

Marketing-Turnaround - Krisenbewältigung aus Marketingsicht

D I S S E R T A T I O N
der Hochschule St. Gallen
für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften
zur Erlangung der Würde einer
Doktorin der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Ruth Koppel
von Widnau (St.Gallen)

Genehmigt auf Antrag der Herren

Professor Dr. Christian Beiz
und
Dr. Konstantin Theile

Dissertation Nr. 1551

Difo-Druck GmbH, Bamberg 1994

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Inhaltsverzeichnis	m
1. Grundlagen	1
1.1. Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2. Untersuchungsgegenstand und Forschungsdesign	4
1.3. Begriffe, Abgrenzungen	9
1.3.1. Begriff Turnaround	9
1.3.2. Abgrenzungen Turnaround	15
1.3.3. Begriff Marketing-Turnaround	18
1.3.4. Abgrenzung Marketing	18
1.4. Modelle zu Krisenentstehung und -bewältigung	20
1.4.1. Krisen und Lebenszyklus	21
1.4.2. Krisen und Untemehmungsentwicklung (inkl. Unternehmungszyklus)	27
1.4.3. Krisen und Innovationen	34
1.4.4. Management of Change	36
1.5. Bedeutung von Ursachen im Marketing bei Untemehmungskrisen	41
2. Fallstudien	49
2.1. Fallstudie Ex Libris	52
2.1.1. Vorgeschichte/Porträt	52
2.1.2. Krisensituation	55
2.1.3. Marketing-Turnaround	66
2.1.4. Marketingwirkung	73
2.2. Fallstudie Bally	75
2.2.1. Vorgeschichte/Porträt	75
2.2.2. Turnaround-Situation 1991	82
2.2.3. Marketing-Turnaround	89
2.2.4. Marketingwirkung	96
2.3. Fallstudie BBC/ABB Mittelspannungstechnik Schweiz	98
2.3.1. Vorgeschichte/Porträt	98
2.3.2. Krisensituation	101
2.3.3. Marketing-Turnaround	112
2.3.4. Marketingwirkung	118
2.4. Gemeinsamkeiten	120

3. Marketingsituationen in Krisen	121
3.1. Auslösung eines (Marketing-)Turnarounds	122
3.1.1. Unterschrittene Zielgrößen, welche zur Auslösung eines (Marketing-)Turnarounds führen	123
3.1.2. Auslöser und Zeitpunkt des Auslösens eines Turnarounds	126
3.1.3. Personen(gruppen), welche einen (Marketing-) Turnaround auslösen	130
3.1.4. Dauer zwischen Erkennen von Problemen und Auslösen des Turnarounds	132
3.2. Merkmale von Marketingsituationen in Krisen	133
3.2.1. Unbefriedigende operative Ergebnisse	135
3.2.2. Komplexität	139
3.2.3. Intransparenz	139
3.2.4. Handlungsdruck	140
3.2.5. Kleiner Handlungsspielraum	141
3.2.6. Schlechtes Leistungsniveau	144
3.2.7. Scheinbare Ausweglosigkeit	145
3.3. Krisenursachen im Marketing	146
3.3.1. Krisenursachen ausserhalb von Unternehmung und Marketing	147
3.3.2. Krisenursachen innerhalb des Marketings	151
3.3.3. Wahrnehmungshemmnisse	157
3.3.4. Mangelhaft formulierte Marketingziele	164
3.3.5. Anpassungshemmnisse	170
3.3.6. Fehlende Wettbewerbsstärke	175
3.3.7. Fehlende Marktattraktivität	191
3.3.8. Ungenügende Effizienz/Effektivität	195
3.3.9. Krisenverstärkendes Verhalten	203
3.4. Entwicklung und Verschärfung von Krisensituationen im Marketing	211
3.4.1. Vorgeschichten	211
3.4.2. Ursachen-Wirkungs-Ketten	213
3.4.3. Wirkungskreise	216

4. Lösungsansätze zum Marketing-Turnaround	222
4.1. Besonderheiten im Marketing beim Tumaround	224
4.2. Trägerinnen) eines Marketing-Tumarounds	227
4.3. Handlungsbereiche im Marketing	233
4.4. Lösungsschritte im Marketing-Turnaround	238
4.5. Problemlösungsprozess im Marketing	249
4.5.1. Marketingsituation analysieren	251
4.5.2. Marketinglösungen erarbeiten	270
4.5.3. Marketingmassnahmen realisieren	285
4.5.4. Marketing-Turnaround kontrollieren	291
4.5.5. Abweichungen korrigieren	296
4.6. Lösungsschwerpunkte im Marketing	298
Lösung 1: Marketing-Sofortprogramm	301
Lösung 2: Marketing-Restrukturierung	308
Lösung 3: Marketing-Konzentration	309
Lösung 4: Marketing-Optimierung	330
Lösung 5: Marketing-Innovation	340
Lösung 6: Wachstumsstrategie	350
4.7. Zusammenfassung und Ausblick	353
Anhang	357
Anhang 1: Liste der Interviewpartner (ohne Fallstudien)	357
Anhang 2: Fragebogen Untemehmensberater, Sanierungsmanager	358
Anhang 3: Auskünfte und Materialien zu Fallstudien	359
Fallstudie Ex Libris	359
Fallstudie Bally	361
Fallstudie BBC/ABB Mittelspannungstechnik Schweiz	363
Anhang 4: Glossarium wichtiger Begriffe	364
Literaturverzeichnis	368
Lebenslauf	376