

Markenführung

Holistic Branding, Part III – Teil 4

Case Study: Schreinerei, Teil 1 / 3

Die Serie «Holistic Branding» zeigt, wie sich über ganzheitliche Markenführung nachhaltiger Erfolg entfalten lässt. Part III der Serie widmet sich der Umsetzung. Die Möbelschreinerei Domino Möbel AG hat 2013 begonnen, über Holistic Branding eine Differenzierungsstrategie zu implementieren. Dieser Beitrag zeigt die Konzeption und Disposition dahinter.

› Pascal D. Staub, Markus Oberholzer

Die im Jahre 1972 von den Brüdern Michael und Peter Kiefer gegründete Domino Möbel AG war zunächst ein reines regionales Vertriebsunternehmen eines etablierten Anbieters von Einbauschränken nach Mass. Nach einigen Jahren kam es zur Trennung. Domino begann, mit einer eigenen Schreinerei entsprechende Lösungen unter eigenem Namen und Dach anzubieten. Das Unternehmen erarbeitete sich in den darauffolgenden Jahren eine gute Reputation als Anbieter von Einbauschränken, Sideboards und Regalen nach Mass sowie eine solide Position im regionalen Wettbewerb.

2009 wurde Domino im Rahmen eines MBO's als Nachfolgelösung vom langjährigen Mitarbeiter Markus Oberholzer übernommen, der das Unternehmen gemeinsam mit Gregor Siegenthaler (Disposition & Planung) und Rudolf Schumacher (Betrieb & Produktion) führt. Der Gründer Peter Kiefer steht dem Unternehmen weiterhin als VR-Präsident zur Seite.

Erschwerte Differenzierung

Eine der grössten Herausforderungen für das Unternehmen ist und war eine für die

Zielkunden wahrnehmbare und klare Unterscheidung gegenüber den weiteren Mitbewerbern der Region Nordwestschweiz. Klar konnte man über die Ebenen der Qualität die erarbeitete Reputation kontinuierlich ausbauen und stei-

gern, doch konnte dies primär über Empfehlungen zufriedener Kunden und somit über die klassische Mund-zu-Mund-Werbung erreicht werden. Eine attraktive und nachvollziehbare Differenzierung durch potenzielle Kunden bereits schon in der

Steckbrief Domino Möbel

Unternehmen	Domino Möbel AG
Gründung	1972
CEO / Inhaber	Markus Oberholzer (seit 2009)
Branche	Möbelschreinerei, spezialisiert auf Schränke und Regale nach Mass
Art	Inhabergeführtes Handwerks-KMU
Grösse	ca. 20 Mitarbeitende
Sitz	Muttenz/BL
Geogr. Ausrichtung	Lokal/regional, Nordwestschweiz
Laufzeit	Programmstart: 02/2013 – 2,5 Jahre Holistic Branding

Evaluationsphase war nur schwer zu erzielen. Über welche strategischen und operativen Ansätze dies nun im Rahmen von Holistic Branding erreicht werden soll, wird im nachstehenden Beitrag sowie in den beiden darauffolgenden Artikeln (in den «KMU-Magazin»-Ausgaben 7–8/2015 und 9/2015) dokumentiert.

1. Ausgangslage

Im Anschluss an die erfolgte Übergabe/nahme konnten Unternehmensgrösse und Umsatz beibehalten sowie Effizienz, Effektivität und Rentabilität des Unternehmens gesteigert werden. Die Domino Möbel AG zeichnet sich aus durch eine hohe kulturelle Qualität, die sich in einer ausgeprägten Motivation und Identifikation der Mitarbeiterteams manifestiert. Ergänzend dazu haben auch die hohe Produkt-, Ausführungs- und Dienstleistungsqualität das Unternehmen zu einem etablierten und zuverlässigen Anbieter gemacht. Die Wahrung und nach Möglichkeit auch Steigerung dieser beiden Dimensionen von Qualität standen denn auch stets im Fokus der Geschäftsleitung, sowohl vor wie auch nach dem Wechsel der Eigentümerstruktur.

2. Strategische Perspektive

Der Fokus in der ersten Phase war klar auf eine Sicherstellung der bis dahin erreichten Unternehmensleistung und -dimensionen gelegt. Kunden und Mitarbeiter sollten im Sinne der Kontinuität ihr Vertrauen in das Unternehmen bestärkt erhalten. Doch nach vier Jahren der Konsolidierung und Optimierung sollte nun in der Folge ein gesundes Wachstum aus eigenen Kräften und Ressourcen angestrebt und der Markt gezielt mit einem starken, nachhaltig Wirkung erzielenden Auftritt bewirtschaftet werden. Die Position als einer der führenden Anbieter von Ordnungslösungen mit Schränken und Regalen nach Mass für Privat- und Firmenliegenschaften der Nordwestschweiz war zu stärken und weiter auszubauen.

3. Marktsituation und Umfeld

Als Möbelschreinerei agiert die Domino Möbel AG eigentlich in zwei komplemen-

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.

tären, zugleich aber sehr heterogen strukturierten sowie weitgehend gesättigten Märkten. Zum einen steht das Unternehmen im direkten Wettbewerb mit kleinen bis grossen Einrichtungshäusern, welche ebenfalls oft modular konfigurierbare Schranklösungen anbieten. Zum andern bieten nicht nur Möbel-, sondern auch allgemein Kundenscheinereien oder auch Küchenbauer auf den ersten Blick substituierende Alternativlösungen an. Bei vertiefter Auseinandersetzung wird der Mehrwert eines auf Schranklösungen spezialisierten Anbieters zwar sehr schnell deutlich, doch fehlt im Markt weitgehend die Bereitschaft zu eben dieser Qualität einer Auseinandersetzung. Die Folge: Es werden sehr oft Äpfel mit Birnen verglichen und der Kaufentscheid über den Preis gefällt.

4. Transformation der Branche

Während noch bis zur letzten Generation Einrichten und Wohnen einen weitgehend langfristigen Charakter aufwiesen, hat sich dies innerhalb der vergangenen zirka 20 Jahre fortwährend und substantiell verändert. Einrichten ist in vielen Be-

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.

reichen zur Convenience, die Produkt- und Kaufzyklen sind kürzer und die Anpassungsbereitschaft an sich verändernde Gewohnheiten oder Modebewegungen grösser geworden. Die reduzierte Langfristigkeit schlägt sich auch in einer verringerten Qualitätsorientierung der breiten Bevölkerung sowie einer erhöhten Preissensibilität nieder. Zudem haben die gesteigerte Mobilität, die Globalisierung der Wirtschaft und des Einkaufens und in jüngster Zeit auch zunehmend die Entwicklungen auf dem Währungsmarkt die Herausforderungen im Wettbewerb grundlegend verschärft. Gewisse Trends zu einer Digitalisierung des Geschäfts im Rahmen entsprechender Onlineanbieter mit virtuellen Konfigurations- und Bestellmöglichkeiten sind erkennbar, haben sich aber (noch) nicht durchgesetzt.

5. Stärken und Schwächen

Bei der selbstkritischen Auseinandersetzung und Betrachtung der eigenen Marktposition konnte festgehalten werden, dass sich Domino qualitativ (Dienstleistungs- und Produktqualität) auf Benchmark-Niveau bewegte. Das ausgeprägte



Bild: Foto-Werk, Michael Fritschi

^ Holistic Branding: Die Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb in der Region war eine der Herausforderungen.

Commitment des jungen Mitarbeiter-teams, eine hohe Zufriedenheit der Kunden, die eigenen Produktionsanlagen sowie das Engagement und die Leistungsbereitschaft von Inhaber und Geschäftsleitung wurden als weitere klare Stärken erkannt. Dagegen stand, dass das eingeschätzte Marktpotenzial mit einem Anteil von unter einem Prozent (national gesehen) nur ansatzweise ausgeschöpft war. Mangels differenzierender Argumente wurde das Unternehmen zudem oft als (zu)teuer angesehen. Intern wurde Optimierungspotenzial im Bereich der Einheitlichkeit bezüglich Zielvorstellung, Marktauftritt und Eigenbild beziehungsweise Eigenverständnis identifiziert. Die KMU-typische Limitierung der zeitlichen sowie materiellen Ressourcen für das Erreichen

von Wachstum wurde ebenfalls als Schwäche festgestellt.

6. Chancen und Gefahren

In der Tatsache, dass der Markt überwiegend austauschbare Lösungen bereithielt, wurde eine gute Möglichkeit erkannt, sich über intelligente und/oder innovative Ansätze differenzierend abzuheben. Die Ansprache neuer Zielgruppen und -märkte, die Professionalisierung im kommunikativen Auftreten (intern wie extern) sowie das in der Branche noch nicht stark verbreitete, gezielte Kunden-Beziehungsmanagement wurden als weitere Chancen erkannt. Dagegen standen neu in den Markt eintretende Anbieter, Margendruck und -erosion sowie ein als möglich betrachteter, weiter sinkender Qualitätsanspruch des Zielpublikums bei gleichzeitig noch kürzer werdenden Kaufzyklen.

7. Fazit für die Konzeption

Die Disposition für die Ausgestaltung von Holistic Branding konnte auf dem Funda-

ment eines stabilen, solide gewachsenen und etablierten Unternehmens erfolgen. Aus den vorhandenen Dimensionen der Qualität (Mitarbeiter, Know-how, Dienstleistungs- und Produktqualität) konnte aufgebaut und daraus eine Stärke für die Marke Domino gewonnen werden. Das junge Team, in Verbindung mit einer ausgeprägten Leistungsbereitschaft, einer hohen Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen bot die Chance, auf dieser Stärke eine Unternehmensentwicklung anzugehen und die Domino Möbel AG im Sinne einer Evolution (statt Revolution) zum angestrebten Wachstum zu führen.

8. Fokus auf die Marke

Wirtschaftlich und unternehmerisch gesehen, wurde eine Steigerung in der Ausschöpfung des vorhandenen Marktpotenzials als übergeordnetes Ziel gesehen. Der Weg dazu sollte über eine inhaltliche sowie eine gleichermassen nach innen wie nach aussen sicht- und wahrnehm-

bare Markenprofilierung erfolgen. Ein präzises, im gesamten Unternehmen verankertes, einheitliches Vorstellungsbild der Unternehmens- und Dienstleistungsmarke Domino wurde somit in den Vordergrund der strategischen und operativen Ausrichtung gestellt. In Abhängigkeit dieser zu erarbeitenden Markendefinition sollten sodann notwendig werdende Anpassungen im und am Unternehmen schrittweise erfolgen.

9. Geschäftsmodell und Marke

Die Entwicklung von Marken- und Unternehmensprofil sollte authentisch und präzise aufeinander abgestimmt und gemeinsam ausgerichtet werden. Hierfür sollte in einem ersten Schritt das grundsätzliche Geschäftsmodell der Domino Möbel AG analysiert, überprüft und sinnvoll ergänzt oder erweitert werden. So konnte von Beginn weg sichergestellt werden, dass Markenleistung, -versprechen und -wahrnehmung als logische und konsistente Einheit am Markt positioniert werden.

10. Tragfähige Implementierung

Es war die klare Vorgabe des Inhabers und der Geschäftsleitung, dass sowohl die Implementierung von Holistic Branding als auch das Wachstum stets aus dem laufenden Geschäft heraus realisiert und finanziert werden musste. Die wirtschaftliche Stabilität, ein substantielles Asset des Unternehmens, durfte in keiner Weise durch diese Entwicklung geschmälert und dadurch die Unabhängigkeit gefährdet werden. Eine etappierte, rollende Planung und Implementierung waren die Folge, nach welcher die Strategie umgesetzt und die Zielsetzungen erreicht werden sollten. <<

In der nächsten Ausgabe des KMU-Magazins (7/8–2015) dokumentieren wir die Lancierung von Holistic Branding bei der Domino Möbel AG im Jahr 2013 und vermitteln einen Einblick in die gesetzten Schwerpunkte der noch laufenden, ersten Implementierungsphase.



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.



Markus Oberholzer

Inhaber und Geschäftsführer, Domino Möbel AG

Markus Oberholzer ist Inhaber und Geschäftsführer der Domino Möbel AG, welche sich auf die Planung, Produktion und Montage von massgeschneiderten Schränken, Regalen und Sideboards spezialisiert hat. Nebst dem Führen des operativen Geschäfts fokussiert sich Oberholzer vor allem auf die strategische Ausrichtung und Erweiterung des Kerngeschäfts durch Innovationen. Oberholzer ist gelernter Schreiner, hat sich später zum Betriebswirtschafter weitergebildet und betreut diverse VR-Mandate.



Kontakt

pascal.staub@itheca.com, moberholzer@dominoag.ch
www.itheca.com, www.mad-brandcare.com, www.dominoag.ch