
Alleinstellungsmerkmal

Was passiert, wenn in einer Einkaufsstraße zehn Geschäfte eine nahezu identische Warenauswahl zu vergleichbaren Preisen anbieten, aber das Angebot die Nachfrage übersteigt?

Die Kunden zeigen sich irritiert, wenn nicht sogar verärgert und wechseln zu Verkaufsstätten mit alternativem Sortiment. Logisch: Falls keine wirkliche Warenauswahl vorhanden ist (z. B. hinsichtlich Qualität, Haltbarkeit, Design, Herstellungsverfahren, Preis) bleiben Kunden weg, woraufhin einige Geschäfte schließen müssen. Manche Leute finden das sogar im Sinne einer Marktberreinigung völlig in Ordnung.

Wie hoch ist Ihr Leidensdruck, wenn Ihnen Ähnliches bevorstehen könnte? Und was kann Ihr Unternehmen¹ besser als der Wettbewerb – z. B. ein branchenspezifisches Problem verstehen, es ambitioniert analysieren sowie schnell und erfolgreich lösen?

Gehen wir pragmatisch vor. Finden Sie Instrumente zur Konkurrenzfähigkeit, die perfekte Unique Selling Proposition (USP). Schlagen Sie mit dem Alleinstellungsmerkmal auf zum Matchpoint und besiegen den Wettbewerb. Am Ehesten gelingt Ihnen dies, wenn ein Firmenprofil authentisch, nachvollziehbar und einzigartig ist:

- Worin liegt der präzise Nutzen für die Zielgruppe? Etwa darin, dass Ihr Betrieb eine Expertise (verbunden mit einer neuen Sichtweise) bei der Harmonisierung von IT-gesteuerten Controlling-Aufgaben vorweisen kann?
- Kann man aus Ihren außergewöhnlichen Kenntnissen und praktischen Erfahrungen eine Marke entwickeln? Weil Sie vielleicht ein seltenes Studium mit

¹ Begrifflich ist ein Unternehmen eine Organisation, strukturiert durch Einheiten und durch eine Aufgabengliederung der Abteilungen sowie Stellen einschließlich deren Arbeitsabläufe und Beziehungen zu anderen organisatorischen Einheiten.

Auszeichnung absolviert haben, hervorstechende Methoden anwenden oder weil Ihr Name in Fachkreisen überaus angesehen ist?

- Wodurch unterscheiden sich Ihre Produkte/Dienstleistungen von denen der Konkurrenz? Vielleicht durch außergewöhnliche Qualitätsmerkmale bzw. durch einen besonderen Liefer- oder Verpackungsservice? Und worin liegt das Besondere an Ihrem Angebot, das fremde Firmen vernachlässigen?

„Alles, nur nicht vergleichbar“, muss die Devise sein. Erst unlängst habe ich in einem Interview mit Jeff Bezos, dem Gründer von *Amazon*, nachgelesen, dass es am gefährlichsten sei, sich nicht von den anderen (Gewerben) zu unterscheiden. Er (Bezos) wolle Sachen erfinden, die den Leuten anfangs ungewöhnlich vorkommen, aber einige Jahre später für alle normal sind.²

Was sollten Sie auf jeden Fall tun? Wenn Sie wirklich Geld verdienen wollen, dann analysieren Sie im Vorfeld eigener marketing- und vertriebsrelevanter Strategien stets zuerst die geschäftliche Ausrichtung der größten Mitbewerber. Aus diesem Grunde eruierten eine Mandantin von mir, die sich als internationale Mediavermarkterin niederlässt, und ich die Geschäftsfelder konkurrierenden Unternehmen.³ Binnen kurzem wurde uns deutlich, dass diese bevorzugt im westeuropäischen Raum oder in denjenigen Ländern aktiv sind, in denen sie eigene Verlagstitel anbieten. Hinzu kam, dass sich die Mitbewerber nicht auf Sparten fokussieren (z. B. Wirtschaft, Kultur oder Reisen) und somit als Generalisten zu betrachten sind. Angesichts dieser Erkenntnisse konzentriert sich meine Mandantin auf den osteuropäischen Raum und beim Outbound-Business auf international meistgefragte Zeitschriftentitel aus den Bereichen Life Style (z. B. Mode, Gesundheit, Möbel), Frauen und Global Player (z. B. Airlines).

Wie Sie unschwer feststellen können, entsteht eine USP idealerweise über ein neues Patent, eine bahnbrechende Technologie, eine herausragende Dienstleistung, ein branchenunübliches Qualitätsversprechen oder ein extrem kostengünstiges Angebot. Die Raffinesse dabei ist, eine nachhaltige Wettbewerbsdynamik zu erzeugen, die den bisherigen Status quo eines oder mehrere Konkurrenzangebote verändert.

² Vgl. Bezos, J.: Dpa-Interview (11.10.2012), www.zeit.de.

³ Private Unternehmen sind in sogenannte Industrieunternehmen und Dienstleistungsunternehmen zu unterscheiden. Zur ersten Gruppe zählen u. a. Aufbereitungsunternehmen (z. B. Pharmafirmen, Raffinerien), Verarbeitungsunternehmen (z. B. Werkzeug- und Motorbaufirmen, Molkereien) sowie Gewinnungsunternehmen (z. B. Kraftwerks- und Bergwerkfirmen). Unter die zweite Gruppe fallen u. a. Finanzdienste (z. B. Versicherungen und Banken), personenbezogene Dienstleistungen (z. B. Gastronomie, Reisebüros) sowie Beratungsdienste (z. B. Werbeagenturen, Forschungsinstitute).

Ein perfektes Beispiel für ein Alleinstellungsmerkmal liefert uns die Firma *RATIONAL* in Landsberg am Lech. *RATIONAL* ist der weltweite Markt- und Technologieführer für innovative Lösungen zur thermischen Speisenzubereitung in den Profiküchen der Welt (Marktanteil von über 54%). Faktisch hat sich die Firma auf ein intelligentes Gerät konzentriert, das verschiedene Speisen gleichzeitig garen kann, entsprechend dem ausgewählten Wunschergebnis des Küchenchefs.

Ich wiederhole: Eine *Differenzierung* gegenüber den Mitbewerbern kann durch Exklusivität, durch marktbeherrschende Stellung oder durch einen Zusatznutzen erreicht werden. Kurzum: Be different and strebe möglichst eine Monopolstellung an, beispielsweise wie die Marken Deutsche Bahn, Duden oder Google. Diese Marken stehen als Synonyme für Schienenverkehr, deutsche Rechtschreibung und Suchmaschinen.

Vernünftig ist es von jeher, eine Nische zu besetzen, auch wenn diese von geringem Ausmaß ist. Es ist ein Irrtum, dass wenn man sein Leistungsspektrum erweitert, mehr Kunden zu gewinnen sind. Ganz im Gegenteil sucht der konventionelle Kunde einen Spezialisten und keinen Gemischtladen mit einem breiten Sortiment. Stellen Sie sich deshalb lieber spitz statt breit auf, denn weitläufige Angebote bringen selten mehr Umsatz. So könnte sich eine Firma beispielsweise auf die Reinigung, Entkalkung sowie Reparatur- und Wartungsdienste für Kaffeemaschinen eines bestimmten Herstellers spezialisieren. Produkte anderer Hersteller werden nicht betreut. Dafür garantiert man dem Kunden, dass man immer die passenden Ersatzteile bereit hält, einen unverzüglichen Standby-Service bietet und Experten die Arbeiten ausführen.

Oder man findet ein Nischengeschäft durch Experimentieren wie einst die Gründerväter von *Coppenrath & Wiese* (C&W) aus dem Tecklenburger Land. In den 1970er Jahren kamen sie auf den Einfall, Kuchen und Torten durch Schockfrost schonend zu konservieren und damit lange haltbar zu machen. Durch dieses Verfahren erschloss sich ihnen mittlerweile ein gewaltiger Warenverkauf: Tiefkühltorten aus dem Hause C&W decken einen Marktanteil von ca. 80% ab.

Wer kein Monopol bzw. ein herausstechendes Alleinstellungsmerkmal aufweist, kann über den Preis die Konkurrenz aus dem Feld schlagen (vgl. Kap. Preisfindung): *Kostenführerschaft* meint, dass ein Unternehmen in der Lage sein muss, seine Herstellungskosten innerhalb der Wertschöpfungskette derart zu senken, dass ihm dadurch ein Wettbewerbsvorteil entsteht.⁴ Wertschöpfung ist ein vielseitig interpretierbarer Begriff in wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen. Man kann darunter die Differenz zwischen Input und Output als Nutzen verstehen, als Wertbeitrag betrieblicher Aktivitäten, als Wertsteigerung für Investoren oder als Nutzen für Kunden durch Qualität bzw. eine optimale Leistungsbringung.⁵

⁴ Vgl. Porter (1985).

⁵ Vgl. Wanderer (1999), S. 8.

Die spanische Bekleidungskette *Zara* erlangt beispielsweise einen Vorsprung gegenüber ihren Konkurrenten, indem sie ihre Wertschöpfungskette derart perfekt durchorganisiert, dass sie in lediglich 15 Tagen eine neue Mode kreieren, anfertigen und weltweit in ihre Shops liefern kann. Sogar Umstellungen von Modelinien innerhalb einer Saison lassen sich geschwind vollziehen. Das rasante Tempo lässt sich nur deshalb bewältigen, weil *Zara* rund die Hälfte der Kleidungsstücke in eigenen Fabriken produziert (überwiegend komplizierte Teile) und die gesamten Produktions- und Vertriebsstationen eigenständig abwickelt. Kurz und bündig: Die Branche staunt über diesen eng gefassten Zeitplan und kann weder bei der Geschwindigkeit noch bei den schnellen Abstimmungsprozessen zwischen Design, Marketing, Lagerung, Vertrieb und Logistik mithalten.⁶

Besonders kritisch wird es für Firmen, wenn ihre Angebote als austauschbar gelten, was die Suche nach einem USP erheblich erschwert. Denken wir dabei einmal an die Mobilfunkbranche, die nahezu identische Tarife, Optionen und Smartphones offeriert. Punkten kann man häufig allein über einen exzellenten Kundenservice. Doch wie verschafft man sich hier einen Vorteil? Die erste Antwort lautet: Spezielle Bedürfnisse der Zielgruppen über die Marktforschung untersuchen und auswerten, Konsumenten in Gruppen wie Schnäppchenjäger, Gewohnheitskäufer und Verlustaversive⁷ typisieren und individuell zugeschnittene Angebote unterbreiten.

Ich liefere Ihnen ein weiteres Beispiel. Wenn ich mit Immobilienmaklern spreche, bin ich immer wieder verwundert, dass diese entweder alle Zielgruppen bedienen oder sich auf Luxusobjekte spezialisiert haben. Mehr fällt den meisten Maklern in einem übersättigten Markt nicht ein. Meinen Mandanten aus der Immobilienbranche gab ich den Rat, die 50plus-Menschen als Zielgruppe zu fixieren. Im Jahr 2020 werden 30,7% der Bevölkerung über 60 Jahre alt sein.⁸ Man kann den heutigen Best Ager (Generation 50plus) viele Wohnmodelle für den Ruhestand anbieten: Mehrgenerationenhaus, Seniorenresidenz, betreutes Wohnen, Wohngemeinschaft, Nießbrauch an einer Wohnung oder einem Haus. Falls Ihnen diese Variante nicht zusagt, wie wäre es mit einer Spezialisierung auf „Nachhaltiges Bauen und Wohnen“? Dazu fallen mir Themen ein wie Wohnungsbau unter gesundheitlichen Gesichtspunkten, naturnahes Domizil, ökologisch optimierte Haustechnik einschließlich Energie- und Wasserversorgung, Aspekte der Langlebigkeit von Materialien und Verwendung von Produkten, die weniger umweltbelastend sind als konventionelle.

⁶ *Zara* steht im Verdacht, u. a. in Argentinien Zwangsarbeit zu fördern und dass Zulieferfirmen in Brasilien sowie Marokko Mitarbeiter ausbeuten und Billiglohn zahlen. Vgl. *Zara* in Süddeutsche Zeitung (13.03.2013): www.sueddeutsche.de und in Stern (28.03.2013), www.stern.de.

⁷ „Verlustaversive“ wollen unter keinen Umständen einen Nachteil (Verlust) erleiden.

⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009), S. 41.

Gerade wenn man mit einem jungen Unternehmen einen reiz- und wettbewerbsüberfluteten Markt betritt, ist die Konkurrenz zunächst überlegen, weil sich diese hinreichend positionieren konnte. Um möglichst günstige Startbedingungen vorzufinden, hat sich ein in der PC-Branche tätiger Firmengründer vor seinem Markteintritt beraten lassen. Anstatt branchenüblicher Vorgehensweise empfahl ich, auf einen USP-Mix aus erstklassigem Service und Kostenreduktion zu setzen:

- Erreichbarkeit auch außerhalb der üblichen Geschäftsstunden.
- Vorabdiagnose gratis zur Feststellung technischer Probleme.
- Zeitgemäße, vielfältige Vertriebswege inkl. Vor-Ort-Service.
- Reparaturkosten unterhalb der Preisangebote regionaler Mitbewerber.

Der Rat hat sich inzwischen rentiert, zumal die Konkurrenz mit ihren aufgeblähten Verwaltungsapparaten und Mitarbeiterstäben bei diesen Versprechen nicht mithalten kann. Alle Theorie ist grau, weshalb Sie bitte immerzu auf die USP Ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit verweisen sollten – nicht nur im direkten Geschäftsverkehr, sondern bei sämtlichen Marketing- und Vertriebsaktivitäten, die Erwartungen bei einer Zielgruppe wecken.

Wie kann das gehen? Das will ich Ihnen gerne beweisen. Sie könnten etwa bei firmeneigener Werbung *diverse Auswahlmöglichkeiten* hervorheben: „Wir kennen 25 Wege, um Ihr Geschäft finanziell abzusichern“ oder „9 Strategieprogramme zur freien Auswahl beim Abschluss eines Wartungsvertrages“.

Oder Ihr Unternehmen könnte ein *Zukunftsversprechen* ähnlich wie Schwäbisch Hall⁹ abgeben: „Wenn Sie innerhalb von 12 Monaten eine Störung bei unserem Gerät nicht selbst beheben können, bringen Sie es zurück und wir tauschen es kostenlos um.“ Alternativ: „Geld-zurück-Garantie für 3 Jahre, wenn Sie nicht mit dem Produkt zufrieden sind.“

Unter Umständen betonen Sie einen *außergewöhnlichen Kundendienst*: „Nur ganz wenige PC-Dienste arbeiten von 08:00–22:00 Uhr.“ Oder: „Wir holen Ihr Auto abends zur Inspektion ab und bringen es gewartet morgens zur gewünschten Zeit zurück.“

Gegebenenfalls können *großzügige Preisrabatte* wie bei Elektronikketten eingeräumt werden: „Wir verkaufen die gleichen Produkte wie der Markt – aber deutlich günstiger.“

Eventuell offerieren Sie sogar *einzigartige Garantien* à la Meister Proper¹⁰: „Langfristige Wert- und Haltbarkeitsgarantie.“ Oder: „Kostenloser Parkservice für Stammkunden.“

⁹ „Auf diese Steine können Sie bauen...“

¹⁰ „Meister Proper putzt so sauber, dass man sich drin spiegeln kann.“

Gegebenenfalls bürgt Ihre Firma im Stil von Audi¹¹ für eine *ausgezeichnete Qualitätszusage*: „Lediglich 20 Händler entsprechen den Warenrichtlinien des deutschen Prüfungsinstituts. Wir gehören dazu.“

Hand auf's Herz: Sie müssen das USP-Versprechen unbedingt einhalten. Das ist Auslöser und Beweggrund, weshalb Ihre Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten an das Alleinstellungsmerkmal glauben und mit Ihnen Geschäfte machen wollen.

Tips for You

- Veranschaulichen Sie sich einen großen Trichter, in den zunächst alle Einfälle und Konzepte unsortiert geschüttet werden. In weiteren Schritten reduzieren Sie nach und nach das Fassungsvermögen, bis Menge und somit Auswahl exakt zu Ihrer Geschäftsidee passen.
- Recherchieren Sie in der Fachpresse, in Unternehmensbroschüren, in Werbepublikationen, im Branchentelefonbuch und auf Firmen-Homepages, welche USP die Mitbewerber propagieren. Auf diese Weise erhalten Sie einen Überblick darüber, welche Alleinstellungsmerkmale ausgeschöpft sind und welche noch gefragt sein könnten.
- Erschließen Sie richtungweisende Trends und Marktdaten, die Ihr Angebot bedeutend erscheinen lassen, etwa: „Trendforscher erwarten, dass Internetriesen wie Google, Amazon oder Facebook bahnbrechende Technologien einführen, die herkömmliche Instrumente des Kaufens und Verkaufens ablösen und sogar etablierte Produkte ersetzen. Unsere Entwickler haben indes eine Anwendungssoftware (App¹²) entwickelt, die eine Online-Kaufabwicklung wesentlich beschleunigt.“
- Provozieren Sie beim Verkauf mit einer neuen Sichtweise auf Probleme und wecken Sie die Kunden auf, die der vergleichbaren Angeboten Ihrer Konkurrenz überdrüssig sind.

¹¹ „Vorsprung durch Technik.“

¹² Als *Application* (App) bezeichnet man Anwendungssoftware für mobile Betriebssysteme oder Mobilgeräte (wie etwa für Office-Anwendungen, Wetter, Aktien, iTunes, Spiele, Bank). Über eine App erhält man einen direkten und schnellen Zugang zu einem Angebot. Für Apps-Entwickler ist es von Nachteil, dass sie auf die technischen, finanziellen (Umsatzbeteiligung) und inhaltlichen Vorgaben von Google bzw. Apple angewiesen sind. 80% aller Smartphones laufen mit dem Betriebssystem Android (Google) und 15% mit iOS (Apple).

- Unterstreichen Sie den absoluten Willen zu Spitzenleistungen mit einer markanten Ankündigung, z. B.: „Was normal ist, machen wir besser“ (Amazon¹³).
- Lassen Sie die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen von einem angesehenen, unabhängigen Institut prüfen. Auf Ihren Waren prangt dann vielleicht bald ein Gütesiegel und liefert testierte Glaubwürdigkeit.
- Finden Sie über ein Marktforschungsunternehmen heraus, warum die Kunden bei Ihnen einkaufen und wodurch sich nach Kundeneinschätzung das Angebot von dem des Wettbewerbs unterscheidet (geben Sie sich bei den Befragungen nicht mit allgemeinen Äußerungen wie „guter Service“ oder „zuverlässiges Produkt“ zufrieden).
- Betonen Sie die USP bei allen Marketing- und Vertriebsaktivitäten, damit sie sich in den Köpfen der Gesprächspartner und Zielgruppen einprägt, z. B.: „Myshooz spart dem Online-Schuhhandel jährlich Abermillionen von Euros ein. Durch Fußscanning im Vorfeld einer Bestellung wird gewährleistet, dass der Kunde die in der Größe passenden Schuhe erhält und somit die hohe Retourenquote von Schuhlieferungen drastisch reduziert wird.“¹⁴
- Fassen Sie als Freiberufler/Selbstständiger Ihre Spezialisierung nicht zu weit, aber auch keinesfalls zu eng. Der Radius sollte so weit gezogen werden, dass ausreichend Kunden in Betracht kommen, jedoch das Alleinstellungsmerkmal unmissverständlich bleibt. Konzentrieren Sie sich beispielsweise auf die Lösung eines definierten Problems mittels von Ihnen entwickelter Standardprozesse oder setzen Sie einen nachhaltigen Arbeitsschwerpunkt zur Beurteilung Ihrer Kompetenz. Spezialisten sind gefragt und werden weiterempfohlen.
- Falls Ihnen kein Alleinstellungsmerkmal einfällt, geben Sie ein Versprechen ab wie der Autoverleiher *Avis*: „Avis is only No. 2. We try harder.“ Dieser Slogan kennzeichnete 1963 eine der besten Werbekampagnen aller Zeiten und brachte *Avis* nach 13 Jahren roter Zahlen zurück in die schwarze Gewinnzone.

¹³ Amazon steht 2013 in der Kritik wegen unwürdiger Arbeitsbedingungen und Nichteinhaltung der Tarifverträge für den Versandhandel. Vgl. u. a.: ARD Dokumentation über Leiharbeiter (14.02.2013), www.ARD-tagesschau.de.

¹⁴ Myshooz scannt Kundenfüße in Shoppingcentern und sendet die Daten an ausgewählte Onlineshops. Dadurch liegt den Shops ein Schuhgrößenvorschlag vor; insofern ordert ein „vermessener“ Nutzer nicht mehr ein Schuhmodell in mehreren Größen (www.myshooz.de).



<http://www.springer.com/978-3-658-12520-2>

Business Guide für strategisches Management

50 Tools zum geschäftlichen Erfolg

Hermann, A.-J.

2016, IX, 345 S. 5 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-12520-2