



media-TREFF

MARKENMANAGEMENT

SONDERAUSGABE ZUR
MARKENKONFERENZ B2B 2011



MARKENWERTE

SCHAFFEN UNTERNEHMENSWERTE

URSACHEN FÜR MARKENERFOLG

WENN DIE MARKE ZUM TIER WIRD

DIE BESTEN BOTSCHAFTER

DER MARKE SIND DIE MITARBEITER

MARKENENTWICKLUNG

IST CHANGE MANAGEMENT

STUDIE: DIE MARKEN

DER HIDDEN CHAMPIONS

CASE STUDIES

GLS BANK - MANROLAND

STILL - HARTMANN

Marco Petracca

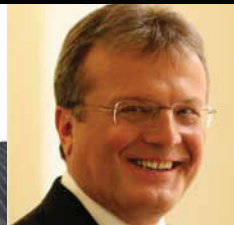
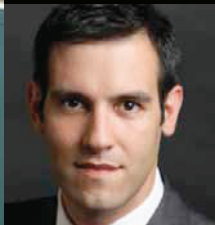
Michael Brandtner

Thomas Loest

Prof. Dr. Brandmeyer

Prof. Dr. Schmidt

Frank Merkel





BIESALSKI & COMPANY

BRAND · VALUE · MANAGEMENT

Mehr als 20 Prozent des Unternehmenswertes*
entfällt auf die Marke. Daher glauben wir:
»Nichts ist wertvoller als ein guter Name«



Marke ist Wert

Wieviel steuert die Marke zu Umsatz und Gewinn bei und welches Potenzial steckt in ihr?

Marke ist Wachstum

Wo liegen die Stellhebel zur Absicherung und Steigerung des Unternehmenserfolgs mit der Marke?

Marke ist Kapital

Wie kann der Marken-Mehr-Wert zur Unternehmensfinanzierung genutzt werden?

*durchschnittlicher Anteil bei B2B-Unternehmen. Quelle: Markenwert-Datenbank B&C

Wir geben Antworten auf die oben genannten Fragen. Bei BIESALSKI & COMPANY verbinden wir Marken- und Finanz-Expertise mit B2B-Erfahrung. Damit steigern wir die Relevanz der Marke für den Unternehmenserfolg - von der Strategie bis zur Umsetzung.

Sie wollen mehr erfahren? Besuchen Sie uns unter www.biesalski-company.com

TURNING **BRANDS** INTO **VALUE!**

Die Marken der Hidden Champions

Von Tomasz de Crignis

„Starke Marken, die kaum einer kennt“ – wie passt das zusammen? Wenn von wohlklingenden Markennamen die Rede ist, denken die meisten an Coca Cola, Apple oder Mercedes. Kein Wunder, denn sie begegnen uns immer und überall. Aber... wer kennt die „gelben Eimer“ von STO oder den Elefanten im Logo von Putzmeister? Ob in Dubai, China oder Brasilien – auf vielen Großbaustellen dieser Welt sind diese Marken präsent. Genauso wie andere Hidden Champions fokussieren sie sich in allem, was sie tun und lassen, auf ihren Markt und haben in ihrer Zielgruppe eine überzeugte Fangemeinde.

Bei BIESALSKI & COMPANY weisen wir regelmäßig nach, dass die Marke einen erheblichen Anteil zum Unternehmenserfolg beisteuert, sowohl in B2C- als auch in B2B-Branchen. Die professionelle Beschäftigung mit der Marke als Werttreiber erfordert eine spezifische Kompetenz, die das „Gefühl für die Marke“ mit finanzwirtschaftlicher Kompetenz verknüpft.

Dieses wertorientierte Verständnis der Marke haben wir auch als Grundlage für eine Kooperationsstudie mit der WirtschaftsWoche herangezogen. Wir wollten wissen, welchen Stellenwert die Marke bei deutschen Weltmarktführern im B2B-Bereich hat. Die Studie „Die Marken der deutschen Hidden Champions“ liefert dabei spannende und überraschende Einblicke in die Welt der mittelständischen Industrie.

Bekanntheit, Sympathie und Vertrauen – ist nicht alles!

Marke ist wichtig! Seit Jahrzehnten wird die Bedeutung der Marke in der Fachliteratur und in der Praxis immer wieder betont. Sie ist der verlässliche Anker in der Angebotsvielfalt, dient zur Differenzierung gegenüber der Konkurrenz und schafft Kaufanreize. Das sind mit Sicherheit wichtige Erfolgsfaktoren, deren Einfluss auf Umsatz und Ertrag jedoch bisher nicht eindeutig nachgewiesen wurde.

Demgegenüber stehen konkrete und direkt messbare Investitionen in die Marke, die teilweise einen wesentlichen Aufwandsposten in der GuV darstellen. Daraus resultiert die Frage, die sich jeder Inhaber und Geschäftsführer – insbesondere im B2B-Bereich – zwangsläufig stellt:

Lohnen sich Investitionen in den Reputationsaufbau überhaupt? Oder: Welchen konkreten Beitrag liefert die Marke für den Unternehmenserfolg, und zwar auf Umsatz- und Ertragsbene?

Studienergebnisse: Die Top-Hidden Champions

Rang	Unternehmen	Score*	Marken-Performance-Index (max. 100 Punkte)	Unternehmens-Performance-Index (max. 100 Punkte)	Hidden-Champion-Index (max. 200 Punkte)
1	Herrenknecht	70,7	72,7	143,4	
2	ebmpapst	71,4	70,5	142,0	
3	PERI	56,5	74,6	133,3	
4	Rudolf Wild	69,7	63,0	129,7	
5	Otto Bock	62,4	66,8	128,7	
6	Karl Storz	64,1	64,2	128,3	
7	LÜRSSEN	70,4	57,7	128,1	
8	KAESER	69,4	59,1	127,4	
9	Grimme	62,3	64,8	127,1	
10	Duravit	64,5	62,5	127,0	
11	STO	55,8	69,1	121,9	
12	WILO	55,8	62,6	118,4	
13	Schuler	68,7	48,0	117,7	
14	Putzmeister	67,3	49,4	117,2	
15	DORMA Holding	53,6	63,9	112,5	
16	ABEKING & RASMUSSEN	54,7	59,0	109,7	
17	BPW Bergische Achsen	59,5	47,6	107,1	
18	Lapp Holding	54,5	49,2	103,7	
19	KWS Saat	44,2	59,5	102,2	
20	Renolit	44,7	57,5	100,0	

■ Marken-Performance-Index (max. 100 Punkte) ■ Unternehmens-Performance-Index (max. 100 Punkte) * Hidden-Champion-Index (max. 200 Punkte)

Rang	Unternehmen	Score*	Rang	Unternehmen	Score*
21	Siegwerk Druckfarben	99,5	36	Jowat	85,4
22	SENNEBOGEN	96,0	37	Läpple	85,4
23	Germanischer Lloyd	95,6	38	Hans Turck	85,3
24	Hettich Holding	95,4	39	Big Dutchman	85,2
25	WAGO Kontakttechnik	94,8	40	Rickmers	83,2
26	Roto Frank	94,3	41	FEV Motorentechnik	83,1
27	Sennheiser electronic	94,1	42	Muhr und Bender	83,0
28	HOYER	93,6	43	Huf Hülsbeck & Fürst	82,2
29	Bauerfeind	93,3	44	Eisenmann	79,9
30	MHM Holding	91,2	45	GREBE	79,7
31	Häfele	90,4	46	Wieland Electric	79,0
32	Schwing	89,3	47	Mankiewicz Gebr. & Co.	79,0
33	Claus-Peter Offen	88,4	48	ALLGÄUER WERKE	78,0
34	Richard Wolf	87,0	49	E.R. Schiffahrt	71,3
35	Baerlocher	87,0	50	Witzenmann	68,2

* Hidden-Champion-Index (max. 200 Punkte)

Zur Beantwortung dieser zentralen Fragestellung haben wir insgesamt 240 Familienunternehmen mit einem Umsatzvolumen bis 1 Mrd. Euro aus neun verschiedenen B2B-Branchen analysiert. Der Fokus der Untersuchung lag hierbei einerseits auf der Marken-Performance und andererseits auf der Unternehmens-Performance.

Der **Marken-Performance-Index** beschreibt den Erfolg der Markenführung des Unternehmens. Er setzt sich aus den Faktoren Markenbekanntheit, Qualität der Marketingaktivitäten, Markenreputation, Markenverbundenheit und Marken-Premium zusammen. Der **Unternehmens-Performance-Index** bildet den unternehmerischen Erfolg im Marktumfeld ab. Er umfasst die Faktoren Umsatz, Rentabilität, In-





novationskraft, Kompetenz und Stellung am Markt. Die Summe dieser beiden Performance-Kennzahlen ergibt schließlich den **Hidden-Champions-Index**.

Vorweg genommen bestätigen die Ergebnisse der Studie unsere Erfahrungen: Hidden Champions verfügen über ein stark ausgeprägtes Markenbewusstsein. Der „gute Name“ ist nicht nur ein Aushängeschild, sondern und gerade auch in B2B-Märkten ein wesentlicher Baustein des Unternehmenserfolgs.

Welchen Einfluss hat die Marke auf den Unternehmenserfolg?

Die Marke hat einen starken Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Die Gegenüberstellung der Marken-Performance und des wirtschaftlichen Erfolgs verdeutlicht diesen Zusammenhang. (siehe Grafik links oben)

Dabei wirkt Marke branchenübergreifend. Die Markenrelevanz ist in allen untersuchten Branchen des B2B-Marktes vergleichbar hoch. Was zählt, ist die individuelle Leistung des Unternehmens.

Neben dem direkten Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, nimmt die Marke auch eine zentrale Stellung bei der Stakeholder-Kommunikation ein. Starken Marken wird eine bessere Zukunftsfähigkeit zugesprochen. Als Vehikel zur Vermittlung der übergreifenden Kompetenz sichert die Marke die Marktstellung des Unternehmens langfristig ab und macht die Unternehmen auch in Krisen beständiger. Dies spiegelt sich ebenfalls in der Beurteilung der Unternehmen durch den Kapitalmarkt wider. Besserer Zugang zu Fremdkapital-Finanzierungen sowie günstigere Konditionen wurden uns durch die führenden Hidden Champions bestätigt.

Eine weitere wichtige Stakeholder-Zielgruppe sind Arbeitnehmer. Im Kampf um High-Potentials haben Hidden Champions einen wesentlichen Wettbewerbsnachteil – ihren Standort, der oftmals fernab attraktiver Ballungszentren liegt. Zur Steigerung der Anziehungskraft für potenzielle Mitarbeiter setzen Hidden Champions deshalb zunehmend auf Employer-Branding – Internationalität, Technologiekompetenz und Einzigartigkeit des Unternehmens sollen Top-Arbeitskräfte anziehen.

Lohnt sich die Marke?

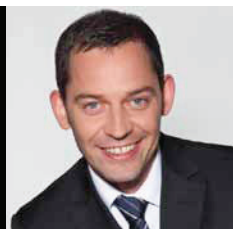
Um diese Frage objektiv beantworten zu können, muss das sogenannte Marken-Premium genau berechnet werden. Das Marken-Premium beschreibt den durch die Marke generierten Mehr-Umsatz auf Preis- und Mengenebene. Konkret heißt das: starke Marken können im Wettbewerbsumfeld höhere Preise durchsetzen und größere Mengen absetzen. Gerade das Thema Preis-Premium wird jedoch im B2B-Umfeld sehr sensibel behandelt. In stark wettbewerbsintensiven Märkten, in denen die Kaufentscheidung durch Buying Center beziehungsweise sehr dominante Einkaufsabteilungen bestimmt wird, ist es den Unternehmen schon fast unangenehm, wenn Sie ein Preis-Premium durchsetzen. Die Erfahrung hat uns allerdings gezeigt, dass Einkäufer sich des Preisaufschlages für einen renommierten Anbieter bewusst sind und für Marken, die auch einen relevanten „Mehr-Wert“ bieten, bereit sind, diesen zu bezahlen. Die Höhe des Preis-Premiums wird in erster Linie durch die Marke bestimmt, also durch Wahrnehmung, Reputation und Begehrlichkeit des Anbieters – wobei externe Faktoren, wie das Branchen- und Wettbewerbsumfeld berücksichtigt werden müssen.

Das Marken-Premium, das deutsche Hidden Champions durchsetzen können, liegt nach Einschätzung der Branchenexperten durchschnittlich zwischen 7 und 12 Prozent. Das zeigt, die gezielten Investitionen in die Marke lohnen sich – vorausgesetzt das Marken-Budget wird in die richtigen Botschaften und Marketing-Instrumente investiert.

Was kann man von den top-platzierten Hidden Champions lernen?

Im B2B-Geschäft sind die Produkte weitestgehend transparent und im Wettbewerb vergleichbar. Hidden Champions haben schon sehr früh die Bedeutung der Marke erkannt und bündeln unter ihrem guten Namen spezifische und differenzierende Kompetenzen – getreu der Devise „weg von den Produkteigenschaften hin zum Kundennutzen“. Durch System- und Problemlösungskompetenz, zahlreiche Service- und Beratungsleistungen und vor allem durch hohes persönliches Involvement (sowohl der Inhaber als auch der

Tomasz de Crignis - Senior Consultant bei BIESALSKI & COMPANY - verfügt über langjährige Erfahrung bei der monetären Bewertung von Marken und ein ausgeprägtes Verständnis von Marken als Vermögenswert. Mit einer Erfahrung von über 100 bewerteten Marken hat er vielfach die Bedeutung der Marke für den Unternehmenserfolg nachgewiesen. Bei BIESALSKI & COMPANY unterstützt er vor allem B2B-Unternehmen bei der nachhaltigen Absicherung und Steigerung des Markenwertes



Mitarbeiter) können sie im Wettbewerb Alleinstellungsmerkmale aufbauen.

Des Weiteren besitzen diese Unternehmen ein klares Profil. Der Markenkern ist stark durch die Werte des Gründers beziehungsweise des Unternehmers geprägt. Die Markenkompetenzen sind fest im Unternehmen verankert, werden durch die Mitarbeiter getragen und über Generationen fortgeführt. Dadurch entsteht eine Authentizität, die konsequent und kontinuierlich gelebt wird.

Zusammengefasst besitzen die Top-Hidden Champions die besten Voraussetzungen, um sich weiterhin als starke Marke im Markt zu platzieren:

- Überlegenes Produkt- und Leistungsportfolio
- Starke Unternehmerpersönlichkeiten, die eine Leistungskultur prägen
- 100%-iges Commitment der Mitarbeiter

Die führenden Hidden Champions machen vor, wie Markenführung erfolgreich umgesetzt werden kann. Dabei entstehen Marken, die bei ihrer Zielgruppe stärker verankert sind, als viele der bekannten Marken im Konsumgüter-Bereich.

Wie kann man den Unternehmenserfolg mit der Marke gezielt steigern?

Sowohl die Studie als auch unsere Gespräche mit den Hidden Champions haben deutlich gezeigt – der Erfolg der top-platzierten Hidden Champions basiert auf einer methodisch abgesicherten und stringenten Vorgehensweise. Dabei werden markenbezogene Strategien, Strukturen, Prozesse und Maßnahmen auf die Absicherung und Steigerung der Ertragskraft ausgerichtet. Markenziele, wie die Fokussierung auf Bekanntheit oder Sympathie, greifen viel zu kurz und haben nur dann eine Berechtigung, wenn sie nachweislich dazu dienen, neue Kunden zu gewinnen, bestehende Kunden zu binden und das Preis-Premium zu argumentieren.

Zwischen der Markeninvestition und der Markenwertschöpfung steht jedoch die Zielgruppe. Um eine nachvollziehbare Input-Output-Beziehung herzustellen, muss die gesamte Markenwirkungskette analysiert werden. Durch eine strukturierte Analyse der Marke aus Zielgruppensicht kann ein Wertschöpfungsbezug aller Markenaktivitäten hergestellt werden. Damit wird der Marken-Mehrwert nicht nur messbar, sondern auch gezielt steuerbar und nutzbar - und Markenführung zu einer betriebswirtschaftlichen Disziplin. □