

## Markenführung

# Holistic Branding, Part III – Teil 1

## Case Study: Infrastrukturbau

Die Serie «Holistic Branding» zeigt, wie sich über eine ganzheitliche Markenführung nachhaltiger Erfolg entfalten lässt. Part III der Serie widmet sich der Umsetzung. Das Familienunternehmen Tozzo richtet seine Gesellschaften der Gruppe seit 2005 nach dem Prinzip der Marke aus. Dieser Beitrag dokumentiert die Konzeption und Disposition dahinter.

› Pascal D. Staub, Mirko Tozzo

Firmengründer Mauro Tozzo erwarb 1980 erste eigene Baumaschinen und legte gemeinsam mit Frau Renate damit den Grundstein zur eindrucklichen Erfolgsgeschichte eines Schweizer KMU in der Baubranche. Unendlich viel machte er intuitiv richtig und baute, schon sehr bald auch mit kräftiger Unterstützung durch seine drei Söhne die anfängliche «One-Man-Show» kontinuierlich zu einer Gruppe aus mehreren Gesellschaften für Tief-, Strassen- und Infrastrukturbau aus. Bei einem Mitarbeiterbestand von rund 150 Personen übergab er 2003 das operative Szepter der zweiten Generation und zog sich auf die Steuerungsebene zurück.

### Kontinuität und Weitsicht

Der mit Geschick, Fleiss und einem ausgezeichneten Geschäftssinn erreichte, beachtliche Unternehmensstatus wurde in der Folge mit Kontinuität, Weitsichtigkeit und der notwendigen unternehmerischen Vorsicht weiter ausgebaut. Die nach wie vor amtierende Geschäftsleitung, bestehend aus Reto Tozzo, Stefan Tozzo, CEO Mirko Tozzo, ergänzt durch den CFO Daniel Bachmann, COO Simone

### Steckbrief Tozzo-Gruppe

<b>Unternehmen</b>	<b>TOZZO-Gruppe:</b> Tozzo AG BL, Tozzo AG BS, Tozzo AG SO, Tozzo AG Aargau
	<b>Gesellschaften/Beteiligungen:</b> Franz Hasenböhler AG, Etraxa AG, RSAG Nordwest, AMW GmbH, BRW GmbH, Ecosor SA, Sassi S.A.R.L., Hasto SA, Lagerhaus Dreispitz AG
<b>Gründung</b>	1980
<b>CEO</b>	Mirko Tozzo
<b>Branche</b>	Bauindustrie, Infrastrukturbau
<b>Art</b>	Familienunternehmen
<b>Grösse</b>	ca. 300 Mitarbeiter
<b>Sitz</b>	Bubendorf/BL (Hauptsitz)
<b>Geogr. Ausrichtung</b>	Regional, Nordwestschweiz
<b>Laufzeit</b>	Programmstart: 02/2005 – 10 Jahre Holistic Branding

Auer und den Sicherheitsbeauftragten Jörg Straumann hat es verstanden, das Unternehmen zu einem der fortschrittlichsten seiner Branche zu machen. Die Tozzo-Gruppe zählt heute rund 300 Mitarbeitende.

### Organisation wird Organismus

Im Jahr 2005, anlässlich ihres 25-jährigen Jubiläums, unterzog sich die Unternehmensgruppe einer Standortbestimmung. Sie legte dabei die strategische Ausrichtung für die kommenden zehn Jahre fest.

Im Rahmen dieses durch Analysen, Studien und Workshops geprägten Prozesses wurde im Management ein Bewusstseinswechsel, der heute auch verinnerlicht ist, vollzogen. Dieser sollte fortan die bestehende Gruppe juristischer Entitäten zu einer subtil aufeinander abgestimmten Konstellation starker Unternehmens- und Dienstleistungsmarken im Bereich Tief-, Strassen- und Infrastrukturbau – einem schlagkräftigen Markensystem – machen. Oder anders formuliert: Aus der als Verbund von Gesellschaften organisierten Gruppe wurde immer stärker ein Organismus ineinandergreifender und sich gegenseitig stärkender Marken. Wie dies erreicht werden konnte, wird anschliessend und in den nächsten beiden Beiträgen aus dieser Artikelserie («KMU-Magazin»-Ausgaben 4/2015 und 5/2015) ausführlich dokumentiert.

### 1. Ausgangslage

Die Unternehmensgruppe hatte sich mit einem umfassenden Dienstleistungsangebot aus einer Hand unter den grössten und wichtigsten Anbietern der Region Nordwestschweiz positionieren können. Die Kundschaft, bestehend aus Kantonen, Gemeinden, dem öffentlichen Verkehr, Unternehmen aus Industrie und Gewerbe wie auch Privatpersonen, bezog bei Tozzo schon damals Leistungen aus den Bereichen Infrastrukturbau, Tief- und Strassenbau, Kiesgrube und Baustoffrecycling, Unterhaltsdienstleis-

tungen sowie Spezialitäten wie Atlasanierung und Saugbagger.

### 2. Strategische Perspektive

Als Ergebnis der Strategiedefinition wurden folgende Zielsetzungen verabschiedet: weitere geografische Expansion, Ausbau der Position im regionalen Wettbewerb als qualitativer Marktführer, Steigerung der Rentabilität, gesundes und kontinuierliches Wachstum, Stärkung der Attraktivität als Arbeitgeber sowie als kurzfristige Dimension auch die Inbetriebnahme eines eigenen Asphaltmischwerks im Mai 2005.

### 3. Marktsituation und Umfeld

Zum Zeitpunkt der Standortbestimmung galt der Markt als gesättigt. Der Wettbewerb erfolgte weitgehend über den Preis, was wiederum zu einer ausgeprägten Rivalität oder dann zu einer Konsolidierung unter den Marktteilnehmern über Fusionen und Übernahmen führte. Eine Bedrohung durch weitere, zusätzliche Konkurrenten konnte weitgehend ausgeschlossen werden, da es kein Wachstumsmarkt mehr war, Überkapazitäten herrschten, ein Markteintritt mit hohen Investitionen verbunden war und die Preisstruktur wenn überhaupt, dann nur geringe Margen erzielen liess.

Die Branche war geprägt durch ein zu wenig ausgeprägtes Kostendenken auf den Baustellen, durch ein mangelndes Führungs-, Management- und Kalkulations-Know-how, durch ineffiziente Prozesse und eine fehlende Selbstkritik/-reflexion sowie durch Fehleinschätzungen dieser Gesamtsituation.

### 4. Transformation der Branche

Das Management der Tozzo-Gruppe erkannte frühzeitig, dass sich die Bauwirtschaft vor diesem Hintergrund in einer Umstrukturierungsphase befand, welche grundlegende strategische Anpassungen im Bereich der Effektivität und Effizienz forderte.

Ihm war klar, dass echte Differenzierung nur durch eine Benchmark-Position in



## Leading to Excellence

### Seminare

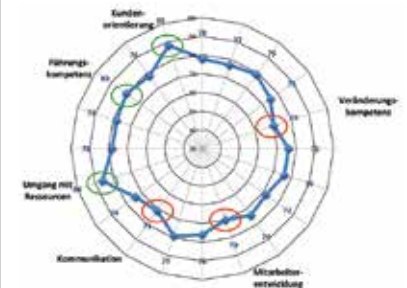
**Der Weg zu Excellence**  
für Verwaltungsräte und Entscheider

**Excellence Leadership**  
für das Top-Management

**Operative Excellence**  
für das Middle- und Low Management

### Mitarbeiterbefragungen

Zur Nutzung und Entwicklung des gesamten Mitarbeiterpotenzials.



### Führungscoaching

Für Executives und Führungskräfte

Tel. 041 229 30 40

[www.swiss-excellence-forum.ch](http://www.swiss-excellence-forum.ch)

## Stichwort: Holistic Branding

Holistic Branding ist der strategische Ansatz, die komplette Palette möglicher Erfahrungen und Berührungspunkte abzudecken, die Anspruchsgruppen mit einer Marke erleben und haben können.

Holistic Branding liegt das Verständnis für den gesamten Entwicklungs- und Wirkungsprozess zugrunde, über den eine Marke entsteht. Ausgehend von der Idee des Geschäftsmodells über die Markt- und Zielgruppenselektion bis hin zur Aufbau- und Ablauforganisation. Sowie auch über den Entwicklungsprozess der verschiedenen Produkte und Dienstleistungen bis hin zu Produktgestaltung, Vertrieb und Distribution. Dazu gehören auch die Unternehmens- und Produktkommunikation sowie sämtliche Formen und Kanäle absatzorientierter Massnahmen.

Holistic Branding schafft die elementare Voraussetzung, all diese unterschiedlichen Aspekte und Prozesse einheitlich aufeinander abzustimmen.

Daraus resultieren u. a. die folgenden Ergebnisse: Profilschärfe über alle Wahrnehmungsebenen hinweg, Authentizität von Marktversprechen und -leistung sowie eine solide Basis für die Kundenbegeisterung. Aus Holistic Branding entsteht eine deutlich ausgeprägtere Markenstärke, als dies über einzelne Massnahmen des Brandings erzielt werden kann.

Die Wirkung daraus ist letztlich eine langfristige und nachhaltige Differenzierung im Wettbewerb und somit die wichtigste unternehmerische Grundlage für wirtschaftlichen Erfolg.

diesen Aspekten, durch Prozess- und Technologie-Innovation sowie darüber hinaus durch eine qualitative Profilierung erreicht werden konnte. Es war ihm bewusst, dass sie ausschliesslich über diesen Weg eine mehr oder weniger preisgestaltende Position erzielen und sie ansonsten in der Rolle als Preisbefolger verbleiben würden. Und darüber hinaus identifizierten sie ein zusätzliches Potenzial im Bereich der Angebots-Diversifikation, über welche dem anhaltenden Margendruck im Kerngeschäft entgegeng gehalten werden könnte.

### 5. Stärken und Schwächen

Im Sinne einer kritischen Selbstreflexion unterzog sich Tozzo im Rahmen der Standortbestimmung einer vertieften Betrachtung eigener Stärken, Schwächen sowie der daraus resultierenden Chancen und Gefahren für die Zukunft der Unternehmensgruppe.

Es zeigte sich, dass die Gruppe über ausgeprägte Stärken im Bereich der Dienstleistungsqualität, eine hohe Qualität als Arbeitgeber, eine solide finanzielle Ge-

sundheit, ausreichende Ressourcen, einen geografisch idealen Standort sowie eine hohe Leistungs- und Innovationsbereitschaft verfügte. Auf der Gegenseite wurde die Gruppe durch eine konstante Überlastung des Kaders, nicht durchgesetzte Prozesse, mangelnde Disziplin, fehlende interne Verbindlichkeit, kulturelle Unterschiede (Land/ Stadt) und unterdurchschnittliche Verkaufskompetenz geschwächt.

### 6. Chancen und Gefahren

In den zurückliegenden Jahren hatte das Unternehmen bereits schon grosses Gewicht auf professionelle Prozessstrukturen gelegt, diese mit IT unterstützt und so ein stabiles Fundament für bevorstehende Anpassungen gelegt.

Eine hohe Mitarbeiterloyalität und -identifikation, eine familiäre Managementphilosophie und Unternehmenskultur, eine mit entsprechenden Ressourcen unterlegte Risikobereitschaft und eine in der Vergangenheit solide gewachsene, positive Reputation stellten ein attraktives Paket an Chancen dar, welches

durchwegs durch entsprechende Referenzen belegt werden konnte.

Als für die zukünftige Entwicklung gefährdend wurde Folgendes festgestellt: organisatorische Mängel, ein zu tiefer Bekanntheitsgrad, verbunden mit einem wenig profilierten Image, fehlende politische und wirtschaftliche Vernetzung sowie allgemeine Defizite in sämtlichen Bereichen der Unternehmenskommunikation festgehalten.

### 7. Fazit für die Konzeption

Die Tozzo-Gruppe konnte insgesamt als gesundes, innovatives, modernes und solides Familienunternehmen mit optimalen Zukunftsperspektiven eingeschätzt werden, welches entgegen dem Branchentrend seinen Marktanteil innerhalb der letzten fünf Jahre deutlich zu steigern vermochte.

Die Ressourcen, die Angebotsbreite und -tiefe, der Fokus auf den Kernbereich Strassen- und Tiefbau sowie die unterschiedlichen Alleinstellungsmerkmale bildeten eine gute Grundlage für eine konsequente, wenn auch unternehmerisch vorsichtige Wachstumsstrategie, trotz limitierender Marktbedingungen. Was hierzu nun noch fehlte, war ein klares, einheitliches, sowohl intern wie auch extern im Markt verankertes Profil, welches für den weiteren Auf- und Ausbau als unabdingbar eingeschätzt wurde.

### 8. Fokus auf die Marke

Vor diesem Hintergrund beschloss das Management der Tozzo-Gruppe, sich einem langfristig orientierten Ansatz und somit einer nachhaltigen und durchgängigen Marken- und Profilierungsstrategie zu unterwerfen.

Dieser Ansatz folgte drei übergeordneten Grundsätzen: a) integrierte Kommunikation über alle 7 P's im Marketing, b) inhaltliche Fokussierung auf die Unternehmenswerte und -attribute sowie c) Professionalität im Auftritt. Dieser Fokus sollte abgestimmt werden auf strukturelle Optimierungen im Bereich der Auf-

bau- und Ablauforganisation, die Entwicklung von Führungsqualität, die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, den Ausbau von Vertrieb und Verkauf sowie auf eine kontinuierlich weiterzuführende Technologisierung und Digitalisierung im operativen Betrieb.

### 9. Starke interne Sicht

Holistic Branding zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass die erste Perspektive immer nach innen gerichtet ist. So auch im Falle der Tozzo-Gruppe, wo sämtliche Ressourcen zunächst dem Unternehmen, internen Strukturen, der eigenen Identität und der internen Verankerung des geschärften Unternehmens- und Markenprofils zugewandt wurden. War zunächst für 2005 ein grosses Jubiläumsfest zum 25-jährigen Bestehen angedacht, so wurde dieses im Zuge der Konzeption verworfen und die dafür vorgesehenen Mittel wurden in die Stärkung der Unternehmens- und Markensubstanz investiert.

### 10. Verkräftbare Planung

Eine weitere Erfolgskomponente – gültig natürlich nicht nur für Holistic Branding, sondern auch für jede andere Management- oder Change-Strategie – ist der kompromisslose Einbezug der Macht und Realisierbarkeit. So naheliegend und banal es klingen mag: viele vergleichbare Projekte und Prozesse sind schon exakt an diesem Aspekt gescheitert. Das Management der Tozzo-Gruppe verstand es zu jedem Zeitpunkt, die vorhandene Begeisterung und Euphorie für die initiierten Massnahmen stets der Verträglichkeit aus Sicht des Gesamtunternehmens zu unterwerfen – dies unter Berücksichtigung der aus dem operativen Geschäft sich ergebenden Herausforderungen und Grenzen.

In der nächsten Ausgabe des «KMU-Magazin» dokumentieren wir die Lancierung von Holistic Branding bei der Tozzo-Gruppe im Jahr 2005 und vermitteln Ihnen einen Einblick in die Schwerpunkte der Programmphasen 2005 bis 2008 sowie 2008 bis 2015. <<



### Serie

#### Die Teile der Serie «Operations – Praxisbeispiele von markenfokussiertem Unternehmensmanagement in Schweizer KMU»

03/15	Tozzo Gruppe	Tief-, Strassen- und Infrastrukturbau; 300 MA, NW-CH; Firmengruppe in Familienbesitz	1 – Konzeption
04/15			2 – Umsetzung
05/15			3 – Wirkung
06/15	Domino Möbel AG	Möbelschreinerei, Mass-einbauschränke; 20 MA; Agglomeration BS/BL; inhabergeführtes KMU	1 – Konzeption
07–08/15			2 – Umsetzung
09/15			3 – Wirkung
10/15	Belfor (Suisse) AG	Wasser- und Brandschadenexperten; 280 MA; CH; Firmengruppe eines internationalen Konzerns	1 – Konzeption
11/15			2 – Umsetzung
12/15			3 – Wirkung

Über Holistic Branding sind beim «KMU-Magazin» bereits erschienen:

- «Development» – Holistic Branding, ganzheitliche Markenführung (2013, 10 Artikel)
- «Set-up» – Einführung von Holistic Branding im Unternehmen (2014, 10 Artikel)



### Porträt



#### Pascal D. Staub

Senior Partner, Itheca Group

Der Unternehmer Pascal D. Staub ist Senior Partner und VR bei der Itheca Group, einem auf wertorientierte Unternehmenstransformation fokussierten Beratungsunternehmen. Neben Mandaten als strategischer Markenberater stellt er als VR der Markenagentur «m.a.d. brand care» auch die konsistente, nachhaltig ausgerichtete Markenführung als wahrnehmbares Resultat seiner Beratungsleistung sicher. Staub berät gleichsam KMU wie Grossunternehmen, vorwiegend mit Sitz in der Schweiz.



#### Mirko Tozzo

CEO, Tozzo-Gruppe

Der Unternehmer Mirko Tozzo ist CEO der Tozzo-Gruppe, einer Unternehmensgruppe mit umfassendem Produkt- und Leistungsspektrum rund um die Tiefbau- und Strassenbau-Industrie. Zur Tozzo-Gruppe gehören Unternehmen und Beteiligungen in den Bereichen Recycling, Asphalt, Deponie, Transport, Reparatur und Sanierung und Saugbagger-Dienstleistung. Mirko Tozzo ist Vorstandsmitglied verschiedener Verbände und Interessensgruppen aus Wirtschaft und Bau.



### Kontakt

pascal.staub@itheca.com, mirko.tozzo@tozzo.ch  
www.itheca.com, www.mad-brandcare.com, www.tozzo.ch