Robert Shiller · Garrelt Duin · Andreas Renschler · Mykola Asarow · Reinhold Festge · Ferdinand Kirchhof

Wirtschafts Woche

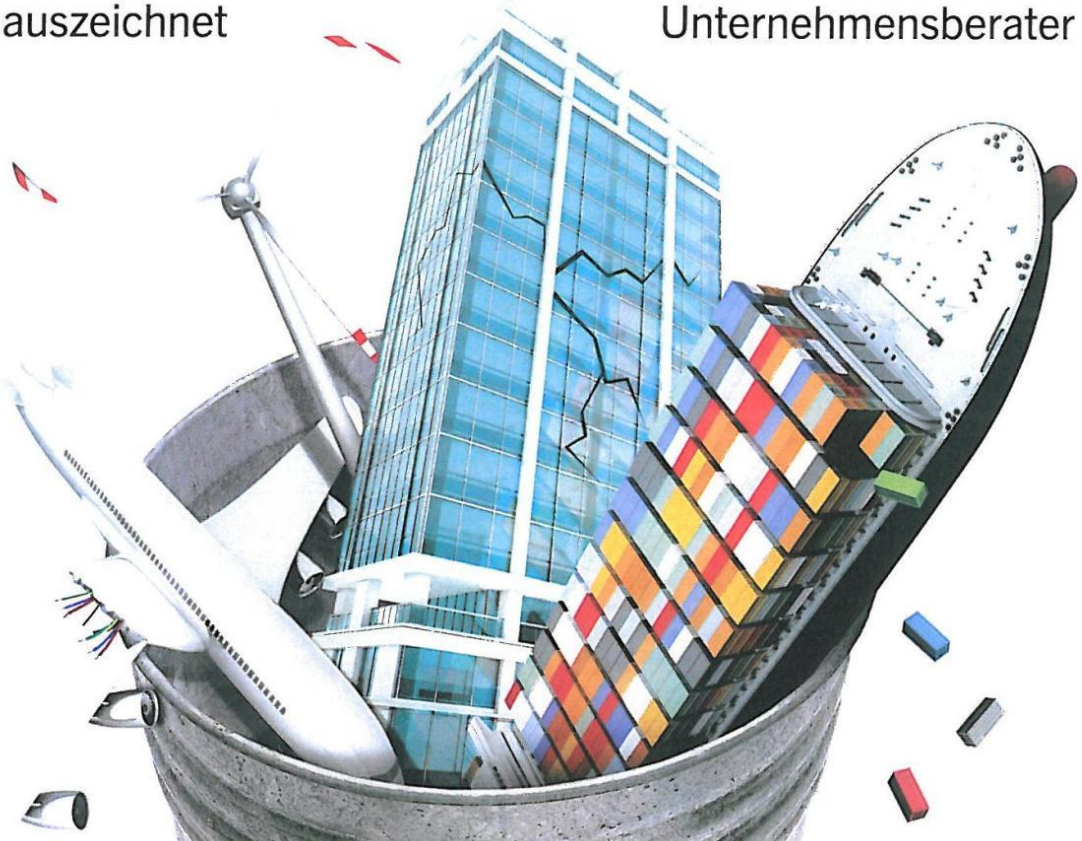
Wirtschafts Woche

43

21.10.2013 | Deutschland €5,00

Von Siegern lernen
Was Weltmarktführer auszeichnet

Klein schlägt groß
Deutschlands beste Unternehmensberater



Ist Ihr Geld dabei?

Die schmutzigen Tricks der Fonds – und wie sich Anleger wehren können

Schweiz CHF 8,20 | Österreich €5,30 | Benelux €5,30 | Griechenland €6,00 | Großbritannien GBP 5,40 | Italien €6,00 | Polen PLN 27,50 | Portugal €6,10 | Slowakei €6,10 | Spanien €6,00 | Tschechische Rep. CZK 200,- | Ungarn FT 2000,-

Menschen der Wirtschaft

8 **Seitenblick** Das Vermögen der Kirche
10 SAP: Größter Flop der Firmengeschichte
11 Deutsche Bahn: Verleih für Privatautos | Touristik: Pleiten befürchtet | Haribo: Goldbären für Ältere
▶ 12 Interview: Mercedes-Produktionschef Andreas Renschler will Audi und BMW jagen
14 Musikdienste: Chaotische Kooperationen | Schiffsfracht: Container für Mittelständler | Drei Fragen zur Chemie-Tarifrunde
16 Zeitarbeit: Ärger bei Manpower | Derivatehandel: Ermittlungen gegen CMC-Chef | Vertu: Luxushandys billiger
18 **Chefsessel** | **Startup** Inreal Technologies
20 **Chefbüro** Jochen Homann, Präsident der Bundesnetzagentur

Politik&Weltwirtschaft

▶ 22 **Staatsschulden** Braucht auch Deutschland eine Tea Party, um den ewigen Anstieg des Schuldenbergs zu stoppen? | Interview: Der Vizepräsident des Bundesverfassungsgerichts, **Ferdinand Kirchhof,** will staatliche Defizite grundsätzlich verbieten
28 **Ortstermin** Für AfD-Parteichef Bernd Lucke beginnt das Leben nach der Politik
▶ 30 **Interview: Garrelt Duin** Der NRW-Wirtschaftsminister will den Ausbau alternativer Energien drosseln
34 **Regierungsbildung** Was ein einheitlicher flächendeckender Mindestlohn brächte
36 **Bankenunion** Die Bilanzprüfung durch die EZB verbreitet Angst und Schrecken
▶ 38 **Ukraine** Der Anschluss an die EU soll einen Modernisierungsschub bringen | Interview: Der ukrainische Ministerpräsident, **Mykola Asarow,** über seine Erwartungen an Europa
43 **Berlin intern**

Der Volkswirt

44 **Kommentar** | **Nachgefragt**
45 **Konjunktur Deutschland**
▶ 46 **Nobelpreis** Die Auswahl der Preisträger ist auch eine Mahnung an die Notenbanken
48 **Nachgefragt: Raghuram Rajan** Indiens Notenbankchef will die Wirtschaft beleben

Unternehmen&Märkte

50 **Marken-Ranking** Warum sich deutsche Weltmarktführer so gut verkaufen
56 **Suhrkamp** Der Machtkampf wirft ein Schlaglicht auf das neue Insolvenzrecht
58 **China** Die Freihandelszone in Shanghai enttäuscht bisher deutsche Unternehmen
60 **Solarindustrie** Können auch die Deutschen vom weltweiten Aufschwung profitieren?
63 **Interview: Marcus Schmidt** Der neue Reemtsma-Chef trotzt den drohenden Restriktionen für die Tabakindustrie
▶ 66 **VDMA** So tickt **Reinhold Festge,** frischgewählter Chef des Maschinenbauverbands

Titel Für die Tonne

Anleger, die sich an Immobilien, Windparks oder Schiffen beteiligt haben, stehen vielfach vor einem Scherbenhaufen. Häuser sind mieterlos, Windräder rosten vor sich hin, und Seefrachtraten stürzen ab. Wie die Fondsanbieter tricksen, wie sich Anleger wehren können. **Seite 92**

Brauchen auch wir eine Tea Party?

Nicht nur in den USA, auch bei uns funktioniert Politik nur auf Pump. Ein Ende des Schuldenmachens ist nicht in Sicht. **Seite 22**

Die Marken-Könige

„Die schaffen das" – Mittelständler wie Philip von dem Bussche, Chef des Saatgutherstellers KWS, pflegen ihre Marke so gut, dass sie weltweit spitze sind. Das Ranking der 20 Cleversten. **Seite 50**

▶ Person auf dem Titel erwähnt

Leidenschaft für Kloschüsseln

MARKENRANKING | Von Siegern lernen: Warum sich deutsche Weltmarktführer besser verkaufen als die Konkurrenz – eine Praxis-Checkliste für Mittelständler.

Er leuchtet Ferrari-Rot, hat Kraft ohne Ende, wurde „Maschine des Jahres", und Männer bleiben am Ackerrand stehen, wenn er anrollt: Die Rede ist vom Grimme Rexor 620, dem sechsreihigen Rübenroder mit 22-Tonnen-Bunker, 530 PS. Er ist Touch-screen-gesteuert, erntet 120 Tonnen Rüben die Stunde und kostet in der Standardausführung 400 000 Euro.

Das Erstaunlichste an diesem und anderen Rüben- und Kartoffelerntehelfern der Grimme Gruppe ist, dass der Premiumanbieter aus dem niedersächsischen Damme solche Preise durchsetzen kann. Das gute Stück können die Bauern nämlich nur zwei Monate pro Jahr nutzen, die restlichen zehn Monate staubt es in der Scheune ein. Und es teilen sich auch immer seltener mehrere Landwirte eins, weil die zusammengekauften Ackerflächen so riesig sind, dass Großbauern ihre Maschinen in der kurzen Erntezeit selbst brauchen. Franz Grimme, Chef des Familienunternehmens, weiß ganz offensichtlich, wie man sich auf dem Land Kunden schafft.

Jürgen Feld, sein Marketingleiter, erklärt es so: „Wir sind stark in der Kartoffelszene, weil wir unseren Leitgedanken ‚Grimme hilft' seit Jahrzehnten leben." Soll heißen: Bleibt das High-Tech-Trumm auf dem Acker liegen, greift der Bauer zum Handy, und ein Händler oder ein Grimme-Techniker eilen herbei. Verschleißteile werden sofort geliefert, denn Erntezeit ist kostbar – nicht nur in Deutschland.

So fahren die mehr als 2000 Mitarbeiter des Schwermaschinenbauers in diesem Jahr rund 400 Millionen Euro Umsatz ein, sind mit weitem Abstand Weltmarktführer für Kartoffel- und Rübenerntemaschinen und schaffen den fünften Platz im Ranking der Top-Marken des Mittelstands.

Das erstellte die Münchner Beratung Biesalski & Company jetzt zum zweiten Mal nach 2011 exklusiv für die Wirtschaftswoche. Biesalski untersucht den Stellenwert der Marke bei den deutschen Weltmarktführern im Investitionsgütergeschäft. Berücksichtigt wurden Unternehmen, die im Durchschnitt der vergangenen drei Jahre maximal eine Milliarde Euro Umsatz erwirtschafteten und ganz oder mehrheitlich im Eigentümerbesitz sind. Errechnet wurden die Performance der Marke und wirtschaftlicher Erfolg (Details siehe Tabelle und Kasten auf Seite 53).

Zum zweiten Mal schon darf sich Herrenknecht, der Weltmarktführer für Tunnelbohrmaschinen, der wertvollsten Marke rühmen. Was macht der Maschinenbauer aus Schwanau bei Freiburg besser als alle anderen? Tomasz de Crignis, Partner und Studienleiter bei Biesalski, erklärt es so: „Herrenknecht bündelt exzellent alle Kompetenzen der Marke, kommuniziert klar und transparent mit der Zielgruppe und hat sogar den ersten Platz in unserem letzten Ranking zum Anlass genommen, noch mal alle Schwachstellen aufzubohren und sich weiterzuentwickeln."

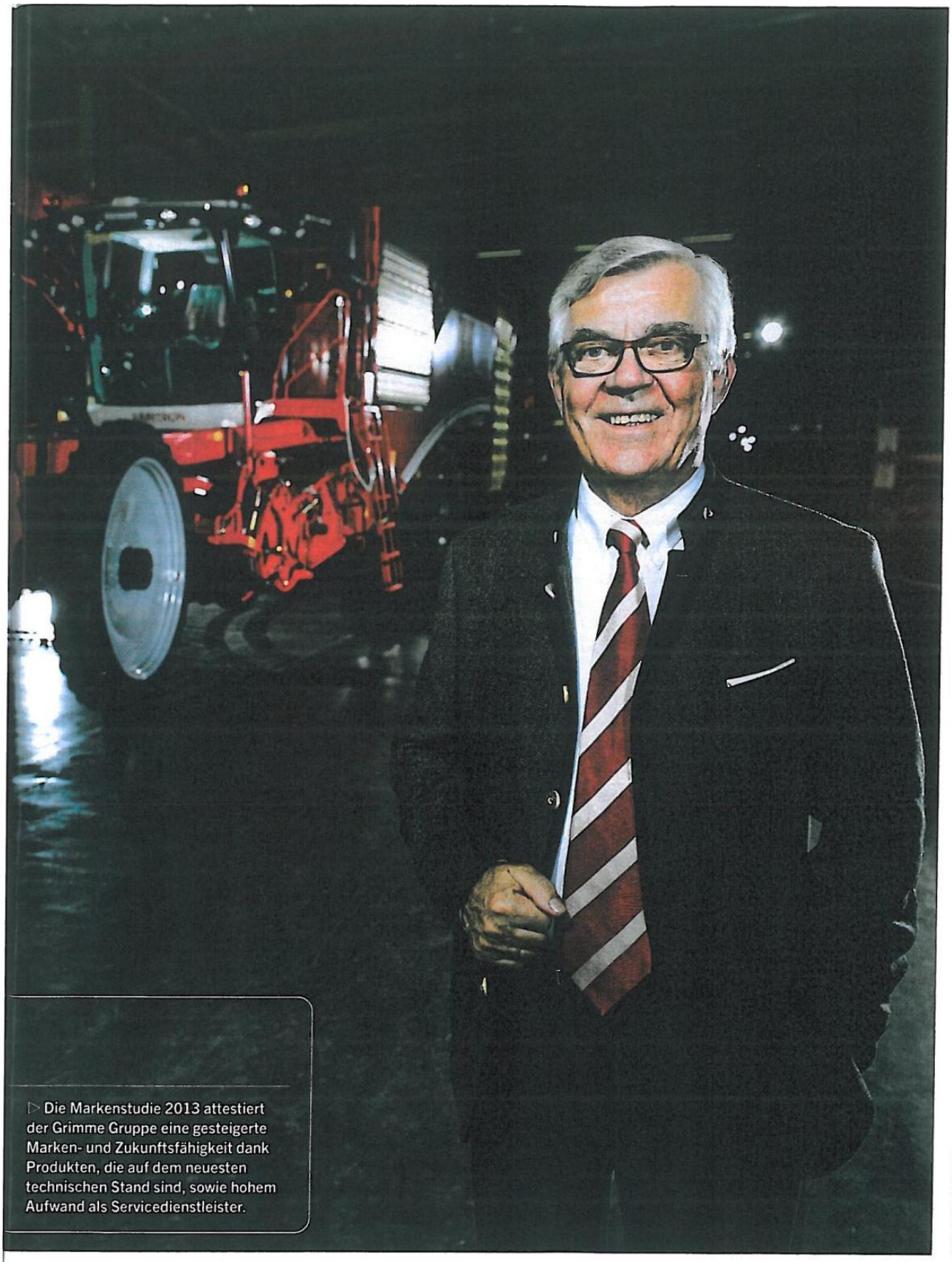
Ebenso lehrreich sind andere Unternehmen aus der Top-20-Liste quer durch die Branchen. De Crignis: „Die führenden Hidden Champions setzen ihre Marke so erfolgreich ein, dass sie bei ihrer Zielgruppe stärker verankert ist als viele bekannte Marken im Konsumgüterbereich."

Aber wie haben es die Besten geschafft, ihre Marke so viel klüger zu führen als »

5 Rang

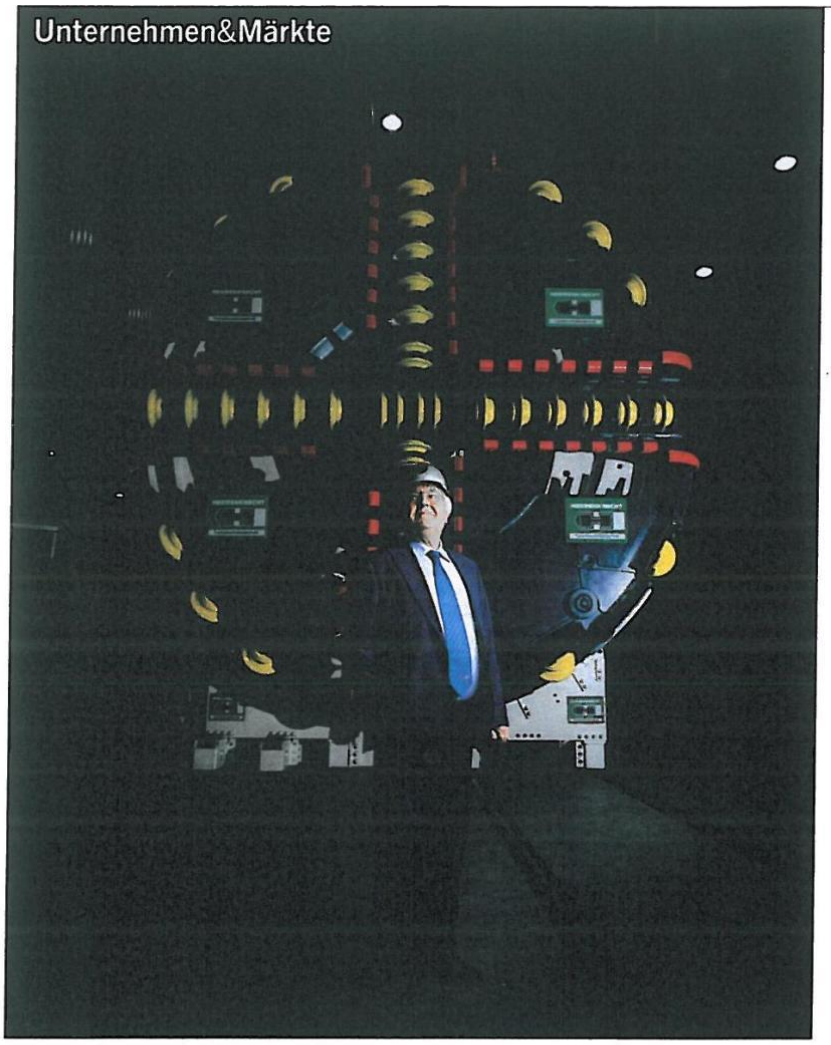
Franz Grimme
Grimme Gruppe

▷ Der Landmaschinenhersteller hat sich auf den Kartoffel- und Rübenanbau spezialisiert und liefert sämtliche Maschinen, die Landwirte zum Roden, Legen, Pflegen bis zum späteren Einlagern der Feldfrüchte benötigen.



▷ Die Markenstudie 2013 attestiert der Grimme Gruppe eine gesteigerte Marken- und Zukunftsfähigkeit dank Produkten, die auf dem neuesten technischen Stand sind, sowie hohem Aufwand als Servicedienstleister.

FOTO: STEFAN KRÖGER FÜR WIRTSCHAFTSWOCHE



» die Konkurrenz? Ihre Produktpaletten zu straffen, die Unternehmensnachfolge für einen Wandel zu nutzen, Mitarbeiter auf ihre Produkte einzuschwören, Produkte zu emotionalisieren und zum Systemanbieter zu werden? Sieben Chefs berichten – eine Checkliste zur besseren Markenführung.

KWS SAAT

Dialog mit Gegnern

Wie schützt ein international aufgestelltes Unternehmen seine Marke, das auf dem Heimatmarkt aus politischen Gründen am Pranger steht? „Indem es konsequent und öffentlich den Nutzen seiner Produkte definiert und immer wieder sein Geschäft begründet", lobt Berater de Crignis das Unternehmen von. Die Rede ist von KWS Saat, dem Saatguthersteller aus dem niedersächsischen Einbeck.

Nachdem BASF und Bayer ihre umstrittenen Sparten längst ins Ausland verlegt haben, sind die Niedersachsen das einzige Unternehmen, dass in Deutschland noch an Gen-Pflanzen arbeitet. Doch große Teile der Bevölkerung fürchten Gen-Food auf dem Teller. BUND, Greenpeace und Co. ziehen seit Jahren dagegen zu Felde.

Trotz des Gegenwinds hat es der Umsatzmilliardär aber geschafft, sogar zum Marktführer bei Ökosaaten zu werden. Die Marke verbesserte sich im WirtschaftsWoche-Ranking auf Rang elf. Anders als etwa US-Agrarriese Monsanto, der seinen Gegnern als Inkarnation des Bösen gilt, setzen die Niedersachsen auf Dialog – und das glaubwürdiger als andere Anbieter.

KWS will es anders angehen als der Monsanto-Konzern: Der spannt Lobbyistenheere und US-Politiker, die bei widerspenstigen europäischen Kollegen Druck zu machen. Dagegen lädt KWS Saat alle sechs bis zwölf Monate Ethiker, Theologen, Landwirte, Anwohner und Umweltaktivisten zu Diskussionen. „Dabei lassen wir die Medien außen vor, dann können alle Beteiligten offener reden und aufeinander zugehen", sagt Henning von der Ohe, der die Unternehmensentwicklung bei KWS leitet. Auch Schulklassen und Politiker werden zu Feld- und Laborbesuchen eingeladen.

1 Rang

Martin Herrenknecht
Herrenknecht

▷ Sieger dank einzigartiger Produkte, dem glaubwürdigen Versprechen „Die schaffen das" und klugem Reputationsaufbau über Referenzprodukte.

RENOLIT

59 Marken zu viel

Folien gibt es für Hunderte technische Anwendungen, auch Folienhersteller gibt es zur Genüge. Welche Folie aber von dem Wormser Produzenten Renolit (Platz 16 im Ranking) stammte, wussten nur Eingeweihte. Vorstandschef Michael Kundel fasst das Dilemma so zusammen: „Wir führten nach Unternehmenszukäufen bis 2008 rund 60 sehr heterogene Einzelmarken." Gerade rechtzeitig zur Finanzkrise belegte eine Marktanalyse: Renolit muss sich dringend als eine klar wiedererkennbare Marke mit dem Produktversprechen Zuverlässigkeit positionieren, und das ist oberste Führungsaufgabe. Was die Studie nicht prophezeite: Das Ganze wird viel mehr Zeit verschlingen als gedacht.

„Wir nutzen jetzt international auf allen Ebenen – egal, ob bei Produkten oder Geschäftsbereichen – Renolit als Dachmarke", berichet Kundel. Auch um den Preis, dass Mitarbeiter und Kunden der zugekauften Marken jahrelang mühsam überzeugt werden mussten. Noch heute geht der Prozess behutsam, aber konsequent weiter: Kataloge, Messeauftritte, Briefpapier oder Lastwagen – alles wird auf Renolit getrimmt. Dazu gehört auch ein bemerkenswert präziser Internet-Auftritt zur Markenrelevanz und zu den Unternehmensrichtlinien.

Eine Marke, das ist eine riskante Strategie: Gerät ein Renolit-Produkt durch Qualitätsmängel in Verruf, etwa die medizinischen Folien, trifft es das komplette Sortiment. „Da hilft nur, überall und gleichzeitig die Qualität zu kontrollieren", sagt Kundel. Auch die Kosten der Markenumstellung, die Kundel nicht beziffern möchte, sind enorm. „Es rechnet sich aber", sagt der Chef. „Am Ende spart man daran, nicht mehr 60 Marken weltweit positionieren, verfolgen und schützen zu müssen." Für Renolit mit

FOTO: ANDREAS CHUDOWSKI FÜR WIRTSCHAFTSWOCHE

785 Millionen Euro Jahresumsatz ist klar, was auch andere Hidden Champions leben: Der Beitrag der Marke zum wirtschaftlichen Erfolg kann kaum überschätzt werden.

OTTO BOCK

Raus auf die Straße

Beinprothesen, Rollstühle, Bandagen – alles Furchterregende, was eigentlich niemand sehen will, präsentiert der Duderstädter Hersteller Otto Bock lifestylemäßig, auf Dauer und äußerst erfolgreich am Potsdamer Platz in Berlin. Mehr als eine halbe Million Menschen besuchten bereits das multimediale „Science Center Medizintechnik" der Niedersachsen. Ihr Claim: „Begreifen, was uns bewegt". Ein weiteres Center des internationalen Unternehmens soll 2017 in Brooklyn/New York eröffnen.

Erst vor zwei Jahren hat der geschäftsführende Gesellschafter Hans Georg Näder die Marke einschließlich des Logos – der Unterschrift des Firmengründers – neu gestaltet. Die Kernbotschaft lautet jetzt: Lebensqualität und Unabhängigkeit für Menschen mit Handicap.

Das klingt positiv, macht neugierig und führte zu Platz vier im Ranking. Eine Leistung für ein Unternehmen, das man auch ausschließlich mit Schmerz und Leid verbinden könnte.

Otto Bock ist ein typischer Vertreter der Hidden Champions, deren Markenprofil eng mit der Gründerpersönlichkeit verbunden ist. Otto Bock ist der Großvater Näders, der das Unternehmen seit fast 30 Jahren leitet: „Wir wollen das Thema zum Beispiel durch unser Engagement bei den Paralympics in die Mitte der Gesellschaft bringen und so unser Profil schärfen."

Bilder von leidenschaftlichen Sportlern, deren Behinderung die Zuschauer manchmal erst auf den zweiten Blick erkennen – das funktioniert weltweit, dazu verbunden mit der Assoziation deutscher Wertarbeit. Der Umsatz der Otto-Bock-Gruppe kletterte auf mehr als eine Milliarde Euro, der Auslandsanteil liegt wie bei vielen deutschen Weltmarktführern über 80 Prozent. »

Die Top-20-Marken der Hidden Champions 2013

Wer konnte seine Marke in den vergangenen zwei Jahren gut positionieren?

Rang	Unternehmen	Branche	Marken-Performance-Index[1]	Unternehmens-Performance-Index[1]	Hidden-Champion-Index[2]
1 (1)	Herrenknecht	Schwermaschinenbau	72,9	78,5	**151,4**
2 (7)	Lürssen	Schwermaschinenbau	68,9	65,6	**134,5**
3 (12)	Wilo	Maschinen-/Anlagenbau	63,1	70,2	**133,3**
4 (5)	Otto Bock Holding	Pharma/Medizintechnik	64,7	67,6	**132,3**
5 (9)	Grimme Gruppe	Schwermaschinenbau	64,9	67,2	**132,1**
6 (10)	Duravit	Bau/Bauzulieferer	67,6	63,8	**131,4**
7 (3)	Peri	Bau/Bauzulieferer	58,1	72,0	**130,1**
8 (8)	Kaeser Kompressoren	Maschinen-/Anlagenbau	67,5	57,6	**125,1**
9 (6)	Karl Storz	Pharma/Medizintechnik	59,1	63,0	**122,1**
10 (11)	Sto	Bau/Bauzulieferer	55,4	66,0	**121,4**
11 (19)	KWS Saat	Sonstige Industrieprodukte	53,3	64,9	**118,2**
12 (15)	Dorma Holding	Bau/Bauzulieferer	56,3	61,5	**117,8**
13 Neu	Mennekes	Elektro/Elektrotechnik	64,7	53,0	**117,7**
14 Neu	Weishaupt Gruppe	Bau/Bauzulieferer	52,6	59,0	**111,6**
15 (16)	Abeking & Rasmussen	Schwermaschinenbau	54,2	56,8	**111,0**
16 (20)	Renolit	Chemie	52,3	58,0	**110,3**
17 (27)	Sennheiser electronic	Elektro/Elektrotechnik	55,5	54,1	**109,6**
18 (18)	Lapp Holding	Elektro/Elektrotechnik	55,3	52,4	**107,7**
19 (17)	BPW Bergische Achsen	Kfz-Zulieferer	57,0	50,1	**107,1**
20 Neu	Geze	Bau/Bauzulieferer	45,0	62,0	**107,0**

(Ergebnisse 2011); [1] maximal 100 Punkte; [2] maximal 200 Punkte

Die Ranking-Methode

Die Studie **„Die Marken der deutschen Hidden Champions 2013"** untersucht den Stellenwert der Marke bei den deutschen Weltmarktführern im Investitionsgütergeschäft und deren Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Berücksichtigt wurden Unternehmen, die eine führende Position in ihrer Branche auf dem Weltmarkt besetzen, einen Umsatz zwischen 50 Millionen und einer Milliarde Euro (Durchschnitt der letzten drei veröffentlichen Geschäftsjahre) erwirtschaften, vom Eigentümer geführt werden und/oder in dessen Mehrheitsbesitz sind. Befragt wurden mehr als 250 Experten aus Branchen- und Fachverbänden, Instituten sowie der Fachpresse. Auch die Geschäftsberichte wurden ausgewertet. Aus allen Informationen wurden drei Maßzahlen entwickelt. Je höher sie ausfallen, desto wertvoller ist die Marke.

Der **Marken-Performance-Index** beschreibt den Erfolg eines Unternehmens, eine Marke zu etablieren und sie zu führen. Er setzt sich zusammen aus den Faktoren Markenbekanntheit, Qualität der Marketingaktivitäten, Markenreputation und -verbundenheit sowie zusätzlicher wirtschaftlicher Erfolg durch die Marke.

Der **Unternehmens-Performance-Index** bezieht sich auf den unternehmerischen Erfolg im Marktumfeld. Er setzt sich zusammen aus den Faktoren Umsatz, Rentabilität, Innovationskraft, Kompetenz und Stellung am Markt.

Der **Hidden-Champion-Index** ergibt sich aus der Summe der beiden Performance-Kennzahlen.

PERI

Nachfolge nutzen

Peri ist als Spezialist für innovative Gerüst- und Schalungssysteme in jedem größeren Bauunternehmen weltweit ein Begriff. Aktuell kommt der 1969 gegründete Bauzulieferer aus dem schwäbischen Weißenhorn zum Beispiel bei der Errichtung der mächtigen neuen Schleusenanlagen für den Panamakanal zum Einsatz.

Gut fünf Jahre waren Alexander Schwörer, 39, und sein Bruder Christian, 37, schon im Management des Weltmarktführers tätig, als ihr Vater Artur 2009 starb. Dass sie nicht nur die Tradition pflegen, sondern auch manches der Zeit anzupassen hatten, war den Brüdern klar. „Früher war das Unternehmen stark von der Person meines Vaters geprägt", sagt Christian Schwörer: „So wie wir alte Strukturen im Unternehmen hinterfragen und ändern mussten, so müssen wir auch die Grundüberzeugungen und Werte des Unternehmens hinterfragen, zum Teil neu definieren und formulieren."

Gleichzeitig sollen aber auch die neuen Mitarbeiter, die den Vater gar nicht mehr kennengelernt haben, die besten Seiten des Gründergeistes verspüren. Für de Crignis haben die Peri-Brüder als Umsatzmilliardäre das klassische Problem von Nachfolgern: „Die Firmen wachsen bis zur Größe von Konzernen, aber gleichzeitig müssen die neuen Strukturen schnellstens mit den Werten des alten Unternehmens gefüllt werden." Sonst verliert die Marke.

Zunächst wollen die Schwörers die Marke Peri „noch stärker als Komplettanbieter verankern", sagt Christian Schwörer: „Wir liefern nicht nur ein Produkt, sondern als Dienstleister der Bauunternehmen die Lösung zum kompletten Problem." Bis 2016 geben sich die Schwörer-Brüder, um Marke und Wertemanagement „ohne Bruch mit der Historie unseres Familienunternehmens fit für die Zukunft zu machen".

11 Rang

Philip von dem Bussche
KWS Saat

▷ Der Chef des Saatgutanbieters hat das Unternehmen strategisch sehr gut aufgestellt, bietet eine breite Produktpalette. KWS konnte alle Marken-Performance-Indikatoren steigern.

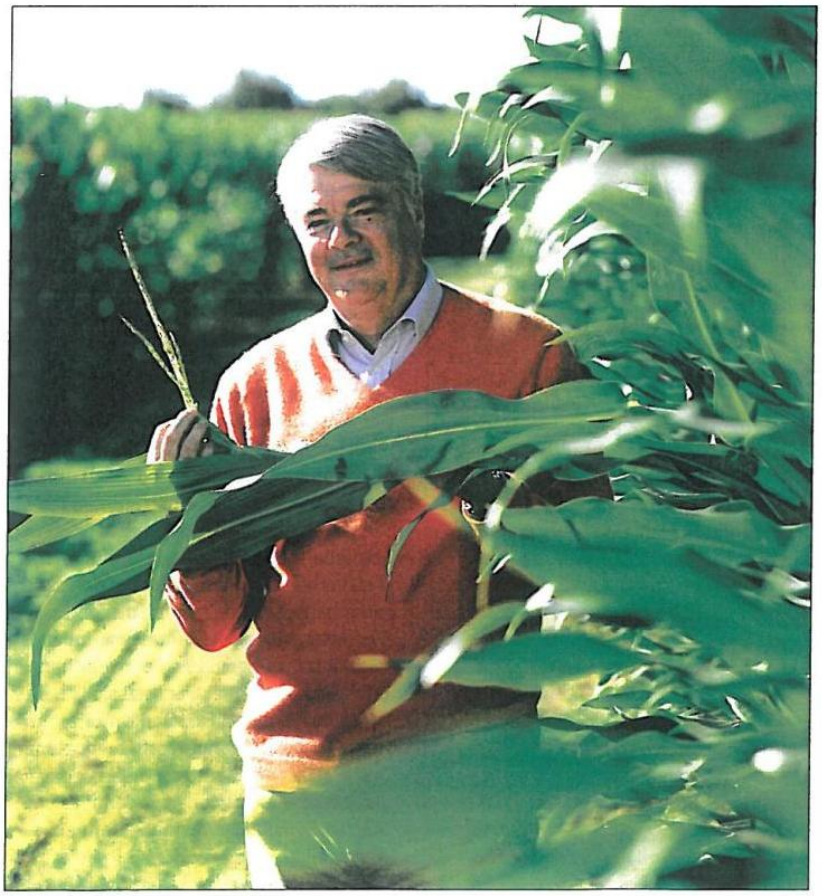


FOTO: PR, LAIF/CHRISTIAN BURKERT

DURAVIT

Produkt emotionalisieren

Eine Kloschüssel begehrenswert zu machen, das muss man erst mal schaffen. Der Sanitärkeramikanbieter Duravit kann das. Die Marke aus Hornberg im Schwarzwald löst bei Architekten und Bauherren weltweit den Haben-wollen-Reflex aus.

Profanes wie Waschbecken und Luxuriöses wie Whirlpools profitieren bei Duravit vom Glanz großer Designernamen. Sie erscheinen zeitlos, minimalistisch und dank dieser Unaufdringlichkeit auch nachhaltig.

„Aber mit einem Geld einen großen Namen einkaufen, das funktioniert nicht", sagt Duravit-Chef Frank Richter. „In der Fertigung und im fertigen Produkt soll jeweils die neueste Technik einfließen." Sonst hält das Produkt nicht, was die Marke – auf Platz sechs im Ranking – verspricht.

So seien zwar auch Konkurrenzanbieter von beispielsweise Dusch-WCs technisch weit vorne, „aber unsere verbrauchen weniger Wasser". Für Duravit gelte: schönes Design bei unsichtbarer Technik. „Wir wollen nicht funktional, sondern emotional auftreten und schöne Erlebnisse anbieten", so Richter.

Damit realisiert Duravit, was laut Berater de Crignis die führenden Hidden Champions auszeichnet: „Sie schaffen es selbst im Industriegüterbereich, die Marke stark emotional aufzuladen." Duravit sucht sich dazu immer wieder Leuchtturmprojekte, zum Beispiel über eine Kooperation mit dem Reichstags-Architekten Norman Foster für eine komplette Badserie. Da zählt die Reputation, nicht nur die Stückzahl.

SENNHEISER

Mitarbeiter einschwören

Dass Sennheiser zu den Top-20-Marken der deutschen Weltmarktführer zählt, überrascht nicht. Der Name des 1945 gegründeten Spezialisten für hochwertige Kopfhörer und Mikrofone ist weithin bekannt. Vielmehr wundert es, dass Sennheiser mit Platz 17 erst in diesem Jahr wieder den Sprung zurück in die Champions-League des Mittelstands geschafft hat. Um

zehn Ränge ging es für die Niedersachsen mit Sitz in Wedemark-Wennebostel bei Hannover aufwärts. Laut Berater de Crignis liegt das vor allem an der überdurchschnittlich hohen Verbundenheit der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen.

Eine Begründung, der Andreas Sennheiser nur zustimmen kann. „Wir haben uns vor drei Jahren gefragt: Brauchen wir wirklich Kopfhörer für 19,90 Euro im Programm?", erläutert der Co-Geschäftsführer, der das Unternehmen seit Juli gemeinsam mit seinem Bruder Daniel leitet. „Die Frage haben wir verneint", so Sennheiser.

In der Folge haben die Brüder das Portfolio bereinigt und Sennheiser klar auf Premiumgeräte fokussiert. Das ermöglicht es den weltweit mehr als 2300 Mitarbeitern, die Marke selbstbewusster nach außen zu tragen. „Es ist ein Riesenunterschied, ob jemand den Kunden mit leuchtenden Augen von Innovationen erzählen kann", sagt Andreas Sennheiser.

Im WirtschaftsWoche-Ranking fällt auf, dass sich die Mitarbeiter der besten Marken überdurchschnittlich mit ihrer Firma identifizieren und ihr unternehmerisches Denken sehr stark ausgeprägt ist.

Auch bei Sennheiser springt der Funke zwischen Mitarbeitern und Kunden jetzt deutlich häufiger über. Bei Produktstarts fließt im Gegensatz zu früher viel mehr Geld ins Marketing. „Es gibt Launch-Events, bei denen unsere Mitarbeiter zeigen können, was sie geleistet haben", sagt Sennheiser. Offenbar mit Erfolg: Seit 2010 wächst der Umsatz zweistellig und liegt nunmehr bei fast 585 Millionen Euro.

17 Rang

Daniel und Andreas Sennheiser

Sennheiser

▷ Profitiert vom wachsenden Markt stärker als die Konkurrenz dank starker Marke und überdurchschnittlicher Verbundenheit der Mitarbeiter.

WILO PUMPEN

Claim ändern

Der Dortmunder Pumpenhersteller fährt zweigleisig, um die Zugkraft seiner Marke zu stärken. Erstens: Er glänzt bei den globalen Megatrends Industrialisierung, Urbanisierung und Energieeffizienz zuerst im Referenzmarkt Deutschland. Zweitens: Er will weg vom rein technischen Auftritt.

„Weltweit gelten die Deutschen als technisch besonders anspruchsvoll. Deshalb bringen wir hier unsere Produkte zuerst zum Einsatz", erläutert Vorstandschef Oliver Hermes die Strategie des Innovationsführers, der Nummer drei im Ranking. Von Deutschland aus erobert Wilo die Welt früher und mutiger als andere.

Während für die Konkurrenz Lateinamerika aus Brasilien und Argentinien besteht, ist Wilo auch in Peru und Chile unterwegs. Nord- und Südafrika sind bereits Vertriebsgebiet, neuer Fokus liegt auf Zentral- und Ostafrika. Wilo bedient lokale Märkte mit lokal hergestellten Produkten. Weltweite Fertigung bringt Nähe zu den Kunden, kann aber auch zur Gefahr für die Marke werden: „Um unsere Wettbewerbsvorteile zu verteidigen, können wir uns keinerlei Abstriche an der Qualität erlauben", sagt Hermes.

Längst bringen zudem auch Konkurrenten aus Schwellenländern gute Pumpen auf den Markt. Hermes: „Deshalb modernisieren wir mit der Marke immer stärker unser Versprechen, Kunden ultimativen Service zu bieten." Zugleich wurden Logo und Claim verändert. Ohne Rahmen wirkt der Schriftzug transparenter, das „i" in Wilo ist nun ein abstrahierter Mensch. Aus dem technokratischen Claim „Pumpenintelligenz" wurde „Pioneering for You".

Denn Wilo hat früher als andere ein typisch deutsches Problem erkannt. Hermes beschreibt es so: „Wir kamen zu technologieorientiert rüber, deshalb wollen wir emotionaler werden." ■

anke.henrich@wiwo.de, michael kroker, jürgen salz, harald schumacher