

Marketingbudgets in der Rezession

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung bei Schweizer Marketing-Führungskräften

Wie gehen die Unternehmungen in der aktuellen Rezession mit ihren Marketingbudgets um?

Werden sie nach dem «Giesskannen-Prinzip» gekürzt? Oder lassen sich Ansätze für ein anti-zyklisches Marketing erkennen?

Diese Fragen stehen im Mittelpunkt des vorliegenden Beitrags.



Prof. Dr. Torsten Tomezak

Professor für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Hochschule St.Gallen und Vizedirektor des Forschungsinstituts für Absatz und Handel an der Hochschule St.Gallen.



Prof. Dr. Christian Belz

Professor für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Hochschule St.Gallen und Direktor des Forschungsinstituts für Absatz und Handel an der Hochschule St.Gallen.

1. Verlierer und Gewinner in der Rezession

Die *Rezessionsphase* seit 1991 wirkt tiefgreifend. Steigende Arbeitslosenquoten, Rekordzahlen für Konkurse¹, abnehmende Zahlungsmoral der Kunden², Massenentlassungen bei renommierten Unternehmungen wie IBM und Mercedes kennzeichnen die allgemeine Situation.

An Beispielen für besonders von der Rezession betroffenen Branchen fehlt es nicht. Angesprochen sind beispielsweise die bedeutenden Bereiche des Verkehrs mit Automobilen, Lastwagen und Flugzeugen (inkl. Personenverkehr und Transport) oder der Computer und Konsumelektronik sowie viele Bereiche in der Investitionsgüterindustrie. Die Ursachen für die Probleme sind vielschichtig.

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 Entwick-

lungszeiten 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.

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. 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 (siehe hierzu auch die Beispiele in der Grafik 1).³

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, Kosten-*

explosion und Unwirtschaftlichkeit oder Verluste von Marktanteilen scheinen zumindest teilweise ein unternehmensinternes Problem zu sein.

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 u.a. untersucht, wie die Unternehmungen angesichts der Rezession mit ihren Marketingbudgets umgehen.

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 Marketing⁴:

- *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 kurzfristigen 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.

Die in der Tafel 1 wiedergegebenen Ergebnisse verdeutlichen allerdings, dass in zahlreichen Schweizer Unternehmungen angesichts der Rezession eine Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit klappt. 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.

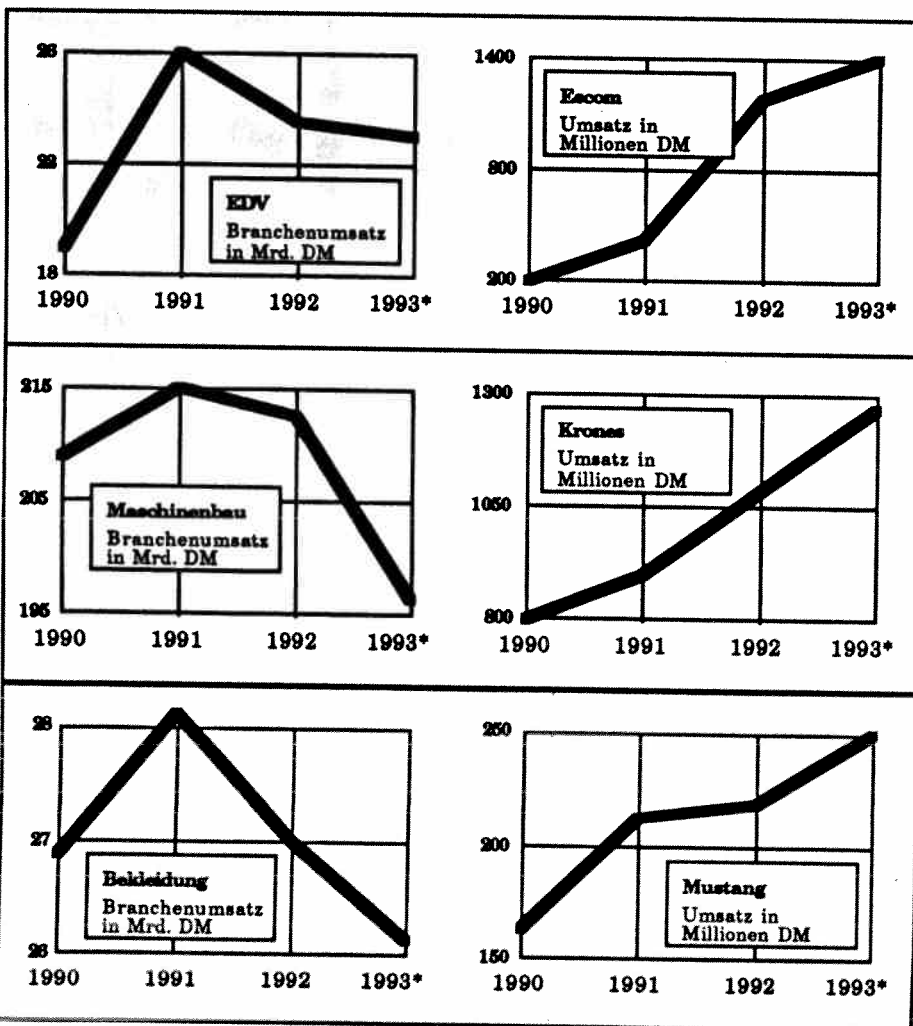
- In lediglich 13% der Fälle wird eine Effizienzsteigerung auf dem Wege der *Leistungserhöhung* (Stichworte: antizyklische Werbung, innovative Produkte, Leistungssysteme, Total Quality Management etc.) angestrebt.

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

Interessant ist in diesem Zusammenhang eine von Meffert/Katz 1983 bei ca. 250 Unternehmungen in der Bundesrepublik Deutschland durchgeführte Untersuchung, die zu weitgehend vergleichbaren Ergebnissen kam.⁵

3. Integriertes Kosten- und Marketingmanagement als Erfolgsstrategie

Eine Vielzahl empirischer Forschungsprojekte hat sich in den letzten 15 Jahren mit Fragen der marketingstrategi-



*Geschätzt

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

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-, Liefertantenselektion)	2	3%	7.

Tafel 1: Die wichtigsten aktuellen Kostenmanagement-Projekte in Schweizer Unternehmungen (n=78; offene Frage; nur eine Nennung war möglich).

schen Ausrichtung von Unternehmungen in stagnierenden bzw. schrumpfenden Märkten auseinandergesetzt.⁶ Alle diese Studien verdeutlichen, dass der differenzierte Einsatz des Marketing-Mix eine der bedeutendsten Erfolgsstrategien ist.⁷

In diesem Zusammenhang ist auch auf Untersuchungen von PIMS⁸ 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 Kosten-

einsparungen und reduzieren langfristig ihre zukünftigen Potentiale für bessere Produkte, Marktbearbeitung und Service (siehe hierzu auch die Grafik 2). Wie die PIMS-Untersuchung weiter ergab, besteht die besondere Gefahr eines solchen aggressiven Kostenmanagements zudem darin, dass das Management die eingeschlagenen Massnahmen zunächst als richtig ansieht, da in der Regel in den ersten zwei Jahren deutliche Renditeverbesserungen erzielt werden. Dieser «Scheinturnaround» endet in der Folge aber in tiefen 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 Marketing-

aktivitäten einhergehen darf. Vielmehr besitzt ein aktives Marketing gerade in Zeiten der Rezession ein erhebliches Erfolgspotential. 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.

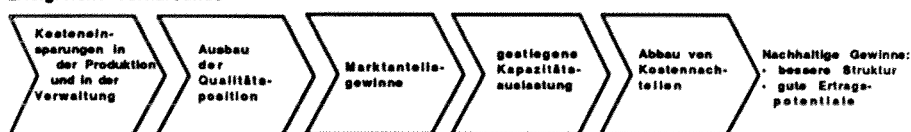
4. Marketingbudgets: Kürzungen und Erweiterungen in der Rezession

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.⁹ In der Praxis werden diese Instrumentalbereiche weiter unterteilt, um eine gezieltere Budgetplanung und -kontrolle vornehmen zu können. Im einzelnen sind typischerweise zu unterscheiden:

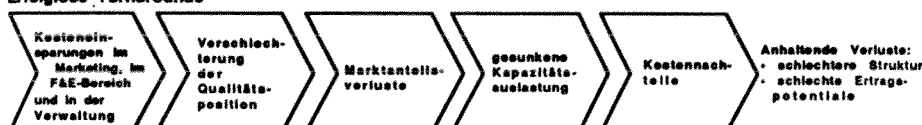
- Verkaufsaussendienst,
- Verkaufsinendienst,
- Verkaufsförderung,
- Merchandising (Warenpräsentation, gewisse Verpackungsmassnahmen wie Bigpacks, Multipacks etc.),
- Handels- und Vertriebskonditionen,
- Medienwerbung,
- (Produkt-)Public Relations,
- Sponsoring,
- Direktmarketing,
- Messen.

Die spezifischen Budgets für die einzelnen Subinstrumente der Marktbearbeitung werden von Unternehmungen

Erfolgreiche Turnarounds



Erfolgreiche Turnarounds



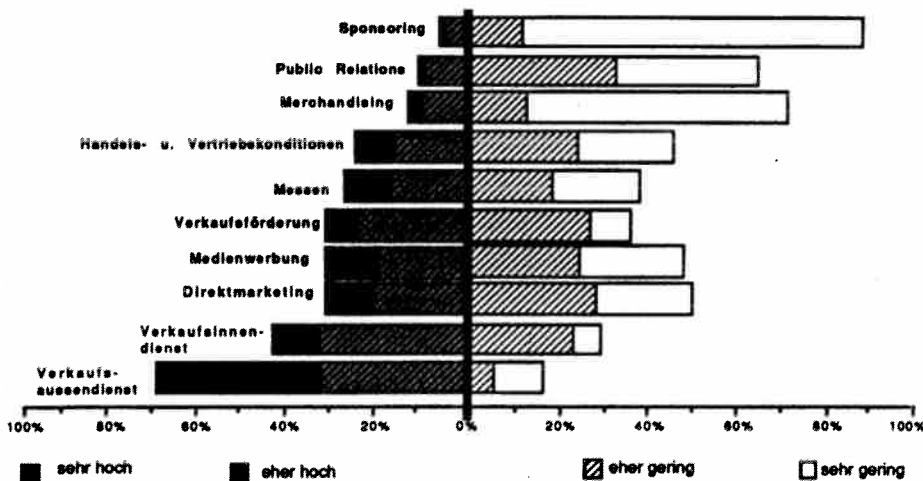
Grafik 2: Turnaround-Strategien (in Anlehnung an: Meyer 1993, S. 69).

gen meist im Rahmen der Jahresplanung festgelegt. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, in denen bei 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.¹⁰

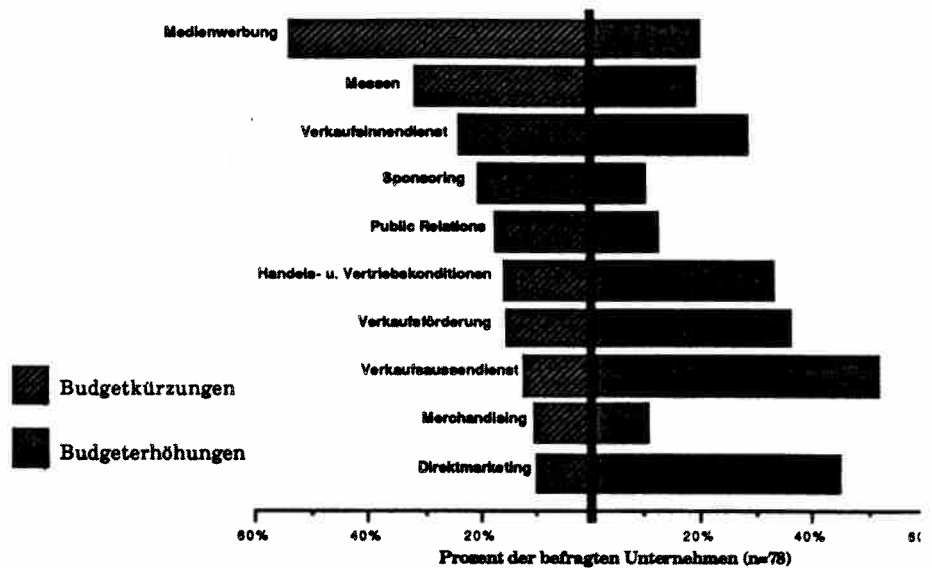
Im Rahmen der vom FAH 1992 durchgeführten Studie bei Schweizer Marketing-Führungskräften kamen wir zu vergleichbaren Resultaten. Untersucht wurde, welchen Anteil einzelne Marktbearbeitungs-Instrumente am Gesamt-Marketingbudget besitzen, welche Budgeterhöhungen bzw. -einsparungen in den Jahren von 1990 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 Grafik 3).



Grafik 3: Anteil einzelner Marktbearbeitungsaktivitäten am Gesamt-Marketingbudgets (n=78).



Grafik 4: Budgetkürzungen bzw. -erhöhungen im Marketing (Zeitraum 1990 bis 1992).

• 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 Grafik 4).

• Einsparungspotentiale im Marketingbudget

Die befragten Marketing-Führungskräfte sehen in der Mehrzahl Einspa-

rungspotentiale bei den Marktbearbeitungs-Instrumenten «Medienwerbung», «Messen» und «Verkaufsaussendienst». Eher geringe Potentiale bestehen hingegen bei den Instrumenten «Verkaufsinendienst», «Merchandising», «Public Relations» und «Direktmarketing» (siehe hierzu die Grafik 5).

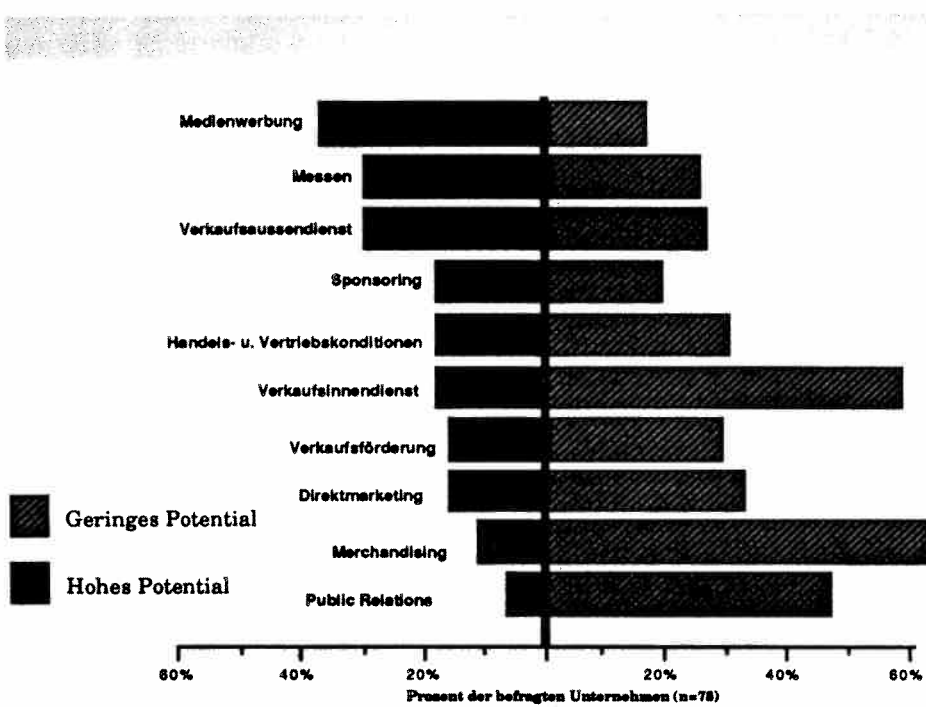
In der Rezession lassen sich die Marktbearbeitungs-Instrumente offenbar in vier Typen unterteilen (siehe auch die Abbildung 6):

• «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 «Verkaufsinendienst». 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 Charakteri-



Grafik 5: Einsparungspotentiale im Marketingbudget.

stikum 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 erforder-

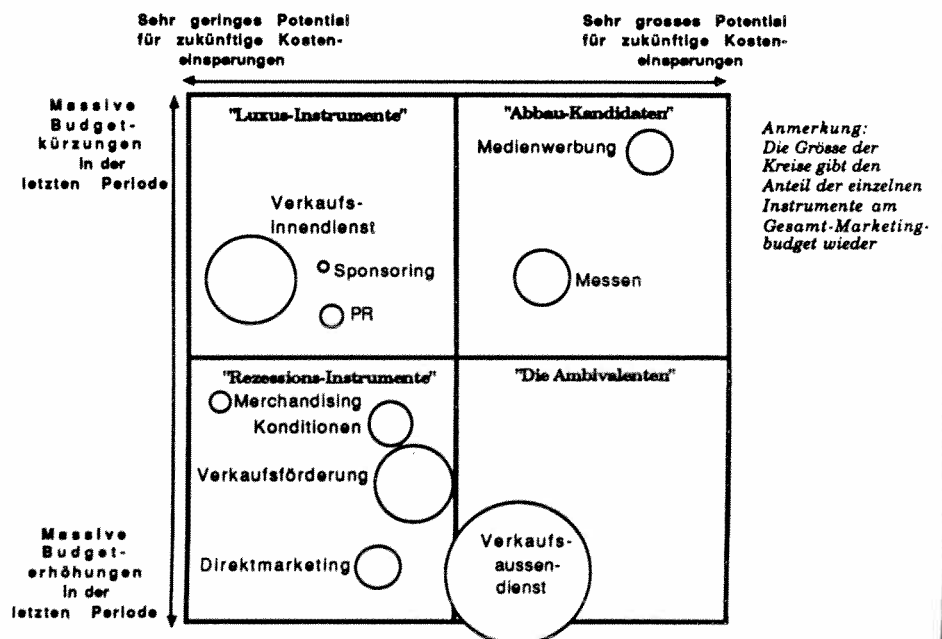
lich erachtet, die sich aber, da es um die eigenen Mitarbeiter geht, nur schwer, wenn überhaupt, durchsetzen lassen. Weil zahlreiche Mitarbeiter die Verkaufsaufgabe persönlich erfüllen, ihre Arbeitsweise über Jahre der Hochkonjunktur geprägt wurde, lassen sich auch erkannte Reserven nur mühsam und längerfristig nutzen."

5. Fazit

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.
- 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.

Zweifelloos 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



Grafik 6: Charakteristik der Marktbearbeitungsinstrumente in der Rezession.

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 dieser Ergebnisse erhält die eingangs formulierte Frage, ob nicht zahlreiche Unternehmungen die Rezession auf Kosten der eigenen Zukunftschancen zu bewältigen suchen, weitere Brisanz.

Fussnoten

- 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 Firmenkurse stieg um 23,1%. Am meisten betroffen waren die Industrie und die Bau-branchen. 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 «Fair-play»/1993, S. 3
- 3 Vgl. o.V. (Erfolg in der Krise/1993), S. 94-111
- 4 Vgl. u.a. Kühn, R., Vorsicht bei Strategieänderungen im Marketing/1984; Belz, Chr., Kosten-Management/1984
- 5 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 Erfolgchancen versprechen. Daneben werden aber auch von zahlreichen Unternehmungen die Erfolgchancen von eher marktorientierten Massnahmen wie Qualitätsverbesserung der Produktleistungen, verstärkte Innovationstätig-

keit und Verbesserung des Kundenservice gesehen. Vgl. o.V. Marketing in der Rezession/1993

- 6 Vgl. u.a. Harrigan, R. (Strategies for Declining Business/1980); Hall, W.K. (Survival strategies in a hostile environment/1980); Meffert, H. (Marketingstrategien 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)
- 7 Vgl. hierzu ausführlich Tomczak, T./Chr. Belz (Marketing und Kostenmanagement in der Rezession/1993)
- 8 Vgl. Meyer, J. (Turnaround durch Qualitätsmanagement/1993)
- 9 Vgl. Weinhold, H. (Marketing in 20 Lektionen/1991), S. 251-333
- 10 Vgl. Meffert, H./R. Katz (Unternehmensverhalten in stagnierenden und schrumpfenden Märkten/1983)
- 11 Vgl. hierzu auch die Ergebnisse einer Studie zum Verkaufsmanagement von Belz, Chr. / Chr. Loss (Situatives Verkaufsmanagement / 1993)

Literaturverzeichnis

- Bauer, H.H. (1988): **Marktstagnation als Herausforderung für das Marketing**; in: ZfB 58. Jg. (1988), H. 10, S. 1052-1071
- 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./Loss Chr. (1993): **Situatives Verkaufsmanagement**, erscheint demnächst als: Berichte und Materialien aus dem Forschungsinstitut für Absatz und Handel an der Hochschule St. Gallen
- Gussek, F. (1992): **Erfolg in der strategischen Markenführung**, Wiesbaden
- Hall, W. K. (1980): **Survival strategies in a hostile environment**; in: Harvard Business Review, Sept.- Oct., S. 75-85

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

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

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

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

Kühn, R. (1984): **Vorsicht bei Strategieänderungen**; in: Management-Zeitschrift 10, 1, S. 8

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: Raffée, H./K.- P. Wiedmann (Hrsg.): **Strategisches Marketing**, Stuttgart, S. 475-490

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

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

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

Tomczak, T./Belz Chr. (1993): **Marketing und Kostenmanagement in der Rezession**. Berichte und Materialien aus dem Forschungsinstitut für Absatz und Handel an der Hochschule St. Gallen. Hrsg. von Prof. Chr. Belz und Prof. T. Tomczak, Nr. 4/1993

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

Wyss, W. (1992): **«Swiss Turbulence» – Trendeinbruch in der Entwicklung der Gesellschaft**; in: Index, 4, S. 23-29