

Markenführung

# Holistic Branding, Part III – Teil 3

## Case Study: Wirkung

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 veranschaulicht, welche Wirkung damit erzielt wurde.

› Pascal D. Staub, Mirko Tozzo

In den letzten beiden Fachartikeln dieser Serie («KMU-Magazin», Ausgaben 3/15 und 4/15) haben wir Konzeption und Umsetzung dieser auf Wahrnehmung und Wirkung ausgerichteten Managementphilosophie beschrieben, wie sie bei der Tozzo-Gruppe über die zurückliegenden zehn Jahre implementiert wurde.

Nun möchten wir Ihnen die sichtbaren Ergebnisse darlegen und aufzeigen, was wir damit erreichen konnten. Die Implementierung von Holistic Branding und vor allem die unter anderem daraus generierte, erfolgreiche Entwicklung der Unternehmensgruppe lässt sich dabei folgendermassen vereinfacht zusammenfassen: Marken- und Unternehmensstärke durch Weitsicht, Konsequenz und Kontinuität.

### Erfolgreiche Zwischenbilanz

Von Beginn weg war es das erklärte Ziel, das damals 25-jährige Unternehmen eigenständig und differenziert im regionalen Wettbewerb zu differenzieren und damit an Marktrelevanz und Stärke zu gewinnen. Das Management war sich

#### 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 Mitarbeitende
<b>Sitz</b>	Bubendorf/BL (Hauptsitz)
<b>Geogr. Ausrichtung</b>	Regional, Nordwestschweiz
<b>Laufzeit</b>	Programmstart: 2/2005 – 10 Jahre Holistic Branding

dabei im Klaren, dass dies nicht von heute auf morgen, sondern nur über einen konsequent zu verfolgenden, geradlinigen Weg zu erreichen war. Dies bedingte Geduld, Ausdauer und insbesondere auch ein ausgeprägtes Vertrauen in die verabschiedete Markenstrategie, wie dieses Ziel schliesslich auch erreicht werden sollte.

Heute, rund zehn Jahre nach der Einführung von Holistic Branding bei der Tozzo-Gruppe, kann das Management auf ein ansehnliches Ergebnis zurückblicken. Die Unternehmensgruppe konnte in dieser Zeit ihre Grösse verdoppeln, ist heute unter den direkten Mitbewerbern einer der fortschrittlichsten Player, hat sich sowohl als Leistungspartner wie auch als Arbeitgeber eine attraktive Position erarbeitet und ist wirtschaftlich gesund und solide vernetzt im Markt eta-

bliert. Diesem Resultat zugrunde liegt natürlich in allererster Linie eine herausragende Managementleistung, welche durch das Team rund um die drei Brüder Tozzo gemeinsam erzielt wurde. Die Verinnerlichung von Holistic Branding in der Tozzo-Gruppe hat diese Leistung jedoch zusätzlich verstärken und insbesondere die interne und externe Wahrnehmung nachhaltig und positiv prägen können.

### Projekttablauf

Wie bei jeder Einführung von Holistic Branding, so starteten wir auch bei Tozzo mit einer initialen Strategieklausur. Danach folgte die Analyse- und Assessment-Phase (siehe dazu die Abbildung 1), eine von Standortbestimmung, Auslegeordnung, Abgleichung der strategischen Erfolgsposition, Fokussierung und Priori-

sierung des Handlungsbedarfs sowie entsprechender Massnahmen geprägte, erste Projektetappe. Auf Basis des Grundkonzepts, dem ersten Etappenziel, folgte die «Design-Phase», in welcher die einzelnen Aktivitäten, Teilprojekte und die zeitliche Etappierung definiert wurden. Im Anschluss daran kam die schrittweise und kontinuierliche Umsetzung. Hier wurde zunächst die Marke «Tozzo» definiert. Damit wurde das Fundament des gesamten Projektes sowie des Programmes für die Zukunft gebildet. Bis heute wird dadurch der Rahmen für alle wahrnehmbaren Dimensionen des Unternehmens gegeben.

### Markendefinition, Rebranding

Das erste, für alle wahrnehm- und sichtbare Resultat der Einführung von Holistic Branding war das Redesign des Unter-

Anzeige

# Karriereziel schon erreicht?

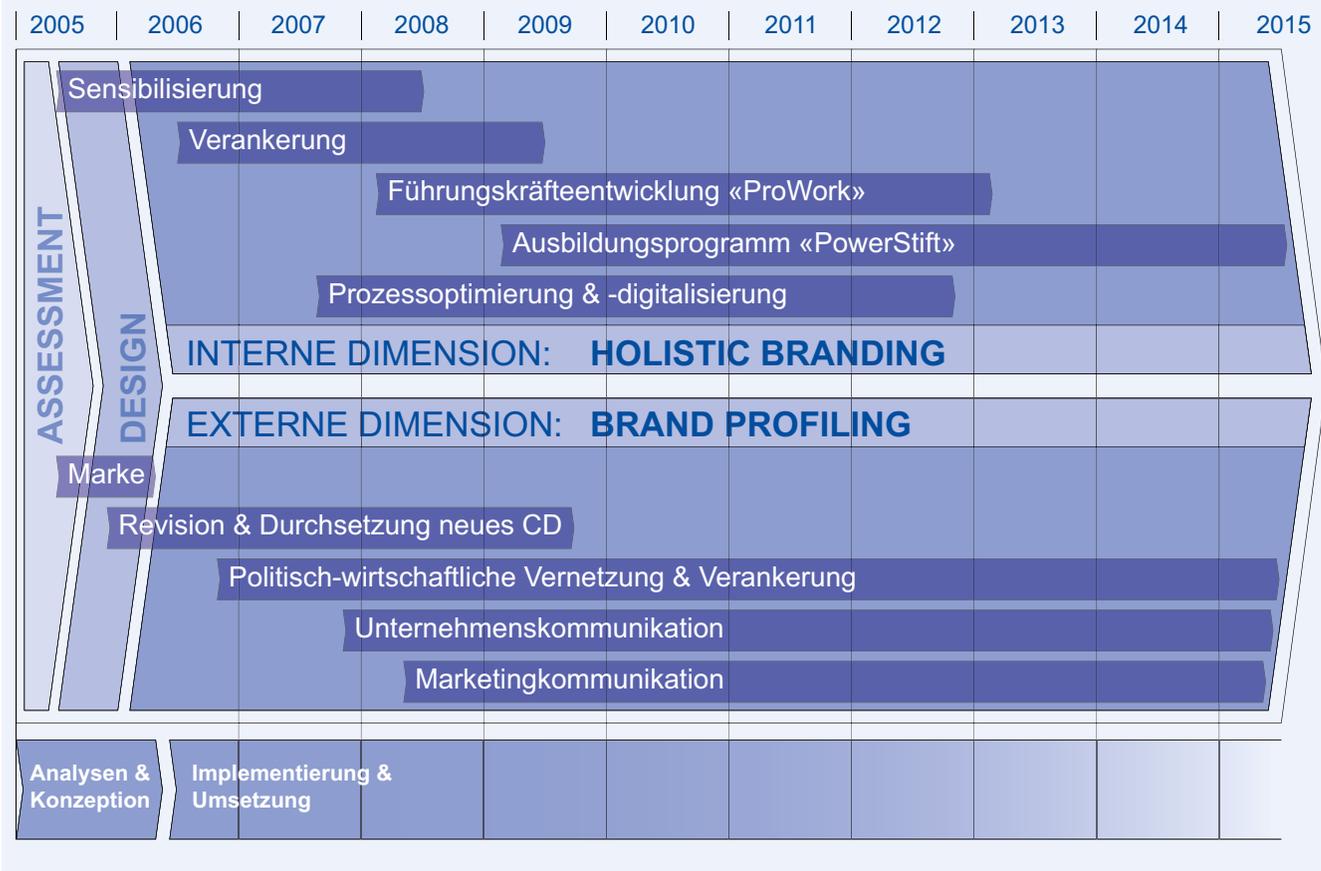
Bei uns finden Sie die passende Weiterbildung, um gut gerüstet Ihre beruflichen Ziele zu erreichen. Überzeugen Sie sich selbst davon. [www.fhsg.ch/weiterbildung](http://www.fhsg.ch/weiterbildung)

Weiterbildungszentrum FHS St.Gallen –  
den eigenen Weg finden

[weiterbildung@fhsg.ch](mailto:weiterbildung@fhsg.ch) | +41 71 226 12 50

**Infoanlass**  
27. Mai 2015  
[fhsg.ch/infoanlass](http://fhsg.ch/infoanlass)

Abb. 1: Projektablauf «Holistic Branding» bei Tozzo



nehmenslogos, welches im Sinne einer «Evolution» das bisherige Markenzeichen in eine neue Aera überführte. Aus dem bisherigen «Outline-Logo» wurde ein bewusst plakatives Logo entwickelt, das fortan durch die Kraft, die Stärke und die optimale Sichtbarkeit die Wahrnehmung des Unternehmens über alle Dimensionen hinweg steigern und optimieren sollte.

Der klare Anspruch an das Redesign war, dass sich im Rahmen der Definition des Markenprofils, die erarbeiteten Werte und Attribute sowie generell die definierte Markenpersönlichkeit in der neuen visuellen Marke niederschlagen. Die bisherige Farbe des Unternehmens und die Schreibweise des Markennamens in Grossbuchstaben wurden genauso beibehalten wie die Visualisierung über eine serifenlose, kräftige Typografie.

Die Kernkompetenz der Marke, wurde formal und farblich umgesetzt. Um den mannigfaltigen Ansprüchen bei der Anwendung des Logos zu entsprechen, wurden zwei Versionen des Logos geschaffen: eine quadratische Komplettversion sowie eine reine Wortmarke, die als isoliertes Zeichen daraus entstanden ist (siehe Abbildung 2).

### Sensibilisierung, Verankerung

Bevor allerdings mit der Implementierung des neuen Logos und des damit verknüpften neuen Corporate Designs gestartet wurde, führten wir mit sämtlichen Mitarbeitenden Workshops in Gruppen durch. Dies war der zentrale Bestandteil der damit lancierten Sensibilisierungs- und Verankerungskampagne, welche die Zielsetzungen des Projektes und des Programmes durch alle Ebenen des Un-

ternehmens hindurch verinnerlichte. In 10er- bis 12er-Gruppen wurde der gesamten Belegschaft sowohl Hintergrund, Absicht wie auch Inhalt und Form der beginnenden Umsetzung erläutert. Das neue Logo und Erscheinungsbild, die Markenpositionierung, -werte und -persönlichkeit wurden vorgestellt und die zentrale Rolle und Funktion jedes Einzelnen in diesem Prozess betont.

Die übergeordnete, strategische Programmzielsetzung «Professionalität im Auftritt» wurde in kürzester Zeit, mit enormem Engagement der Beteiligten und in aller Konsequenz verfolgt. Nach knapp einem halben Jahr war kaum mehr ein altes Logo auffindbar, waren Maschinen, Werkzeuge, Kleider, Fahrzeuge sowie Briefschaften überarbeitet und Mitte 2006 präsentierte sich das Unternehmen mit neuem Kleid und einer

neuen Website. Ein grosses Augenmerk galt auch den einzelnen Baustellen, wo kompromisslos auf Ordnung, Sauberkeit und Gesamtwahrnehmung geachtet und die entsprechenden Mitarbeitenden vor Ort auf diese Aspekte sensibilisiert wurden.

### Markenarchitektur der Gruppe

Im Rahmen der Markendefinition und des Rebrandings wurde eine klar definierte Markenarchitektur für die einzelnen Unternehmen und Dienstleistungen der Tozzo-Gruppe entwickelt. Es wurde ein Kombinationssystem realisiert, welches allen künftigen strategischen Entwicklungen der Gruppe Rechnung zu tragen vermochte.

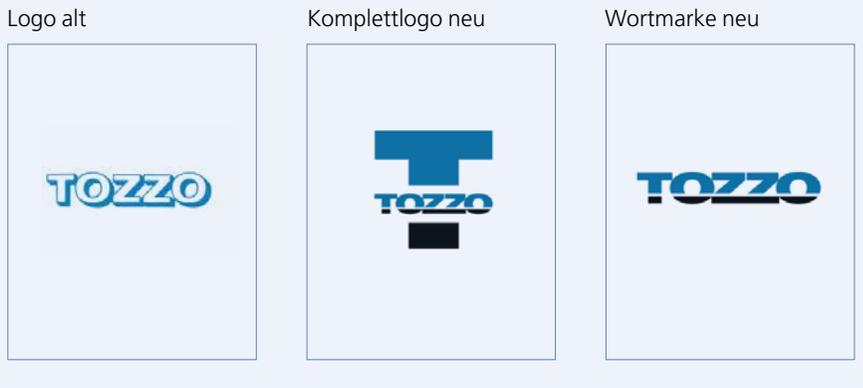
Das Kerngeschäft (Tief-, Infrastruktur- und Strassenbau) wurde mit einer Einmarkenstrategie bedient und konsequent unter der Marke Tozzo am Markt etabliert. Die dem Kerngeschäft nahestehenden Gruppenunternehmen AMW (Asphalt-Mischwerk Wyhlen) und BRW (Baustoff-Recyclingwerk Wyhlen) sowie der Saugbagger-Dienstleistungsbereich unter dem Label «Saugmaster» wurden einem einheitlichen Designkonzept unterworfen.

Die weiteren Unternehmen der Gruppe traten bewusst unter eigenen Marken auf, um den jeweiligen Marktgegebenheiten optimal und flexibel Rechnung zu tragen. Zum Zeitpunkt der Lancierung betraf dies die Gefässe RSAG, Ecosor SA und Sassi SARL. Mittlerweile wurde diese Struktur durch die Unternehmen und Marken Etraxa, Hasto und Hasenböhler erweitert und innerhalb der Mirest Holding AG zusammengefasst, welche ihrerseits ohne eigene Marke und nur sehr selten als solche auftritt.

### Markenbewusstsein / -führung

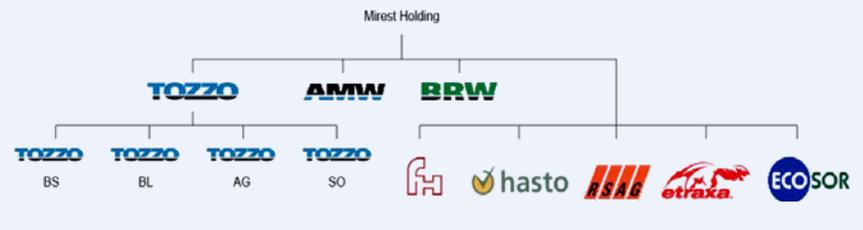
Eines der bis heute zentralsten Teilprojekte im Rahmen der Markenausrichtung von Tozzo ist und war die Entwicklung der Führungskräfte und deren Ausrichtung auf das Bewusstsein ihrer Aussen-

**Abb. 2: Redesign des Unternehmenslogos**



**Abb. 3: Markenarchitektur Tozzo-Gruppe**

Das Kombinationssystem für künftige Entwicklungen der Gruppe:



### 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 über den Entwicklungsprozess der einzelnen 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, alle 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.

## Position im Markt nachhaltig ausgebaut

*Mirko Tozzo, CEO der Tozzo-Gruppe, im Gespräch mit dem «KMU-Magazin» über seine Erfahrungen während des Rebrandings seiner Unternehmensgruppe sowie über Wahrnehmung und Wirkung von Holistic Branding.*

### Herr Tozzo, was ist nach zehn Jahren markenorientierter Unternehmensausrichtung und -führung der Hauptnutzen, den Sie daraus für Ihre Unternehmensgruppe ziehen konnten?

Die Tozzo-Gruppe ist heute ein fester, gut etablierter Wert und Name der Tief- und Infrastrukturbau-Branche in der Nordwestschweiz. Das war vor der Einführung von Holistic Branding noch nicht der Fall, trotzdem bis dahin über solide Leistung erzielten Erfolg. Wir verstehen uns heute als starke Dienstleistungsmarke in unserem Leistungsumfeld und werden auch als solche vom Markt wahrgenommen.

### Ein Rebranding, wie Sie das realisiert hatten, erfordert Investitionen. Lassen sich diese im Sinne einer Kapitalrentabilität rechtfertigen?

Als KMU sind wir selbstverständlich sehr kostensensitiv und kompromisslos darauf bedacht, uns wirtschaftlich gesund und stabil zu entwickeln. Unser Rebranding konnte zum einen aufgrund um- und weit-sichtiger Planung und zum andern auch über eine rollende Implementierung jederzeit mit vertretbarem Kostenaufwand realisiert werden. Und der erzielte Mehrwert über die externe Wahrnehmung rechtfertigt die investierten Mittel absolut.

### Hat sich Ihre Unternehmenskultur über Holistic Branding in den letzten zehn Jahren verändert?

Als familiengeführtes Unternehmen verfügten wir bereits vor dieser Implementierung über eine starke und gute Kultur. Diese konnten wir im Rahmen von Holistic Branding jedoch gezielt weiter stärken und ausbauen. Vor allem aber führte die interne Sensibilisierung zum Thema «Marken-

werte» dazu, dass unsere Kultur heute gezielt geprägt und gefördert wird. Die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen konnte gesteigert werden.

### Wie stehen Sie heute in Relation zu Ihren direkten Mitbewerbern als Marke im Marktwettbewerb da?

Wir sind heute einer der Top Player in unserem Markt und verfügen über ein klares, präzises Profil, welches gleichermaßen bei Auftraggebern und Mitbewerbern verankert ist. Unsere technologische Entwicklung sowie die nahezu vollständige Digitalisierung unserer Prozesse haben uns zudem den Ruf einer enorm fortschrittlichen und innovativen Dienstleistungsmarke innerhalb der Branche eingebracht

### Wie gross schätzen Sie den Anteil von Holistic Branding an Ihrem heutigen Unternehmenserfolg ein?

Der Anteil lässt sich genauso wenig belegen wie er sich prozentual einschätzen lässt. Wir sind aber der festen Überzeugung, dass wir sowohl intern wie auch extern über Holistic Branding unsere Position im Markt nachhaltig haben ausbauen und stabil ausrichten können. Unsere Philosophie, uns im und am Markt zu bewegen, wurde dadurch geprägt und ist heute verinnerlicht. Und das wird uns auch in Zukunft unseren Erfolg sichern.

### Würden Sie einem anderen Unternehmer auch eine markenorientierte Ausrichtung empfehlen? Wenn ja, welches wären die wichtigsten Argumente?

Jedem Unternehmer, der sich am und im Markt klar positionieren, differenzieren und ausrichten möchte, kann ich das unbedingt empfehlen. Unternehmensstärke von innen heraus, eine klar profilierte externe Wahrnehmung sowie das über Holistic Branding gestärkte, inhaltliche Fundament verschaffen optimale strategische Voraussetzungen für nachhaltigen Erfolg, der dann aber natürlich über Managementkompetenz auch realisiert werden muss.

wahrnehmung als Botschafter und Kommunikationsträger der Marke Tozzo. Ein dreistufiges Schulungs- und Trainingsprogramm etablierte und verankerte die Werte und Kultur der Marke durch das Unternehmen hindurch, förderte die Integration und Identifikation aller Mitarbeitenden und verbesserte den Gesamtauftritt des Unternehmens in wesentlichem Ausmass.

Für dieses Programm wurde eine eigene, interne Marke «ProWork» geschaffen, unter welcher Unterlagen, Dokumentationen und letztlich auch Zertifikate an die Teilnehmer abgegeben wurden.

## Nachwuchsprogramm lanciert

Wie in vielen anderen Branchen, so ist auch in der Bauindustrie die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte meist nur unzureichend gegeben. Ein Umstand, der Tozzo dazu bewegte, ein eigenes Ausbildungs- und Nachwuchsprogramm zu lancieren. Der bereits schon im Rahmen der ursprünglichen Strategiedefinition von 2005 verankerte Fokus auf Mitarbeitende wurde hier in Form eines angesichts der Unternehmensgrösse und innerhalb der Branche einzigartigen Konzeptes umgesetzt. Unter dem spezifischen Sub-Brand «PowerStift» hob die Tozzo-Gruppe eine interne Lehrlingsausbildung aus der Taufe, welche jährlich 25 bis 30 Lernenden den Einstieg in die Baubranche ermöglicht.

Der Zuspruch war von Beginn weg gross, Tozzo kann heute jährlich unter mehreren Bewerbern wählen und so einen substanziellen Beitrag an die Berufsqualifikation im Allgemeinen und natürlich auch an die eigene Nachwuchsförderung leisten. Der bewusst mit einkalkulierte, positive Nebeneffekt: Ein kommunikativer über die Reputation erreichter Bonus für die Markenstärke, der über andere Massnahmen wohl kaum möglich wäre. Unter anderem mit der Einsetzung eines eigens dafür abgestellten Ausbildungsverantwortlichen keine marginale Investition, aber eine, so zeigt sich CEO Mirko

Tozzo überzeugt, die sich auszahlt. Und zwar kurz-, mittel- und langfristig.

### Gerüstet für die Zukunft

Ein wesentlicher Baustein, der die bisherige Strategie und deren Umsetzung bei der Tozzo-Gruppe zum Erfolg geführt hat, ist bestimmt auch die weitsichtige und bedachte Fokussierung auf die drei primären, übergeordneten Grundsätze und Zielsetzungen: «integrierte, holistische Markenführung und Kommunikation», «Fokussierung auf die Unternehmenswerte» sowie «Professionalität im Unternehmensauftritt». Mit Beständigkeit, Ausdauer und mit Konsequenz hat sich das Management der Tozzo-Gruppe auf diese zentralen Aspekte im Rahmen von Holistic Branding konzentriert.

Die komplementären strategischen Projekte wie die «Prozessoptimierung und -digitalisierung», die fortwährende «Prüfung und Evaluation alternativer und innovativer Lösungen und Geschäftsbereiche» sowie der Anspruch, «in Kompetenz und Technologie stets eine Benchmarkposition» zu wahren, haben diese Grundsätze auf der unternehmerischen Seite sinnvoll ergänzt und wechselseitig gestützt. So ist bis heute eine stetig gewachsene, aber dennoch weitgehend konsolidierte Unternehmensgruppe gereift, die für die noch längst nicht abgeschlossene Transformation der gesamten Branche bereit ist. «

*In den nächsten drei Ausgaben des «KMU-Magazin» zeigen wir Ihnen anhand eines 20-köpfigen Handwerksbetriebs, der Domino Möbel AG, auf, wie Holistic Branding auch in kleineren KMU Marktpräsenz und -erfolg zu stärken vermag. Nach nur gerade zwei Jahren seit dem Start der Implementierung sind bereits schon die ersten, nachhaltig ausgerichteten Wirkungen spürbar, welche den Kurs des Unternehmens positiv beeinflusst haben.*



### 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 sowie 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