

Praxisbeispiele für Alleinstellungsmerkmale

 Ich weiß zwar, dass ich Alleinstellungsmerkmale für eine optimale Positionierung im Markt brauche. Aber wenn ich mich zu sehr spezialisiere, verliere ich doch Kunden und stehe vielleicht sogar ganz alleine da, oder?

 Hand aufs Herz, es gibt in unserer vielfältigen Warenwelt doch nur noch selten wirklich Neues. Trotzdem können Sie sich von der Konkurrenz abheben und auffallen, indem Sie Produkte und Service intelligent kombinieren, sich auf die Bedürfnisse lukrativer Teilzielgruppen konzentrieren und sogar, indem Sie die Leistungsbreite clever beschneiden.

Bleibender Erfolg durch Reduktion des Angebots: In den 1980er Jahren trennte sich der Schweizer Werner Kieser von den meisten Aspekten, die damals ein Fitnessstudio ausmachten. Er verzichtete auf Sauna, Solarium, Getränketheke, verbotte Nahrungszusätze, aber auch Gymnastikstunden aus dem Programm und beschränkte sich lediglich auf Geräte zum Aufbau von Muskeln, insbesondere denen im Rücken. Im ersten Jahr verschreckte der gelernte Tischler und Kraftsportler eine Menge seiner Kunden und verlor knapp 20 Prozent seines Umsatzes. Die Verluste hat er längst wieder ausgeglichen: Durch die konsequente Reduktion seiner Fitnessstudios auf Angebote zur Stärkung des Rückens und gegen Rückenprobleme hat Kieser nicht nur sein Überleben gesichert, sondern eine Franchisekette gegründet, zu der heute mehr als 145 Filialen in Europa gehören. Sein Erfolg gründet auf einer vorbildlichen Alleinstellung und hat neue Zielgruppen für das Thema Fitness erschlossen.

Kieser ist kein Einzelbeispiel. Praktische Erfahrungen und viele Studien belegen, dass diejenigen Unternehmen überleben und Erfolg haben, die sich auf Nischen konzentrieren und Kunden einzigartigen Service oder Angebote bieten. Trotzdem scheuen Gründer und Unternehmer davor zurück, ihr Angebot auf Alleinstellungsmerkmale hin zu überprüfen und sich dann konsequent darauf zu beschränken. Sie befürchten, durch die geforderte Fokussierung ihren potenziellen Kundenkreis zu verkleinern und Aufträge zu verlieren.

Das Gegenteil ist der Fall: Solche Firmen sorgen für Furore, weil sie aus der Masse herausragen. Das gelingt ihnen, indem sie gewohnte Services neu denken und streng an die Bedürfnisse von eng begrenzten Zielgruppen anpassen. Apple zum Beispiel kombiniert Gewohntes neu und konzentriert sich damit auf zugespitzte Zielgruppen. Der Computerhersteller stimmte sich erst mit unverwechselbarem (Produkt)Design gegen den Preisverfall in der Branche. Aus der Strategie, nur Exklusives zu bieten, entstanden mit Aufkommen der Musik-Downloads der iPod und die Online-Musikbörse iTunes als neue Unterhaltungselektronikprodukte mit eigenen Internetservices sowie das iPhone-Handy mit exklusiven Partnern.

Wer also heute mit einem eigenen Unternehmen startet, sollte seinen anvisierten Markt genau ergründen, Konkurrenten und Wettbewerber mit ähnlichem Angebot anschauen und sich von

diesen durch Einzigartigkeit absetzen. Das gelingt vor allem durch die strikte Konzentration auf Zielgruppen. Vermöntlich kleinere Kundenkreise sind deutlich lukrativer als Massenmärkte, auch weil sie konkreter zu bedienen und vor allem durch Werbung anzusprechen sind.

Marktforscher unterscheiden zur besseren Positionierung den Grund-, den Zusatz- und den Geltungsnutzen: Der Friseur etwa schneidet Haare und befriedigt dadurch grundsätzliche Bedürfnisse. Daneben könnte er sich durch zusätzliche Leistungen profilieren: etwa durch billige Preise, durch das Verzichten auf umständliche Terminabsprachen, durch ein besonderes Händchen für Farbe oder durch Mobilität und Hausbesuche. Die Kombination solcher Services bringt nochmals vielfältige Marktmöglichkeiten. Mehr Chancen, individuelle Zeichen zu setzen, bietet der Geltungsnutzen: Wenn es als schick gilt, in einen auffällig gestalteten Salon zu gehen, zieht das Kunden an, ebenso wenn es dem Ruf gut tut, sich von einem mehrfach preisgekrönten Maestro die Frisur richten zu lassen. Oder es beruhigt das Gewissen, den Kopf nur mit ökologisch einwandfreien Chemikalien behandelt zu wissen. Aus solchen Forderungen entstehen wie nebenbei neue Strategien.

Welchen Nutzen also bieten Sie Ihrer Kundschaft? Und auf welchen Zusatz- und Geltungsnutzen wollen Sie sich außerdem konzentrieren? Das sind die einfachen, aber wirkungsvollen Fragen, aus denen wirtschaftliche Erfolgsrezepte und erkennbare Markenprofile entwickelt werden. ●



experten | TIPPS

- Was sind die häufigsten Beschwerdegründe in Ihrer Branche? Machen Sie es besser und betrachten Sie die Reklamationen als Ansatzpunkte für Ihre Alleinstellung.
- Nehmen Sie Service ernst. Nur so können Sie sich persönlich als Anbieter profilieren und Kunden dauerhaft binden.



Die nächsten Schritte

- ↗ Beschreiben Sie Eigenschaften von Produkten oder Dienstleistungen strikt anhand des Nutzens für den Verbraucher. So erkennen Sie potenzielle Zielgruppen.
- ↗ Überlegen Sie Einwände, die gegen Ihr Angebot sprechen können, und setzen Sie klare Argumente dagegen. So entdecken Sie Werbeaussagen, eventuell auch nützliche Zusatzservices.
- ↗ Betreiben Sie im Internet, in der Lokalzeitung, auf der Straße, in der Freizeit und auf Reisen konsequent Markt- und Konkurrenzforschung. Wer bietet Ähnliches oder Gleiches? Wie macht er das? Was macht er anders/besser als Sie? Was bieten hingegen nur Sie?



Hier erfahren Sie mehr

- ↗ Wikipedia: Alleinstellungsmerkmal
[Servicelink 05-02-01](#)
- ↗ Checkliste zur Analyse von Produktnutzen
[Servicelink 05-02-02](#)

- ↗ Checkliste zur Markt- und Konkurrenzforschung
[Servicelink 05-02-03](#)
- ↗ Kurze Tipps und Erklärung zum Alleinstellungsmerkmal
[Servicelink 05-02-04](#)

- ↗ Wolfgang Mewes: Mit Nischenstrategie zur Marktführerschaft (34,80 Euro)
[Servicelink 05-02-05](#)

Die Rechtsform wählen



Wann und warum soll oder muss ich einen Rechtsformwechsel vornehmen?



Wenn Unternehmen wachsen, erhöhen sich auch die Risiken. Der Wechsel der Gesellschaftsform kann die Haftung einschränken. Auch wenn Investoren oder Mitarbeiter am Unternehmen beteiligt werden oder die Übergabe an die nächste Generation geplant wird, sollten Unternehmen rechtlich neu aufgestellt werden. Nicht zuletzt hängt von der Rechtsform auch die Besteuerung ab.

Aus einer Grafikwerkstatt wurde binnen vier Jahren ein respektables Unternehmen: Daniel A. in München arbeitet nicht mehr alleine für verschiedene Verlage, sondern bindet freie Mitarbeiter ein. Zusammen mit Journalisten und Internetprogrammierern entwickelt er jetzt auch Kundenzetschriften sowie Homepages. Der Steuerberater warnte und riet zur Veränderung der Rechtsform. Denn als Einzelunternehmer und Projektleiter, der meist auch die Arbeiten der Kollegen mitverantwortete, würde er mit seinem Privatvermögen haften, sollte einem Kunden wegen eines fehlerhaften Auftrags Schäden entstehen. Schon die verzögerte Auslieferung einer Kundenzetschrift könnte mehrere tausend Euro Schadenersatz kosten.

Es gibt viele Gründe, über die Änderung der bestehenden Rechtsform nachzudenken. Wachstum ist sicher einer der besten. Daraus folgen ja nicht nur höhere Risiken, sondern neue Bedürfnisse: Wenn etwa Unternehmer zur Realisierung ihrer Zukunftspläne frisches Kapital benötigen und Investoren oder Mitarbeiter beteiligen wollen, muss die Rechtsform das zulassen. Auch die Betriebsübergabe an die nächste Generation wird oft genug über eine nach und nach wachsende Beteiligung des Nachfolgers geregelt. Nicht zuletzt helfen Rechtsformen unter bestimmten Konstellationen auch beim Steuernsparen. Doch Rechtsformen haben nicht nur ihre Vorteile: Die Limited etwa ist günstig in der Einrichtung, aber für sie gilt englisches Recht und macht es nötig im Ausland zu handeln – dazu ist in der Regel ein Dienstleister nötig. Manche Gesellschaftsverträge setzen Einlagen in Form von Gütern oder Kapital voraus. Die GmbH oder die stille Gesellschaft beschneiden wiederum den Entscheidungsspielraum der Geschäftsführer und erfordern wie auch die Kleine AG einen jährlichen Geschäftsbericht.

Sicher ist: Die Entscheidung, in welcher Rechtsform ein Unternehmen geführt wird, hat persönliche, rechtliche, steuerliche und finanzielle Folgen für den Unternehmer. Patentrezepte gibt es nicht. Während sich Gründer bei der Wahl auch von den Gründungskosten oder der Kapitalausstattung leiten lassen, achten die Inhaber etablierter Betriebe eher auf Haftungsausschluss oder einfache Möglichkeiten der Beteiligung.

Daher sollten Unternehmer diese Frage nicht allein regeln, sondern mit einem Rechtsanwalt und/oder einem Steuerberater besprechen. Wichtig dabei ist, die externen Berater umfassend über die Geschäfte, Ziele und Strategien ins Bild zu setzen, nur

so können sie wachsende Bedürfnisse in geltendes Recht umsetzen oder Empfehlungen aussprechen. Ein Businessplan für die nächsten drei bis fünf Jahre bildet eine gute Grundlage für die notwendigen Diskussionen.

Daniel A. hat sich übrigens für die Kleine AG und somit für eine unter Gründern eher ungewöhnliche Rechtsform entschieden. Das Mindestkapital von zurzeit 50.000 Euro brachten er und Kollegen in Form von Bargeld und technischer Ausstattung ein. Unter Mentoren und Beratern fanden sich überdies drei Aufsichtsräte für die neue Gesellschaft. Das Kapital kann bei Bedarf schnell wachsen. An der Kleinen AG des Grafikers und seiner Mitstreiter können sich – das war der Hauptgrund der Entscheidung – relativ unkompliziert weitere Investoren, Kunden oder Mitarbeiter beteiligen oder bei Bedarf und nach bestimmten Regeln wieder aussteigen. ●

Rechtsformen, die infrage kommen:

- ↗ Einzelfirma
- ↗ Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)
- ↗ Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
- ↗ Offene Handelsgesellschaft (OHG)
- ↗ Partnergesellschaft (PartnG)
- ↗ Auslandsgesellschaft Limited (Ltd)
- ↗ Kommanditgesellschaft (KG)
- ↗ Aktiengesellschaft (AG)
- ↗ Kleine Aktiengesellschaft
- ↗ Genossenschaft
- ↗ Stiftung



Checkliste: Rechtsform

- Wie viel Eigenkapital bringen Sie mit?
- Wie riskant sind Ihre Geschäfte? Wie häufig stehen Sie vor Ersatzforderungen?
- Wollen Sie die Haftung einschränken?
- Wollen Sie andere beteiligen?
- Wollen Sie alleine die Geschäfte führen oder sich das Management teilen?
- Wie viel Aufwand kann die Gesellschaft erfordern?
- Wie hoch sollten die Kosten sein?
- Soll die Rechtsform auch ein bestimmtes Image vermitteln?
- Sind Steueraspekte bei der Veränderung wichtig?
- Wollen Sie Ihr Unternehmen einmal vererben oder verkaufen?
- Wächst Ihr Unternehmen schnell oder eher langsam, wollen Sie zukaufen oder aus eigener Kraft weiterwachsen?

Entscheidungshilfe bei der Rechtsform

	Mindestkapital	Haftungsbeschränkung	Gründungskosten
Einzelunternehmen	nein	nein	ca. 50 Euro
Sonderfall: eingetragener Kaufmann (e.K.)	nein	nein	ca. 500 Euro
GbR	nein	nein	ca. 50 Euro
OHG	nein	nein	ca. 750 Euro
PartnerG	nein	auf jeweils zuständigen Partner	ca. 750 Euro
KG	nein	für Kommanditist: ja	ca. 500 Euro
GmbH*	ja	ja	ca. 2.500 Euro
Sonderfall: Ein-Mann-GmbH*	ja	ja	ca. 2.500 Euro
Kleine AG	ja	ja	ca. 2.500 Euro

*) Mit Inkrafttreten der GmbH-Novelle sinken Mindestkapital und Gründungskosten deutlich
 **) zzgl. Kosten für Gesellschaftsvertrag



Hier erfahren Sie mehr

↗ Wikipedia: Rechtsformen von Unternehmen, auch im Ausland
[Servicelink 08-01-01](#)
 ↗ GründerZeiten Nr. 33: Rechtsform
[Servicelink 08-01-02](#)

↗ BMWi: Wahl der Rechtsform
[Servicelink 08-01-03](#)
 ↗ Der Deutsche Anwaltsverein nennt Spezialisten
[Servicelink 08-01-04](#)

↗ Der Steuerberaterverein gibt Tipps und nennt Spezialisten
[Servicelink 08-01-05](#)
 ↗ Thomas Münster: Die optimale Rechtsform (17,90 Euro)
[Servicelink 08-01-06](#)