

## Viele Unternehmen kennen ihre Stärken nicht und sind falsch positioniert

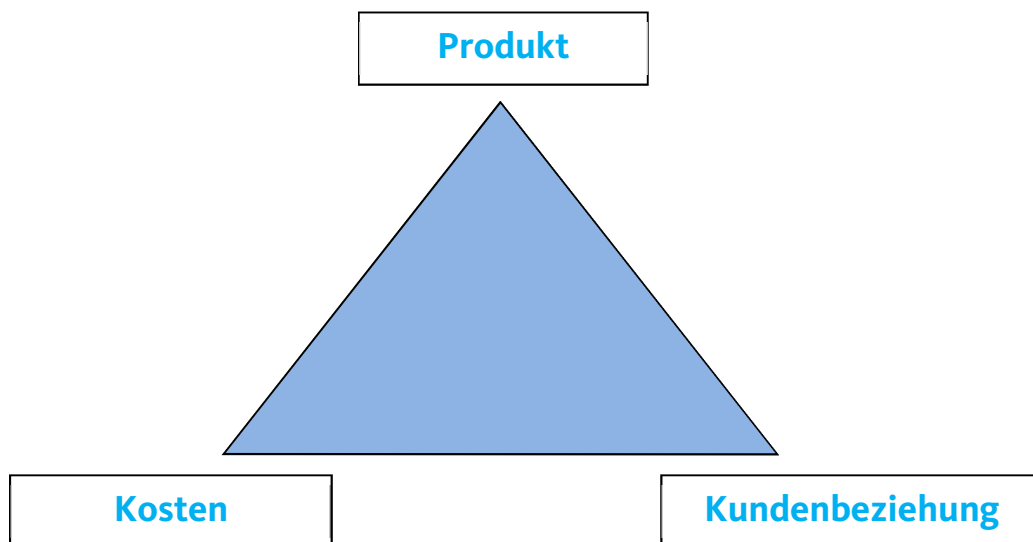
von Thomas Thier

Wer es allen recht machen will, wird niemandem gerecht, sagt das Sprichwort. Das gilt auch für Unternehmen und ihre Kunden. Dabei ist es nicht schwierig, die eigenen Stärken zu identifizieren, sie auszubauen und damit diejenigen Kunden an sich zu binden, die am besten zum eigenen Unternehmen passen.

Vor 15 Jahren veröffentlichten Michael Treacy und Fred Wiersema ihr Buch "The Discipline of Market Leaders", in dem sie feststellten, daß erfolgreiche Unternehmen sich entweder als "Kostenführer" oder als "Produktführer" oder als überlegene "Kundenbeziehungsmanager" positionieren. Marktführerschaft lasse sich ohne eine solche Festlegung nicht erreichen.

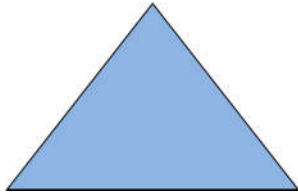
Der Kostenführer sorgt dafür, im Vergleich zum Wettbewerb die niedrigsten Gesamtkosten und die beste Kostenstruktur zu haben. Dabei spielen Einkaufsbedingungen ebenso eine große Rolle wie die Personalaufwendungen und die Gestaltung der betrieblichen Prozesse. Die so erzielten Kostenvorteile werden über relativ niedrige Preise konsequent an die Kunden weitergegeben werden. Die Kunden der Kostenführer schätzen gerade diesen Preisvorteil im Vergleich zu anderen Anbietern.

Produktführerschaft bedeutet dagegen permanente Produktinnovation. Ständig werden neue, leistungsfähigere Produkte und Leistungen angeboten. Mitunter findet der Produkt-Fortschritt auch nur in den Köpfen der Kunden statt. Denn es wird massiv für die (echten oder unechten) Neuheiten geworben. Viele Markenartikel gehören zu dieser Kategorie. Ihre Kunden vertrauen auf die Wertversprechen der starken Marken. Sie sind deshalb auch bereit, die tendenziell hohen Marktforschungs- und Werbe-Ausgaben über höhere Preise zu finanzieren.



Während Kostenführer und Produktführer mit ihrem Angebot auf einen Massenmarkt oder zumindest auf große Kundengruppen mit homogenen Bedürfnissen abzielen, zeigen die erfolgreichen Kundenbeziehungsmanager ihre Stärken im Umgang mit Kunden, die einen sehr individuellen Bedarf haben. Diese Anbieter sind besser als alle anderen in der Lage, einen einzelnen Kunden und die von ihm gestellte Aufgabe zu verstehen, ihn intensiv zu beraten und für ihn (teilweise mit ihm) eine Lösung zu entwickeln.

Als Beispiel für diese idealtypischen Positionierungen mag im Bekleidungsbereich die Unterscheidung zwischen der "Billigkette", dem markenorientierten Fachhandel und dem Maßschneider dienen. Dieselben Kategorien finden sich aber auch im B2B-Bereich. Wir kennen auch im Maschinenbau Kosten- und Preisführer, die erfolgreich ihre Kunden finden. Daneben gibt es die höchst innovativen Anbieter von Top-Qualitätsprodukten und schließlich diejenigen Spezialisten, die für jede technische Herausforderung durch den Einsatz etablierter und bewährter Technologien eine Lösung finden. Auch Dienstleistungsunternehmen können sich erfolgreich in einer der Kategorien positionieren. Denken wir zum Beispiel an verschiedene Spezialisierungen bei Gesundheitsberufen oder Steuerberatern.



Treacy und Wiersema zeigten, daß marktführende Unternehmen stets sehr deutlich eine dieser Positionierungen zeigen. Natürlich stimmt bei einem erfolgreichen Kostenführer auch die Qualität seiner Produkte. Und sicher werden Kostenführer ihre Kunden nicht geradezu schlecht behandeln. Genau so wenig gelingt es Produktführern, eine längere Zeit mit überzogenen Preisen zu bestehen. Und doch bleibt das eindeutige Positionierungs-Profil erfolgreicher Unternehmen immer erkennbar.

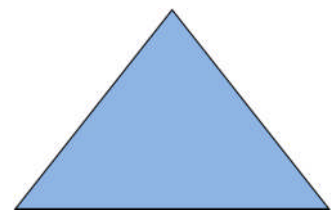
Eine klare Positionierung bedeutet also nicht die Vernachlässigung der jeweils anderen Positionen, sondern die Konzentration der Mittel auf die eigenen Stärken. Ein Kostenführer wird zusätzliche Mittel zur Stärkung seiner Wettbewerbsposition in schlankere Prozesse oder in bessere Einkaufsbedingungen investieren. Ein Produktführer wird zunächst seine Innovationsfähigkeit und die Qualität seiner Produkte sichern und dafür geeignete Maßnahmen nicht einem Kostensenkungsprogramm opfern.

Deshalb ist eine Strategie, die alle drei Dimensionen gleichberechtigt fördert, zum Scheitern verurteilt. Kein Unternehmen verfügt über genügend Mittel, um in allen drei Dimensionen die für eine überlegene Marktleistung notwendigen Investitionen zu tätigen. Damit kein Mißverständnis aufkommt: Nicht nur der Anbieter mit einer überragenden Nähe zum einzelnen Kunden und dessen Problemlösungsaufgabe ist "kundenorientiert". Kundenorientierung ist für jeden Anbieter ein Erfolgsfaktor. Ebenso ist nicht nur der Produktführer "innovativ", denn Leistungsinnovation ist ein Erfolgsfaktor für praktisch jedes Unternehmen.

## Das ganze Unternehmen muß an der strategischen Positionierung ausgerichtet werden

Ist die richtige, das heißt für ein Unternehmen am besten geeignete Positionierung bestimmt, müssen alle unternehmerischen Entscheidungen entsprechend dieser Positionierung ausgerichtet werden. Dazu gehört zum Beispiel die Auswahl und Qualifizierung der Mitarbeiter. Sie müssen die Positionierung ihres Unternehmens verstehen und "leben". Die Unterschiede sind erheblich. Die Kunden des Kosten- und Preisführers suchen keine intensive Beratung. Sie wissen, daß sie bei den niedrigen Preisen nicht viele Zusatzleistungen des Anbieters erwarten dürfen.

Die Mitarbeiter des Produktführers sind dagegen geschulte Verkäufer, sie kennen die Stärken und Schwächen ihrer Produkte und Leistungen – und auch die des Wettbewerbs. Sie können Unterschiede erläutern und ihre eigenen Leistungen hervorheben. Sie sind qualitätsbewußt und abschlufstark. In einem Unternehmen, das für seine Kunden individuelle Problemlösungen entwickelt, sind die Mitarbeiter fachlich hoch qualifiziert. Sie können komplexe Sachverhalte beurteilen und dürfen vor Ort auch weitreichende Entscheidungen treffen.



In unserer Beratungspraxis erleben wir immer wieder, daß Industrieunternehmen sich als eine Mischung von Produktführer und Speziallösungs-Anbieter darstellen. Sie versuchen, gleichzeitig in hochqualitativen Standardlösungen und in der Fähigkeit, individuelle Lösungen zu entwickeln, stark zu sein. Da die Kräfte dafür meist nicht lange reichen, droht am Ende ein Szenario, in dem viele Kunden nicht mehr erkennen, ob dieser Anbieter sie noch richtig bedient.

Auch zwischen diesen beiden Positionierungen muß sich der Unternehmer also eindeutig entscheiden. Die Abgrenzung ergibt sich aus der Antwort auf die Frage: "Entwickeln wir unsere hochwertigen Produkte und Leistungen unter Berücksichtigung der Bedürfnisse vieler Kunden und Anwendungen, oder entwickeln wir einzigartige, ja einzelne Lösungen vor Ort bei unseren Kunden? Nur wer eindeutig positioniert ist, bleibt glaubwürdig in seinem Leistungsversprechen und behält das Vertrauen der Kunden.