

Markenführung

Holistic Branding: Einleitung zu Part III der Themenserie

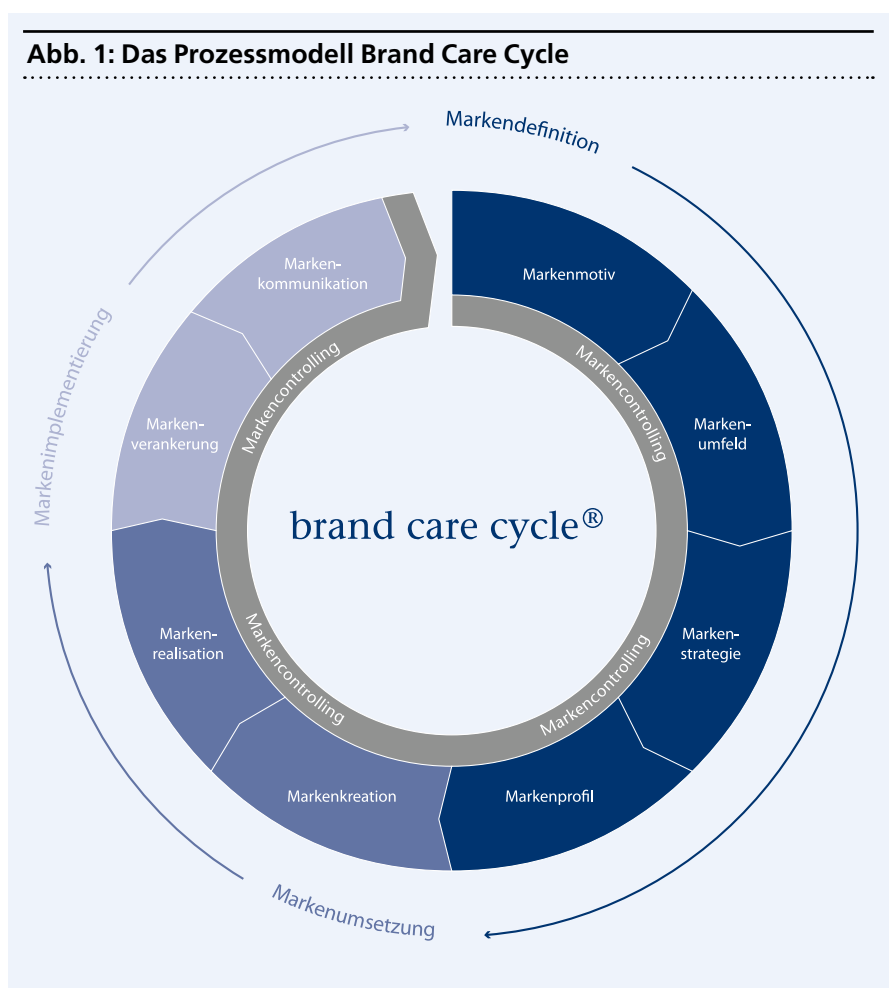
Mit der Serie «Holistic Branding» zeigt das «KMU-Magazin» seit 2013 auf, wie sich aus der Kraft der Marke über eine ganzheitliche Markenführung nachhaltiger Erfolg entfalten lässt. Im dritten und letzten Teil werden Unternehmen, die sich ganzheitliche Markenführung nach dem aufgezeigten Prinzip zu eigen gemacht haben, als reale Case Studies porträtiert.

› Pascal D. Staub

Zahlreiche Managementstrategien, -philosophien, -methoden und -modelle bleiben oft gut gemeinte Strategien oder werden bestenfalls zu meist umfangreich niedergeschriebenen Konzepten. Die Umsetzung, Implementierung und die konsequente Anwendung fallen dann aber in vielen Fällen entweder einem unzureichenden Realitäts- und Praxisbezug, ungenügender Beharrlichkeit der Umsetzungsverantwortlichen oder schlicht mangelnden Ressourcen zum Opfer. Dies insbesondere auch in KMU, wo die Arbeit im Unternehmen der Arbeit am Unternehmen häufig vorgezogen wird, wohl meist auch aufgrund limitierender Rahmenbedingungen.

Theorie und Praxis

Nicht so beim ganzheitlichen, modular strukturierten, aus dem Kern eines Unternehmens entstehenden und individuell auf die Bedürfnisstruktur eines Unternehmens anpassbaren Strategieansatz Holistic Branding. Die Gründe dafür: Die Disposition der Methodik, die philosophische Denkhaltung dahinter und vor allem die Tatsache, dass dieser Ansatz aus der Praxis heraus im Rahmen zahlreicher,



konkret realisierter Projekte und Mandate als logische Konsequenz entstanden ist. Über mehrere Jahre wurde der dahinterstehende, ursprüngliche Konzeptansatz über die gesammelten Erfahrungen verfeinert sowie mit bewährten Komponenten anderer Systeme und Modelle der Literatur abgeglichen.

Zu jedem Zeitpunkt war das Hauptaugenmerk unserer Arbeit auf Realisierbarkeit und Praxisbezug gerichtet. So denn auch in der Ausgestaltung der vorliegenden Themenserie im «KMU-Magazin». Im ersten Publikationsjahr 2013 galt unser Fokus der Wissensvermittlung, wo wir im Rahmen von zehn Beiträgen den konzeptionellen Ansatz dokumentierten. Das Jahr 2014 widmeten wir sodann der organisatorischen und operativen Implementierung im eigenen Unternehmen. Im dritten Teil der Serie stellen wir nun drei

KMU vor, welche sich gemeinsam mit unserem Grundsatz der ganzheitlichen Markenführung verpflichtet, ihre Unternehmen entsprechend ausgerichtet haben und noch immer ausrichten.

Der Strategieansatz Holistic Branding erhebt keinesfalls den Anspruch, sich von anderen bestehenden Ansätzen aus Literatur und Akademie als grundlegend eigenständige, differenzierende Lösung abzuheben oder gar als proprietär gelten zu wollen. Unseres Erachtens ist dies angesichts der schier unendlichen Zahl an Publikationen (nicht nur für Holistic Branding) heute auch gar nicht zu vertreten. Unser Ansatz führt praxisbasierte Erfahrungswerte, gelerntes und weiterentwickeltes Wissen sowie Komponenten etablierter Management-, Geschäftsmodell- und Innovationsmethoden und -systeme zusammen, sodass daraus ein auf die

jeweilige Situation adaptierbares Programm konzipiert werden kann.

Ideal für Veränderungen

Sehr oft werden wir gefragt, in welcher Unternehmenssituation oder -konstellation Holistic Branding idealerweise implementiert werden soll und kann. Eigentlich ist jede Unternehmensphase und -verfassung dafür geeignet, da der Ansatz ja ganz grundsätzlich die Stärkung, Profilierung und Differenzierung der (Unternehmens-)Marke zum Ziel hat. Den grössten Nutzen jedoch ziehen vermutlich Unternehmen aus Holistic Branding, welche sich in irgendeinem Veränderungsprozess befinden. Bedingt durch auferlegte oder strategisch selbst definierte Zielsetzungen wie Wachstum, Neupositionierung oder auch Reorganisation, um dem sich verändernden Markt

Anzeige

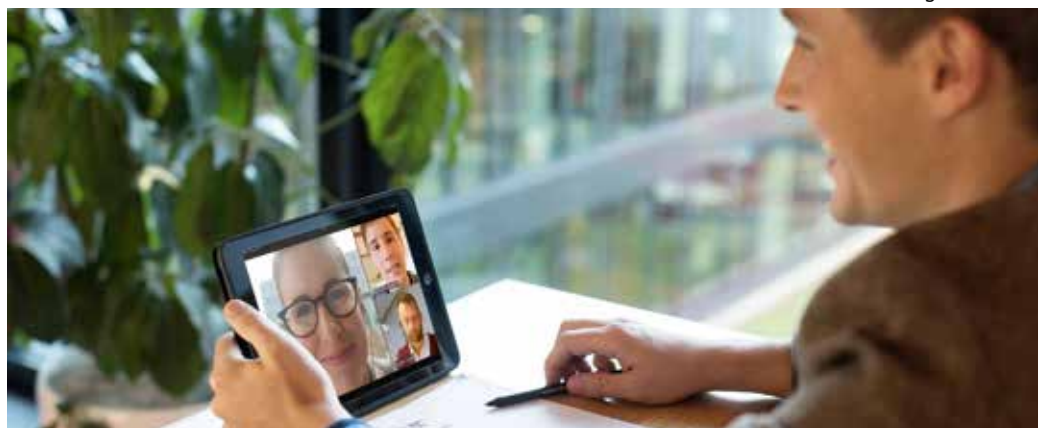
ICT als Erfolgstreiber: Ein Beispiel aus der Praxis

Hinter dem Begriff «ICT» verbirgt sich mehr als reine Informations- und Kommunikationstechnologie. Erfahren Sie am Beispiel der TRANSLATION-PROBST AG, wie das Übersetzungsbüro dank einer Cloud-basierten Videokonferenzlösung gar ein neues Geschäftsmodell kreiert hat.

Man muss das Rad nicht neu erfinden, um als kleines oder mittleres Unternehmen erfolgreich zu sein. Meist reicht es bereits, über den Tellerand hinauszublicken und innovative Informations- und Kommunikationslösungen, kurz ICT, geschickt in den Geschäftsalltag einzubinden. Genau das hat das Übersetzungsbüro TRANSLATION-PROBST AG erkannt und erfolgreich umgesetzt.

Aufwand reduzieren

Auslöser war der Wunsch, den Organisationsaufwand bei Dolmetscherdienstleistungen zu senken und flexibler auf Kundenanfragen reagieren zu können. Insbesondere bei den Reisezeiten und -distanzen hat das Übersetzungsbüro viel Einsparpotenzial erkannt. Eine Videokonferenzlösung sollte die Antwort sein. Um allerdings nicht an Qualität der Dienstleistung einzubüssen, musste es eine Lösung sein, die einfach zu handhaben war – für die Mitar-



beitenden und für die Kunden – sowie einwandfreie Ton- und Bildqualität garantierte.

Mit ICT zum Pionier

Fündig wurde die TRANSLATION-PROBST AG bei Swisscom. Nach einem kurzen Gespräch mit dem KMU Berater stellte sich rasch heraus, dass Vidia, eine Cloud-basierte Videokonferenzlösung, alle Anforderungen erfüllt und noch dazu keine Investitionen nötig sind. Da es sich um ein Produkt aus der Cloud handelt, braucht es lediglich eine stabile Internetverbindung, und schon kann es losgehen. Bei mehrsprachigen Verhand-

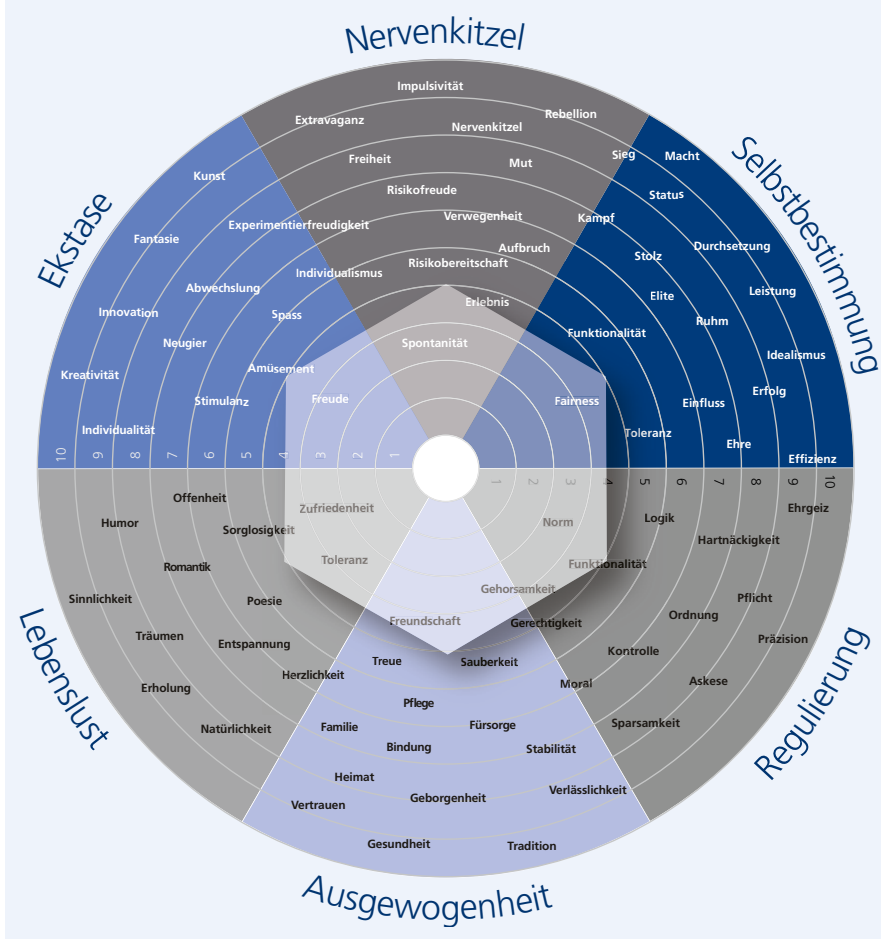
lungen können die Mitarbeitenden nun via Smartphone, Tablet oder PC dabei sein und live aus der Ferne übersetzen. Die Reise zum Kunden vor Ort bleibt erspart, und doch ist es, als sässe man den Gesprächspartnern direkt gegenüber. Ausserdem ist die Dolmetscherdienstleistung nun mit attraktiveren Konditionen verbunden, da keine zusätzlichen Spesen anfallen und Aufträge flexibler gehandhabt werden können. Das Übersetzungsbüro hat damit nicht nur ein neues Geschäftsmodell geschaffen, sondern auch den Nerv der Zeit getroffen.

Michael Müller, KMU Berater bei Swisscom



Auch Sie können Vidia in Ihrem Unternehmen gewinnbringend einsetzen, ob für die interne Kommunikation, die Zusammenarbeit mit Partnern oder Beratungsleistungen für Kunden. **Informieren Sie sich auf www.swisscom.ch/vidia und testen Sie Vidia gratis und unverbindlich für 30 Tage.**

Abb. 2: Emotionale Markenpositionierung auf der Bedürfnislandschaft



und Wettbewerb gerecht zu werden. Aber auch bei Änderungen der Eigentümerstruktur oder des Top-Managements, bei Absplittungen oder der Zusammenführung verschiedener Unternehmen, Geschäftsbereiche und/oder Marken bietet sich Holistic Branding an, um diese Prozesse einheitlich ausgerichtet umzusetzen und die dadurch entstehenden, neuen Profile im Markt zu verankern.

Am Anfang von Holistic Branding stand ursprünglich das Modell des «Brand Care Cycle» (Abb. 1) und dessen Anspruch, Marken ganzheitlich, prozessorientiert und systematisch zu entwickeln und entsprechend zu führen. Im Jahr 2008, als der «Brand Care Cycle» seinen ersten, dokumentierten Reifegrad erreichte, war er denn auch hierfür weitgehend der einzige allgemein gültige, praxisnahe und integ-

rale Ansatz. Seither haben wir ihm weitere Module dazugestellt, insbesondere um die Aspekte einer noch subtileren Positionierung sowie der nachhaltigen Implementierung in der Tiefe zu optimieren. Dem ersten der beiden Aspekte gilt die «NeedScape» (Abb. 2), über welche eine Marke emotional positioniert und charakterisiert wird, dem zweiten das komplex anmutende Modell «5D-7P-5S-2L» (Abb. 3). Dieses deckt die fünf Dimensionen des Managements, die 7 P's im heutigen Marketing, die Relevanz unserer fünf Sinne sowie die zwei Ebenen der bewussten sowie der un(ter)bewussten Wahrnehmung ab.

Wirtschaftlich sinnvoll

Eine Eigenständigkeit von Holistic Branding ist ganz klar auch die Möglichkeit,

dies in Unternehmen aller Grössen zu implementieren – selbstverständlich auch über die Dimensionen von kleinen und mittelgrossen Unternehmen hinaus.

Unter unseren Referenzkunden finden sich «One-Man-Shows» und Einzelfirmen genauso wie Gesellschaften internationaler Konzerne. Selbstverständlich erhöht sich mit steigender Unternehmensgrösse die Komplexität der Implementierung und verlängert sich auch die Zeitspanne bis zur Erreichung der effektiven Wirksamkeit. Die längere Dauer liegt dabei primär im Aspekt der kulturellen Implementierung begründet, welche für sicht- und spürbare Ergebnisse unabdingbar ist.

Zu mehreren Zeitpunkten im Rahmen dieser Artikelserie haben wir betont, dass ganzheitliche Markenführung nicht primär eine Frage des Geldes ist. Als Unternehmer können Sie Holistic Branding gegebenenfalls sogar quasi zum Nulltarif implementieren, sofern Sie sich das Wissen angeeignet, die notwendigen zeitlichen Ressourcen zur Verfügung und keine von aussen gegebenen Fristen für die Wirkungsentfaltung vorliegen haben. Denn die Grundvoraussetzung für Holistic Branding ist vorwiegend ein im Top-Management verankertes, entsprechendes Bewusstsein.

Mit der Investition zusätzlicher Mittel können Sie in erster Linie die Effektivität beschleunigen und die Wirkungsdimensionen vergrössern. Die Summe der investierten Mittel richtet sich dabei stets nach den Möglichkeiten und Zielen Ihres Unternehmens und kann somit sinnvoll auf Ihre spezifische Situation angepasst werden.

Heterogene Beispiele

Um die Flexibilität und Modularität von Holistic Branding zu dokumentieren und auch den Aspekt der ausgeprägten Individualisierung zu verdeutlichen, haben wir für unsere Praxisbeispiele im dritten Teil unserer Artikelserie bewusst drei grundsätzlich unterschiedliche Unter-

nehmen gewählt. Wir starten mit einem grösseren, regional agierenden Familien-KMU und dem Erfahrungswert aus rund zehn Jahren gelebtem «Holistic Branding», danach folgt ein kleineres, inhabergeführtes Handwerks-KMU mit eher lokalem Aktionsradius, und den Abschluss machen wir mit einer Firmengruppe aus einem internationalen Konzern, jedoch mit klarer KMU-Dimension und gesamt-schweizerischem Wirkungskreis.

Beispiel 1: Tozzo-Gruppe

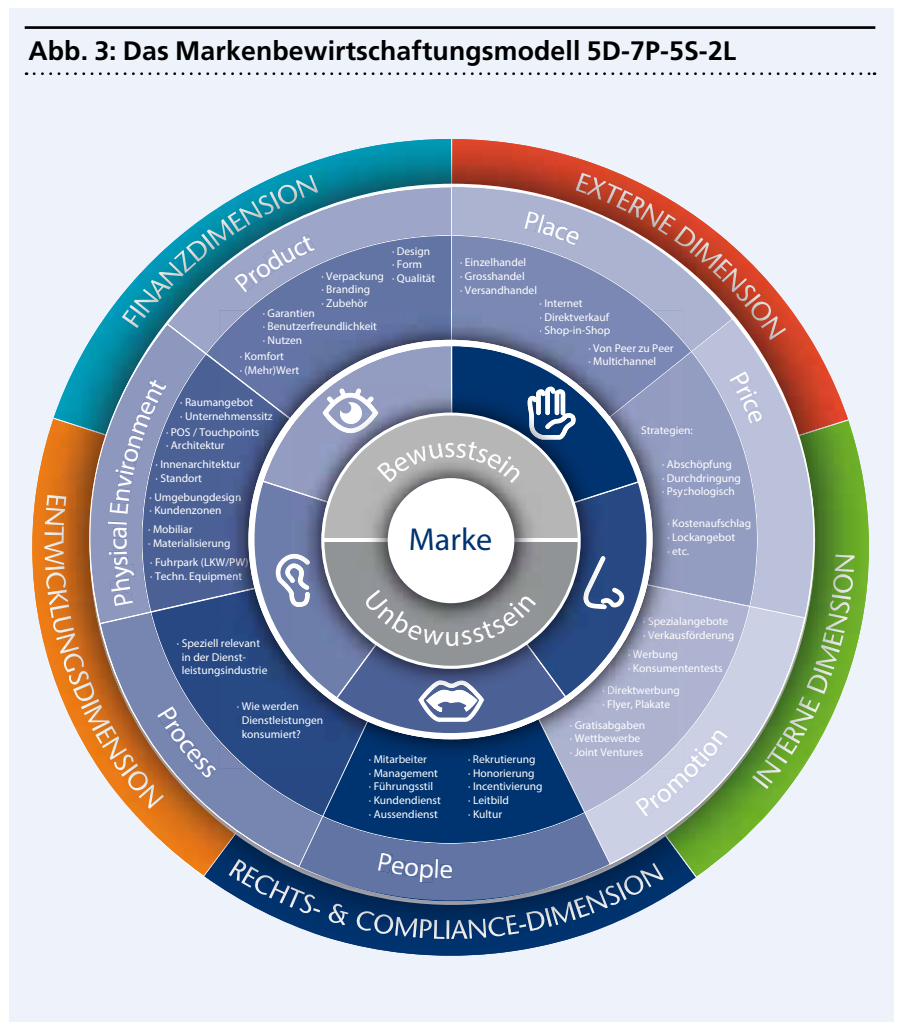
Den Auftakt bildet die Tozzo-Gruppe, ein aus mehreren Gesellschaften bestehendes, vorwiegend in der Nordwestschweiz tätiges Familienunternehmen aus dem Bereich Tief-, Strassen- und Infrastrukturbau. Das im Jahre 1980 von Mauro Tozzo gegründete Unternehmen beschäftigt heute rund 300 Mitarbeitende und wird durch die drei Brüder Reto, Stefan und CEO Mirko Tozzo geführt. Die Implementierung von Holistic Branding in der Tozzo-Gruppe erfolgte ab 2005, rund zwei Jahre nach der Übernahme des Unternehmens durch die zweite Generation der Familie. Die Grösse der Unternehmensgruppe hat sich seit diesem Zeitpunkt verdoppelt.

Beispiel 2: Domino Möbel

Das zweite Porträt zeigt ein lokales Handwerks-KMU aus dem Kanton Basellandschaft, die Domino Möbel AG. Die auf Einbauschränke nach Mass spezialisierte, 1972 gegründete Möbelschreinerei beschäftigt zurzeit 18 Mitarbeitende und wird im Zuge einer 2009 erfolgreich realisierten Nachfolgelösung durch Inhaber Markus Oberholzer geführt. Der Startschuss zur Implementierung von Holistic Branding erfolgte im Februar 2013, das Unternehmen blickt auf die ersten zwei Jahre gemachter Erfahrungen und die ersten Erfolge zurück.

Beispiel 3: Belfor Schweiz

Mit über 300 Mitarbeitenden, verteilt auf 12 Standorte sowie einer organisatorischen Zugehörigkeit der eigenständigen Schweizer Unternehmensgruppe zu einem internationalen Konzern mit über



8000 Mitarbeitenden weltweit, skizzieren wir unser drittes Porträt. Der Marktführer für Sanierung von Wasser- und Brandschäden an Gebäuden steht seit dem 1. Januar 2014 unter der neuen Leitung von Chief Executive Officer Sandro Gerber und macht sich mit Holistic Branding seit April 2014 fit für die Zukunft, um seine Marktposition nachhaltig auszubauen und zu stärken. Anhand von Belfor dokumentieren wir die zurzeit laufende Implementierung.

Konzept, Umsetzung, Wirkung

Alle drei Porträts und «Case Studies» dokumentieren wir jeweils in drei Artikeln. Der erste zeigt die Phase von Analyse, Konzeption und Disposition, der zweite widmet sich der zunächst internen Lancierung sowie gegebenenfalls organisa-

torischen Anpassungen und der individuellen Schwerpunkte, und im dritten Artikel dokumentieren wir umgesetzte Massnahmen sowie deren Wirkung und runden die Portraits durch ein Interview mit dem jeweiligen CEO ab.

Dieser dritte Teil der Themenserie Holistic Branding soll dazu dienen, dass Sie als Leser anhand exemplarischer Beispiele den Praxiseinsatz dieses Management-Instrumentes kennenlernen und dass Sie dabei Ihr aus den Artikeln von 2013 und 2014 gewonnenes Wissen erweitern und vertiefen können. Vor allem aber sollen Sie aus zu Ihrem Unternehmen vergleichbaren Situationen Impulse und Inspirationen schöpfen können sowie gegebenenfalls auch gleich konkrete Massnahmen hieraus ableiten und sogleich umsetzen können. «