



10 Jahre Infos, Reportagen  
und Analysen über  
Deutschlands Unternehmen

> 3\_2012

# results

Das Unternehmer-Magazin der Deutschen Bank

## Expertenmeinung

Das „New Normal“ der Finanzierung

## Online-Handel

Zahlung leicht gemacht

## Hochschulen

Lehrstoff Mittelstand



# Markenführung

Wie Familienunternehmer den Wert  
ihres eigenen Namens nutzen können



## Thesen

**Unternehmermarke:** Deutschlands Familienunternehmen sind von Persönlichkeiten geprägt – aber nur wenige setzen den eigenen Namen gezielt ein.

**Werbeträger:** Beispiele wie Hipp, Reinert oder Faber-Castell zeigen: Der Chef kann als Markenrepräsentant erfolgreich sein.

**Befürchtungen:** Viele Unternehmer scheuen den Gang in die Öffentlichkeit. Doch die möglichen Nachteile werden oft überschätzt, glauben Experten.



# Der Name verpflichtet

Familienunternehmer besitzen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konzernen: **Sie können persönlich und öffentlich für ihr Produkt werben.** results stellt Unternehmen vor, die diesen Weg erfolgreich gehen – und damit ihrer Marke noch mehr Identität, Glaubwürdigkeit und Vertrauen geben



Audio

**M**anche Söhne lernen von ihren Vätern vielleicht etwas anderes. Bei Hans-Ewald Reinert dagegen ging es von Anfang an im wahrsten Wortsinn um die Wurst: „Wie man Fleisch vom Knochen löst, das hat mir schon mein Vater gezeigt.“ Reinert leitet heute die gleichnamige Fleischwarengruppe im westfälischen Versmold. Die „Bärchenwurst“ war seine Idee, heute ist dieses Produkt laut Emnid jedem zweiten bundesdeutschen Haushalt ein Begriff. Der gelernte Metzger geht täglich durch die Produktion, sitzt mit den Mitarbeitern in der Kantine und ist stolz – auf die Qualität seiner Produkte, sein wachsendes Familienunternehmen und die inzwischen mehr als 1400 Mitarbeiter.

Diesen Unternehmerstolz darf man zeigen: In Bild und Ton wirbt Reinert persönlich für seine bodenstämmigen Produkte („gestandene Westfalen“). Und auch im Firmenlogo wird klargestellt, dass der Kunde es nicht mit einem Fleischkonzern zu tun hat, sondern einem inhabergeführten Unternehmen: „Reinert – Ihre Privat-Fleischerei“. So werben, das kann kein anderer in der Branche. „Sich

als Familienunternehmer zu zeigen“, ist der Chef überzeugt, „das ist doch ein echter Vorteil im Markt.“

Mit dieser Überzeugung steht er nicht allein. Claus Hipp und sein Sohn Stefan, Reinhold Würth oder Anton Wolfgang Graf von Faber-Castell sind Unternehmer, deren Persönlichkeit und Werte längst integraler Teil ihrer Marke sind. Sie haben erkannt, dass sie damit etwas bieten, was andere nicht haben: Identität und Vertrauen. „Die Personifizierung in unserem Markenauftritt“, sagt Graf von Faber-Castell, „ist Teil unserer Strategie.“ Und das heißt: Die Persönlichkeit des Grafen steigert den Markenwert, er zahlt, wie es so schön heißt, mit seiner Person auf die Marke ein.

Klingt selbstverständlich, ist es nicht. Zwar ist Deutschland wie kein anderes Land von Familienunternehmen geprägt, sie stellen 58 Prozent aller Arbeits- und 90 Prozent aller Ausbildungsplätze. Doch viele Familienunternehmer nutzen genau jene positiven Werte und Assoziationen, die mit dem Begriff „Familie“ verbunden werden, nicht oder nur halbherzig für ihre Markenführung. Sie halten sich als Markenrepräsentant



lieber ganz im Hintergrund, so eines der Ergebnisse einer Studie der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner (siehe Literaturhinweis Seite 13). „Ein Riesenfehler“, urteilt der Düsseldorfer Markenberater Frank Dopheide, vormals Chairman der Werbeagentur Grey und heute Inhaber der Agentur Deutsche Markenarbeit. Und auch Graf von Faber-Castell versteht die Scheu vieler Familienunternehmer nicht: „Als Namens-träger und Vorstandschef eines bekannten Markenartiklers ist man doch schon zwangsläufig Teil der Marke.“ Faber-Castell hat diese Möglichkeit „von Anbeginn an als Stärke empfunden“.

„Unsere Marke signalisiert Kontinuität, Qualität und Integrität der Inhabersfamilie, die für alle Unternehmensaktivitäten mit dem eigenen Namen einsteht“, sagt Stefan Heer, Verwaltungsratsmitglied und Marketingchef der Viessmann Gruppe. „In der Summe erwächst daraus ein Wettbewerbsvorteil, der kaum zu kopieren ist.“ Den Zusammenhang zwischen Erfolg, Familienunternehmen und Marke hat die private Universität Witten/Herdecke aktuell in einer eigenen Studie un-

tersucht. Das Ergebnis: Für viele Familienunternehmen wäre es eine große Chance, ihren Markenauftritt zu personalisieren. Wäre. Denn diese Chance wird viel zu selten genutzt. Arist von Schlippe, akademischer Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen und Autor der Studie: „Die Unternehmen verschenken Potenzial, und sie verschenken einen Teil ihrer Markenvorteile.“

**Und das ist schade.** Denn ausgerechnet Familienunternehmen profitieren vom Zeitgeist. So hat sich die öffentliche Wahrnehmung deutlich gewandelt: Wurde der „Mittelstand“ in den achtziger und neunziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts oftmals als unberechenbar, patriarchalisch und gestrig wahrgenommen, haben vor allem die starken, extrem erfolgreichen und international aufgestellten Familienunternehmen einen regelrechten Imagewandel durchlaufen. Während den Vorständen vieler börsennotierter AGs vorgeworfen wird, längst jegliche Bodenhaftung verloren zu haben, gelten familiengeführte Unternehmen als verlässlich, glaubwürdig, berechenbar. Sie sind der sympathische David, →



## INTERVIEW

## „Wenn was schiefläuft, bin ich doppelt dran“

Claus Hipp ist Geschäftsführer des gleichnamigen Nahrungsmittel- und Babykostherstellers. Er wirbt seit vielen Jahren persönlich in TV-Spots („Dafür stehe ich mit meinem Namen“)

FOTO: HIPPI

**Herr Hipp, Sie treten seit fast zwei Jahrzehnten in der Werbung auf. Viele andere Familienunternehmer sind da weit zurückhaltender.**

Ja, das stimmt leider, und das verstehe ich im Kern nicht. Als Familienunternehmer bin ich ab einer gewissen Umsatzgröße doch ohnehin bekannt. Das kann ich nutzen und persönlich für meine Marke werben. In einer börsennotierten AG wechseln alle paar Jahre die Vorstände, in einer Familiengesellschaft steht der Unternehmer über Jahrzehnte und die Familie sogar über Generationen für das Unternehmen. Bei Hipp verwenden wir jetzt seit rund vier Jahrzehnten das gleiche Markenlogo, ein Konzern hätte da schon fünfmal gewechselt. Diese Kontinuität ist ein zentraler Baustein für Vertrauen und Glaubwürdigkeit, den viele Familienunternehmen ja ohnehin besitzen.

**Kontinuität kann aber nicht das einzige Markenversprechen sein.** Nein, aber es ist eine sehr wichtige Voraussetzung für einen glaubwürdigen Markenauftritt. Genauso wichtig ist, dass Familienunternehmer Werte besitzen und diese in ihrem Unternehmen auch umsetzen. Meine Familie etwa produziert nicht nur biologische Babynahrung, wir sind auch selbst Landwirte. Mein Sohn Stefan ist der größte Biobauer in Polen. Und ich selbst habe auch seit vielen Jahren einen Biobauernhof. Wir leben also in der Welt, die wir werben. Und damit ist das auch kein Marketing-Gag: Unser neuer Drei-Generationen-Werbespot mit mir, meinem Sohn und den Enkeln ist auf unserem

eigenen Hof gedreht. Da ist nichts Kulisse. Diese Authentizität kann nur ein Familienunternehmer bieten. **Jetzt kann doch aber nicht jeder Familienunternehmer vor die Kamera. Das wäre vielleicht dann doch etwas viel, oder nicht?**

Es gibt natürlich Branchen, in denen dies nicht so funktioniert. Ich denke, im B2B-Geschäft hat das weniger Sinn, genauso wenig wie in besonders preisumkämpften Märkten. Aber ich kann jedem Familienunternehmer, der sich an breite Verbraucherschichten wendet, nur empfehlen, wenigstens einmal zu prüfen, ob eine personalisierte Markenführung nicht sinnvoll ist. **Kann das Ganze nicht auch mal nach hinten losgehen?**

Dieses Risiko ist da. Was wir hier bieten mit unserem persönlichen Qualitätsversprechen, ist sicher die denkbar intensivste Verpflichtung gegenüber unseren Kunden. Läuft im Unternehmen doch was schief, bin ich doppelt dran: als Unternehmer und als Mensch. Das heißt also, wir müssen über das gesamte Unternehmen gesehen besser sein als der Wettbewerb. Pleiten und Pannen können wir uns nicht erlauben. Denn das schlägt dann doppelt auf uns zurück.

**Was ist der größte Fehler, den man als persönlich werbender Unternehmer begehen kann?**

Das ist ganz einfach: unehrlich sein oder großsprecherisch angeben und Tatsachen behaupten, die sich dann als falsch oder übertrieben herausstellen. Das verzeiht Ihnen niemand mehr.

→ hat das Allensbacher Institut unlängst festgestellt. Viele Bürger sind zudem überzeugt, dass diese Unternehmen von ihren Eigentümern besser geführt werden als Konzerne. „Die Tatsache, dass eine Familie Gesellschafter ist, gilt als eine eigenständige Ressource“, schreibt der Friedrichshafener Professor Stephan Jansen. Und dafür gibt es einen Ausdruck: „Familieness“ – die Eigentümerfamilie als Qualitätsmerkmal.

Welch unglaublich stabilen Imagewert die Familie in der Welt der Wirtschaft darstellt, hat der Wittener Professor von Schlippe in seiner Studie empirisch untersucht. Das Ergebnis: Weit mehr als Konzerne werden Familienunternehmen vom Gros der Bevölkerung mit mehrheitlich positiven Werten wie Ethik und Nachhaltigkeit assoziiert. Von Schlippe: „Familiengeführte Unternehmen selbst sind Marken.“

Es lohnt also, über die eigene Marke und ihren Stellenwert neu nachzudenken. Peter Schöffel, geschäftsführender Gesellschafter des gleichnamigen Sportbekleidungs Herstellers (siehe Seite 38), bescheinigt Marken von Familienunternehmen eine hohe „Selbstehrlichkeit“. Schöffel: „Der Name auf meiner Bekleidung ist doch mein eigener und der meiner Kinder.“ Er ist für ihn daher auch eine klare Verpflichtung: Schöffel steht für Nachhaltigkeit, deutsche Schneiderkunst, Service, Bodenständigkeit und Qualität, kurz: eine Marke, „die nicht jeden schnelllebigen Marketingtrend mitmacht“, sagt Schöffel. Die Kunden honorieren es: Die Marke Schöffel (Slogan: „Ich bin raus“) besitzt eine Wiederkäuferquote von 98 Prozent. Ab August wird noch mal einen Gang höher geschaltet, dann erstmals mit einer breiten TV-Kampagne.

Marken sind ein Versprechen, ein Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb und oftmals regelrechte Leuchttürme. Gerade erfolgreiche und anerkannte Unternehmer können mit ihrem persönlichen Eintritt für ihre Marke Vertrauen schaffen – keine Selbstverständlichkeit in einer Welt, in der Anonymität und allgemeines Unbehagen wachsen. „Nutzen Sie Ihren Inhaberbonus“, rät auch Karsten Schween, Geschäftsführer der INTES-Beratung für Familienunternehmen. Vertrauen kann der Mensch am leichtesten einem konkreten Menschen – wie etwa dem Unternehmer Claus Hipp. Seine über Jahrzehnte unverändert gehaltene



**Identifikation mit der Wurst: Hans-Ewald Reinert (rechts, mit Vater Hans und Premium-Produkt „Sommerwurst“) setzt auf lokale Tradition und Anspruch des Familienunternehmens**

Markenaussage („Dafür stehe ich mit meinem Namen“) ist längst Teil der deutschen Werbewelt.

Wie wichtig der Unternehmer selbst für das Vertrauen in eine Marke ist, erzählt auch Reinhard Zinkann, zusammen mit Markus Miele geschäftsführender Gesellschafter der Miele-Gruppe: „Einer unserer Identitätspfeiler ist der Umstand, dass es sich bei Miele um ein in vierter Generation geführtes Familienunternehmen handelt“, konstatiert Zinkann. Dazu zitiert er den großen Schriftsteller Franz Kafka: „Alles Reden ist sinnlos, wenn das Vertrauen fehlt.“ Die beiden Familien Miele und Zinkann haben über viele Jahrzehnte etwas aufgebaut, was Markenexperte Dopheide „Vertrauenskapital“ nennt. „Wer das nicht hat, ist in der ersten Krise weg vom Fenster.“

**Als Familienunternehmer** bringen Claus Hipp und Reinhard Zinkann zum Vertrauenskapital noch ein weiteres Element in die Markenführung: Kontinuität. Miele etwa verwendet für sein Qualitätsversprechen seit mehr als 100 Jahren praktisch denselben Claim, zunächst lateinisch („semper melior“), heute deutsch („immer besser“). „Marken versprechen Tradition, Zuverlässigkeit und Langlebigkeit“, sagt der Autor und Markenexperte Florian Langenscheidt, und genau diese Werte passen perfekt zu Familienunternehmen.

Kein Wunder, dass viele Familienunternehmen in ihrer Markenführung einen längeren Atem beweisen als viele sprunghafte Konzernabteilungen: So verwendet Hipp seit vier Jahrzehnten das gleiche Logo und zeigt auch in einem eigenen TV-Spot mit drei Generationen Kontinuität. Bei Haribo wirbt der Entertainer Thomas

Gottschalk seit 1991 für die Bärchen aus Bonn, der Slogan („macht Kinder froh“) ist bis auf eine Ergänzung („und Erwachsene ebenso“) seit den dreißiger Jahren unverändert. „Agenturen, die uns hier was Neues verkaufen wollen“, sagt ein Marketingmitarbeiter, „können gleich wieder gehen.“ Keine zentrale Markenentscheidung fällt bis heute ohne den inzwischen 89-jährigen Gründer, der „Bravo“ liest, um zu wissen, worauf die junge Zielgruppe abfährt. Wer so seine Marke persönlich hegt und pflegt, wird unvergessen: „Die großen Marken des 20. Jahrhunderts“, sagt Langenscheidt, „sind fast immer aus Familienunternehmen entstanden.“

Also schnell los und vor die Kamera? Nicht ganz. „Jeder Unternehmer muss sorgfältig prüfen, ob er diese Karte spielt“, sagt Christoph Kahlert, Doktorand in Friedrichshafen und Berater bei der Münchner Agentur Serviceplan. Zu prüfen wäre etwa, wie viel echte „Familierness“ in der Marke steckt, wie viele Familienmitglieder im Unternehmen arbeiten, für welche Werte Familie und Unternehmen stehen und vor allem auch: Wie glaubwürdig ist der Unternehmer als Mensch? „Er muss darauf achten, dass sich seine Werte und Ziele in der Markenführung niederschlagen“, sagt der Unternehmensberater Norbert Wieselhuber. Denn tatsächlich gibt es ja genug Beispiele dafür, dass es auch gewisse Risiken birgt, selbst als Person für sein Unternehmen aufzutreten. Der Erfolgsunternehmer Ernst Prost, langjähriger und höchst glaubwürdiger Werber für seine Liqui-Moly-Öle, hat gerade erst entnervt als Werbeträger geschmissen. Prost sah sich beschädigt, nachdem ein E-Mail-Verkehr an die Öffentlichkeit →



FOTOS: MIELE(Z)

**Die Miele-Geschäftsführer Markus Miele (oben) und Reinhard Zinkann treten nicht in der Werbung auf. Dennoch prägen die Werte der Eigentümerfamilien auch den Markenauftritt des Unternehmens**



## Ein Wettbewerbsvorteil, der kaum zu kopieren ist

Martin Viessmann, Chef des gleichnamigen Herstellers  
von Heiztechniksystemen, verbindet Marke und Familienname



FOTOS: IMAGO, FABER-CASTELL

**Anton Wolfgang Graf von Faber-Castell setzt auf die Tradition des eigenen Hauses:  
„Die Personifizierung in unserem Markenauftritt ist Teil unserer Strategie“**

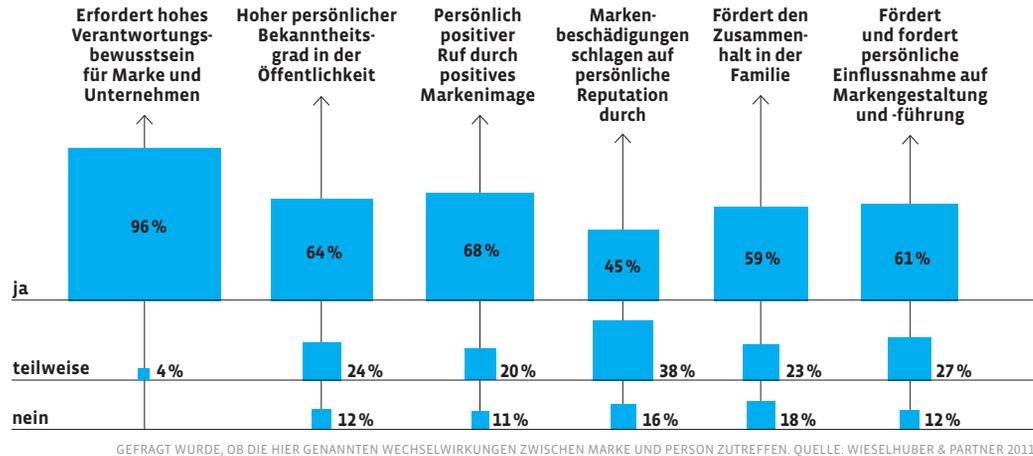
→ geraten war, in dem er einen Mitarbeiter harsch kritisierte. Auch Claus Hipp weiß um die Risiken: „Was ich mache, ist die intensivste Verpflichtung. Wenn bei uns was schief läuft, bin ich doppelt dran – als Unternehmer und als Mensch.“

Klassisch ist auch der Fall des Fruchtsaftherstellers Valensina, der vor Jahren mit fröhlichen Kindern und „Onkel Dittmeyer“ warb – und dabei versehentlich Assoziationen auslöste, die niemand wollte. „Familienunternehmen werden grundsätzlich positiv gesehen“, sagt der Wittener Wissenschaftler von Schlippe, „wer aber im Ansehen fällt, stürzt tiefer als ein Konzern.“ Fälle wie Porsche, Schaeffler oder Merckle zeigen: Die Probleme des Unternehmers werden schnell zum Imageschaden für das Unternehmen. Im Grunde aber gilt: „Das Risiko, sich als Unternehmer zu zeigen, wird überschätzt“, sagt Markenmann Doppeide, „die Chancen werden unterschätzt.“ Zudem verstünden viele Unternehmer das Thema von vornherein falsch. Denn es geht überhaupt nicht darum, möglichst laut an die Öffentlichkeit zu gehen, sondern erst mal nur um eine Kernfrage: Stecken in der Unternehmerpersönlichkeit Eigenschaften, die zur Marke passen? Deshalb können auch weniger nette Menschen durchaus „markenfähig“ sein. Der FC-Bayern-Präsident Uli Hoeneß etwa gilt nicht unbedingt als ausgesprochener Sympath, doch er wirkt glaubwürdig, echt und kämpferisch – alles Eigenschaften, die zur größten deutschen Fußballmarke passen.

Auch der Outdoor-Unternehmer Schöffel hat klare Regeln, wann es sinnvoll ist, sich selbst ins Spiel zu bringen – und wann nicht. Denn obwohl sich Schöffel

## Der Chef als Aushängeschild

Die bewusste Verbindung von Mensch und Marke hat Vor- und Nachteile und erfordert die richtigen Voraussetzungen, ergab eine Umfrage von Wieselhuber & Partner unter Unternehmern.



absolut zu seiner Marke bekennt, sie lebt und liebt, weiß er auch, dass ein personalisiertes Qualitätsversprechen wie bei Hipp in seinem Markt nicht ziehen würde. Der Mensch Peter Schöffel ist auf der Website präsent, er schreibt Editorials im Kundenmagazin, er gibt der Marke ein Gesicht. Aber er ist nicht das Gesicht seiner Kampagne. Deshalb muss auch der Unternehmer nicht immer selbst vor die Kamera. Oft reicht es, wenn die Zielgruppe die Familie in der Markenwahrnehmung spürt, wenn also das Marketing unverkennbar geprägt ist vom geschäftsführenden Gesellschafter

– wie eben bei Haribo oder auch bei Miele, wo man mit den Inhaberfamilien nicht explizit wirbt. „Bei uns stehen keine Personen im Vordergrund, sondern die Werte unserer Marke und die Qualität unserer Produkte“, bekräftigt Markus Miele. Gleichwohl habe die Eigenschaft „Familienunternehmen“ Einfluss auf die Markenwahrnehmung, etwa im Sinne von Solidität, Verlässlichkeit und Kontinuität. Und: Werden zum Beispiel Fachhändler nach Gütersloh eingeladen, dann zeigen sich auch die beiden Gründerenkel Miele und Zinkann persönlich, führen ihre Gäste durch das Firmenmuseum und kochen mit ihnen in der hauseigenen Küche. „Bei unseren Händlern“, sagt Markus Miele, „sind wir absolut präsent.“ Und mitunter wird der Chef von einem dieser Händler um Rat gefragt, etwa wie er es denn halte mit der Nachfolge – Erfahrungsaustausch zwischen Familienunternehmern eben.

„So muss man das machen“, sagt der Fleischunternehmer Reinert, doch er geht noch einen Schritt weiter: Erst vor wenigen Monaten hat er beschlossen, sich und seinen Vater noch stärker in der Werbung („gestandene Westfalen“) zu positionieren. Und der 18-jährige Sohn will demnächst auch mitmachen. Der größte Fehler? „Zu viele Versprechen, zu prahlerisch auftreten“, sagt er und empfiehlt Bodenständigkeit und Authentizität. Reinert, der das Unternehmen mitten in der BSE-Krise übernahm und damit in einer Zeit, als es wirklich um die Wurst ging, hat keine Scheu vor Kameras und Mikrofonen. Denn er weiß: Er passt zum Produkt und das Produkt zu ihm. Mehr kann man nicht verlangen. ←

STEPHAN SCHLOTE

## Kennzeichen von Unternehmermarken

- starke emotionale Bindung zwischen Inhaberfamilie und Unternehmen
- durchgängiges Wertesystem in Familie und Unternehmen (Wofür stehen wir? Was können wir? Was ist wichtig?)
- Unternehmer ist im Unternehmen und in der Branche eine Identifikationsfigur
- persönliche Glaubwürdigkeit des Unternehmers in Bezug auf die Markenbotschaft
- Familienname identisch mit dem Unternehmensnamen
- Konsumentenvertrauen besitzt einen hohen Stellenwert
- bei den Produkten ist nicht allein der Preis entscheidend



### Weitere Informationen

#### Kontakt

→ Ihr Kundenbetreuer

#### Forschungsprojekt Marke Familienunternehmen

Prof. Dr. Arist von Schlippe, Private Universität Witten/Herdecke, Lehrstuhl Führung und Dynamik von Familienunternehmen  
Alfred-Herrhausen-Straße 50, 58448 Witten

#### Literatur

„Unternehmer-Marken prägen Märkte“. Unternehmer-Panel von Dr. Wieselhuber & Partner, München 2011. Infos über Stephanie Meske, E-Mail [meske@wieselhuber.de](mailto:meske@wieselhuber.de)  
[www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)