

Markenführung

# Holistic Branding, Part III – Teil 6

## Case Study: Schreinerei, Teil 3/3

Die Serie «Holistic Branding» zeigt, wie sich über eine ganzheitliche Markenführung nachhaltiger Erfolg entfalten lässt. Part III der Serie widmet sich der Umsetzung. Die Domino Möbel AG implementiert seit 2013 über Holistic Branding eine Differenzierungsstrategie. Teil 3 dieser Case-Study veranschaulicht, welche Wirkung damit erzielt wurde.

› Pascal D. Staub, Markus Oberholzer

«Wer auf frischen Wind wartet, darf nicht verschnupft sein, wenn er kommt.» Der österreichische Schriftsteller und Kabarettist Helmut Qualtinger (1928–1986) bringt auf humoristische Weise auf den Punkt, was für das Unternehmen Domino Möbel AG und seinen CEO und Inhaber Markus Oberholzer das Motiv für die Strategie darstellte, welche seit 2013 umgesetzt wird. Die Nase im Wind zu haben, sich mit Querdenken und Selbstkritik immer wieder neu zu erfinden, um den sich stetig wandelnden Bedürfnissen von Kunden und Markt gerecht zu werden, ist täglicher Ansporn für Domino.

Die nach dem Grundsatz von Holistic Branding konzipierte Markenstrategie des Unternehmens verdeutlicht anschaulich, dass «Branding» entgegen der verbreiteten Spontan-Assoziation weit über eine rein visuelle Dimension hinausgeht und nur über eine ganzheitliche Implementierung letztlich auch authentisch sein kann.

### Echte Werte-Integration

Innovation als Unternehmenswert ist kein zu kopierender Trend, sondern eine notwendige, unternehmerische Grund-

haltung. Und diese ist bei Domino heute schon weitgehend zum Bestandteil von Kultur, Denk- und Handlungsweise geworden. In für ein KMU dieser Grösse extrem kurzer Zeit wurden bereits schon vier Innovationskomponenten entwickelt

und sind heute für Domino-Kunden erhältlich. Aber auch in der Art und Weise, wie Kunden beraten, wie individuelle Lösungen gesucht, entwickelt und gefunden werden, wird Innovation als gelebter Unternehmenswert und Kernpunkt des

### Steckbrief Domino Möbel

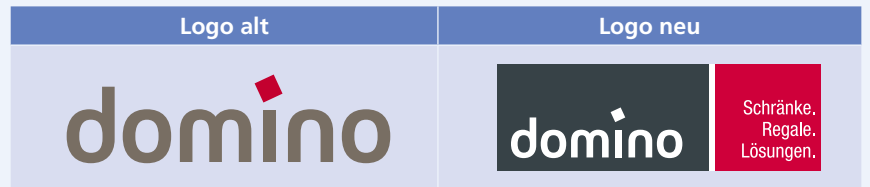
<b>Unternehmen</b>	Domino Möbel AG
<b>Gründung</b>	1972
<b>CEO/Inhaber</b>	Markus Oberholzer (seit 2009)
<b>Branche</b>	Möbelschreinerei, spezialisiert auf Schränke und Regale nach Mass
<b>Art</b>	Inhabergeführtes Handwerks-KMU
<b>Grösse</b>	ca. 20 Mitarbeitende
<b>Sitz</b>	Muttenz/BL
<b>Geogr. Ausrichtung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

heutigen Geschäftsmodells konkret spürbar. Um der «Abgedroschenheit» dieses Begriffes Rechnung zu tragen, wurde «Innovation» denn auch bewusst nicht selbst als Primärwert, sondern als Bestandteil und Aspekt des primären Unternehmenswertes «Individualität» innerhalb des Werteprofiles integriert.

Eine Vielzahl an Unternehmen schreibt sich heute «Innovation» auf die Fahne. Doch bei genauem Hinsehen können nur wenige das daraus erwachsende Leistungs- und Wertversprechen auch wirklich halten und einlösen. Dass diesem mittlerweile auch weitläufig bekannten Aspekt Rechnung getragen und ganz gezielt auch täglich der (Gegen-)Beweis dazu geliefert werden muss, war und ist der Domino Möbel AG klar. Holistic Branding als Implementierungsmodell und -methode unterschiedlichster Unternehmens- und Positionierungsstrategien ist denn auch ihr Garant, dass dies wirklich erfolgt, nachhaltig spürbar ist und bleibt.

In den ersten beiden Artikeln dieser Case-Study haben wir Hintergrund, Ursprung, Konzeption und Strategie der auf Wahrnehmung und Wirkung ausgerichteten Managementphilosophie beschrieben, wie sie nun bei Domino seit gut zwei Jahren gelebt wird. Ebenfalls haben wir die stark emotional ausgerichtete Positionierung und die Implementierung in die

**Abb. 1: Redesign des Unternehmenslogos**



Unternehmensprozesse aufgezeigt. Nun möchten wir Ihnen erste konkrete Ergebnisse darlegen und aufzeigen, wie sich dies als Veränderungsprozess in dieser kurzen Zeit auf das Unternehmen und dessen Aussenwahrnehmung schon ausgewirkt hat.

**Ablauf der Implementierung**

Beginnend mit einem Geschäftsmodellworkshops im Juni 2013 wurde das Markenleistungsspektrum der Zukunft für und mit Domino entwickelt, erarbeitet und definiert. Es folgte die Lancierung der regelmässig sich austauschenden Innovationsgruppe, welche für die heute schon sichtbaren Ergebnisse verantwortlich zeichnet. Auf der Basis des erweiterten Markenprofils wurde im Anschluss dann auch eine zielgerichtete Überarbeitung der Unternehmensmarke sowie des visuellen Markenauftritts beauftragt. Damit wollte man nicht nur nach innen, son-

dern auch nach aussen hin ein klares Statement zum lancierten Veränderungsprozess abgeben. Parallel dazu nahmen wir auch eine Revision der bestehenden Markenstrategie vor. Aus der bisherigen Einmarkenstrategie wurde eine Markenarchitektur abgeleitet und implementiert, welche die Zielsetzungen der Unternehmensausrichtung optimal stützt.

Von Beginn weg stand fest, dass wir am Unternehmens- und Markennamen festhalten wollten. Die über 40 Jahre im Markt kontinuierlich aufgebaute und etablierte Reputation sollte nicht geschwächt werden. Dennoch wurde in der Markenanalyse erkannt, dass der Markenname grundsätzlich als schwach, austausch- und verwechselbar eingeschätzt werden musste. Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, wurde der bisherige Claim gestrichen, durch einen neuen ersetzt und zugleich auch als fixen Bestandteil der neuen visuellen Unternehmensmarke de-

**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 unter anderem 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.

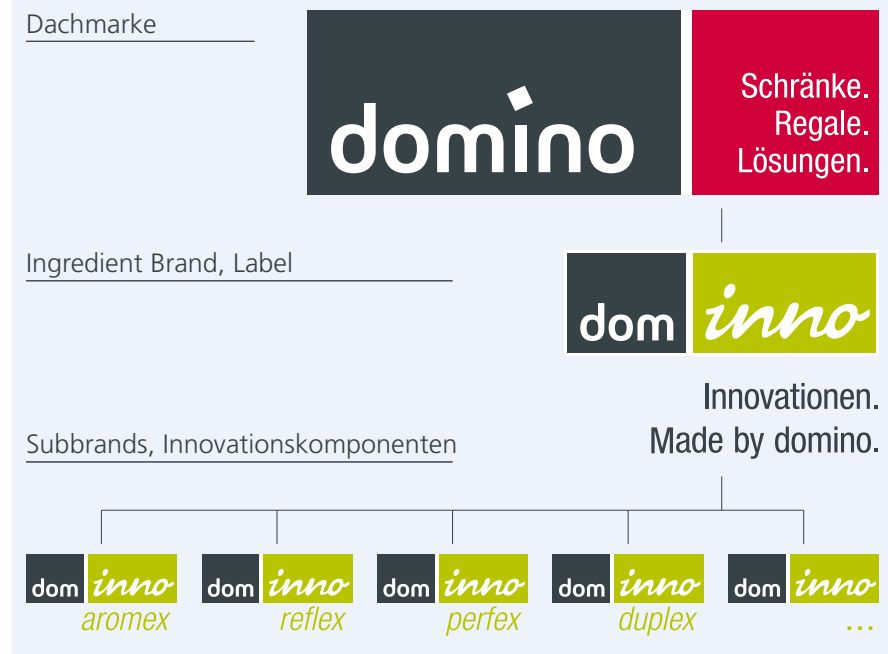
Die Wirkung daraus ist letztlich eine langfristige und nachhaltige Differenzierung im Wettbewerb und somit die wichtigste unternehmerische Grundlage für wirtschaftlichen Erfolg.

finiert (s. Abbildung 1). Mit «Schränke. Regale. Lösungen.» wurde ein deskriptiver Claim gewählt, der zugleich auch die Positionierung als Dienstleister und Lösungsanbieter transportiert. Durch diese Kombination wird der eigentlich generische Name der Unternehmensmarke spezifisch definiert, zugeordnet und inhaltlich aufgeladen.

### Einführung Markenarchitektur

Über die bisher eingesetzte Einmarkenstrategie konnten die strategischen Zielsetzungen von Geschäftsmodell und Markenleistungsspektrum nicht mehr ausreichend gestützt werden. Die Anforderungen an die Kennzeichnungsfunktion der Marke hatten sich mit der erfolgten Ausdehnung grundlegend verändert. Die Entwicklung hin zu einem eigentlichen Markensystem (siehe Abb. 2) war somit die nächste logische Konsequenz. Benötigt wurde eine Markenarchitektur, welche den Kernwert «Innovation» als Ingredient Brand und Qualitätslabel kommunikativ deutlich nach aussen zu tragen vermochte. Zu-

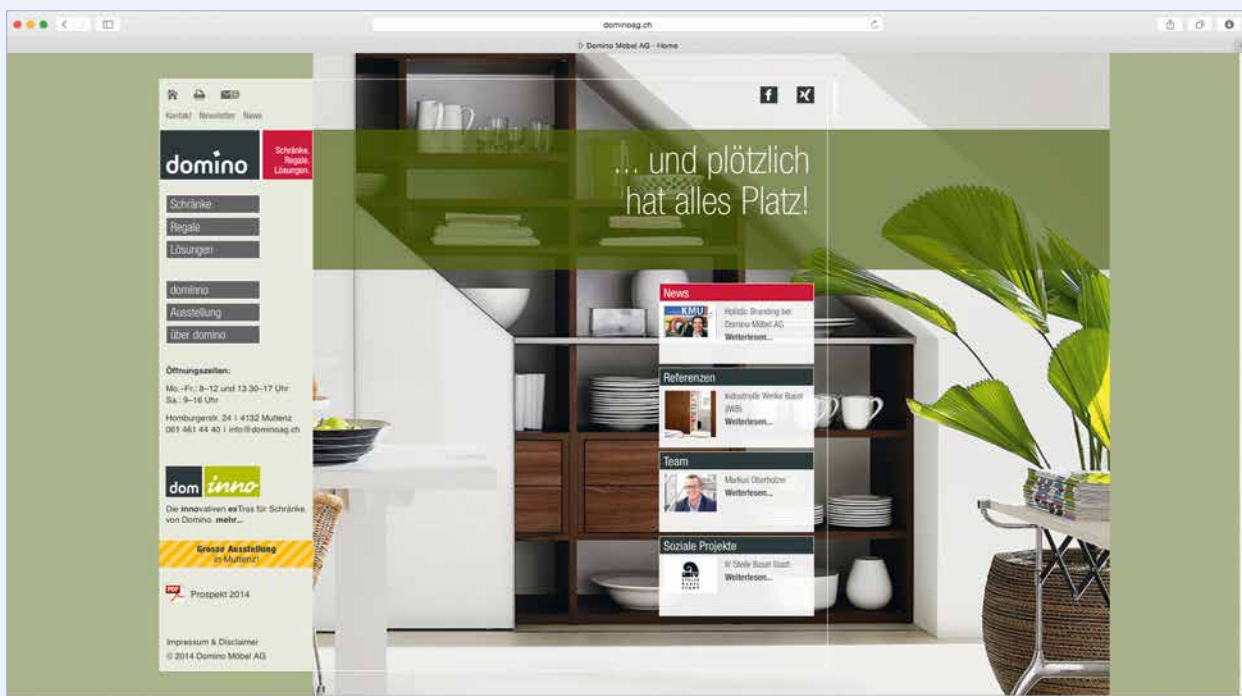
**Abb. 2: Markenarchitektur von Domino**



gleich musste sie aber auch die Basis dafür bilden, die fortlaufend entstehenden Innovationskomponenten über modular er-

weiterbare Subbrands individuell zu kennzeichnen und gezielt im Markt zu kommunizieren und zu positionieren.

**Abb. 3: Erscheinungsbild als visuelle Positionierung**



## Kunden- und Dienstleistungsorientierung merklich gesteigert

*Markus Oberholzer, CEO der Domino Möbel AG, im Gespräch mit dem «KMU-Magazin» über seine Erfahrungen während des Rebrandings sowie über Wahrnehmung und Wirkung von Holistic Branding.*

### Herr Oberholzer, was ist knappe zwei Jahre nach Lancierung von Holistic Branding für Sie der Hauptnutzen, den Sie daraus für Ihr Unternehmen erkennen können?

Als ein ursprünglich auf individuellen Schrankbau spezialisiertes Schreinereunternehmen verfügen wir heute schon über ein noch klarer profiliertes und geschärftes Selbst- wie auch Fremdbild. Sowohl der Initialprozess der Strategieentwicklung wie auch die seither erarbeiteten und realisierten Massnahmen verleihen mir als Unternehmer zudem eine deutlich stärkere Klarheit unserer Ausrichtung.

### Ein Eingriff in Geschäftsmodell, Unternehmensstrategie und -marke erfordert sowohl Mut wie auch Investitionsbereitschaft. Was bestärkt Sie darin, sich 2013 richtig entschieden zu haben?

Ich bin nicht nur ein «Kopf-», sondern auch ein ausgeprägter «Bauchmensch». Eine für mich wichtige Bestätigung, mich richtig entschieden zu haben, beziehe ich denn auch allein schon aus der Tatsache, dass es sich für mich «richtig anfühlt». Das positiv-

innovative Unternehmensklima, die spürbar starke Motivation meiner Mitarbeitenden und nicht zuletzt auch das Betriebsergebnis verleihen diesem Gefühl zudem ein rationales Fundament.

### Sie sprechen vom Arbeitsklima. Wie hat sich die Unternehmens- und Markenkultur bei Domino seither verändert?

Schon meine Vorgänger hatten grossen Wert auf ein gutes, wertschätzendes und respektvolles Unternehmensklima gelegt. Dies hat mir natürlich bereits schon eine gute Ausgangslage verschafft. Die heutige Domino-Kultur hat die ursprüngliche Qualität beibehalten, aber in den zurückliegenden Jahren spürbar an Dynamik, Frische, Offenheit, Innovations- und Leistungsbeurteilung zugelegt. Parallel dazu konnte auch die Kunden- und Dienstleistungsorientierung merklich gesteigert werden.

### Können Sie heute bereits schon anhand Ihres wirtschaftlichen Ergebnisses eine Wirkung im hart umkämpften Wettbewerb erkennen?

Unser Markt ist gesättigt und stagniert. Zudem drücken aufgrund der aktuellen Situation Anbieter aus dem angrenzenden Ausland in unsere Region und erschweren das Aufrechterhalten der für uns (über-)lebenswichtigen Marge. Trotzdem konnten wir unser Betriebsergebnis halten und sogar noch etwas steigern. Ich werte diesen Erfolg nebst sicherlich auch anderen Kompo-

nen, die hier hineinspielen, als ein Resultat des eingeschlagenen Kurses.

### Wie gross schätzen Sie den Anteil von Holistic Branding an Ihrem heutigen Unternehmenserfolg ein?

Nach nur gerade zwei Jahren seit Beginn des Prozesses und, realistisch betrachtet, einem guten Jahr möglicher Wirkungsentfaltung lässt sich dies nicht so klar bemessen. Wie zuvor aber schon ausgeführt, bin ich überzeugt, dass das im gegebenen Umfeld erreichte Ergebnis unter anderem auch auf unserer stark markenfokussierten Unternehmensführung zuzuordnen ist.

### Würden Sie anderen Unternehmern eine markenfokussierte Ausrichtung empfehlen? Und wenn ja, welches wären die wichtigsten Argumente?

Für mich als Unternehmer ist der grösste Mehrwert die Klarheit und Profilschärfe unserer heutigen Ausrichtung, die ich daraus gewinnen konnte. Somit ein klares Ja. Die verstärkte Integration und Identifikation der Mitarbeiter im und mit meinem Unternehmen sind für mich ein weiteres Argument. Insgesamt hat mich das geschärfte Bewusstsein über die markenprägende Wirkung aller Unternehmensdimensionen in der Denkhaltung bei meinen Entscheidungen geprägt. Dies ist in Zeiten, wo Differenzierung und Alleinstellung über Erfolg oder Misserfolg entscheiden, absolut wesentlich.

Der Produktlinien-Markename «dom-Inno» wird in der Kommunikation mit dem Slogan «Die innovativen exTras für Schränke von Domino.» beschreibend erläutert. Und diese «exTras» fanden denn auch im Rahmen der Nomenklatur Einzug, welche für diese Innovationskomponenten entwickelt wurde. Sie alle erhielten das Suffix «ex» und über den davorgesetzten Wortbestandteil wurde auf Gegenstand und Nutzen der Komponente hingewiesen. So werden heute mit «aromex» eine Innovation im Bedufts-

bereich, mit «reflex» eine Innovation mit Spiegeltechnik, mit «duplex» eine Innovation mit doppeltem Schubladenboden oder mit «greenex» eine nützliche Innovation für Golfspieler bezeichnet.

In der Entwicklung der neuen visuellen Markenwelt von Domino (siehe Abb. 3) wurde gezielt darauf geachtet, dass die Kreativität der umsetzenden Designer sich in klar definierten, konzeptionellen Eckplanken bewegte. Eine mit und bei Grafikern nicht immer einfach durch-

zusetzende Vorgabe. Doch das Ergebnis brachte die Bestätigung der Richtigkeit dieses Vorgangs und erntete letztlich sowohl von der Markt- und Kundenperspektive wie auch von allen am Prozess beteiligten Partner grosse Anerkennung. Die über die Markenwelt zu vermittelnden Positionierungsbotschaften lauteten: «aufgeräumt», «emotionalisierend», «ästhetisch», «Nutzen transportierend», «attraktiv» und «andersartig». Mit dem plakativ platzierten Slogan «... und plötzlich hat alles Platz!» wurde zudem der Claim

zum klaren Leistungsversprechen der Marke, zum Marken-Statement.

## Nachhaltige Differenzierung

Mit dem erweiterten Geschäftsmodell, dem holistisch verankerten Kernwert «Innovation», der darauf abgestimmten Angebotsgestaltung, Markenarchitektur und -strategie hat sich das Unternehmen Domino Möbel AG auf einen Weg der langfristigen Differenzierung und Unternehmenssicherung begeben. Insbesondere in wirtschaftlich fordernden Zeiten, in denen der Währungsmarkt und der globalisierte Wettbewerb das produzierende Gewerbe vor schwierige Aufgaben stellen, sind strategische Schritte und Entscheidungen wie die hier gezeigten ein starkes und Erfolg versprechendes Gegenmittel.

Immer wieder aufs Neue haben wir im Rahmen der Publikationen zu Holistic Branding betont, dass Markenstrategie und -entwicklung eindeutig und zwingend Chefsache sind, während Markenführung und -implementierung Angelegenheit der gesamten Belegschaft und somit «demokratisch» zu verfolgen sind. Die Domino Möbel AG zeigt beispielhaft auf, wie das umgesetzt und zu einer Erfolgsgeschichte gebracht werden kann. Knappe zwei Jahre nach der Lancierung hat sich das Unternehmen unter dem visionären Geist von Inhaber und CEO Markus Oberholzer bereits schon stark gewandelt. Eine Entwicklung, die noch lange nicht abgeschlossen sein wird.

## Ausblick

In den nächsten drei Ausgaben des «KMU-Magazin» stellen wir die Case Study der Belfor (Suisse) AG vor. Anhand der knapp 300 Mitarbeiter zählenden, schweizweit agierenden Ländergesellschaft eines internationalen Konzerns zeigen wir auf, wie über Holistic Branding der Ausbau und die Sicherung einer marktführenden Stellung strategisch gezielt avisiert werden kann. Die Nummer 1 der Schweiz für Wasser- und Brandschadensanierung hat im April 2014 mit der Implementierung begonnen. <<



## 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