

Von Chancensuchern und ratlosen Vielkämpfern

In Rezessionen ist guter Marketingrat oft teuer. Die Studie zeigt, wie Marketingabteilungen in der Schweiz, in Österreich und Deutschland mit schwierigen Zeiten umgehen.

—VON CHRISTIAN BELZ, CHRISTIAN SCHMITZ UND DIRK ZUPANCIC

overview Wir befinden uns nach wie vor in einer Rezession. Nicht der ersten und wohl auch nicht der letzten in einem absehbaren Zeitraum. In solchen Phasen sind Managementfehler besonders fatal: Sie verstärken den Niedergang und können die Existenz von Unternehmen bedrohen. Eine Studie des Instituts für Marketing und Handel der Universität St. Gallen hat untersucht, welche Marketingstrategien Firmen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten einsetzen. Aus den Ergebnissen haben die Forscher vier Unternehmenstypen herauskristallisiert: den antizyklischen Vorwärtskämpfer, den kundenfokussierten Chancensucher, den ratlosen Vielkämpfer und den innenorientierten Bereiniger.



PROF. DR. CHRISTIAN BELZ ist geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Handel der Universität St. Gallen (HSG). christian.belz@unisg.ch



CHRISTIAN SCHMITZ, Dipl. Kfn., arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kompetenzzentrum für B2B Marketing des Instituts für Marketing und Handel der HSG. christian.schmitz@unisg.ch



DR. DIRK ZUPANCIC leitet das Kompetenzzentrum für B2B Marketing und die Führungskraftweiterbildung desselben Instituts. dirk.zupancic@unisg.ch

Marketing und Management stecken derzeit in einer schwierigen Situation. Der Silberstreifen am Wirtschaftshorizont hat sich immer wieder verflüchtigt und ist nach wie vor nicht richtig sichtbar. Gleichzeitig haben Führungskräfte mit Problemen zu kämpfen, deren Ursachen schon einige Zeit zurückliegen. Sie sehen sich mit Fehlern konfrontiert, für die sie häufig nicht verantwortlich sind. Es führt aber nichts daran vorbei: Die Herausforderungen dieser Situation sind zu meistern.

Darin liegt aber auch eine Chance, denn wer punkto Wirtschaftlichkeit und Effizienz Höchstleistungen erbringen muss, steigert seine Fitness. Unternehmen, die anspruchsvolle Zeiten bewältigen, sind auch fit für den nächsten Aufschwung. Es bleibt zu hoffen, dass dann der Übermut nicht wieder zu rasch einsetzt.

Das Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen führte im Jahr 2003 eine Untersuchung zu den Herausforderungen durch, die sich dem Marketing in wirtschaftlich schwierigen Zeiten stellen. Befragt wurden 162 Schweizer, deutsche und österreichische Führungskräfte (Geschäftsführer, Marketingleiter, Produkt- und Kommunikationsverantwortliche etc.) aus den Branchen Dienstleistungen, Investitionsgüter, Konsumgüter und

Gebrauchsgüter. Im Zentrum der schriftlichen Befragung stand die Frage, welches die wirksamsten Massnahmen des Marketings in einer Rezession sind und wie sich die Budgets in schwierigen Zeiten ändern. Im Folgenden werden die Ergebnisse bezüglich der Marketingmassnahmen in einer Rezession präsentiert.

Rezessionen als wiederkehrendes Phänomen

Unterscheiden sich die aktuellen von früheren Einbrüchen der Wirtschaft? Rezessionen kehren ebenso wie Boomphasen in regelmässigen Abständen wieder. Souverän wird in einer Werbung der Bank Julius Bär dieser Sachverhalt geklärt: «2002 war ein schwieriges Jahr. 1998 auch. 1987 auch. 1973 auch. Und 1929 ebenfalls. Julius Bär, klare Worte seit 1890.» Es gibt zwischen den vergangenen Rezessionen vermutlich mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede. Erstaunlich ist, dass Unternehmen bereits in früheren «Turnaround Situationen» die Strategien propagiert haben, die sie auch heute in den Vordergrund stellen. Nicht nur die Stichworte wie «Kostensenkung», «Restrukturierung», «Kernkompetenzen» oder «Kundennähe» sind gleich, auch das Vorgehen ähnelt dem früherer Rezessionsphasen.

hen, stellt das Rundschreiben vom 6. Mai 2003 eine grundsätzliche Praxisänderung der Besteuerung von nicht-handelbaren Optionen mit Vestingklauseln dar. Vestingklauseln sind Bestimmungen, die festlegen, dass der begünstigte Mitarbeiter zugeteilte Optionen verlieren kann, wenn das Arbeitsverhältnis während einer gewissen Periode, der so genannten Vestingperiode, aufgelöst wird.

Meist unterliegen die Optionen auch nach dem Vesting Bedingungen, die z. B. die Ausübungsperiode im Falle der Auflösung des Arbeitsverhältnisses einkürzen (sog. Truncation). Das Rundschreiben hält deshalb fest, dass Optionen mit Vestingklauseln und weiteren Bedingungen erst dann der Einkommenssteuer- und Sozialversicherungspflicht unterliegen sollen, wenn sie ausgeübt werden.

Das Rundschreiben der Eidgenössischen Steuerverwaltung ist rechtlich als Verwaltungsordnung, also als Anweisung an die kantonalen Steuerverwaltungen für die Veranlagung der direkten Bundessteuer, zu verstehen. Eine einheitliche Regelung der Besteuerung von Mitarbeiteroptionen in der Schweiz wird somit wohl erst mit dem oben erwähnten Gesetzesvorschlag erfolgen.

Keine «Qualified Plans» in der Schweiz

In anderen Ländern wie zum Beispiel in England, Frankreich, Italien oder Amerika existieren so genannte «Qualified Plans», für die der Gesetzgeber bestimmte Parameter festlegt. Solche Pläne profitieren von einer bevorzugten steuerlichen und/oder sozialversicherungstechnischen Behandlung. Die Schweiz kennt derzeit noch keine «Qualified Plans». Eine zukünftige Gesetzesgrundlage könnte jedoch die Attraktivität des Wirtschaftsstandortes Schweiz stark fördern.



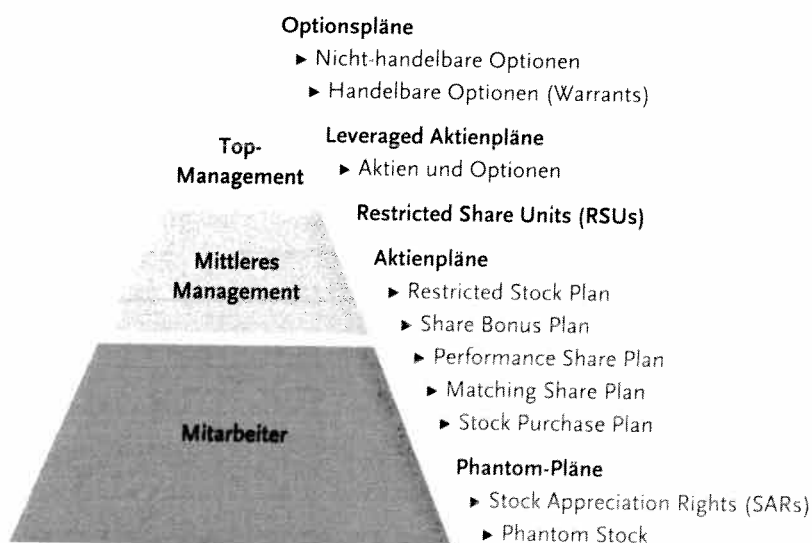
Eine Beteiligung am Erfolg des Unternehmens honoriert die Leistungen der Mitarbeiter.

Trends in der Gestaltung von Entlohnungssystemen

Die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg ist für die Gewinnung und Anbindung von qualifizierten Mitarbeitern eine Voraussetzung. Mitarbeiterbeteiligungen sind ein wichtiges Instrument für die wertorientierte Unternehmensführung und bei börsenkotierten Unternehmen entsprechend weit verbreitet. Vermehrt wird die ausgewogene Gestaltung und Handhabung des Systems durch den Verwaltungsrat und die Compensation Committees gewährleistet. Ein Gesamtentlohnungssystem, das den Bedürfnis-

sen des Unternehmens entspricht, schafft langfristige, prospektive Anreize und ermöglicht damit die notwendige Kontinuität in der Unternehmensführung. Beteiligungsmodelle werden auch in Zukunft ein zentrales Element des Entlohnungssystems sein und massgeblich zum Erfolg von Unternehmen beitragen. Die aktuelle Marktlage verlangt allerdings Modelle, die auf einer detaillierten Analyse der Anforderungen und Risiken beruhen. Diese Anforderungen und Risiken sind im Beteiligungsmodell in ausgewogener Weise zu berücksichtigen und müssen allen Interessengruppen klar kommuniziert werden.

Abb 3: Beteiligungspläne in der Praxis



Was unterscheidet das Management in Phasen des Wachstums vom Management in Phasen der Schrumpfung? Abbildung 1 zeigt die Zusammenhänge.

In **Wachstumsphasen** verzeichnet das Unternehmen und auch die gesamte Branche Steigerungen von Erfolgsgrößen wie Umsatz und Gewinn. Da auch die Konkurrenz wächst, gilt es, die entstehenden Gelegenheiten rasch zu ergreifen, um selbst schneller zu wachsen. Wichtige Erfolgsvariablen sind hierbei das Management von Chancen, eine hohe Geschwindigkeit in der Reaktion und weiteres Wachstum durch noch grössere Investitionen. Ungenauigkeiten, falsche Einschätzungen oder generelle «Managementfehler» bewirken in dieser Wachstumssituation lediglich, dass die Chancen nicht optimal ausgeschöpft werden können. Vom allgemeinen Branchenwachstum getragen, bleibt das Unternehmenswachstum trotz Fehlentscheidungen positiv, wenngleich es hinter dem Möglichen zurückbleibt (orange Linie).

In Zeiten der **Rezession** dreht sich die Situation gefährlich. Branchen- und Unternehmenswachstum sind rückläufig. Unternehmen versuchen ihre Ergebnisse zu stabilisieren, indem sie Kosten senken und vor allem langfristige Investitionen zurückstellen. Es ist höchste Vorsicht geboten, denn falsche Entscheidungen führen in rezessiven Situationen nicht zu einer Verlangsamung des Erfolgswachstums sondern zu dessen Beschleunigung. Unternehmen laufen damit in einer angespannten Situation Gefahr, schneller zu verlieren als die Konkurrenz und ihre eigene Existenz zu gefährden. Managementfehler sind deshalb in Krisenzeiten für Unternehmen besonders gefährlich (orange Linie).

Die Spielräume für marktorientiertes Management verkleinern sich in Krisensituationen und bei wirtschaftlichen

Einbrüchen. Erklärungsmöglichkeiten zur Rechtfertigung finden sich in den Unternehmen zuhauf: Kriege (etwa im Irak) oder die Virenkrankheit Sars (Severe Acute Respiratory Syndrome) in den Fernostmärkten akzentuierten die Probleme. Handlungsmöglichkeiten verringerten sich teilweise weiter. Seit jeher werden Marketingbücher zudem mit Hinweisen auf gesättigte Märkte, auf auswechselbare Leistungen, abnehmende Kundentreue, auf einen Preiserfall oder globalen Wettbewerb eingeleitet. Es handelt sich dabei um nor-

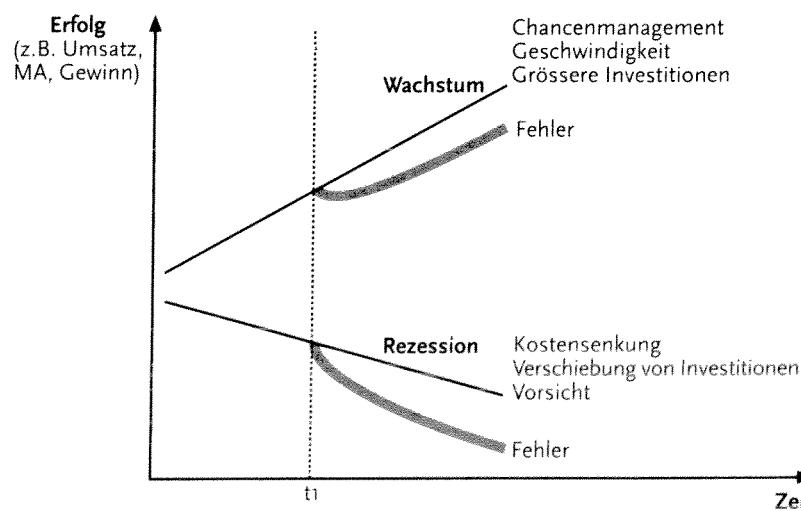
male Entwicklungen eines freien Wettbewerbs. Deshalb erstaunt es, dass die wenigsten Unternehmen souveräne Lösungen für solche Situationen haben. Denn die Probleme lassen sich nicht wegdiskutieren. Auch nicht mit Sprüchen wie: «Es geht uns schlecht, aber auf einem verdammt hohen Niveau», oder: «Die Lage ist ausweglos, aber nicht ernst.» Und obwohl «neun der vergangenen fünf Rezessionen von den Märkten und Forschern vorausgesagt» (Boutellier 2003) wurden, erleben Führungskräfte und Mitarbeiter die

Marketing – in vielen Unternehmen nur nice to have?

Marketing wird in vielen Unternehmen nach wie vor stiefmütterlich behandelt und muss um Anerkennung kämpfen. Das zeigt eine aktuelle Untersuchung der Beratungsfirma Accenture. 200 Führungskräfte wurden angehalten, elf verschiedene Funktionen bezüglich ihres Beitrags für den Unternehmenserfolg zu beurteilen. Marketing erhielt die Note 3,7 auf einer Skala von 1 (kein Beitrag) bis 5 (sehr wichtiger Beitrag). Der Verkauf dagegen wurde mit 4,4 der Kundendienst mit 4,1 benotet. Nur 23 Prozent der Befragten sehen im Marketing eine bedeutende Unternehmensfunktion. Von der Wichtigkeit des Ver-

kaufs sind 61 Prozent, von der Bedeutung des Kundendiensts 43 Prozent überzeugt. Das Forscherteam von Accenture sieht diese bescheidenen Resultate des Marketings darin begründet, dass viele Führungskräfte die Rolle und den Zweck dieser Funktion nicht verstehen, da sie grösstenteils eine Ausbildung im Bereich Finance oder Operations mitbringen. Zudem sei das Marketing von der IT-Abteilung abhängig, wenn es darum gehe, Datenbanken auszuwerten. Und die Kosten einer Kampagne liessen sich leicht bestimmen, der Return on Investment dagegen bleibe oft im Dunkeln. (ik)

Abb. 1: Fehler in Wachstumsphasen und bei Einbrüchen



In der Rezession wirken sich Managementfehler besonders fatal aus.

Quelle: Boutellier 2003

«Mitarbeiter erleben aktuelle Schwierigkeiten oft als <nie dagewesen>.»

Schwierigkeiten der aktuellen Situation oft als «nie da gewesen». Etwas Distanz ist deshalb nötig. Zwar sollten verschiedene Krankheiten nicht nur mit einer Therapie und einem Medikament behandelt werden, akute Schwierigkeiten können aber trotzdem in einem ersten Schritt entschärft werden, indem man ein bewährtes Mittel aus der Hausapotheke einsetzt. Steht kein bewährtes Hausmittel zur Verfügung, kann eine schwierige Situation leicht weiter eskalieren, wenn wahllos Neues ausprobiert wird. Das führt zu Unsicherheit und zu einer Zersplitterung der Ressourcen.

Abbildung 2 zeigt einige der Chancen und Gefahren, die eine schwierige Situation hervorrufen können.

Ein gezieltes Vorgehen schafft hier Sicherheit und motiviert die Mitarbeiter. Dadurch gelingt es, Ballast abzuwerfen und das Unternehmen in der schwierigen Situation von Ineffizienzen – von unnützen Massnahmen, Produkten und Budgets – zu befreien. Mitarbeiter rücken näher zusammen, wenn ihnen klar wird, dass sie alle zur Sicherheit und zum Erfolg des Unternehmens beitragen können. Gleichzeitig entstehen gute Voraussetzungen für weiteres

Wachstum, denn Wettbewerber, die die schwierige Situation nicht meistern können, verschwinden vom Markt.

Ob die Gefahren oder aber die Chancen einer Rezession überwiegen, hängt also von der Fähigkeit eines Unternehmens ab, mit der Situation umzugehen. Kann es die Situation frühzeitig und zutreffend einschätzen? Ist es flexibel und entscheidungsfreudig und zu raschen Änderungen bereit? Unternehmer können einiges selbst dazu beitragen, den Silberstreifen am Horizont näher zu bringen.

Einbrüche bewältigen, Chancen ergreifen

Wir haben gezeigt, wie gefährlich Managementfehler in rezessiven Phasen sind: Sie verstärken den Niedergang und können die Existenz von Unternehmen bedrohen. Die empirische Untersuchung belegt diese Aussage: Fast alle der befragten Unternehmen in wachsenden Branchen (25 Prozent aller Befragten) verzeichneten selbst eine positive Entwicklung (22 Prozent aller Befragten). Die übrigen 75 Prozent der

Abb. 2: Die Waage von Gefahren und Chancen der Rezession für Unternehmen



Bei dieser Waage gilt es nicht, die Balance zu halten, sondern viele Chancen zu packen.

Quelle: in Anlehnung an Belz 1986, 1998 und 2003

Unternehmen beklagten eine Schrumpfung ihrer Branche, und dies führte auch bei 40 Prozent der Unternehmen zu einem negativen Wachstum. 35 Prozent der Unternehmen entwickelten sich allerdings trotz schlechter Branchensituation positiv weiter. Abbildung 3 fasst die vier Fälle zusammen: Bei schrumpfenden Umsätzen in schrumpfenden Branchen kämpfen Unternehmen ums Überleben («Markteinbrüche bewältigen»), während wachsende Unternehmen sich in schlechten Branchensituationen auf die Optimierung ihrer Geschäftstätigkeit konzentrieren können («Firmenkonjunktur schaffen»). Unternehmen, die sich in einer positiven Branchensituation befinden und selbst wachsen, können hingegen langfristige Zukunftsprogramme angehen («Marktchancen ergreifen»), solche die schrumpfen, den «Gap zum Markt schliessen».

Wir gingen der Frage nach, wie sich die Massnahmen der Firmen aus den unterschiedlichen Quadranten unterscheiden. Welche Schwerpunkte setzen Unternehmen mit eigenem Wachstum in verschiedenen Branchensituationen? Einen Überblick zu den wichtigsten Massnahmen in den vier Situationen gibt Abbildung 4. Anhand dieser sind vier Unternehmenstypen herauskristallisiert worden, die mit den jeweiligen Situationen korrespondieren.

Der «Antizyklische Vorwärtskämpfer» ist in einer komfortablen Situation. Während es seiner Branche schlecht geht, befindet sich sein Unternehmen in einer Wachstumsphase. Im Vergleich zu den anderen Typen sind Kostensenkungen, Personalabbau und Druck auf Mitarbeiter für ihn kaum ein Thema. Sein antizyklisches Vorgehen, Produktinnovationen, eine strenge Kanalfokussierung und Erfolgsmessungen verhelfen ihm zu seiner guten Lage.

Der «kundenfokussierte Chancensucher» ist in der komfortabelsten

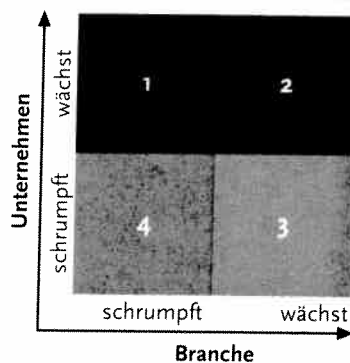
Situation. Er befindet sich in einer wachsenden Branche, leidet also streng genommen gar nicht an rezessiven Erscheinungen. Er verwendet weniger Zeit mit dem Ausbau seiner Marketingposition, sondern konzentriert sich auf bestimmte Kundengruppen, insbesondere nimmt er sich des Key-Account- und des Kleinkundenmanagements an. Intern spielen bei ihm die Vereinfachung von Prozessen und die Zentralisierung von Entscheidungen eine wichtige Rolle. Auslastungsprobleme hat er nicht.

Fokus nicht auf interne Vereinfachungen

Der Typ «Innenorientierter Bereiniger» ist selten. Wie bereits eingangs erläutert, werden die meisten Unternehmen vom Branchenwachstum getragen, was die-

sem Typen nicht gelingt. Es fällt auf, dass er bei allen Massnahmen in Abbildung 5 Extremwerte besitzt, was bedeutet, dass er auf der ganzen Linie andere Schwerpunkte setzt. Vielleicht kommt er dadurch erst in die unglückliche Position. Marktfokussierung, Personalabbau und Preiserhöhungen werden von ihm besonders stark gewichtet, während er einer besseren Auslastung, dem Abbau von externen Leistungen und Preissenkungen ebenso wenig Bedeutung einräumt wie Produktinnovationen, dem Key Account Management oder sonstigen internen Vereinfachungen. Am härtesten trifft es den «Ratlosen Vielkämpfer», der auf verlorenem Posten scheint. Sein eigenes Wachstum und auch das seiner Branche sind rückläufig. Ursache wie auch Folge sind die vielfältigen Massnahmen, die

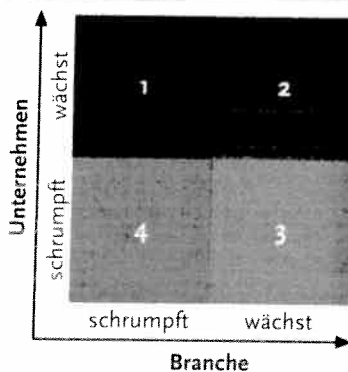
Abb. 3: Vier Situationen – je nach Branchen- und Firmenwachstum



- 1 «Firmenkonjunktur schaffen» 35%
- 2 «Marktchancen ergreifen» 22%
- 3 «Gap zum Markt schliessen» 3%
- 4 «Markteinbrüche bewältigen» 40%

Wenn die Branche wächst, geht es auch den Firmen gut: Nur 3 Prozent kämpfen.

Abb. 4: Unterschiedliche Situationen führen zu eigenen Strategien



- 1 Typ 1: «Antizyklischer Vorwärtskämpfer»
- 2 Typ 2: «Kundenfokussierter Chancensucher»
- 3 Typ 3: «Innenorientierter Bereiniger»
- 4 Typ 4: «Ratloser Vielkämpfer»

Jeder der vier verschiedenen Typen setzt ganz spezifische Massnahmen ein.

er umsetzt, um seine Existenz zu sichern. Dabei verliert er jedoch den Fokus: Statt sich auf bestimmte Massnahmen zu konzentrieren, setzt er alle gleich stark ein (siehe Abbildung 5). Deshalb gelingt es ihm im Gegensatz zum «antizyklischen Vorwärtskämpfer»

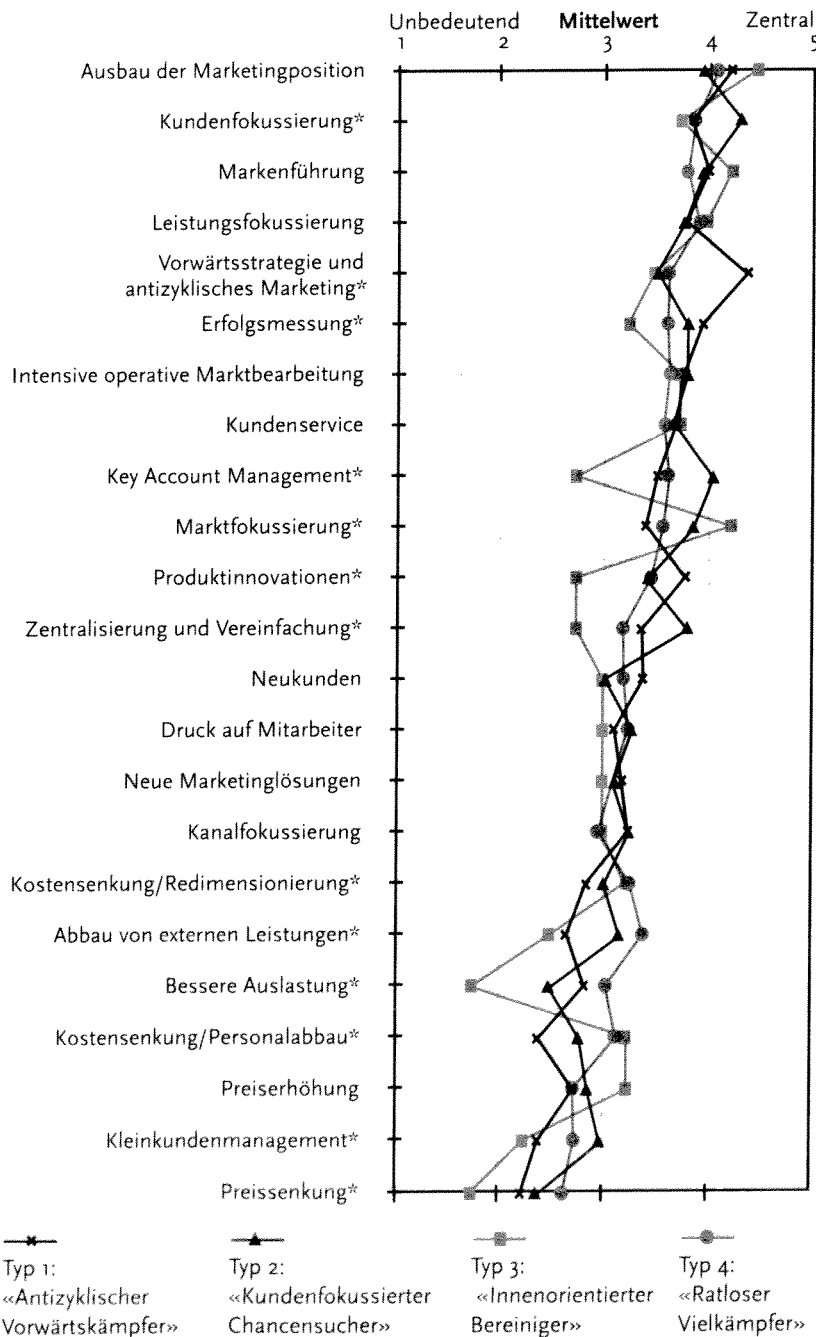
fer» nicht, sich der Branchenentwicklung zu widersetzen und zu wachsen.

Insgesamt lässt sich beobachten, dass Unternehmen häufig versuchen, die Einbrüche in angestammten Geschäftsfeldern durch neue Aktivitäten zu kompensieren. Deshalb sind Wachs-

tum und Schrumpfung von Geschäftsbereichen eng miteinander verknüpft. Es braucht aber oft vielfältige Engagements, um einen nur wenige Prozente betragenden Rückgang in umsatzstarken bestehenden Bereichen auszugleichen. Manche der «New Ventures», beispielsweise Internet-Spin-offs, erwiesen sich allerdings als Flopps und belasteten die Unternehmen zusätzlich, statt sie zu entlasten. Deshalb setzten manche Firmen auf andere neue Engagements und die Zahl der Schauplätze steigerte sich kontinuierlich. Verzettelung war und ist die Folge: Verlustbereiche liessen sich nicht mehr vernünftig führen und ein Kollaps war unvermeidlich. Abbildung 5 gibt noch einmal einen Überblick über die unterschiedliche Gewichtung sämtlicher untersuchter Massnahmen im Typenvergleich. Insgesamt zeigt sich hier noch einmal, dass der «innenorientierte Bereiniger» extreme Schwerpunkte setzt. Der «antizyklische Vorwärtskämpfer», der «kundenfokussierte Chancensucher» und der «ratlose Vielkämpfer» gehen eher selektiv und gemässigt vor.

► Informationen zur Studie
«Marketing im Gegenwind»:
boris.fischer@unisg.ch

Abb. 5: Typenspezifische Ansätze und Massnahmen im Marketing



* = mindestens ein signifikanter Mittelwertunterschied

Die Typen 1, 2 und 4 gewichten Marketingmassnahmen sehr ähnlich, nur Typ 3 schert aus.

Literatur

Belz, Ch. (1998): *Akzente im innovativen Marketing*. St. Gallen.
 Belz, Ch. (1986): *Marketing in unekämpften Märkten. Ergebnisse einer Expertenbefragung in 34 ausgewählten Branchen als Zwischenbericht zum Habilitations- und Forschungsprojekt «Konstruktives Marketing»*. St. Gallen.
 Belz, Ch.; Schmitz, Ch.; Zupancic, D. (2003): *Marketing im Gegenwind. Lösungen in Rezession und Aufschwung*. St. Gallen.
 Boutellier, R. (2003): *Durch Innovation zum Markterfolg – auch in der Rezession. Plenumsvortrag 5, Technologiemanagement Tagung, 12. – 13. Februar 2003, St. Gallen.*