

DIE ORGANISIERTE FORM DER GLOBALISIERUNG

Mit Market Expansion Services organisiert
die Schweizer DKSH Wachstum für Unternehmen
in asiatischen Märkten.





01

01_DKSH – seit 140 Jahren in Asien zu Hause

02_Dr. Jörg Wolle, Präsident und CEO DKSH Holding Ltd. im Rahmen der CEO-Roadshow 2008 zur Markenimplementierung

Wer nach Asien blickt, kriegt es mit beeindruckenden Dimensionen und vielen Superlativen zu tun: eine enorme geographische Ausdehnung, der bevölkerungsreichste Kontinent der Erde, die seit Jahren dynamischste Wirtschaftsregion, unerhörte ökologische Risiken, eine Vielzahl unterschiedlicher Staats- und Regierungssysteme, eine faszinierende kulturelle Vielfalt und dementsprechend große Unwägbarkeiten und noch viel größere Hoffnungen.

DIE WACHSTUMSREGION: ASIEN

Die stärkste Aufmerksamkeit verdankt Asien vor allem seiner rapiden Wirtschaftsentwicklung. Noch in den 80er-Jahren stand die Sonne Nippons allein für den Aufstieg Asiens als Wirtschaftsmacht, gefolgt von den so genannten »Tigerstaaten«. Seit einer Dekade besetzen die Milliardenvölker Chinas und mit etwas Verzögerung auch Indiens den Mythos vom unaufhaltsamen Aufstieg Asiens. Immer mehr Länder in Asien begreifen sich nicht mehr als verlängerte Werkbänke des Westens, sondern entwickeln sich zu eigenständigen Volkswirtschaften mit einer ebenso tiefen wie breit gefächerten Wertschöpfung. Vor diesem Hintergrund nimmt es kaum Wunder, dass heute die Frage des Markteintritts in Asien auf der Agenda nahezu jedes international operierenden Unternehmens steht. Wie aber lassen sich diese Märkte zu vertretbaren Kosten erschließen, deren Systemlogiken meist ebenso

fremd sind wie die Kultur ihrer Akteure? Und wie baut man dann den gewonnenen Einstieg aus? Wie bei der Durchführung großer Expeditionen gilt auch hier: Wer keine eigenen Erfahrungen hat und auf unwägbar Risiken verzichten will, sollte sich eines erfahrenen Führers bedienen.

Über nachgewiesene Erfahrungen dieser Art verfügt das seit über 140 Jahren erfolgreich in Asien tätige Schweizer Unternehmen DKSH. Die drei Gründerfamilien Diethelm, Keller und SiberHegner haben bereits im 19. Jahrhundert ihre ersten Handelsniederlassungen in Singapur, Manila und Yokohama etabliert und seitdem ihre Verbindungen und ihr Leistungsportfolio kontinuierlich ausgebaut. Dass diese Kompetenzen in Zeiten der Globalisierung einen unschätzbaren Mehrwert darstellen, dessen war man sich bereits im Jahr 2002 sicher, als die Unternehmen fusionierten. Mit der Fusion zur DKSH wurde daher zugleich der Grundstein für ein vollkommen neues Geschäftsmodell und eine ganz neue Branche gelegt: Market Expansion Services.

DIE ERFOLGSFORMEL: MARKET EXPANSION SERVICES

Mit dem fusionierten Unternehmen zugleich eine neue Branche zu erfinden, erwies sich als Geniestreich. Mit dem Begriff »Market Expansion Services« wurde nicht nur das sich rasant verändernde Anforderungsprofil der globalisierten Wirtschaft in einen Begriff gegossen, sondern zugleich die Führungsrolle der

LEISTUNGEN



- Markenimplementierung
- Organisationsentwicklung
- Schulung
- Identity Guide
- Brand Book
- CEO Roadshow



- Corporate Design
- Design Guidelines
- Co-Branding Guidelines



- Image- und Produktkommunikation
- Image- und Produktbroschüren
- Unternehmenspräsentation
- Geschäftsbereichspräsentationen



- Film
- Unternehmensfilm



- Kampagne
- Mitarbeiterkampagne
- Imageanzeigen



- Corporate Architecture
- Interior Design
- Messedesign

Marke DKSH als strategischer Partner in diesem Geschäft auf den Punkt gebracht. Selbst in der Wirtschaftspresse noch weitgehend unbekannt, unterstützt die DKSH als »hidden champion« ihre Geschäftspartner nicht nur aktiv beim Einstieg in neue, sondern auch bei der Expansion in bestehenden Märkte. Dass es sich dabei nicht nur um ein einträgliches Nischengeschäft handelt, machen wenige Zahlen deutlich: Mit 460 Niederlassungen in 35 Ländern, 22.000 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von über 8 Milliarden Schweizer Franken ist die DKSH unangefochten Marktführer in Asien. Gleich, ob es um die Erschließung oder den Ausbau von Beschaffungs-, Produktions- oder Absatzmärkten geht: Für ihre Kunden aus der Konsumgüter-, Gesundheits-, Technologie- und Rohstoffindustrie bieten die Schweizer Dienstleistungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette der Market Expansion Services: Markteintrittsberatung, Beschaffung von leistungsfähigen Rohstoffen, deren sachgerechte Weiterverarbeitung, Verpackungshandling, Lagermanagement an mehr als 100 Standorten, Marketing, Vertrieb und Kundendienst sowie zielgerichtetes Marktinformationsmanagement mit Asiens größter SAP-Anwendung für 5.500 Lieferanten und mehr als 500.000 Kunden. Dabei geht es selten um standardisierte Fragestellungen und Prozesse, sondern meistens um individuelle und höchst branchenspezifische Lösungen.

DIE MARKE: KONTINUITÄT UND ERNEUERUNG

Als die Neupositionierung der DKSH entwickelt wurde, war dem Management und den Eigentümern klar, dass dies einen mehrjährigen Veränderungsprozess nach sich ziehen würde. Die Markenstrategie trägt diesem Prozess dadurch Rechnung, dass sie zwei unterschiedliche Kategorien von Markenwerten ausweist: Markenfundament und Markenversprechen. Das Markenfundament steht für Kontinuität und benennt die gemeinsamen Werte, für die alle drei in der DKSH fusionierten Unternehmen bis heute am Markt geschätzt werden. Das Markenversprechen besteht aus solchen Werten, die künftig am Markt eine größere Rolle spielen werden. Sie spiegeln Erfolgsfaktoren wider, an denen sich die Erneuerungsprozesse der DKSH strategisch ausrichten lassen.

Dass die neue Positionierung der DKSH eine Herausforderung für die Markenführung darstellt, macht sich schon bei der Implementierung bemerkbar, für die kleiner und bold seit 2007 verantwortlich ist. Dabei geht es um die kommunikative Umsetzung der Markenstrategie nach innen und außen sowie die Entwicklung von Gestaltungsleitlinien für den neuen Auftritt der DKSH.

Mehr als 140 Jahre Erfahrung und Erfolg von drei Unternehmen lassen sich nicht einfach unter einen neuen Namen in eine neue Organisation »mergen«. Sie hängen – fragil und flüchtig, wie sie sind – an gewachsenen, persönlichen Beziehungen der Mitarbeiter, gelernten Abläufen und bekannten Strukturen. Dieses in der Branche einzigartige Kapital musste daher auch gehoben und auf die neue Marke übertragen werden. Gleichzeitig kamen und kommen auf die Mitarbeiter aber auch gänzlich neue Anforderungen aus den strategischen Dienstleistungen der Market Expansion Services zu. Denn die neue strategische Ausrichtung führte zu einem Bündel neuer Dienstleistungen und zu einer Neuausrichtung der dahinter liegenden Prozesse. Daher kam es im Zuge der Implementierung darauf an, den Mitarbeitern das symbiotische Verhältnis von Kontinuität und Erneuerung zu vermitteln, das in der Markenstrategie angelegt ist.

DER WEG: INFORMIEREN, INVOLVIEREN, IMPLEMENTIEREN

Wie immer bei Veränderungsprozessen sind sie nur so gut, wie sie von den Mitarbeitern aufgenommen, wertgeschätzt und umgesetzt werden. Bei der neuen Markenstrategie ist das eindeutig Chefsache. Der CEO hat in einer Roadshow durch 20 Länder in Europa und Asien-Pazifik mehr als 2.000 Managern persönlich die Gründe erläutert und sie auf die Ziele der neuen Markenstrategie eingeschworen. Er hat nicht nur informiert und geworben,



02

01_Guidelines im Taschenbuchformat und Mitarbeiterkampagne zur Markenimplementierung; Broschüren, Produkt- und Imageanzeigen auf Grundlage der Marken- und Kommunikationsstrategie der DKSH

02_Das DKSH Brand Book vereinfacht den Zugang zur neuen Markenwelt.

☀ ausgezeichnet mit dem Econ Award 2008 in Gold für Unternehmenskommunikation in der Kategorie Corporate Book

03_das DKSH Brand Management während einer Schulung in der Schweiz

sondern das Management auch in die Verantwortung für den Veränderungs- und Implementierungsprozess genommen. Jeder Manager, ob Einkauf, Logistik, Vertrieb, Personal oder IT muss die neue Markenstrategie in seinem eigenen Verantwortungsbereich vermitteln und einführen. Im Gepäck des CEO waren die für diesen dezentralen Prozess erforderlichen Instrumente, wie Präsentationen, Arbeits- und Schulungsmaterialien sowie das – mittlerweile preisgekrönte – DKSH Markenbuch.

Organisatorisch war die DKSH auf die anstehenden Aufgaben der Markenimplementierung kaum vorbereitet, da es bislang kein Marketing des eigenen Unternehmens gab. Daher musste eine länderbezogene Organisation aufgebaut und das Personal aus den eigenen Reihen rekrutiert und geschult werden. Die »Brand Champions« sind das Relais zwischen dem Brand Management in der Unternehmenszentrale und dem Ländermanagement. Sie organisieren die Markenimplementierung vor Ort.

Das neue Corporate Design wurde schon früh in Zusammenhang mit der Markenstrategie entwickelt und galt es ab 2007 einzuführen. Die Umstellung erfolgt je nach Medium in mehre-

ren Schritten über einen Zeitraum von rund drei Jahren. Dabei dient ein von Entertainment Research entwickeltes Markenportal im Intranet als Kommunikationsplattform zwischen der Unternehmenszentrale und den Ländern. Dort finden sich auch die für die Implementierung in der Zwischenzeit entwickelten Gestaltungsleitlinien wieder: von der Unternehmensliteratur sämtlicher Geschäftsbereiche über die Unternehmens-, Personal- und Produktanzeigen bis zur Gestaltung der Niederlassungen und der Messestände.

Im Rahmen ihrer gewöhnlichen Geschäftstätigkeit geht die DKSH mit vielen Lieferanten und Kunden Geschäftskooperationen und Joint-Ventures ein. Für eine konsequente Umsetzung der Einmarkenstrategie ist eine genaue Regelung und Gestaltung des Markenauftritts auch in diesen Fällen sehr wichtig. Damit das Management die markenstrategischen Interessen der DKSH bereits zu Beginn der Verhandlungen möglichst gezielt einbringen kann, wurde eine spezielle Guideline mit Entscheidungsbäumen und Gestaltungsvorschlägen für die unterschiedlichen Fälle des Co-Brandings entwickelt.

DIE VISION: GLOBAL BEKANNT ALS NR. 1 IM MARKT

Alle Grundlagen und Medien für den einheitlichen Markenauftritt und seine Kommunikation sollen bis 2010 weltweit implementiert sein. Zu diesem Zeitpunkt soll auch die Umstellung der zum Konzern gehörenden Länderunternehmen auf den neuen Namen DKSH abgeschlossen sein. In der nächsten Phase des Markenaufbaus geht es um die Steigerung der Markenbekanntheit. Dafür hat kleiner und bold gemeinsam mit dem Markenmanagement der DKSH eine Kommunikationsstrategie entwickelt. Ab 2010 soll dann eine konzernübergreifende Imagekampagne den Bekanntheitsgrad der Marke auf das Niveau ihrer Bedeutung im Markt heben: DKSH, the No.1 in Market Expansion Services with focus on Asia. ♦

