

## «Orientierung am Ego des Chefs statt am Markt»

Unternehmen orientieren sich am Markt, würde man meinen. Patrick Pfäffli kennt viele Beispiele, die das Gegenteil beweisen. «Wenn alle zwei Jahre ein neuer Chef kommt, um einen maximalen Ertrag abzuschöpfen, bleibt die Marktorientierung auf der Strecke», sagt der geschäftsführende Partner der Input Unternehmens- und Marketingberatung AG.



**Patrick Pfäffli:** «Im Topmanagement sind marktorientierte Leute leider stark untervertreten.» zvg

INTERVIEW:  
MATHIAS MORGENTHALER  
mathias.morgenthaler@espacemedia.ch

*Herr Pfäffli, Sie unterstützen Unternehmen darin, sich am Markt zu orientieren. Verdienen Sie Geld damit, etwas Selbstverständliches zu predigen?*

**PATRICK PFÄFFLI:** Marktorientierung mag auf den ersten Blick selbstverständlich scheinen, aber wenn es so wäre, könnte unser Beratungsunternehmen nicht auf eine sehr erfolgreiche 37-jährige Geschichte zurückblicken.

*Woran orientieren sich Firmen denn, wenn nicht am Markt?*

Es gibt zwei Gegenkräfte, welche viele Unternehmen von der konsequenten Marktorientierung abbringen. Die erste ist die Finanzmarkt-Getriebtheit. Manager werden heute im Quartals-Rhythmus an ihren Erfolgen gemessen. Die durchschnittliche Verweildauer eines Konzernchefs beträgt knapp zwei Jahre, ein Marketingleiter überlebt im Schnitt vier Firmenchefs. Bedenkt man nun, dass Marktorientierung ein aufwändiger Prozess ist, den man nicht in ein paar Monaten vergolden kann, wird klar, dass die vielen Wechsel an der Firmenspitze sie gefährden. Wenn alle zwei Jahre ein neuer Chef kommt und ein drastisches Kostensenkungsprogramm lanciert, um möglichst schnell einen maximalen Ertrag abzuschöpfen, dann ist das Orientierung an den Bedürfnissen der Chefs und nicht am Markt.

*Können Sie ein Beispiel nennen?*

Ich denke zum Beispiel an die Firma Gaba, ein Unternehmen, das mit Produkten wie Elmex, Meridol, Aronal und anderen sehr gut etabliert ist. Dann übernimmt ein Multi wie Colgate dieses Traditionshaus. Ich bin gespannt, wie lange es dauern wird, bis die einseitige Orientierung am Shareholder-Value die langfristig aufgebaute Marktposition kaputt macht. Wenn eine Firma kurzfristig auf Erfolg getrimmt werden muss, leidet meist die Marktorientierung und die Kundenzufriedenheit sinkt.

*Welches ist die zweite Gegenkraft?*

Viele Unternehmen sind so begeistert von dem, was sie technolo-

gisch zustande bringen, dass sie darob den Markt und die Kunden fast aus den Augen verlieren. Ich war grad letzte Woche wieder in einem bis anhin sehr erfolgreichen Schweizer Industrie-Unternehmen und staunte, wie technologiegetrieben dort alle sind. Der Entwicklungschef führte mir voller Stolz das neueste Gerät vor und erläuterte mir, was es alles können wird. Als ich fragte, welcher Kundenschaft das welchen konkreten Nutzen bringe, schaute er mich etwas perplex an und sagte dann, diese Frage müsse noch geklärt werden. Das ist kein Einzelfall. Zahlreiche Innovationen sind nach wie vor viel stärker von den betriebsinternen Abläufen und von der Technologie geprägt als vom Markt.

*Das ist erstaunlich, die Markt- und Meinungsforschung lebt doch seit Jahren gut davon, die Akzeptanz für neue Produkte und sogar deren Bewerbung vorgängig beim Zielpublikum zu erfragen.*

Ja, die Marktforschung erlebt tatsächlich seit Jahren ein starkes Wachstum. Dasselbe gilt fürs Marketing. Vor 40 Jahren gab es im deutschsprachigen Raum genau einen Lehrstuhl für Marketing, heute sind es über hundert. Ein Grundproblem ist, dass die Marktorientierung in vielen Firmen zwar in der Marketingabteilung hoch, in der Chefetage aber wenig ausgeprägt ist. Wenn der Produktionsverantwortliche, der Finanzchef und der Firmenchef nicht marktorientiert denken, nützen die detailliertesten Informationen aus der Marktforschung gar nichts. Oft finden wir in Unternehmen einen beeindruckenden Reichtum an Daten – und gleichzeitig einen erschreckenden Mangel an Wissen. Schauen Sie die Autobranche an: Die weiss sehr viel über Fahrzeuge, aber sehr wenig über ihre Kunden.

*Stichwort Autobranche: Sie führen «Smart» auf ihrer Homepage als Kundenreferenz an. Ist das ein Beispiel von geglückter Marktorientierung?*

Ich denke schon, ja. Der Smart war das erste Auto, das man übers

Internet kaufen konnte, er stiftete durch seine Kompaktheit einen klaren Kundennutzen und die Besitzer gingen mit den Verkaufszentren und dem zentralen Callcenter neue, kundenfreundliche Wege. Die Probleme kamen erst, als der neue Besitzer die ursprüngliche Idee verwässerte, indem er die Fahrzeugpalette ausweitete. Ein Viersitzer und ein Roadstar, diese Modelle widersprechen der Grundidee von Smart. Marktorientierung gelingt nur, wenn sie auf eine klare Strategie aufbauen kann und einen Zeithorizont von drei Jahren und mehr hat. Sie ist primär eine Frage der Unternehmenskultur, nicht des Marketingbudgets oder des Produktesortiments. Im Topmanagement sind marktorientierte Leute leider stark untervertreten, oft wird ja der Finanzchef zum Firmenchef ernannt, und der denkt nicht primär in Kategorien des Marktes.

*Kann man denn vom Kunden erwarten, dass er einem sagt, was er will?*

Das kann er natürlich nicht. Oder glauben Sie, zu Beginn des Handyzeitalters habe ein Kunde explizit nach einer Combox verlangt? Es gab das Bedürfnis, indirekt erreichbar zu sein. Dieses Bedürfnis musste zunächst aufwändig erforscht und dann zum Ausgangspunkt für die Entwicklung von neuen Dienstleistungen und Produkten gemacht werden. Gerade erfolgreiche Firmen sind in ihren Innovationsbestrebungen extrem marktorientiert. Sie beziehen beispielsweise wichtige Kunden und Partner immer öfter in die Innovations- und Entwicklungsprozesse ein. Welche Ideen sie dann wie weiterverfolgen, bleibt ein schwieriger Entscheid, den man nicht an Kunden und auch nicht an Berater delegieren sollte.

*Sie haben bei anderer Gelegenheit gesagt, konsequente Marktorientierung setze den Mut voraus, eigene Wege zu beschreiten und Risiken einzugehen. Was meinen Sie damit?*

Ich kanns Ihnen an einem Beispiel erläutern: Die Firma Jura produzierte bis vor ein paar Jahren alle möglichen Haushaltgeräte und war damit in unzähligen Warenhäusern präsent. Hätte sie die Kundschaft gefragt, ob sie die Herstellung von Bügeleisen und Küchenmaschinen einstellen soll, wäre die Antwort kaum positiv ausgefallen. Warum ist Jura heute eine sehr gut profilierte Marke? Weil sich das Unternehmen ganz darauf konzentriert, hervorragende Kaffeemaschinen der oberen Preisklasse herzustellen und über ein ausgewähltes Vertriebsnetz zu verkaufen. Marktorientierung bedeutet auch: erkennen, dass man nicht alles für alle machen kann.

[i] KONTAKT  
p.pfaeffli@input-ag.ch