

Der besondere Markenkosmos von Hidden Champions



Prof. Dr. Karsten Kilian
Leiter des Masterstudiengangs Marken- und Medienmanagement Hochschule Würzburg

kilian@markenlexikon.com



Sophie Englert
Absolventin des Masterstudiengangs Marken- und Medienmanagement in Würzburg

sophie-englert@freenet.de

Deutschland ist das Land der Hidden Champions! Mit mehr als 1.300 heimlichen Weltmarktführern stellt Deutschland laut IWD (2019) fast die Hälfte der weltweit 2.700 agierenden Hidden Champions. 69 Prozent der Weltmarktführer sind im Industriegüterbereich tätig. Die meisten sehen das Thema Marke lediglich als Türöffner für neue Aufträge. Gemäß einer aktuellen Studie von Jung von Matt und McKinsey (Lehmann et al., 2021) könnte genau diese Vernachlässigung der Markenarbeit bei den Hidden Champions die meist mittelständischen Unternehmen in Zukunft hinter internationalen Wettbewerbern zurückfallen lassen. Der vorliegende Beitrag präsentiert deshalb ein umfassendes Markenmodell für Hidden Champions, das den idealtypischen Markenmanagementprozess heimlicher Weltmarktführer darstellt, Aufgaben aus Markensicht strukturiert wiedergibt und in das unternehmerische Umfeld integriert. Das Modell setzt sich aus der Markenidentität, vier aufeinanderfolgenden, iterativen Aufgabenbereichen und vier Einflussfaktoren zusammen. Mit dem Markenkosmos der Hidden Champions liegt erstmals ein umfassender Ansatz für die praxisorientierte Gestaltung des Markenmanagements speziell für Hidden Champions vor.

Schlagworte:

› Hidden Champions › Weltmarktführer › Markenstrategie › Markenmanagement › Markenmodell

1 Die Bedeutung des Markenmanagements für Hidden Champions

Hidden Champions sind bemerkenswert erfolgreich, bleiben zugleich aber nach wie vor meist unbemerkt. Ihre Bekanntheit beschränkt sich fast immer auf ihren relevanten Markt. Bei ihrer Zielgruppe genießen die Marken meist flächendeckende Bekanntheit und eine hervorragende Reputation. Darüber hinaus sind sie der breiten Öffentlichkeit jedoch meist kein Begriff. Diese Tatsache – gepaart mit meist ländlichen Standorten (Berbner, 2008) – wirkt sich insbesondere beim War for Talents (vor allem bei High Potentials und Facharbeitern) negativ aus. Auch das Markenmanagement beim Aufbau international erfolgreicher Marken außerhalb ihres Stammlandes erfordert hohe Investitionen

von Seiten der Hidden Champions (Simon, 2012). Besonders im B-to-B-Bereich wird die Marke häufig als Add-on gesehen, aber kaum als herausragendes Kaufkriterium, wie die Studienergebnisse von Jung von Matt und McKinsey (Lehmann et al., 2021) zeigen. So beschäftigt sich fast die Hälfte der Vorstände deutscher Industrieunternehmen höchstens einmal im Jahr mit dem Markenmanagement, obwohl aus Kundenperspektive die Marke eine wichtige Rolle bei Ausschreibungen, Erstkauf sowie Kundenbindung spielt. Aus dieser Geringschätzung des Markenmanagements bei vielen Hidden Champions ergeben sich enorme Nachteile für die Unternehmen. Insbesondere im Vergleich mit internationalen Wettbewerbern, die vielfach hohe Investitionen in die eigene Markenarbeit tätigen (Lehmann et al., 2021), könnte diese Vernachlässigung in Zukunft

die Marktposition der Hidden Champions deutlich schwächen.

2 Das Vorgehen bei der Modellentwicklung

Der im Folgenden vorgestellte Markenkosmos der Hidden Champions wurde auf Basis des abduktiven Forschungsansatzes an der Hochschule Würzburg-Schweinfurt entwickelt (Englert, 2022). Zum Wesen der Abduktion gehört es, Interventionen zu nutzen, um für eine neuartige Fragestellung unvoreingenommen über einen ersten Ansatz und eine Reihe von Modifikationen ein Modell oder eine neuartige Theorie zu entwickeln. Für die unbefangene Gewinnung neuer Erkenntnisse werden dazu unterschiedlichste Verfahren und Methoden angewandt (Janis-

zewski & van Osselaer, 2022). Im vorliegenden Fall wurden für die Entwicklung eines Markenmodells für Hidden Champions fünf Fachbücher inhaltsanalytisch ausgewertet und drei davon für die weitere Analyse ausgewählt. Zusätzlich wurde das zentrale Fachbuch über Hidden Champions von Hermann Simon (2012) ausgewertet. Des Weiteren fand im Zeitverlauf zwischen den beiden Autoren ein intensiver, dualistischer Diskurs über die jeweils aktuelle Entwicklungsstufe des Modells statt. Zudem wurden neun Experten und Expertinnen aus drei Bereichen im Rahmen von neun Einzelworkshops einbezogen. In >Abbildung 1 ist das methodische Vorgehen dargestellt.

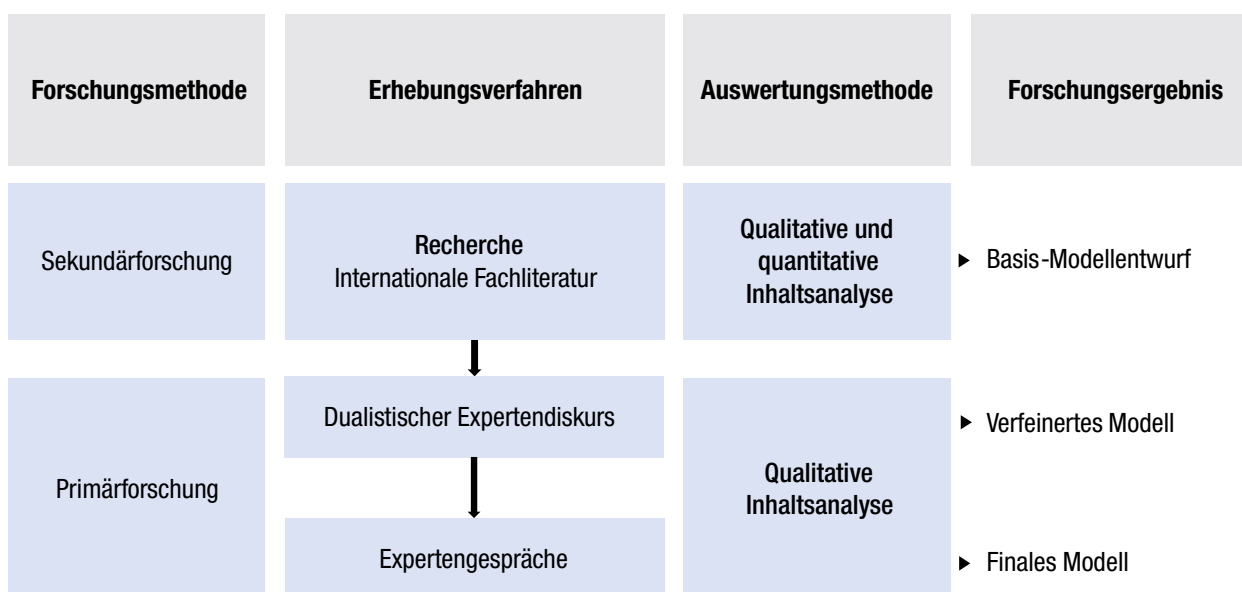
Als Ausgangspunkt der Modellentwicklung diente eine literaturbasierte Herleitung der Erfolgsparameter von Hidden Champions und zentraler Bestandteile des Markenmanagements. Aus der Literatur wurden die 14 in >Tabelle 1 wiedergegebenen Erfolgsparameter von Hidden Champions nach Simon (2012) herangezogen.

Abstract

Germany is the land of hidden champions! With more than 1,300 secret global market leaders, Germany accounts for almost half of the 2,700 hidden champions operating worldwide (IWD, 2019). 69 percent of the global market leaders are active in the industrial goods sector. Most of them see the brand merely as a door opener for new orders. According to a recent study by Jung von Matt and McKinsey (2021), it is precisely this neglect of brand work among hidden champions that could cause the mostly medium-sized companies to fall behind international competitors in the future. This article therefore presents a comprehensive brand model for hidden champions that depicts the ideal-typical brand management process of secret global market leaders, reflects tasks from a brand perspective in a structured manner and integrates them into the entrepreneurial environment. The model consists of four successive, iterative task areas and four influencing factors. The Brand Cosmos of Hidden Champions is the first comprehensive approach to the practice-oriented design of brand management specifically for hidden champions.

Keywords: > hidden champions > brand strategy > brand management > brand model

Abb. 1: Zentrale Bestandteile der abduktiven Modellentwicklung



Quelle: Eigene Darstellung.

Tab. 1: Die 14 Erfolgsparameter von Hidden Champions nach Simon

Erfolgsparameter	
Kontinuierliches Wachstum auf Basis ambitionierter Ziele	Stetige Innovationen durch hohe F&E-Ausgaben für kontinuierliche Weiterentwicklungen
Leistungsbezogene Marktführerschaft durch Etablieren von Branchenstandards	Wettbewerb primär auf der Leistungsebene, nicht auf der Preisebene
Enge Fokussierung auf spezielle Kundenbedürfnisse, Kundengruppen und Kernkompetenzen	Weiche Diversifikation durch neue Geschäftsfelder und Ländermärkte, die eng an bisherige Fähigkeiten und Erfahrungen anknüpfen
Ausgeprägte Leistungstiefe bei den Kernkompetenzen für einzigartige, vollumfängliche Problemlösungen	Primär Selbst-Finanzierung auf Basis einer hohen Eigenkapitalquote
Möglichst globale Vermarktung zur Überwindung von Wachstumsgrenzen	Schlanke Unternehmensorganisation, meist dezentral und funktional, ab gewisser Größe auch divisional
Hohe Kundennähe durch Direktvertrieb und langjährige Geschäftsbeziehungen	Ausgeprägte Unternehmenskultur und langjährige, inspirierte und motivierte Mitarbeiter
Spitzenleistungen in allen Bereichen für umfassende Systemlösungen	Beständige Führungskultur, bei Prinzipien eher autoritär, bei Abläufen und Details eher partizipativ und flexibel

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der von Simon, 2012, genannten Erfolgsparameter.

Parallel dazu wurde eine Übersicht mit allen praxisrelevanten Bestandteilen des Markenmanagements erstellt und in vier Gliederungsebenen unterteilt. Als Grundlage dienten die fünf bekannten Markenfachbücher im deutschsprachigen Raum, von denen die drei Fachbücher mit dem größten Umfang an Markenbausteinen ausgewählt wurden: Baumgarth (2014), Esch (2018) und Burmann et al. (2021). Die darin genannten Bestandteile wurden strukturiert, analysiert und miteinander verglichen. Im Anschluss wurde die Markenbausteinliste in vier Schritten gefiltert. Dabei wurden Zusammenfassungen, konzeptionelle Inhalte, Redundanzen und Einführungskapitel aussortiert, was im Ergebnis zu 18 Markenbausteinen auf der obersten Ebene geführt hat (Englert, 2022).

Anschließend wurden in einem ersten Entwicklungsansatz die 14 Hidden Champions Erfolgsparameter nach Simon horizontal und die 18 literaturbasiert ermittelten Markenbausteine vertikal angeordnet. Zur Identifikation vorhandener Verbindungen zwischen dem Markenmanagement und den Erfolgsfaktoren

der Hidden Champions wurden in einem ersten Schritt Markenmanagement-Inhalte in Simons Fachbuch recherchiert und in drei Abstufungen gewichtet. Zur Überprüfung wurde in einem zweiten Schritt Simons Veröffentlichung auf markenrelevante Inhalte analysiert. Die Ergebnisse wurden anschließend mit Schritt 1 abgeglichen. Das Ergebnis war eine tabellarische Übersicht, die die Erfolgsparameter nach Simon in Relation zu den ermittelten Markenbausteinen setzt.

Daraufhin wurde die Bedeutung des Markenmanagements für Hidden Champions aus Markensicht ermittelt. Zu diesem Zweck wurden die literaturbasiert ermittelten Markenbausteine von den beiden Autoren jeweils unabhängig voneinander bewertet. Anschließend wurden die Bewertungen miteinander verglichen und Abweichungen besprochen. Hierauf aufbauend wurden erste modellhafte Darstellungen entwickelt, die aber aufgrund ihrer Komplexität und der nicht klar erkennbaren Ausrichtung auf Hidden Champions noch nicht als zufriedenstellend erachtet wurden.

Daraufhin wurden die dreistufigen Bewertungen nach Simon zunächst gewichtet und anschließend summiert. Ergebnis ist eine absteigende Auflistung der Erfolgsparameter nach Simon mit Bezug zu zentralen Aufgaben des Markenmanagements, die dann nach den zehn häufigsten Markenbausteinen gefiltert wurden. Es erfolgte eine Analyse der übrigen Elemente sowie eine sprachliche Feinjustierung. Daraus ergab sich pro Erfolgsparameter nach Simon eine schematische Darstellung relevanter Markenbausteine. Im nächsten Schritt wurde eine vergleichbare Gesamtübersicht auf Basis der Bewertungen der Autoren erstellt, die anschließend mit der Übersicht von Simon kombiniert wurde. Daraus ist eine Übersicht relevanter Markenbausteine sowohl aus der Perspektive von Simon und aus Sicht der beiden Autoren hervorgegangen, die in >Tabelle 2 wiedergegeben ist.

Die Markenbausteine wurden zu Basisaufgaben, strategischen, operativen und internationalen sowie Monitoringaufgaben zusammengefasst. Anschließend wurden mittels Farbcodierung potenzielle Zusammenhänge pro Markenbaustein über verschiedene Erfolgsparameter von Simon hinweg identifiziert. In mehreren dualistischen Expertendiskursen wurden anschließend verschiedene Modellversionen entwickelt, analysiert, diskutiert und schrittweise verfeinert, was im Zeitverlauf zu neun Modellversionen führte.

Auf Basis der bis dahin fundiertesten, neunten Modellversion wurden abschließend online neun Expertenworkshops durchgeführt. Bei den Experten und Expertinnen handelte es sich um vier Partner der Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners (Dr. Rainer Meckes, Christian Schuler, Grigori Bokeria, Andreas Hudelmaier), drei Marketing- bzw. Markenverantwortliche (Dr. Florian Maier von Rittal, Petra Baumann von Phoenix Contact und Fabian Benkert von Roto Frank) sowie zwei Geschäftsführer von Hidden Champions (Dr. Heike Wenzel von der Wenzel Group und Dr. Gunther Wobser von Lauda).

Die nacheinander durchgeführten Workshops der Autorin mit jeweils einem Experten dauerten im Durchschnitt 45 Minuten und waren dreistufig aufgebaut. Im ersten Teil wurden

zunächst generelle Fragen zum praktischen Markenmanagement von Hidden Champions gestellt. Anschließend entwarf jeder Experte seine eigene Version eines Markenmanagementmodells für Hidden Champions anhand der zuvor genannten Markenbausteine und fallweise weiterer, im ersten Teil des Workshops genannter Markenbausteine. Im abschließenden dritten Teil wurde das von den Autoren entwickelte Modell vorgestellt und von dem Experten konstruktiv-kritisch kommentiert. Insbesondere wurden von jedem Experten Hinweise zur Optimierung des Modells gegeben. Auf Basis der Erkenntnisse der neun Expertenworkshops wurde das Modell anschließend von den beiden Autoren im Dialog weiter optimiert – bis zum finalen Markenmodell für Hidden Champions, das im Folgenden näher erläutert wird.

3 Der Aufbau des Markenkosmos von Hidden Champions

Zur Verdeutlichung der Internationalität von Hidden Champions wird das Modell als Markenkosmos im Sinne einer markentechnischen (Welt-)Ordnung bezeichnet. Der Markenkosmos startet im Zentrum mit der Markenidentität des Hidden Champions auf nationaler Ebene. Der erste Kontinent wird in derselben Farbe dargestellt, da ein Hidden Champion per Definition auf mindestens einem Kontinent Marktführer ist oder weltweit zu den Top 3 zählt (Simon, 2012). Um die Markenidentität herum gruppieren sich die vier Aufgabenbereiche Ziele, Strategie, Umsetzung und Monitoring. Die markenbezogenen Aufgaben werden im Rahmen der Internationalisierung entweder standardisiert oder differenziert pro Zielland durchgeführt (ausführlich Englert, 2022).

Die in verschiedenen Blautönen verlaufenden Kreise im Hintergrund der vier Aufgabenfelder symbolisieren die sieben Kontinente, wobei in Nord- und Südamerika unterschieden wird. Die Antarktis wird als siebter Kreis der Vollständigkeit halber mit einbezogen. Die sich daran anschließenden drei Kreise ganz außen ergänzen den Einflussfaktor Internationalisierung bzw. Internationalisierungsgrad um die unternehmensinternen Rahmenbedingungen, die Innovationskraft und den immateriellen Schutz sowie die unternehmensex-

Tab. 2: Die 16 relevanten Bausteine des Markenmanagements für Hidden Champions

Aufgaben	Bausteine	Ausprägungen
Basis	Rahmenbedingungen	Unternehmensorganisation
	Markenpositionierung	Markenidentität Markenimage Einbindung der Markenidentität in Mission, Vision, Geschäftsmodell Wandel durch Digitalisierung
	Markenschutz	Rechtlich Nicht-Rechtlich Interne Voraussetzungen für ganzheitlichen Markenschutz
	Zielfestlegung	Intern Extern
Strategisch	Grundlegende Markenstrategien	Zielgruppe der Markenstrategie
	Markenaufbau und -stärkung	Markenwachstum Branding
	Markenevolution	Geografische Expansion Produktlinienerweiterung Markentransfer Markenportfoliobereinigung Neue Marke
	Markenanreicherung	Autarkie Region Sponsoring
	Markenportfolio	Markenarchitektur M&A Markenportfolioentwicklung
Operativ	Markenmanagement intern	Internal Branding Employer Branding Markenorientierung und Change Management Ausgestaltung der Markenidentität
	Markenmanagement extern	Markenkontaktpunktmanagement Markeninteraktion Markenorientiertes Marketing Word of Mouth
	Interaktivität und Markenmanagement im digitalen Kontext	Herausforderungen durch Digitalisierung Interaktionskompetenz der Marke in den sozialen Medien
International	Internationalisierung	Standardisierung vs. Differenzierung Internationale Positionierung Landeskultur Internationale Markenarchitektur Einfluss der Sprache und Kultur auf die Markenkommunikation Einfluss der Kultur auf die Stärke des Brand Commitments der Mitarbeiter Timing des Markteintritts
	Markenallianzen	Markenallianzen Ingredient Branding
Monitoring	Markencontrolling	Controlling der Ziele
	Markenwirkungen	Intern Extern Ökonomisch

Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 2: Der Markenkosmos von Hidden Champions



tenen Marktbedingungen. In >Abbildung 2 ist der Markenkosmos der Hidden Champions wiedergegeben.

4 Die Bestandteile des Markenkosmos von Hidden Champions

Als Startpunkt erfolgreichen Markenmanagements dient die Identität (Aaker & Joach-

imsthaler, 2000; Esch, 2018) bzw. das Profil der Marke (Kilian 2020; Kilian & Kreuzer 2022). Die Markenidentität bringt zum Ausdruck, was die Marke unterscheidbar, unverwechselbar und möglichst einzigartig macht (Kroehl, 2000; Esch, 2018). Bei Hid-

den Champions mit meist langer Unternehmensgeschichte muss die vorhandene Identität zunächst häufig erst noch explizit formuliert werden, damit die Marke anschließend erfolgreich identitätsbasiert positioniert werden kann.

Ziele. Den ersten Aufgabenbereich markieren die Ziele des Markenmanagement, wobei zwischen internen und externen Zielen unterschieden wird (Esch, 2018). Hierbei ist das zentrale interne Ziel die Erreichung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens (Baumgarth, 2014; Kilian 2018). Externe Zielgrößen können zum Beispiel der Kauf oder die Weiterempfehlung der Marke sein. Ihnen vorgelagerte Ziele sind das Markenvertrauen und das Brand Attachment (Baumgarth, 2014; Burmann et al., 2021). Beide Zielgrößen hängen eng mit Simons Erfolgsparameter Kundennähe zusammen.

Strategie. Der zweite Aufgabenbereich Strategie setzt sich zusammen aus der Zielgruppe, dem Markenaufbau und der Markenstärkung, der Markenevolution im Zeitverlauf und dem Markenportfoliomanagement. Zur internen Zielgruppe zählen Führungskräfte und Mitarbeiter der Marke sowie High Potentials als potenzielle Arbeitnehmer (Bierwirth, 2003). Die Schlüsselresource Mitarbeiter der Hidden Champions priorisiert das Finden und Binden der besten Talente, was durch die geringe Bekanntheit in der Öffentlichkeit erschwert wird (Simon, 2012). Auch die externen Anspruchsgruppen müssen im Rahmen der Strategieentwicklung individuell berücksichtigt werden (Bierwirth, 2003).

Die Aufgabe Markenaufbau und Markenstärkung umfasst die Ausprägungen Markenzwachstum und Branding. Im hier gemeinten engeren Sinne umfasst Branding die Design- und Gestaltungselemente der Marke, insbesondere den Namen, das Logo, die Farben, die Formen und die verwendeten Schriften. Im weiteren Sinne kann Branding auch mit Markenführung insgesamt gleichgesetzt werden (Kilian & Kreutzer, 2022). Hierbei ist es besonders wichtig, dass alle Markenelemente aufeinander abgestimmt sind, damit sie wirkungsvoll auf die Marke einzahlen und die Marke bei den Anspruchsgruppen verankern und festigen (Baum-

garth, 2014; Romaniuk, 2018). Potenziell notwendige Anpassungen der Marke finden im Rahmen der Markenevolution statt. Hierbei sind die folgenden sechs Ansatzpunkte für Hidden Champions besonders relevant: Geografische Expansion, Produktlinienerweiterung, Markentransfer, neue Marken, Markenportfoliobereinigung und Autarkie im Sinne von eigenständiger Durchführung (Burmann et al., 2021). Unter das Markenportfoliomanagement fallen schließlich die Tiefe sowie die Breite der Markenstrategie (Baumgarth, 2014).

Umsetzung. Die Umsetzung als dritter Aufgabenbereich beinhaltet das operative Markenmanagement. Es unterteilt sich in intern, extern und den digitalen Kontext. Das interne operative Markenmanagement umfasst insbesondere das Internal Branding, welches die Mitarbeiter zu wirkungsvollen Markenbotschaftern machen soll. Daneben unterstützt das Employer Branding den Aufbau überregionaler Attraktivität im War for Talents. Das externe operative Markenmanagement beinhaltet bei Hidden Champions insbesondere das Markenkontaktpunktmanagement, das markenorientierte Marketing und die Markeninteraktion mit der Sonderform Word of Mouth. Insbesondere die Mund-zu-Mund-Kommunikation spielt für Hidden Champions eine große Rolle, da durch sie die ausgezeichnete Reputation als Marktführer bei ihren direkten Kunden zur Geltung gebracht wird (Simon, 2012; Esch, 2018). Der digitale Kontext wiederum führt zu Herausforderungen wie Informationsüberlastung und zu Besonderheiten wie der Kommunikation in den sozialen Medien und der Nutzung von Plattformen (Burmann et al., 2021).

Monitoring. Im Rahmen des vierten Bereichs Monitoring wird die Erreichung der im Vorfeld individuell formulierten Ziele des internen und externen Markenmanagements überwacht (Baumgarth, 2014; Esch, 2018; Burmann et al., 2021).

Die Ausgestaltung und kontinuierliche Anpassung der vier Aufgabenbereiche erfolgt vor dem Hintergrund der Internationalisierung mit den sieben Kontinenten als mögliche Stufen der schrittweisen geographischen Expansion. Die Internationalisierung ist wie-

sensprägend für die Hidden Champions und dementsprechend prägnant im Modell visualisiert. Bei der Internationalisierung wird zunächst zwischen den drei internationalen Expansionsoptionen eigengesteuert, kooperativ und akquisitorisch unterschieden. Zeitgleich muss entschieden werden, ob jede geographische Ausweitung standardisiert erfolgen kann oder ob der neue Markt, z. B. kulturbedingt, eine Anpassung der Markenstrategie erforderlich macht (Streb, 2017; Burmann et al., 2021).

Die drei äußeren Kreise umschließen das Markenmanagement der Hidden Champions. Zunächst folgen die unternehmensinternen Rahmenbedingungen. Dazu zählt insbesondere die Organisation des Unternehmens (Esch, 2018). Für Esch (2018) ist Markenführung Chefsache und Kilian betont, dass der Chef „on brand“ sein muss (Kilian, 2012). Dem steht nach wie vor das vielfach fehlende Verständnis für die Relevanz der Marke auf der Führungsebene entgegen (Esch, 2018; Lehmann et al., 2021). Generell lässt sich die Unternehmensorganisation mit den Spektren zentral – dezentral, funktional – divisional und statisch – dynamisch individuell für jeden Hidden Champion abbilden.

Die Innovationskraft der Hidden Champions als Teil des zweiten äußeren Kreises wiederum basiert zumeist nicht (mehr) auf disruptiven Neuerungen, sondern auf dem stetigen Streben nach Verbesserung. Die dadurch entstehenden, kontinuierlichen Innovationen schaffen Eintrittsbarrieren für den Wettbewerb (Simon, 2012). Hidden Champions profitieren von ihrer Innovationskraft auch, indem sie sich dadurch gegenüber bestehenden und möglichen neuen Wettbewerbern schützen. Aus diesem Grund werden Innovationskraft und immaterieller Schutz als eigenständiger Kreis explizit aufgeführt. Durch sie entsteht ein Schutzmantel um das Unternehmen, der die Hidden Champions bestmöglich von bedrohlichen Markteinflüssen abschirmt. Neben innovativen Lösungen kann dies durch rechtlichen und nicht-rechtlichen Markenschutz erreicht werden (Burmann et al., 2021).

Die unternehmensexternen Marktbedingungen schließlich setzen sich zusammen aus

dem Wettbewerb, den Kunden und den PROST-Faktoren politisch, rechtlich, ökonomisch, soziokulturell und technologisch (Kilian, 2020). Sie markieren den Rand des Markenkosmos der Hidden Champions.

5 Schlussbetrachtung

Der Vorsprung, den sich die meisten Hidden Champions über viele Jahre und Jahrzehnte hart erarbeitet haben, scheint in den letzten Jahren geringer geworden zu sein. Es braucht Instrumente, um der Aufholjagd von Unternehmen aus Asien oder Nordamerika entgegenzuwirken (Lehmann et al., 2021). Der Markenkosmos kann den Hidden Champions als Richtschnur dienen und beim erfolgreichen Markenmanagement helfen. Mit der Marke lässt sich die Konkurrenzfähigkeit im globalen Wettbewerb wirkungsvoll aufrechterhalten. Darüber hinaus kann der eigene Erfolg mit der Kraft der Marke weiter ausgebaut werden.

Bei der Auswahl der Aufgabenbereiche gilt es, unternehmensbezogen vorzugehen. Die Ausgestaltung der Aufgabenbereiche und Einflussfaktoren sollte flexibel gehandhabt werden. Das Vorgehen erfolgt bei situationsbezogenen Änderungen idealerweise iterativ, beispielsweise, wenn die Ziele angepasst oder neue Märkte erschlossen werden bzw. wenn sich politische Rahmenbedingungen verändern. Die Autoren laden bei der Anwendung des Markenkosmos in der Praxis dazu ein, alle relevanten Parameter im Blick zu behalten und, für ein bestmögliches Markenmanagement, mit Bedacht auszugestalten,

wobei immer auf Basis einer unternehmensbezogenen Situationsanalyse individuell agiert werden sollte. Denn so einzigartig wie die Geschäftsmodelle der Hidden Champions sind, so einzigartig sollte auch ihre Markenstrategie sein. Der Markenkosmos von Hidden Champions liefert einen umfassenden Ansatz dafür, langfristig den eigenen Erfolg als heimlicher Kontinental- oder Weltmarktführer zu sichern und weiter zu steigern.

Management-Takeaway

Das Markenmanagement gewinnt bei Hidden Champions an Bedeutung. Zunächst gilt es, die Marke als wirksamen Ansatzpunkt anzuerkennen und sie anschließend in die strategische und operative Unternehmenstätigkeit zu integrieren. Mit dem Markenkosmos gibt es erstmals einen modellhaften Ansatz, um im globalen Wettbewerb konkurrenzfähig zu bleiben – und den eigenen Erfolg systematisch abzusichern und strategisch auszubauen.

Literatur

Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: The Free Press.

Baumgarth, C. (2014). *Markenpolitik: Markentheorien, Markenwirkungen, Markenführung, Markencontrolling, Markenkontexte*. 4. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Berbner, B. (04.09.2008). Lockrufe aus dem Hinterland, *Die Zeit*, Nr. 37. Abruf von <https://www.zeit.de/2008/37/C-Ingenieure-StadtLand>.

Bierwirth, A. (2003). *Die Führung der Unternehmensmarke: Ein Ansatz zum zielgruppenorientierten Corporate Branding*. Frankfurt: Peter Lang.

Burmann, C., Halaszovich, T., Schade, M., Klein, K., & Piehler, R. (2021). *Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling*. 4. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Englert, S. (2022). *Markengeheimnisse der Weltmarktführer: Entwicklung eines Markenmodells für Hidden Champions, unveröffentlichte Masterarbeit*. Hochschule Würzburg-Schweinfurt.

Esch, F.-R. (2018). *Strategie und Technik der Markenführung*. 9. Aufl. München: Vahlen.

IWD (25.03.2019). Hidden Champions: Die Starken aus der zweiten Reihe, Abruf von <https://www.iwd.de/artikel/hid-den-champions-die-starken-aus-der-zweiten-reihe-424550/>.

Janiszewski, C., & van Osselaer, S. M. J. (2022). Abductive theory construction. *Journal of Consumer Psychology*, 32(1), 175-193.

Kilian (2012). Interne Markenverankerung bei den Mitarbeitern. *transfer – Werbeforschung und Praxis*, 58(4), 35-40.

Kilian, K. (2018). Interne Markenführung – Mitarbeiter als Botschafter der Marke. In C. Baumgarth (Hrsg.), *B-to-B-Markenführung* (S. 397-418). 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kilian, K. (2020). Unternehmens- und Markenführung mit dem Würzburger Marken-Management-Modell und dem BEST of Branding-Ansatz. *transfer – Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement*, 66(3), 36-43.

Kilian, K., & Kreuzer, R. T. (2022). *Digitale Markenführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kroehl, H. (2000). *Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert*. München: Vahlen.

Lehmann, S., Ernst, A., Liedtke, N., Brenndörfer, P.-C., & Adams, L. (2021). Late in Germany: Warum die deutsche Industrie das Potenzial ihrer Marken unterschätzt – und wie gezielte Markenarbeit dazu beitragen kann, an der Weltspitze zu bleiben. Studie von Jung von Matt und McKinsey & Company. Abruf von https://www-downloads.jvm.com/1pEzaOVJpo6SkFMnhjoexE/20800dddabac4af1f6ec55da150ed4a/Whitepaper_DE_Late_in_Germany.pdf.

Romaniuk, J. (2018). *Building Distinctive Brand Assets*. South Melbourne: Oxford University Press.

Simon, H. (2012). *Hidden Champions Aufbruch nach Globalia*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Streb, B. (03.07.2017). M&A: So schützt die Marke vor unkalkulierbaren Risiken. Abruf von <https://www.brand-trust.de/de/artikel/2017/M-A-So-schuetzt-die-Marke-vor-unkalkulierbaren-Risiken.php>.

Die Inhalte der transfer – Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement stehen auch elektronisch zur Verfügung.

