe zu ersetzen. Hierdurch kann die Motivation und die Leistung des Vertriebspersonals erhöht werden.

Anstatt die Budgets im F&E-Bereich zu kürzen, muss die Effektivität dieses Bereiches erhöht werden. Dies kann durch die Entwicklung einer konsequenteren Planung geschehen. Die hierfür anfallenden Mittel amortisieren sich schnell durch effizientere Entwicklungsprozesse und eine höhere Treffsicherheit bei den Innovationen.

Die Erweiterung von Kernprodukten um Zusatzleistungen kann in umsatzschwachen Zeiten mit ungenutzten Kapazitäten ein adäquates Mittel sein, um zusätzliche Liquidität zu schaffen. Dieses Mittel bedarf aber in verschiedener Hinsicht einer besonderen Behandlung: Zum einen müssen die Kosten, die durch diese Zusatzleistungen entstehen, durch zusätzliche Umsätze zumindest gedeckt werden, sei es durch einen Mehrverkauf von Kernprodukten oder die Inrechnungstellung der Zusatzleistungen. Weiterhin muss

Abb. 6: Motivationsspirale



Mangelnde Erfolge beeinflussen die Marketingkultur negativ.

Tabelle. 1: Reaktionen des Managements

Destruktive Ansätze	Konstruktive Ansätze
▸ Leistungen einseitig nach Kostensicht reduzieren	▸ Selektiv nach Kosten und Nutzen Einschnitte vornehmen
▸ Blinde Leistungsreduktion bei schwer ermittelbarem Erfolgsbeitrag	▸ Durch Gespräche mit Kunden und Kundenkontaktpersonal Bedeutung von Leistungen ermitteln
▸ Rigorose Einschnitte bei Gehaltsforderungen	▸ Neue Vergütungsmodelle, Ersetzung variabler Gehaltsanteile durch fixe, um Motivation des Vertriebspersonals zu erhöhen
▸ Budgets im F&E-Bereich kürzen	▸ Effektivität des F&E-Bereiches durch die Entwicklung einer konsequenteren Planung erhöhen
▸ Unreflektierte Erweiterung von Kernleistungen	▸ Differenzierung unter Berücksichtigung von Umsatzeffekten und Kapazitäten

Nur konstruktive Massnahmen können die Negativspiralen durchbrechen.

in einer sich abzeichnenden Verbesserung der Auslastungssituation überdacht werden, welche der Zusatzleistungen weiterhin bestehen bleiben und welche Ressourcen diesen zugeteilt werden. Hierbei scheint es insbesondere von Interesse, die Positionierung am Markt neu zu überdenken, um einer vom Kunden wahrgenommenen Uneindeutigkeit des eigenen Profils entgegenzuwirken.

Bedeutung von erfolgsabhängiger Vergütung überdenken

Auch im Marketing scheint es ratsam, für eine Übergangszeit abweichende Vergütungsmodelle einzuführen, um einer drohenden Motivationslosigkeit vorzubeugen. Generell sollte aber auch die Bedeutung von erfolgsabhängiger Vergütung überdacht werden. Um einer Demotivation der Marketeers erfolgreich entgegenzutreten, muss ebenso die interne Kommunikation eine sensible Beachtung finden.

Abschliessend lässt sich anmerken, dass Reaktionen des Managements auf eine Krisensituation selbstverständlich nur dann zielführend sind, wenn sie die besonderen Gegebenheiten des Unternehmens, der Branche und der Kunden berücksichtigen. Von diesen Faktoren muss abhängen, in welcher Form und vor allem in welcher Intensität die Krisenreaktion ausfällt. Letztlich wird auch die persönliche Risikoeinstellung des Managers dessen Reaktion und Reaktionsgeschwindigkeit mitbestimmen. Ein konstruktiver Umgang des Managements mit den Spiralen hat sicher eine Signalwirkung.

Summary **Manager in Marketing und Verkauf müssen in Zeiten von Umsatzrückgängen handeln. Ihre Entscheidungen können dabei konstruktiv zur Verbesserung der Lage beitragen oder destruktiv wirken, d.h. die Brisanz der Situation verschärfen. In diesem Zusammenhang können fünf Negativspiralen identifiziert werden: Motivations-, Sales-, Innovations-, Finanz- und Marketingspirale. Durch die Betrachtung dieser Negativspiralen, die selbstverstärkende, den Umsatz bestimmende Kreislaufbeziehungen darstellen, können konstruktive von destruktiven Managementansätzen unterschieden werden.**

