

Markenführung

# Holistic Branding, Part III – Teil 9

## Case Study: Sanierung, Teil 3/3

Die Serie «Holistic Branding» zeigt, wie sich über eine ganzheitliche Markenführung nachhaltiger Erfolg entfalten lässt. Der Schweizer Marktführer für Sanierung von Wasser- und Brandschäden Belfor macht sich seit April 2014 mit Holistic Branding fit für die Zukunft. Der dritte Teil dieser Case-Study veranschaulicht, welche Wirkung damit erzielt wurde.

› Pascal D. Staub, Sandro Gerber

Ein intensivierter Wettbewerb, ein stark fragmentierter sowie transformierter Markt, vier Dienstleistungsmarken, eine Firmengruppe aus vier weitgehend individuell agierenden Unternehmen, 12 auf ihr regionales Umfeld fokussierte Standorte und rund 400 Mitarbeitende. Dies bildete den strukturellen Rahmen für das seit Mitte 2014 laufende, strategische Programm zur nachhaltigen Sicherung der Marktführerposition der Belfor (Suisse) AG. Unterschiedliche Kulturen, Tätigkeitsfelder, Selbstbilder und Sprachen rundeten diese Ausgangslage ab.

### Positive erste Bilanz

Mit einem ganzen Paket strategischer Initiativen nahmen der neue CEO Sandro Gerber und das Top-Management die Aufgabe in Angriff, die Gruppe stärker aufeinander auszurichten, die Marktbedürfnisse noch optimierter zu befriedigen und so Belfor in der Schweiz für die Zukunft fit zu machen. Und die zeitgleiche Einführung von Holistic Branding diente dazu, diese Initiativen zusammenzuführen und aufeinander abzustimmen. Rund eineinhalb Jahre nach dem Start kann die Unternehmensgruppe nun bereits eine

### Steckbrief Belfor

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

erste positive Bilanz über das bisher Erreichte ziehen.

Jedes Konzept und jede Strategie ist jeweils nur so gut wie ihre Umsetzung. Entsprechend wichtig ist es sowohl für die Belegschaft eines Unternehmens wie auch für das Management selbst, konkrete Ergebnisse vorweisen zu können. Mit der Kommunikation von Plänen, Ideen und Gedanken können Begeisterung und Motivation bei der Belegschaft geweckt werden. Doch wenn nach diesen Worten keine Taten, keine spür- und belegbare Ergebnisse vorgewiesen werden können, dann verflacht nicht nur die Strategie. Auch die Unternehmensführung büsst substantiell von ihrem Lebenselixier ein: ihrer internen Glaubwürdigkeit.

Im Rahmen der letzten von drei Standort-Roadshows, die seit Programmstart zur Sicherstellung der internen Kommunikation durchgeführt wurden, konnte die Unternehmensleitung im Oktober den Mitarbeitenden bereits eine ganze Liste Massnahmen, erreichte Etappenziele und Zwischenerfolge vorlegen. Das Unterneh-

men ist gut auf Kurs. 2014 stand im Zeichen der strategischen Konzeption und Disposition, 2015 wurde die Transformation eingeleitet und durchgezogen und 2016 folgt nun die Umsetzung und Realisation. Die entsprechenden Weichen für die Zukunft sind gestellt.

### Marke als Identifikator

Ohne den Entscheid zur Zusammenführung der unterschiedlichen Unternehmen in die Belfor (Suisse) AG und die Reduktion und Fokussierung auf nur noch eine Marke hätte in dieser unternehmerisch kurzen Zeitspanne nicht so viel bewegt und erreicht werden können. Auch wenn sich die Gruppenleitung zu Beginn mit diesem Entscheid nicht leicht tat und damit ein intensiver und kräftezehrender Prozess eingeleitet wurde, so erweist er sich heute als absolut richtig. Denn die Reduktion auf eine gemeinsame Marke schaffte nicht nur die elementare Voraussetzung für ein standort- und firmenübergreifendes «Wir-Gefühl», sondern auch die Grundlage für das Ausrollen des Marken- und Marktleistungs-

### 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.



# Technologien, die bewegen. Wir haben die Stories.

**Lesen Sie spannende Geschichten, Experteninterviews oder Kolumnen und erweitern Sie Ihr Wissen rund um Antriebstechnik mit der aktuellen Ausgabe: Dein Freund und...**

**Roboter im Haushalt, in der Industrie und im Katastropheneinsatz.**

Apple



Android



Windows



[magazin.maxonmotor.ch](http://magazin.maxonmotor.ch)

**maxon motor**

driven by precision

versprechens. Dieses wurde im Rahmen der definitorischen Arbeit präzise und übergeordnet für Belfor in der Schweiz spezifiziert und ausformuliert.

Ein entscheidender, marktgerichteter Aspekt der Markendefinition im Rahmen

des Programmes war es, die bisher weitgehend individuell, unabhängig voneinander und kaum koordiniert am Markt angebotenen Leistungen neu zu einem Leistungskatalog zusammenzuführen. Mit der übergeordneten Formulierung «Der führende Partner für Vorbeugung

und nachhaltige Behebung von Schäden an Gebäuden und deren Infrastruktur. Jederzeit, schweizweit, weltweit.» wurde eine kommunikative Speerspitze definiert. Beginnend mit dieser Formulierung lässt sich jede einzelne Leistungskomponente des Angebotsportfolios von

### «Das Vorhandensein einer klaren Vision ist unabdingbar»

*Sandro Gerber, CEO der Belfor (Suisse) AG, über seine Erfahrungen während der Neustrukturierung der Unternehmensgruppe sowie über Wahrnehmung und Wirkung von Holistic Branding.*

**Herr Gerber, eineinhalb Jahre sind ein relativ kurzer Zeitraum, um strategisch wie auch operativ Wirkung zu erzielen. Inwiefern hat Sie Holistic Branding dabei in Ihrem Vorhaben unterstützt?**

Die Fragestellungen, mit welchen wir uns im Rahmen von Programmstart und -einführung konfrontiert sahen, haben enorm viel zur Klarheit und Entscheidungssicherheit in der ganzen strategischen Arbeit, Konzeption und Disposition beigetragen. Zudem konnte innert kürzester Zeit eine Abstimmung innerhalb des Managements erzielt sowie von innen heraus ein gemeinsames, zielfokussiertes Bewusstsein über das anstehende Vorhaben geschaffen werden. Dies hat die nun laufende Umsetzung wesentlich unterstützt und beschleunigt.

**Sie haben sich im Zuge der strategischen Entwicklung für die Vereinheitlichung des Markenauftritts entschieden. Welche Vorteile können Sie heute aus diesem Schritt bereits schon erkennen?**

In erster Linie ist vieles einfacher, klarer, zentrierter, logischer und nachvollziehbarer geworden. Im internen Umgang und Bewusstsein genauso wie auch in der externen Markt- und Kundenansprache. In der heutigen Zeit der Informations- und Reizüberflutung sind Klarheit, Reduktion und Fokussierung zentrale Treiber auch für unternehmerischen und wirtschaftlichen Erfolg. Denn dadurch fühlt sich letztlich erst der Kunde ernst genommen und verstanden.

**Auf den schnellen Blick muten die Erweiterung des Leistungsangebots und die Reduktion des Markenportfolios etwas gegensätzlich an. Wieso ist das für Sie kein Widerspruch?**

Mittlerweile hat sich die Erkenntnis auch ausserhalb der grossen FMCG-Multis wie Unilever, Nestlé, P & G und so weiter durchgesetzt, dass Vielfalt und Dachmarke keinen Widerspruch darstellen. Die Marken- sowie Reputationsstärke, die sich aus der daraus klar ersichtlichen Zugehörigkeit ergibt, schafft Vertrauen. Und dies wiederum ist die Grundlage für eine erfolgreiche Leistungspalette, die somit auf dem soliden Fundament der Kernkompetenz der Dachmarke steht. Darüber hinaus schaffen 360-Grad- und Full Service aus einer Hand nicht nur Mehrwerte, sondern auch eine ausgeprägte Convenience aus Sicht des Kunden.

**Die geografische und sprachliche Heterogenität Ihres Unternehmens stellt besondere Ansprüche an die Konzeption und Umsetzung einer strategischen Transformation. Welchen Unterstützungsbeitrag liefert Ihnen da Holistic Branding?**

Das Programm stellt die interne Perspektive, die Integration und Interaktion der Mitarbeitenden bei der Lancierung eines Veränderungsprozesses in den Vordergrund. Gerade bei uns hat dies angesichts der Vielfalt an Kulturen, Geschichte, Sprachen und Mentalitäten eine zentrale Rolle gespielt, um die für unser Vorhaben notwendige Akzeptanz und Bereitschaft zu gewinnen. Wir sind dadurch bereits heute schon weitgehend zu einem Ganzen zusammengewachsen, was vorher nur gegeben war.

**Die Anforderungen an das Management in einem «Fitness-Programm», wie es sich Ihr Unternehmen verordnet hat, sind ebenso enorm wie auch für die gesamte Belegschaft. Fördert oder mindert dies Identifikation und Motivation?**

Mitarbeitende und Management haben in den zurückliegenden Monaten Ausserordentliches geleistet. Vieles davon geschah auf der Grundlage von Eigeninitiative und dokumentierte ein hohes Commitment. Die Möglichkeit, sich aktiv und mit hoher Eigenverantwortung in diesen spannenden Prozess einzubringen, hat in der überwiegenden Mehrheit der Belegschaft die vorhandene Motivation gesteigert und die Identifikation gestärkt.

**Würden Sie anderen Unternehmern eine markenfokussierte Ausrichtung und die Einführung von Holistic Branding empfehlen? Und wenn ja, in welchen unternehmerischen Situationen?**

Selbstverständlich empfehle ich die Anwendung wärmstens weiter. Sie ist besonders gut für Unternehmen geeignet, die in einem komplexen Umfeld eine Gesamttransformation vor sich haben oder dringend von innen heraus eine neue Positionierung ausarbeiten oder verschiedene gewachsenen Strukturen und Kulturen zusammenführen müssen. Unabdingbar dabei ist das Vorhandensein einer klaren Vision, gestützt mit einem langfristig festgelegt und ausgeklügelt strukturierten Plan, ausgestattet mit der notwendigen Flexibilität, sich auf Einwirkungen neu einzustellen oder anzupassen sowie eine Mindestmenge an stark belastbaren, Gestaltungsraum liebenden Schlüsselpersonen, die sich von Anfang an committieren, tatkräftig im Boot mitzurudern.

Belfor Schweiz sinnvoll, logisch und nachvollziehbar einbetten.

Der klassischen Struktur eines Holistic-Branding-Programmes folgend, können sowohl die lancierten Teilprojekte wie nun auch die ersten Ergebnisse zum einen dem internen, zum andern dem externen Blickwinkel zugeordnet werden (vgl. hierzu «KMU-Magazin» 11/2015, S. 36). Denn auch wenn in bewährter Weise der primäre Fokus während der ersten Programmphase eher nach innen gerichtet ist, so wurden hier erste Ergebnisse bereits auch von aussen her sichtbar, und die Revision des Aussenauftretens wurde natürlich schon parallel detailliert vorbereitet. Spür- und sichtbar wurde aus beiden Perspektiven zunächst die Einheitlichkeit auf den Brand Belfor ausgerichtete Markenzusammenführung. Die Visibilität der bestehenden Marken Renovit, Renovit Transformations und Belfor Prevention wurden in der Schweiz vom Markt genommen. Die juristische Zusammenführung der dahinter stehenden Entitäten ist sowohl intern wie extern kommuniziert, der formale Vollzug erfolgt nun per 2016.

Neben der Angebotsbreite stellte zusätzlich die bewusste Berücksichtigung der Dreisprachigkeit in der Schweiz eine gesteigerte Herausforderung an die Umsetzung – insbesondere im visuellen Branding. Die Lösung fand sich in einer Kombination aus der Dachmarke und einem detaillierten, der Marke hinzugestellten Deskriptor. Und dieser wurde in den drei Landessprachen entsprechend fix und einheitlich definiert. Aus dem gesamten Leistungsangebot der Gruppe wurde ein aus Kundensicht nachvollziehbarer und in sich stimmiger Wirkungsdreiklang rund um den Kernkompetenzbereich «Infrastrukturschäden» formuliert: vor Schäden (Prävention), bei Schäden (Sanierung) und nach Schäden (Renovation).

Wie bereits schon im vorangehenden Artikel erwähnt, war die Zusammensetzung der Projekt- und Programmsteuerung entscheidend für das zeitnahe Erzielen

konkreter Ergebnisse. Bei Belfor setzten sich Programm- sowie Unternehmenssteuerung identisch zusammen, wodurch alle relevanten Entscheider zugleich auch in die Projektleitung integriert waren. Die Beteiligten zu Betroffenen zu machen, vereinfachte, beschleunigte und optimierte die Prozesse und diente zugleich der Effektivität und der Effizienz. Zudem waren so die Integration aller internen Anspruchsgruppen sowie die Durchdringung sämtlicher Unternehmensbereiche durch das Holistic-Branding-Programm gegeben.

### Phase 1 abgeschlossen

Mit acht Wirkungsdimensionen und neun Teilprojekten wurde das Holistic-Branding-Programm zur Sicherstellung der Zielerreichung ausgelegt (vgl. hierzu mit dem «KMU-Magazin» 11/2015, S. 37). Der definitorische Bereich davon konnte mittlerweile bereits abgeschlossen und in die Umsetzung überführt werden. Die länger dauernden Aspekte und Teilprojekte wie etwa die Verankerung, Organisationsentwicklung und -anpassung, das Controlling über KPI's, interne und Unternehmenskommunikation wie auch die kontinuierliche Abstimmung und Koordination mit den internationalen Mutter- und Schwestergesellschaften werden zunehmend laufend im Rahmen der betrieblichen Weiterentwicklung innerhalb von Belfor Schweiz institutionalisiert und integriert.

Aus nachvollziehbaren Gründen, können hier selbstverständlich keine Details von Strategie und Umsetzung dokumentiert werden. Einige «unverfängliche» Punkte seien hier aber dennoch aufgeführt, da auch extern ersichtlich und, sofern für die jeweiligen Auftraggeber relevant, diesen direkt schon kommuniziert: Belfor wurde in der Schweiz neu mit drei Geschäftsbereichen gemäss oben dargelegtem «Dreiklang» organisiert, teilweise unter hierfür neu rekrutierten Fachexperten und Führungskräfte gestellt, verschiedene Management-Tools (BI Reporting, Controlling, HRMS, QMS) konnten erfolgreich

## Ihr Schritt in die Selbständigkeit!

Die FEE-Consult AG ist mit ihrem spezifischen Ansatz (F.E.E.-Methode) schweizweit führend in der Management- und Organisationsberatung tätig. Sie hat bereits mehr als 20 überzeugenden Beraterpersönlichkeiten den Schritt in eine vielversprechende Zukunft ermöglicht. Mit unserem Credo „wir stärken Stärken“ sind unsere Franchisenehmer äusserst erfolgreich tätig.

Wir suchen Persönlichkeiten, die sich eine eigene Existenz aufbauen wollen und ihre verkäuferischen und beratenden Fähigkeiten als selbstständiger

## Managementberater

voll einsetzen möchten. Ihre neue Existenzgründung wollen Sie geplant, ohne unkalkulierbare Risiken, anpacken und sich einen vielseitigen Arbeitsalltag schaffen. Sie strukturieren Prozesse, sichern das vorhandene Knowhow, schlagen notwendige organisatorische Anpassungen vor und unterstützen Ihre Kunden während der gesamten Projektphase. Danach betreuen Sie Ihre Kunden über Jahre mit „internen Audits“. Die patentierte Methode, die auch ein softwarebasiertes Toolset einschliesst, erlaubt eine strukturierte und dokumentierte Beratung und generiert direkt messbaren Kundennutzen. In der sorgfältig gestalteten Einführungsphase werden Sie mit dieser Methode vertraut gemacht. Zudem werden Sie von den Erfahrungen Ihrer zukünftigen Beraterkollegen profitieren. Wir wenden uns an engagierte Persönlichkeiten mit **Verkaufs- und Führungserfahrung**. Da die angewandte Methode nicht branchenspezifisch ist, ergeben sich Chancen für Interessenten mit unterschiedlichem Werdegang. Erfahrungen im Qualitäts- oder Ingenieurwesen sind von Vorteil, aber keineswegs zwingend. Vorausgesetzt wird die Fähigkeit, Beratungsmandate zu akquirieren und das eigene Beziehungsnetz zielgerichtet zu erweitern. Neben Kreativität und analytischem Denken werden Kommunikationsgewandtheit, hohe Leistungsbereitschaft und gute Teamfähigkeit gewünscht. Der Eintritt in das bestehende Partnernetzwerk ist mit einem finanziellen Engagement verbunden. Dieses Investment ist durch entsprechende Gegenwerte abgesichert.

Bitte rufen Sie uns für eine unverbindliche Vorabklärung an oder senden Sie Ihre Bewerbungsunterlagen per E-Mail. Wir danken Ihnen für Ihr Interesse und freuen uns auf Ihre Bewerbung.



**FEE-Consult AG**  
**Paul N. Burch (CEO)**  
**Trottenackerstrasse 4**  
**CH-8102 Oberengstringen**  
**www.fee-consult.ch**  
**044 751 80 20**  
**buero.p@fee-consult.ch**



eingeführt werden, und die Mobilität der Mitarbeitenden wurde über Onlinedienste, -technologie und digitale Prozesse substanzial gefördert und gestützt. Zudem wurde ein Weiterbildungs-, Trainings- und Schulungsprogramm entwickelt, verabschiedet und teilweise auch schon gestartet. Parallel dazu wurde die interne Kommunikation intensiviert und formal in eine neue Dimension gebracht.

### Externe Etappenziele

Auch in der äusseren Wahrnehmbarkeit konnte schon einiges umgesetzt und erreicht werden. So z.B. der Abschluss verschiedener strategischer Partnerschaften, eine Lancierung von Pilotprojekten in neu ausgelegten Geschäftsfeldern, die Revision und Erweiterung des allgemeinen Leistungsangebots oder die Vereinfachung und Zusammenführung der Kundenansprache. Und parallel dazu führten die Erarbeitung, Entwicklung und Definition der strategischen Erfolgsposition zu einem revidierten und vereinheitlichten Markenauftritt, der im Sinne einer «Evolution» das bestehende Branding logisch und nachvollziehbar optimierte und vervollständigte. Im Verlaufe des dritten Quartals wurde eine neue Website lanciert, in der sich die Neuerungen bei Belfor Schweiz entsprechend gut dokumentieren liessen.

Auch wenn bei diesem «Zwischenfazit» auf einige Erfolge in der Umsetzung geblickt werden kann, so ist weder für das Management noch für den CEO und das Unternehmen Zeit, sich auszuruhen. Die hochgesteckten Ziele und das ehrgeizige Programm mit dem Anspruch maximaler Kundenbegeisterung sowie die ungebremst dynamische Entwicklung des Marktes lassen dies nicht zu. Denn die nachhaltige Sicherstellung der Position als Markt- und Markenführer erfordert auf allen Ebenen einen maximalen oder zumindest optimalen Innovations- und Servicequalitätslevel. Dieses Bestreben wird für die weitere Transformation sowie in der Umsetzung von Strategie und Holistic Branding bei Belfor in der Schweiz die kommenden Jahre prägen. <<



### 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