

Batten & Company –
Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM®)

Studie zur marktorientierten Unternehmensführung
Best Marketing Company Award 2010

Düsseldorf / Bremen, Mai 2010



Agenda

■ Grundlagen

- Erhebungsdesign
- Methodik
- Deskriptive Studienergebnisse – Zielgruppenbeschreibung
- Marktorientierungs-Ranking



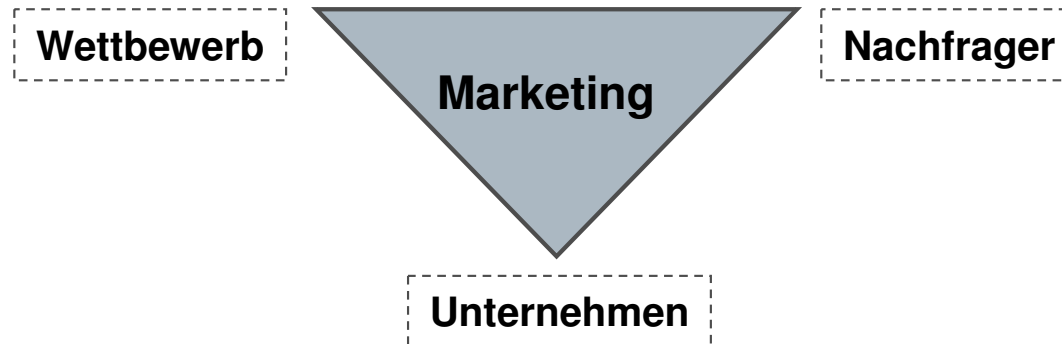


Marketing ist die bewusst marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens

MARKETING ALS DOMINANTER ENGPASSFAKTOR



- Philip Kotler -



- Heribert Meffert -



“The organization must think of itself not as producing goods and services but as buying customers, as doing the things that will make people want to do business with it. And the chief executive himself has the inescapable responsibility for creating this environment, this viewpoint, this attitude, this aspiration.”

Theodore Levitt (1960)





Was ist Marktorientierung? (1/2)

Grundlagen

Kohli, Jaworski (1990, 1993)

- Das Konzept basiert auf einer umfassenden Literaturrecherche sowie einer **qualitativen empirischen Studie auf Managementebene** in den USA
- Die **drei Hauptsäulen** des Konzepts bilden die **Gewinnung, Verbreitung** und **Akzeptanz** von **Marktinformationen**

Schlüter (1997)

- Konzeptionelle und empirische Analyse der **Handlungsparameter des marktorientierten Managements** am Beispiel der Investitionsgüterindustrie
- Marktorientierung wird als **Managementaufgabe** interpretiert, die darin besteht, das **Marketingkonzept** im Unternehmen in Leitbilder und Verhalten sowie Aktivitäten und Strukturen **umzusetzen**

Kirca, Jayachandran, Bearden (2005)

- Zusammenfassende Darstellung der aktuellen internationalen Marktorientierungskonzepte
→ **Meta-Analyse**
- Ableitung signifikanter **Implikationen** für ein übergreifendes Marktorientierungsmodell



Internationale betriebswirtschaftliche Forschung (> 50 publizierte empirische Studien)





Was ist Marktorientierung? (2/2)

Grundlagen

Was ist Marktorientierung?

Wissenschaftliche Grundlagen

- Marktorientierung definiert sich als **Implementierung des Marketingkonzeptes** im Unternehmen, wobei das **Marketingkonzept als eine Unternehmensphilosophie** gesehen wird.
- Grundlage sind die **marktorientierte Unternehmensführung nach Meffert** und der aktuelle Stand der **internationalen betriebswirtschaftlichen Forschung** mit > 50 publizierten empirischen Studien
- Insbesondere dienen die Meta-Analyse von **Kirca, Jayachandran, Bearden** (2005) und die Studien von **Kohli, Jaworski** (1990, 1993) und **Schlüter** (1997) als Basis

Ausprägung in der Praxis

- Aktive **Umsetzung und Kommunikation** einer marktorientierten Unternehmensführung auf **Managementebene**
- Konsequente **Ausrichtung** der Unternehmensaktivitäten an den **Marktgegebenheiten**
- Umsetzung des **Marketingkonzeptes** über alle Abteilungen hinweg
- **Funktionsübergreifende Kooperation** zur Generierung von Markt- und Kundenwissen und der Verteilung dieser **Informationen** im Unternehmen





Defizite der Marktorientierungsforschung bis 2006

1

Validität und Reliabilität

- **Validität** der bisherigen Forschung zum Teil stark **eingeschränkt**
- **Reliabilität** hingegen gewährleistet

2

Entwicklung neuer Medien

- Den Entwicklungen hinsichtlich des **Einsatzes neuer Medien** wurde in der bisherigen Marktorientierungsforschung noch keine Rechnung getragen
 - Keine Berücksichtigung der im „Web 2.0“ typischen interaktiven **Beziehungen**
 - Fehlende Berücksichtigung der Entwicklung zum **Erlebnis-marketing**

B^c

3

Wirtschaftskrise

- **Vertrauen, Authentizität** (Identität) und **Nachhaltigkeit** in der bisherigen Marktorientierungsforschung **nicht berücksichtigt**





Was den Best Marketing Company Award auszeichnet

1

**Praktischer
Hintergrund**

2

**Wissenschaftlicher
Hintergrund**

3

**Theoretischer
Bezugsrahmen**

4

Ranking

- **Batten & Company** ist die **internationale Managementberatung mit Fokus auf marktorientierter Unternehmensführung** mit Expertise aus 10 Jahren Beratungspraxis und der Initiator des seit 2007 jährlich verliehenen Best Marketing Company Awards
- Der **Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM®)** an der Universität Bremen sorgt seit der Erstaufgabe des Best Marketing Company Award im Jahr 2007 für die wissenschaftliche Fundierung. Hierzu kann der LiM® auf Expertenwissen aus 8 Jahren Forschung und zahlreichen Praxistransferprojekten zurückgreifen.
- Zur Messung der Marktorientierung wird u.a. auf Modelle von KOHLI und JAWORSKI (1990, 1993), NARVER und SLATER (1995), SCHLÜTER (1997) sowie KIRCA, JAYACHANDRAN, BEARDEN (2005) zurückgegriffen. Insgesamt wurden **über 50** publizierte **empirische Studien berücksichtigt**.
- Die marktorientiertesten Unternehmen werden beim **Best Marketing Company Award nicht von einer Jury** ermittelt, sondern basieren auf einem stetig weiterentwickelten **Messmodell**, welches im Jahr 2010 **auf 18 Indikatoren mit 74 Variablen** basiert.

B^c





Agenda

- Grundlagen
- **Erhebungsdesign**
- Methodik
- Deskriptive Studienergebnisse – Zielgruppenbeschreibung
- Marktorientierungs-Ranking





Erhebungsdesign zum Best Marketing Company Award 2010

Erhebungsdesign 2010

1

Methodik

- **Onlinebefragung**
- **Standardisierter Fragebogen**, weitestgehend geschlossene Fragestellungen; zum Teil reverse Codierungen
- **Dauer:** ca. 20 Minuten

2

Stichprobe

- **Zielgruppe:**
 - Alle Unternehmen/Strategische Geschäftseinheiten mit Geschäftstätigkeit in Deutschland
 - Mindestbetriebsgröße (50 Vollzeitmitarbeiter)
 - Geschäftsführer, Marketingentscheider, Vertriebsverantwortliche
- **Umfang:**
 - N = 7.000
 - n = 336

B^c

3

Feldzeit

- **2010: KW 02 bis 10**





Agenda

- Grundlagen
- Erhebungsdesign
- **Methodik**
- Deskriptive Studienergebnisse – Zielgruppenbeschreibung
- Marktorientierungs-Ranking





Modifikationen im Erhebungsdesign seit 2007

Erhebungsdesign

2007

- **Methode:**
 - **Telefon- und Online-Befragung**
 - **Standardisierter Fragebogen, geschlossene Fragestellungen**
 - **Dauer** ca. 15 Minuten
- **Stichprobe**
 - **Zielgruppe:**
Marketingentscheider börsennotierter AGs in Deutschland
 - **Umfang:**
N = 1.000
n = 254

2008 / 2009

- **Methode:**
 - **Telefon- und Online-Befragung** (2008); **Telefon-Befragung** (2009)
 - **Standardisierter Fragebogen, geschlossene Fragestellungen**
 - **Dauer** ca. 15 Minuten
 - **Verknüpfung mit objektiven Informationen** (Börsenperformance, Ertrags- und Wachstumskraft)
- **Stichprobe**
 - **Zielgruppe:**
Marketingentscheider börsennotierter AGs in Deutschland
 - **Umfang:**
N = 1.200 (2008); 1.500 (2009)
n = 282 (2008); 205 (2009)

2010

- **Methode:**
 - **Online-Befragung**
 - **Standardisierter Fragebogen, geschlossene und offene Fragestellungen**
 - **Dauer** ca. 20 Minuten
- **Stichprobe**
 - **Zielgruppe:**
Öffnung des Teilnehmerfeldes für Geschäftsführer, Marketingentscheider und Vertriebsverantwortliche aus Unternehmen/SGEs mit Geschäftstätigkeit in Deutschland (Mindestbetriebsgröße 50 FTE)
 - **Umfang:**
N = 7.000
n = 336





Modifikationen der Methodik und des Messmodells seit 2007

Methodik & Messmodell

2007

- **Methodik:**
 - Auswertung der Ergebnisse mittels multivariater Analysemethoden und Identifikation von Triebern und Wirkungsfeldern der Marktorientierung
 - Entwicklung eines Rankingmodells (**7 Indikatoren**)
 - Status quo in befragten Unternehmen mittels deskriptiver Auswertung der Befragungsergebnisse

2008 / 2009

- **Methodik:**
 - Entwicklung eines Marktorientierungsmodells als Grundlage für Analyse und Rankingmodell. Dieses erklärt kausale Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Aspekten, Ursachen und Wirkungen der Marktorientierung.
 - Ranking-Modell basiert auf:
 - **2008: 10 Indikatoren mit 23 Variablen** (subjektiver MO-Score) + 3 Indikatoren mit 12 Variablen (objektiver Score)
 - **2009: 10 Indikatoren mit 29 Variablen** (subjektiver MO-Score) + 3 Indikatoren mit 12 Variablen (objektiver Score)
 - Vergleich der TOP-Performer mit den am wenigsten marktorientierten Unternehmen

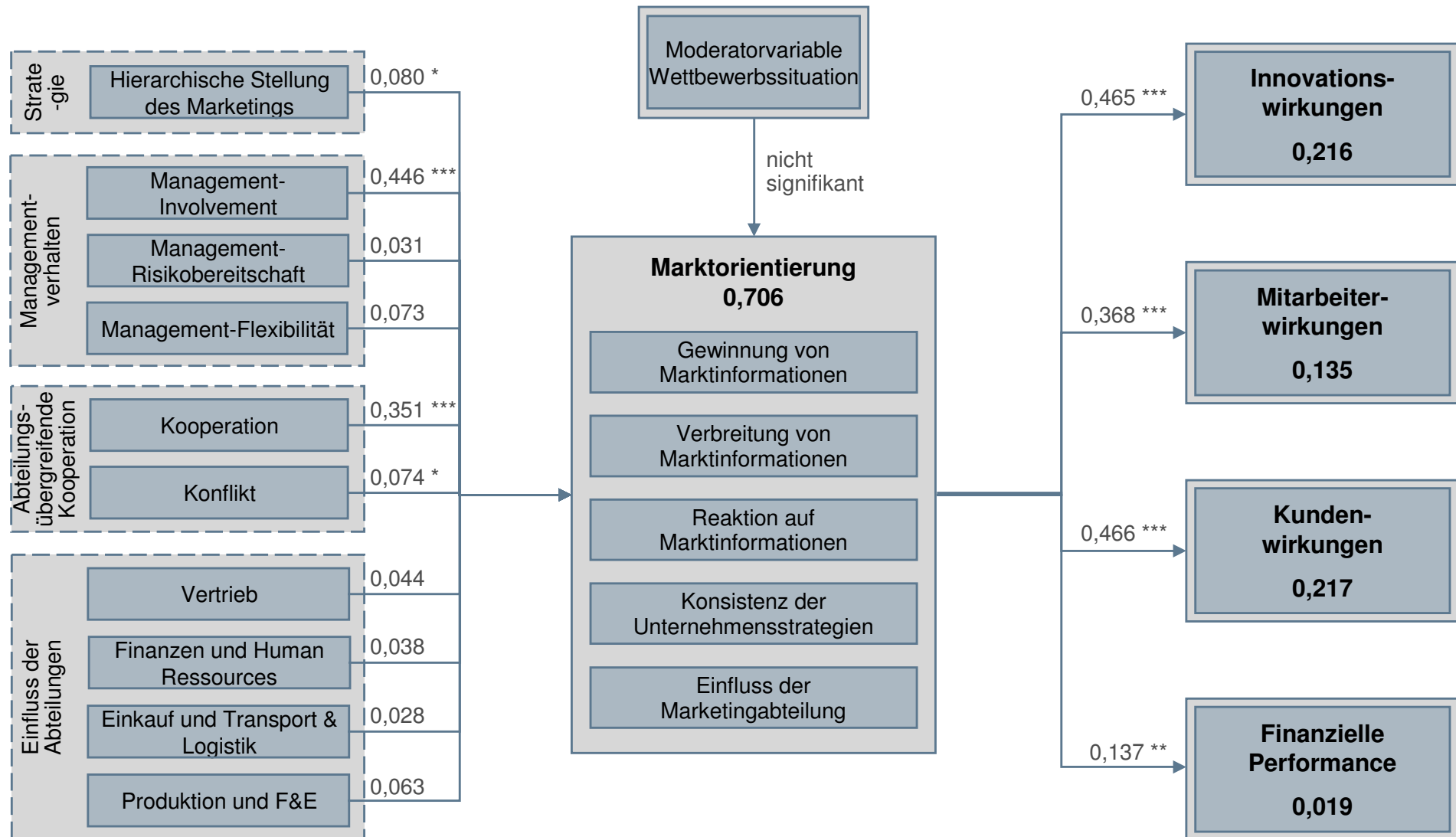
2010

- **Methodik:**
 - Anpassung des Marktorientierungsmodells aktueller Trends und Entwicklungen
Weitere Modifikation des Marktorientierungsmodells
 - Ranking-Modell basiert auf:
 - **17 Indikatoren mit 68 Variablen** + 1 Indikator mit 6 Variablen (Erfolgsbeispiel)
 - Vergleich der TOP-Performer mit den weniger marktorientierten Unternehmen (Least 306)

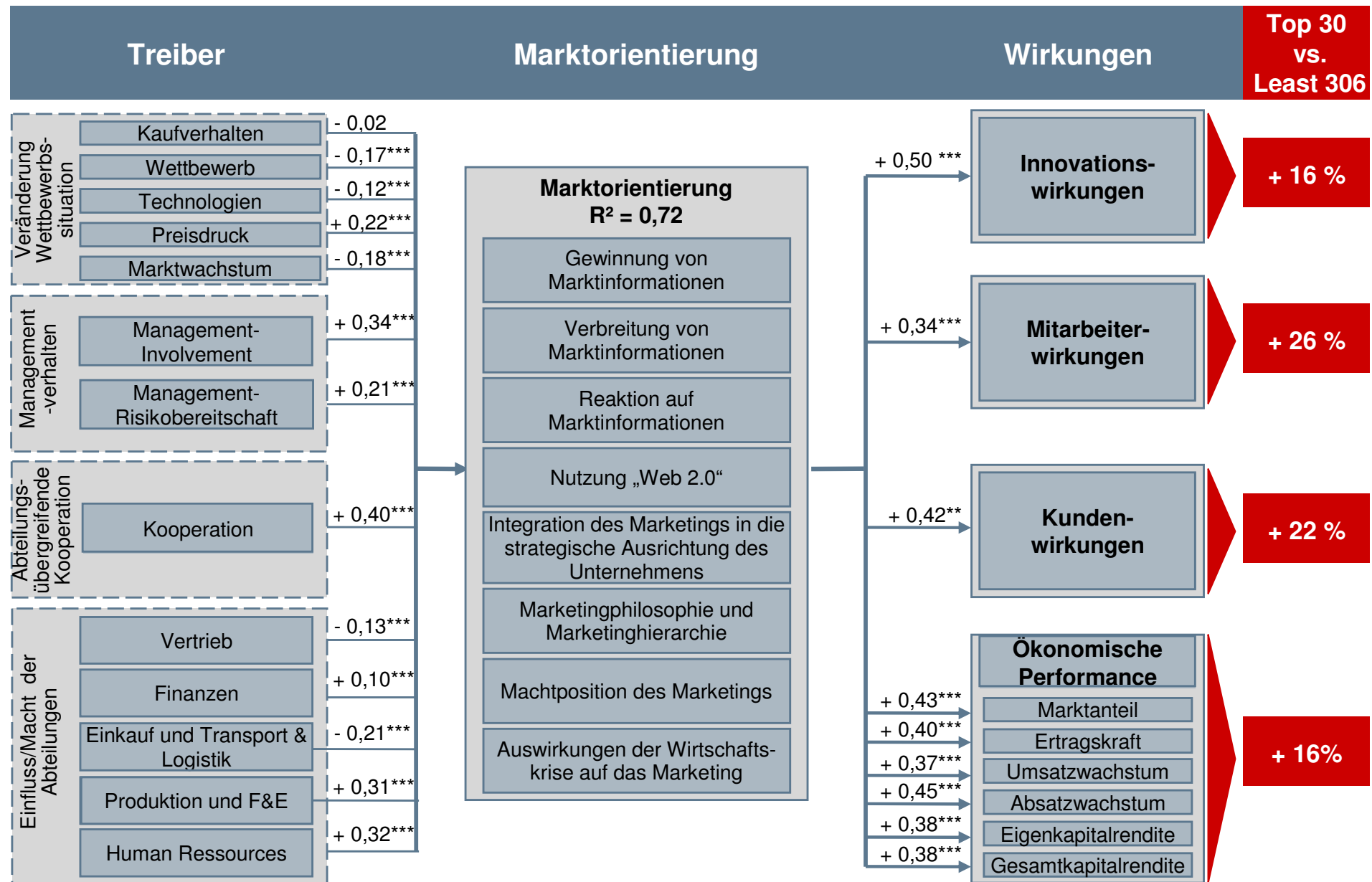




Kausalmodell der Marktorientierung







Das 2010 modifizierte Ursache-Wirkungs-Modell erklärt die Beziehung von Treibern, Marktorientierung und Wirkungsfeldern untereinander und bestimmt den Grad ihrer Wirkung.





Definition der Messindikatoren (1/4) - Treiber der Marktorientierung

Treiber	Wettbewerbs-situation 	<ul style="list-style-type: none">▪ Rahmenbedingungen des relevanten Marktes
	Management-verhalten 	<ul style="list-style-type: none">▪ Führungsverhalten und Kommunikation▪ Marktorientierte Schwerpunkte in der Unternehmensphilosophie▪ Involvement und Risikobereitschaft
	Abteilungs-übergreifende Kooperation 	<ul style="list-style-type: none">▪ Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit▪ Konsistente Zielsetzung aller Abteilungen▪ Konkurrenz zwischen den Abteilungen
	Einfluss der Abteilungen 	<ul style="list-style-type: none">▪ Einfluss der verschiedenen Abteilungen auf Marktentscheidungen im Unternehmen, z.B. bei Einführung neuer Produkte



Exemplarische Items:

- „Unsere Unternehmensführung stellt die Befriedigung von **Kundenwünschen** immer in den **Vordergrund**, **koste es was es wolle.**“ [Managementverhalten]
- „Es ist bei uns üblich, Probleme bei der **Erfüllung von Kundenwünschen zusammen** mit Mitarbeitern anderer Funktionsbereiche zu lösen.“ [Abteilungsübergreifende Kooperation]


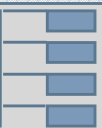


Einsatz revers codierter Items:

- „Unsere Führungskräfte tendieren dazu, **Neuerungen** erst dann einzuführen, wenn sie **sicher** sind, dass sie ein **Erfolg** werden.“ [Managementverhalten]





Definition der Messindikatoren (2/4) - Marktorientierung

Marktorientierung	Gewinnung von Marktinformationen 	<ul style="list-style-type: none">▪ Marktforschungsaktivitäten / Analyse der Konkurrenz▪ Erfassung und Analyse von Kundenwünschen und -bedürfnissen
	Verbreitung von Marktinformationen 	<ul style="list-style-type: none">▪ Abteilungsübergreifende (informelle) Kommunikation▪ Unternehmensinterne offizielle Kommunikation und Mitarbeiterinformation▪ Kommunikation zwischen Marketing und anderen Bereichen
	Reaktion auf Marktinformationen 	<ul style="list-style-type: none">▪ Reaktion auf Veränderungen beim Kunden / bei der Konkurrenz▪ Planung von Reaktionsszenarien▪ Anpassung der Produktentwicklungsaktivitäten
	Nutzung „Web 2.0“ 	<ul style="list-style-type: none">▪ Generelle Nutzung von Web 2.0 Aktivitäten (Ausmaß, Dauer)▪ Organisatorische Verankerung der Hauptverantwortung▪ Bedeutung von Web 2.0 in den kommenden Jahren



Exemplarische Items:

- „Wir führen laufend umfangreiche und anspruchsvolle **Marktforschungsaktivitäten durch.**“ [Gewinnung]
- „In unserem Unternehmen wir häufig auch **informell** über Konkurrenz und Kunden **diskutiert.**“ [Verbreitung]
- „Haben die „Web 2.0“ Aktivitäten in Ihrem Unternehmen dazu geführt, dass Sie die **Organisationsstrukturen und/oder Arbeitsprozesse verändert** haben?“ [Web 2.0]

Einsatz revers codierter Items (Beispiele):

- „Manchmal reagieren wir zu langsam auf **Änderungen der Kundenwünsche.**“ [Reaktion]
- „Unser Leistungsangebot wird mehr durch unsere **internen Möglichkeiten** (z.B. F&E) als durch konkrete **Anforderungen aus dem Markt** bestimmt.“ [Reaktion]
- „Die **relative Bedeutung** von „Web 2.0“ [...] wird **wachsen.** Allerdings wird sich ihr **Einsatz nur für eng abgegrenzte Zielgruppen** [...] durchsetzen.“ [Web 2.0]





Definition der Messindikatoren (3/4) - Marktorientierung

Marktorientierung	Integration in strat. Ausrichtung	<ul style="list-style-type: none">■ Unternehmens-, Marketing-, Vertriebs-, Markenstrategie
	Marketing-philosophie	<ul style="list-style-type: none">■ Tatsächliche Situation des Marketingbereichs
	Marketing-hierarchie	<ul style="list-style-type: none">■ Hierarchische Stellung des Gesamtverantwortlichen für das Marketing
	Machtposition des Marketings	<ul style="list-style-type: none">■ Einfluss des Marketingbereichs auf wichtige Marktentscheidungen■ Formeller und informeller Einfluss (Informations-, Mitsprache-, Entscheidungsrechte etc.) des Marketings im Unternehmen
	Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf das Marketing	<ul style="list-style-type: none">■ Einfluss der Wirtschaftskrise auf Kompetenz des Marketingbereichs■ Einfluss des Controllings seit Beginn der Wirtschaftskrise■ Entscheidungsverhalten seit der Wirtschaftskrise



Exemplarische Items:

- „Das **Marketing** nimmt in unserem Unternehmen **die dominierende Stellung** bei allen wichtigen Führungsentscheidungen ein.“ [Marketingphilosophie]

Einsatz revers codierter Items (Beispiel):

- „Das **Marketing** wird in unserem Unternehmen als **verkaufsunterstützende Funktion** („Dienstleister des Vertriebs“) angesehen.“ [Marketingphilosophie]





Definition der Messindikatoren (4/4) - Marktorientierungs-Effekte

Effekte	Innovationswirkungen	<ul style="list-style-type: none">■ Innovationskraft / Produktentwicklungsaktivitäten im Wettbewerbsvergleich
	Mitarbeiterwirkungen	<ul style="list-style-type: none">■ Mitarbeiter-Commitment / Mitarbeiterzufriedenheit im Wettbewerbsvergleich
	Kundenwirkungen	<ul style="list-style-type: none">■ Qualität der Produkte und Services im Wettbewerbsvergleich■ Kundenzufriedenheit / Kundenloyalität im Wettbewerbsvergleich
	Performancewirkungen	<ul style="list-style-type: none">■ Marktanteil, Ertragskraft, Umsatzwachstum, Absatzwachstum, Eigenkapitalrendite und Gesamtkapitalrendite im Vergleich mit den wichtigsten Wettbewerbern



Exemplarische Items:

- „Unsere **Innovationskraft** ist ... [Innovationswirkungen]
 - „Die **Verbundenheit** und Identifikation unserer **Mitarbeiter** mit dem **Unternehmen** ist ... [Mitarbeiterwirkungen]
 - „Die **Zufriedenheit** unserer Kunden ist ... [Kundenwirkungen]
 - „Die **Ertragskraft** unserer Produkte und Services ist... [Performancewirkungen]
- ... im Vergleich zu Ihren wichtigsten Wettbewerbern im letzten Geschäftsjahr.“

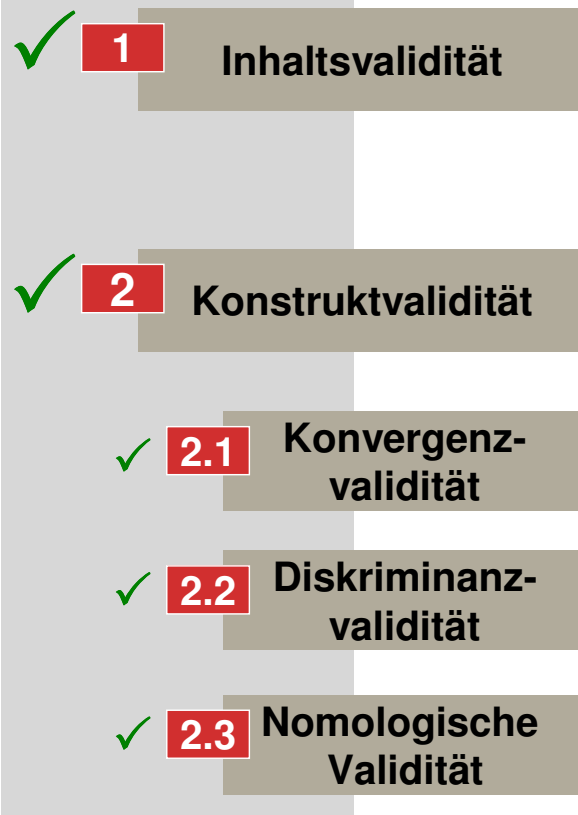




Validität des Marktorientierungskonstruktes

„Validität bezeichnet das Ausmaß, mit dem ein Messinstrument auch das misst, was es messen sollte. Validität kennzeichnet damit die Gültigkeit bzw. konzeptionelle Richtigkeit eines Messinstrumentes.“

WEIBER/MÜHLHAUS 2010



- „**Inhaltsvalidität liegt vor, wenn die erhobenen Indikatoren eines Konstruktes den inhaltlich-semantischen Bereich des Konstruktes repräsentieren und die gemessenen Items alle definierten Bedeutungsinhalte eines Konstruktes abbilden.**“
 - Überprüfung der Vollständigkeit der Konstrukte durch Experten
 - Verwendung etablierter Konstrukte
- „**Konstruktvalidität liegt vor, wenn die Messung eines Konstruktes nicht durch andere Konstrukte oder systematische Fehler verfälscht ist.**“
 - „[...] liegt vor, wenn die Messungen eines Konstruktes mit zwei maximal unterschiedlichen Methoden übereinstimmen.“
 - „[...] liegt vor, wenn sich die Messungen verschiedener Konstrukte signifikant unterscheiden.“
 - „[...] liegt vor, wenn die Zusammenhänge zwischen zwei oder mehreren Konstrukten aus theoretischer Sicht im Rahmen eines sog. Nomologischen Netzwerkes theoretisch fundiert werden können.





Reliabilität des Marktorientierungskonstruktes

„Reliabilität bezeichnet das Ausmaß, mit dem wiederholte Messungen eines Sachverhaltes mit einem Messinstrument auch die gleichen Ergebnisse liefern.“

WEIBER/MÜHLHAUS 2010



1

Test-Retest-Reliabilität

- Die Test-Retest-Reliabilität erfasst den Grad der Übereinstimmung der Ergebnisse eines Tests bei wiederholten Messungen.



2

Interne Konsistenz

- Die interne Konsistenz gibt an, wie gut ein Konstrukt durch die ihm zugeordneten Variablen gemessen wird.
- Exemplarische Auszüge der Prüfung:
 - Einbeziehung und Nutzung von Marktinformationen im Unternehmen:
 - Informationsgewinnung: Cronbachs Alpha*: 0,883
 - Informationsverbreitung: Cronbachs Alpha*: 0,855
 - Reaktion auf Marktinformationen: Cronbachs Alpha*: 0,793
 - Management-Verhalten:
 - Management-Involvement: Cronbachs Alpha*: 0,743
 - Abteilungsübergreifende Kooperation:
 - Kooperation: Cronbachs Alpha*: 0,871



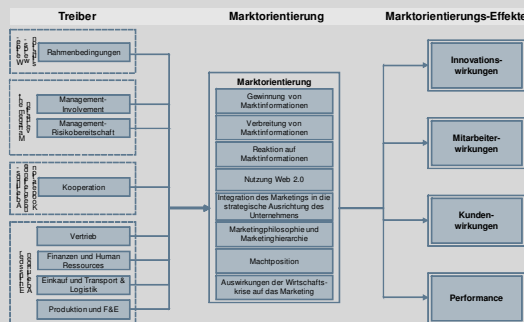


Um festzustellen, wie deutlich sich Marktorientierung tatsächlich im Unternehmen auswirkt, wurden die TOP 30 mit allen weiteren Unternehmen verglichen.

Vorgehensweise

Gesamtmodell Marktorientierung

Das Marktorientierungs-Modell bildet die **Grundlage für die Auswertung** der Befragung und das Rang-Modell. Es erklärt die kausalen Zusammenhänge zwischen den verschiedenen **Treibern, Handlungsfeldern und Wirkungen** der Marktorientierung.



Messmodell und Unternehmensranking

Das Messmodell ist Basis für eine **quantitative Bewertung** des Marktorientierungsgrades. Hierauf beruht das Unternehmensranking.



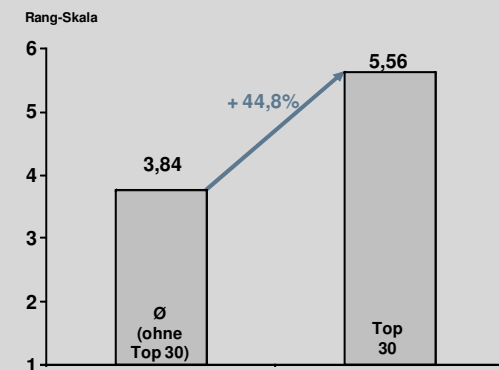
Berechnung Subjektive Marktorientierung = arithmetischer Mittelwert 00 Variablen in 17 Kategorien (bei Skalen)
Der Gesamtscore der Marktorientierung ergibt sich zu 90% aus der subjektiven Marktorientierung und zu 10% aus der Bewertung des Erfolgsbeispiels für sehr gutes Marketing im Jahr 2009

TOP 10 Ranking			
Rang	Unternehmen	Branche	Score
1.	Robert Bosch GmbH	Fahrzeugbau, Industriegüter, u.v.m.	554
2.	...	Konsumgüter	...
3.	...	Dienstleister	...
4.	...	Konsumgüter	...
5.	...	Energie, Versorgung, Neue Energien	...
6.	...	Banken und Finanzdienstleister	...
7.	...	Retail, Haus- + Gartenausstattung	...
8.	...	Konsumgüter	...
9.	...	Persönlicher Bedarf – Schreibgeräte	...
10.	...	Konsumgüter	...
11.	...	Konsumgüter – Kosmetik	...
12.	...	Konsumgüter	...
13.	...	Konsumgüter	...
14.	...	Banken und Finanzdienstleister	...
15.	...	Dienstleistungen – Tourismus	...
16.	...	Konsumgüter	...
17.	...	Versicherung	...
18.	...	Dienstleister	...
19.	...	Dienstleister – Tourismus	...
20.	...	Industriegüter	...

Signifikanzen Top und Least-Unternehmen

Um festzustellen, wie stark sich Marktorientierung auswirkt, wurden die **TOP-Performer aus dem Ranking** mit den **weniger marktorientierten Unternehmen** verglichen.

Einfluss des Marketingbereichs auf Markt- und Führungsentscheidungen: Position des Marketings in der Wirtschaftskrise





Agenda

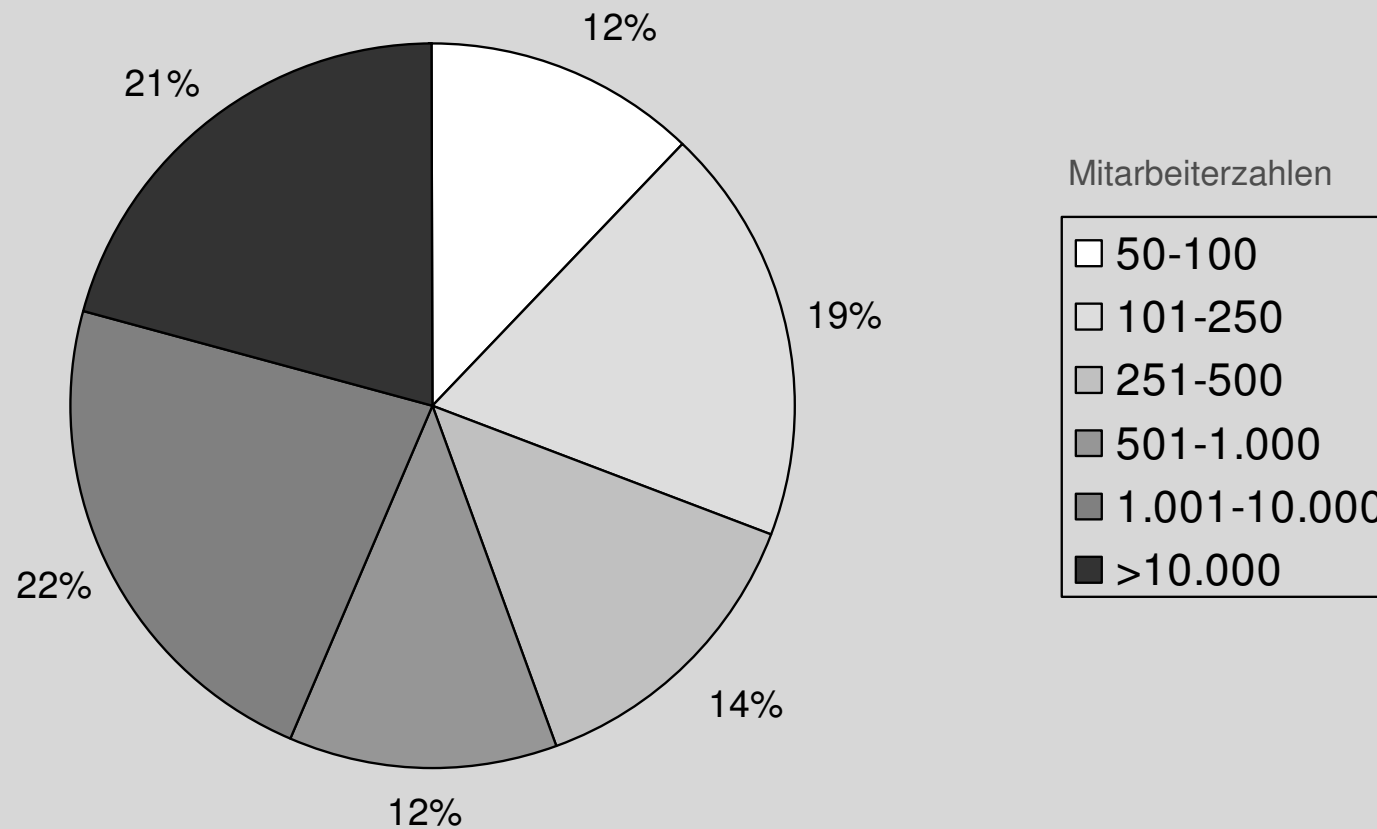
- **Grundlagen**
- Erhebungsdesign
- Methodik
- Deskriptive Studienergebnisse – Zielgruppenbeschreibung
- Marktorientierungs-Ranking





Die Verteilung der befragten Unternehmen erfolgt über alle Unternehmensgrößen, Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern sind am stärksten vertreten.

Befragte Unternehmen nach Größe



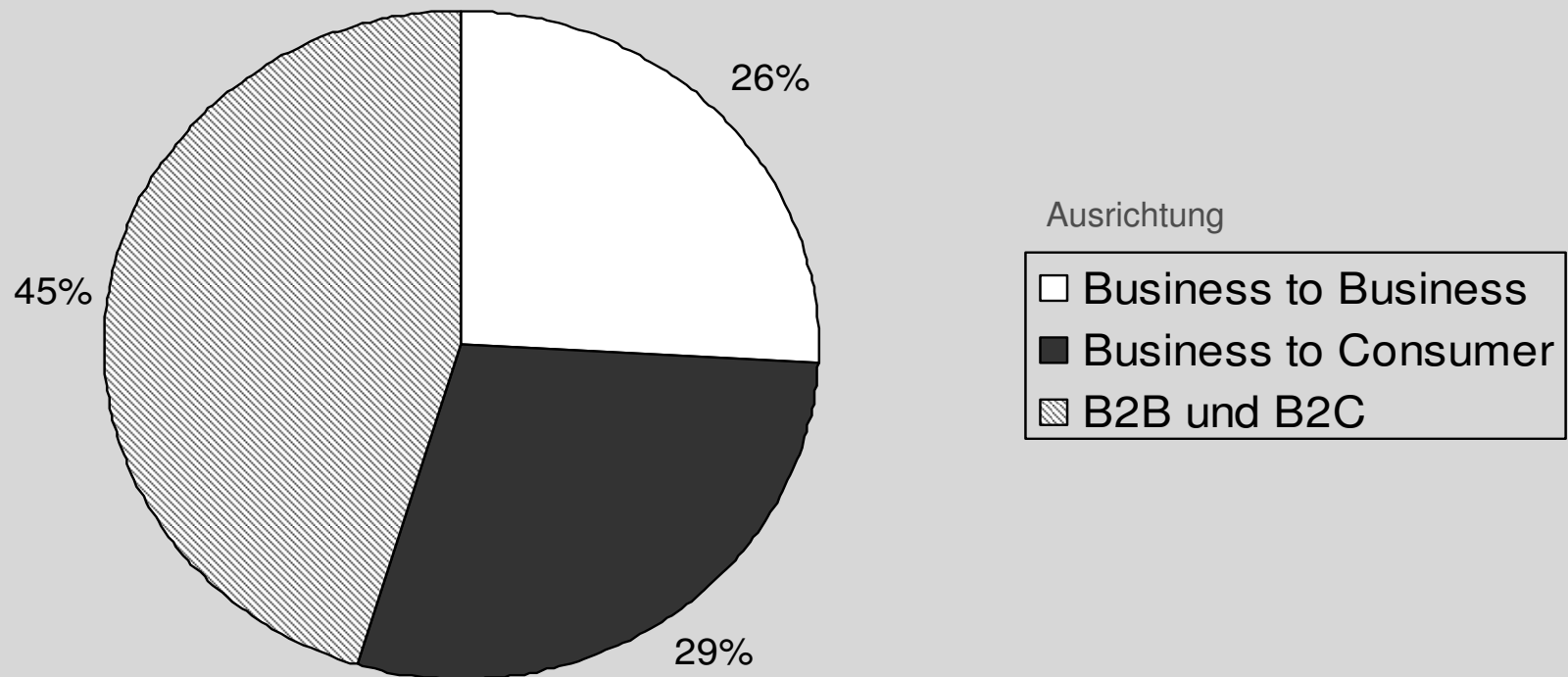
n = 336





Jeweils rund ein Viertel der befragten Unternehmen im B2B oder B2C Bereich tätig, knapp die Hälfte der befragten Unternehmen sowohl in B2B als B2C.

Befragte Unternehmen nach Ausrichtung



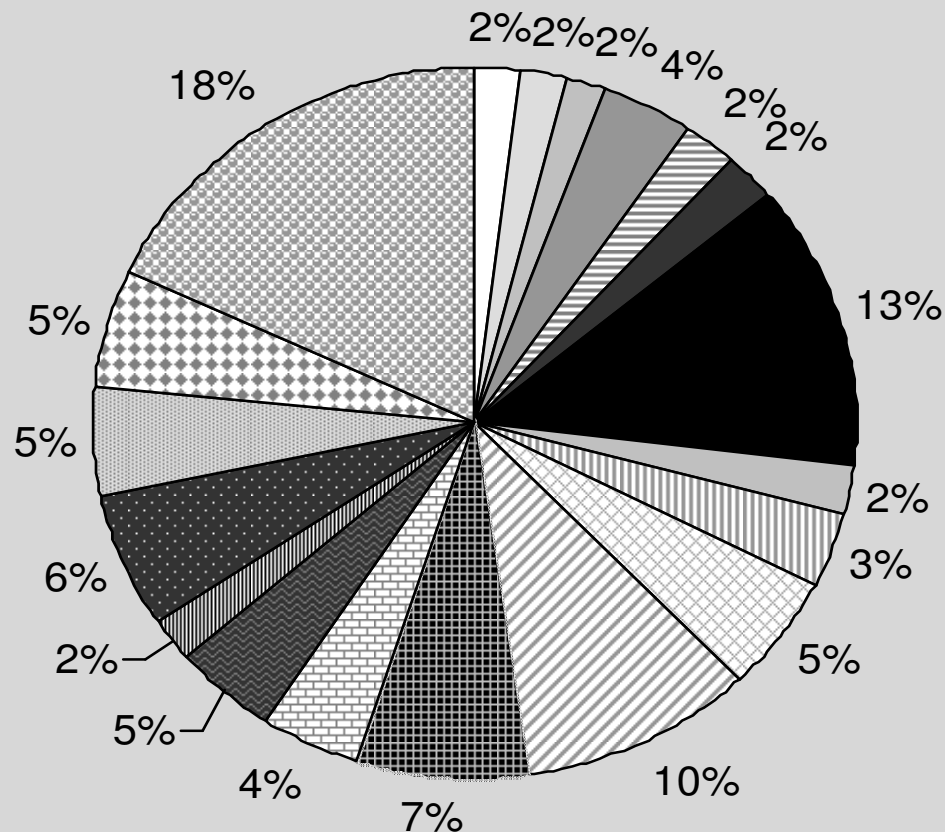
n = 336





Die Befragung erfolgte über alle Branchen hinweg; anteilig sind Groß- und Einzelhandel, Konsumgüterhersteller und Finanzdienstleister am stärksten vertreten.

Befragte Unternehmen nach Branche



- Baugewerbe (2%)
- Bekleidung (2%)
- Chemie (2%)
- EDV/IT (4%)
- Energie (2%)
- Fahrzeugbau (2%)
- Groß-/Einzelhandel (13%)
- Immobilien (2%)
- Industriegüter (3%)
- Kommunikationstechnik (5%)
- Konsumgüter (10%)
- Kreditinstitute/FDL (7%)
- Maschinenbau (4%)
- Medien (5%)
- Medizintechnik (2%)
- Sonstige Dienstleistungen (2%)
- Verkehr/Gastgewerbe (5%)
- Versicherung (5%)
- Sonstige (18%)

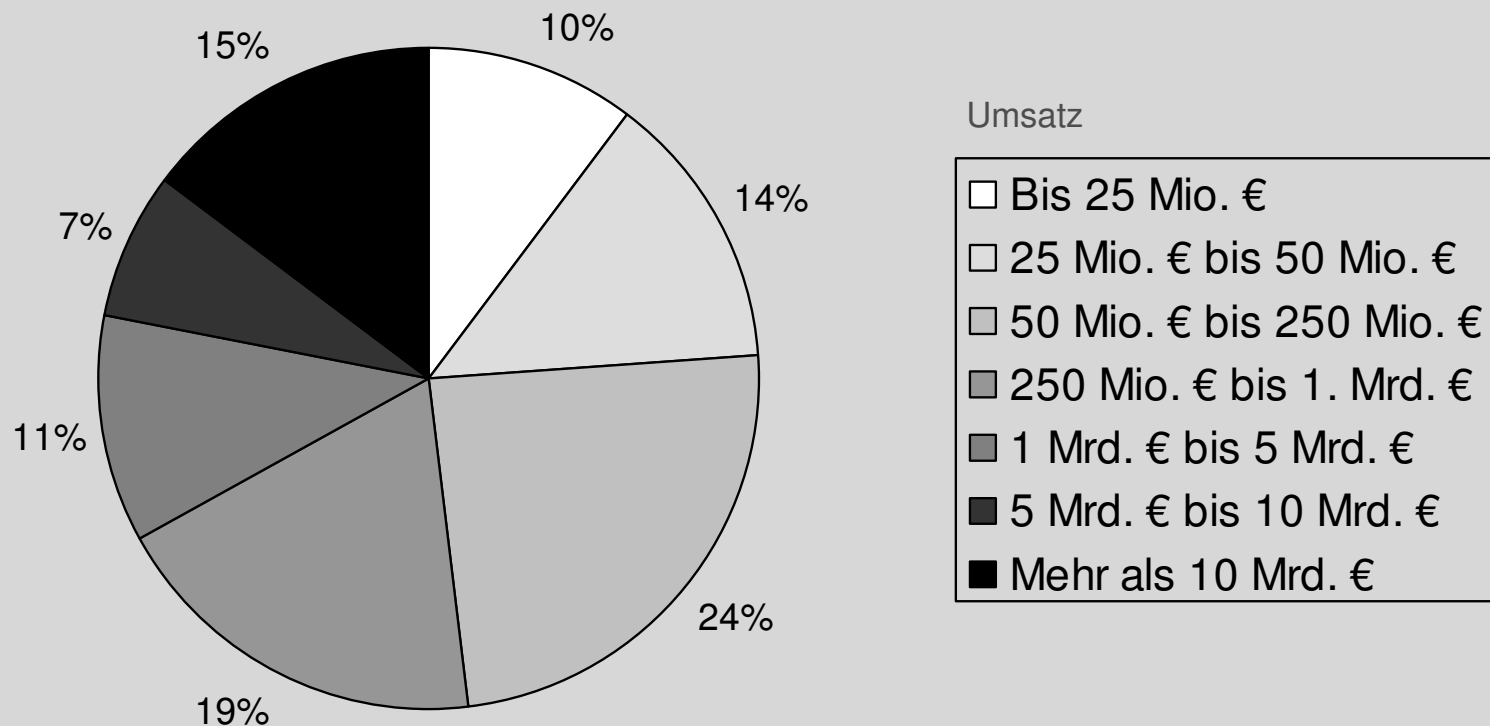
n = 336





Die Verteilung der befragten Unternehmen erfolgt über alle Umsatzklassen, Unternehmen 50 bis 250 Mio. Euro Umsatz sind dabei am stärksten vertreten.

Befragte Unternehmen nach Umsatz



n = 336





Agenda

- Grundlagen
- Erhebungsdesign
- Methodik
- Deskriptive Studienergebnisse – Zielgruppenbeschreibung

- **Marktorientierungs-Ranking**





Das dem Best Marketing Company Award zugrunde liegende Rankingmodell.

Ranking-Modell zur Marktorientierung

Messung der subjektiven Marktorientierung



B^c

Berechnung der subjektiven Marktorientierung:

Arithmetischer Mittelwert über die 17 gewichteten Indikatoren mit 68 Variablen (6er Skalen)

Der Gesamtscore der Marktorientierung ergibt sich zu 90% aus der subjektiven Marktorientierung und zu 10% aus der Bewertung des Erfolgsbeispiels für sehr gutes Marketing im Jahr 2009





Indikatoren der subjektiven Marktorientierung. Der Gesamtscore der Marktorientierung ergibt sich aus insgesamt 74 Variablen



Der Gesamtscore der Marktorientierung ergibt sich zu 90% aus der subjektiven Marktorientierung und zu 10% aus der Bewertung des Erfolgsbeispiels für sehr gutes Marketing im Jahr 2009





Auf Basis des Ranking-Modells ergibt sich folgendes Ranking der TOP 20 marktorientiertesten Unternehmen in Deutschland.

TOP 10 Ranking

Rang	Unternehmen	Branche	Score
1.	Robert Bosch GmbH	Fahrzeugbau, Industriegüter, u.v.m.	554
2.	Danone Waters Deutschland GmbH	Konsumgüter	550
3.	CARGLASS GmbH	Dienstleister	549
3.	Dr. August Oetker Nahrungsmittel KG	Konsumgüter	549
5.	SMA Solar Technology AG	Energie, Versorgung, Neue Energien	539
6.	Citibank / Targobank	Banken und Finanzdienstleister	537
7.	BLANCO GmbH + Co. KG	Retail, Haus- + Gartenausstattung	536
8.	Molkerei Meggle Wasserburg GmbH & Co. KG	Konsumgüter	535
9.	C. Josef Lamy GmbH	Persönlicher Bedarf – Schreibgeräte	534
10.	Procter & Gamble Service GmbH	Konsumgüter	533
11.	LR Health & Beauty Systems GmbH	Konsumgüter – Kosmetik	521
12.	BIONADE GmbH	Konsumgüter	520
13.	Iglo GmbH	Konsumgüter	518
14.	TeamBank AG	Banken und Finanzdienstleister	517
15.	TUI Cruises GmbH	Dienstleistungen - Tourismus	516
16.	Haus Rabenhorst O. Lauffs GmbH & Co. KG	Konsumgüter	515
17.	BARMER GEK	Versicherung	513
18.	Burtchen Umweltschutz GmbH	Dienstleister	510
19.	Studiosus Reisen München GmbH	Dienstleister – Tourismus	509
20.	Linde Material Handling GmbH	Industriegüter	508



Kontakt



Udo Klein-Bölting
Partner & Chief Executive Officer
Batten & Company GmbH
Königsallee 92
40212 Düsseldorf

Fon +49 (0) 211.13 79 8314
Fax +49 (0) 211.13 79 8742

udo.klein-boelting@batten-company.com
www.batten-company.com



Prof. Dr. Christoph Burmann
Lehrstuhl für **innovatives**
Markenmanagement (LiM®)
Hochschulring 4
28359 Bremen

Fon +49 (0) 421. 218 7554
Fax +49 (0) 421. 218 8646

burmann@uni-bremen.de
www.lim.uni-bremen.de

© Copyright

Dieses Dokument der Batten & Company GmbH ist ausschließlich für den Adressaten bzw. Auftraggeber bestimmt. Es bleibt bis zu einer ausdrücklichen Übertragung von Nutzungsrechten Eigentum der Batten & Company GmbH. Jede Bearbeitung, Verwertung, Vervielfältigung und/oder gewerbsmäßige Verbreitung des Werkes ist nur mit Einverständnis der Batten & Company GmbH zulässig.