

Einzigartigkeit als Wettbewerbsvorteil – eine Möglichkeit sich abzuheben

Dr. Jörg T. Sorg, J.T.Sorg&Partner,Diessenhofen (Schweiz)

Massiv einschneidende Veränderungen im Marktgeschehen lassen erkennen, dass die Frage nach der Einzigartigkeit eines Unternehmens und seiner Leistungen immer wichtiger wird. Müsste man formulieren, was fast allen Marketing- und Verkaufsverantwortlichen quer durch die globale Wirtschaft gemeinsam ist, dann fällt die Antwort nicht schwer: Der knallharte Konkurrenzkampf in übersättigten Märkten mit weitgehend austauschbaren Produkten.

Die Schlüsselfrage lautet deshalb mehr denn je: Was würde fehlen, wenn es unser Unternehmen nicht mehr gäbe und wie können wir uns mit unseren Produkten und Leistungen aus der Anonymität unseres Marktes herausheben? Oder anders gefragt: Was müssen wir tun, um bei unseren Kunden eine hohe Glaubwürdigkeit als Anbieter aufzubauen?

Die nachfolgenden Überlegungen sollen dazu dienen, diejenigen Problemkreise etwas näher zu beleuchten, die wahrscheinlich für die meisten Unternehmungen aus Marketingsicht langfristig von Bedeutung sind. An dieser Stelle geht es nicht darum, eine umfassende Analyse des wirtschaftlichen Umfelds vorzunehmen. Vielmehr sollen die für das Marketing wesentlichen Entwicklungen angesprochen werden. Nur wer die "Spielregeln" der eigenen Bühne versteht, hat die Chance, sich erfolgreich in gesättigten Märkten zu behaupten.

Austauschbare Produkte

Wir haben es national wie international mit weitgehend austauschbaren Produkten zu tun. Aus der Sicht der Unternehmungen und ihrer Spezialisten wird dies zwar vehement bestritten. Aus ihrer Perspektive mögen sie sogar Recht haben. Denn nach wie vor werden riesige Summen in die Entwicklung neuer Produkte, verbesserter Qualitätsstandards oder rationellerer Produktionsverfahren investiert. Die dabei resultierenden "Innovationen" (ob gross oder klein) spielen jedoch in den Augen der Kunden oftmals keine kaufentscheidende Rolle oder noch gravierender, werden gar nicht richtig wahrgenommen.

Beispiele für Produkte, die sich von ihren Leistungsmerkmalen her immer ähnlicher sind oder werden, finden sich in praktisch allen Branchen. Ob es sich um Autos (Mercedes, BMW, Audi usw.), Bohrmaschinen (Hilti, Bosch usw.), Schreibwerkzeuge (Mont Blanc, Lamy, Parker, Cross usw.), Handys (Nokia, Ericsson, Siemens ...) oder sonst welche Branchen handelt: Die Produkte an und für sich sind weitgehend austauschbar. Der Kunde hat zunehmend mehr Mühe seine Wahl zu treffen.

Trotzdem – oder vielleicht gerade deswegen – haben es Unternehmen wie BMW, Mont Blanc, McDonalds und andere geschafft, sich in gesättigten Märkten zu profilieren und durchzusetzen. Was diesen Beispielen gemeinsam ist: Sie haben es verstanden, klare und emotional positiv besetzte Vorstellungen über sich und ihre Leistungen in den Köpfen von Kunden und Konsumenten zu verankern. Dies jedoch nicht, indem sie sich einfach um eine "gutes Image" bemühen. Sie haben erkannt, dass ein gutes Image alleine nicht genügt. Es muss auch für etwas stehen. Sie richten sich konsequent und kompromisslos auf klar erfasste Bedürfniskonstellationen, eng umschriebene Problemfelder oder glasklar umschriebene Situationen aus. Sie gehen von einer unmissverständlich definierten Aufgabenstellung ihres Unternehmens aus und unterscheiden sich weniger durch ihre Produkte und Leistungen als vielmehr dadurch, wie sie von ihren Kunden wahrgenommen, erlebt und empfunden werden. Ihr Leistungsmarketing setzt neue Massstäbe im schärfer werdenden Konkurrenzkampf.

Ruinöser Preiskampf

Konsequentes Leistungsmarketing ist noch vielfach Wunschdenken. Allzu viele Unternehmen versuchen sich mit austauschbaren Produkten über den Preis zu profilieren. Immer weniger verdienen noch genug Geld mit dem Verkauf ihrer Produkte. Das Internet hat diese Entwicklungen dramatisch beschleunigt aber nicht ausgelöst!

Erschreckend ist festzustellen, wie viele Unternehmungen nur die "defensive" Strategie von Kosteneinsparungen und Rationalisierungen kennen, um sich für die nächste Preisrunde zu wappnen. Sich mit Dienst- und Nebenleistungen zu profilieren liegt auf der Hand. Nur: Diese können noch rascher als Produkte kopiert werden und sind in kürzester Zeit "Branchenstandard" – selbstverständlich kostenlos. Bei sinkenden Margen für Produkte entsteht ein "Verrechnungsbedarf" für zusätzliche Leistungen. Lernt das Unternehmen nicht, sich über ein professionell aufgebautes und strukturiertes Leistungsmarketing zu profilieren, wird das Problem der schmaler werdenden Margen noch weiter verstärkt.

Situatives Kaufverhalten

Kunden und Konsumenten kaufen und entscheiden anlassbezogen. Es ist der für Personen und Unternehmungen wichtige "Anlass" oder die "Situation" ausschlaggebend. Begrenzten Mitteln stehen unbegrenzte Angebotsmöglichkeiten gegenüber. Dies zwingt zu bewusster Entscheidung. Die Selektionskompetenz ist gefordert, d.h. es muss darüber entschieden werden, wofür "mehr" ausgegeben oder investiert wird, um dafür an anderer Stelle entweder zu verzichten oder einen Grundnutzen zum tiefstmöglichen Preis zu erstehen. Damit wird die klassische und in allen Marketingschulungen vermittelte Zielgruppen-Segmentierung zumindest fragwürdig. Sie wird abgelöst durch eine Segmentierung nach Bedürfniskonstellationen, Problemfeldern oder Situationen. Die Konkurrenz ist damit häufig nicht mehr nur im Lager der eigenen Branche zu suchen!

Sieben Thesen, um sich von der Konkurrenz abzuheben

Die nachfolgenden Thesen sind Schlussfolgerungen aus den geschilderten Entwicklungen. Sie erheben weder Anspruch auf Vollständigkeit, noch sind sie eine Erfolgsgarantie. Sie können jedoch dabei helfen, zu überprüfen, ob die grundsätzliche Ausrichtung des eigenen Unternehmens den Anforderungen der heutigen Märkte entspricht.

These 1: Sich ausrichten und konzentrieren auf Bedürfniskonstellationen, Problemfelder oder Situationen, statt auf Zielgruppen

Die konventionelle Marktsegmentierung nach Zielgruppen ist in vielen Branchen zunehmend fragwürdiger geworden. Eine Segmentierung nach Bedürfniskonstellationen, Problemfeldern und Situationen bietet sich an.

Erfolgreiche Marken und Produkte decken immer häufiger Bedürfnisbündel und Erlebnisbereiche ab, die bei sehr vielen an und für sich unterschiedlichen Zielgruppen vorkommen. Diese Erkenntnis gilt nicht nur für Konsumgüter, sondern genauso für Dienstleistungen und Investitionsgüter. Die Nürnberger Firma Kaiser z.B. demonstriert mit ihrer konsequenten Ausrichtung im Bereich "dekorative Oberflächenveredlung" deutlich was es heisst, in einem ganz spezifischen Teilbereich einer Branche technologisch innovativ und global führend zu sein und gleichzeitig auch so wahrgenommen zu werden.

Entscheidend ist, dass einzigartige Unternehmungen im Detail formuliert und umgesetzt haben, wie sie sein wollen und gesehen werden möchten. Sie haben sich intensiver mit ihrer "Bühne" auseinandergesetzt als alle anderen und werden dadurch letztlich kompetenter und glaubwürdiger. Entsprechend heben sie sich in der Wahrnehmung von ihrem Wettbewerb ab.

These 2: Professionelle Kommunikationsarbeit heisst permanente Darstellung der Anbieterkompetenz

Je länger je mehr spielt die Wahrnehmung des Kunden die entscheidende Rolle. Die technischen Eigenheiten eines Produktes treten vermehrt in den Hintergrund. Produktqualität ist nach wie vor auf hohem Niveau gefragt und notwendig, bei den meisten Produkten jedoch so selbstverständlich, dass es zur Profilierung alleine nicht mehr genügt.

Hilti tut nichts anderes als ihre Kommunikationsanstrengungen darauf auszurichten, zu beweisen, dass im Bereich der industriellen Befestigungen kein Weg an ihnen vorbeiführt. Der Name Hilti steht schlechthin für höchste Kompetenz als Anbieter in der Befestigungstechnik. Die Konkurrenz bietet in einzelnen Teilbereichen durchaus ebenbürtige Geräte an, doch ihr Name steht gleichzeitig nicht nur für Bohrmaschinen, sondern auch für Zündkerzen, Kühlschränke und Handys. Es ist nun mal ein Tatbestand: Man traut dem Spezialisten eher als dem Allrounder.

Die "objektive" Beschaffenheit eines Produktes ist mit der Realität des Kunden meistens nur lose verbunden. In seiner Wahrnehmung verbindet sich eine Vielzahl von Eindrücken und Bildern zu einem gefühlhaften, ganzheitlichen Urteil. Der Name eines Produktes (z.B. BMW), seine Herkunft (z.B. Uhren aus der Schweiz), seine Form (Bang & Olufsen für Design im HiFi-Bereich), wer als Person dahinter steht (Marrantz, Grundig, Davidoff usw.) etc. werden zum integrierten Bestandteil des wahrgenommenen und gekauften Nutzens.

These 3: Glaubwürdige Botschaften senden

Glaubwürdige Botschaften kann nur senden, wer sich eine hohe Kompetenz als Anbieter von professionellen Leistungen erworben hat. Anbieterkompetenz heisst in einem klar abgegrenzten Bereich nicht nur kompetenter zu sein, sondern auch so wahrgenommen zu werden. Diese Kompetenz muss laufend und immer wieder neu sichtbar gemacht werden. Auszugehen ist von einer griffig formulierten Aufgabenstellung. Damit kann kommuniziert werden, wofür das Unternehmen glaubwürdig sein will. Sieben von zehn Unternehmungen sind nicht in der Lage, ihre Aufgabenstellung als Unternehmen zu formulieren. Dadurch fehlt ihnen das Wesentlichste: Ihre Identität. Glaubwürdige Botschaften kann nur senden, wer Identität hat. Bei immer ähnlicheren Produkten spielt dabei der emotionale Mehrwert eine immer grössere Rolle. Es gilt eine eindeutige Position im Erlebnisempfinden und in der subjektiven Wahrnehmung der Kunden zu besetzen.

Als Konsequenz bedeutet dies, dass ein Name oder eine Marke nicht überall gleich kompetent sein kann. Erst die Eindeutigkeit und Klarheit der Vorstellungen, die mit einem Namen oder Absender verbunden sind, verleihen ihm Kraft. Beispielsweise sind Leistungen und Produkte gekoppelt an Image und Glaubwürdigkeit, z.B. von Herkunftsländern. Mode aus Italien, Wein aus Frankreich, Maschinen aus Deutschland, Uhren aus der Schweiz. Was geht in Ihnen vor, wenn Ihnen ein Sportwagen aus Tunesien, eine Schokolade aus Dubai, eine Maschine aus Kenia und Wein aus England angeboten würde?

These 4: Innovationen müssen die Anbieterkompetenz verstärken

Der Aufbau eines glaubwürdigen Images und einer starken Marke kostet Zeit. Einmal erreichte Spitzenpositionen finden unzählige Nachahmer. Produkte werden kopiert und – noch ärgerlicher – kommunikativ wird angeglichen oder angepasst.

Daraus ergibt sich ein logischer Zwang zur Innovation. Spitzenpositionen müssen immer wieder neu besetzt werden. Von neuem ist zu beweisen, dass man zu Recht zu den Besten gehört. Neue und verbesserte Produkte und Leistungen müssen ein erkanntes Problem sichtbar besser lösen können. Zu Innovation gehört ein Prozess. Er braucht Struktur, Systematik und Führung. Man kann in vielen Gebieten innovativ sein. Nur nützt es nichts, wenn sie nicht die eigene Glaubwürdigkeit stärken.

These 5: Nur kontinuierliche Marktbearbeitung schafft Vertrauen

Vertrauen entsteht durch die Kontinuität und Klarheit, mit der ein Unternehmen seine Standpunkte vertritt. Der häufigste Fehler, den man in der heutigen Zeit vermehrt antrifft, ist, dass sich Marketingverantwortliche durch Stress und Hektik nicht mehr genügend Zeit nehmen zur echten Auseinandersetzung mit ihrer eigenen "Bühne", speziell der Welt der Kunden. Einzigartigkeit beginnt mit der Intensität und Qualität der Auseinandersetzung! Die permanente Auseinandersetzung mit Problemen und Schwierigkeiten, Situationen, Ängsten, Gefühlen und Bedürfnissen der Kunden führt zu einem echten Verstehen und Erkennen, was wirklich wichtig ist. Und nur dann lassen sich Bedürfniskonstellationen, Problemfelder und Situationen exakt erfassen. Nur dann entstehen attraktive Leistungen, die zur eigenen Identität passen und nur dann kann "ansprechend und packend" kommuniziert werden.

Wer alle Jahre seine Werbeagentur wechselt, jedem neuen Modell und Schlagwort nachhechelt, hat kaum klare eigene Vorstellungen. Wer sich dauernd fragen muss, ob er auch ein Problem hat, das zum teuer eingekauften Konzept passt, hat den Kunden bereits aus den Augen verloren.

These 6: Kommunikation muss im eigenen Unternehmen beginnen

Ein Unternehmen kann nach aussen nur so gut sein, wie es intern die Voraussetzungen dafür schafft. In einer von kommunikativen Signalen überreizten Welt können wir nicht damit rechnen, ein Image und eine Glaubwürdigkeit nachhaltig aufzubauen, alleine mit den Medien oder sonst welchen technischen Kommunikationsmitteln. Dort, wo Leistungen erbracht und nicht nur Produkte verkauft werden, wo Vertrauen und Glaubwürdigkeit eine Rolle spielen, sind diese beim Kunden letztlich immer an die selber gemachten Erfahrungen und dabei persönlich gewonnenen Einsichten und Erkenntnisse geknüpft.

Und da ist es manchmal fast beängstigend, im Unternehmen Diskussionen darüber anzuhören, ob eine doch teure Verkaufsmannschaft nicht besser ersetzt würde durch massive Werbung, Direct Marketing-Aktivitäten oder ob nicht alles nur noch im Internet passieren sollte (dabei erkennen immer mehr Unternehmungen, dass es darum geht, die Vorteile von Mehrkanalsystemen für das eigene Unternehmen zu nutzen) und ob persönliche Gespräche und Auseinandersetzungen mit Schlüsselfragen nicht besser durch das kostensparende Intranet ersetzt werden sollen.

Solche und ähnliche Überlegungen zeigen zweierlei: Erstens sind sich viele Marketing- und Verkaufsverantwortliche zu wenig darüber bewusst, wie Meinungen, Ansichten und homogene Vorstellungsbilder bei ihren Kunden geprägt werden. Und zweitens drückt es ein gewisses Unverständnis darüber aus, was für eine Rolle die vielfältigen Marktbearbeitungsinstrumente im modernen Marketing spielen und was ihre Beiträge an den Unternehmenserfolg sind. Speziell bei der Klarlegung der zukünftigen Rolle von externem und internem Verkauf und grundsätzlich darin, wie der Verkauf in Zukunft zu führen ist, liegt Entwicklungspotential brach.

Unsere Erfahrung beweist: Überall dort, wo sich die obersten Führungskräfte mit der Welt des Kunden, seinen Vorstellungen, Ängsten und Wünschen intensiv auseinandersetzen, sind Strategien und Marktbearbeitungskonzepte konkret und umsetzbar. Die Mitarbeiter glauben etwas bewegen und verändern zu können und führen engagierte Dialoge mit den für das Unternehmen wichtigen Personen. Die breit angelegte Auseinandersetzung im Unternehmen führt zu einer einheitlichen Grundhaltung, zur Akzeptanz von Leitbildern und Visionen und letztlich zu jenen, manchmal kleinen, individuellen Verhaltensänderungen, die den Unterschied ausmachen und auf den Kunden so positiv wirken.

These 7: Partner sein, statt davon reden

Die Einstellungen, Standpunkte und Eigenheiten des Unternehmens, bzw. der Menschen, die dahinter stehen, müssen für den Kunden zu seinem Nutzen erlebbar werden.

Das dazugehörige Schlagwort heisst "Partnerschaft". Kaum ein Leitbild, in dem dieser Begriff fehlt. Und doch ist es ein missbrauchter, abgenützter und missverständlicher Begriff geworden. Jeder will Partner der Kunden sein und bietet sich an. Zu viele sind unter dem Segel der Partnerschaft "über den Tisch gezogen" worden.

Und doch ist Partnerschaft wichtig. Inhaltlich und nicht als Worthülse. Wo Probleme gemeinsam angepackt werden, miteinander nach Lösungen gesucht wird und Leistung und Gegenleistung im Gleichgewicht sind, wird Partnerschaft gelebt. Dass es dazu eine Haltung, Standpunkte und Fähigkeiten braucht, ist klar. Entsprechend ist das Augenmerk darauf zu richten, wie Fähigkeiten und Motivation der Mitarbeiter im Einklang mit dem vernünftigen Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel konzentriert werden. Hier liegt die Herausforderung.

Zusammenfassung

Produkte und Angebote werden immer schneller kopiert und sind in den meisten Branchen austauschbar geworden. Der Kunde ist mit einem riesigen, unübersichtlichen globalen Angebot konfrontiert. Sparübungen, Kostenreduktion und Rationalisierung führen zu kurzfristigen Erfolgen, erhöhen jedoch kaum die Attraktivität eines Unternehmens. Viele Unternehmungen glauben, sich vor allem durch den Preis von der Konkurrenz unterscheiden zu müssen. Immer weniger Unternehmungen verdienen noch Geld mit ihren Produkten und sind deshalb mit schwerwiegenden, existenziellen Problemen konfrontiert. Der Kunde kauft anlassbezogen bzw. situativ. Die Segmentierung nach Zielgruppen wird dadurch fragwürdig und abgelöst durch eine Ausrichtung auf Bedürfniskonstellationen, Problemfelder oder -situationen. Die Konkurrenz ist damit häufig nicht nur in der eigenen Branche zu suchen.

Produkt- und Leistungsqualität muss selbstverständlich auch in Zukunft auf hohem Niveau erhalten und weiterentwickelt werden. Dies alleine genügt jedoch nicht mehr, um sich von der Konkurrenz entscheidend abzuheben.

Der Konkurrenzkampf findet vermehrt auf der Wahrnehmungsebene statt. Diejenigen Unternehmen, die sich konsequent und gezielt eine Anbieterkompetenz aufbauen und sich im Markt entsprechend positionieren, setzen sich langfristig erfolgreich durch.

Dr. Jörg T. Sorg ist seit 1985 Unternehmensberater im Bereich Unternehmensentwicklung, Marketing und Vertrieb. Als Coach und Begleiter vieler namhafter Firmen hat Dr. Sorg vielfältige Praxiserfahrungen, welche in seine Beratung, Seminare und Workshops einfließen. Nach seinem Studium der Naturwissenschaften an der ETH Zürich war Dr. Sorg zunächst in Europa und USA in der Unternehmensentwicklung tätig. Die jahrelange Zusammenarbeit mit einer renommierten St.Galler Beratungsfirma und die Nähe zur Hochschule St.Gallen haben seine Arbeit wesentlich geprägt. Seine Ausführungen zum Thema **Einzigartigkeit** sind auch aus diversen internationalen Publikationen bekannt.



J.T.Sorg & Partner
Dr.Jörg T. Sorg
Höhenstr. 3
CH-8253 Diessenhofen

Telefon +41 52 6572436
Telefax +41 52 6572435
Mobil +41 79 6003317
E-Mail joerg.sorg@bluewin.ch
Home www.sorg-joerg.ch

