

Markenführung

Holistic Branding, Part III – Teil 7

Case Study: Sanierung, 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. Belfor, der Schweizer Marktführer für Sanierung von Wasser- und Brandschäden, macht sich seit April 2014 mit Holistic Branding fit für die Zukunft. Dieser Beitrag dokumentiert die Konzeption dahinter.

› Pascal D. Staub, Sandro Gerber

In 43 Jahren hat sich aus der Luzerner RAG Reichenberger AG der heute global führende Lösungsanbieter für Schadensanierung, die Belfor-Gruppe, entwickelt. Mit einer weitsichtigen Intuition, dem notwendigen unternehmerischen Gespür und einer Vielzahl richtiger Strategieentscheidungen entstand aus der ursprünglichen Vision des Gründers Werner Reichenberger der heutige Weltkonzern mit über 8000 Mitarbeitenden. Trotz globalem Konstrukt präsentieren sich jedoch die lokalen Marktsituationen der einzelnen Ländergesellschaften inzwischen äusserst heterogen. So stellen sich ihnen denn auch innerhalb der Gruppe ganz spezifische Herausforderungen, welchen es im internationalen Kontext strategisch optimal eingebettet zu begegnen gilt.

Stärkung des Marktführers

In der Schweiz steht Belfor seit Januar 2014 neu unter der Leitung von CEO Sandro Gerber. Seine Aufgabe: die Führungsposition und -rolle der historisch gewachsenen, aus vier individuell agierenden Unternehmen bestehenden Firmengruppe mit ihren zwölf Standorten und gegen 400 Mitarbeitenden nachhaltig zu stärken und

Steckbrief Belfor

Unternehmen	Belfor (Suisse) AG, Belfor Prevention (Suisse) AG, Renovit AG, Renovit Transformations SA
Gründung	1972
CEO	Sandro Gerber (seit Januar 2014)
Branche	Vorbeugung und nachhaltige Behebung von Schäden an Gebäuden und ihrer Infrastruktur
Art	Nationale Firmengruppe eines internationalen Konzerns
Grösse	ca. 400 Mitarbeitende
Hauptsitz	Gisikon/LU
Geogr. Ausrichtung	Gesamte Schweiz
Laufzeit	Programmstart: 01/2014 – knapp eineinhalb Jahre Holistic Branding

auszubauen. Allein angesichts der unterschiedlichen Kulturen, Tätigkeitsschwerpunkte, Selbstbilder, Sprachen sowie spezifisch regionalen Bedürfnissen kein leichtes Unterfangen. Für die Zusammenführung und Stärkung wurden mehrere strategische Projekte und Initiativen gestartet. Und über die Lancierung eines markenfokussierten Programmes nach dem Grundsatz von Holistic Branding im Frühling 2014 werden diese in ihrer Ausrichtung einheitlich aufeinander abgestimmt. Das übergeordnete Ziel: eine starke, klar profilierte und optimal im Markt verankerte Unternehmensmarke Belfor. Und damit auch eine zentrale Säule des globalen Mutterkonzerns.

Der Preis des Erfolgs

Was gibt es Unbequemes für ein Unternehmen als lange anhaltender, strategisch kaum hinterfragter Erfolg? Die über Jahre unangefochtene Führungsposition von Belfor in der Schweiz schaffte innerhalb der Firmengruppe nicht gerade den optimalen Nährboden für den Bedarf einer grundlegenden Transformation, um der veränderten Gegenwart zu begegnen und sich für eine noch stärker verändernde Zukunft entsprechend vorzubereiten.

Doch genau dies ist und war Inhalt und Programm der strategischen Ausrichtung 2020, welche mit zurzeit laufenden Programmen und Projekten den in den letzten Jahren stark veränderten Markt- und Rahmenbedingungen Rechnung trägt. Aus den vier ursprünglich weitgehend eigenständig funktionierenden Unternehmen entsteht ein einheitlich ausgerichtetes Dienstleistungs- und Kompetenzzentrum. Ein unter einer Marke agierender 360-Grad-Lösungsanbieter, der nicht nur punkto Grösse, sondern auch qualitativ der Branche voransteht.

Wie die im Zuge der Transformation lancierten, einzelnen strategischen Projekte über Holistic Branding aufeinander abgestimmt werden und zugleich damit nach innen und aussen eine starke Marke entsteht, wird im nachstehenden Bei-

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.

trag und in den beiden darauffolgenden Artikeln dokumentiert («KMU-Magazin» Ausgaben 11/2015 und 12/2015).

1. Ausgangslage

Die Überprüfung der Situation, in welcher sich die Firmengruppe in der Schweiz Anfang 2014 befand, zeigte ein durchmisches Bild. Flaggschiff Belfor stand zwar als Marktführer innerhalb der Branche da, doch hatten die zurückliegenden Jahre eine Vielzahl kleiner bis mittelgrosser Mitbewerber hervorgebracht, die sich mit grossem Engagement und teilweise aggressivem Preisverhalten Marktanteile erkämpft hatten. Die Entscheidungswege, Bedürfnisse und Erwartungen der Auftraggeber und dadurch zugleich auch der Anspruch an die Komplexität, die Qualität der Leistungen und die Erwartungen in Bezug auf die Abwicklungskosten hatten sich grundlegend verändert.

Demgegenüber stand die typische Lethargie, welche schon so viele erfolgreiche Unternehmen zu spüren bekommen haben. Zwar funktionierten die meisten der zwölf Standorte als einzelne Zellen recht gut,

doch war intern das gemeinsame Selbst- und Sendungsbewusstsein zu ungenügend ausgeprägt.

2. Strategische Perspektive

Dem übergeordneten Ziel folgend, die Firmengruppe zu einer starken, einheitlich und gemeinsam am Markt agierenden Leader-Marke zu formen, stand zunächst im Vordergrund, die gesamte Belegschaft grundlegend für Veränderungen zu öffnen. Es galt, alle Mitarbeitenden für die Notwendigkeit der zum Teil umfangreichen Anpassungen zu sensibilisieren und positiv einzustellen.

Der zweite Fokus lag auf der Zusammenführung der einzelnen Zellen, Standorte und Unternehmen, welche bis anhin unter verschiedenen Marken am Schweizer Markt agierten. Weiter führten die Digitalisierung und die erhöhte Mobilität bestehender Prozesse auch zu unmittelbaren Konsequenzen für die gesamte Organisation des Aufbaus und des Ablaufs. Und nicht zuletzt musste von Beginn weg ein Informations- und Kommunikationsfluss aufgebaut werden, um möglichst allen in-



ternen Herausforderungen typischer Veränderungsprozesse zu entsprechen.

3. Marktsituation und Umfeld

Die vier Unternehmen der Gruppe in der Schweiz bewegten sich zwar grundsätzlich in nahe beieinanderliegenden Teilmärkten, hatten ihre Schwerpunkte aber in einzelnen von einander abgegrenzten Leistungsbereichen.

Während sich das Unternehmen Belfor Prevention auf Brandschutz und Schadenvermeidung fokussierte, lag die Kernkompetenz von Belfor in der eigentlichen Intervention und in der Schadensanierung von Gross- und Industrieprojekten. Renovit erbrachte neben der Konzentration auf Leistungen rund um die Sanierung von Schäden an der Einrichtung auch schon weiterführende Renovations- und nachhaltige Instandstellungsarbeiten. Entsprechend unterschiedlich präsentierten sich denn auch die jeweiligen Marktkonstellationen, die Personal- und Wettbewerbsbedingungen. Und selbstverständlich galt es auch dem Margen- und Preisdruck entgegenzuwirken, der in allen Teilmärkten in den vergangenen Jahren stark zugenommen hatte.

4. Transformation der Branche

Während über Jahre das Reagieren auf eintretende Schadenereignisse das Kerngeschäft von Belfor antrieb und in Bewegung hielt, führten die Abwanderung der Industrie sowie die auf Schadenprävention ausgelegten Bestrebungen der Bau- und Baunebenbranche zu einem substanziellen Rückgang an folgenschweren Vorfällen und somit einem generell reduzierten Marktvolumen.

Doch nicht nur diese Entwicklung hatte die Branche in den vergangenen Jahren grundlegend verändert, sondern auch die Transformation der Versicherungsindustrie, die sich rasant entwickelnde Digitalisierung sowie die durch die Bedürfnisse der Kunden geprägte Notwendigkeit, sich vom handwerklich ausgerichteten Lieferanten hin zum integrierten und umfassenden Lösungs- und Dienstleistungsanbieter weiterzuentwickeln.

5. Stärken und Schwächen

Wie bereits erwähnt, offenbarte sich die grösste Stärke von Belfor in der Schweiz zugleich auch als grösster Schwachpunkt: der bisher erzielte Erfolg. Der Blick nach innen zeigte auf, dass im Zuge der erfolg-

ten und laufenden Branchentransformation verschiedene Bereiche der Firmengruppe zum Teil grundlegend optimiert und reorganisiert werden mussten, um auch künftigen Marktansprüchen in gleichem oder gesteigertem Masse gerecht zu werden.

Auch eine weitere Stärke von Belfor hatte sich unterdessen zu einem Nachteil entwickelt: die Grösse. Während die Klein- und Kleinstanbieter hoch agil sind und sich wie Fahnen im wechselnden Wind des Marktes bewegen konnten, hatte die Firmengruppe Mühe bekundet, sich ähnlich dynamisch den sich verändernden Herausforderungen am Markt anzupassen. Auch technologisch und in Bezug auf die verschiedenen Unternehmensprozesse wurde wichtiges Potenzial zur Optimierung erkannt. Dagegen konnte aber eine für die anstehenden Veränderungen geradezu hervorragende Stärke identifiziert werden: Die vorhandene und sehr ausgeprägte Identifikation aussergewöhnlich vieler Mitarbeitenden mit ihrem Unternehmen und Arbeitgeber. Die daraus resultierende Leistungs- und Einsatzbereitschaft der Belegschaft kann durchaus als vorbildlich bezeichnet werden.

6. Chancen und Gefahren

In der Möglichkeit, mit einer einheitlich und klar am Markt profilierten Marke national präsent zu sein, lagen zugleich eine der grössten Chancen für die Firmengruppe sowie auch ein wesentliches Differenzierungsmerkmal. Als sogenannter «Single Point of Entry» für die ebenfalls national agierenden Versicherer dazustehen, bot die Chance, sich als idealer und umfassender Partner und Lösungsanbieter aufzustellen.

Doch auch für die übrigen Kundensegmente aus Industrie, Gewerbe sowie dem Immobilieneigentümer-Umfeld wies die gesamtschweizerisch etablierte Marke ein ausgeprägtes Chancenpotenzial auf, welches es zu erschliessen galt.

Als eine primäre Gefahr zu betrachten war der Umstand, dass in der gleichen Zeitspanne, in welcher die Transformation zu erfolgen hatte, nicht nur das eigene Unternehmen, sondern der gesamte Markt die entsprechenden Veränderungen annehmen und verinnerlichen mussten. Und dies, während gleichzeitig die Performance des inzwischen angeschlagenen Tagesgeschäfts zu optimieren war.

7. Fazit für die Konzeption

Die beiden klassischen Dimensionen eines Holistic-Branding-Programmes (intern/extern) waren zwingend ausgewogen an-

zugehen. Auch wenn der erste Aktionsfokus selbstverständlich nach innen gerichtet zu erfolgen hatte, musste die externe Wirkungsentfaltung unvermindert verfolgt, ja sogar als Quelle für die interne Bewegung genutzt werden.

Der Zusammenführung der unterschiedlichen Unternehmen und deren Marken sollte dabei die höchste Aufmerksamkeit gewidmet werden. Dabei mussten die historisch gewachsenen «Inseln» innerhalb der Firmengruppe von den einzeln agierenden und funktionierenden sowie in ihrem begrenzten Umfeld tätigen «Stars» zu einem zusammenwirkenden und -spielenden, schlagkräftigen Team geformt werden.

Um dies sicherzustellen, sollte von Beginn weg der internen und externen Sensibilisierung und Verankerung bestmöglich Rechnung getragen werden. Es galt, auf den Erfolgen der Vergangenheit aufzubauen und in neuer Konstellation und mit neuem Bewusstsein diese auch künftig nachhaltig zu erzielen.



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; 400 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)

8. Fokus auf die Marke

Die rund 20 parallel laufenden, strategischen Projekte, welche das «Fitnessprogramm» von Belfor in der Schweiz ausmachen, galt es über die Wirkungskraft der im Sinne von Holistic Branding verstandenen Marke aufeinander abzustimmen und auszurichten. Über eine konsequente, einheitliche und firmenübergreifende Markenführung und -implementierung sollten zugleich Persönlichkeit, Werte, Nutzen und Leistungsversprechen nach innen verankert und das gesamte Unternehmen stark und profiliert im Markt positioniert werden. CEO Sandro Gerber erkannte in der ganzheitlich verstandenen und geführten Marke das Potenzial, den umfassenden Veränderungsprozess sowohl funktionell wie auch kulturell optimal und ergebnisorientiert zu stützen.

9. Internationale Einbettung

Eine wesentliche Herausforderung für die Disposition des Holistic-Branding-Programmes bei der Firmengruppe in der Schweiz war deren Zugehörigkeit zur globalen Belfor-Gruppe. Die weltweite Wahrnehmung der Marke Belfor, welche von einer Vielzahl unterschiedlichst funktionierender Märkte, Portfolios, Mentalitäten, Kulturen und Länder geprägt wird, musste mit den spezifisch für die Schweiz relevanten Aspekten in Einklang gebracht werden.

Die künftige Marke Belfor in der Schweiz hatte somit zwingend auch eine stärkende und inspirierende Wirkung für die globale Markenentwicklung und -situation zu erzielen. So befand sich das Programm von Beginn weg im entsprechenden Spagat zwischen lokaler Bedürfnisorientierung und globaler Markenführung sowie konfrontiert mit zeitgleich laufenden, internationalen Initiativen und Projekten.

10. Tragfähige Implementierung

Die Betrachtung der Breite der notwendigen strategischen Projekte zeigte eindeutig auf, dass sowohl das Topmanagement wie auch das gesamte weitere Kader und ebenfalls die Mitarbeitenden selbst durch die anstehende Veränderung maximal

gefordert sein würden. Die bisher nicht verankerte Dynamik und Agilität in der Unternehmensentwicklung, ja die grundsätzliche Bereitschaft, Veränderungen offen zu begegnen, musste erst einmal geschaffen und gefördert werden.

Daraus erfolgte ein weiterer zentraler Anspruch an die Ausgestaltung und insbesondere die Etappierung und Planung des Holistic-Branding-Programmes: den richtigen und zumutbaren Grad an Intensität und Zeitdauer für die einzelnen Teilpro-

jekte innerhalb des Programmes zu wählen. Weder Struktur noch Belastbarkeit der Firmengruppe sollten in diesem Rahmen überfordert und -strapaziert oder gar ihre Leistungsfähigkeit im Tagesgeschäft eingeschränkt werden. «

In der nächsten Ausgabe des «KMU-Magazin» (11/2015) dokumentieren wir die Lancierung von Holistic Branding bei der Firmengruppe rund um die Belfor (Suisse) AG im Jahr 2014 und vermitteln Einblicke in die laufende Implementierung.



Porträt



Pascal D. Staub

Präsident Brand Focus Group

Der Unternehmer Pascal D. Staub ist Präsident der Brand Focus Group Genossenschaft, einer interdisziplinären Experten-Community für markenfokussierte Unternehmensführung. Mit seinem Beratungsunternehmen PDS Management ist er Mitglied dieser Genossenschaft und konzipiert sowie begleitet als strategischer Markenberater die Entwicklung verschiedener KMU nach dem Prinzip von Holistic Branding. Weiter ist er Senior Partner bei der Itheca Group, einem auf wertorientierte Unternehmenstransformation fokussierten Beratungsunternehmen.



Sandro Gerber

CEO Belfor (Suisse) AG

Seit Januar 2014 leitet Sandro Gerber als CEO und VR-Delegierter die Firmengruppe Belfor in der Schweiz, Frankreich und Spanien. Zuvor bekleidete er während rund 20 Jahren Topmanagement-Positionen in verschiedenen national und international operierenden Unternehmen mit Technologiefokus wie Swisscom, Alcatel-Lucent, UPC Cablecom, Tectum Group oder zuletzt Teleperformance. Gerber verfügt über ein duales EMBA und verschiedene akademische Weiterbildungen in Organisation und Leadership, Change- und Business Management sowie Corporate Strategy.



Kontakt

pascal.staub@brandfocusgroup.com

sandro.gerber@ch.belfor.com

www.brandfocusgroup.com

www.itheca.com

www.belfor.ch