



**Das Auto des 20. Jahrhunderts:** Durch seine Produktdominanz hat der Käfer noch heute einen prägenden Einfluss auf die Wahrnehmung von Marke und Konzern.

# »Über Innovation glänzt die Marke«

Autorin: Vera Hermes

Volkswagen AG, Wüstenrot & Württembergische und Henkel sind die drei deutschen Unternehmen 2009 mit der stärksten Marktorientierung. Sie verbindet Innovationskraft, Risikobereitschaft und ein Marketing, das Chefsache ist.

**Volkswagen hat vor gut drei Jahren** sein Markenleitbild neu definiert und dabei besonderes Augenmerk darauf gelegt, dass dieses vom Wording, von der Botschaft und von der Vision her einfach ist. Innovativ, werthaltig und verantwortungsvoll sind die Kerneigenschaften der Marke, die über sämtliche Kommunikationsmaßnahmen orchestriert werden. Die Einfachheit des Markenleitbilds schlägt sich auch in der schlichten Aussage „Das Auto“ nieder. „Dieser Claim ist eine unternehmerische Haltung. Er gilt überall auf der Welt. Er steht für german engineering und ist Teil unserer Identität und Philosophie“, erklärt Jochen Sengpiel, Executive Director Volkswagen Marketing und damit des marktorientiertesten Unternehmens derzeit. Sengpiel führt diese unter anderem darauf zurück, dass das Markenleitbild hundertprozentig mit der Unternehmensstrategie korreliert. Diese lautet in selbst-

wusster Manier: „Wir wollen der innovativste Volumenhersteller der Welt sein!“

**Die marktorientiertesten Unternehmen** werden von BBDO Consulting und dem Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM) der Universität Bremen in einer gemeinsamen Studie ermittelt. Der Grad der Marktorientierung bemisst sich laut dem Modell von Professor Christoph Burmann vom LiM daran, wie Unternehmen Marktinformationen gewinnen, verbreiten und auf sie reagieren, wie konsistent die Unternehmensstrategien sind und wie hoch der Einfluss der Marketingabteilung auf Unternehmensentscheidungen ist. Innovationsfähigkeit, wie sie sich VW auf die Fahnen geschrieben hat, ist generell ein wichtiges Indiz für die Markt-

## DIE TOP 20 MARKTORIENTIERTESTEN UNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND

RANG	UNTERNEHMEN	BRANCHE	SCORE
1.	Volkswagen AG	Automotive	508
2.	Wüstenrot & Württembergische AG	Banken, Versicherungen und Finanzdienstleister	494
3.	Henkel AG & Co. KGaA	Retail, Consumer Goods	484
4.	Kässbohrer Geländefahrzeug AG	Automotive	479
5.	SMA Solar Technology AG	Energie, Versorgung, Neue Energien	478
6.	Hawesko Holding AG	Retail, Consumer Goods	474
7.	Pfleiderer AG	Bauindustrie	471
8.	Siemens AG	Industrie- und Investitionsgüter	469
9.	Sartorius AG	Industrie- und Investitionsgüter	467
10.	Adidas AG World of Sports	Retail, Consumer Goods	464
11.	EnBW Energie Baden-Württemberg AG	Energie, Versorgung, Neue Energien	463
12.	Fraport AG Frankfurt Airport Services Worldwide	Transport und Logistik	462
13.	Celesio AG	Retail, Consumer Goods	458
14.	Atoss Software AG	Dienstleister (Telko, High Tech, IT)	457
15.	Geratherm Medical AG	Healthcare, Pharma, Chemie, Biotech	456
16.	USU Software AG	Telko, High Tech, IT (Dienstleister)	455
17.	Daimler AG	Automotive	454
17.	MLP AG	Banken, Versicherungen und Finanzdienstleister	454
19.	BMW AG (BMW Group)	Automotive	453
20.	Sixt AG	Dienstleister	450

**Im Ranking 2009 finden sich nur wenige Vertreter aus der Vorjahresrangliste wieder:** Grund dafür ist, dass Unternehmen meistens kein zweites Mal an der Befragung teilnehmen.



**Innovation ist in der FMCG-Branche unabdingbar:** Henkel-Wissenschaftler nutzen Biowissenschaften, um beispielsweise innovative Kosmetikprodukte zu entwickeln.

orientierung eines Unternehmens, haben die Forscher vom LiM festgestellt. Wer bewusst – auch finanzielle – Risiken eingeht und sich traut, auch mal unkonventionell vorzugehen, ist letztlich marktorientierter und somit erfolgreicher. Laut der Studie sind die Top 30 der marktorientiertesten Unternehmen deutlich risikobereiter als die Least 30. „Ein Marktführer hat die Aufgabe, den Markt zu treiben und Risiken einzugehen“, sagt Jochen Sengpiel.

**Die Wüstenrot & Württembergische AG** in Stuttgart ist ein gutes Beispiel dafür, dass Mut belohnt wird. Die beiden Unternehmen haben, von den Verbrauchern weitgehend unbemerkt, bereits 1999 zur Wüstenrot & Württembergische AG fusioniert, ohne zunächst die Vorteile und Cross-Selling-Potenziale dieser Fusion auszunutzen. Zudem waren die Marken reichlich angestaubt, bis der Vorstand vor gut eineinhalb Jahren eine Neupositionierung einläutete. Parallel entwickelte das Marketing neue, exakt auf die Zielgruppen ausgerichtete Produkte und ein völlig neues Tarifwerk. Dabei spielte der Vertrieb – bei W&W sind das rund 6000 selbstständige Handelsvertreter – eine wichtige Rolle. Andreas Küchle, der für die Marken Wüstenrot und Württembergische verantwortlich ist, sagt: „Wir haben die Marktbedürfnisse und unsere Vertriebsmitarbeiter in die Produktentwicklung einbezogen. Einer unserer Erfolgsfak-

toren ist, dass Marketing und Vertrieb von einem Vorstand verantwortet werden.“ BBDO Consulting und das LiM haben in ihrer Untersuchung festgestellt, dass die Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb auf oberster Ebene ein entscheidender Erfolgsfaktor für eine hohe Marktorientierung ist.

**Zurück zur Risikofreude:** Die bewies W&W nicht nur bei neuen Produkten, sondern auch in der Kommunikation. Andreas Küchle berichtet, ihm hätten zum Launch der neuen Kampagne für die Traditionsmarken vor gut eineinhalb Jahren Kollegen und namhafte Berater von der Vorgehensweise abgeraten. Den Unkenrufen zum Trotz wurden die Kampagnen umgesetzt – und sie waren erfolgreich. „Markenführung sollte vom Management betrieben und nicht ausschließlich von der Marktforschung getrieben sein“, ist Andreas Küchle überzeugt. Doch auch, wenn das Management letztlich entscheidet: „Es ist sehr wichtig, bei der internen Umsetzung der Marketingstrategien Vertrieb und Mitarbeiter aktiv mitzunehmen und einzubeziehen.“

W&W rangiert zwar 2009 auf Anhieb auf Platz zwei der marktorientiertesten Unternehmen Deutschlands, der Konzern hat aber noch einige Aufgaben zu bewältigen: Mit einem neuen Markenauftritt und einem neuen Leitbild sollen die beiden Kulturen in den Unternehmen und die beiden Traditionsmarken Wüstenrot und Württembergische unter der



»Es gibt kaum einen Markt, der so von Innovationen getrieben ist wie unserer. Innovation steht für Wachstum, für gesteigerte Margen, und über Innovationen glänzt die Marke«

Stefan Sudhoff, Corporate Senior Vice President Cosmetics/Toiletries bei Henkel



© Cornelia Gollhardt

»Die Unternehmen, die sehr gut sind, verstehen Marke nicht nur als Logo, Werbung und Endverbraucherkommunikation, sondern als lebendigen und vernetzten Bestandteil des Unternehmens.«

Professor Christoph Burmann, Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM) der Universität Bremen

Zielpositionierung „Wir sind der Vorsorgespezialist“ enger zusammenrücken.

Das wird umso besser funktionieren, je reibungsloser der Informationsfluss läuft. Informationen sind generell ein extrem wichtiges Merkmal für den Grad der Marktorientierung: Denn in der 2009er-Studie ist einer der krassen Unterschiede zwischen den Top 30 und den Least 30 zum Beispiel der, dass Erstere leistungsfähige Marketinginformationssysteme nutzen.

„Henkel ist ein sehr stark markengetriebenes und damit auch marketinggetriebenes Unternehmen“, sagt Stefan Sudhoff, Corporate Senior Vice President Cosmetics/Toiletries des Düsseldorf-Konzerns, der Rang drei der marktorientiertesten Unternehmen 2009 belegt. Mehr noch als jede andere Branche müsse die der schnell drehenden Konsumgüter (FMCG) ständig mit Innovationen aufwarten: „Es gibt kaum einen Markt, der so von Innovationen getrieben ist wie unserer. Innovation steht für Wachstum, für gesteigerte Margen, und über Innovationen glänzt die Marke“, ist Stefan Sudhoff überzeugt. Henkel hat im Kosmetikbereich eine eigene „Innovation Lounge“ etabliert, in die Henkel-Mitarbeiter weltweit ihre Ideen einstellen können. Diese Ideen werden vom Top-Management binnen zehn Tagen bewertet, der Mitarbeiter bekommt ein Feedback, und es wird entschieden, ob die Idee



„Volkswagen spricht türkisch“: Unter diesem Motto startete das derzeit marktorientierteste Unternehmen einen TV-Spot und versucht damit, das Interesse weiterer Zielgruppen auf sich zu ziehen.

in den Innovationsprozess eingeht. Wichtige Handelskunden werden ebenfalls in den Innovationsprozess einbezogen. Und natürlich spielt auch bei Henkel die Marktforschung eine tragende Rolle. „Doch bei aller Market Intelligence – letztendlich muss das Management entscheiden und nicht die Marktforschung“, sagt Stefan Sudhoff. Diese Haltung hat sich als richtig erwiesen: So wächst das Geschäft der Haarkosmetik von Henkel schneller als das der Wettbewerber. Gleiches gilt auch für das US-amerikanische Körperpflegegeschäft.



»Menschen sind dann am besten, wenn sie authentisch sind. Gleiches gilt für Marken.«

Udo Klein-Bölting, CEO von BBDO Consulting und Mitinitiator der Studie



Andreas Küchle, verantwortlich für die Marken Wüstenrot und Württembergische AG

»Einer unserer Erfolgsfaktoren ist, dass Marketing und Vertrieb von einem Vorstand verantwortet werden.«

„Menschen sind dann am besten, wenn sie authentisch sind. Gleiches gilt für Marken“, sagt Udo Klein-Bölting, Mitinitiator der Studie und CEO von BBDO Consulting. „Die Verbindung zwischen den Siegern ist so etwas wie eine unternehmerische DNA. Alle drei bieten ein Qualitätsprodukt und alle drei stehen dafür, dass sie keine Mogelpackung abliefern; sie stehen für Grundvertrauen, Grundwertigkeit und Substanz.“ Marktorientierung funktioniert nur dann, wenn Marketing- und Markenverständnis stimmen.

Professor Christoph Burmann vom Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement stellt fest: „Die Unternehmen, die sehr gut sind, verstehen Marke nicht nur als Logo, Werbung und Endverbraucherkommunikation, sondern als lebendigen, integrierten und vernetzten Bestandteil des Unternehmens. Sie halten das Markenversprechen am Markt ein.“ Und sie stehen für eine gewisse Kontinuität. Klein-Bölting hält die Identitätsstiftung innerhalb eines Unternehmens für extrem wichtig. Viele Unternehmen



Risikofreude bei Kampagnen: Wüstenrot belegt, wie ein Darlehen, mit dem sich der Wunsch eines Traumbades erfüllen lässt, auch beworben werden kann.

agierten nach dem Impulsgesetz und jagten alle zwei Jahre jemanden ins Top-Management, um mit größtmöglicher Energie neue Strategien durchzusetzen. „Das ist nicht nachhaltig“, sagt der BBDO-Consulting-Chef. „Es ist wichtig, dass die Leute, die an der Spitze stehen, langfristig eine klare Orientierung geben.“

Übrigens sollte die Marktorientierung eines Unternehmens auch dann noch erhalten bleiben, wenn der Vorstandsvorsitzende wechselt. Und, so lässt sich wohl noch hinzufügen: Marktorientierung sollte auch in wirtschaftlich turbulenten Zeiten erhalten bleiben.

Die drei Gewinner im Rennen um die höchste Marktorientierung 2009 werden vom eingeschlagenen Pfad wohl kaum abweichen: Sie sind sich hingegen außerordentlich einig, dass sie aufgrund ihrer verlässlichen Marken und hohen Inno-

vationskraft gestärkt aus der Wirtschaftskrise hervorgehen werden. Für Jochen Sengpiehl steht außerdem felsenfest: „Jetzt ist eine Phase, in der man ein Risiko eingehen muss – jetzt trennt sich die Spreu vom Weizen!“ ←



Jochen Sengpiehl, Executive Director Marketing bei Volkswagen

»Ein Marktführer hat die Aufgabe, den Markt zu treiben und Risiken einzugehen.«



**Marktpotenzial erkannt:** Mit der Reinigungsmittelserie „Terra Activ“ kombiniert Henkel-Säuberungskraft und Umweltverträglichkeit.



## Die Studie

205 an deutschen Börsen notierte Unternehmen beteiligten sich in diesem Jahr an der Studie über die am besten marktorientierten Unternehmen 2009 in Deutschland. Die vom Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM) der Universität Bremen und BBDO Consulting gemeinsam erhobene Untersuchung fand mittlerweile zum dritten Mal statt. Die Sieger erhielten bei der Preisverleihung im April in Düsseldorf den „Best Marketing Company Award 2009“. Die marktorientiertesten Unternehmen werden nicht von einer Jury, sondern anhand von Unternehmens- und Börsenkennzahlen ermittelt: Die Forscher verknüpfen von Marketingvorständen oder Marketingleitern beantwortete Fragebögen mit den Jahresabschlüssen und der Börsenperformance des jeweiligen Unternehmens. Der Gesamtwert der Marktorientierung ergibt sich zu zwei Dritteln aus den Eigenangaben und zu einem Drittel aus der Ertragskraft, dem Wachstum und der Börsenperformance. Dass sich im Ranking 2009 nur wenige Vertreter aus der Vorjahresliste wiederfinden, liegt daran, dass viele Unternehmen kein zweites Mal an der Befragung teilnehmen, weil sie ein schlechteres Abschneiden befürchten. ←