GAS UND BREMSWEG – BALANCE ZWISCHEN MARKETING UND KOSTEN

Gegen den Strom: Welche Balance soll man zwischen Marketing und Kosten halten? Christian Belz Ordinarius für Marketing und Geschäftsführer des Instituts für Marketing an der Universität St. Gall setzt sich in seinem neusten Buch "Marketing gegen den Strom" mit dieser Problematik auseinande "persönlich" bringt einen Vorabdruck.

Text: **Christian Belz** Bild: **Keystone**

Marketing bereitet die Zukunft für das Unternehmen vor und gibt Gas. Die Controller wollen nur langsamere Fahrzeuge und betätigen die Bremse, weil ihnen die Wirkungen des Marketing und die Schübe im Markt als suspekt erscheinen.

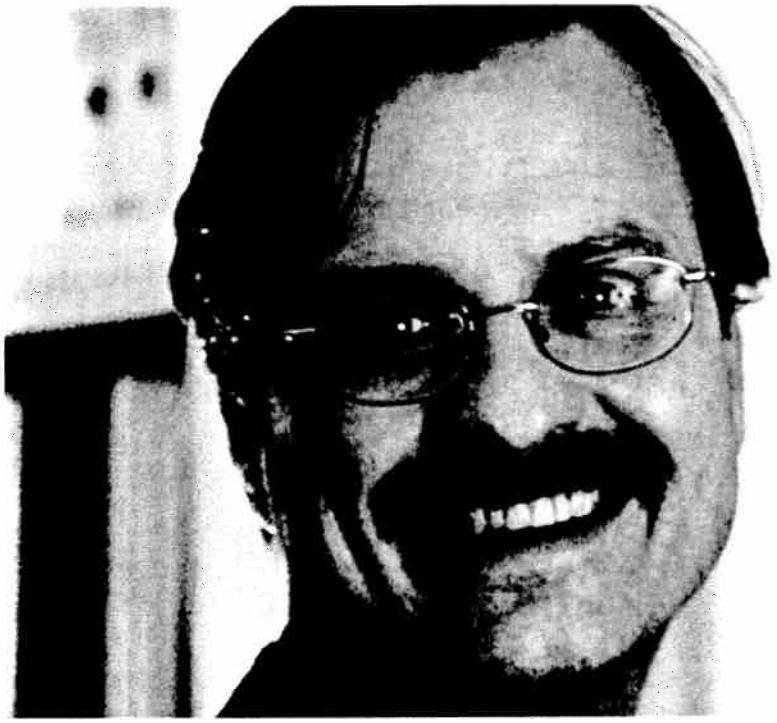
Es braucht die richtige Balance zwischen Marketing und Kosten. Typisch ist der Jahresablauf in Entscheidungsgremien von Unternehmen: Besonders im ersten Halbjahr überwiegt die Zuversicht, dass sich anspruchsvolle Vorgaben für Umsätze und Marktanteile erreichen lassen. Marketing und Initiativen des Unternehmens stehen im Vordergrund. Liegen die Zahlen bis Juni unter Budget (und Vorjahr), so kehrt sich die Betrachtung. Der Fokus verlegt sich vom Umsatz auf die Kosten. Plötzlich steht der Bremsweg für mögliche Rationalisierungen im Vordergrund: Welche Kostensenkungen noch bis zum dritten Quartal oder zum ende? In diesem Spannungsfeld bewegt Marketing selten genügend geschickt. wirken die Verantwortlichen als chronis timisten, die sich und ihre Massnahmen selbst überschätzen. Sie verlieren den R in übergeordneten Gremien. Es hat sic letzten Jahren aber eines verändert: Ur



men warten nicht auf bessere Zeiten, sondern bremsen sofort und stark. Typisch die folgende Ankündigung vom 5. Januar 2009: Der Waadtländer Hersteller von Computerzubehör tritt nach einem schlechten Weihnachtsgeschäft auf die Kostenbremse. Weltweit sollen 500 Stellen (15 Prozent) gestrichen werden. Einbruch und Reaktion sind nahezu zeitgleich. Selbst Wachstumsfirmen sparen sofort, wenn die Kosten rascher als die Umsätze steigen. Dabei spielt keine Rolle, ob die Ergebnisse gut sind, sondern ob sie besser sind und den Ankündigungen sowie den Erwartungen der Shareholder und Analysten entsprechen. "Die Jagd nach dem Delta" könnten wir das nennen.

Unternehmen in Krisensituationen staffeln ihre Aktivitäten. Das rasche Überlebensprogramm konzentriert sich auf Kostensenkung, Personalabbau und Bereinigungen, erst nachher folgen Marketingoptimierung und dann Aufbau. Mit Vorliebe kürzen Manager die Budgets im Marketing dort, wo kein direkter Widerstand entsteht. Selten sind solche Eingriffe auch optimal. Einerseits äussert sich das darin, dass beispielsweise externe Budgets (etwa bei Marktforschungsinstituten, Trainern oder Werbeagenturen) leichter gekürzt werden als interne Kosten. Intern werden durch Kürzungen oft jene Leute belastet, die zum Management und Topmanagement eine recht grosse Distanz haben und sich nicht direkt wehren. Einerseits sind dabei besonders Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betroffen, die im Kontakt mit den Kunden arbeiten oder beispielsweise in Niederlassungen tätig sind. Die Belastung dieser Leute steigt mit einem Abbau, sie erleben die Unzufriedenheit des Kunden, sie empfinden Leistungseinbussen. Die entstehenden und kritischen "Momente der Wahrheit" werden aber nur dezentral erlebt und bewältigt. Auch Kunden empfinden teilweise die Kürzungen ähnlich wie die "Frontmitarbeiter", sind aber häufig weder gewillt noch in der Lage, sich zu wehren. Richten sich Budgetkürzungen nach dem geringsten Widerstand der Betroffenen aus oder wird gar ein eigentlicher Budgetopportunismus verfolgt, so sind keine optimalen Lösungen für das Marketing zu erwarten. Vielleicht ist es mit den beschriebenen Zusammenhängen zu erklären, dass Unternehmen oft am falschen Ort sparen und ihre Probleme im Markt verschärfen, statt die Kundenkontakte zu verbessern!

Oft wird über den Gegensatz zwischen kurzfristiger Optimierung und langfristigem Aufbau diskutiert. Die Jagd nach besseren Quartalsergebnissen kann tatsächlich zukünftige Möglichkeiten schmälern. Auch sind strategische Aktivitäten jene, die heute Kosten und erst morgen Erträge bewirken. Die Zukunft beginnt jedoch



Buchautor und Universitätsprofessor Christian Belz.

Grundfrage ist deshalb nur, welche Massnahmen den zukünftigen Erfolg schmälern oder gefährden. Inzwischen glauben leider manche Führungskräfte nicht mehr, dass sie sich heute um Dinge intensiv kümmern können, die in drei bis fünf Jahren eine Rolle spielen. Sie sind auf jede Überraschung gefasst und denken wirklich nur noch an das nächste Quartalsergebnis. Sie betreiben Instantmarketing.

Gleichzeitig ist der Grad der Aus mung hoch und der Zeithorizon zwei Hauptursachen von schädlich Zusammenfassend ist der Clinch Marketing und Kosten normal, s auch behandelt werden. Das W zwischen Marketing und Koste Grossen bei Rezessionen und im A vollzogen.

HINWEISE ZUM BUCH

Belz, Christian: Marketing gegen den Strom – Was Fachleute im Marketing glauben, ist häufig falsch. Vertrauen Sie auf den eigenen Weg. St. Gallen: Verlage Index und Thexis 2009, ca. 180 Seiten, reich bebildert, ISBN-Nr.: 978-3-905819-14-4, www.thexis.ch (erscheint im Mai 2009)

Offenbar geht es im Marketing darum, von Trends zu profitieren, mehr zu scheinen als zu sein, zu reden, ohne zu leisten. Marketing zielt oft am Kern vorbei und ist unehrlich. Marketing kompensiert häufig lediglich spezifische Schwächen eines Anbieters. Zum Beispiel sollen langweilige, auswechselbare oder zu teure Leistungen spritzig und andersartig kommuniziert werden. Manchmal funktioniert das. Kompensation fokussiert das Marketing aber oft auf aussichtslose Aufgaben und funktioniert nur als Lückenbüsser. Manche Experten bestätigen sich gegenseitig: deshalb

richtig oder wirksam. Dieses Büch larvt Pseudoerkenntnisse schonung 33 Denkplätzen (ein Beispiel finde vorliegenden Artikel). Kritik und Vo klingen in einer mehrheitlich euph Marketingdisziplin fremd. Stichwo ten beispielsweise: zumutbares M Inboundmarketing, Marketing mit mass, Substanz oder Intuition. Beso Krisen gewinnen jene Verantwortli grundsätzliche Fragen stellen und das Wesentliche konzentrieren. Sch und Bluffer werden blossgestellt.

Der Autor Christian Belz ist seit bal ren Professor für Marketing an der sität St. Gallen. Er veröffentlichte Bücher und 300 Fachartikel zu Mar novation, Lösungsgeschäft, Kunden ment, Verkauf und Dialogmarketir

Schrift ist eine Mischung aus pers