



Positionierungsstrategie

Wer sein Unternehmen frühzeitig richtig positioniert, gewinnt!

Wer die Nachfolge in seinem Unternehmen bald angehen muss, sollte frühzeitig die strategische Positionierung seines Unternehmens überprüfen und verbessern. Denn jedes Unternehmen ist letztlich beim Firmenverkauf nur so viel Wert wie das von Käufern geschätzte zukünftige Ertragspotenzial. Wir zeigen die Vorteile auf, die konkreten Schritte hin zur Positionierung, Erfolgsbeispiele, Erfolgsregeln und die konkrete Umsetzung.

1 Problemstellung

Wenn potenzielle Neukunden die Produkte und Services ihres Unternehmens immer wieder mal für austauschbar befinden, mühsame Preisdiskussionen geführt werden müssen und die Umsatz- und Gewinnziele nicht mehr zuverlässig erreicht werden können, ist es Zeit, eine Neupositionierung des Unternehmens zu überdenken. Bei einem späteren Unternehmensverkauf wird die Firma an ihrer Leistungsfähigkeit und Zukunftsaussichten gemessen.

2 Die Vorteile einer klaren Positionierung

Wenn sie die strategische Positionierung ihres Unternehmens mit Blick auf den späteren Unternehmensverkauf aktiv und systematisch angehen, werden sie gewinnen. Die Vorteile einer klaren Positionierung sind gross:

- Ihr Unternehmen wirkt deutlich **kompetenter** und ist damit **attraktiver** für seine Zielkunden und spätere Firmenkäufer.
- Ihr Unternehmen kann **einfacher** und **einprägsamer** zeigen, was es tut und was es den Kunden tatsächlich an Nutzen bringt.
- Das Unternehmen und seine Produkte und Services werden (insbesondere online) **leichter auffindbar**, was die Kundenakquise stark verbessern wird.
- Die Leistungen ihres Unternehmens werden **klarer wahrgenommen** und damit auch **öfter weiterempfohlen**.
- Sie werden deutlich **mehr Umsatz und Gewinn** machen, weil man den Leistungen ihres Unternehmens einen entsprechend hohen Wert beimessen wird, für den man zu bezahlen bereit ist.
- Sie **sparen Geld**, weil eine weniger breite und tiefe Angebotspalette vermarktet werden muss und das Produktesortiment beschränkt ist, sofern das Unternehmen im Handel oder in der Industrie tätig ist.

- Der **spätere Unternehmensverkauf** wird weitaus **erfolgreicher und ertragsreicher**, weil man dem Unternehmen einen entsprechend hohen Wert beimessen wird

In 5 einfachen Schritten zur Positionierung

Doch wie lassen sich die Vorteile einer exakten Positionierung realisieren? So kommen Sie in fünf einfachen Schritten zur Positionierungsstrategie:

1. **Vision und Unternehmensziele:** Wohin es mit dem Unternehmen gehen soll, was es zu erreichen gilt und langfristige Ziele für das Unternehmen setzen
2. **Situationsanalyse:** Markt und Wettbewerbsumfeld analysieren, Kernkompetenzen definieren, SWOT-Analyse erarbeiten und SWOT-Strategien ableiten
3. **Zielmärkte:** In welchen Marktnischen können spezifische Bedürfnisse und dringende Problemstellungen mit den vorhandenen Fähigkeiten, Ressourcen und Kernkompetenzen gelöst werden
4. **Wettbewerbsstrategie:** Mit hohem oder einzigartigem Kundennutzen zu Premiumpreisen oder mittels Mengenvorteilen beziehungsweise Leistungen ohne Zugabe zu Tiefpreisen
5. **Differenzierung und Positionierung:** Sich mit Leistungsqualität, Servicequalität, Verfügbarkeit, Kundenindividualität usw. von bestehenden und neuen Wettbewerbern abheben, Alleinstellungsmerkmale (USP) definieren und Positionierungs-Statement ableiten

3 Beispiele erfolgreicher Repositionierungen

Wie können neue Positionierungen aussehen? Exemplarisch fünf Beispiele erfolgreicher Repositionierungen von Schweizer KMU aus verschiedensten Branchen und Sektoren:

- In einem Dienstleistungsunternehmen wird das Leistungsangebot neu ausgerichtet und die Ertragsmodelle optimiert.
- Ein Handelsunternehmen mit zunehmendem Margendruck und einer grossen Zahl Zielmärkten wird auf lukrative Marktnischen ausgerichtet und dort als Nummer-eins-Problemlöser positioniert.
- In einer Produktionsfirma wird das Service-Geschäft stark ausgebaut und das Unternehmen als echter Serviceanbieter positioniert.
- Bei einem Hersteller von „White Label“-Geräten werden neu Markenprodukte aufgebaut und damit breiter aufgestellt und stärker positioniert.
- Ein Bauunternehmen als Baugruppe mit hohem, hochprofitablem Dienstleistungsanteil wird umpositioniert.

4 Die 4 Erfolgsregeln der Positionierung

Positionierung ist, was sich in den Köpfen ihrer Zielgruppen festsetzt. Dabei geht um den ersten Gedanken der Entscheider und Beeinflusser in ihren Zielgruppen. Das Ziel ist, in den Köpfen (und Herzen) der Zielpersonen die Nummer-eins-Position einzunehmen – die Position des führenden Spezialisten und Experten für die spezifische Problemlösung. Vier Regeln führen zum Erfolg:

1. **Stärken nutzen:** Bauen sie auf ihre Kernkompetenzen!
2. **Konzentration der Kräfte:** Fokussieren sie ihre Ressourcen auf klar definierte Marktnischen und erliegen sie nicht der Versuchung, allen alles anbieten zu wollen.
3. **Klarheit entscheidet:** Erst wenn ihre strategische Positionierung konkret, bestechend einfach und einprägsam ist, sind sie auf dem richtigen Weg.
4. **Konsequent umsetzen:** Implementieren sie ihre Positionierung beharrlich und langfristig.

5 Positionierung konsequent umsetzen

Wie viele Strategiepapiere wurden schon erarbeitet, die nie oder nie richtig umgesetzt wurden? Dabei ist die Strategieumsetzung ebenso wichtig wie die Strategieentwicklung – oder sogar noch wichtiger. Denn nur umgesetzte Konzepte erzielen Wirkung. So kann die richtige Strategie, richtig umgesetzt, zum echten Erfolgsfaktor werden. Studien belegen unsere Praxiserfahrung des weitverbreiteten Phänomens der fehlenden Strategieumsetzung:

- 80% der Manager sind der Ansicht, dass sie die richtige Strategie haben, aber nur 14%, dass ihre Strategieumsetzung gut ist.
- 70% der Geschäftsführer, die scheitern, haben nicht wegen einer falschen Strategie Misserfolg, sondern wegen ihrer mangelhaften Strategieumsetzung.

(Quelle: I. Cobbold und G. Lawrie, 2GC Ltd., 2001 sowie R. Charan und G. Colvin, Fortune Magazine, 1999)

Die **Strategieentwicklung beantwortet** das Wohin, Warum, Was und Womit. Die **Strategieumsetzung befasst** sich aber mit dem Wie, Wer, Wann und Wo. Das macht die Umsetzung der erarbeiteten Strategie keinesfalls zum Selbstläufer, im Gegenteil. Die Umsetzung umfasst verschiedene Elemente. Den Wirkungszusammenhängen zwischen den Elementen gilt es besonders grosse Beachtung zu schenken. In der Praxis haben sich die folgenden Erfolgsfaktoren herauskristallisiert:

5.1 Führung

Neben allen Teilverantwortlichen wird unbedingt auch ein Gesamtprojektleiter für die Umsetzung der Positionierungsstrategie benötigt, welcher alle Fäden zusammenhält. Leiten Sie für alle Bereiche und Abteilungen deren spezifischen Ziele ab. Als zentrales Führungsinstrument hat sich bewährt, eine übersichtliche Ziellandkarte zu implementieren. Die Balanced Scorecard hat sich hier bewährt. Richtig und mit entsprechender Erfahrung implementiert, ist die Balanced Scorecard auch für KMU ein wirksames, einfach gehaltenes Führungsinstrument. In mindestens monatlichen Sitzungen soll anhand der Ziellandkarte der Fortschritt bewertet und allfällige Korrekturmassnahmen festlegt werden. In einer zumindest

jährlichen Strategietagung wird dann das Erreichte bewertet und die Situation wiederum neu eingeschätzt.

5.2 Personelle und finanzielle Ressourcen

Die Strategieumsetzung benötigt einiges an Kapazitäten. Vor allem werden entsprechende personelle Ressourcen gebraucht, aber auch Finanzmittel. Gerade die Personalaufwände, und die notwendige Zeit werden sehr oft unterschätzt. Am besten wird nicht mit dem „Best Case“, sondern mit realistischen Werten geplant. Den Mitarbeitenden muss ausreichend Zeit gegeben werden, um neben dem Tagesgeschäft an den Umsetzungsarbeiten mitwirken zu können.

5.3 Mitarbeitende

Keine Strategieumsetzung ohne die volle, uneingeschränkte Unterstützung aller Schlüsselpersonen! Es sollte sichergestellt sein, dass die richtigen Mitarbeiter mit den geforderten Fähigkeiten und Wissen vorhanden sind. Falls nötig, sollen Mitarbeiter geschult werden und/oder gegebenenfalls neue Mitarbeiter mit entsprechenden Kompetenzen dazu geholt werden.

5.4 Information und Kommunikation

Informieren Sie alle Mitarbeitenden regelmässig und transparent über den Stand der Umsetzung und die nächsten Schritte. Würdigen Sie erzielte Erfolge. Sprechen Sie aber auch immer über die erlebten und die bevorstehenden Herausforderungen. Wem der Dialog mit den Mitarbeitenden gelingt, hat einen entscheidenden Schritt in der Umsetzung erreicht.

5.5 Unternehmenskultur

Kreieren Sie ein Arbeitsumfeld, in dem sich die Mitarbeitenden wohlfühlen und bereit sind, neue Wege zu beschreiten. Betonen Sie stets die Wichtigkeit der Positionierungsstrategie, kommunizieren Sie Belohnungen für Umsetzungserfolge. Zeigen Sie aber auch die Konsequenzen bei Misserfolgen auf - dies natürlich immer mit dem notwendigen Fingerspitzengefühl. Letztendlich ist wichtig, dass die Positionierungsstrategie bei den Mitarbeitenden zu einer Priorität im Tagesgeschäft wird.

Für die Umsetzung der Positionierungsstrategie heisst das, dass Sie klare, realistische und messbare Massnahmen benötigen. Achten Sie besonders darauf, dass Produkte, Services, Wertschöpfungsfokus, Kommunikation, Vertriebskanäle, Preise, Ertragsmodelle usw. der neuen Positionierung angepasst werden. Bestimmen Sie stets ebenso klar die Verantwortlichkeiten, Termine und Meilensteine – und achten Sie bewusst auf die Umsetzungsgeschwindigkeit.

6 Fazit

Die Positionierung in den Köpfen der Zielgruppen kann nicht innerhalb von ein paar Monaten erobert werden. Dafür brauchen Sie Ausdauer, die belohnt wird. Der Weg dahin bedingt ein uneingeschränktes Commitment zur Strategie und den unbedingten Willen aller Führungskräfte und Mitarbeitenden. Behalten Sie die Strategie und Umsetzung stets im Blick – mögen die Herausforderungen im Tagesgeschäft noch so gross sein. Entwickeln Sie die Strategie mit klarem Blick in die Zukunft und auf die spätere Nachfolge hin sowie mit einer unerlässlichen Aussensicht. Mobilisieren Sie die Anspruchsgruppen, vor allen Dingen Ihre Mitarbeitenden.

Für die Strategieumsetzung braucht es meist nicht nochmals ein zusätzliches, aufwändiges Konzeptdokument. Die Erfahrung zeigt, dass es insbesondere für KMU ausreicht, wenn konsequent mit den fünf beschriebenen Komponenten gearbeitet wird. Aber das Allerwichtigste: Tun sie es! Beginnen Sie jetzt mit der Entwicklung der Positionierungsstrategie – mit neutraler Sicht für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge.