

Markenführung

Holistic Branding, Part III – Teil 8

Case Study: Sanierung, Teil 2 / 3

Der Schweizer Marktführer für Sanierung von Wasser- und Brandschäden Belfor macht sich seit April 2014 mit Holistic Branding fit für die Zukunft, um seine Marktposition nachhaltig auszubauen. Part III der Serie widmet sich der Umsetzung. Dieser Beitrag dokumentiert die Lancierung sowie die ersten Umsetzungen der erfolgten Ausrichtung.

› Pascal D. Staub, Sandro Gerber

Nach Jahren unangefochtenen Erfolgs hat sich Belfor, der Schweizer Marktführer in der Sanierung und Prävention von Brand- und Wasserschäden, einer umfassenden Reorganisation und Repositionierung unterzogen. Um veränderten Kundenbedürfnissen und Marktbedingungen über optimierte und erweiterte Leistungen und Prozesse Rechnung zu tragen und dadurch auch künftig seine Leader-Position sicherstellen zu können, hat CEO Sandro Gerber seit 01/2014 diverse strategische Initiativen lanciert und stimmt diese mit einem übergreifenden Holistic-Branding-Programm inhaltlich und strategisch aufeinander ab.

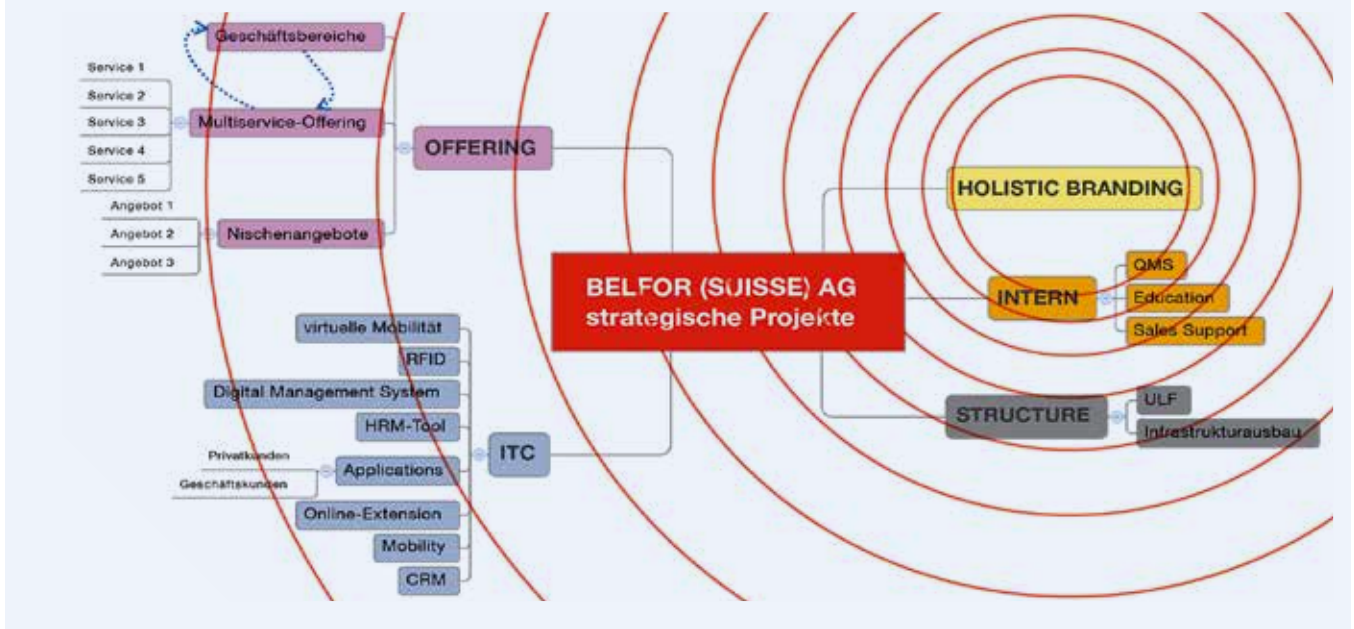
Start und Zielsetzung

Eine tiefgreifende Unternehmens- und Situationsanalyse zeigte schnell eine Vielfalt erforderlicher Initiativen auf, über die nun mit Projekten die Transformation in Angriff genommen werden konnte. Gerade diese Projektvielfalt sowie die daraus resultierende Komplexität des zu lancierenden Prozesses führten dazu, dass CEO Gerber ergänzend dazu nach dem optimalen Instrument suchte, um die Gesamtheit der Massnahmen optimal zu

Steckbrief Belfor

Unternehmen	Belfor (Suisse) AG
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

Abb. 1: Wirkungsziel und -dimension von Holistic Branding



koordinieren und zugleich auch Belegschaft, Kultur und Wahrnehmung auf das strategische Ziel hin zu entwickeln. Die gesamtheitliche Disposition von Holistic Branding anbot sich geradezu ideal. Im Rahmen der gesamten Revision von Organisation, Angebot, Struktur und Prozessen stand von Beginn weg im Vordergrund, sich nicht nur quantitativ über Grösse und Dimension, sondern auch als qualitativer Marktführer nachhaltig aufzustellen und auszurichten. Anders formuliert: sich vom Markt- auch zum Marktführer weiterzuentwickeln und die Benchmark-Position auszubauen. Für Belfor bedeutete dies, über die gesamte, aus vier Firmen bestehende Unternehmensgruppe hinweg ein verankertes Bewusstsein über Inhalt, Sinn, Nutzen und Wirkung der Marke anzustreben. Sowohl top-down wie auch bottom-up. Strategisch übers Management definiert und entwickelt, operativ über die Belegschaft aufgebaut, gelebt und bewirtschaftet.

Marke als Entscheidungshilfe

Das Einnehmen der Markenperspektive in einem strategischen Veränderungsprozess hilft dabei, bei der Vielzahl an Ent-

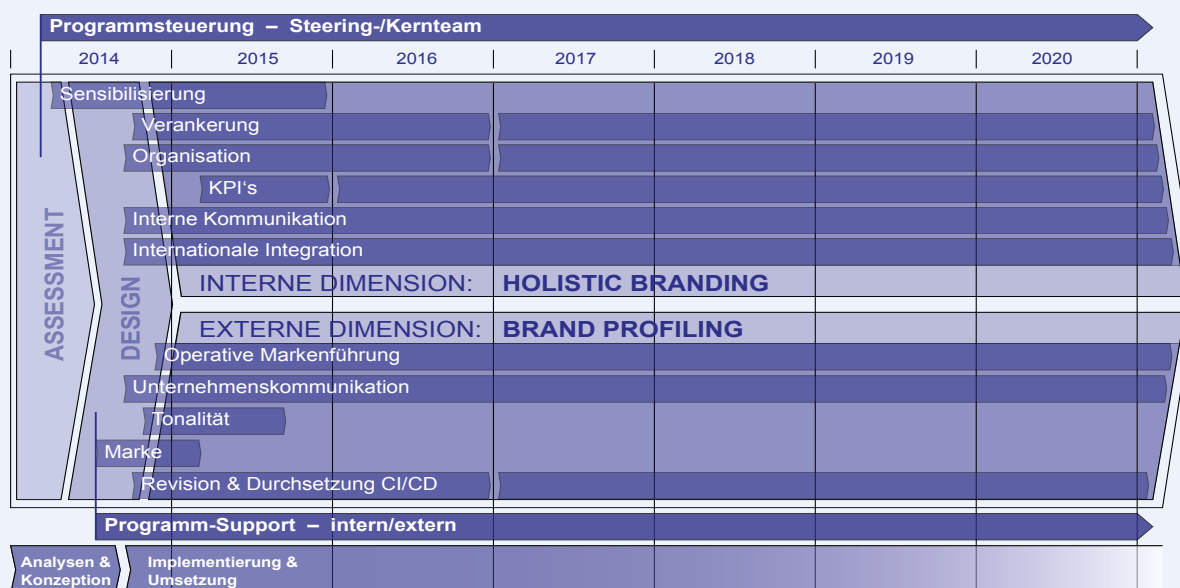
scheidungen, die gefällt werden müssen, Klarheit in Bezug auf Inhalt und Ausrichtung zu erhalten und dadurch zielgerichtet zu agieren. So zeigte dies schon früh im Management Wirkung, als beispielsweise mit dem Fokus auf die Marke über die Unternehmens- und Markenarchitektur entschieden wurde. Denn eine präzise Gewissheit über die Positionierung, die Wirkung und das Leistungsversprechen der Marke sowie über die angestrebte Wahrnehmung nach innen genauso wie nach aussen lässt Diskussions- und Entscheidungsprozesse zielgerichteter und bewusster erfolgen. Die Entwicklung und Definition eines Markensteuerrads für die zu repositionierende Marke Belfor in der Schweiz bildete denn auch den logischen Auftakt in der Programmgestaltung von Holistic Branding.

Die Konzeption, Disposition und strategische Ausgestaltung von Holistic Branding bei Belfor in der Schweiz musste von Beginn weg immer auch mit einem geschärften Blick über die Landesgrenzen hinaus erfolgen. Denn anders als bei den zuletzt in dieser Serie dokumentierten Case Studies, bei welchen es sich um inhabergeführte, reine Schweizer KMU

handelte, ist Belfor in der Schweiz mit rund 400 Mitarbeitenden in vier juristisch separierten Einheiten zwar ebenfalls eine Gruppe einzelner KMU. Zugleich ist die Schweizer Gruppe aber auch Bestandteil des internationalen Belfor-Konzerns, der mit Hauptsitz in den USA weltweit in über 30 Ländern mit mehr als 8000 Mitarbeitenden operiert. Auch wenn den einzelnen Ländergesellschaften einiges an Autonomie gewährt wird, so leisten sie aus der Markenperspektive dennoch alle einen substanziellen Beitrag an die Bildung und Wahrnehmung der Marke Belfor. Bewusst oder unbewusst, gesteuert oder zufällig und historisch wachsend sowie über eine Vielzahl unterschiedlicher Kultur- und Mentalitätsräume hinweg.

Sonderfall Schweiz

Auch wenn es oft missbräuchlich vorge-schoben wird und in Zeiten von Globalisierung und Virtualisierung auch lange nicht mehr immer wirklich zutrifft – im vorliegenden Case müssen die hier landesspezifisch gegebenen Rahmenbedingungen tatsächlich als Sonderfall und -konstellation betrachtet werden. Histo-

Abb. 2: Programmgestaltung Holistic Branding bei Belfor Schweiz


risch gewachsen, präsentieren sich Leistungsumfang und -breite, die Entwicklung des Kerngeschäfts der Sanierung sowie auch die Anforderungs- und Organisationsstruktur auf der Kundenseite in

zahlreichen Punkten abweichend oder zum Teil sogar einzigartig innerhalb der globalen Gruppe. Die Anforderung an die Markendefinition und -führung bei Belfor in der Schweiz musste somit zwar klar

unter die weltweiten Prämissen gestellt, darunter aber marktspezifisch adaptiert und den hier gegebenen Rahmenbedingungen entsprechend angepasst sowie darauf ausgerichtet werden. Dies erforderte viel Sensibilität und eine klare Linienführung von der Geschäfts- und der Programmleitung, um authentisch und dadurch glaubwürdig zu bleiben. Denn sowohl Reorganisation wie auch Repositionierung und Markenführung für die Schweiz sollten zugleich auch für den Konzern und seinen globalen Brand in stärkender Weise Wirkung erzielen.

In den vergangenen Jahren konnte sich die erfolgsverwöhnte Belfor Schweiz in einem bequemen Zustand bewegen. Entsprechend konstant und nahezu statisch wirkte sich diese Zeit auf die Belegschaft aus, wie mit Veränderungen umzugehen war. Um die zeitgleich über mehrere Unternehmensdimensionen lancierten Neuerungen, Anpassungen und Optimierungen überhaupt erfolgreich durchführen und -setzen zu können, musste die Unternehmensgruppe deshalb auch kulturell möglichst schnell darauf ausgerichtet werden. So galt der klare erste Programmfokus der internen Perspektive.

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.

Mitarbeiterinterviews und -auswertungen, Struktur- und Prozessanalysen sowie das Augenmerk auf die Führungs-Crew wurden gezielt als Vorbereitung für die Disposition der internen Markenbildung genommen.

Acht Wirkungsdimensionen

Erst der Abschluss der internen Reflektion führte in der Folge denn auch zum Abschluss der sogenannten «Assessment-Phase» des Holistic-Branding-Programmes. Darauf aufbauend konnten im Rahmen des Programm-Designs sodann die primären Zielebenen und Wirkungsdimensionen identifiziert und definiert werden.

1. **Identifikation:** Steigerung von Motivation, Performance, Stolz, Selbstbewusstsein
2. **Brand Leadership:** Ausbau der Position als quantitativer Markt- und qualitativer Markenführer
3. **Employer Branding:** Stärkung der intern und extern wirkenden Attraktivität als Arbeitgeber
4. **Preis-Premium:** Nachhaltige Rentabilitätssicherung über Mehrleistung und Qualitätsausbau
5. **Kundenbegeisterung:** Service-Excellence und gelebter Kundenperspektiven-Fokus
6. **Marktwachstum:** Markt- und Kundenzuwachs durch überzeugende Marktleistungen
7. **Kundensegmentserweiterung:** Dialog und Interaktion zur Ausdehnung auf weitere Zielkunden
8. **Geschäftsfelderweiterung:** Logische Erweiterung vor- und/oder nachgelagerter Leistungen

Zeitlich leicht versetzt wurden alle acht Ziel- und Wirkungsdimensionen umgehend fast parallel zueinander in Angriff genommen und flossen mit sofortiger Wirkung auch in alle teilweise bereits schon lancierten strategischen Initiativen und Projekte mit ein. So konnte die inhaltlich abgleichende und strategisch ausrichtende Wirkung von Holistic Bran-

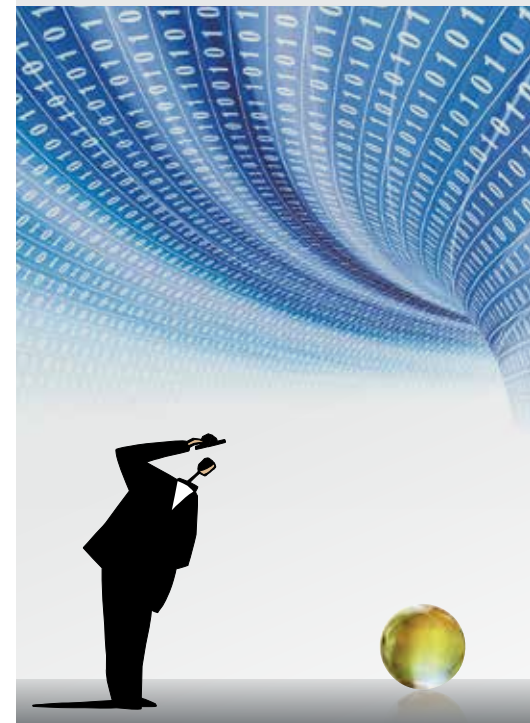
ding über sämtliche Veränderungsprozesse hinweg sehr schnell und wirkungsstark implementiert werden.

Neun Teilprojekte

Zur Sicherstellung der acht Ziel- und Wirkungsdimensionen sowie für die Abgleichung und Abstimmung der bereits lancierten strategischen Initiativen und Projekte wurde das Holistic-Branding-Programm entsprechend ausgestaltet. Unter Beibehaltung der drei Projektphasen (Assessment, Design, Operations) sowie der beiden Dimensionen Intern/ Extern wurden neun Teilprojekte mit jeweils mehreren Massnahmen spezifiziert und zeitlich für die Programmdauer 2014 bis 2020 etappiert und aufeinander abgestimmt. Dabei wurden bewusst operative Dimensionen wie Kommunikation und Markenführung neben verzögert wirkungsvolle strategische Projekte gestellt. Dadurch konnte unter Beibehaltung der langfristigen Zieldimensionen dennoch auch schon eine unmittelbare Wirkung im laufenden Prozess erreicht und sichergestellt werden.

Eine wichtige Massnahme in der Programmgestaltung von Holistic Branding war angesichts der mehrschichtigen Veränderungsdimensionen die Installation eines Steuerungs- und Kern-Teams, welches die gesamte Geschäftsleitung mit einbezog respektive sogar aus ihr heraus gebildet wurde. Damit konnten sowohl die konzeptionellen und die definitiven Dimensionen der strategischen Programmdisposition wie auch eine unmittelbar und direkt wirksame Integration in die laufenden Aktivitäten des operativen Managements sichergestellt werden. Das beschleunigte von Beginn weg die Durchdringung, steigerte die interne Akzeptanz und Unterstützung und förderte die Transparenz und Kommunikation über den gesamten Veränderungsprozess hinweg.

Nach Feststehen von Programmgestaltung und -disposition wurde als erste nach innen spür- und sichtbare Aktion im



Mit ALL CONSULTING und «ABACUS vi» flexibel und mobil in die Zukunft.

Machen Sie Ihr KMU mit der revolutionären Software «ABACUS vi» fit für die Zukunft. Diese neu entwickelte Software lässt sich perfekt an die Bedürfnisse moderner KMU-Betriebe anpassen. Dank über 20 Modulen können wir Ihnen Ihr individuelles ERP System nach Ihrem Bedarf zusammenstellen. Gerne stehen wir Ihnen beratend zur Seite. Rufen Sie uns an. Telefon 0848 733 733

ABACUS vi

- Flexibler, plattformunabhängiger Online Zugriff
- iPad App für grösste Mobilität
- Kompatibel mit früheren ABACUS Versionen
- Intuitiv – Anpassungsfähig – Branchen-unabhängig

ALL CONSULTING AG
9000 St.Gallen | 6003 Luzern
8306 Brüttisellen | 4500 Solothurn

Telefon 0848 733 733
www.all-consulting.ch
info@all-consulting.ch

Ihr Vertriebspartner für
 **ABACUS**
business software

Oktober/November 2014 eine Roadshow durchgeführt. CEO Sandro Gerber besuchte dabei gemeinsam mit der internen und externen Programmleitung insgesamt sieben von zwölf Standorten, an welchen die gesamte Belegschaft zusammengeführt und über das frisch gestartete Programm informiert wurde. Der Entscheid für diese ausgesprochen frühzeitige Mitarbeiterinformation und -integration wurde bewusst gefällt, um die Gemeinschaftswirkung des Programms sowie den Einbezug jedes Einzelnen als wichtige Protagonisten in diesem Transformationsprozess sicherzustellen. Zugleich wurden alle Mitarbeitenden auf die Relevanz der Marke sowie auf ihre elementare eigene Rolle in diesem Zusammenhang sensibilisiert.

Erwartungs-Management

Geschäfts- und Programmleitung bei Belfor waren sich im Klaren, dass diese frühzeitige Informationspolitik auch seine Schattenseiten haben kann. Während ein Grossteil der Belegschaft es wie angestrebt auch tatsächlich als Zeichen von Wertschätzung und Einbezug wertete, so kamen daneben auch Stimmen auf, aus welchen bald schon eine ziemliche Ungeduld zum Vorschein kam oder auch Widerstände bemerkbar wurden. Die sofortige Spürbarkeit und Wirkungsentfaltung in einem strategisch ausgelegten Change-Programm ist per se nur bedingt und nur für bestimmte Bereiche und Funktionen gegeben. Um diesem Aspekt Rechnung zu tragen, wurde für nur gerade drei bis vier Monate darauf eine nächste Durchführung der Road-show angesetzt. Der wiederholte sowie niederschwellige Dialog zwischen Mitarbeitenden und Programmleitung stand zu jeder Zeit im Fokus, um interne Transparenz, Glaubwürdigkeit und Akzeptanz sicherzustellen. «

In der nächsten Ausgabe des «KMU-Magazin» (12/2015) widmen wir uns der Wirkung des Holistic-Branding-Programms, welches nach nur gerade gut eineinhalb Jahren heute schon zu erkennen und dokumentieren ist.



Die Serie «Operations – Praxisbeispiele»

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)



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