

## Markenführung

# Holistic Branding, Part III – Teil 4

## Case Study: Schreinerei, Teil 2/3

Die Serie «Holistic Branding» zeigt, wie sich über eine ganzheitliche Markenführung nachhaltiger Erfolg entfalten lässt. Part III widmet sich der Umsetzung. Die Möbelschreinerei Domino Möbel AG hat 2013 begonnen, über Holistic Branding eine Differenzierungsstrategie zu implementieren. In diesem Artikel: die Lancierung und erste Umsetzung.

› Pascal D. Staub, Markus Oberholzer

Nach dem eigentlichen Startschuss im Februar 2013 brach die Domino Möbel AG vor rund zwei Jahren, genauer am 5. Juni 2013, mit einem Geschäftsmodellworkshop zu einer Reise mit damals noch un-

bestimmtem Ziel auf. Zweck des Workshops und der im Anschluss daran auf die Resultate abstützende Strategieentwicklung war eine Ausschöpfungssteigerung des zuvor erkannten Marktpotenzi-

als. Inhaber Markus Oberholzer wollte so nachhaltig die Zukunft seines Unternehmens sichern und zugleich die Basis für eine geschärfte, langfristige Markenpositionierung und -wahrnehmung anstreben.

Anhand der von Alexander Osterwalder et al. entwickelten «Business Model Canvas» wurde das aktuelle Wirkungsprinzip des Geschäftsmodells der Domino Möbel AG abgebildet. Eine gemeinsame Reflektion und kritische Hinterfragung offenbarte relativ schonungslos den unzureichenden Differenzierungswert des bestehenden Modells und lieferte zugleich auch eine offensichtliche Argumentation für den stagnierenden Status und Absatz des Unternehmens während der letzten Jahre. Damit war das Eis gebrochen und die Erkenntnis, dass für eine echte Differenzierung eine Veränderung oder Erweiterung des bestehenden Modells notwendig war, schaffte Raum für neue Gedanken und Ansätze.

### Das Ziel

Die Betrachtung des Unternehmens aus dieser Perspektive brachte als primäre Herausforderung zutage, dass Kunden bisher in erster Linie ein, aus der Laien-

### 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.

perspektive betrachtet, hoch austauschbares Produkt und weder eine Lösung noch ein eigentliches Markenprodukt bei der Domino Möbel AG erwarteten oder kauften. Und genau an diesem Punkt wurde im Rahmen des Workshops übereinstimmend beschlossen, anzusetzen. Ergänzend inspiriert durch den Bestseller «Blue Ocean Strategy» (W. Chan Kim & Renée Mauborgne) suchten sodann Geschäfts-, Projekt- und Marketingleitung unter gezielter Moderation im Workshop-Modus nach entsprechenden Möglichkeiten, die angestrebte, nachhaltige Differenzierung im Rahmen des Geschäftsmodells zu skizzieren.

### Belohnte Offenheit

Bereits schon im Verlaufe der ersten Workshop-Phase wandelte sich der zuvor offen kommunizierte Vorbehalt von Inhaber Oberholzer gegenüber einem zu erwartenden Ergebnis dieser Auseinandersetzung in eine wachsende Begeisterung über die sich fortlaufend herauskristallisierenden Ansätze. Sein Wagnis, eine Herangehensweise an sein Unternehmen zuzulassen, der er im Vorfeld nicht viel Chancen einräumte, wurde belohnt.

Dieser Tages-Workshop vermochte sowohl in ihm selbst wie aber auch im gesamten Projektteam einen ersten Impuls zu setzen, der in der Folge zu einem Kurswechsel im Unternehmen führte.

Ohne die aus den Resultaten des Workshops gewonnene Überzeugung, das erkannte Potenzial im Markt über Anpassungen am und im Unternehmen mittel- bis langfristig besser ausschöpfen zu können, wäre eine wirkungsvolle Strategie dorthin wohl nur sehr schwer zu realisieren gewesen.

### Die Strategie

Ganz im Sinne und Geiste des Industrie- sowie Grafik-Designpioniers Raymond Loewy (1893–1986) unterwarfen wir die Marken- und Unternehmensstrategie dem Prinzip «form follows function». Die

### Steckbrief Domino Möbel

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

grundlegenden Erkenntnisse und Entscheidungen aus der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells bildeten denn auch die Basis für alle nun folgenden Schritte im Rahmen von Holistic Branding. Ein Programm, das zunächst aus weiteren Workshops zur Erarbeitung von Marken- umfeld, -positionierung und -profil bestand, bildete das Framework, um die Unternehmens- und Leistungs-marke Domino neu zu definieren.

Als Kernpunkt des revidierten Geschäftsmodells der Domino Möbel AG wurde der Aspekt «Innovation» definiert. Dies im klaren Bewusstsein, dass es sich dabei um ein in zahlreichen Leitbildern und Unternehmensvisionen oft als Lippenbekenntnis abgedroschenes Schlagwort handelte.

Doch mit der Definition, Entwicklung und Führung der Marke Domino wollte das Unternehmen deutlich mehr unter diesem Begriff umsetzen. Er sollte als

starker Treiber des Unternehmenswertes «Individualität» tief in der DNA der Domino Möbel AG verankert werden. Nicht mehr, aber bestimmt auch nicht weniger.

Es war von Beginn weg klar, dass nicht EINE zentrale Innovation, sondern vielmehr eine nicht definierte Anzahl verschiedener einzelner, auch kleiner Innovationskomponenten der langfristige Schlüssel für den angestrebten Erfolg sein würde. Und genau damit wurde ein höchst lebendiges und dynamisches Markenattribut von Domino definiert, welches als Brand Story sich schon jetzt mit immer wieder neuen Geschichten kontinuierlich in den Köpfen und Herzen der Zielkundschaft manifestiert.

Einmal mehr machte sich auch in diesem Entwicklungsprozess einer Unternehmensstrategie im Sinne von Holistic Branding bezahlt, dass dieser schrittweise, bewusst und bedacht ausgestaltet wurde. Im Falle der Domino Möbel AG wurde die

Strategie aus acht Bausteinen und Perspektiven heraus entwickelt:

1. Marktanalyse
2. Trendanalyse
3. Differenzierte Konkurrenzbeurteilung
4. Interne Reflektion und SWOT-Refresh
5. Einnahme der Kundenperspektive
6. Workshops (Geschäftsmodell und Marke)
7. Positionierung (rational und emotional)
8. Markendefinition und Werteprofiling

Auf der zeitlichen Ebene avisierte man eine möglichst weitgehende Zielerreichung innerhalb von fünf Jahren bis ins Jahr 2018. Dies stellte einerseits eine für Brandingstrategien realistische Grösse dar und andererseits konnte dies auch für das KMU-

Unternehmen Domino Möbel AG unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen als realisierbar eingestuft werden.

### Emotionale Positionierung

Nebst einer rationalen Positionierung, welche sich auf messbare Kriterien in der Differenzierung vom Wettbewerb konzentrierte (und welche wir hier aus nachvollziehbaren Gründen der Vertraulichkeit nicht wiedergeben können), bildete die emotionale Positionierung des Unternehmens und der Marke Domino einen zentralen Kernpunkt der Markendefinition. Denn eine ausgeprägte Kundenorientierung, verbunden mit einer herausragenden Dienstleistungsqualität wurde innerhalb der Strategie klar als zentrales Erfolgskriterium definiert. Dieser Grund-

«Marken-Werteprofil»: gemeinsam erarbeitete, authentische Markenkultur-Basis – Voraussetzung einer übereinstimmend starken Markenwirkung von Domino

haltung, der ein ausgeprägter Impact auf die zu erreichende Markenwirkung bemessen wurde, sollte denn auch ebenfalls einem klaren und einheitlichen Vorstellungsbild unterworfen werden.

Die dafür notwendige emotionale Positionierung wurde einerseits anhand der «Needscape» vollzogen, einem psychografischen Modell zur Abbildung der Motiv- und Bedürfnislandschaft, welches sich auf Arbeiten und Publikationen von Norbert Bischof, Dr. Werner T. Fuchs, Dr. Hans-Georg Häusel, António Damásio, Roger Schneider und J.-D. Haynes stützt. Mehr hierzu finden Sie im Rahmen der bisher erschienenen Artikel dieser Themenserie in den Ausgaben «KMU-Magazin» 04/2013, 11/2013 und 03/2014. Zudem wurde für Domino eine «vermenschlichte» Markenpersönlichkeit (siehe auch «KMU-Magazin» 05/2013 und 03/2014) gemeinsam definiert, wodurch ein übereinstimmendes Zielprofil in den Köpfen und «Bäuchen» der Mitarbeitenden geschaffen werden konnte.

### Die interne Lancierung

Nach der konzeptionellen und strategischen Arbeit und dem dadurch geschärften Zukunftsbild folgte sodann die Phase der internen Sensibilisierung und Verankerung. Die bestehende Unternehmenskultur, welche sich durch flache Hierarchien, wertschätzenden Umgang und eine kollegiale Tonalität auf Basis gegenseitigen Respekts auszeichnet, liess eine rein intern angelegte Lancierung zu. Die Teilnehmer der Workshops und somit voll integrierte und identifizierte «Zukunftsgestalter» der neuen Domino trugen die Eck- und Kernpunkte zu ihren Kolleginnen und Kollegen und bauten so ein solides, internes Fundament für die nun

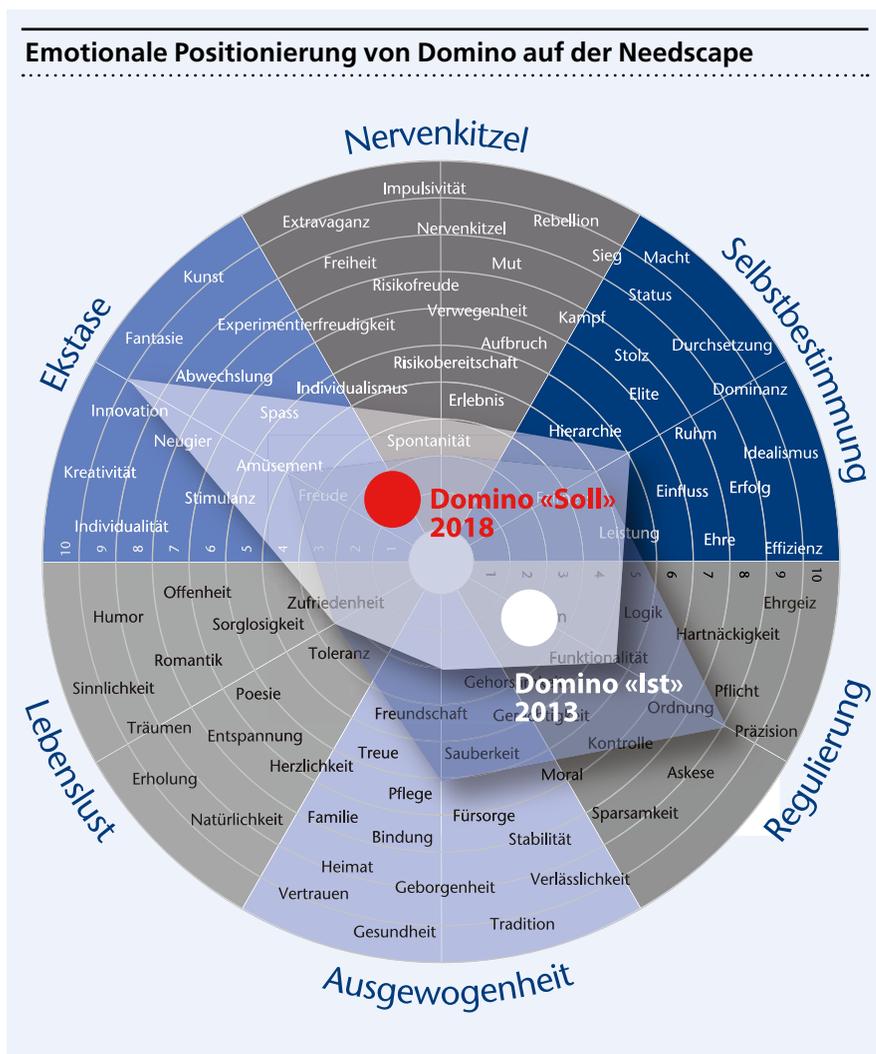




Bild: mad-brandcare.com, 2013

anstehenden Veränderungen und Neuerungen. Die Bereitschaft dazu war von Beginn weg gross und sorgte ihrerseits schon schnell für erste Ergebnisse.

Ein prägendes Element der Verankerung, welches zudem auch die Basis für die interne Auseinandersetzung sowohl mit dem Unternehmen selbst als auch mit dem Eigen- und Fremdbild im Umgang mit Kunden und Lieferanten bildete, war und ist das Marken-Werteprofil. Von innen heraus und somit vollumfänglich authentisch mit dem Projektteam herausmoderiert, bietet dieses täglich neu jeder und jedem Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich selbst den Spiegel seines Verhaltens hinzuhalten. Dadurch kann sich die Markenwirkung ideal von innen heraus entfalten.

**Fokus auf konkrete Ergebnisse**

Besonders bei KMU ist die Ausrichtung eines strategischen Programms zwingend

auf konkrete, spürbare Resultate zu fokussieren. Ergebnisse, welche sich im Idealfall bald auch schon auf Absatz und Wertschöpfung auswirken und unter anderem auch die Investitionen in diese strategischen Aktivitäten zu refinanzieren beginnen. So wurde auch sehr umgehend eine interne Innovationsprojektgruppe zusammengestellt, welche sich im Zweiwochenrhythmus zusammenfindet und aus den unterschiedlichsten Perspektiven heraus innovative Lösungen,

Komponenten und Ideen für das Angebotssortiment entwickelt.

Im Rahmen der Markendefinition und -strategie wurde auch die Ausgestaltung der zukünftigen Markenarchitektur von Domino festgelegt. Aus verschiedenen Kriterien heraus entschieden wir uns klar für eine Dachmarken-Strategie, in welcher mit einer starken Kernmarke Domino am Markt agiert wird. Um den Innovationswert und den damit verbundenen

**Das Werteprofil der Marke Domino**

Primärwerte	Individualität	Zufriedenheit	Vertrauen
Sekundärwerte	Wertigkeit	Lösungsorientierung	Respekt
	Funktionalität	Kommunikation	Identifikation
	Innovation	Verbindlichkeit	Zielorientierung

zusätzlichen Nutzen der Marke akzentuiert nach aussen tragen zu können, sollte dieses «Programm» im Sinne eines In-Brands (Ingredient Brand) mit einer separaten, aber visuell stark an die Dachmarke angelehnten Marke mit einem Label-Charakter versehen werden. Diese Marke trägt den Namen «domInno», verbunden mit dem deskriptiven Zusatz «Innovationen. Made by domino». Zudem sollten die einzelnen Komponenten dieses Innovationsprogrammes, einer einheitlichen Nomenklatur unterworfen, eigene Bezeichnungen erhalten.

Anhand der strategischen Disposition von Holistic Branding bei der Domino Möbel AG wird sehr schön verdeutlicht, wie ein ganzheitliches, umfassendes Verständnis über die Wirkungsentfaltung einer Marke sich in die strategische Unternehmensführung integrieren lässt – ja eigentlich integrieren muss.

Vom Inhalt der Marke, der im Rahmen der Geschäftsmodell-Reflektion definiert wurde, über die Markenkultur, welche über das Marken-Wertprofil gleichsam dokumentiert wie geprägt wird, bis hin zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der im Rahmen des Label-Programms «domInno» und der Innovationsprojektgruppe erfolgt, wird das gesamte Unternehmen integrativ und holistisch auf Markenwirkung ausgerichtet. Und gerade in KMU, wo solche Programme aufgrund des optimalen Durchgriffs sehr schnell Wirkung entfalten können, existiert darin ein enormes Potenzial, sich nachhaltig und erfolgreich am Markt zu positionieren.

## Ausblick

In der nächsten Ausgabe des «KMU-Magazin» (09/2015) widmen wir uns dem «Output», der bereits schon nach dieser kurzen Periode der Einführung von Holistic Branding heute vorliegt. Wir werden aufzeigen, wie sich dies visuell sichtbar, aber auch inhaltlich und ergebnismässig spürbar in der Domino Möbel AG niederschlagen hat. <<



## 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 Betriebswirtschaftler weitergebildet und betreut diverse VR-Mandate.



## Kontakt

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