

**Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Fritz**

**Marketing als Erfolgskonzept  
in der Rezession**

Technische Universität Braunschweig

Braunschweig 1994

AP - Nr. 94 / 11

ISBN 3 - 930166 - 22 - 4

Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Fritz

## Marketing als Erfolgskonzept in der Rezession

<b>Inhalt:</b>	<b>Seite:</b>
Zusammenfassung/Abstract	
1 Die Rezession als Herausforderung für die Unternehmensführung	1
2 Die Reaktion der Unternehmen auf die Rezession	2
2.1. Die Reaktion deutscher Unternehmen	2
2.2. Die Reaktion schweizer Unternehmen	4
2.3. Die Problematik der gewählten Maßnahmen des Rezessionsmanagements	4
3 Marketing als Erfolgsfaktor in engeren Märkten: Eine Kausalanalyse	7
3.1. Modellannahmen und empirische Basis der Analyse	7
3.2. Das Untersuchungsergebnis	12
4 Fazit	19
Literaturverzeichnis	20

## **Zusammenfassung**

Auf die Rezession zu Beginn der 90er Jahre haben die meisten Unternehmen mit Maßnahmen der Kosteneinsparung und Rationalisierung reagiert und dabei oft auch die Marketingbudgets gekürzt. Empirische Untersuchungen aus Deutschland und der Schweiz belegen übereinstimmend die Dominanz der Kostenorientierung gegenüber der Marktorientierung im Rahmen des betrieblichen Rezessionsmanagements.

Eine eigene empirische Studie, die am Vorabend der Rezession in der westdeutschen Industrie durchgeführt worden ist, stellt die Zweckmäßigkeit der Dominanz des Kostenmanagements jedoch in Frage. Eine mit LISREL 8 durchgeführte Kausalanalyse zeigt nämlich, daß angesichts enger werdender Absatzmärkte, wie sie auch mit einer Rezession einhergehen, eine Forcierung der Marktorientierung der noch effektivere Weg ist, der drohenden Erfolgseinbuße entgegenzuwirken. Maßnahmen des Rationalisierungs- und Kostenmanagements entfalten ihre volle Wirksamkeit erst dann, wenn sie in ein Gesamtkonzept des Rezessionsmanagements eingebettet sind, in dem die Marktorientierung die führende Rolle einnimmt. Offensichtlich scheinen aber zahlreiche Unternehmen das Krisenbewältigungspotential des Marketing in der Rezession zu übersehen.

## **Abstract**

Empirical investigations conducted in Germany and Switzerland show unanimous that most firms choose rationalization measures and cost-cutting programs even in the field of marketing to weather the present recession.

In contrast to these findings, a causal analysis using LISREL 8 leads to the conclusion that a stronger market orientation is more effective to counteract the negative impact of recessive markets on corporate success. It seems that a comprehensive concept of recession management including cost-cutting programs and dominated by the market orientation represents the best way to cope with the challenges of narrow markets caused by a recession.

## **1. Die Rezession als Herausforderung für die Unternehmensführung**

Seit Mitte des Jahres 1994 zeichnet sich die Überwindung eines krisenhaften Wirtschaftsverlaufs ab, der etwa 1991 begonnen und der Bundesrepublik Deutschland eine der schwersten Rezessionen seit Ende des Zweiten Weltkriegs beschert hat. Während 1993 das Brutto-sozialprodukt im Vergleich zum Vorjahr noch real um fast 2% gesunken ist und die Arbeitslosigkeit im Dezember 1993 ein in der Bundesrepublik noch nie dagewesenes Ausmaß erreicht hat, rechnen Experten für 1994 und 1995 inzwischen jedoch wieder mit einem moderaten realen Wirtschaftswachstum, aber noch nicht mit einem spürbaren Rückgang der Arbeitslosenzahlen.

Empirische Untersuchungen zeigen, daß mehr als drei Viertel aller deutschen Unternehmen von der Rezession betroffen sind, wenngleich in unterschiedlichem Maße: Unternehmen der Investitionsgüterindustrie leiden in der Regel stärker unter der Wirtschaftskrise als solche der Konsumgüterindustrie, und noch verhältnismäßig günstig schneiden Dienstleistungsunternehmen ab, unter denen sich etwa die Hälfte von der Rezession betroffen sieht (vgl. Meffert, 1993, S. 9f.).

Trotz dieser krisenhaften gesamtwirtschaftlichen Entwicklung gibt es nicht wenige Unternehmen, deren Erfolg in den vergangenen drei Jahren beträchtlich zugenommen hat, auch in Branchen, die von der Krise besonders stark betroffen sind. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang beispielsweise Beiersdorf (Körperpflege), Compunet (Computerhandel), Junghans (Uhren), Leifheit (Haushaltsgeräte), Salamander (Schuhe), SAP (Software), Trigema (Sportkleidung) und Würth (Befestigungs- und Montagetechnik) (Schlote, 1994). Diese Unternehmen, die einen klaren Erfolg gegen den allgemeinen Trend erzielen, begegnen der Wirtschaftskrise offenbar anders als jene, die von der Rezession mitgerissen werden.

Vor diesem Hintergrund wird im folgenden der Frage nachgegangen, in welcher Weise Unternehmen auf die Rezession reagieren. Da die Wirtschaftskrise keineswegs nur hierzulande wirksam ist, wird das Reaktionsprofil der Unternehmen aus empirischen Untersuchungen rekonstruiert, die in der Bundesrepublik Deutschland und in der Schweiz durchgeführt worden sind. Es zeigt sich, daß die meisten

Unternehmen auf Maßnahmen der Rationalisierung und Kosteneinsparung setzen, um die Krise zu meistern (Abschnitt 2).

Darüber hinaus wird anhand eines eigenen Datensatzes kausalanalytisch untersucht, ob die Produktions- und Kostenorientierung eines Unternehmens geeigneter ist als dessen Marktorientierung, um enger werdenden, rezessiven Absatzmärkten zu begegnen. Das Resultat spricht dafür, daß ein konsequentes Marketing den (noch) besseren Ansatzpunkt für das unternehmerische Rezessionsmanagement abgegeben hätte als die Kostenorientierung (Abschnitt 3).

## **2. Die Reaktion der Unternehmen auf die Rezession**

### **2.1. Die Reaktion deutscher Unternehmen**

Eine 1993 durchgeführte Studie des Instituts für Marketing der Universität Münster zeigt, daß deutsche Unternehmen mit Anpassungen im Bereich sowohl des strategischen als auch des taktisch-operativen Marketing auf die Rezession reagieren (vgl. Meffert, 1993; 1994). Im Rahmen des strategischen Marketing gewinnen insbesondere Niedrigpreisstrategien, Strategien des Marktaustritts aus problematischen Geschäftsfeldern sowie Kooperationsstrategien z. B. im Vertrieb angesichts der schwachen Wirtschaftslage an Bedeutung (Meffert, 1994, S. 193).

Die taktisch-operativen Marketingmaßnahmen, die Unternehmen ergreifen, um die Konjunkturschwäche zu überwinden, stehen ganz im Zeichen preisaggressiver Marketingstrategien. Um preislich konkurrenzfähig zu bleiben und die konjunkturbedingte Ertragseinbuße in Grenzen zu halten, versprechen sich 92% der von der schlechten Wirtschaftslage betroffenen Unternehmen den größten Erfolg von Kostensenkungs- und Rationalisierungsmaßnahmen. Darüber hinaus bauen 65% der Unternehmen Hierarchieebenen und Stabsstellen im Management ab, um einen Übergang zur "Lean Organization" zu erreichen. Im einzelnen geht dies aus **Tabelle 1** hervor.

Dort ist auch ersichtlich, daß angesichts der Konjunkturschwäche kunden- bzw. marktorientierte Aktivitäten für viele Unternehmen ebenfalls eine Rolle spielen, insbesondere Maßnahmen zur Verbesserung des Kundenservice, der Kundenbindung und der Produktqualität sowie verstärkte Innovationsaktivitäten. Auf's Ganze gesehen dominie-

**Tab. 1: Reaktionen deutscher Unternehmen auf die Rezession**

Maßnahmen :	Anteil :	Rang :
Kostensenkung, Rationalisierung	92 %	1.
Verbesserung des Kundenservice	81 %	2.
Qualitätsverbesserung	80 %	3.
mehr Innovation	78 %	4.
mehr Kundenbindung	77 %	5.
Übergang zur Lean-Organisation	65 %	6.

( Befragung von 375 westdeutschen Unternehmen.  
Mehrfachnennungen möglich.  
Quelle : MEFFERT (1993), S. 14. )

ren aber Kostensenkungs- und Rationalisierungsmaßnahmen.

## 2.2. Die Reaktion schweizer Unternehmen

Eine Einschränkung der Marketingaktivitäten als Reaktion schweizer Unternehmen auf die Rezession weist eine vom Forschungsinstitut für Absatz und Handel der Hochschule St. Gallen 1993 durchgeführte Untersuchung nach (vgl. Tomczak/Belz, 1993). Auch in der Schweiz steht angesichts der Konjunkturschwäche die Kosteneinsparung als Managementmaßnahme im Vordergrund. **Tabelle 2** zeigt, daß 28% der befragten Unternehmen in Kürzungen des Marketingbudgets das wichtigste Mittel des Rezessionsmanagements sehen, 23% dagegen im Personalabbau und 10% in bestimmten Rationalisierungsmaßnahmen. Das Kostenmanagement steht somit bei insgesamt 61% der befragten Unternehmen zur Bewältigung der Konjunkturkrise eindeutig an erster Stelle.

Darüber hinaus zeigt die Untersuchung des Forschungsinstituts für Absatz und Handel der Hochschule St. Gallen, daß die Budgetkürzungen im Marketing vor allem jene Instrumente treffen, mit denen langfristige Zielsetzungen wie z.B. die Positionierung im Wettbewerb sowie der Aufbau von Kompetenz- und Vertrauenspositionen im Markt und in der Öffentlichkeit angestrebt werden (z.B. Mediawerbung, PR, Sponsoring, Messen). Dagegen erhöht man die Budgets für solche Maßnahmen, mit denen sich kurzfristig Absatzerfolge erzielen lassen (z.B. Verkaufsförderung, Direktmarketing). Dies spricht dafür, daß die Budgetkürzungen im Marketing vielfach nicht mit einer strategischen Schwerpunktsetzung einhergehen (Tomczak/Belz, 1993, S. 20f.).

## 2.3. Die Problematik der gewählten Maßnahmen des Rezessionsmanagements

Angesichts der präsentierten empirischen Evidenz kann kaum Zweifel daran bestehen, daß es in erster Linie **Maßnahmen des Rationalisierungs- und Kostenmanagements** sind, mit denen die meisten Unternehmen die Konjunkturschwäche zu überwinden suchen. Sicherlich sind solche Maßnahmen in der Rezession vielfach auch angebracht: In Zeiten der Hochkonjunktur - und davon haben gerade deutsche Unternehmen aufgrund der Wiedervereinigung jahrelang ganz besonders

**Tab. 2: Reaktionen schweizer Unternehmen auf die Rezession**

Maßnahmen :	Anteil :	Rang :
Budgetkürzungen im Marketing	28 %	1.
Personalabbau	23 %	2.
Kundenselektion	15 %	3.
Effizienzerhöhung durch Leistungssteigerung	13 %	4.
Rationalisierung (EDV; Organisation; Produktion)	10 %	5.
Sonstiges (Sortiments-, Lieferantenselektion)	3 %	6.

( Befragung von 78 schweizer Unternehmen.

Nur eine Nennung war möglich.

Quelle : TOMCZAK/BELZ (1993), S. 17. )

profitiert - werden "Slacks" aufgebaut, die in rezessiven Phasen durch Kostensenkungsprogramme gezielt abgebaut werden müssen, wenn die Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben wollen. Darüber hinaus stellt die **Kostenorientierung** einen grundlegenden, konjunkturunabhängigen **Erfolgsfaktor** der Unternehmensführung dar, den das Management nicht vernachlässigen darf (vgl. Fritz, 1992, S. 268/441 f.).

Die Tatsache, daß es zahlreichen Unternehmen, und dies nicht nur in der Kfz-Industrie, derzeit gelingt, sich mit primär kostenorientierten Mitteln aus der Krise zu manövrieren, scheint die Richtigkeit der getroffenen Mittelwahl zu bestätigen. Doch dies könnte sich längerfristig als Trugschluß erweisen.

Kostensenkungsprogramme bergen nämlich auch erhebliche **Gefahren** in sich, insbesondere dann, wenn sie defensiver Art sind oder einen Ad hoc-Charakter tragen und allein auf einen kurzfristigen Erfolg abstellen. So mögen Budgetkürzungen zwar kurzfristig die Liquidität und den Gewinn erhöhen und damit dem Management anzeigen, daß der gewählte Weg der - scheinbar - richtige ist. Mittel- und langfristig können solche Kostensenkungsprogramme jedoch dazu führen, daß der Auf- und Ausbau grundlegender Wettbewerbsstärken zu kurz kommt, indem z.B. zuwenig in Forschung und Entwicklung, den Aufbau der Marke, die Produktqualität, die Erhöhung der Kundenbindung und in die Bildung von Vertrauenskapital investiert wird. Eine dauerhafte Verschlechterung der marktstrategischen Position des Unternehmens könnte somit die langfristige Folge einseitig kostenorientierter Maßnahmen der Rezessionsbewältigung sein.

Daß ein solches Risiko durchaus gegeben ist, belegen die Resultate der beiden empirischen Studien aus der Bundesrepublik Deutschland und der Schweiz (vgl. Meffert, 1994, S. 206; Tomczak/Belz, 1993, S. 17/20 f.). Beide Untersuchungen sprechen übereinstimmend dafür, daß in der Rezession der langfristige Auf- und Ausbau marktorientierter Stärken mit Hilfe des strategischen Marketing gegenüber kurzfristigen Maßnahmen der Absatzpolitik und der Kosteneinsparung vernachlässigt wird. Im Rahmen der Unternehmensführung scheint angesichts der Konjunkturschwäche somit die (kurzfristige) Kostenorientierung die (langfristige) Marktorientierung zu dominieren. Dies ist aber deshalb bedenklich, weil auch die **Marktorientierung** einen grundlegenden **Faktor des Unternehmenserfolgs** bildet. Eine Einschränkung

der Marktorientierung muß daher zwangsläufig zu Erfolgseinbußen führen (vgl. Fritz, 1992, S. 268/441 f.).

Bedauerlicherweise werden die Wirkungen kosten- und marktorientierter Maßnahmen auf den Unternehmenserfolg in der Rezession weder in der deutschen noch in der schweizer Studie vergleichend untersucht. Diese Frage steht aber im Mittelpunkt der nun folgenden Analyse.

### **3. Marketing als Erfolgsfaktor in engeren Märkten: Eine Kausalanalyse**

#### **3.1. Modellannahmen und empirische Basis der Analyse**

Aus der betrieblichen Perspektive läßt sich die rezessive Wirtschaftsentwicklung zu Beginn der 90er Jahre in hohem Maße durch **enger gewordene Märkte** charakterisieren. Zu den Merkmalen einer solchen Marktsituation zählen u. a. eine ausgeprägte Kaufzurückhaltung der Nachfrager, eine erhebliche Preiskonkurrenz der Anbieter, eine zunehmende Marktsättigung, schrumpfende Auftragsbestände sowie sinkende Umsätze und Gewinne der Unternehmen (vgl. Berndt, 1994; Meffert, 1994, S. 185).

In einer solchen Situation entwickelt sich der **Absatzmarkt** eines Unternehmens zum wichtigsten betrieblichen **Engpaßbereich**. Einer weit verbreiteten marketingwissenschaftlichen Auffassung zufolge bedarf es dann der Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf den Absatzmarkt, um den Unternehmenserfolg zu sichern (vgl. Raffée, 1977, S. 57; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, 1991, S. 8). Vor diesem Hintergrund kommt somit der **Marktorientierung** eine **übergeordnete Bedeutung** im Rahmen der Führung eines Unternehmens zu.

Obwohl diese Überlegungen für Marketingwissenschaftler hochgradig plausibel sind, scheinen sich die meisten Unternehmen in Zeiten der Rezession anders zu verhalten, da sie, wie erwähnt, einer **Kostenorientierung** die unternehmenspolitische **Priorität** einräumen. Es soll daher im folgenden untersucht werden, ob Unternehmen angesichts enger werdender Märkte aus der Kostenorientierung einen größeren Nutzen ziehen als aus der Marktorientierung.

Diese Analyse geschieht auf der Grundlage eines **mehrdimensionalen Modells der Unternehmensführung**, das der Verfasser an anderer Stelle entwickelt und empirisch überprüft hat (vgl. Fritz, 1992, S. 154-216). Nach diesem Modell umfaßt die Führungskonzeption deutscher Industrieunternehmen fünf inhaltlich verschiedene, jedoch miteinander zusammenhängende Grunddimensionen: die Marktorientierung, die Produktions- und Kostenorientierung, die Mitarbeiterorientierung, die Technologie- und Innovationsorientierung sowie die Umwelt- und Gesellschaftsorientierung. Zum "harten Kern" des Führungskonzepts zählen jedoch in erster Linie die Marktorientierung, die Produktions- und Kostenorientierung sowie die Mitarbeiterorientierung (Fritz, 1992, S. 199/441). Da die oben gestellte Frage nach der angemessenen unternehmerischen Reaktion auf rezessive Märkte die zuletzt genannte Führungsdimension weniger betrifft als die beiden zuerst genannten, konzentrieren sich die weiteren Überlegungen auf die unternehmenspolitische Bedeutung der Marktorientierung sowie der Produktions- und Kostenorientierung angesichts engerer Märkte.

Die unternehmenspolitische Relevanz der Marktorientierung vor dem Hintergrund einer absatzmarktbezogenen Engpaßlage wurde auf einer repräsentativen empirischen Basis bislang nur unabhängig von konjunkturellen Überlegungen und damit in einem anderen Zusammenhang untersucht (vgl. Fritz, 1992, S. 299-331). In diesem Beitrag sollen jedoch die folgenden **drei Hypothesen** empirisch geprüft werden:

- H<sub>1</sub>: Wenn der Absatzmarkt zum betrieblichen Engpaß wird, dann sinkt der Unternehmenserfolg ( $\gamma_{21} < 0$ ).
- H<sub>2</sub>: Wenn der Absatzmarkt zum betrieblichen Engpaß wird, dann verstärken Unternehmen ihre Marktorientierung in höherem Maße als Ihre Produktions- und Kostenorientierung ( $\gamma_{11} > \gamma_{31} > 0$ ).
- H<sub>3</sub>: Wenn der Absatzmarkt zum betrieblichen Engpaß wird, dann trägt die Marktorientierung mehr zum Unternehmenserfolg bei als die Produktions- und Kostenorientierung ( $\beta_{21} > \beta_{23} > 0$  und  $\gamma_{11} \cdot \beta_{21} > \gamma_{31} \cdot \beta_{23} > 0$ ).

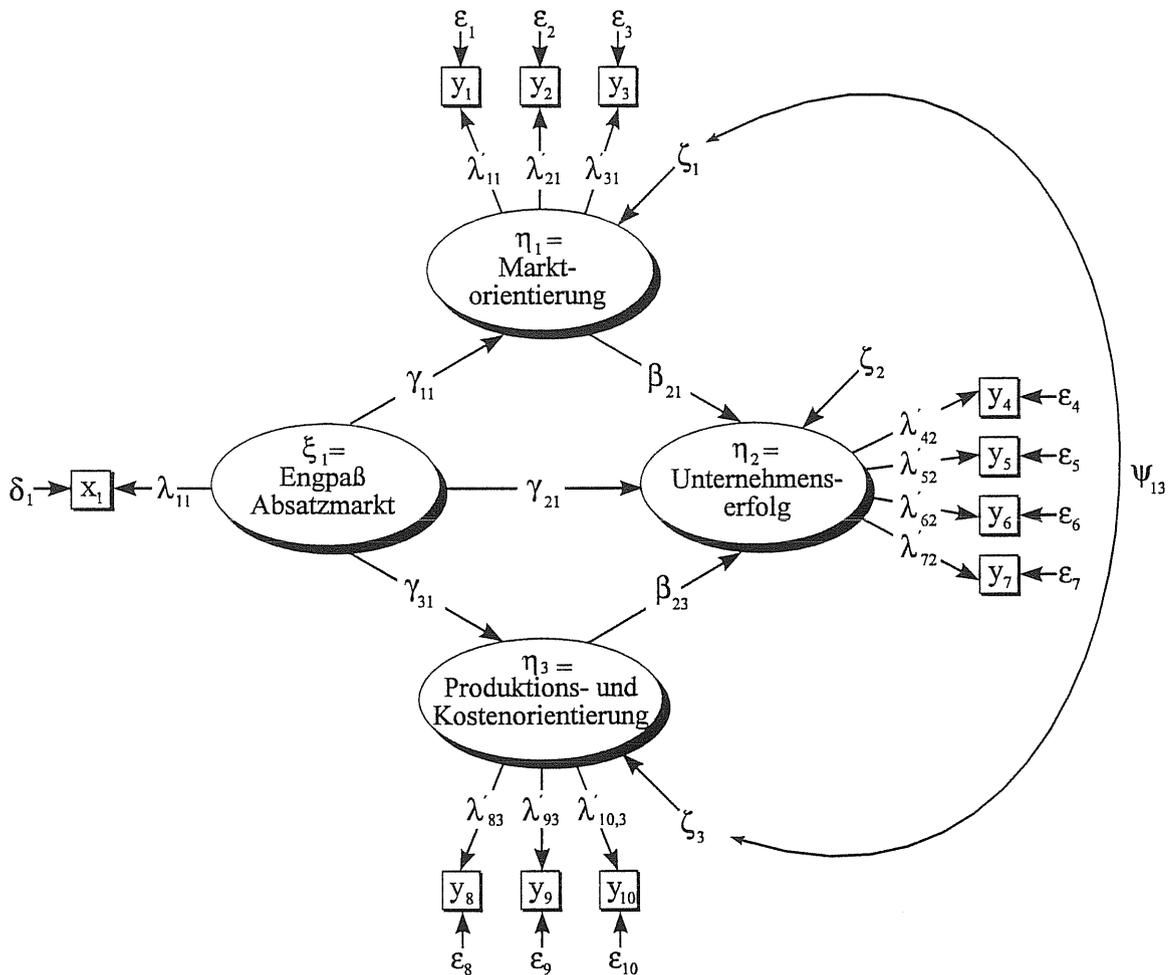
Zusammengefaßt behaupten die Hypothesen, daß enger werdende Absatzmärkte den Unternehmenserfolg beeinträchtigen, dieser Erfolgseinbuße aber durch eine Intensivierung der Marktorientierung besser entgegengewirkt wird als durch eine stärkere Betonung der Produktions- und Kostenorientierung. **Abbildung 1** veranschaulicht diese Kausalzusammenhänge graphisch. Die Operationalisierung der Variablen ist aus **Tabelle 3** ersichtlich.

Der Datensatz, der zur Prüfung des Kausalmodells verwendet wurde, entstammt einer vom Verfasser 1990 durchgeführten schriftlichen Befragung der Top-Manager von  $n = 417$  per Zufall ausgewählten westdeutschen Industrieunternehmen, von denen sich letztlich  $n = 144$  an der Befragung beteiligten. Trotz dieser Rücklaufquote von rd. 34,5 % ist die erzielte Rücklaufstichprobe für die westdeutsche Industrie in wesentlichen Merkmalen repräsentativ, etwa im Hinblick auf die Größe und die Branchenzugehörigkeit der Firma. Dies hat eine andernorts dargestellte, eingehende Analyse ergeben (vgl. Fritz, 1992, S. 106-114).

Die befragten Unternehmen sahen sich zum Erhebungszeitpunkt je nach ihrer Branchenzugehörigkeit in unterschiedlichem Maße der sich abzeichnenden Rezession gegenüber, die nicht alle Wirtschaftszweige zum gleichen Zeitpunkt erfaßt hat. Aus diesem Grunde existieren in der untersuchten Stichprobe Unternehmen mit engen neben solchen mit weniger engen Absatzmärkten. Dieser Umstand gestattet eine differenziertere Erfassung der Unterschiede in der absatzmarktbezogenen Engpaßlage der Unternehmen und ihrer Auswirkungen, als es in einem fortgeschrittenen Stadium der Rezession möglich gewesen wäre.

Zur Auswertung des Datensatzes wurde der LISREL-Ansatz der Kausalanalyse in seiner Programmversion 8 verwendet. Dabei kam das ULS-Schätzverfahren zum Einsatz (vgl. Jöreskog/Sörbom, 1993).

Abb. 1: Engpaß Absatzmarkt und Unternehmenserfolg: Ein Kausalmodell



Anm.: Die Residuenkorrelation  $\Psi_{13}$  trägt dem Umstand Rechnung, daß die Marktorientierung sowie die Produktions- und Kostenorientierung mit drei weiteren Dimensionen der Unternehmensführung zusammenhängen, die in diesem Modell nicht explizit abgebildet werden.

Tab. 3: Die Operationalisierung der Variablen des Kausalmodells

Variable	Indikator	Skala
$\xi_1$ = Engpaß Absatzmarkt	$x_1$ = Ausmaß der Schwierigkeiten beim Absatz der wichtigsten Produkte / Ausmaß der Schwierigkeiten bei der Aufgabenerfüllung in 10 weiteren Funktionsbereichen (Index)	jeweils: 1 = gar keine Schwierigkeit . . . . 7 = extrem hohe Schwierigkeit
$\eta_1$ = Marktorientierung	$y_1$ = Kundenorientierte Grundhaltung $y_2$ = Verkaufsorientierte Grundhaltung $y_3$ = Ziel "Kundenzufriedenheit"	jeweils: 1 = gar keine Bedeutung . . . 7 = extrem hohe Bedeutung
$\eta_2$ = Unternehmenserfolg	$y_4$ = Zielerreichungsgrad "Wettbewerbsfähigkeit" $y_5$ = Zielerreichungsgrad "Kundenzufriedenheit" $y_6$ = Zielerreichungsgrad "Langfristige Gewinnerzielung" $y_7$ = Zielerreichungsgrad "Sicherung des Unternehmensbestandes"	jeweils: 1 = gar nicht erreicht . . . 7 = in extrem hohen Maße erreicht
$\eta_3$ = Produktions- und Kostenorientierung	$y_8$ = Kostenorientierte Grundhaltung $y_9$ = Ziel "Produktivitätssteigerung" $y_{10}$ = Ziel "Kosteneinsparung"	jeweils: 1 = gar keine Bedeutung . . . 7 = extrem hohe Bedeutung
Zu Einzelheiten der Operationalisierung siehe Fritz, 1992, insbes. S. 529 - 540.		

### 3.2. Das Untersuchungsergebnis

Die zur Erfassung der Marktorientierung sowie der Produktions- und Kostenorientierung gewählten Indikatoren stellen Sachverhalte der normativen Managementebene dar. Die damit angesprochenen unternehmerischen Grundhaltungen und Unternehmensziele umreißen primär Leitlinien der Unternehmensführung, deren Überführung in konkrete Maßnahmen strategischer oder taktisch-operativer Art zunächst offen bleibt.

Um die Aussagefähigkeit der gewählten Operationalisierung auch für die Maßnahmenebene des Marketing sowie des Produktions- und Kostenmanagements zu untersuchen, wurde die **Übereinstimmungsvalidität** der Indikatoren mit externen Kriterien beider Maßnahmenbereiche überprüft (vgl. Lienert, 1969, S. 17/259).

Die in den **Tabellen 4 und 5** dargestellten Befunde zeigen, daß eine solche Übereinstimmungsvalidität in erheblichem Maße gegeben ist. Noch stärker als die Indikatoren der Marktorientierung korrelieren die der Produktions- und Kostenorientierung signifikant mit den ausgewählten externen Kriterien. Für die Einschätzung der Reichweite der folgenden Analyse ist es von Bedeutung, daß die gewählte Operationalisierung der Marktorientierung auch für Sachverhalte des strategischen Marketing und der Marketing-Organisation aussagekräftig ist, und daß mit der Produktions- und Kostenorientierung zugleich wesentliche Aspekte des Rationalisierungs- und Kostenmanagements erfaßt sind.

Darüber hinaus ist auch die Übereinstimmungsvalidität des Meßkonzepts des Unternehmenserfolgs mit externen Erfolgskriterien untersucht worden. Wie andernorts ausführlich dargestellt, geht ein in der vorliegenden Form erfaßter, hoher Unternehmenserfolg einher mit einer günstigen Wettbewerbsposition des Unternehmens, einem positiven wirtschaftlichen Erfolg im engeren Sinne, womit die Steigerung der Kapitalrentabilität und des Umsatzes angesprochen ist, sowie ferner mit einem ausgeprägten personalen Erfolg in Gestalt einer unterdurchschnittlichen Mitarbeiterfluktuation (Fritz, 1992, S. 232-240).

In **Tabelle 6** sind alle 32 vom LISREL 8-Programm berechneten **Fit-Maße** wiedergegeben. Gegenüber der Vorgängerversion des LISREL-

**Tab. 4: Die Übereinstimmungsvalidität der Indikatoren der Markt-orientierung mit externen Kriterien des Marketing**

Externe Kriterien \ Indikatoren	Verkaufsorientierte Grundhaltung	Kundenorientierte Grundhaltung	Ziel "Kundenzufriedenheit"
Ziel "Wettbewerbsfähigkeit"	.436 **	.417 **	.579 **
Strategie "Qualitätsführerschaft"	.257 **	.201 *	.423 **
Einfluß der Marketingabteilung im Unternehmen	.414 **	.229 *	.282 **
Ausmaß der Koordination Marketing/Vertrieb, Produktion, F&E	.232 *	.269 **	.379 **
Polychorische Korrelationen; * = $p < .05$ ; ** = $p < .001$ (Zur Operationalisierung der Variablen siehe Fritz, 1992)			

**Tab. 5: Die Übereinstimmungsvalidität der Indikatoren der Produktions- und Kostenorientierung mit externen Kriterien des Rationalisierungs- und Kostenmanagements**

Externe Kriterien \ Indikatoren	Kostenorientierte Grundhaltung	Ziel "Produktivitätssteigerung"	Ziel "Kosteneinsparungen"
Produktionsorientierte Grundhaltung	.449 **	.359 **	.523 **
Rationalisierungsstrategie / Fertigung	.455 **	.463 **	.621 **
Rationalisierungsstrategie / andere Bereiche, z.B. Verwaltung	.348 **	.430 **	.539 **
Strategie "Kostenführerschaft"	.322 **	.233 *	.490 **
Polychorische Korrelationen; * = $p < .05$ ; ** = $p < .001$ (Zur Operationalisierung der Variablen siehe Fritz, 1992)			

**Tab. 6: Die Anpassungsgüte des Gesamtmodells (Goodness of Fit Statistics / LISREL 8)**

"Goodness of Fit Statistics"	
Chi-Square with 38 Degrees of Freedom =	40.775 (P = 0.349)
Estimated Non-Centrality Parameter (NCP) =	2.775
90 Percent Confidence Interval for NCP =	(0.0 ; 22.400)
Minimum Fit Function Value =	0.285
Population Discrepancy Function Value (FO) =	0.0194
90 Percent Confidence Interval for FO =	(0.0 ; 0.157)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) =	0.0226
90 Percent Confidence Interval for RMSEA =	(0.0 ; 0.0642)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) =	0.828
Expected Cross-Validation Index (ECVI) =	0.667
90 Percent Confidence Interval for ECVI =	(0.657 ; 0.814)
ECVI for Saturated Model =	0.923
ECVI for Independence Model =	6.439
Chi-Square for Independence Model with 55 Degrees of Freedom =	898.726
Independence AIC =	920.726
Model AIC =	96.775
Saturated AIC =	132.000
Independence CAIC =	964.394
Model CAIC =	207.930
Saturated CAIC =	394.008
Root Mean Square Residual (RMR) =	0.0657
Standardized RMR =	0.0657
Goodness of Fit Index (GFI) =	0.976
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) =	0.958
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) =	0.562
Normed Fit Index (NFI) =	0.955
Non-Normed Fit Index (NNFI) =	0.995
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) =	0.660
Comparative Fit Index (CFI) =	0.997
Incremental Fit Index (IFI) =	0.997
Relative Fit Index (RFI) =	0.934
Critical N (CN) =	215.501

Programms hat sich der Umfang des diagnostischen Instrumentariums zur Beurteilung der Anpassungsgüte von Kausalmodellen erheblich vergrößert (vgl. Jörgeskog/Sörbom, 1993, S. 120-131). Alle Fit-Maße deuten auf eine zufriedenstellende empirische Anpassung des Gesamtmodells hin (vgl. ebenda, S. 129-131). Zusätzliche Anhaltspunkte für das Vorliegen einer grundlegend fehlspezifizierten oder nicht ausreichend identifizierten Modellstruktur liegen nicht vor. Somit kann das spezifiziertere Kausalmodell empirisch nicht zurückgewiesen werden. Es eignet sich daher als Rahmen für die Überprüfung der einzelnen Hypothesen.

Aus den **Tabellen 7 und 8** ist ersichtlich, daß alle geschätzten Koeffizienten jene Vorzeichen und Größenunterschiede aufweisen, die aufgrund der Hypothesen erwartet worden sind. Keine der drei Hypothesen kann somit abgelehnt werden. Es zeigt sich somit folgendes **Resultat**: Wird der Absatzmarkt westdeutscher Industrieunternehmen zum betrieblichen Engpaß, so mindert dies tendenziell den Unternehmenserfolg ( $\gamma_{21} = - .096$ ). Zugleich forcieren die betroffenen Unternehmen ihre Marktorientierung stärker als ihre Produktions- und Kostenorientierung ( $\gamma_{11} = .223 > \gamma_{31} = .104$ ), und sie erzielen dadurch die größere Steigerung ihres Erfolgs ( $\beta_{21} = .417 > \beta_{23} = .324$ ). Mehr noch: In dieser Situation enger werdender Absatzmärkte erreichen die Unternehmen durch die stärkere Produktions- und Kostenorientierung eine nur partielle Kompensation der zugleich entstehenden Erfolgseinbuße, während sie durch die forcierte Marktorientierung diese Einbuße nahezu vollständig ausgleichen. Dies ist aus **Tabelle 9** ersichtlich: Die in der Situation enger Absatzmärkte durch die Marktorientierung zustande kommende Erfolgssteigerung (.093) ist fast ebenso groß wie die Erfolgseinbuße (-.096), jedoch beinahe dreimal so hoch wie der von der Produktions- und Kostenorientierung erzeugte Erfolgsbeitrag (.034). Aber erst beide Erfolgswirkungen gemeinsam vermögen die in der gegebenen Situation entstehende Erfolgsbeeinträchtigung zu überkompensieren. Dies belegt der positive Totaleffekt, der die Summe aller festgestellten Erfolgswirkungen repräsentiert (.031) Zugleich wird deutlich, daß in der Situation enger Märkte **die Marktorientierung** für die Unternehmen der **effektivere Ansatzpunkt** ist, um der Erfolgseinbuße entgegenzuwirken. Mit produktions- und kostenorientierten Maßnahmen allein gelingt es den Unternehmen nicht, eine vollständige Kompensation dieser Einbuße zu erreichen.

Tab. 7: Die Parameterschätzungen (ULS)

(a) Meßmodell:	
Konstrukt:	Koeffizient / Ausprägung:
$\zeta_1$	$\lambda_{11} = 1.00$
$\eta_1$	$\lambda'_{11} = .576$ $\lambda'_{21} = .780$ $\lambda'_{31} = .827$
$\eta_2$	$\lambda'_{42} = .737$ $\lambda'_{52} = .662$ $\lambda'_{62} = .707$ $\lambda'_{72} = .732$
$\eta_3$	$\lambda'_{83} = .642$ $\lambda'_{93} = .813$ $\lambda'_{10,3} = .760$
(b) Strukturmodell:	
Koeffizient / Ausprägung:	Koeffizient / Ausprägung:
$\gamma_{11} = .223$	$\beta_{21} = .417$
$\gamma_{21} = -.096$	$\beta_{23} = .324$
$\gamma_{31} = .104$	$\psi_{12} = .484$
(c) Varianzaufklärung bezüglich Unternehmenserfolg (durch Gesamtmodell): 40 %	

Tab. 8: Die Ergebnisse der Hypothesenprüfung

Hypothese:	Erwartete Ausprägung der Strukturkoeffizienten:	Tatsächliche Ausprägung der Strukturkoeffizienten:	Ergebnis:
H <sub>1</sub>	$\gamma_{21} < 0$	$-.096 < 0$	Hypothese nicht widerlegt
H <sub>2</sub>	$\gamma_{11} > \gamma_{31} > 0$	$.223 > .104 > 0$	Hypothese nicht widerlegt
H <sub>3</sub>	$\beta_{21} > \beta_{23} > 0$ $\gamma_{11} \cdot \beta_{21} > \gamma_{31} \cdot \beta_{23} > 0$	$.417 > .324 > 0$ $.093 > .034 > 0$	Hypothese nicht widerlegt

Tab. 9: Enge Märkte und Unternehmenserfolg

Situationsbedingung	Wirkung auf den Unternehmenserfolg			Totaleffekt
	Direkte Wirkung	Indirekte Wirkung via Marktorientierung	Indirekte Wirkung via Produktions- und Kostenorientierung	
Engpaß Absatzmarkt	-.096	.093	.034	.031

#### 4. Fazit

Zur Bewältigung der inzwischen abklingenden Rezession der 90er Jahre und der mit ihr einhergehenden engeren Absatzmärkte haben Unternehmen in erster Linie auf Maßnahmen des Rationalisierungs- und Kostenmanagements vertraut, die teilweise zu einer Einschränkung der Marketingaktivitäten geführt haben. Dies belegen übereinstimmend empirische Studien deutscher und schweizer Herkunft. Mit Hilfe solcher Maßnahmen ist es inzwischen zahlreichen Unternehmen auch gelungen, die rezessionsbedingten Schwierigkeiten zu mindern oder sogar zu überwinden. Dies scheint die Richtigkeit der getroffenen Mittelwahl zu bestätigen.

Eine eigene, am Vorabend der Rezession durchgeführte empirische Untersuchung in der westdeutschen Industrie weist zunächst ebenfalls eine zumindest partielle Eignung produktions- und kostenorientierter Maßnahmen für die Überwindung jener Schwierigkeiten nach, die sich aus enger werdenden Absatzmärkten ergeben. Zugleich unterstreichen die Befunde aber die noch größere Bedeutung der Marktorientierung in einer solchen Situation. Während die Unternehmen durch eine stärkere Produktions- und Kostenorientierung die von enger werdenden Absatzmärkten verursachte Erfolgseinbuße nur zum Teil kompensieren können, gelingt ihnen durch eine Forcierung der Marktorientierung ein annähernd vollständiger Ausgleich dieser Einbuße. Damit erweist sich die Marktorientierung als das noch effektivere Mittel des Managements in engeren Märkten.

Diese Ergebnisse sprechen dafür, daß Unternehmen, die angesichts einer rezessiven Wirtschaftsentwicklung einseitig auf Maßnahmen des Kosten- und Rationalisierungsmanagements setzen, den lediglich zweitbesten Weg zur Überwindung der konjunkturbedingten Schwierigkeiten wählen. Diese Unternehmen unterschätzen offensichtlich das Krisenbewältigungspotential der Marktorientierung ganz erheblich. Sie verkennen, daß ein Gesamtkonzept kosten- und marktorientierter Maßnahmen, in dem die Marktorientierung die führende Rolle einnimmt, den effektivsten Weg des unternehmerischen Rezessionsmanagements repräsentiert.

## Literaturverzeichnis

- Berndt, R.** (1994): Marketing in der Rezession, in: Berndt, R. (Hrsg.): Management-Qualität contra Rezession und Krise, Berlin u. a. 1994, S. 115-133.
- Fritz, W.** (1992): Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg, Stuttgart 1992 (2. Aufl. in Vorbereitung).
- Jöreskog, K./Sörbom, D.** (1993): LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language, Chicago, IL, 1993.
- Lienert, G.** (1969): Testaufbau und Testanalyse, 3. Aufl., Weinheim 1969.
- Meffert, H.** (1993): Aufschwung aus engeren Märkten?, in: absatzwirtschaft, Sondernummer Oktober 1993, S. 8-17.
- Meffert, H.** (1994): Erfolgreiches Marketing in der Rezession, Wien 1994.
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H.** (1991): Marketing, 16. Aufl., Berlin 1991.
- Raffée, H.** (1977): Der Marketingansatz als Grundkonzeption in der Betriebswirtschaftslehre, in: Wirtschaftsstudium Nr. 2/1977, S. 56-60.
- Schlote, S.** (1994): Unternehmen im Test, in: Wirtschaftswoche Nr. 31/1994, S. 30-36.
- Tomczak, T./Belz, C.** (1993): Marketingbudgets in der Rezession, in: THEXIS Nr. 5./6. 1993, S. 14-21.