

Marketing im Gegenwind

Der Silberstreifen am Horizont wurde inzwischen mehrfach in die Zukunft verschoben. Es führt nichts daran vorbei: Marketing und Management müssen mit schwierigen Situationen umgehen. Unternehmen stehen von Zeit zu Zeit im Gegenwind. «Marketing-Revival» wird das Schlüsselthema in Interlaken sein.



■ Prof. Dr. Christian Belz*

Ohne Zweifel fordern Einbrüche besonders heraus: Die Effektivität und die Effizienz des Marketing stehen auf dem Prüfstand und ein Hochleistungs-Marketing ist gefragt. Dies wirkt sich direkt auf die beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter aus. In der Hochkonjunktur fühlt sich der Manager als Leader, nur folgt er dem Erfolg. In Zeiten der Rezession sollte aber der Erfolg ihm folgen.

Umsatzeinbrüche als Chance

Natürlich gibt es widrige Umstände für Unternehmen in ihren Märkten und Rezessionen kommen periodisch. Krisen öffnen jedoch immer gleichzeitig neue Chancen. Das belegen auch Unternehmen, die in Ertrag und Umsatz wachsen, während die entsprechenden Märkte schrumpfen. Der Blick in die Wirtschaftspresse genügt: Krisen und Erfolge finden sich dicht nebeneinander.

Schwierigkeiten helfen zu klären, auszuwählen, aufzuräumen und sich zu sammeln, sowohl für Unternehmen als auch für ihre Verantwortlichen. Der Rückzug und die Schwierigkeiten von Konkurrenten in einem Markt öffnen neue Möglichkeiten für Vorwärtsstrategien.

Unterscheiden sich die aktuellen Einbrüche von früheren? Manche Unternehmen propagieren heute die gleichen «Turn-around-Strategien» wie vor wenigen Jahren. Nicht nur die Stichworte wie Kostensenkung, Restrukturierung, Kernkompetenzen oder Kundennähe sind ähnlich, sogar das inhaltliche Vorgehen deckt sich.

Ausmass und Zeit der Rezession sowie massive Reaktionen der Unternehmen prägen jedoch einen starken Einschnitt in die Wirtschaft. Und vor allem: Die Probleme folgen nach einem steilen Aufstieg: Noch 2001 schienen die Spitzeneinkommen unbegrenzt, Bonus-Programme und Optionen schenken ein und das E-Business verbreitete eine Goldgräberstimmung.

Dann der drastische Einbruch: Was man vor kurzer Zeit beklatschte, wurde plötzlich

schlecht (und umgekehrt). Vertrauen von Mitarbeitern und Kunden wurde rasch zerstört und lässt sich erst schrittweise und langfristig wieder aufbauen.

Übermut kommt vor dem Fall

Hoher Flug und rascher Fall verunsichern viele Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter. Vorerst versuchten die Betroffenen oft, die Schwierigkeiten einfach zu überspielen, weil nicht sein konnte, was nicht sein durfte. Es folgte ein Aktionismus mit dem Ziel, die alten Verhältnisse wieder herzustellen. Die Initiativen griffen aber nicht mehr, die Trefferquote sank auch bei Kundenprojekten, weil weder im Markt noch intern eine positive Stimmung die Erfolge förderte. Erst dann wurden in der Regel schmerzliche Entscheide gefällt und umgesetzt, also Arbeitsplätze abgebaut, Unternehmen restrukturiert, Kosten drastisch gesenkt. Mehr Einsatz wird heute mit geringerem Erfolg für viele Mitarbeiter begleitet. Der Glaube der Führungskräfte, die Erfolge selbst steuern zu können, wird erschüttert, und Perspektiven fehlen.

Die mentale Situation der Führungskräfte und MitarbeiterInnen ist demgemäss schwierig. Der aktuelle Einbruch ist wohl (relativ zum vorgehenden Erfolg) besonders stark und dauert länger. Die meisten Probleme entstehen in Zeiten des Erfolgs. Übermut kommt vor dem Fall und der Übermut bis Ende 2001 war enorm.

Wie unterscheidet sich das Marketing in Aufschwung und Niedergang fachlich? In Wachstumsphasen gilt es, die entstehenden Gelegenheiten rasch zu ergreifen. Mögliche Ungenauigkeiten, falsche Einschätzungen oder generell Fehler bewirken, dass die Chancen nicht optimal ausgeschöpft werden können, aber der Gesamteffekt bleibt positiv. Wichtige Erfolgsvariablen sind Chancenmanagement, Geschwindigkeit, Investitionen und Wachstum.

In Phasen des Niedergangs verstärken die Fehler den Niedergang und können die Existenz eines Unternehmens bedrohen. Typische Vorgehensweisen sind Sorgfalt und Vorsicht, Kostensenkung und Verschiebung von Investitionen. Übrigens werden heute man-

che Unternehmen gelobt, die in Zeiten der Euphorie bei ihren «Leisten» oder Kernkompetenzen blieben.

Überlebens-, Optimierungs- und Zukunftsprogramme

Oft werden nur die groben Strategien der prozyklischen Kostensenkung und der antizyklischen Vorwärtstrategie diskutiert. Diese Sichtweise ist zu wenig differenziert. Die Herausforderung besteht darin, Rückzugs- und Vorwärtstrategien geschickt zu kombinieren. Kaum ein Unternehmen kann sich bei Einbrüchen einfach an zukünftigen Erfolgen orientieren. Es gilt, gleichzeitig gezielt zu sparen und wichtige Bereiche beizubehalten oder auch «Gas zu geben».

Grundsätzlich unterscheiden wir drei Lösungen:

Überlebensprogramm: Sind Unternehmen in ihrer Existenz bedroht, sind sie oft gezwungen, Massnahmen zu ergreifen, die das Marketing schädigen. So werden wertvolle Kundenbeziehungen zu Mitarbeitern durch Umbesetzungen und Entlassungen gestört, langfristig aufgebaute Lösungen (z. B. des Key Account Management) werden abgebrochen.

Belz, Ch./Schmitz, Ch./Zupancic, D. (2003):

Marketing im Gegenwind

Lösungen in Rezession und Aufschwung, St.Gallen

Das Institut für Marketing und Handel an der Universität St.Gallen hat in der empirischen Untersuchung «Marketing im Gegenwind» erfasst, was Unternehmen in schwierigen Zeiten bewegt und welche Marketingakzente sie in dieser besonderen Situation setzen.

Erhältlich ist die Studie (ISBN 3-908545-98-0)

zum Preis von Fr. 43.-/27.50 Euro beim Verlag Thesis, Herr Boris Fischer (Tel. +41 (0)71 224 28 40; Fax +41 (0)71 224 28 57; boris.fischer@unisg.ch), Bodanstrasse 8, St.Gallen.



Prof. Dr. Christian Belz, Professor für Marketing an der Universität St.Gallen und Geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Handel

um massgeblich einzusparen. Unternehmenseinheiten werden zusammengelegt, obschon dadurch die Mitarbeiter verunsichert werden und auch im Markt nicht mehr gezielt arbeiten können. Der Verkauf von Unternehmenseinheiten wird angekündigt, um die Finanzwelt zufrieden zu stellen, obschon damit bei Kunden und Mitarbeitern oft eine längere Phase der Unsicherheit entsteht, bis solche Geschäfte auch abgewickelt werden können.

Shareholder Value, Finanzierung und Liquidität stehen im Vordergrund. Aus dem Blickwinkel des Marketing gibt es zu diesen Überlebensprogrammen wenig zu sagen, weil gerade in solchen Situationen die Grundlagen des Marketing bewusst missachtet werden. Der Anspruch im Marketing ist lediglich, den Schaden zu begrenzen.

Optimierungsprogramm: Optimierungsprogramme konzentrieren sich auf die Effizienz im Marketing mit gezielten Kostensenkungen, einer Orientierung an raschen Ergebnissen und neuen Schwerpunkten in der Marktbearbeitung.

Zukunftsprogramm: Rezessionen und Einbrüche öffnen die Märkte für die Besten. Sie nutzen die Situation, um ihre erfolgreichen Strategien zu verstärken und die Schwäche der Konkurrenten öffnet ihnen Spielräume, um ihre Zukunft vorzubereiten und aktuell Marktanteile zu gewinnen. Vorwärtsstrategien in der Rezession erfordern im Vergleich mit dem Aufschwung weniger Mittel. Auch Kunden sind oft für überzeugende neue Lösungen eher bereit als in Phasen der Hochkonjunktur. Optimierungs- und Zukunftsprogramm interessieren in der Folge.

Lösung I: Optimierungsprogramm Marketing und neue Schwerpunkte in den Marketingbudgets

Kostensenkung und Optimierung stehen in einem Spannungsfeld: Gelingt es abzuschöpfen und zu sparen ohne die zukünftigen Er-

1: MARKETINGBUDGETS IM AUFSCHWUNG UND NIEDERGANG

Marketing-Budgets: Below the line Marketing – nahe am Kunden – gewinnt

- | | |
|---|---|
| 1. Persönlicher Verkauf/
Aussendienst (1) (Aufsteiger) | 9. Specials der Kommunikation (7) |
| 2. Prospekte, Dokumentationen, Kataloge (3) | 10. Konditionen (10) |
| 3. Kundenservice (6) (Aufsteiger) | 11. Kunden-/Marktinformationssysteme (11)
(Aufsteiger) |
| 4. Verkaufsförderung (9) (Aufsteiger) | 12. Internet und Multimedia (12) |
| 5. Verkaufsinendienst (4) | 13. Marketingprojekte (13) |
| 6. Direktmarketing und Customer Relationship
Management (5) (Aufsteiger) | 14. Public Relations (15) |
| 7. Medienwerbung (2) (Absteiger) | 15. Marktforschung (16) |
| 8. Messen (8) (Absteiger) | 16. Sponsoring (14) (Absteiger) |

Legende: Reihenfolge nach Budgetgrösse in der Untersuchung 2003, (X) Rang in der Untersuchung 2001, (Aufsteiger) langfristiger Trend aus Untersuchungen 1997, 2001

folgchancen eines Unternehmens zu schmälern? Bekanntlich lässt sich an den Stärken eines Unternehmens, etwa einem ausgezeichneten Kundenservice, besonders viel einsparen. Nur führen solche Sparprogramme bei den Stärken und der Verkauf von Unternehmensteilen oft dazu, dass vormals stolze Unternehmen zu einem Schatten ihrer selbst verkommen. Nach der Krise fehlen dann die Stärken für Profilierung und Aufbau.

Optimierung heisst zuerst Bereinigung und zurück zum Wichtigen. In aktuellen Veröffentlichungen bestehen manche Forderungen nach Einfachheit. Durch die Komplexität ihrer Unternehmen beschäftigen sich nämlich manche Unternehmen zunehmend mit sich selbst.

Unsere Forschung zeigt, dass Führungskräfte mindestens beabsichtigen, sich auf attraktive Kunden und Leistungen zu konzentrieren. Schwerpunkte in Ländern, Distributionskanälen und Kostensenkung folgen erst später. Entscheidend ist dabei nur, ob sich Marketer auch in den Gesamtunternehmen (z. B. gegenüber Controllern) durchsetzen.

Das Optimierungsprogramm ist klar: Marketing macht Arbeit und es gilt, die Ärmel hochzukrempeln und zuzupacken. Gefragt sind nach unserer Forschung (in der Reihenfolge der Gewichtung): Intensive operative Marktbearbeitung, besserer Kundenservice, Zentralisierung und Vereinfachung sowie Druck auf Mitarbeiter, Redimensionierung und Abbau externer Leistungen. Weniger wichtig scheinen bessere Auslastung, Personalabbau, Preiserhöhung, rationaler Umgang mit Kleinkunden und Preissenkung zu sein. Optimierungen zeigen sich ebenso in den Marketingbudgets (vgl. Abbildung 1).

Jede Budgetposition ist ihrerseits vielfältig zusammengesetzt; innerhalb jedes Budgets sind viele Einsparungen oder auch Vorwärtslösungen möglich.

Zusammenfassend: Budgets konzentrieren sich auf die Interaktion mit Kunden. Es gilt, die Märkte aktiv zu bearbeiten. «Below the line Marketing» nahe an der Kundenhandlung gewinnt. Es handelt sich dabei nicht um weit sichtbare Kampagnen (deshalb «below the line»), sondern um vielfältige und dezentral realisierte Aktivitäten.

Marketing in Interlaken 2004: Durch Nacht zum Licht

Wie viel Marketing braucht ein modernes Unternehmen? Was ist gutes Marketing und was ist schlechtes Marketing? Wo liegt der Beitrag zur unternehmerischen Wertschöpfung und was darf er kosten? Das Marketing steckt in der Krise. Techniker, Controller und manchmal auch Juristen gewinnen an Macht. Immer deutlicher stellen sie die Frage nach dem Nutzen der ungeheuren Marketingausgaben. Mit den stagnierenden Umsätzen wächst der Verdacht, die Marketingleute hätten den Markt doch nicht mehr so im Griff, wie sie es behaupten. Und doch, wir alle spüren es: Die passenden Kunden zu finden, zu wissen was sie wollen, die Leistungskraft des gesamten Unternehmens auf sie auszurichten, ist wichtiger denn je.

Die 25. Schweizerische Marketingleitertagung (Am 24. und 25. März 2004, Intensiv-Seminare am 26. März 2004) wird eine Standortbestimmung für das Marketing. Rund 30 Referenten versuchen, die Frage nach der Zukunft des Marketing zu beantworten.

Dabei spielen alte Werte, die vergessen gegangen sind, eine ebenso wichtige Rolle wie neue Ansatzpunkte und neue Technologien, die auch neue Chancen eröffnen.

Der Priester Heinrich Graf Henckel von Donnersmarck erklärt, warum Vertrauen auch heute die Grundlage aller Geschäfte ist, Franz-Rudolf Esch plädiert für ein einfaches und Christian Belz für ein differenziertes Marketing. Der Philosoph Ludwig Hasler sagt, wo im Marketing die grössten Irrtümer geschehen, und der Chef von Zintzmeyer & Lux, Jürgen Häusler, zeigt, warum Marken so wichtig sind und wie man sie wieder zum Glänzen bringt.

Selbstverständlich spielen auch neue Technologien eine wichtige Rolle. Der IT-Pionier Jörg Neubauer zeigt, wie Informationstechnologien das Marketing verändern, Marcus Schögel weiss, wie neue Wege um Kunden erschlossen werden können, und Rüdiger Hirschmann teilt seine Erfahrungen zum Aufbau und zur Führung von Communities.

Lernen lässt sich auch an guten Beispielen: Wie es Hilti gelungen ist, durch neue Dienstleistungen Bewe-

gung in einen festgefahrenen Markt zu bringen, warum sich Manor still und leise zur dritten Kraft im Detailhandel entwickelt und wie die WOZ überleben konnte, sind spannende Geschichten mit Lernpotenzial.

Und folgerichtig legt der Markenspezialist Klaus-Dieter Koch dar, welche Bedeutung heute Geschichten beim Aufbau von Marken haben, wie sie entdeckt und wie sie inszeniert werden. Dazu zeigt Peter Baur, wie man in stagnierenden Märkten profitabel wachsen kann, oder Dirk Zupancic, wo Ansatzpunkte für mehr Leistung im Vertrieb liegen.

Dies sind einige der wichtigen, aber noch lange nicht alle Themen der Schweizerischen Marketing- und Verkaufsleitertagung 2004. Bestellen Sie das Detailprogramm unter 071 228 45 20 oder www.marktmanagement.ch.



Otto Belz,
Tagungsleiter Marketing-
und Verkaufsleitertagung
Interlaken

Gesamthaft neigen Marketingverantwortliche dazu, die Budgets zu steigern. Immerhin scheinen Einsparungspotenziale besonders bei Medienwerbung und Sponsoring erkannt zu werden.

Gefährlich ist es im Marketing nur dort einzusparen, wo interne und externe Widerstände gering sind. Oft können sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an der «Front» nicht wehren, wenn auch die Rationalisierungen es ihnen verunmöglichen, die Kunden vernünftig zu betreuen.

Die Lösung II: Zukunftsprogramm Marketing

Innovationen und Zukunftslösungen im Marketing sind vielfältig und betreffen das Marketing in guten und schlechten Zeiten. Nicht weniger als 110 innovative Lösungen untersuchten wir für das Marketing in umkämpften Märkten. *Abbildung 2* zeigt die Top 10 (Belz 2002).

Die Aussage der *Abbildung 2* ist offensichtlich: Zwar ist es für das Marketing immer dankbar, sich auf relevante Produktinnovationen (höchste Einzelbewertung) zu stützen. Sie helfen durch eine Alleinstellung sämtlicher Probleme eines intensiven Wettbewerbs wie Preisdruck oder abnehmende Kundentreue zu lösen. Im Vordergrund steht jedoch nicht nur was Unternehmen anbieten, son-

2: TOP TEN FÜR MARKETING-INNOVATIONEN

Akzente – Top Ten im Marketing (von 110)

1. Produktinnovation: Anbieten neuer und besserer Produkte als die Konkurrenz (4,48)
2. Management der persönlichen Geschäftsbeziehungen und Vertrauensmarketing (4,33)
3. Schlüsselkunden-Management: (KAM) (4,3)
4. Euromarketing (4,21)
5. Internat. Schlüsselmärkte bearbeiten (4,2)
6. Kundenstamm-Marketing und Kundenbindung (4,18)
7. Customer Focus und Total Customer Care (4,15)
8. Zunehmende Segmentierung des Marketing (4,09)
9. Neue Kunden: Ansprache neuer Kundengruppen (4,09)
10. E-Communication: Nutzung von Internet und Intranet für den Dialog mit Kunden und Begleitung von Kunden, flankierend zur klassischen Marktbearbeitung (4,04)

Legende: Skala 1–5; 5 = ausschlaggebend für die Zukunft

Belz 2002; n = 150

dern besonders, wie sie mit ihren Kunden zusammenarbeiten.

Unsere Forschung zeigt wichtige Lösungen (in der Reihenfolge der Gewichtung): Ausbau der Marketing-Position, Markenführung, Vorwärtsstrategie und antizyklisches Marketing, Erfolgsmessung, Key Account Management, Produktinnovation und Neukunden gewinnen. In strategisches Marketing investieren Unternehmen heute, um zukünftige Erfolge zu verwirklichen. Dadurch werden aktuelle Ergebnisse zusätzlich durch die Arbeit an der Zukunft belastet. Generell

antizyklische Strategien zu fordern ist blauäugig, aber selektiv ist es möglich, ein Zukunftsprogramm im Marketing einzuschlagen. Generell gewichten die befragten Führungskräfte die Lösungen im Zukunftsprogramm stärker als im Optimierungsprogramm.

Anzeige

**Insertat ????
200x140 mm**