FUTURE
WORK
VALUE

Mehr als heiße Marketingluft

INSPIRATIONSQUELLE „RECLAIMING“

PASSION

Wenn ein Unternehmen seinen Claim neu absteckt oder erstmals mit einem Claim seinen Anspruch zum Ausdruck bringt, kann das eine interessante Inspirationsquelle sein. Hinter dem sogenannten „Reclaiming" verbirgt sich zwar oft eine Marketing-Boje, die ohne tiefergehende Bedeutung zu Wasser gelassen wurde. Ein neuer Claim kann sich aber auch als Spitze eines Eisberges entpuppen, der unter der Wasseroberfläche viel Substanz hat.

Unternehmen haben sich eine neue Strategie gegeben, eine neue Ära eingeleitet – jedenfalls in eine Veränderung investiert, die sie ihren Stakeholdern mitteilen möchten. Nicht nur deren direkte Wettbewerber, Kunden und Lieferanten sollten sich mit den Hintergründen des Reclaimings auseinandersetzen. Auch das Management branchenfremder Unternehmen kann möglicherweise viel daraus lernen.

>> „Value from Innovation", „The Future in Motion", „…designed by…", „We make it work": Was steckt hinter diesen Claims? Heiße Marketingluft? Mindestens stecken schon einmal respektable Unternehmen wie FujiFilm, Continental, TUI, Bilfinger und der Mittelständler Kaltenbach dahinter. Allen ist gemein, dass sich deren Marktumfelder drastisch verändern und sie sich strukturell neu aufgestellt haben.

VALUE FROM INNOVATION

FujiFilm: Value from Innovation

FujiFilm hat sich als Reaktion auf den dramatischen Nachfragerückgang des fotografischen Films neu erfunden. Was früher Filmrolle und Fotopapier war, heißt heute Digital Imaging und wird ergänzt durch weitere Geschäftsbereiche: Gesundheit (Medizintechnik, funktionale Kosmetik, Pharma), grafische Systeme (digitale Drucktechnologien), optische Komponenten (im Wesentlichen Linsen), Beschichtungen (vor allem für Displays) und Document Solutions (Fuji Xerox). Die DNA und mit ihr der Claim wandelte sich folgerichtig: von „Release Creativity" zu „Value from Innovation".

TUI: Mein Urlaub – designed by TUI

Der aktuelle Claim der TUI klingt nun wirklich nach Marketing-Boje. Dahinter steckt aber Substanzielles: eine veränderte Fokussierung auf die individuellen Bedürfnisse von Urlaubern; weg vom Pauschalreise-Anbieter hin zum Urlaubsdesigner. Die dafür notwendigen unternehmensinternen Veränderungen sind evident. TUI-Konzernchef Joussen will auch vermehrt Individualreisen für die konzerneigenen Hotels und Kreuzfahrtschiffe anbieten. Eine neue Hotelmarke mit bis zu 50 Häusern ist in Arbeit, und die Riu-Gruppe und die Robinson Clubs sollen in den kommenden Jahren deutlich wachsen. Joussen: „Wir müssen mehr Kunden in unsere eigenen Produkte schicken." Die Vermarktung eigener Produkte im Zuge der neuen Kommunikationsstrategie hat einen weiteren Vorteil: Die Kunden der eigenen Hotels und Kreuzfahrtschiffe bringen TUI laut eigenen Angaben ein Vielfaches des freien Bargeld-Zuflusses, den die reine Vermittlung einer Reise an fremde Häuser abwirft. >>

THE
FUTURE IN
MOTION

Continental: The Future in Motion

Vom Reifenhersteller zum weltweit größten Automobilzulieferer: Diesen Wandel bringt Continental mit seinem neuen Claim zum Ausdruck. Das Reifengeschäft macht heute 28% des Umsatzes (aber immerhin noch 41% des Ertrages) aus, während die Geschäftsbereiche ContiTech, Chassis & Safety, Powertrain und Interior deutlich überwiegen. Zwischen 2011 und 2013 wurden vor allem die Wachstumsstrategie, die Positionierung und die Markenarchitektur grundlegend weiterentwickelt, um die Marke Continental für die zukünftigen Herausforderungen der Geschäftsstrategie und Märkte zu modifizieren. Die Weiterentwicklung bezieht sich vor allem auf Investitionstätigkeiten und die Entwicklung eines ausgewogenen Kundenportfolios. Es wird eine gesunde Verteilung des Umsatzes angestrebt: mit Automobilherstellern einerseits und Endverbrauchern sowie Industriekunden aus weiteren Branchen andererseits. Eine Maßnahme, um die Ziele zu erreichen, sind gezielte Zukäufe. In den letzten Jahren übernahm Continental folgende Unternehmen:

> die Industrie-Fördergurtsparte der Metso Minerals Inc. (2013)
> den Industrie-Fördergurthersteller Legg Company Inc. (2013)
> Veyance Technologies Inc.; Hersteller von Industrieschläuchen und Förderbändern (2014)
> die Emitec-Gesellschaft für Emissionstechnologie mbH (Absichtserklärung zur Anteilsübernahme 2014)

WE
MAKE IT
WORK

Bilfinger: We make it work

Für einen integrierten Engineering- und Servicekonzern steht der neue Bilfinger-Claim. Und tatsächlich: Bilfinger hat seine Wertschöpfung aus dem klassischen Hoch- und Tiefbau massiv erweitert; mit den vier Geschäftsbereichen Industrial (46% Leistungsanteil), Power (15%), Building and Facility (27%) und Construction (12%). Cross Selling im Lebenszyklus ist ein nachvollziehbarer Charakterzug der Bilfinger-Strategie. Aufgrund sich verändernder Marktbedingungen wurde an der Wende zum 21. Jahrhundert die strategische Neuausrichtung des Unternehmens zur Multi Service Group eingeleitet. Die wichtigsten zugekauften Unternehmen seit 2002 sind ausschließlich in den Bereichen Power Services, Industrial Services, Gebäudemanagement und Immobilienberatung tätig. Im gleichen Zeitraum hat Bilfinger Tochterunternehmen und Anteile aus dem Bereich Construction verkauft.

Kaltenbach: Powerful Solutions – Passionate People

Kaltenbach ist ein deutsches Familienunternehmen mit einer über 125-jährigen Firmengeschichte in der Metallbearbeitung. Mit mehr als 50 Vertretungen und neun Tochterfirmen ist Kaltenbach heute weltweit für Kunden aus vielen Branchen (Metallerzeugung, Metallbau, Maschinenbau, Anlagenbau, Stahlhandel, Fahrzeugbau) ein beratungs- und servicestarker Partner. Das Traditionsunternehmen hat sich vom Maschinenbauer für Sägen zum Anbieter von Systemlösungen im Bereich der Profilstahlbearbeitung entwickelt. Diese schon länger beschrittene strategische Neuausrichtung wurde im Zuge einer Umstrukturierung 2012/2013 auch im Markenauftritt des Unternehmens verankert. Der neue Slogan „Powerful Solutions – Passionate People" zeigt, dass Kaltenbach heute mehr als Maschinen liefert.

© Kaltenbach GmbH + Vo. KG

Was lernen wir daraus?

Man kann nur vermuten, wie viel Management-Energie und finanzielle Investments Unternehmen aufgewandt haben und zukünftig investieren, um einen veränderten Weg zu gehen. Daraus lässt sich sehr viel lernen: zum Beispiel nachzuvollziehen, welche strategische Idee sich dahinter verbirgt. Von der kompletten Veränderung des Geschäftsmodells bis hin zu einer völlig neuen Verteilung der Ressourcen auf andere Marktsegmente.

Und genauso spannend ist die Frage, wie das Ganze denn angepackt wurde. Haben die Unternehmen es aus eigener Kraft gestemmt oder sich beispielsweise mit Akquisitionen oder strategischen Allianzen schneller verstärkt? Wie kommen sie in Märkten zurecht, in denen sie bislang noch nicht tätig gewesen sind? Und natürlich am Ende des Tages: Ist es überzeugend gelungen, ist man krachend gescheitert, oder ist es irgendetwas zwischendrin? Gut recherchierte Reclaimings bieten spannungsreichen Stoff, der in keinem Wirtschaftsmagazin nachzulesen ist.

Ist man davon überzeugt, auch in der eigenen unternehmerischen Situation profitieren zu können, lässt sich mit vergleichsweise geringem Aufwand recherchieren, welche Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen waren, welche Investments getätigt worden sind und auf welcher Zeitachse die Veränderungen sich manifestiert haben.

Unsere Beratungspraxis bereichert es jedenfalls so stark, dass wir jedes Reclaiming daraufhin überprüfen, ob wir es in unsere Datenbank der inspirierenden Innovationen und Geschäftsmodelländerungen aufnehmen. Diese Cases eignen sich dann gut als Auftakt in Strategieprozesse. Manchmal dienen sie auch dazu, unverständliche oder gar belächelte Schachzüge der Wettbewerber besser zu lesen und wirksame Gegenstrategien zu entwickeln. <<

AUTOR: MARTIN TSCHOCHNER, MANAGING PARTNER
HUBERTUS FIEGE, ANALYST
EBNER STOLZ MANAGEMENT CONSULTANTS