



BIESALSKI & COMPANY

BRAND · VALUE · MANAGEMENT

A large, hand-drawn orange circle with a textured, brushstroke-like appearance, centered on the page. The text 'Turning Brands into Value' is written in white serif font inside this circle.

Turning
Brands
into
Value

MANAGEMENTBERATUNG **FÜR** MARKEN. _____

Nichts ist wertvoller als ein guter Name.



Marken sind ein zentraler Erfolgstreiber und damit ein wesentlicher Bestandteil des Unternehmenswertes. In diesem Zusammenhang wird die Marke als Wertschöpfungsfaktor viel diskutiert – erstaunlicherweise aber nur selten wertorientiert geführt oder gar monetär bemessen.

Als Managementberatung für Marken sind wir 2010 mit BIESALSKI & COMPANY angetreten, um das zu ändern!

Angetrieben von unserer Mission ›Turning Brands into Value‹ unterstützen wir die unternehmerische Exzellenz durch die Steigerung der strategischen Überlegenheit, die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen und den Nachweis der Markenwertschöpfung.

An dieser Stelle möchten wir all unseren Kund:innen Partner:innen, Kolleg:innen und Begleiter:innen danken, die diesen Weg mit uns gemeinsam gegangen sind. Wir freuen uns auf viele weitere spannende Jahre mit inspirativen Diskussionen, vorausdenkenden Lösungen und persönlich wertvollen Begegnungen.

Unsere Erfahrungen nach mehr als 10 Jahren in dieser Broschüre verpackt, sind dabei eine wunderbare Gelegenheit zurückzuschauen und gleichzeitig voller Zuversicht in die Zukunft zu blicken: Was bringt das nächste Jahrzehnt für die wertorientierte Markenarbeit?

Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei dieser Lektüre und anregende Denkanstöße für die Schaffung beständiger Werte mit Ihrem „guten Namen“.

Herzlich, Ihr Team von BIESALSKI & COMPANY

Unsere Mission:

Turning Brands into Value



>20 Grenzgänger zwischen
Marke und Finance



Gründung
2010



Zuhause in **München**,
weltweit aktiv



Die Mehrzahl unserer Kund:innen
gestalten **Veränderungsprozesse**
aktiv mit der Marke



Unser Wissen basiert auf mehr
als **50.000 analysierten Mei-**
nungen pro Jahr



Mehr als 70 % unserer Kund:innen sind
Weltmarktführer mit herausragender
Markt- und Kundenorientierung



Wir entwickeln **Marken**, die stärker als
Apple, Coca-Cola und Google sind

Wir wissen, was Marken
erfolgreich macht!



BIESALSKI & COMPANY hat seinen Ursprung in der monetären Markenbewertung

Als Managementberatung für Marken beschäftigen wir uns seit unserer Gründung im Jahr 2010 mit der Bezifferung des monetären Markenwertes – in den letzten Jahren wurden über 800 Marken im Kundenauftrag bewertet. Mittlerweile wird dem Thema auch in Wirtschaftskreisen eine hohe Relevanz zugeschrieben. Der Grund hierfür liegt in den zahlreichen finanziellen Optimierungs- und Erfolgspotenzialen, die der monetäre Markenwert bietet. Diese neu gewonnene finanzielle Stärke kann auch in Krisenzeiten für viele Unternehmen einen wertvollen Vorteil im hart umkämpften Wettbewerbsumfeld bedeuten.

Die Marke als Ausgangspunkt für die Entwicklung eines ganzheitlichen Change-Ansatzes mit Wertschöpfungsbezug

Das Kompetenzspektrum von uns ist mit jedem Geschäftsjahr stetig gewachsen. Heute können wir stolz behaupten, dass wir unsere Kund:innen mit einem vollumfänglichen und interdisziplinären Change-Ansatz begleiten, der von der Marke geleitet die gesamte Organisation einbezieht. Grundsätzlich hilft ein Transformationsprozess bei der Erwirkung positiver Veränderungen bei allen Mitarbeitenden eines Unternehmens – auf der Einstellungs-, Verhaltens- sowie Organisationsebene. Das legt die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft im dynamisierten Marktumfeld. Für die langfristige, erfolgreiche Implementierung ist es wichtig, dass ein Change-Prozess über die reine Kommunikation hinausgeht und bereichsübergreifend verstanden wird.

Die Steigerung der unternehmerischen Exzellenz mit der Marke wird auch in Zukunft im Zentrum der Tätigkeit von BIESALSKI & COMPANY stehen.

Unsere Kompetenzen

Insights

Fundierte Entscheidungen auf Basis von **Fakten**.

Strategie

Fit für die Zukunft mit strategischer **Überlegenheit**.

Operative Exzellenz

Erfolg im **Marketing-Mix** messen und steuern.

Change

Veränderung mit der Marke positiv gestalten.

Employer Branding

Passende **Talente** anziehen und binden.

Digitalisierung

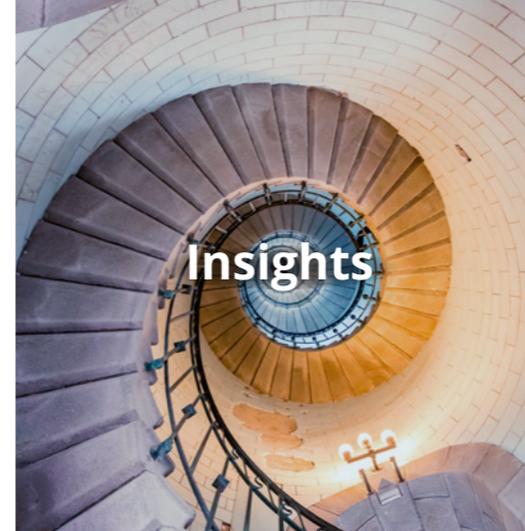
Digitalisierung in **Nutzen** übersetzen.

Reputation

Von der **Unternehmenskommunikation** zum Reputationsmanagement.

Markenwert

Markenperformance in **Euro und Cent**.



Insights



Employer Branding



Digitalisierung



Strategie



Reputation



Operative Exzellenz



Change



Markenwert

Unsere Lösungsansätze

Brand Valuation

Nichts ist wertvoller als ein guter Name

Marke schafft Wert – und das nicht zu knapp! Durchschnittlich macht die Marke mehr als 30 Prozent des Unternehmenswertes aus. Damit besitzt das immaterielle Gut eine hohe Relevanz für den Unternehmenserfolg. Wir unterstützen dabei, die Marke zur Finanzierung, Lizenzierung, Bilanzierung oder im M&A-Fall zu verwenden.



Change by Brand

Yes we can!

Der Wandel ist unser ständiger Begleiter geworden. Und eines ist sicher: Wer sich nicht verändert, wird verlieren! Die Herausforderung dabei ist, dass rund 70 Prozent aller Veränderungsprozesse scheitern. Deswegen haben wir nach einem positiven Treiber für den Wandel gesucht und ihn gefunden: Die Marke.



Meaningful Strategy

Ohne Sinn kein Erfolg

Unsichere Zeiten erfordern eine stabile Stellung im Markt mit einem klar nach vorn ausgerichteten „Kompass“. Wir verhelfen Unternehmen durch die Verzahnung von Purpose und Strategie zu mehr Bedeutung und zeigen, wie man auch in herausfordernden Zeiten für Stabilität und gleichzeitig Agilität sorgt sowie die Mitarbeitenden mitreißen kann.



Corporate Reputation Score

Jeder braucht ihn: Einen „guten Ruf“!

Eine gute Reputation gewinnt in der Wirtschaft zunehmend an Bedeutung. Nicht ohne Grund, denn im Durchschnitt generiert ein guter Name ein Viertel des Gesamtumsatzes! Hinzu kommt die zunehmende Forderung der Gesetzgeber nach der Berichterstattung nicht-finanzieller Kennzahlen. Wir machen Reputation messbar und damit als betriebswirtschaftliche Größe steuerbar.



»Wir haben uns für **BIESALSKI & COMPANY** entschieden, weil für **BOSCH** die Integration von Tool-Kompetenz und **betriebswirtschaftlicher Sicht auf die Marke** von entscheidender Bedeutung ist.«



KAI PETERS
BRAND MANAGEMENT
AND MARKETING COMMUNICATION
ROBERT BOSCH GMBH



Wir sind der Projektpartner für das zentrale Markenmanagement und die Geschäftsbereiche.

Next Ten Years!



Mehr als 20 Jahre Erfahrung mit Marken im Kontext von Wertschöpfung und Transformation sprechen für sich. Alexander Biesalski hat viele Marken monetär bewertet und neue Lösungen entwickelt, um Unternehmen fit für die Zukunft zu machen. Im Interview spricht er darüber, wie Megatrends Marken beeinflussen, wie der „Change by Brand“ gelingen kann und was uns im nächsten Jahrzehnt erwartet.

INTERVIEW MIT **ALEXANDER BIESALSKI**

IoT, Zero Emission, Customer Centricity – diese Schlagworte umgeben uns tagtäglich. Was haben diese globalen Trendthemen mit Marke zu tun?

A. Biesalski: Oft kommen Unternehmen zu uns, die über derartige Innovationsthemen eine stärkere Position im Markt erlangen möchten. Das hat tatsächlich viel mit Marke zu tun. Es sind konkret zwei Facetten: Das eine ist die Kompetenz. Marke transportiert auch immer eine Kompetenz, die die Menschen mit ihr verbinden. Das andere ist die Veränderung. Hier beschreiben wir einen wünschenswerten Zustand, zum Beispiel „wir möchten im Bereich IoT eine führende Position einnehmen“ oder „wir möchten das Thema Customer Centricity in der Organisation exzellent etablieren“. Und Marke ist immer ein Mittel, um diese Veränderung zu unterstützen. Zusammengefasst heißt das: Zum einen ist Marke Kompetenzträger für diese Innovationsthemen und zum anderen

ist Marke ein Treiber von Change-Prozessen, um mit der Marke Motivation auszulösen.

Change by Brand. Eine hehre Aufgabe. Wie schaffen es Unternehmen, mithilfe ihrer Marke, einen Wandel in der Organisation zu vollziehen?

A. Biesalski: Die große Herausforderung bei einem Change ist in fast allen Prozessen die Motivation. Also die Frage der Mitarbeitenden: Warum soll ich mich verändern? Der Mensch per se verändert sich nicht gerne. Wir alle sind in einer gewissen Komfortzone und brauchen einen Trigger, um diese zu verlassen. Daran scheitern sehr viele Change-Prozesse.

In den letzten Jahren haben wir festgestellt, dass sich Marke hervorragend als Begleiter für einen Veränderungsprozess eignet. Die Marke ist erstmal ein sehr positives Kons-

trukt, das in der Regel etwas Erstrebenswertes beschreibt. Das kann man wiederum direkt mit den Change-Zielen verknüpfen. Ganz wichtig ist dabei ein systematisches Vorgehen, wie man den „Change by Brand“ positiv gestaltet. Zuerst reflektieren wir die aktuelle Situation: Wo stehen wir? Danach definieren wir den Zielzustand: Was wollen wir konkret erreichen? Dann bauen wir die Brücke zur Umsetzung: Was sind die Meilensteine, um dieses Ziel zu erreichen? Zuletzt werden die konkreten Maßnahmen definiert, um intern wie extern diesen Change zu realisieren.

Alle Mitarbeitende im Unternehmen sind als Markenbotschafter:innen beteiligt, ob direkt oder indirekt.



Ganz wichtig ist hierbei die Psychologie aller Beteiligten – insbesondere der Mitarbeitenden – einzubeziehen. Es geht darum, zu informieren, zu motivieren und entsprechend zu befähigen, dass die Mitarbeitenden auch in der Lage sind, den gesetzten Anspruch zum Leben zu erwecken.

Viele Unternehmen scheuen den Wandel. Oft geht es dabei um interne Barrieren und Blockaden, die es erschweren, das gesamte Team zu motivieren. Mit welchem praxiserprobten Ansatz kann B&C überzeugen?

A. Biesalski: Die entscheidende Aufgabe ist, bei einem wirklich erfolgreichen Change-Prozess die Mitarbeitenden für die Veränderung zu begeistern. Der beste Weg dafür ist, sie zu Mitgestaltenden zu machen.

Das heißt, Marke soll die „Herzensangelegenheit“ jedes Einzelnen werden. Die Marke eignet sich hierfür ganz wunderbar, da sowieso jeder im Unternehmen Marke mitgestaltet. Angefangen an der Pforte, bei jedem Telefonat oder Kundengespräch, bei jedem Produkt, das entwickelt wird, kreieren wir schlussendlich einen wahrnehmbaren Eindruck bei unserer Zielgruppe. Alle Mitarbeitenden im Unternehmen sind als Markenbotschafter:innen beteiligt, ob direkt oder indirekt. Um den Beitrag jedes Einzelnen zu definieren, werden Brand Ambassador Programme oder Trainings-Formate für Menschen im direkten Kundenkontakt aufgesetzt, wie zum Beispiel „Solution Selling“ auf einer Messe: Wie begeistere ich Menschen, die an meinen Messestand kommen?

Ein Blick in die Glaskugel. Was sind die Anforderungen an die Markenwelt und das Marketing der Zukunft? Welche Unternehmen werden gewinnen?

A. Biesalski: Es ist ganz wichtig, sich auf wesentliche, entscheidende Erfolgsfaktoren zu fokussieren, um zu den Gewinnern zu gehören. Zuerst ist die Fähigkeit einer Organisation zur Veränderung die Grundvoraussetzung, um auf der Erfolgsspur zu bleiben. Zweitens muss ich klar machen, welche herausragende Problemlösung mein Unternehmen im jeweiligen Markt anbietet. Das ist essenziell wichtig. Es muss klar, präzise und deutlich feststehen, was unsere differenzierende Lösungskompetenz ausmacht. Drittes Thema: Der Mehrwert unserer herausragenden Lösungen muss an die Zielgruppe vermittelt werden. Dazu gehört ein konsequenter und einprägsamer Auftritt. Wir brauchen starke, emotionale Leuchtturmbilder und Botschaften getreu dem Motto „weniger ist mehr“. Zuletzt braucht Accountability den Leistungsnachweis. Was ist der Beitrag der Schlüsselaktivitäten zu unserem Unternehmenserfolg? Denn im Endeffekt geht es darum, den Unternehmenswert zu steigern.

Gestalten, befähigen und trainieren – das lieben wir!



Differenzierung im Wettbewerb ist das A und O! Es geht darum, das abstrakte Verständnis einer Markenpositionierung in konkrete Nutzen zu übersetzen, um wirksame Botschaften aussenden zu können. Klare Guidelines für das Kundenerlebnis am Kontaktpunkt sind unabdingbar.



Form follows Function! Klare Strukturen vermeiden Ineffizienzen und Missverständnisse – unabhängig von Markenarchitektur, Dehnungspotenzialen und Produktportfolio. Das bietet Orientierung für alle, die mit der Marke in Kontakt stehen.



Gelebte Marke = erlebte Marke! Die Markenidentität definiert den Zielzustand – das bedeutet gleichermaßen Veränderung. Brand Ambassadors stellen sicher, dass der Marken-Anspruch intern von allen gelebt wird.



Menschen machen den Unterschied! Ein markenprägendes Verhalten kann trainiert werden: im Verkaufsgespräch, auf der Messe, im digitalen Raum. Weg vom Produktverkauf hin zu Solution Selling und Service Excellence!

Mehrwert Marketing



Marketing als Philosophie, Marketing als Funktion, Marketing als Abteilung – so vielfältig wie die Perspektiven ist auch die Rolle und Relevanz des Marketings in Unternehmen. Dr. Thomas Andresen ist Mitbegründer von Icon Brand Navigation und war dort verantwortlich für die Methodentwicklung (z.B. Eisberg, Markensteuerrad) und hat langjährige Erfahrung als unabhängiger Markenberater. Somit hat Dr. Thomas Andresen umfangreiche praktische Erfahrungen mit dem Marketing sammeln können.

INTERVIEW MIT **DR. THOMAS ANDRESEN**

Woran liegt der aktuell geringere Stellenwert des Marketings/der Marketingabteilung im Unternehmen?

T. Andresen: Aus meiner Sicht ist der Stellenwert des Marketings nicht gesunken, sondern im Gegenteil in den vergangenen Jahren sogar noch gewachsen. Das Marketing gibt es mittlerweile auch in Abteilungen, die früher gar nichts davon wissen wollten. Es gibt beispielsweise Marketing-Funktionen im Vertrieb, in der Personal-Abteilung oder im Controlling. Heute haben Vorstände ein Gespür und Knowhow in Bezug auf Marke und Marketing, das gab es vor 30 Jahren noch nicht. Teilweise werden Positionen geschaffen, wie beispielsweise den CMO, um der Relevanz gerecht zu werden.

Was an Bedeutung verliert, ist die klassische Marketing-Abteilung – früher als Werbeabteilung betitelt. An dieser Stelle zitiere ich Stefan Rebbe, Mitgründer von Kolle Reb-

be, der zu einer sehr erfolgreichen Zeit der Agentur den Rücken kehrte und sagte: „Werbung ist unsexy geworden.“

Eine weitere Herausforderung für die Marketing-Abteilung ist der Fakt, an welcher Stelle sie in der jeweiligen Organisation aufgehängt wird. Welche Verantwortung wird ihr übertragen – ist sie zentral oder dezentral verantwortlich? Eine zentrale Marketing-Verantwortung macht häufig in komplexen, internationalen Strukturen wenig Sinn, da es (zu) viele Schnittpunkte geben müsste und die Durchsetzungskraft der Landesgesellschaften deutlich stärker ist.

Ein zusätzlicher wesentlicher Punkt ist die fehlende Ergebnisverantwortung der Marketing-Abteilung. Diese Tatsache und die oftmals deutlich geringere Manpower als im Vertrieb führen dazu, dass die Funktion schon von vornherein im Unternehmen schwach aufgestellt ist.

Ausgabe oder Investment: Welchen Beitrag leistet das Marketing zum Unternehmenserfolg?

T. Andresen: Bereits seit Mitte der 90er-Jahre befasst man sich mit der Frage: Wie kann man Marketing berechenbar und damit steuerbar machen? All die „weichen“, qualitativen Faktoren, wie z.B. Markenbekanntheit, Goodwill, Sympathie, Vertrauen etc., müssen in eine „härtere Währung“ überführt und messbar gemacht werden. Von dieser Motivation ausgehend, hat Dr. Wieselhuber & Partner gemeinsam mit Icon Brand Navigation vor vielen Jahren Brand Ra-

Um einen organisationsweiten Durchgriff zu erlangen, braucht man auf Vorstandsebene eine Person, die sich dem Thema Marke und Marketing ganzheitlich annimmt.



ting gegründet. Alexander Biesalski hat damals bei Brand Rating Markenbewertungs-Modelle mitentwickelt, die bestätigen: Das Investment von x-Euro in Produkte, Werbung, Vertrieb führt am Ende zu einem x-Prozent höheren Markenguthaben. Damit wurde Markenarbeit und Marketing zum ersten Mal messbar und nach klaren quantitativen Kennzahlen steuerbar.

Was müsste konkret im Unternehmen geändert werden (operativ/strategisch), um das Ansehen der Marketing-Abteilung in Zukunft zu stärken?

T. Andresen: Hierfür gibt es keine allgemeingültige Antwort, da es maßgeblich von der Organisationsform abhängt. Übergreifend lässt sich jedoch sagen, dass Markenaufbau immer etwas mit Menschen zu tun hat – mit singulären Personen. Um einen organisationsweiten Durchgriff zu er-

langen, braucht man auf Vorstandsebene eine Person, die sich dem Thema Marke und Marketing (und ggfs. weiteren Ressorts) ganzheitlich annimmt. Diese muss mit entsprechender Budgetverantwortung ausgestattet und innerhalb der Vorstandschaft respektiert sein.

Darüber hinaus ist es wichtig, dass man Marketing-Funktionen in jeder Abteilung integriert hat. Bei dem Schweizer Konzern Roche sind einzelne Marketing-Verantwortliche in der Softwareentwicklung, in den Services, in HR, im Vertrieb sowie auf Ebene der PR-Abteilung und Investor Relations etc. verankert. Dort gibt es das Marketing direkt zu Kund:innen, aber auch das Marketing innerhalb des Hauses, um z.B. konzerneigene Dienstleistungen besser an die Kolleg:innen zu vermarkten. Diese funktionsübergreifende Integration des Marketings wird ernst genommen und hat den entsprechenden Einfluss im Unternehmen.

Selbstredend müssen diese Marketing-Verantwortlichen auf Basis einheitlicher Tools arbeiten. Außerdem ist es von elementarer Bedeutung, dass sämtliche Marketing-Funktionäre über Lenkungsausschüsse koordiniert werden, konkreten Regularien, wie einem „Brand Guide“, folgen und sich eng miteinander abstimmen.

»Das Team von **BIESALSKI & COMPANY** unterstützt uns mit einem Höchstmaß an Kundenorientierung bei der **Messung, Analyse und Steuerung der Reputation von EnBW.**«



DR. JENS SCHREIBER
LEITER KOMMUNIKATION & POLITIK
ENBW AG

The EnBW logo is displayed on the white nacelle of a wind turbine. It consists of a horizontal yellow bar followed by the letters 'EnBW' in a bold, blue, sans-serif font. The background of the image is a clear blue sky and a vast blue sea with several other wind turbines in the distance.

Wir machen Reputation als
Top-Leistungskennzahl
Geschäftsbericht-tauglich.

Marke muss Sinn stiften!



Unsichere Zeiten erfordern eine stabile Stellung im Markt mit einem klar nach vorn ausgerichteten „Kompass“. Das Zusammenspiel vieler Faktoren stellt die Unternehmen vor neue existenzielle Herausforderungen – ohne Vorwarnung. Die heutige Marktführerschaft sagt nichts mehr über den Unternehmenserfolg von morgen aus. Aus diesem Grund gewinnt das Thema „Sinnstiftung mit Hilfe eines Purpose“ in den letzten Jahren zunehmend an Aufmerksamkeit in der Diskussion um neue Management-Tools. Während Unternehmen seit jeher strategisch ihrer Mission und Vision folgen, kommt nun Purpose hinzu. Markus A. Miklis und Heike Amler haben das Trendthema „aufgebohrt“ und den Kerngedanken weiterentwickelt.

INTERVIEW MIT **HEIKE AMLER UND MARKUS A. MIKLIS**

Mission, Purpose und nun ‚Meaningful Strategy‘. Nur ein weiteres Buzzword oder tatsächlich ein neuer Ansatz?

Grundsätzlich besitzt das Thema Purpose eine hohe Relevanz. In den vergangenen Jahrzehnten hat sich die Unternehmenslandschaft und gesamtgesellschaftliche Entwicklung dahingehend verschoben, dass Unternehmen nicht mehr nur reine Hersteller oder Dienstleister sind, sondern eine aktivere Rolle in ihrem Umfeld einnehmen müssen. Deshalb ist es von größter Bedeutung, sich mit dem Thema Purpose zu beschäftigen, um den unternehmerischen Beitrag für die Gesellschaft festzulegen. Hierfür reicht ein kommunikativ klingender Claim bei weitem nicht aus. Dieser würde als Marketingaktion entlarvt und von den Mitarbeitenden nicht angenommen werden. Wir haben mit der ‚Meaningful Strategy‘ ein ganzheitliches System geschaffen, das sowohl für Mitarbeitende als auch das Manage-

ment handlungsleitend ist und in Richtung Kund:innen glaubwürdig unter Beweis gestellt werden muss.

Grundvoraussetzung hierfür ist eben, dass die Meaningful Strategy als grundlegende Handlungsanweisung für alles, was das Unternehmen tut und lässt, integriert und umgesetzt wird.

Warum sollten sich Unternehmen jetzt mehr denn je mit einem für die Gesellschaft relevanten Sinn auseinandersetzen?

Eine Meaningful Strategy ist grundsätzlich für jedes Unternehmen höchst relevant. Denn sowohl Kund:innen als auch Mitarbeitende fordern eine klare Aussage ein: Wofür steht ein Unternehmen, wo geht die Reise hin und welchen unternehmerischen Beitrag leistet man für die Gesellschaft – in guten wie in schlechten Zeiten, in einfachen

wie schwierigen Marktumfeldern ist eine Meaningful Strategy von existenzieller Bedeutung. Wenn alle das gleiche Verständnis haben, wofür man täglich aufsteht, warum das Unternehmen existiert, welchen Sinn die eigene Tätigkeit hat, schweißt das zusammen. Dieses Verständnis bündelt die Kräfte im Team, um damit letztendlich die eigene Position im Markt zu stärken und sich im Wettbewerbsumfeld noch erfolgreicher aufzustellen.

Eine Meaningful Strategy dient nicht dem Selbstzweck. Vielmehr soll ein unternehmerischer Beitrag für Mitarbeitende, Kund:innen und Gesellschaft geleistet werden, der letztendlich auch die eigene Wirtschaftlichkeit verbessert.



Welche Marken gehen bislang als Vorreiter mit einer ‚Meaningful Strategy‘ voran?

Einige Unternehmen nutzen ihre bedeutungsvolle Marke bereits gezielt als Wettbewerbsvorteil. Denken wir beispielsweise an SHARE, wo der Name Programm ist: Teilen für eine bessere Welt. SHARE handelt nach dem 1+1-Prinzip (buy one give one), welches im Kern Hilfe für bedürftige Menschen verspricht – und das durch jedes verkaufte Produkt. Die Unternehmenszahlen zeigen: Soziale Verantwortung kann die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens verbessern. Aber nicht nur sozial ausgerichtete Unternehmen profitieren von einer sinnstiftenden Identität, sondern auch kommerzielle Brands gehen mit einem bedeutungsvollen Tun voran, wie z.B. Nike, Patagonia oder Frosta. Letzteres will ein Vorreiter mit hohem Engagement für Umweltschutz und soziale Projekte sowie die nachhaltige Herstellung sein. Zur Erfolgsmessung orientiert sich

Frosta an den Sustainable Development Goals der UN, die Zielerreichung wird veröffentlicht und damit nachverfolgt. Insgesamt lässt sich feststellen, dass eine Welle ins Rollen kommt: Immer mehr Unternehmen beschäftigen sich damit, dem unternehmerischen Auftrag einen Sinn zu geben.

Was bringt eine ‚Meaningful Strategy‘ für den Geschäftserfolg?

Eine Meaningful Strategy dient nicht dem Selbstzweck. Vielmehr soll ein unternehmerischer Beitrag für Mitarbeitende, Kund:innen und Gesellschaft geleistet werden, der letztendlich auch die eigene Wirtschaftlichkeit verbessert. Eine groß angelegte Studie bestätigt, dass Unternehmen, die einem klar definierten Purpose folgen, in der Lage sind, sich schneller zu verändern und zu innovieren. Beides ist gerade in Krisenzeiten, wo Agilität und Stabilität gefordert sind, von essenzieller Bedeutung. 60 Prozent der befragten Unternehmen, die einem klaren Purpose folgen, konnten im Durchschnitt mehr als zehn Prozent Wachstum vermelden. Demgegenüber erzielten nur 40 Prozent der befragten Unternehmen, die keine klare Sinnstiftung verankert haben, ein ähnliches Wachstum. Es zeigt sich ein klarer Zusammenhang zwischen Sinnstiftung, Strategie und dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.

Stärken, optimieren und liefern – das können wir!



**WIR STÄRKEN MIT DER
EMPLOYER BRAND DIE
ANZIEHUNGSKRAFT
DER MARKE**

ebmpapst

Passende Mitarbeitende anziehen: die Marke macht den Unterschied! Das heißt, die heutigen und zukünftigen Mitarbeitenden zu kennen, ihre Bedürfnisse zu verstehen sowie differenzierende Mehrwerte entlang der gesamten Mitarbeitenden-Journey zu bieten.



**WIR OPTIMIEREN MIT
KPI-SYSTEMEN DIE
OPERATIVE EXZELLENZ IN
DER MARKENFÜHRUNG**

HYMER

Das Marketing vom Cost Center zum Profit Center entwickeln! Wachstumspotenziale heben, Preispotenziale ausschöpfen, Konditionen optimal ausgestalten, Kostentreiber aufdecken: systematisch zur Performance- und Effizienzsteigerung.

Der erste Eindruck zählt! Das gilt auch beim ersten Date mit der neuen Marke. Der passende Rahmen und eine überraschende Story sind entscheidend – egal ob 50 oder 50.000 Mitarbeitende motiviert werden sollen.



**WIR BRINGEN DIE
MARKE IN DIE KÖPFE
UND HERZEN DER
MITARBEITENDEN**

SYNTEGON



**WIR LIEFERN
ENTSCHEIDENDE ARGUMENTE
FÜR DEN WERT DER MARKE
IM M&A-PROZESS**

BIONADE

Mit dem richtigen Markenwert die Verhandlung führen! Der Bewertungsansatz von BIESALSKI & COMPANY ist vielfach validiert sowie erprobt und entspricht den akzeptierten Bewertungsstandards gemäß IDW S5 und DIN/ISO. Damit wird die Verhandlung zur Win-Win-Situation.

Wir haben mehr als
800 monetäre Markenwerte
im Kundenauftrag ermittelt.



Marke schafft Wert



In wirtschaftlich herausfordernden Zeiten blicken viele Unternehmen in eine ungewisse Zukunft. Nachfrageeinbrüche und Forderungsausfälle erschweren die operative Handlungsfähigkeit. Ohne rechtzeitige Vorkehrungen sind drastische Maßnahmen, wie Kurzarbeit, Entlassungen oder sogar der Verkauf von Vermögenswerten unausweichlich. Mit mehr als 15 Jahren Markenexpertise weiß Tomasz de Crignis, dass gerade Marken als immaterielle Werte kurzfristig zum Erhalt von Liquidität und zur Absicherung der Unternehmenssubstanz dienen können.

INTERVIEW MIT **TOMASZ DE CRIGNIS**

Welchen Wert hat eine Marke?

T. de Crignis: Der Wert einer Marke spiegelt den Nutzen wider, den die Marke für den Markeninhaber darstellt. Dabei liefert die Marke einen konkreten ökonomischen Nutzen, weil der Markeninhaber auf Grund der Marke höhere Mengen absetzen und höhere Preise für seine Produkte verlangen kann. Anders formuliert: Die Marke hat einen Wert, weil sie dem Markeninhaber hilft neue Kund:innen zu gewinnen, bestehende Kund:innen zu binden und einen höheren Preis zu argumentieren.

Für welche Unternehmen ist eine monetäre Markenbewertung spannend und was sind die Gründe?

T. de Crignis: Eine monetäre Markenbewertung ist für alle Unternehmen relevant, die ihren Erfolg auf Innovationen, Qualität oder Kundenorientierung begründen. Um von der Zielgruppe als innovativ, qualitativ hochwertig oder kun-

denorientiert wahrgenommen zu werden, muss sich jedes Unternehmen ein entsprechendes Image aufbauen. Dafür sind gezielte Investitionen in F&E, Marketing oder Vertrieb notwendig. Diese Investitionen stellen häufig einen signifikanten Anteil der Unternehmensausgaben dar, ohne jedoch zu wissen, welcher Gegenwert damit geschaffen wird. Die monetäre Markenbewertung beziffert genau diesen Wert und stellt damit die Transparenz über die Wirkung der Investitionen her. Eine monetäre Markenbewertung zeigt also nicht nur den Wert auf, den ein Unternehmen mit den Investitionen geschaffen hat, sondern auch die Rentabilität der Investitionen in die Marke.

Wie hoch ist der durchschnittliche Anteil einer Marke als immaterielles Gut am Unternehmenswert?

T. de Crignis: Dabei gibt es große Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen. Im Bereich Nahrungsmittel und

Getränke macht Marke beispielsweise ca. 80 Prozent des Unternehmenswertes aus, im B2B-Bereich sind wir bei etwa einem Drittel.

Bei den von uns bewerteten Unternehmen macht die Marke etwa ein Drittel des Unternehmenswertes aus.



Wird der Markenwert entsprechend gewürdigt?

T. de Crignis: Für selbsterschaffene Vermögensgüter gilt grundsätzlich ein Aktivierungsverbot, d.h. Marken sind nicht in der Bilanz enthalten. Gerade bei Unternehmen, die auf die Erfolgsfaktoren Innovation, Qualität und Kundenorientierung setzen, liefert die Marke aber einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg. In diesen Fällen spiegelt die Bilanz nicht den „wahren“ Unternehmenswert wider. Nichtsdestotrotz bieten sich zahlreiche Möglichkeiten zur Kapitalisierung der stillen Reserve.

Warum könnte die Bewertung immaterieller Wirtschaftsgüter gerade in schwierigen Zeiten zum Anker für Unternehmen werden?

T. de Crignis: Die Bewertung von Marken kann gerade in schwierigen Zeiten zwei zentrale Stellhebel bedienen. Erstens dient es als Nachweis für die vorhandene Substanz. Mit der Markenbewertung kann der „wahre“ Unternehmenswert dargelegt werden, der über den Wert von Immobilien, Maschinen und Vorräten hinausgeht. Die Präsenz des Unternehmens im Markt, dessen Verankerung bei den Kund:innen und der gute Ruf, der schließlich auch kaufentscheidend ist, fließen über die Markenbewertung in den Unternehmenswert mit ein.

Der zweite Stellhebel umfasst den Nachweis der Zukunftsfähigkeit. So traut man starken Marken mit ausgeprägter Kundenorientierung eher zu, die Herausforderungen der Zukunft besser zu meistern. Hohe Vertrauens- und Loyalitätswerte sind dabei valide Indikatoren für die Stabilität der zukünftigen Umsätze. Auf Basis einer nachgewiesenen Substanz und Zukunftsfähigkeit können schließlich Marken – z.B. im Rahmen von Unternehmensfinanzierungen – eingesetzt werden. Ausgehend von einem besseren Rating und damit günstigeren Finanzierungskosten, über die Besicherung einer Finanzierung durch Marken, bis hin zu internen Lizenzströmen, sind die Gestaltungsformen der Unternehmensfinanzierung mit Marken sehr vielfältig.

Was sind die relevanten „Zutaten“, um einen Markenwert im Rahmen der empfohlenen Normen und Standards zu ermitteln?

T. de Crignis: Zuallererst muss die Stärke der Marke, d.h. Präsenz, Image und die Reputation in der Zielgruppe ermittelt werden. Anschließend wird die Leistung der Marke im Markt analysiert, sprich welcher Absatz auf die Marke zurückzuführen ist und welches Preispremium die Marke erzielen kann. Im Ergebnis wird die so genannte Markenwertschöpfung mit den finanzwirtschaftlichen Daten des Unternehmens, wie z.B. Umsatz, Markeninvestitionen, verknüpft.

Zum Abschluss: es werden zahlreiche Rankings mit teilweise sehr unterschiedlichen Werten für eine Marke veröffentlicht. Gibt es den einen „richtigen“ Markenwert?

T. de Crignis: Ja – diesen Wert finden wir aber nicht in den Rankings, sondern in echten Transaktionsprozessen! Der richtige Markenwert ist der, auf den sich alle im Transaktionsprozess Beteiligten einigen können. Der richtige Markenwert ist somit dem zwischen Verkäufer und Käufer ausgehandelten Preis gleichzusetzen.

Kontaktieren Sie uns!

BIESALSKI & COMPANY GmbH
Elisabethstraße 25
80796 München

+49 (0)89/273 73 54-00
info@biesalski-company.com
www.biesalski-company.com



Alexander Biesalski | Managing Partner

Alexander Biesalski ist Pionier der monetären Markenbewertung und wertorientierten Markenführung. Seit seinem Studium fasziniert ihn die Kombination unterschiedlicher Disziplinen. In seiner Laufbahn hat er an zahlreichen Stationen verschiedene Kompetenzen aufgebaut und in einer wertorientierten Sicht auf die Marke gebündelt. Heute setzt er sich mit ganzer Kraft für den Nachweis und die Stärkung der Markenertragskraft sowie ein wirkungsvolles Marketing ein.



Dr. Thomas Andresen | Senior Partner

Dr. Thomas Andresen ist Mitbegründer von Icon Brand Navigation und war dort sowohl für die Methodenentwicklung (z.B. Eisberg, Markenstewerrad) verantwortlich als auch unter anderem beratend für Nokia Headquarter, BMW, Canon, Lufthansa oder Beck's tätig. Nach dem Verkauf seiner Anteile an WPP arbeitete er als unabhängiger Markenberater. Dr. Thomas Andresen ist langjähriges Mitglied der Jury des Wissenschaftspreises des Deutschen Marketingverbandes.



Tomasz de Crignis | Partner

Tomasz de Crignis besitzt auf Grundlage seiner langjährigen Expertise in der monetären Bewertung von Marken ein ausgeprägtes Verständnis von Marken als Vermögenswert. Dementsprechend stehen der Nachweis der Markenwertschöpfung, die Aufdeckung von stillen Reserven und der Aufbau von KPI-Systemen zur wertorientierten Steuerung der Marke in seinem Fokus. Sein besonderes Anliegen ist es, die operative Exzellenz im Marketing zu steigern und es vom Cost-Center zum Profit-Center zu transformieren.



