

Perikom

Differentiate or Pay – Positionierung als Zukunftsschlüssel

Differenzierung ist kein Luxus, sondern strategische Notwendigkeit. Der Kern einer erfolgreichen Unternehmensstrategie ist es, Präferenz zu erzeugen. Ohne Relevanz und Einzigartigkeit wird es teuer: Die Zahlungsbereitschaft der Kundinnen und Kunden nimmt ab, und die Wechselwilligkeit der Mitarbeitenden steigt. Vor diesem Hintergrund diskutierten am 1. Oktober 2025 über fünfzig Teilnehmende an der Veranstaltung von Heads Corporate Branding und Perikom im Auditorium der HWZ gemeinsam mit den Speakern darüber, wie nachhaltige Differenzierung gelingt.

Text: Sina Frank Bilder: Smilla Lindemann und Elliott Miller



Der Harvard-Professor Felix Oberholzer-Gee belegt die Relevanz der klaren Differenzierung.



Das Panel ist sich einig: Differenzierung ist der Schlüssel zu Mehrwert.

Die Speaker des Events, Sina Frank (Senior Brand Consultant bei Heads), Felix Oberholzer-Gee (Professor an der Harvard Business School) und Frank Nehlig (Leiter Kommunikation und Public Affairs bei der Tertium Gruppe), beleuchteten das Thema Differenzierung aus unterschiedlichen Perspektiven. Aus der Diskussion unter der Moderation des Heads-Agenturinhalters Ralph Hermann kristallisierten sich drei Hebel für eine erfolgreiche Marken- und Strategiearbeit heraus.

Hebel 1: Strategie und Marke gemeinsam entwickeln

Eine differenzierende Unternehmensidentität ist am Ende nur so gut, wie sie im Markenerleben sichtbar und spürbar wird. Damit eine Marke eine authentische und relevante Differenzierung erzeugt und dadurch Unternehmenswert schafft, muss sie von der Unternehmensführung konsequent mitgetragen werden. Die Unternehmensmarke spielt in allen Bereichen eine wichtige Rolle und sollte daher ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie sein. Oftmals wird die Markenstrategie jedoch erst nach unternehmensstrategischen Entscheidungen entwickelt, anstatt beides von Anfang an ineinander zu verzahnen. «It takes two to tango»: Marke und Strategie entfalten ihre Wirkung, wenn sie sich im gleichen Takt bewegen und eine klare Führung sie leitet. Die Marke gibt der Strategie ein Gesicht und ist Ausdruck der Identität. Und umgekehrt gilt: Eine Marke ohne Strategie bleibt beliebig.

Hebel 2: Anderssein als wichtigste Qualität erkennen

Prof. Felix Oberholzer-Gee hat sich die Frage gestellt, warum sich Unternehmen mit ähnlichen Voraussetzungen innerhalb einer Branche in ihrer Wertschöpfung so deutlich unterscheiden. Die Antwort, die er fand, ist einfach: Mut zur Andersartigkeit. Es gibt zwei Faktoren, die die Wertschöpfung bestimmen: die Willingness to Pay, also die Bereitschaft der Kundschaft, einen Preisaufschlag zu akzeptieren, und die Willingness to Sell der Mitarbeitenden, also die Motivation, nicht allein wegen des Lohns im Unternehmen zu bleiben. Gelingt es einem Unternehmen, sich in diesen Bereichen mit dem Angebot klar zu differenzieren, ist Erfolg wahrscheinlich. In seiner Forschung fällt eines auf: Unternehmen beschäftigen sich zu wenig mit der Wertsteigerung für Mitarbeitende. Im «Global Workmonitor 2025» von Randstad gaben knapp 40 Prozent der Mitarbeitenden an, bereit zu sein, einen geringeren Lohn zu akzeptieren, wenn sie im Unternehmen ein gutes Gemeinschaftsgefühl erleben oder wenn das Unternehmen einen sozialen Beitrag leistet. Haben Unternehmen den Mut, sich von generischen Benefits zu lösen und eine klare Identität zu vermitteln, wird es deutlich wahrscheinlicher, dass die Erwartungen von beiden Seiten erfüllt

werden. Wenn ein Unternehmen kommuniziert, welche Einstellung und welche Werte zur Kultur passen, bewerben sich Mitarbeitende, die sich damit identifizieren können. Diese werden nicht beim erstbesseren Lohnangebot wieder gehen. Für alle passend zu sein, ist das grössere Risiko.

Hebel 3: Die Gefahr der «Verzettelung» vermeiden

Bereits der Titel seines Buches, «Better, Simpler Strategy», macht es deutlich: Prof. Felix Oberholzer-Gee ist überzeugt, dass durch Vereinfachung und Fokussierung erfolgreichere Unternehmensstrategien entstehen. Frank Nehlig kann dies aus Praxissicht nur bestätigen. Wenn es einem Vorgesetzten nicht gelingt, die Strategie in zwei bis drei Sätzen zu erklären, wird sie scheitern. Gibt es keinen klaren Fokus, der von der Unternehmensspitze geleitet wird, dominieren operative Dringlichkeiten im Berufsalltag. Es braucht den Blick für das Wesentliche. Die Markenpersönlichkeit kann dabei helfen, komplexe Themen greifbarer und einfacher verständlich zu machen. Als Filter für strategische Entscheidungen und Leitstern hat die Marke die Kraft, die Strategieimplementierung massgeblich zu prägen. Der Fokus darf nur auf Massnahmen oder Initiativen liegen, die zur Strategie beitragen und

Wertschöpfung bei Kundinnen und Kunden oder Mitarbeitenden erzeugen. Es wirkt oft riskant, sich auf wenige Dinge zu fokussieren. Tatsächlich aber riskiert man viel eher, zu scheitern, wenn man versucht, sich auf zu viele Dinge gleichzeitig zu konzentrieren.

Das Fazit

Differenzierung ist kein Risiko. Im Gegenteil: Differenzierung ist der Schlüssel zu Mehrwert. Ohne Einzigartigkeit ist keine nachhaltige Wertschöpfung möglich. Eine Organisation muss sich daher ehrlich mit der eigenen Identität auseinandersetzen. Analysemethoden wie das «Heads Brand Profiling™» helfen mit impliziten Fragen und dem Vergleich von Perspektiven, eine authentische, relevante und differenzierende Markenpersönlichkeit zu entwickeln. Eine klare Identität, Fokus und Mut zum Anderssein führen zu erfolgreichen Unternehmensstrategien und Identifikation. Die Verzahnung von Marke und Strategie sichert die Zukunftsfähigkeit.

* Felix Oberholzer-Gee, Buch «Better, Simpler Strategy», 2021, Harvard Business Review Press
Randstad, «Global Workmonitor 2025», Befragung von über 26 000 Arbeitnehmenden aus Europa, APAC und Amerika, erschien im Oktober 2025
Podiumsdiskussion und Vorträge am Event «Differentiate or Pay» von Heads Corporate Branding und Perikom, 1.10.2025, www.heads.ch



Sina Frank von Heads präsentiert Wege zum relevanten Anderssein.



Grosses Interesse an Differenzierung im Auditorium der HWZ