



Zwei Generation von Beratern: Input-CEO Patrick Pfäffli (links) und Gründer Richard Kühn.

40 Jahre Input Consulting

Was gute Berater auszeichnet

Input Consulting ist eine inhabergeführte Beratungsfirma mit Sitz in Zürich und Bern. 1971 wurde Sie von Professor Richard Kühn gegründet, der heute noch dem Beirat angehört. «persönlich» hat sich mit ihm und CEO Patrick Pfäffli über die Zukunft der Branche und den Sinn und Unsinn von externen Beratern unterhalten.

Interview: **Matthias Ackeret** Bilder: **Nell Andris**

Herr Professor Kühn, was zeichnet einen guten Berater aus?

Kühn: Ein guter Berater soll strukturiert denken und Probleme schnell erkennen. Er oder sie muss aber auch dem Kunden widersprechen können. Neben Wissen braucht es aber auch Erfahrung. Für mich ist ein Berater erst dann ein Berater, wenn er seinen Beruf einige Jahre ausgeübt hat. Junior-Berater sind selten in der Lage, ein Problem umfassend zu lösen.

Dann muss ein guter Berater auch unbeliebt sein?

Pfäffli: Nein, das kann man so nicht sagen. Aber er darf sich unbeliebt machen, muss aber nicht. Reiner Widerspruch bringt überhaupt nichts. Der Berater muss abwägen können, wann dieser gerechtfertigt ist und wann nicht.

Kühn: Man sollte nur inhaltlich kritisieren. Wenn sich der Kunde für eine andere Strategie entscheidet, ist dies die Angelegenheit des Kunden und nicht des Beraters.

Das Geheimrezept jedes Beraters sei zuerst die Entlassung von Leuten, um die Gemeinkosten zu senken.

Pfäffli: Dafür sind wir nie geholt worden. Unser Schwergewicht war immer Marketing und strategische Unternehmensführung. Unsere Themen sind Wachstum und Effektivität. Dafür stehen wir im Markt und dafür tun wir ständig etwas, um am Ball zu bleiben. So haben wir seit vierzig Jahren enge Beziehungen zu den Universitäten. Früher eher zur

Universität Bern, heute auch zu Professor Michel vom IMD Lausanne. Wir befruchteten uns gegenseitig und bringen die marktorientierten Themen in der Praxis voran.

Herr Kühn, Sie haben die Input vor vierzig Jahren gegründet. Was gab den Ausschlag zu diesem Schritt?

Kühn: Ich habe Input gegründet, bevor ich die Professur in Bern angenommen habe. Ausschlaggebend war für mich immer der Kontakt zur Praxis. Ich habe oft erlebt, wie

Kühn: «Ein Berater ist erst ein guter Berater, wenn er seinen Job einige Jahre ausgeübt hat.»

sich meine Kollegen auf Begriffshuberei fixierten und dabei jeglichen Realitätsbezug vermissen liessen, ohne wirklich zu wissen, was in unserer Branche relevant ist. Da ich zuerst als Redaktor für die Werbezeitschrift *Schweizer Reklame* gearbeitet habe, hatte ich eine grosse Affinität zu den Marketingfragen und -problemen entwickelt. Ich hatte das grosse Glück, dass ich sowohl in der Praxis als auch in der Theorie arbeiten konnte.

Gab es dann Bereiche beim Marketing, die wissenschaftlich nicht erforscht wurden?

Kühn: Es wurde sehr viel über die Werbesprache geforscht, niemand kümmerte sich aber um den Marketingmix. Das war für

mich die Leitlinie. Ich wollte die grossen Probleme des Marketings erforschen. Dies konnte ich aber nur, indem ich auch in der Praxis tätig war.

Haben sich diese Probleme geändert?

Kühn: Die grundsätzlichen Fragen sind immer noch dieselben. Was sich aber geändert hat, sind die Instrumente und Vertriebskanäle. In den Achtzigerjahren hatte ich den Eindruck, dass alles stillsteht. Ich begann mich zu langweilen und wollte bereits den Bettel hinschmeissen. In den Neunzigerjahren hat sich dies Gott sei Dank mit dem Aufkommen des Internets und der sozialen Medien massiv verändert.

Herr Pfäffli: Haben Sie sich auch gelangweilt?

(Lacht.) Gottlob nein – noch nie. Ich glaube die Themen im Marketing und an der Schnittstelle sind sehr facettenreich und in jeder Situation und allen Firmen anders. Ich erlebe deshalb meine Projekte und damit meinen Beruf als extrem abwechslungsreich und auch nach 15 Jahren immer noch als sehr spannend.

Wer nützt wem mehr? Die Praxis der Lehre oder umgekehrt?

Kühn: Eindeutig die Praxis der Lehre. Es ist aber für eine Beratungsfirma wichtig, ihre Verbindungen mit der Wissenschaft zu haben.

Wer war Ihr erster Kunde?

Kühn: Mein erster Kunde war das Busreiseunternehmen Marti in Kallnach. Es handelte

sich um ein winzigkleines Problem, nämlich um die Frage, wie der Schriftzug auszusehen habe. Sie hatten einen Grafiker engagiert, der ihnen die verrücktesten Schriftzüge konzipierte, die aber niemand lesen konnte. So änderten wir den Schriftzug in den heute noch gültigen. Mein zweiter Auftrag war bereits Rivella. Zusammen mit der Agentur Wiener & Deville mussten wir die Marke neu positionieren. Rivella verstand sich immer als normales Mineralwasser, doch wir wollten dem Getränk eine besondere Note geben, was uns mit der Positionierung im Umfeld der Schweizer Skinationalmannschaft auch gelang.

Herr Pfäffli, wo sehen Sie bei den Firmen noch Beratungspotenzial?

Pfäffli: Die Ausrichtung von Unternehmen an den Gesetzen des Marktes ist ein Topthema. Ich würde sagen, sie erlebte in den letzten Jahren eine richtiggehende Renaissance. Wir führen das einerseits auf die Vernachlässigung durch das Management zurück, andererseits auch auf das Auftreten neuer Phänomene wie der Demokratisierung der Kunden, neuer Medien, Globalisierung, Technologiewandel etc.).

Die Themen ändern sich aber. Erst kürzlich sagte mir eine Marketingleiterin einer Konsumgüterfirma nach einem Gespräch über Positionierung und Werbestrategien: «Wissen Sie, wenn ich und mein Team das nicht bereits alles wüssten, was Sie mir erzählen, würde ich etwas falsch machen.» Das ist eine nicht ganz falsche Aussage. Lindt & Sprüngli und den vielen anderen Konsumgüterfirmen muss man nicht erklären, wie sie Marketing zu machen haben. Sie wissen in der Regel sehr viel über klassisches Marketing. Also geht es eher um neue Themen wie Innovation, marktorientiertes Pricing oder Servicequalität. Und dann eben auch um die Differenz zwischen «Wissen» und «Können» – also um die Entwicklung und Befähigung von Organisationen.

Was verstehen Sie unter «Entwicklung und Befähigung von Organisationen?»

Pfäffli: Heute behaupten viele Firmen von sich, dass sie kundenorientiert seien. Oder auch, dass ihr Marketing einen hohen Stellenwert habe und quer durch alle Unternehmensfunktionen verankert sei. Doch was heisst das? Wenn man es genauer nimmt, stellen wir immer wieder fest, dass es eine



Richard Kühn: «In den achtziger Jahren habe ich mich so gelangweilt, dass ich den Bettel hinschmeissen wollte.»

Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit gibt. Was es heisst, marktorientiert zu sein, davon haben Firmen eine nicht so schlechte Vorstellung. Was das für eine Organisation bedeutet und wie sie dorthin entwickelt wird, das ist schon schwieriger. Und dabei unterstützen wir unsere Kunden eben auch. So quasi, sie so fit zu machen, dass sie uns dann nicht mehr brauchen.

Was heisst dann kundenorientiert?

Pfäffli: Kundenorientierung bedeutet zunächst einmal, den Kunden in den Mittelpunkt des Tuns zu stellen, wirklich zu verstehen, wie Kunden denken und fühlen, wie sie funktionieren und entscheiden. Das gesamte Marketing kundenorientiert zu gestalten, scheint uns allen klar.

Dies sind ja banale Sachen ...

Pfäffli: Ja, dieser Teil ist noch recht einleuchtend. Die schwierige Voraussetzung dabei ist aber, Informationen in Informationssystemen kundenorientiert zu haben, Prozesse konsequent kundenorientiert auszuführen und Mitarbeiter mit einem kundenorientierten Mindset zu haben und zu entwickeln. Das sind die grossen Themen. Fähigkeiten einer Organisation!

Kühn: Man sollte nicht vergessen, dass in

den Unternehmen immer wieder neue Personen nachrücken. Folglich muss denen das vorhandene Wissen auch weitergegeben werden. Für die Unternehmen ist wichtig zu wissen, welche Menge und wie die Kunden ihr Produkt konsumieren. Ich führte kürzlich ein Gespräch mit einer Kunststofffirma. Deren Leiter erklärte mir, dass man in Zukunft «solutionorientiert» agieren wolle. Als ich nachfragte, realisierte ich, dass er diesen Begriff gar nicht richtig einordnen konnte.

Stossen Sie mit Ihren Vorschlägen nicht auf den Widerstand der hauseigenen Marketingabteilung?

Pfäffli: Wir sehen dies nicht als Reibungsfläche ...

Sie nicht ...

Pfäffli: Man versucht heute viel stärker mit den Kunden zusammenzuarbeiten als früher. Eines ist klar: Wir verstehen von einer Branche oftmals weniger als unsere Kunden. Unsere Aufgabe besteht darin, mit Methoden und praktischen Herangehensweisen ein Problem von draussen zu lösen. Das ist doch ein Zeichen der Zeit. Co-Creation. Einbindung des Kunden in den Entwicklungsprozess. So arbeiten wie unsere Kunden mit ihren Kunden zusammenarbeiten werden.



Patrick Pfäffli: «Man versucht heute viel mehr mit dem Kunden zusammenzuarbeiten als früher.»

Inwieweit macht der hohe Schweizer Franken den hiesigen Unternehmen zu schaffen?

Pfäffli: Vor allem in den stark exportorientierten Branchen spitzt sich die Situation zu. Viele Unternehmen versuchen dem Margenerfall zu begegnen, indem sie den Druck an ihre Zulieferer (und dazu gehören im weiteren Sinne auch die Mitarbeiter) weitergeben. So werden zum Beispiel auch inländische Lieferanten wegen des starken Frankens in Euro bezahlt. Oder mit den Arbeitnehmern neue Arbeitsverträge ausgehandelt.

Aber die letzten Beispiele aus dem Detailhandel zeigen auch, dass Konsumenten ein Recht auf euroangepasste, tiefere Preise fordern. Da sind die Unternehmen gefordert. Nicht nur hinsichtlich guter Verhandlungen mit den Lieferanten, sondern auch in der geschickten Kommunikation mit ihren Kunden. Schliesslich haben wir alle ein sehr subjektiv geprägtes Gefühl von Preisfairness.

Was empfehlen Sie Ihren Kunden, die ins Ausland exportieren?

Pfäffli: Zuerst einmal ist es wichtig zu wissen,

Das Unternehmen

Input Consulting AG

wurde 1971 gegründet und ist eine unabhängige und inhabergeführte Beratungsfirma für marktorientierte Unternehmensführung mit Standorten in Bern und Zürich.

Die Kernkompetenzen liegen in fünf Beratungsfeldern:

- Strategie
- Innovation
- Pricing
- Marketing
- Customer Experience Management

In den vierzig Jahren Beratungs- und Umsetzungstätigkeit und in weit über 700 Projekten – sowohl für KMU als auch für viele Grossunternehmen – haben die Berater von Input das marktorientierte Denken in der Schweizer Wirtschaft massgebend mitgeprägt.

ANZEIGE

Marketing Management und Betriebswirtschaft

Berufsbegleitender Studiengang (MAS) in Marketing Management. Leitung: Prof. Dr. Manfred Bruhn, Universität Basel
Der bewährte Weg zu hoher Kompetenz und Professionalität im Marketing. Fundiert, innovativ und umsetzungsnahe.

Zielsetzung und Inhalt

Das MAS Marketing Management ist ein berufsbegleitender, klar kompetenzorientierter Studiengang. Er stärkt das professionelle Denken und Handeln bei der Entwicklung innovativer Marketingkonzepte und ihrer nachhaltigen Umsetzung.

Zu den inhaltlichen Schwerpunkten zählen:

- Die Vermittlung des Fach- und Leitungswissens, das heute und morgen in Marketing und Vertrieb weiterführt.
- Die anwendungsorientierte Vertiefung der Vorgehensweisen und Instrumente des modernen Marketing.
- Anregungen für die Gestaltung der Umsetzungsprozesse.
- Wichtige rechtliche Kenntnisse für Marketing und Vertrieb.
- Managementrelevantes betriebswirtschaftliches Wissen.

Für wen?

Die TeilnehmerInnen wissen, was sie erreichen wollen: Eine umfassende Erweiterung ihrer Fach- und Leitungskompetenz im Marketing Management. Ihr persönliches Engagement gilt einer deutlichen beruflichen Weiterentwicklung. Sie bringen bereits eine gute Ausbildung und breitere berufliche Erfahrung mit.

Information und Kontakt

Auf www.masmarketing.ch finden Sie ausführliche Informationen.

Die Informationsbroschüre können Sie auch bestellen bei:

WWZ Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum

Peter Merian-Weg 6 | CH-4002 Basel

masmarketing-wwz@unibas.ch | Tel 0041 (0)61 267.32.07



WW | Z

MAS Marketing
Management

**Start des 13. MAS Marketing Management:
16. Januar 2012**



welche Differenzierungsvorteile das eigene Angebot gegenüber jenem der Wettbewerber aufweist und welcher Substitutionsgefahr man ausgesetzt ist. Nur so kann man seine Verhandlungsposition richtig einschätzen. Anschliessend gilt es, diesen Nutzen in den Vordergrund zu stellen.

Temporäre Preisreduktionen wie Euro-Rabatte können zu einer kurzfristigen Entlastung führen und leichter rückgängig gemacht werden, als permanente Preisanpassungen. Einen Teil des Risikos an die Lieferanten weiterzugeben, ist sicherlich angezeigt. Und falls Einsparungen unausweichlich sind, sollten Unternehmen versuchen, ihre Effizienz gezielt zu steigern und nicht pauschal den Rotstift ansetzen.

Haben Sie ein Beispiel dafür?

Pfäffli: Eine bekannte Schweizer Firma im Bereich der Süsswarenherstellung hatte uns angefragt, wie wir ihr Pricing optimieren könnten. Die Firma verfügt seit über zwanzig Jahren über die gleichen Preise und wollte diese der neuen Konkurrenzsituation anpassen. Da der Preis heute ein vernachlässigtes Thema bei den meisten Firmen ist und nur wenig Optimierung einen riesen Gewinnsprung auslösen kann, lohnt es sich, diesen Bereich sehr systematisch unter die Lupe zu nehmen und aus Kundensicht zu gestalten. Unsere Aufgabe ist es, diesen sensiblen Bereich auszuloten. Und wie die aktuelle Situation von transparenten und steigenden Preisen zeigt, lieber proaktiv als zu spät.

Wie sieht der ideale Marketingmix aus?

Pfäffli: Auch da gibt es keine generelle Antwort. Die Migros, als typisches Handelsunternehmen, welches wir auch beraten durften, will mit ihrer Kommunikation und ihrem Marketing ganz andere Bedürfnisse abdecken als eine Elektrofirma. Wir hatten soeben einen Kunden, welcher international tätig ist und 70 Millionen Franken Marketingkosten hatte. Dabei konnte er nicht einschätzen, ob es sich dabei um viel oder wenig Geld handelt und ob es richtig eingesetzt ist. Gerade in der letzten Zeit wird Geld für das Marketing anders investiert als früher. So hat in gewissen Branchen der Anteil an elektronischer Werbung aber auch von PR, Sponsoring oder Product-placement massiv zugelegt.

Kühn: Werbung ist branchenspezifisch. Werbung bringt nichts, wenn Sie ein Atomkraftwerk

betreiben. Wenn Sie hingegen ein Produkt verkaufen wollen, müssen Sie es bewerben.

Herr Pfäffli, wie hat sich der Schweizer Detailhandel eigentlich entwickelt, seit auch

Aldi und Lidl in die Schweiz gekommen sind?

Pfäffli: Interessant ist vor allem, was sich bereits vor deren Markteintritt abgespielt hat: Allein das blosser Wissen über den Markteintritt von Aldi und Lidl hat bei den etablierten Händlern zu vehementen Abwehrmassnahmen und vor allem zu Preissenkungen geführt. Und auch Jahre später haben Preisbotschaften in der Händlerkommunikation noch einen hohen Stellenwert. Ausserdem kann man feststellen, dass Aldi und Lidl im Schweizer Markt angekommen sind und Herr und Frau Schweizer keine Hemmungen mehr zu haben scheinen, regelmässig ihre Einkäufe dort zu tätigen.

Aus Kundensicht hat sich das Preisniveau also teilweise deutlich reduziert. Aus unserer Sicht haben die Detailhändler aber die konkreten Preisreduktionen oder -nachlässe im Vergleich zu einer geschickten, auf Preiswürdigkeit ausgelegten Preiskommunikation vernachlässigt.

Gibt es auch Probleme, für welche es keine Lösung gibt?

Pfäffli: Wir hatten soeben ein ganz spannendes Mandat. Wir durften eine Firma beraten, welche über ein Kommunikationsbudget von 100 Millionen Franken verfügt. Obwohl das Unternehmen fast ausnahmslos positive Kundenreaktionen bekommt, ist seine Reputation in den Medien, und damit in der Öffentlichkeit, eher schlecht. Was kann man daran ändern? Eine der möglichen Lösungsansätze lautete: Gerade grosse Firmen, die den ganzen Markt mit all ihren unterschiedlichen Einstellungen und Kundenbedürfnissen abdecken, werden es immer schwer haben, es allen recht zu machen. Negative Reaktionen sind also unvermeidbar, weshalb man sich nicht fragen sollte, wie sie zu vermeiden sind, sondern welche Art und Intensität der Kommunikation dazu geeignet ist, die Konsequenzen aus den negativen Reaktionen einzudämmen. □

Die Gesprächsteilnehmer

Patrick Pfäffli, lic. rer. pol., CEO und Partner

Studium der Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten St. Gallen (HSG) und Bern; davon zwei Jahre Mitarbeiter am Institut für Unternehmensrechnung und Controlling der Universität Bern. Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut von Prof. Kühn. Erste Berufserfahrungen in Kapstadt, Südafrika. Seit 1994 bei Input. Patrick Pfäffli leitet die Beratungsfelder Marketing, Pricing und Innovation. Co-Autor (mit R. Kühn) der 13. Auflage des Standardwerks «Marketing – Analyse und Strategie».

Richard Kühn, Prof. Dr., 1971 Gründer von Input, heute im Beirat der Input Consulting AG

Emeritierter Professor für Marketing und Unternehmensführung der Universität Bern; Mitglied verschiedener VR-Gremien; Autor zahlreicher Lehrbücher und Fachpublikationen in den Bereichen Marketing und Strategisches Management.

Wirtschaftswissenschaftliche Studien in Bonn und Bern; Dissertation und Habilitation an der Universität Bern; 1979 bis 1987 Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Freiburg/CH; 1987 bis 2004 Direktor des Instituts für Marketing und Unternehmensführung der Universität Bern.

Praxistätigkeit als Unternehmensberater, als Initiant und Leiter von eidg. Diplomkursen für Marketingleiter und als Mitglied des VR zahlreicher Schweizer Unternehmen; Mitglied der eidg. Kartellkommission/Wettbewerbskommission, der Volkswirtschaftskommission und der Wirtschaftsförderung des Kantons Bern sowie des Vorstands der Schweizer Gesellschaft für Marketing.
