

Sarah Hellstern / Vanessa Menig / Janina Mörk / Julia Schopf /
Laura Zimmermann / Julius Ulrich / Parwiz Torgull / Gerd Nufer

Warum ist eine starke Marke wichtig für den deutschen Mittelstand?

Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management
Reutlingen Working Papers on Marketing & Management

herausgegeben von Carsten Rennhak & Gerd Nufer

Nr. 2019 – 5



Hochschule Reutlingen
Reutlingen University



Sarah Hellstern

Studierende

M.Sc. International Business Development

ESB Business School

Hochschule Reutlingen

Email: sarah090@freenet.de



Vanessa Menig

Studierende

M.Sc. International Business Development

ESB Business School

Hochschule Reutlingen

Email: vanessa.menig@outlook.de



Janina Mörk

Studierende

M.Sc. International Business Development

ESB Business School

Hochschule Reutlingen

Email: janinamoerk@gmail.com



Julia Schopf

Studierende

M.Sc. International Business Development

ESB Business School

Hochschule Reutlingen

Email: julia@g-schopf.de



Laura Zimmermann

Studierende

M.Sc. International Business Development

ESB Business School

Hochschule Reutlingen

Email: laurazimmermann@t-online.de



Julius Ulrich

Client Relations Manager bei Strichpunkt Design

B.A., BWL – Medien- und

Kommunikationswirtschaft, DHBW Ravensburg

Email: mail@julius-ulrich.de



Parwiz Torgull

Director Client Relations bei

Strichpunkt Design

Almunus

B.A. Außenwirtschaft, ESB Business School

Email: parwiztorgull@yahoo.de



Prof. Dr. Gerd Nufer

Hochschule Reutlingen

ESB Business School

Leiter des Instituts für Marketing,

Marktforschung & Kommunikation

Alteburgstraße 150

D-72762 Reutlingen

Fon: +49 (0)7121 / 271-6011

Fax: +49 (0)7121 / 271-906011

Email: gerd.nufer@reutlingen-university.de

Internet: www.marketing-nufer.de

Eine starke, zukunftsfähige Marke ist ein wesentlicher Treiber für erfolgreiche Geschäftsmodelle, Produkte und Services – das gilt auch für den deutschen Mittelstand.

Warum ist eine starke Marke wichtig für den deutschen Mittelstand? Zum einen kann die Marke ein wesentlicher Treiber für den nachhaltigen Erfolg und die Daseinsberechtigung eines Unternehmens sein. Zum anderen steht vor allem der Mittelstand vor großen Herausforderungen wie der Digitalisierung, dem Fachkräftemangel und einem zunehmend konkurrierenden Geschäftsumfeld. Durch den Aufbau einer starken Marke können Unternehmen diesen Herausforderungen aber mutig begegnen und sie zu Chancen verwandeln. Dafür braucht das Konstrukt Marke eine in den unternehmerischen Werten verankerte Identität und einen Zweck. Unternehmen können dadurch sowohl ihre (potentiellen) Mitarbeiter, als auch externe Stakeholder von sich überzeugen und eine Anziehungskraft schaffen. Im Austausch mit 12 führenden mittelständischen Unternehmen wurden die folgenden genannten sieben konkrete Vorteile einer starken Marke für den deutschen Mittelstand erkennbar.

- #1 Marke als Alleinstellungsmerkmal**
- #2 Marke ermöglicht Preisprämie**
- #3 Marke als wichtiges Asset**
- #4 Marke findet und bindet Mitarbeiter**
- #5 Marke schafft Vertrauen**
- #6 Marke erzeugt Anziehungskraft**
- #7 Marke als Botschaft**

Im Rahmen der Forschungsarbeit wurde zudem eine Studie mit 341 Studierenden und Young Professionals zu diesem Thema durchgeführt, welche die Erkenntnis unterstützt, dass eine starke Marke ausschlaggebend ist, um Mitarbeiter zu finden und zu binden. **Für 60% der Befragten ist eine starke Marke bei der Berufswahl ein wichtiges Entscheidungskriterium** – noch mehr lassen sich dabei stark von dem visuellen Erscheinungsbild eines Unternehmens beeinflussen. Der Exkurs zum Thema „Employer Branding“ zeigt weitere interessante Erkenntnisse über mögliche Handlungspotentiale für mittelständische Unternehmen in diesem Zusammenhang.

Außerdem sehr wichtig ist, den Unterschied zwischen Markenmanagement und Marketing zu erkennen. Markenmanagement, welches in der Unternehmensstrategie verankert ist, dient der Weiterentwicklung der Marke und der Positionierung des Unternehmens. Marketing hingegen ist die ausführende Einheit im operativen Tagesgeschäft und hat die Aufgabe, die Markenstrategie nach außen zu kommunizieren.

Auf den folgenden Seiten wird klar, weshalb es für den Mittelstand vielversprechend ist, sich eine starke Marke aufzubauen. Denn eines ist mit großer Sicherheit zu sagen: Märkte ändern sich, starke Marken aber bleiben.



Inhaltsverzeichnis

05

Die Bedeutung der Marke im Mittelstand wächst

07

Wer ist eigentlich der deutsche Mittelstand?

09

Was macht eine starke Marke aus?

11

Marke als Alleinstellungsmerkmal

12

Marke ermöglicht Preisprämie

13

Marke als wichtiges Asset

14

Marke findet und bindet Mitarbeiter

15

Marke erzeugt Anziehungskraft

16

Marke als Botschafter

17

Marke schafft Vertrauen

19

Wie der Mittelstand seine Marke managt

23

Studie zum Employer Branding

27

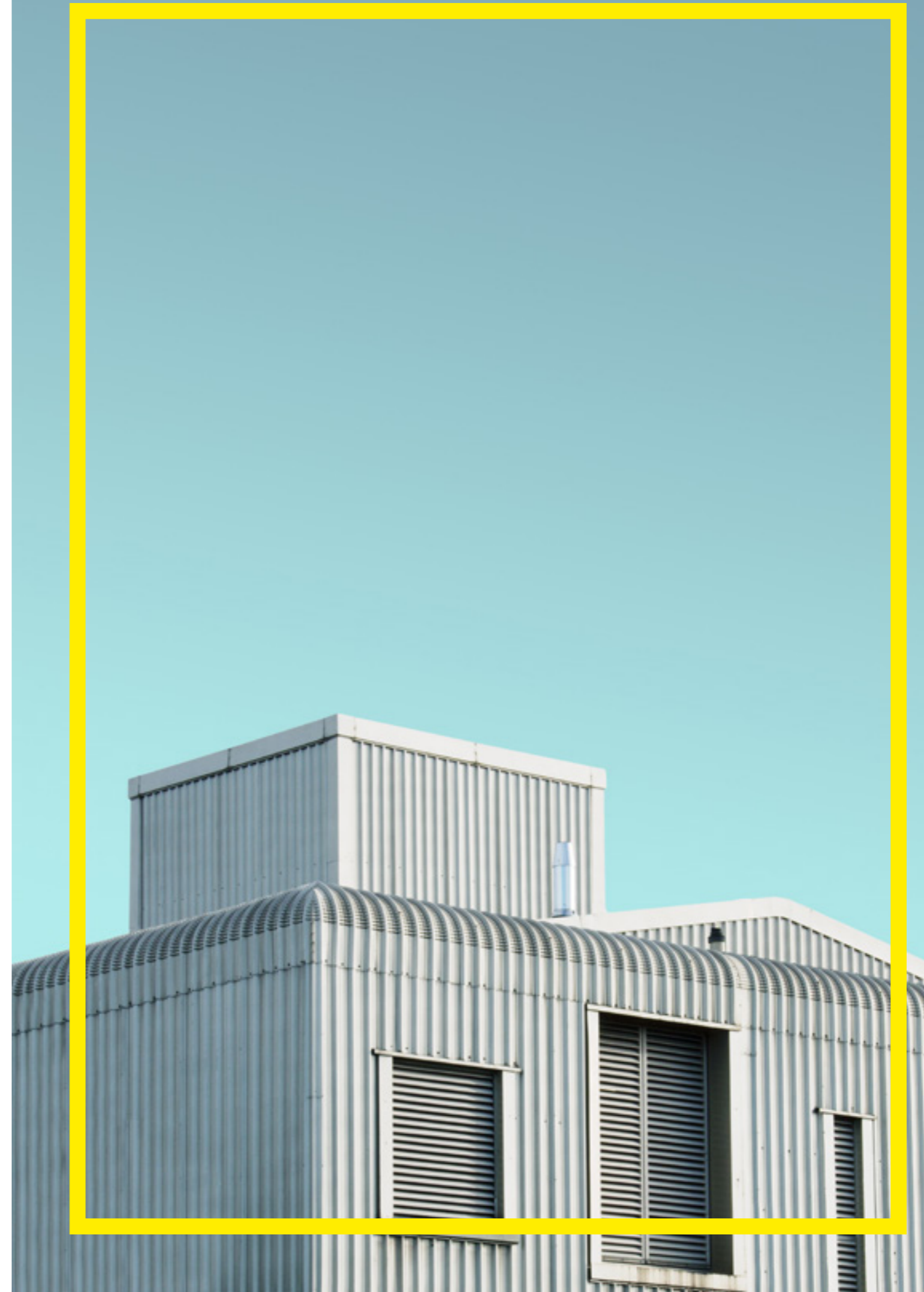
Case Study: Alexander Bürkle

33

Key Findings

37

Anhang/Danksagung



Die Bedeutung der Marke im Mittelstand wächst

Der Mittelstand ist der Motor der deutschen Wirtschaft mit einem Anteil von 99% aller Unternehmen in der Privatwirtschaft. Er ist geprägt von Schaffern, Tüftlern und Visionären, deren Erfolg auf verlässlichen Netzwerken, einer belastbaren Eigentümerstruktur und finanzieller Unabhängigkeit beruht. Zum Schlüssel des mittelständischen Erfolgs gehört auch eine starke, wertebasierte Führung, welche im Unternehmen gelebt wird, sowie eine klare Strategie. Doch angesichts der globalen Vernetzung der Wirtschaft, der zunehmenden Digitalisierung und weiteren Herausforderungen, wie dem demographischen Wandel, kommen etablierte Vorgehensweisen an ihre Grenzen.

Eine starke Marke hilft dabei, den Chancen und Herausforderungen im Mittelstand zu begegnen. Schon heute macht eine Marke bis zu 25% des Unternehmenswertes aus. Besonders im B2B-Bereich gewinnt Markenmanagement zunehmend an Bedeutung, da es für alle Zielgruppen, ob Kunden, Lieferanten oder Händler, ein Identifizierungs- und Differenzierungsmerkmal darstellt. Marken im B2B-Bereich führen allerdings immer noch ein Schattendasein, obwohl es weniger eine Frage des Geldes, sondern viel mehr der Einstellung, der schlussendlichen Positionierung und Umsetzung ist. Dieses White Paper befasst sich mit der Frage, weshalb eine starke Marke für den Mittelstand notwendig ist, um langfristig relevant und wettbewerbsfähig am Markt zu sein. Neben ausführlicher Sekundärforschung zum

Thema wurden Experteninterviews mit 12 mittelständischen Unternehmen, im B2B- und B2C-Bereich, aus den Branchen **Industriegüter, Konsumgüter, Technologiehersteller und Möbel- und Haushaltswarenersteller** geführt. Ebenso wurden **341 Studierende und Young Professionals** zum Thema Employer Branding und ihrem Verständnis des Mittelstands befragt.

„Eine starke Marke ist für den Mittelstand einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren.“

Sven Hoffmann, Leiter Controlling, Ritter Sport GmbH

Nach einer näheren Betrachtung des deutschen Mittelstandes und der Definition des Begriffes „starke Marke“, werden im Folgenden die 7 zentralen Vorteile einer starken Marke für den deutschen Mittelstand präsentiert, sowie Handlungsansätze für eine erfolgreiche Umsetzung des Markenmanagements geliefert. Der Exkurs zum Thema Employer Branding zeigt anschaulich die Ergebnisse aus der Umfrage zum Thema „Relevanz einer starken Marke und Meinung zum Mittelstand unter Studierenden und Young Professionals“ auf. Eine konkrete Unternehmenstransformation und Markenentwicklung am Beispiel der Alexander Bürkle GmbH & Co. KG, einem führenden Technologiedienstleister aus Freiburg, unterstreicht die Bedeutung von strategischer Markenführung in mittelständischen Unternehmen.



Wer ist eigentlich der deutsche Mittelstand?

Der deutsche Mittelstand stellt 60% aller Arbeitsplätze.

Der deutsche Mittelstand umfasst 99% aller Betriebe.

Der deutsche Mittelstand formt mit ca. 48% fast die Hälfte aller „Hidden Champions“ weltweit.

Der deutsche Mittelstand hält mit 500.000 Patenten mit Abstand die meisten in Europa.

„Wer sich keine starke Marke aufbaut, der wird im digitalen Zeitalter ganz leicht verschwinden.“

Sybille Thierer, Geschäftsführerin, Häfele GmbH & Co. KG

Wer in Deutschland zum Mittelstand zählt, lässt sich nicht leicht beantworten, gibt es doch die unterschiedlichsten Definitionen. Die Europäische Union setzt auf eine rein quantitative Definition. Mittelstand ist demnach, wer weniger als 500 Mitarbeiter beschäftigt und jährlich einen maximalen Umsatz von 50 Mio. € erzielt.

Andere Institutionen ziehen qualitative Kriterien heran. Das Institut für Mittelstand (IfM) in Bonn definiert Mittelstand etwa als Einheit von Eigentum und Leitung. Darüber hinaus gibt es auch subjektive Wahrnehmungen. Unternehmen werden als Mittelständler gesehen, obwohl sie weder den oben genannten quantitativen noch den qualitativen Kriterien entsprechen. Um den Mittelstand zu definieren, wurden in diesem White Paper die folgenden Kriterien bestimmt:



inhabergeführt



Familienunternehmen



familiäre Unternehmenskultur



regional verwurzelt

Sybille Thierers Einschätzung sowie die Meinungen der befragten Experten zeigen, dass der Erfolg des Mittelstandes kein Selbstläufer ist. Vielmehr sehen sich die Unternehmen großen Herausforderungen gegenübergestellt. Digitalisierung bietet bekanntlich viele Chancen, birgt aber auch Gefahren. Die Onlinepräsenz auf verschiedensten Kanälen erhöht das Risiko, durch inkonsistente Führung die Unternehmensidentität aus den Augen zu verlieren. Es ist essenziell, sich von der

immer größer werdenden Konkurrenz zu unterscheiden. Qualität ist als Differenzierungsmerkmal oft nicht mehr ausreichend und bietet auch durch internationale Wettbewerber keine ausreichende Abgrenzung. Eingeschränkte finanzielle Mittel, vor allem im Vergleich zu großen Konzernen, stellen eine starke Limitation für Mittelständler dar. Investitionen – vor allem im Marketing – müssen deshalb unbedingt gezielt eingesetzt werden. Der Fachkräftemangel ist allgegenwärtig und betrifft auch die produzierende Industrie. Hinzu kommt der „War for Talents“. Umso wichtiger ist es für Mittelständler, ein attraktives Angebot aufzustellen, um so Mitarbeiter anzuziehen. Insgesamt werden in diesem White Paper sieben Vorteile einer starken Marke beleuchtet. Neben der Möglichkeit zur Differenzierung, die auf den heutzutage übersättigten Märkten von großer Relevanz ist, sorgt eine starke Marke in vielen weiteren Bereichen für einen nennenswerten Wettbewerbsvorteil. **Eine starke Marke räumt Unternehmen eine bemerkbare Preisprämie ein, schärft das Unternehmensprofil und erhöht in vielen Fällen den Unternehmenswert um bis zu 25%.** Sowohl funktionale als auch emotionale Versprechen werden durch sie kommuniziert und sorgen für einen hohen Grad an Kundenloyalität. Ein ganzheitliches Markenerlebnis beeinflusst den Kaufentscheidungsprozess von Anfang bis Ende. Auch im Employer Branding ist für viele Unternehmen eine starke Marke überlebenswichtig. Sie fungiert als Kommunikationsträger sowohl nach innen als auch nach außen. Wer als Unternehmen eine starke Marke besitzt und erfolgreich managt, der schafft durch Emotionalisierung den Schritt von der Kundenbindung zur Kundenbegeisterung. Die Marke erzeugt eine Ganzheitlichkeit, die über alle Unternehmensebenen hinweg gelebt und kommuniziert wird.

Was macht eine starke Marke aus?

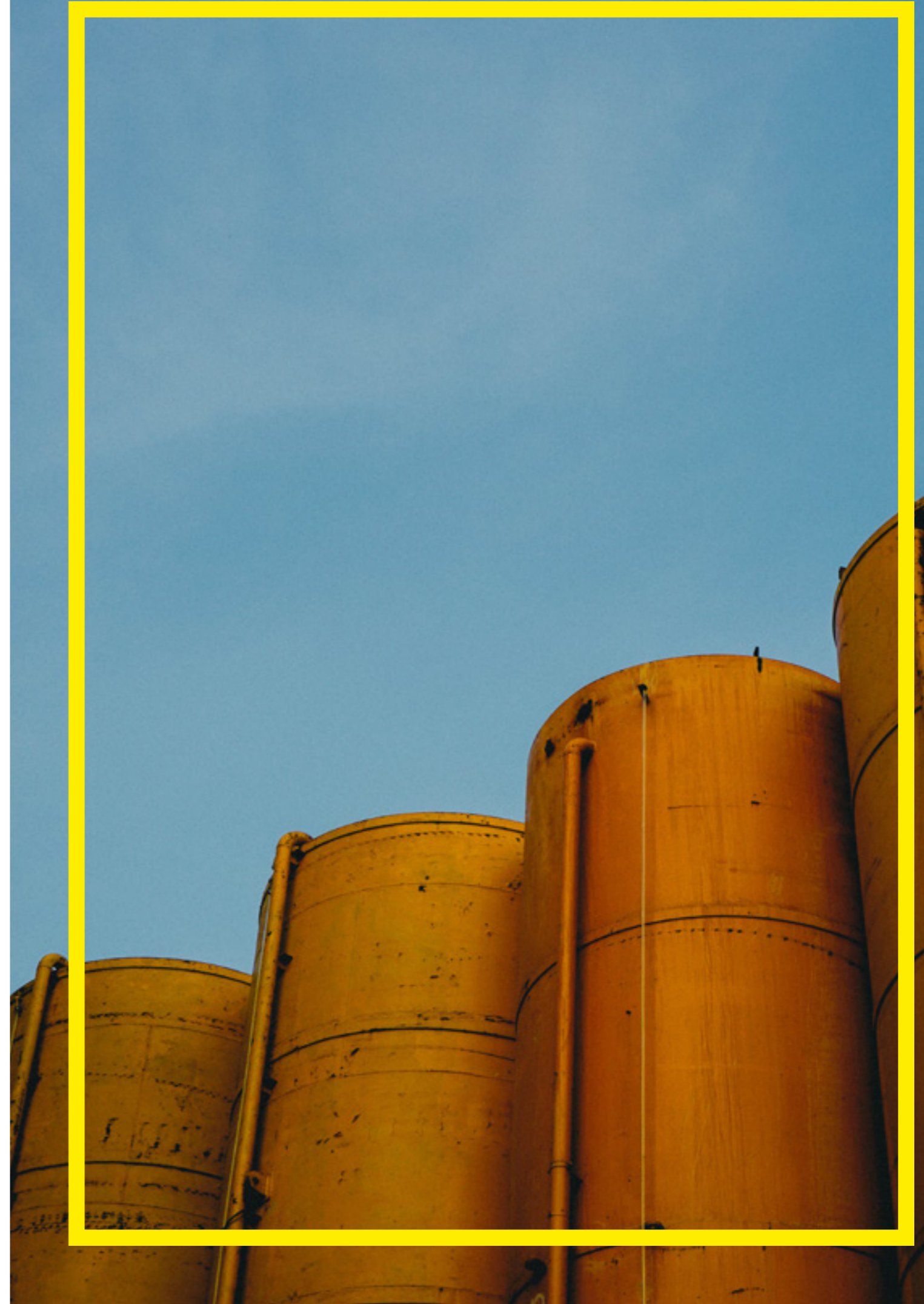
„Marke ist wie eine Klammer, die ein Unternehmen zusammenhält.“

Dr. Eckard Kern, ehemaliger Geschäftsführer, Villeroy & Boch

„Eine wertvolle Marke definiert sich über authentische Inhalte.“

Klaus Kögel, Director Corporate Marketing and Communication, BITZER Kühlmaschinenbau GmbH

Zweifellos ist eine Marke ein essenzieller Bestandteil eines jeden Unternehmens – bedingungslos und branchenübergreifend. Eine starke Marke ist nicht kopierbar und trägt maßgeblich zu einer klaren Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern bei. Dabei darf der Fokus nicht allein auf das visuelle Erscheinungsbild gelegt werden. Eine starke Marke muss in ihren Wurzeln mit Werten aufgeladen werden und Hand in Hand mit der Unternehmensstrategie gehen. Der Markenkern, also das Herzstück, wird dann über verschiedenste Kanäle auf eine authentische Art und Weise an alle Stakeholder kommuniziert. Auf den folgenden Seiten werden 7 zentrale Vorteile einer starken Marke definiert.



1 Marke als Alleinstellungsmerkmal

Vorteil: Durch den Aufbau einer starken Marke und deren strategisch wertvollen Positionierung verschafft sich ein Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil. Das Unternehmen wird von Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern als Marktführer gesehen und nicht als Alternative zu den Wettbewerbern.

„Man sagt nicht Winkelschleifer, man sagt Flex. Ich glaube, das ist die höchste Inkarnation einer Marke.“

Alfred Schopf, ehemaliger CEO, Leica Camera AG

In einer globalisierten Welt, in der sich die Qualität der Produkte verschiedener Hersteller kaum noch unterscheidet, muss sich ein Unternehmen differenzieren und strategisch so positionieren, dass ein klarer Wettbewerbsvorteil geschaffen wird. Als Unternehmen mit einer starken Marke gelten solche, die in den Köpfen der Stakeholder wie Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner, die Position des Marktführers innehaben. Dabei bedeutet „Marktführer sein“ nicht, den größten Umsatz zu erzielen oder das bekannteste Unternehmen zu sein, sondern einen USP zu finden und zu etablieren. Michael Brandtner, ein führender österreichischer Markenstrategie, verdeutlicht: Positionierung ist nicht gleich Differenzierung. Google und YouTube sind beides Suchmaschinen, die verschiedene Führungspositionen besetzen. Google sucht Wörter, YouTube sucht Videos. Solange Bing versucht sich von Google nur zu differenzieren, wird es immer als Kopie gesehen werden. Dabei steht Google nicht nur für Suchmaschine, sondern vor allem auch für „Page-Rank“-Suchergebnisse. Bing könnte sich alternativ als „TimeRank“-Suchmaschine positionieren und so

eine eigene, noch unbesetzte Führungsposition in den Köpfen der Kunden belegen. Man würde dann je nach Suchbedarf einmal nach Wichtigkeit „googeln“ und dann nach Aktualität „bingen“. Der wahre Vorteil liegt in einer konsequenten Positionierung – eine reine Differenzierung reicht nicht aus.

Dieses Prinzip gilt für alle Unternehmen, egal welcher Branche sie angehören. Zum Beispiel gelang es dem Unternehmen Flex, sich mit einem einzigen Produkt (Winkelschleifer) so zu positionieren, dass bis heute oft das Wort „flexen“ anstelle von „trennschleifen“ verwendet wird.

Für eine erfolgreiche Positionierung müssen die Vision, Mission und Werte sowie die Marke und Außenwirkung eines Unternehmens aufeinander abgestimmt werden und diese Positionierung unterstützen. Dafür müssen Unternehmen manchmal den Mut beweisen, Teile der eigenen Identität zu erneuern und somit die eigene Marke weiterzuentwickeln.

2 Marke ermöglicht Preisspanne

Vorteil: Eine starke Marke ermöglicht eine höhere Marge im Verkauf und trägt somit maßgeblich zur Profitabilität des Unternehmens bei.

„Zur Kaufentscheidung gehört weitaus mehr als nur der Preis.“

Karin Müller-Wittmann, Leiterin Brandmanagement, WAREMA Renkhoff SE

Für eine starke Marke ist ein Kunde bereit, mehr zu bezahlen. Dieses Phänomen gilt im Vertrieb als ungeschriebenes Gesetz. Die Vielfalt an Angeboten, mit der sich Käufer heutzutage tagtäglich bewusst und unbewusst auseinandersetzen, lässt nicht jedem Unternehmen die Möglichkeit, sich durch Preisführerschaft von seinen Mitstreitern abzuheben. Es muss also noch andere Eigenschaften geben, die zu einer Kaufentscheidung zugunsten einer teureren Leistung führen. In einem preislich so kompetitiven Umfeld kommt nun die starke Marke ins Spiel. Konnte ein Unternehmen mithilfe seiner Marke erst einmal eine emotionale Bindung zu seinen Kunden aufbauen, so erlaubt diese

Preisprämien und verkraftet Preiserhöhungen. Diese tiefe Form der Kundenbindung geht weit über den Preis, der für das Produkt oder die Dienstleistung schlussendlich gezahlt wird, hinaus. Der Preisvorteil, der durch eine starke Marke entsteht, ist aufgrund der Verschiedenartigkeit jeder einzelnen Branche schwer in Zahlen zu fassen, jedoch besonders gut im Luxussegment zu beobachten. Steht man vor der Wahl zwischen Markenprodukt und No-Name beziehungsweise schwacher Marke, so fällt dieser objektive Zielkonflikt in den allermeisten Fällen für die starke Marke und somit für das Leistungs- und Qualitätsversprechen aus.

Konzerne lassen in regelmäßigen Abständen ihren Markenwert bestimmen. Auch werden jährlich Studien wie „Best Global Brands“ veröffentlicht. Dort werden die Markenwerte globaler Unternehmen bestimmt und in einem Ranking gelistet. Doch nicht nur für Konzerne ist dies eine wichtige Kennzahl. So lässt zum Beispiel die Firma Kärcher in regelmäßigen Abständen ihren Markenwert bestimmen. Dieser liegt ca. bei einem Viertel des Unternehmenswertes. Vor allem beim Aufbau einer starken Marke bietet sich eine Markenbewertung an. Die Bewertungen der einzelnen Kriterien

zur Bestimmung des Markenwertes wie zum Beispiel relativer Marktanteil und rechtlicher Schutz der Marke helfen bei der Identifikation von Verbesserungspotentialen. So lassen sich Ziele für eine erfolgreiche Markenführung ableiten. Auf lange Sicht bewirkt dies ein effizienteres und effektiveres Markenmanagement. Die aus der Bewertung extrahierten Optimierungspotentiale zahlen nach erfolgreicher Umsetzung wiederum auf den gesamten Unternehmenswert ein, da eine bessere Markenführung unter anderem den Vorteil der Preisprämie stärkt.

„Unsere Marke ist eines unserer wichtigsten Assets.“

Bernd Rützler, Executive Vice President Marketing & Brand Management, Alfred Kärcher SE & Co. KG

3 Marke als wichtiges Asset

Vorteil: Die Bildung einer starken Marke bringt klare finanzielle Vorteile, da sie sich positiv auf den Unternehmenswert auswirkt. Dies wird vor allem relevant, wenn es um Fusionen, Unternehmensverkäufe und Nachfolgeregelungen geht.

Marke findet und bindet Mitarbeiter

Vorteil: Eine starke Marke ist die Voraussetzung um gute Mitarbeiter zu finden und an sich zu binden. Sie erleichtert es, neue und vor allem gute Talente für sich zu gewinnen und hilft außerdem dabei, dass einem bestehende Mitarbeiter erhalten bleiben.



Eine detaillierte Betrachtung der Relevanz einer starken Marke und Meinung zum Mittelstand unter Studierenden und Young Professionals wurde mittels einer Studie durchgeführt. Die Ergebnisse sind in Abschnitt 6 zu finden.

„Wir als Familienunternehmen stellen den Mensch in den Mittelpunkt und führen mit Emotionen. Das schätzen unsere Mitarbeiter und Bewerber gleichermaßen.“

Isabell Grupp, Geschäftsleitung Plastro Mayer GmbH

Mittelständische Unternehmen stehen mit dem Fachkräftemangel und dem „War for Talents“ vor einer großen Herausforderung. Besonders an qualifizierten Nachwuchstalente fehlt es oftmals. Dies wird zum einen durch den demographischen Wandel bedingt. Zum anderen stellt es eine Schwierigkeit dar, sich hier gegen die großen Konzerne zu behaupten, die oftmals von jungen Arbeitnehmern als Sprungbrett gesehen werden. Dabei hat der Mittelstand einiges zu bieten. Mitarbeiter bekommen hier die Chance etwas zu bewegen, da Aufgabengebiete breiter und Wege kürzer sind. Außerdem können Mittelständler mit ihren

Werten und ihrer Unternehmenskultur als attraktiver Arbeitgeber punkten. Es gilt also aus der Deckung zu kommen, Alleinstellungsmerkmale hervorzuheben und selbstbewusst und authentisch aufzutreten. Zusätzlich ist eine professionelle Kommunikation über die richtigen Kanäle entscheidend.

Sowohl für bestehende Mitarbeiter als auch für Bewerber ist es wichtig, dass sie sich mit dem Unternehmen identifizieren können. Das wird durch eine starke Marke ermöglicht.

Pull-Effekt, Sogwirkung oder Anziehungskraft – diese Wörter werden oft synonym verwendet, wenn von Strategien der Verkaufsförderung die Rede ist. Starke Marken tragen zu einer hohen Anziehungskraft bei, indem sie Kunden emotionalisieren und die Kaufentscheidung beeinflussen. Unternehmen mit starken Marken kreieren Markenerlebnisse, die Kunden entweder bewusst oder unterbewusst anziehen. Dies erfolgt durch eine Aufladung der Marke mit Emotionen. Die Kunden fühlen sich dadurch angezogen und wollen

Teil des großen Ganzen sein. Dadurch wird entweder direkt oder indirekt die Kaufentscheidung potenzieller Kunden beeinflusst. Im PR-Bereich schafft ein starkes Markenerlebnis ebenfalls Aufmerksamkeit – etwa, wenn sich die Bekanntheit einer Marke durch öffentliche Berichterstattungen weiter erhöht. Auch im Kontakt mit Lieferanten kann dieser Pull-Effekt wirken. Das sieht auch Mario Wolters als Vorteil einer starken Marke, um – beim Kunden oder Lieferanten – von einem „Nice-to-have“ zu einem „Must-have“ zu werden.

„Vom Nice-to-have zum Must-have.“

Mario Wolters, Head of Digital Alexander Bürkle GmbH & Co. KG

Marke erzeugt Anziehungskraft

Vorteil: Die Bildung einer starken Marke erzeugt eine Emotionalisierung und daraus resultierend einen Pull-Effekt. Darunter versteht man eine Anziehungskraft, welche sich nicht nur auf potenzielle Kunden auswirkt, sondern auch auf Lieferanten. Außerdem ruft ein Unternehmen mit starker Marke ein verstärktes Interesse im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit hervor.

6 Marke als Botschafter

Vorteil: Die Marke kommuniziert Unternehmensinhalte wie Vision, Mission und Werte innerhalb der Organisation und ruft Assoziationen bei Stakeholdern hervor.

„Über starke Marken wird auch gerne berichtet.“

Andrea Schneider, Unternehmensberaterin,
RKW BadenWürttemberg GmbH

Die Marke ist ein wichtiger Kommunikationsträger für Unternehmen und erleichtert das Übermitteln von Botschaften. Über die Marke können zum Beispiel Versprechen vermittelt und Assoziationen mit dem Unternehmen, dessen Werten und Alleinstellungsmerkmalen hervorgerufen werden. Dies kann sich ein Unternehmen sowohl intern als auch extern zu Nutzen machen.

Eine Marke ist die Inkarnation von Werten und Leitbildern. Sobald die Marke im Arbeitsalltag integriert wird und Mitarbeiter tagtäglich mit dieser in Berührung kommen, fällt es ihnen leichter, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. Sind Vision, Mission und Werte allen Mitarbeitern bewusst, beeinflussen diese

– wie ein Kompass – Entscheidungen im Tagesgeschäft. Eine starke Marke erleichtert also die Kommunikation innerhalb der Organisation, indem sie hervorhebt, wofür das Unternehmen steht. Nur wenn sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren, kann die Marke authentisch nach außen getragen werden. Eine starke Marke ruft – wie schon innerhalb der Organisation – Assoziationen wie etwa Innovation oder Tradition hervor und schafft ein Versprechen und eine Orientierungshilfe. Dies beeinflusst nicht nur die Kaufentscheidung der potenziellen Kunden, sondern ist ebenfalls für andere Stakeholder wie Lieferanten relevant. Auch außerhalb der Organisation stellt eine starke Marke klar, wofür das Unternehmen steht.

7 Marke schafft Vertrauen

Vorteil: Um nachhaltige Kundenbeziehungen aufbauen zu können ist ein hohes Maß an Reflexion, Markenidentität sowie Zeit wichtig, denn eine vertrauensvolle Basis entsteht keinesfalls über Nacht.

„Das Beste, das dir als Marke passieren kann, ist, wenn deine Kunden dich aktiv weiterempfehlen.“

Dominique Ertl, Brand Managerin bei mymuesli GmbH

Eine starke Marke schafft auf funktionaler und emotionaler Ebene ein Versprechen, welches als Grundlage für alle weiteren Schritte in Richtung Kundenbindung gilt. Sie funktioniert wie eine Art Türöffner zu neuen und bestehenden Kunden und sorgt für eine gegenseitige Annäherung, die ohne starke Marke wohl nie entstehen könnte.

In der Theorie resultiert eine starke Kundenbindung aus Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. Nur wer in den anfänglichen Stadien sein Leistungsversprechen einhält, profitiert schlussendlich von den vielen Vorteilen, die aus einer starken Kundenbindung resultieren.

Diese erleichtert in Krisenzeiten das Verzeihen von Fehlern und fördert in guten Zeiten die Weiterempfehlung durch zufriedene Kunden. Emotionen spielen hierbei eine besonders große Rolle. Sinkende Wechselbarrieren durch einen immer stärker werdenden Wettbewerb erschweren eine nachhaltige Kundenbindung. Reiner Produktnutzen ist kein entscheidungsrelevanter Aspekt mehr – es braucht weit mehr als das. Im Neuromarketing wurde bereits wissenschaftlich nachgewiesen, dass sich Emotionen positiv auf die Kundenbeziehung auswirken, wodurch dem Kunden am Ende des Tages die Kaufentscheidung erleichtert oder gar abgenommen wird.



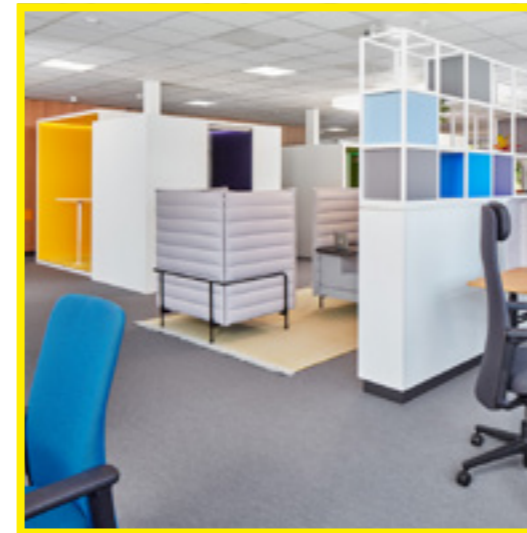
Wie der Mittelstand seine Marke managt

„Es ist bunt. Es ist quadratisch. Es ist wertig.“

Sven Hoffmann, Leiter Controlling, Alfred Ritter GmbH & Co. KG

In einem Wirtschaftsumfeld, das durch die steigende Anzahl nationaler und internationaler Wettbewerber sowie die immer geringer werdenden Qualitätsunterschiede zwischen den Produkten geprägt ist, gewinnt das Thema Markenmanagement stetig an Bedeutung. Für viele Unternehmen gilt eine starke Marke als wichtiger Erfolgsfaktor; Markenmanagement wird als Differenzierungsstrategie genutzt, um sich gegenüber anderen Marktteilnehmern zu behaupten. Dies wird auch deutlich durch die verstärkte Fokussierung des deutschen Mittelstandes dahingehend, eine klare Markenidentität zu schaffen und diese intern zu leben, sowie extern stringent über alle Kanäle zu kommunizieren. Ein wichtiger Punkt ist hierbei die Abgrenzung von Markenmanagement und Marketing. Dabei ist Markenmanagement in der Unternehmensstrategie verankert, dient dazu die Marke weiterzuentwickeln und das Unternehmen zu positionieren. Marketing hingegen ist die ausführende Einheit im operativen Tagesgeschäft und hat die Aufgabe, die Markenstrategie nach außen

zu kommunizieren. Viele der befragten Mittelständler haben die Bedeutung erkannt, diese zwei Bereiche im Unternehmen inhaltlich zu trennen. Gleichzeitig wurden die finanziellen und personellen Ressourcen im Markenmanagement in den letzten Jahren stetig erhöht. Marke betrifft nicht nur die Bereiche im Unternehmen, die sich damit beschäftigen, sondern muss über alle Ebenen hinweg gelebt werden, um ein starkes einheitliches Bild extern kommunizieren zu können. Es ist hierfür enorm wichtig, dass die Geschäftsleitung hinter der Unternehmung steht, die Markenidentität verkörpert und vorlebt. Für den Aufbau einer starken Marke oder die Veränderung des Markenkerns muss die Marke im Wertesystems des Unternehmens verankert werden. Dafür ist es essenziell, dass sich das Unternehmen seiner eigenen Werte und Stärken bewusst ist oder diese hinterfragt und weiterentwickelt. Auch die Mitarbeiter müssen in diesem Prozess abgeholt, informiert, miteinbezogen und für die Marke begeistert werden – schließlich tragen sie die



Bei Ritter Sport ist alles quadratisch – auch die Einrichtung im Office.

Markenbotschaft über viele Kanäle zum Kunden und sind so fester Bestandteil der Markenkommunikation. Ein Markenkompass, wie er bei der Firma Häfele, beinhaltet den Markenkern und die Markenprofilwerte. Dieser gibt den Mitarbeitern Orientierung, sodass ihre Handlungen und Entscheidungen auf die Markenbotschaft einzahlen. Ein wichtiger Bestandteil des Markenbildes sind die Werte eines Unternehmens, die über die Marke kommuniziert werden sollen. Das Unternehmen BITZER hat vor etwa zwei Jahren eine neue Mission und Vision für die Organisation definiert sowie sechs Kernwerte erarbeitet. Die Aufgabe des Managements ist es nun, diese Wertewelt in die Mitarbeiterschaft zu tragen. Verschiedene interne Kommunikationsmaßnahmen tragen dazu bei:

- // Mitarbeiterzeitung
- // Intranet
- // Aufsteller in der jeweiligen Landessprache
- // Workshops
- // Persönliche Gespräche

Ziel ist es, die Mitarbeiter dazu anzuregen sich über die Bedeutung der Werte in ihrem Arbeitsumfeld Gedanken zu machen. Für die Firma Ritter Sport ist die Marke das Herzstück des Unternehmens. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass die Mitarbeiter in allen Bereichen Markenverständnis haben und die Markendenke in der ganzen Firma einheitlich spürbar ist. Um es mit Sven Hoffmanns Worten zu beschreiben: „Wer in Waldenbuch das Firmengebäude betritt, der erkennt sofort – das kann nur Ritter Sport sein. Es ist bunt. Es ist quadratisch. Es ist wertig.“ Eine Markenbotschaft konsequent im Unternehmen umzusetzen hilft dabei, ein einheitliches Markenverständnis zu schaffen – nur wenn dies gelingt, können Mitarbeiter als starke Markenbotschafter fungieren. Markenmanagement beschränkt sich nicht auf B2C-Unternehmen – auch für B2B-Unternehmen birgt ein erfolgreiches Markenmanagement wichtige Vorteile gegenüber Wettbewerbern, vorallem dann, wenn es um Themen wie Unternehmensbewertung, Employer Branding und das Erleben der Marke geht.

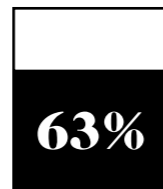


Studie zum Thema Employer Branding

Der „War for Talents“ – also der Kampf der Arbeitgeber um junge Nachwuchstalente – nimmt weiter zu. Somit gewinnt das Thema Employer Branding und der Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke zunehmend an Bedeutung. Um herauszufinden, was Berufseinsteigern und jungen Arbeitnehmern bei der Berufswahl besonders wichtig ist und wie sie zum Thema „Arbeiten im Mittelstand“ stehen, wurde eine Online-Umfrage mit 341 Studierenden und Young Professionals durchgeführt. Die wichtigsten Ergebnisse sind im Folgenden dargestellt.

341

Studenten und Young Professionals



70% im Studium

30% berufstätig

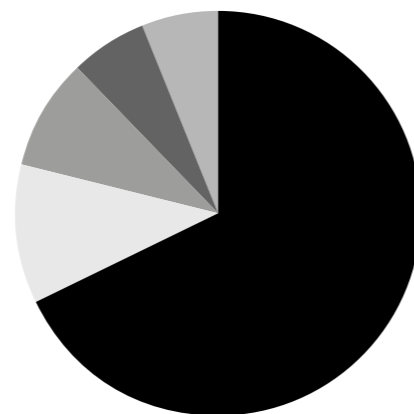


35%

65%

Durchschnittsalter

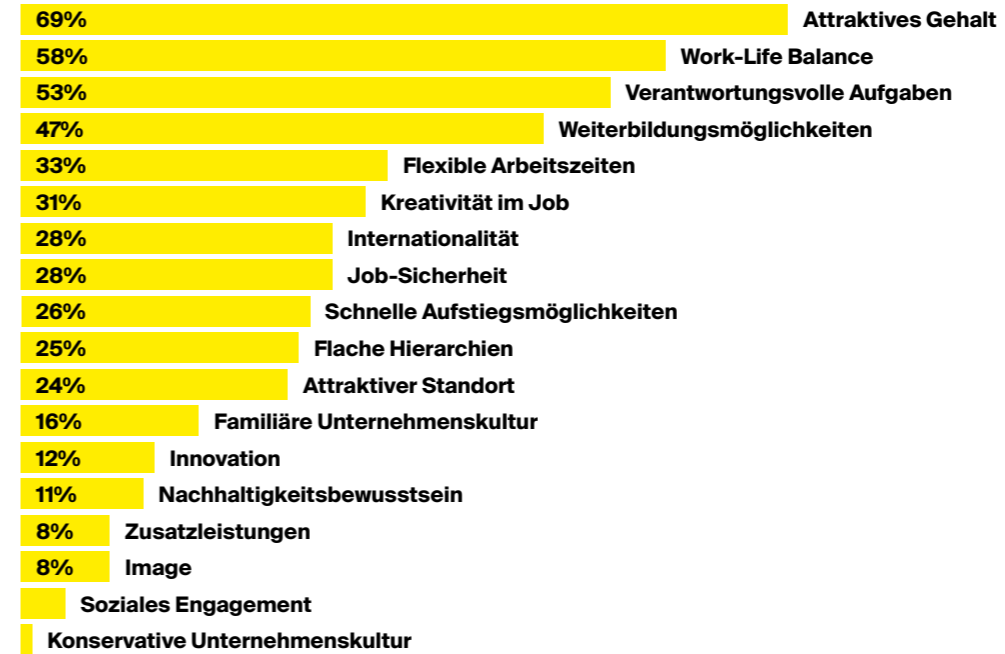
24,4 Jahre



68% Wirtschaftswissenschaften
9% Ingenieurwesen
6% IT/Technologie
6% Sozialwissenschaften
11% andere



Fragestellung: Was ist Dir bei Deiner Berufswahl wichtig? Nenne uns Deine Top 5.



Fragestellung: Was verbindet Du mit dem Mittelstand? Nenne uns Deine Top 5.



Bei der Gegenüberstellung der Ergebnisse, was Nachwuchstalente bei ihrer Berufswahl wichtig ist und was sie mit dem Mittelstand verbinden, fällt auf, dass diese nicht deckungsgleich sind. Diese Diskrepanzen zeigen Handlungspotenziale für mittelständische Unternehmen im Bereich Employer Branding auf.

Ein attraktives Gehalt ist für 69% der Befragten sehr wichtig, wird jedoch nicht primär mit dem Mittelstand in Verbindung gebracht.

Für 58% ist eine Work-Life-Balance ein wichtiges Kriterium, was 1/3 der Teilnehmer im Mittelstand als erfüllt sieht.

Verantwortungsvolle Aufgaben verbinden knapp die Hälfte der Befragten mit dem Mittelstand, welche für 53% ein wichtiger Faktor bei der Berufswahl sind.



Das ist den Teilnehmern bei der Berufswahl wichtig:

| | |
|-------------------------------------|-----|
| Attraktives Gehalt | 69% |
| Work-Life-Balancen | 58% |
| Verantwortungsvolle Aufgaben | 53% |
| Weiterbildungsmöglichkeiten | 47% |
| Flexible Arbeitszeiten | 33% |
| Kreativität im Job | 31% |
| Internationalität | 28% |
| Job-Sicherheit | 28% |
| Schnelle Aufstiegsmöglichkeiten | 26% |
| Flache Hierarchien | 25% |
| Attraktiver Standort | 24% |
| Familiäre Unternehmenskultur | 16% |
| Innovation | 12% |
| Nachhaltigkeitsbewusstsein | 11% |
| Zusatzleistungen | 8% |
| Image | 8% |
| Soziales Engagement | 4% |
| Konservative Unternehmenskultur | 1% |

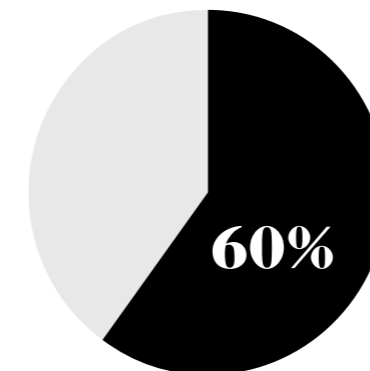


Das verbinden die Teilnehmer mit dem Mittelstand:

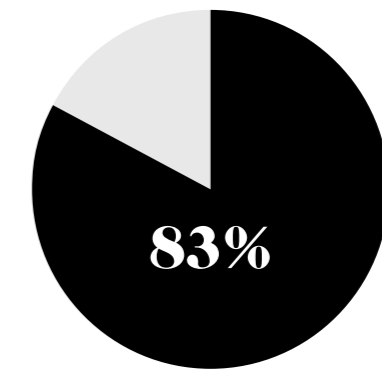
| | |
|-------------------------------------|-----|
| Familiäre Unternehmenskultur | 82% |
| Verantwortungsvolle Aufgaben | 49% |
| Flache Hierarchien | 45% |
| Job-Sicherheit | 35% |
| Schnelle Aufstiegsmöglichkeiten | 34% |
| Konservative Unternehmenskultur | 33% |
| Work-Life-Balance | 30% |
| Kreativität im Job | 26% |
| Soziales Engagement | 20% |
| Weiterbildungsmöglichkeiten | 17% |
| Innovation | 17% |
| Attraktiver Standort | 16% |
| Nachhaltigkeitsbewusstsein | 14% |
| Flexible Arbeitszeiten | 14% |
| Image | 8% |
| Attraktives Gehalt | 8% |
| Internationalität | 7% |
| Zusatzleistungen | 7% |



90% der Teilnehmer könnten sich grundsätzlich vorstellen, in einem mittelständischen Betrieb zu arbeiten. Viele Teilnehmer sehen hier deutliche Vorteile gegenüber eines Konzerns, wie die familiäre und persönliche Arbeitsatmosphäre, das breitere Aufgabengebiet und die damit einhergehende Verantwortung und gestalterische Freiheit. Zudem schätzen sie am Mittelstand flachere Hierarchien, kürzere Wege, schnellere Entscheidungen, und bessere Aufstiegsmöglichkeiten. Zusätzlich sehen mehrere Teilnehmer im Mittelstand die Chance, nicht nur ein kleines Rad im Getriebe zu sein und somit etwas bewegen zu können.



60% der Befragten erachten eine starke Marke bei der Berufswahl als wichtiges Entscheidungskriterium



83% der Befragten gaben an, sich bei der Suche nach einem Arbeitgeber stark vom visuellen Erscheinungsbild der Unternehmenswebsite beeinflussen zu lassen

Studierende und Young Professionals sehen einige Vorteile darin, bei einem Mittelständler zu arbeiten. Ein ansprechendes visuelles Erscheinungsbild ist für die Befragten keine Option, sondern eine Voraussetzung. Mittelständische Unternehmen müssen ihre Stärken gekonnt einsetzen und kommunizieren um eine attraktive Arbeitgebermarke zu verkörpern. Mit einer starken Marke im Mittelstand besteht somit die Chance im „War for Talents“ zu siegen und Nachwuchstalente anzuziehen.

Case-Study: der Transformations- prozess bei Alexander Bürkle

Vom Elektrogroßhändler im Mittelstand zum Technologie- dienstleister mit starker Marke

Alle reden über digitale Transformation. Alexander Bürkle hat die Herausforderung angenommen. Der marktführende Elektrogroßhändler mit 118 Jahren Geschichte bewegt sich mutig in eine digitale Zeit – und erfindet sich dabei neu. Das Denken. Die Kultur. Die Prozesse. Das Aussehen. Strichpunkt begleitet Alexander Bürkle auf dem Weg durch die digitale Transformation. Ein entscheidender Part des Wandels ist eine neue Sichtweise. Alexander Bürkle stellt seine Kunden in den Mittelpunkt und richtet das gesamte Leistungsspektrum daran aus, ihre Geschäftsmodelle erfolgreicher zu machen. Zugleich wird das Netzwerk Schlüssel

zum Erfolg: Die Vernetzung interner Kompetenzen, die Vernetzung mit den Kunden, und, als Vision, die Entstehung des größten Partnernetzwerkes in Deutschland. Ein Partner und Berater, der Brücken schlägt zwischen Menschen, technologischen Produkten und innovativen Lösungen. Heute besteht Alexander Bürkle aus einer Themenmarke und drei Leistungsmarken mit neuen Namen und Positionierungen, neuen Workflows und neu entwickelten Services: Alexander Bürkle smart buildings, Alexander Bürkle smart industries und Alexander Bürkle smart consumers. Das perfekte Team für die Anforderungen einer digitalen Zeit.



**FANG
 EIN
 FA
 AN**

**FANG
 EIN
 FACH
 AN**

365 Tage neu erfinden

1/4
WIE WIR DENKEN ...
 #IntelligenteZukunft

Wir sind Berater

2/4
WER WIR SIND ...

Wir sind begeistert

Wir sind Partner

Wir sind
INFORMIERT
PARTNER
SCHAFTLICH
ÜBERRASCHEND
ENGAGIERT
MENSCHLICH

#IntelligenteZukunft

Wir entwickeln Lösungen

Wir kennen uns aus

Wir sind engagiert

3/4
WOFÜR WIR STEHEN ...
 #IntelligenteZukunft

Wir übertreffen Erwartungen

#IntelligenteZukunft

WIR SIND ALEXANDER BÜRKLE
 Wir sind der Wissensvorsprung für unsere Kunden. Wir zeigen Ihnen die Trends einer digitalisierten Welt, deren Perspektiven für Ihre Branche und vernetzen sie mit anderen Unternehmen, um Synergieeffekte zu nutzen.

Alexander Bürkle

SMART



Key Findings

Die Auswirkungen der aktuellen Megatrends werden mit Blick in die Zukunft vermehrt die unternehmerischen Tätigkeiten von Firmen beeinflussen. Dies gilt in einer Welt, die schon heute geprägt ist von Digitalisierung, Industrie 4.0 und Global Networking, sowohl für Konzerne als auch den Mittelstand. Vor allem mittelständische Unternehmen müssen sich noch mehr mit der ansteigenden, neuen Konkurrenz aus Asien auseinandersetzen. Zeitgleich wird das Produktportfolio austauschbarer. Hinzu kommt mit Generation Y und Z ein Wandel der Arbeitnehmererwartungen, welche von Unternehmen neue Kompetenzen und Herangehensweisen verlangen.

Eine starke Marke wird dabei helfen. Schon mit geringem finanziellen Einsatz können mittelständische Unternehmen beachtlich von dem Ausbau der Marke profitieren – höchstwahrscheinlich stärker als dieselben Ressourcen in die Produktentwicklung zu investieren. Jetzt ist die Zeit die Zukunft zu gestalten.

Die nebenstehenden Erfolgsfaktoren müssen nach Expertenmeinungen und Praxisbeispielen berücksichtigt werden.

„Der deutsche Mittelstand kann sich mit dem Ausbau seiner Marke einen Wettbewerbsvorteil schaffen und sollte es als Erfolgsfaktor für die Zukunft nutzen. Da die Expertise und Ressourcen oftmals nicht in Unternehmen vorhanden sind, können externe Partner einen essenziellen Beitrag leisten.“

#1 Marke braucht Identität und verbindliche Werte

#2 Marke braucht Zweck, um zu emotionalisieren

#3 Markenentwicklung braucht Risikobereitschaft und Mut

#4 Marke muss klar positioniert werden – Differenzierung allein reicht nicht aus

#5 Marke muss gelebt werden und Relevanz in der täglichen Arbeit finden

Die Zukunft gehört den Mutigen.



**Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management –
Reutlingen Working Papers on Marketing & Management**

herausgegeben von

Prof. Dr. Carsten Rennhak

Universität der Bundeswehr München

Institut für Organisationskommunikation

Werner-Heisenberg-Weg 39

D-85577 Neubiberg

Fon: +49 (0)89 / 6004-3128

Fax: +49 (0)89 / 6004-2252

E-Mail: carsten.rennhak@unibw.de

Internet: www.unibw.de/bw/institute/organisationskommunikation

und

Prof. Dr. Gerd Nufer

Hochschule Reutlingen

ESB Business School

Institut für Marketing, Marktforschung & Kommunikation

Alteburgstraße 150

D-72762 Reutlingen

Fon: +49 (0)7121 / 271-6011

Fax: +49 (0)7121 / 271-906011

E-Mail: gerd.nufer@reutlingen-university.de

Internet: www.marketing-nufer.de

Bisher erschienen

- 2006 - 1** *Felix Morlock / Robert Schäffler / Philipp Schaffer / Carsten Rennhak:*
Product Placement – Systematisierung, Potenziale und Ausblick
- 2006 - 2** *Marko Sarstedt / Kornelia Huber:*
Erfolgsfaktoren für Fachbücher – Eine explorative Untersuchung verkaufsbeeinflussender Faktoren am Beispiel von Marketing-Fachbüchern
- 2006 - 3** *Michael Menhart / Carsten Rennhak:*
Drivers of the Lifecycle –
the Example of the German Insurance Industry
- 2006 - 4** *Siegfried Numberger / Carsten Rennhak:*
Drivers of the Future Retailing Environment
- 2006 - 5** *Gerd Nufer:*
Sportsponsoring bei Fußball-Weltmeisterschaften:
Wirkungsvergleich WM 2006 versus WM 1998
- 2006 - 6** *André Bühler / Gerd Nufer:*
The Nature of Sports Marketing
- 2006 - 7** *Gerd Nufer / André Bühler:*
Lessons from Sports:
What Corporate Management can learn from Sports Management

- 2007 - 1** *Gerd Nufer / Anna Andresen:*
Empirische Untersuchung zum Image der
School of International Business (SIB) der Hochschule Reutlingen
- 2007 - 2** *Tobias Kesting:*
Marktsegmentierung in der Unternehmenspraxis:
Stellenwert, Vorgehen und Herausforderungen
- 2007 - 3** *Marie-Sophie Hieke / Marko Sarstedt:*
Open Source-Marketing im Unternehmenseinsatz
- 2007 - 4** *Ahmed Abdelmoumene:*
Direct-to-Consumer-Marketing in der Pharmaindustrie
- 2007 - 5** *Mario Gottfried Bernards:*
Markenmanagement von politischen Parteien in Deutschland –
Entwicklungen, Konsequenzen und Ansätze der erweiterten
Markenführung
- 2007 - 6** *Christian Führer / Anke Köhler / Jessica Naumann:*
Das Image der Versicherungsbranche unter angehenden
Akademikern – eine empirische Analyse

- 2008 - 1** *Gerd Nufer / Katharina Wurmer:*
Innovatives Retail Marketing
- 2008 - 2** *Gerd Nufer / Victor Scheurecker:*
Brand Parks als Form des dauerhaften Event-Marketing
- 2008 - 3** *Gerd Nufer / Charlotte Heine:*
Internationale Markenpiraterie
- 2008 - 4** *Gerd Nufer / Jennifer Merk:*
Ergebnisse empirischer Untersuchungen zum Ambush Marketing
- 2008 - 5** *Gerd Nufer / Manuel Bender:*
Guerilla Marketing
- 2008 - 6** *Gerd Nufer / Christian Simmerl:*
Strukturierung der Erscheinungsformen des Ambush Marketing
- 2008 - 7** *Gerd Nufer / Linda Hirschburger:*
Humor in der Werbung

- 2009 - 1** *Gerd Nufer / Christina Geiger:*
In-Game Advertising
- 2009 - 2** *Gerd Nufer / Dorothea Sieber:*
Factory Outlet Stores – ein Trend in Deutschland?
- 2009 - 3** *Bianca Frank / Carsten Rennhak:*
Product Placement am Beispiel des Kinofilms
Sex and the City: The Movie
- 2009 - 4** *Stephanie Kienzle / Carsten Rennhak:*
Cause-Related Marketing
- 2009 - 5** *Sabrina Nadler / Carsten Rennhak:*
Emotional Branding in der Automobilindustrie –
ein Schlüssel zu langfristigem Markenerfolg?
- 2009 - 6** *Gerd Nufer / André Bühler:*
The Importance of mutual beneficial Relationships
in the Sponsorship Dyad

- 2010 - 1** *Gerd Nufer / Sandra Oexle:*
Marketing für Best Ager
- 2010 - 2** *Gerd Nufer / Oliver Förster:*
Lovemarks – emotionale Aufladung von Marken
- 2010 - 3** *Gerd Nufer / Pascal Schattner:*
Virales Marketing
- 2010 - 4** *Carina Knörzer / Carsten Rennhak:*
Gender Marketing
- 2010 - 5** *Ottmar Schneck:*
Herausforderungen für Hochschulen und Unternehmen durch
die Generation Y – Zumutungen und Chancen durch die neue
Generation Studierender und Arbeitnehmer
- 2010 - 6** *Gerd Nufer / Miriam Wallmeier:*
Neuromarketing
- 2010 - 7** *Gerd Nufer / Anton Kocher:*
Ingredient Branding
- 2010 - 8** *Gerd Nufer / Jan Fischer:*
Markenmanagement bei Einzelsportlern
- 2010 - 9** *Gerd Nufer / Simon Miremadi:*
Flashmob Marketing

- 2011 - 1** *Hans-Martin Beyer / Simon Brüseken:*
Akquisitionsstrategie "Buy-and-Build" –
Konzeptionelle Aspekte zu Strategie und Screeningprozess
- 2011 - 2** *Gerd Nufer / Ann-Christin Reimers:*
Looking at Sports –
Values and Strategies for International Management
- 2011 - 3** *Ebru Sahin / Carsten Rennhak:*
Erfolgsfaktoren im Teamsportsponsoring
- 2011 - 4** *Gerd Nufer / Kornelius Prell:*
Operationalisierung und Messung von Kundenzufriedenheit
- 2011 - 5** *Gerd Nufer / Daniel Kelm:*
Cross Selling Management
- 2011 - 6** *Gerd Nufer / Christina Geiger:*
Ambush Marketing im Rahmen der
FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2010
- 2011 - 7** *Gerd Nufer / Felix Müller:*
Ethno-Marketing
- 2011 - 8** *Shireen Stengel / Carsten Rennhak:*
Corporate Identity – Aktuelle Trends und Managementansätze
- 2011 - 9** *Clarissa Müller / Holger Benad / Carsten Rennhak:*
E-Mobility – Treiber, Implikationen für die beteiligten Branchen und
mögliche Geschäftsmodelle
- 2011 - 10** *Carsten Schulze / Carsten Rennhak:*
Kommunikationspolitische Besonderheiten regulierter Märkte
- 2011 - 11** *Sarina Rehme / Carsten Rennhak:*
Marketing and Sales – successful peace-keeping
- 2011 - 12** *Gerd Nufer / Rainer Hirt:*
Audio Branding meets Ambush Marketing

2011 - 13 *Peter Kleine-Möllhoff / Martin Haußmann / Michael Holzhausen / Tobias Lehr / Mandy Steinbrück:*

Energie- und Ressourceneffizienz an der Hochschule Reutlingen – Mensa, Sporthalle, Aula, Containergebäude 20, Kindertagesstätte

2011 - 14 *Peter Kleine-Möllhoff / Manuel Kölz / Jens Krech / Ulf Lindner / Boris Stassen:*

Energie- und Ressourceneffizienz an der Hochschule Reutlingen – Betriebshalle, Vorlesungsgebäude Textil & Design, Hochschulservicezentrum

2011 - 15 *Peter Kleine-Möllhoff / Svenja Gerstenberger / Junghan Gunawan / Michael Schneider / Bernhard Weisser:*

Energie- und Ressourceneffizienz an der Hochschule Reutlingen – Verwaltung, Bibliothek, Rechenzentrum, Betriebswirtschaft, Chemie, Wirtschaftsingenieurwesen

- 2012 - 1** *Gerd Nufer / Aline Kern:*
Sensation Marketing
- 2012 - 2** *Gerd Nufer / Matthias Graf:*
Kundenbewertung
- 2012 - 3** *Peter Kleine-Möllhoff / Holger Benad / Frank Beilard /
Mohammed Esmail / Martina Knöll:*
Die Batterie als Schlüsseltechnologie für die Elektromobilität
der Zukunft. Herausforderungen – Potentiale – Ausblick
- 2012 - 4** *Miriam Linder / Carsten Rennhak:*
Lebensmittel-Onlinehandel in Deutschland
- 2012 - 5** *Gerd Nufer / Vanessa Ambacher:*
Eye Tracking als Instrument der Werbeerfolgskontrolle
- 2012 - 6** *Gerd Nufer / Catrina Heider:*
Testimonialwerbung mit prominenten Sportlern –
eine empirische Untersuchung
- 2012 - 7** *Peter Kleine-Möllhoff / Holger Benad / Marina Bruttel /
Aron Leitmannstetter / Mourad Ouaid / Stefan Will:*
Infrastrukturelle Aspekte der Elektromobilität von morgen

- 2013 - 1** *Patrick Bieg / Carsten Rennhak / Holger Benad:*
*Strategien zur Implementierung von alternativen Antriebskonzepten
in China*
- 2013 - 2** *Holger Benad / Martin Bode / Andreas Hack / Peter Kleine-Möllhoff /
Hanna Wagner:*
*Developing a potential business model for the automotive and
the energy industry*
- 2013 - 3** *Gerd Nufer / Sabrina Bohnacker:*
Marken- und Produktrelaunch –
Charakterisierung und Analyse von Praxisbeispielen

- 2014 - 1** *Köllnberger, Jan / Sander, Christian / Wiederkehr, Viktor / Rottenaicher Stefan / Rennhak, Carsten:*
Ergebnisse einer Marktstudie zur Kundenbindung im Retail Banking
- 2014 - 2** *Emil Nyerki:*
Wende in der Politik – Wende in der Unternehmenskultur?
- 2014 - 3** *Kristina Kurz / Peter Kleine-Möllhoff / Kristina Steinbiß:*
Chancen und Risiken deutscher Automobilhersteller im Bereich Alternative Antriebe in der VR China (induktive Analyse)
- 2014 - 4** *Gerd Nufer / Simon Kronenberg:*
Chancen für nachhaltige Geschäftsmodelle im Lebensmittel-Onlinehandel
- 2014 - 5** *Lina Hölker / Carsten Rennhak:*
Bank der Zukunft oder Zukunft der Bank?
Herausforderungen, Trends & Handlungsempfehlungen für die Retail-Bank der Zukunft
- 2014 - 6** *Gerd Nufer / Florian Fischer:*
Gender Marketing im Retail Management

2015 - 1 *Gerd Nufer / Claudia Sauer:*
Neuromarketing im Handel

2016 - 1 *Peter Kleine-Möllhoff / Claudio Dürr:*

Ökonomische und ökologische Betrachtungen zur Erhöhung der
Methanausbeute von Biogasanlagen

- 2017 - 1** *Gerd Nufer / Caroline Verena Lenzen:*
Marketing mit Instagram
- 2017 - 2** *Gerd Nufer / Victoria Wenk:*
Wirkungen von Farben im Marketing
- 2017 - 3** *Sabine Löbbe / André Hackbarth:*
Geschäftsmodelle in der Energiewirtschaft:
Ein Kompendium von der Methodik bis zur Anwendung
- 2017 - 4** *Gerd Nufer / Anne Kaps:*
Marketing mit Youtube

- 2018 - 1** *Gerd Nufer / Claudia Halbauer:*
Marketing-Kommunikation für Startups
- 2018 - 2** *Gerd Nufer / Linda Ellsäcker:*
Corporate Social Responsibility und Marketing
- 2018 - 3** *Anja T. Braun / Peter Kleine-Möllhoff / Volker Reichenberger /
Stephan Seiter:*
Survey concerning enablers for material efficiency activities in
manufacturing, their supply chains and the transformation towards
circular economy
- 2018 - 4** *Gerd Nufer / Felix Donges:*
Mobile Marketing

- 2019 - 1** *Gerd Nufer / Horst Moser:*
The Sound of Brands
- 2019 - 2** *André Hackbarth / Sabine Löbbe:*
Attitudes, preferences, and intentions of German households concerning participation in peer-to-peer electricity trading
- 2019 - 3** *Torge Wieling / Christian Belger / Peter Kleine-Möllhoff / Robin Jenisch / Frederike Kutschera / Oliver Lenz / Maximilian Lödige / Julian Ruoff:*
Möglichkeiten und Methoden zur innerbetrieblichen Materialfluss-optimierung im Maschinen- und Anlagenbau mit hoher Variantenvielfalt
- 2019 - 4** *Gerd Nufer / Sophie Marie Kurzke:*
Erfolgsfaktoren und Misserfolgskfaktoren im Low Budget Guerilla Marketing
- 2019 - 5** *Sarah Hellstern / Vanessa Menig / Janina Mörk / Julia Schopf / Laura Zimmermann / Julius Ulrich / Parwiz Torgull / Gerd Nufer:*
Warum ist eine starke Marke wichtig für den deutschen Mittelstand?

ISSN 1863-0316

Institut für Marketing

Marktforschung & Kommunikation

Erfolg durch Denken in Kundennutzen

Marktorientierte Unternehmensführung ist eine Führungsphilosophie, die einerseits von den Anspruchsgruppen eines Unternehmens und deren Bedürfnissen ausgeht, um echte Problemlösungen für den Markt anzubieten, und andererseits die eigenen Kernkompetenzen zielgerichtet vermarktet. Die Umsetzung dieser Philosophie gelingt nur, wenn alle Unternehmensbereiche – und damit auch alle Mitarbeiter – zugleich markt- und ressourcenorientiert denken und handeln.

Das Institut trägt mit seinen maßgeschneiderten Angeboten in **Weiterbildung, Marktforschung und Beratung** auf höchstem Niveau dazu bei, das Verständnis in diesen Themenfeldern zu vertiefen, Entscheidungsgrundlagen bereitzustellen und geeignete Maßnahmen zu empfehlen.

Leitung:



Gerd Nufer ist Professor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der ESB Business School der Hochschule Reutlingen. Er wurde für seine innovativen didaktischen Konzepte mit dem Lehrpreis der Hochschule Reutlingen ausgezeichnet und für den Landeslehrpreis Baden-Württemberg nominiert. Darüber hinaus erhielt er den ersten Sonderpreis für innovative Lehre der ESB Business School. Er ist ein national und international renommierter Experte und Autor zahlreicher Veröffentlichungen zu den Themen Marketing, Marktforschung und Kommunikation.

Kontakt:

Institut für Marketing, Marktforschung & Kommunikation
Prof. Dr. Gerd Nufer
Alteburgstraße 150
D-72762 Reutlingen
gerd.nufer@reutlingen-university.de

Weiterführende Informationen unter:

<http://www.marketing-nufer.de>