

## Produktführerschaft – eine strategische Option zur Differenzierung

Dr. Johann Fischl, Januar 2024

Wenn die Wachstumsdynamik der Märkte nachlässt, oder das Volumen sogar zurückgeht, nimmt der Wettbewerbsdruck sprunghaft zu. Das drückt auf die erzielbaren Preise. Wenn es in einer derartigen Situation einem Unternehmen nicht gelingt, Marktanteile vom Wettbewerb zu holen, gehen Umsatz und Erträge zurück und die Absatzkrise bzw. Ertragskrise ist perfekt. Die Ursache liegt aber in einem Defizit an strategischer Differenzierung bzw. an der vertrieblichen Umsetzung einer Differenzierungsstrategie. Hier gilt es den Hebel anzusetzen.

### Wenn den Kunden die Argumente fehlen

Die Strategiekrisis ist das erste Stadium der Krisenentwicklung in einem Unternehmen. Mit dem Rückenwind wachsender Märkte werden strategische Defizite kaschiert, Wachstum und Ertragsentwicklung sind auf Kurs und der Veränderungsdruck im operativen Geschäft ist limitiert. Dreht aber der Wind der Marktentwicklung, wird es plötzlich eng. Unternehmen können nur mehr wachsen, wenn sie an Marktanteil zulegen. Kundengewinnung und die Erhöhung des Lieferanteils bei den Bestandskunden sind dafür die entscheidenden Treiber im B2B-Geschäft. Plötzlich kommt es auf die Differenzierung zum Wettbewerb an, auf die eigene Positionierung, auf die entscheidenden Argumente, die Kunden überzeugen, zu kaufen und für ein Produkt bzw. eine Dienstleistung mehr zu bezahlen als beim Wettbewerb. Fehlt einem Unternehmen aber diese klare Positionierung, läuft es Gefahr, im Verdrängungswettbewerb unter die Räder zu kommen.

### Mit Produktführerschaft erfolgreich im Wettbewerb bestehen

Treacy und Wiersema bieten in Ihrem Wertestrategiemodell grundsätzlich 3 Differenzierungsstrategien an, die jeweils einen unterschiedlichen Kundennutzen in den Mittelpunkt stellen (siehe Abbildung 1). Eine davon ist die Produktführerschaft.

**Produktführerschaft** ist die Differenzierung über ein überlegenes, unverwechselbares Produkt- und Dienstleistungsangebot. Entscheidende Differenzierungskriterien betreffen Innovation, Qualität und Produktperformance. Produktführer begeistern ihre Kunden durch Spitzenleistungen. Produktführer sind kreativ, schnell in der Umsetzung und auf der ständigen Suche nach neuen Lösungen für die Probleme der Kunden. Sie launchen stets Produkte auf dem neuesten Stand der Technik, die den Mitbewerberprodukten überlegen sind. Um die Differenzierungsstrategie der Produktführerschaft erfolgreich umsetzen zu können, sollte ein Unternehmen Voraussetzungen mitbringen, die es kreativ, schnell und lösungsorientiert machen.

**Unternehmenskultur:** Produktführerschaft verlangt eine offene, dezentrale und partizipative Unternehmenskultur, in der Mitarbeiter gerne ihre Ideen einbringen, im Team Lösungen entwickeln und Entscheidungen rasch getroffen werden, ohne zu lange in der Analyse zu verharren.

**Marktforschung:** Produktführer haben ihre Hand am Puls der Kunden. Eine gründliche Recherche der Markt- und Kundenbedürfnisse ist die Basis für die Entwicklung von innovativen Leistungsangeboten, die für die Kunden einen echten Mehrwert bieten und sich durch einen USP (Unique Selling Proposition) auszeichnen.



Abb. 1: Differenzierungsstrategien auf Basis des Wertestrategiemodells von Treacy und Wiersema

**Innovation:** Kreative Impulse entstehen innerhalb des Unternehmens und aus der Zusammenarbeit mit Kunden und externen Partnern (Vertriebspartner, Lieferanten, Forschungseinrichtungen). Der Innovationsprozess hat sicher zu stellen, dass diese Impulse die notwendige Plattform bekommen, evaluiert werden und in die Pipeline der Produktentwicklung gelangen.

**Umsetzungsprozesse:** Qualität und Tempo sind entscheidend in der Produktführerschaft. Das betrifft insbesondere den Produktentwicklungsprozess (PEP) und den Produkteinführungsprozess. Kurze Entwicklungszeiten und eine rasche Produkteinführung sichern den Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb. In der Produktführerschaft ist nicht nur die Produktentwicklung gefordert, sondern auch der Vertrieb. An ihm liegt es, das Vertrauen der Kunden in die Innovationskraft des Unternehmens aufzubauen, damit die neuen Produkte auch rasch angenommen werden.

Entscheidet sich ein Unternehmen für die Wertestrategie der Produktführerschaft, darf es die übrigen Wertestrategien nicht vernachlässigen, sondern muss in diesen Bereichen zumindest Branchen-Durchschnitt sein. Als Ergebnis wartet auf das Unternehmen ein schlagkräftiger Wettbewerbsvorteil, der einen Vorsprung verschafft und auch in einem schwierigen Marktumfeld Wachstum und Ertragskraft sichert.

Die **CONSENZUM Managementberatung** hat eine bewiesene Kernkompetenz in der Strategie-Entwicklung. Auf der Basis eines Strategie-Assessments unterstützen wir mittelständische Unternehmen bei der Entwicklung der Wachstums- und Differenzierungsstrategie.

Johann Fischl

**CONSENZUM Managementberatung**  
fischl@consenzum.com | [www.consenzum.com](http://www.consenzum.com)

---

**Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge**

---