BEGESTERUNG VERTRAUER VERNETZUNG MARKTKENNTNA VERLÄSSLICHKEIT SCHNELLIGK IT KLARHEIT LOYALITÄT LÖSUN KORIENTIERUNG

Markenbildung im Interim-Management

Parameter für den erfolgreichen Geschäftsaufbau am Beispiel von



Bachelorthesis

zur Erlangung des Abschlusses als Bachelor of Science

Vorgelegt von: Kathrin Kuntner, 140938 Datum: 17.01.2019

Hochschule Fulda University of Applied Sciences **Betreuende Professorin** Prof. Dr. Nicole-Barbara Buschle Betreuer RAU | INTERIM GmbH Thomas Schulz

Fachbereich Lebensmitteltechnologie **Studiengang**Wirtschaftsingenieur/in Innovationsmanagement Lebensmittel



<u>Vertraulichkeitsvermerk</u>

Die Thesis "Markenbildung im Interim-Management: Parameter für den erfolgreichen Geschäftsaufbau am Beispiel von RAU | INTERIM" wurden im Rahmen einer Bachelorabschlussarbeit im Studiengang "Wirtschaftsingenieur/in Innovationmanagement Lebensmittel" an der Hochschule Fulda und im Auftrag der RAU | INTERIM GmbH erstellt. Diese Thesis ist zum Teil auf geistigem Eigentum der RAU | INTERIM GmbH aufgebaut und enthält vertrauliche Informationen. Der Empfänger ist angehalten, diese Dokumente vertraulich zu behandeln, für die sichere Aufbewahrung Sorge zu tragen und seine Erfüllungsgehilfen zur Vertraulichkeit zu verpflichten. Der Empfänger ist nicht befugt, ohne die Zustimmung der RAU | INTERIM GmbH und des Verfassers, dieses Dokument oder Teile hiervon an Dritte weiterzugeben oder zu veröffentlichen. Die Vervielfältigung durch den Empfänger ist ohne schriftliche Einwilligung der RAU | INTERIM GmbH und des Verfassers nicht gestattet. Die im Dokument verwendeten Markennamen und Markenzeichen sind Eigentum der jeweiligen Rechteinhaber.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich an Eides statt und durch meine Unterschrift, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt worden ist. Inhalte und Passagen, die aus fremden Quellen stammen und direkt oder indirekt übernommen worden sind, wurden als solche kenntlich gemacht. Ferner versichere ich, dass ich keine andere, außer der im Literaturverzeichnis angegebenen Literatur, verwendet habe. Diese Versicherung bezieht sich sowohl auf Textinhalte sowie alle enthaltenen Abbildungen. Die Arbeit wurde bisher keiner Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.



Köln, 17.01.2019 Unterschrift

Danksagung

Im Folgenden möchte ich mich bei allen bedanken, die mich bei der Anfertigung dieser Bachelorarbeit mit dem Titel

"Markenbildung im Interim-Management: Parameter für den erfolgreichen Geschäftsaufbau am Beispiel von RAU | INTERIM" unterstützt haben.

Mein Dank gebührt in erster Linie der Firma RAU | INTERIM GmbH und somit vor allem dem Geschäftsführer Thomas Schulz, der es mir ermöglicht hat, meine Bachelorarbeit in dieser Firma zu schreiben.

Des Weiteren gilt mein Dank meiner betreuenden *Professorin Frau Dr. Nicole-Barbara Buschle* von der Hochschule Fulda, die für Fragen stets zur Verfügung stand.

<u>Inhaltsverzeichnis</u>

•	Impressum				
•	Vertraulichkeitsvermerk				
•	Eidesstattliche Erklärung				
•	Danksagung				
•					
1.	J		1		
	1.1 Motiva	ation	1		
	1.2 Aufgab	penstellung und Zielsetzung	2		
	1.3 Aufbau	u der Thesis	3		
	1.4 Das Ur	nternehmen	4		
2.	Interim-Management				
	2.1 Einleit	5			
	2.2 Begriff	6			
	2.2.1	Management	6		
	2.2.2	Interim-Management	7		
	2.2.3	Interim-Manager	7		
	2.3 Abgrer	nzungen	8		
	2.3.1	Unterschied zu Unternehmensberatungen	8		
	2.3.2	Unterschied zu Zeitarbeit	8		
	2.4 Analys	9			
	2.5 Akteure im Markt		11		
	2.5.1	Interim-Manager	12		
	2.5.2	Provider	12		
	2.5.3	Unternehmen	13		
	2.5.4	Netzwerk	13		
	2.5.5	Sozietäten	14		
	2.6 Einsatz	14			
	2.7 Dauer	16			
	2.8 Prozess	16			
	2.8.1	Start	16		
	2.8.2	Auswahl eines Managers	17		
	2.8.3	Das Projekt	17		
	2.9 Vertragskonstellationen		18		
	2.10 Vor- und Nachteile		20		
	2.10.1	Perspektive des Unternehmens	20		
	2.10.2	Perspektive des Interim-Managers	21		

3.	Markenaufbau		22		
	3.1 Einleitung				
	3.2 Bedeutung des Markenaufbaus				
	3.3 Analyse des Umfeldes				
	3.3.1	Analyse des Marktes	25		
	3.3.2	Analyse des Wettbewerbs	26		
	3.3.3	Analyse der Kundenstruktur	27		
	3.4 Strates	gische Positionierung	27		
	3.4.1	Der Markenname	28		
	3.4.2	Die Markenebenen	29		
	3.4.3	Der Markenwert	31		
	3.4.4	Quellen des Markenwertes	31		
	3.4	4.4.1 Differenzierung	32		
	3.4	4.4.2 Beziehung	33		
	3.4.5	Ebenen des Markenwertes	33		
	3.4.6	Leistungs- und Angebotsdefinition	36		
	3.4.7	Markierung und Kommunikation	36		
	3.5 Operat	tive Markenstrategie und –Maßnahmen	38		
4.	$RAU \mid IN$	TERIM	40		
	4.1 Einleit	tung/Bedeutung des Markenaufbaus für RAU INTERIM	40		
	4.2 Analys	se des Umfeldes	40		
	4.2.1	Analyse des Marktes	41		
	4.2.2	Analyse des Wettbewerbs	41		
	4.2.3	Analyse der Kundenstruktur	43		
	4.3 Strates	43			
	4.3.1	Der Markenname	44		
	4.3.2	Die Markenebenen	44		
	4.3.3	Der Markenwert	46		
	4.3.4	Leistungs- und Angebotsdefinition	47		
	4.3.5	Markierung und Kommunikation	48		
	4.4 Opera	tive Markenstrategie und –Maßnahmen	49		
5.	Schlussbetrachtung		51		
	5.1 Zusammenfassung				
	5.2 Fazit		53		
•	Abbildung				
•	Abkürzun	Abkürzungsverzeichnis			
•	Literatury	verzeichnis			

1.4 Das Unternehmen

Die RAU | INTERIM GmbH ist ein Provider für Interim-Management und wurde am 01.05.2015 gegründet.

Als Provider unterstützt RAU | INTERIM Unternehmen in der Lebensmittelindustrie, die aufgrund einer besonderen Situation (projektgebundener Aufwand, Personalengpass o. Ä.) einen zeitlich befristeten und qualifizierten Personalbedarf haben, den sie mit ihrer Stammbelegschaft nicht abdecken können. Nachdem die Spezifikationen seitens des Unternehmens klar sind, präsentiert RAU | INTERIM einen geeigneten und bereits persönlich bekannten Kandidaten aus dem eigenen Managerpool und bietet ihn beim Kunden an. Ziel ist es, den Manager an ein ergebnisorientiertes Interim-Projekt beim Kunden zu vermitteln.

RAU | INTERIM kommuniziert sowohl auf der Seite der Manager als auch auf der Seite der Industrie. Durch konsequente und transparente Kommunikation wird eine Verbindung zwischen Manager und Kunde geschaffen. Ist der Interim-Manager für das Unternehmen geeignet, kommt es zu einem Präsentationsgespräch. RAU | INTERIM steht den Unternehmen hierbei beratend zur Seite. Auch nach einer erfolgreichen Vermittlung und während des laufenden Projektes erkundigt sich RAU | INTERIM nach dem Status und der Zufriedenheit des Kunden. Bei Problemen wird nach einer entsprechenden Lösung gesucht, um eine ideale Arbeitsatmosphäre zu schaffen.

RAU | INTERIM ist Teil des Verbundes der RAU | CONSULTANTS. Durch die enge Partnerschaft innerhalb des Verbundes bietet sich auch die Möglichkeit der Permanentbesetzung. Dennoch sind es zwei voneinander getrennte Geschäftsmodelle.

In der vorliegenden Bachelorthesis wird Bezug auf den Markenaufbau am Beispiel von RAU | INTERIM genommen.

Kapitel 4: RAU | INTERIM

4.1 Einleitung/Bedeutung des Markenaufbaus für RAU | INTERIM

Die Firma RAU | INTERIM bietet Interim-Management-Lösungen als Dienstleistung für die Lebensmittelindustrie an. Durch den wachsenden Interim-Markt, der bereits in Kapitel 2.4 "Analyse des Interim-Marktes" vorgestellt wurde, wächst auch die Konkurrenzsituation der Provider untereinander. Daher ist hier eine Markenbildung erforderlich, um sich von der Konkurrenz abzuheben und die Bekanntheit zu fördern. Die Schaffung eines immateriellen Wertes für die Kunden sorgt für eine Kundenbindung und Kundenloyalität. Für RAU | INTERIM ist die Wertevermittlung ein wesentlicher Aspekt, um am Markt präferiert zu werden.

Die Markenbildung unterscheidet sich von Unternehmen zu Unternehmen. Die wichtigsten Parameter für einen erfolgreichen Markenaufbau wurden bereits in Kapitel 3 erläutert. In diesem Kapitel wird dargestellt, welche Schritte RAU | INTERIM durchlaufen hat, um eine Marke am Markt aufzubauen. Anhand des Beispiels RAU | INTERIM wird aufgezeigt, welche Aspekte einer Markenbildung im Dienstleistungssegment bei der Vermittlung von Interim-Managern von Bedeutung sind und auf welchen Ebenen anders agiert wird, als in Kapitel 3 "Markenaufbau" beschrieben. Die Parameter der Markenbildung in den folgenden Unterkapiteln umfassen eine Umfeldanalyse (Kapitel 4.2), die strategische Positionierung (Kapitel 4.3) und die Maßnahmen der Markenführung (Kapitel 4.4).

4.2 Analyse des Umfeldes

In diesem Abschnitt wird eine Analyse des Umfeldes von RAU | INTERIM vorgenommen. Im Kapitel "2.4 Analyse des Interim-Marktes" wurde bereits ein Einblick in den Markt gegeben. RAU | INTERIM hat vor der Unternehmensgründung den Markt analysiert und berechnet, ob ein Agieren in diesem besonderen Markt rentabel ist. Um sich hervorzuheben, spezialisiert sich RAU | INTERIM ausschließlich auf die Lebensmittelindustrie. Diese Entscheidung wurde aufgrund der Differenzierung, der evidenten Lücke sowie der Expertise getroffen.

4.2.1 Analyse des Marktes

RAU | INTERIM hat eine Marktanalyse auf Basis der Studien der DDIM und AIMP vorgenommen. Mit Hilfe von Statistiken des Honorarvolumens der Interim-Manager wurde das Gesamthonorarvolumen errechnet. Anschließend wurde mit Hilfe der Zahlen der DDIM und AIMP das Marktvolumen kalkuliert. Hierbei sind die wichtigsten Kennzahlen die Anzahl der derzeitigen Interim-Manager, das durchschnittliche Honorar pro Tag und die durchschnittliche Anzahl der Tage der Jahresauslastung. Diese Kennzahlen wurden multipliziert und daraus das Marktvolumen ermittelt. Ferner spielt die Anzahl, wie viele Interim-Management-Mandate an Provider beauftragt werden, eine wichtige Rolle. Erfahrungsgemäß werden ca. 25 % der Interim-Management-Mandate über Provider vermittelt. Das marktübliche Providerhonorar beträgt zwischen 20 und 40 % des Interim-Manager-Tagessatzes. Da sich RAU | INTERIM ausschließlich auf die Lebensmittelindustrie konzentriert, ist hierbei der Anteil der Mandate für die Lebensmittelindustrie zu schätzen. Aus diesen Zahlen kann die Provision der Provider (ca. 20-40 %) errechnet werden. Abschließend war hier ein Urteil zu fällen, über welchen Anteil RAU | INTERIM verfügen könnte.

4.2.2 Analyse des Wettbewerbs

Bei der Analyse des Wettbewerbes sieht das Hilfsmittel "Porter 5 Forces"² für RAU | INTERIM wie folgt aus (Abbildung 17):

¹ Resultat aus mehreren Gesprächen mit Interim-Managern und anderen Providern im Markt

² Die Grundstruktur wurde bereits im Kapitel 3 "Markenaufbau", Abschnitt 3.3.2 "Analyse des Wettbewerbs" vorgestellt.

Markteintrittsbarrieren Mitbewerber Lieferanten Mitbewerber / Kunden Verhandlungsmacht Verhandlungsmacht Marktrivalität Unternehmen Manager Ersatzprodukte Interne Ressourcen, Permanentbesetzung

Bedrohung durch Substitute

Abbildung 1: Analyse des Wettbewerbsumfeldes von RAU | INTERIM anhand Porter's 5-Forces (Quelle: In Anlehnung an Abbildung Porter's 5-Forces, (Für-Gründer.de, kein Datum))

Als Interim-Management-Provider bietet RAU | INTERIM den Unternehmen die Dienstleistung qualifizierter Interim-Manager an. Interim-Manager sind Freiberufler, die für einen projektgebundenen Einsatz das Unternehmen unterstützen und in der oberen Führungsebene angesiedelt sind. Die Lieferanten stellen die Interim-Manager dar. Diese liefern die gesuchte Dienstleistung, die ein Kunde (Unternehmen) benötigt. Allerdings können die Manager auch eigenständig auf den Kunden zugehen. Auf diese Weise wird kein Provider benötigt. Dennoch hat sich die Dienstleistung des Providers am Markt etabliert, denn nicht jeder Interim-Manager hat das nötige Netzwerk, nur begrenzt Zeit zum Netzwerken oder nicht die nötigen Kompetenzen dafür. Daher sind viele Interim-Manager auf Provider angewiesen.

Die Kunden von RAU | INTERIM stellen die Unternehmen in der Lebensmittelindustrie dar. Die Kunden bestimmen den Auftrag und die benötigten Kompetenzen, die der Interim-Manager besitzen muss. Anhand dessen wird die Suche nach einer Interim-Management-Lösung ausgeführt. Somit bestimmt der Kunde den Verlauf des Auftrages.

Bei den Mitbewerbern gibt es unbegrenzt Eventualitäten. Eine Vielzahl an Personen kann theoretisch das Geschäft eines Interim-Providers eröffnen. Allerdings stellt sich hier die Frage nach der vorhandenen Kompetenz und Erfahrung. Hierbei punktet RAU | INTERIM, da die Firma der erste Provider ist, der sich ausschließlich auf die Lebensmittelindustrie konzentriert. Durch die vorhandene Expertise in der Lebensmittelbranche bietet RAU | INTERIM eine qualitativ hochwertige Leistung an.

Ersatzprodukte gibt es im Interim-Markt insofern nur dann, wenn der projektgebundene Personalengpass durch interne Ressourcen des Unternehmens oder durch eine direkte Einstellung einer Permanentbesetzung belegt werden kann.

4.2.3 Analyse der Kundenstruktur

Die Kunden bei RAU | INTERIM sind die Unternehmen in der Lebensmittelindustrie. Da RAU | INTERIM Manager über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg an Unternehmen liefert, gibt es differenzierte Optionen potentieller Kunden. Diese können Kunden in der Lebensmittellogistik, in der Verpackungsbranche sowie Lebensmittelproduzenten sein.

In diesem Markt wird schnell agiert, da jeder Tag der Vakanz einen Kostenfaktor für das Unternehmen darstellt. Die Unternehmen erwarten von RAU | INTERIM eine schnelle und qualitativ hochwertige Vermittlung eines geeigneten Interim-Managers, der die nötigen Erfahrungen und Expertise gesammelt hat und auch persönlich zum Unternehmen passt.

4.3 Strategische Positionierung

Ein Markenaufbau dient zur Steuerung des Bewusstseins der Konsumenten. Die Steigerung der Bekanntheit ist auch im Interim-Markt von großer Bedeutung, da immer mehr Provider am Markt agieren. Eine gut durchdachte Geschäftsstrategie und Markenbildung setzen den Grundstein. Dabei gilt es, eine klare Positionierung durchzuführen und zu bewerben. Die strategische Positionierung erfolgt mit der Bildung des Markennamens, der Markenebenen, des Markenwertes, der Leistungs-/Angebotsdefinition sowie der Markierung und Kommunikation.

4.3.1 Der Markenname

Nachdem die Analyse des Marktes, der Kundenstruktur und des Wettbewerbes durchgeführt wurde, hat RAU | INTERIM mit der Entwicklung des Namens begonnen. Nach anfänglichen Überlegungen, welcher Name ideal für dieses Konzept geeignet ist, wurden unter anderem Ideen wie "Food Interim" bedacht. Dennoch entwickelte sich eine andere Linie mit dem Hintergrund der Markenfamilie. RAU | INTERIM ist eine Ableitung der RAU | CONSULTANTS. Da RAU | CONSULTANTS als Dachmarke seit Jahren am Markt als Personalvermittler in der Permanentbesetzung etabliert ist und RAU | INTERIM ein Teil der Markenfamilie ist, wurde der Name RAU beibehalten, um die Markenstärke zu nutzen. Folglich war die Hauptmotivation die Wiedererkennung der Dachmarke.

Der Markenname RAU | INTERIM wirkt seriös und klar, denn durch die jahrelange Expertise seitens der RAU | CONSULTANTS wird diese entsprechend vom Markt auf RAU | INTERIM übertragen. Damit erscheint für viele Unternehmen kein gänzlich neuer Name am Markt.

Für das Farbschema im Corporate Design hat die Geschäftsführung blau und grün gewählt. Dabei impliziert grün die Hoffnung, Wachstum und Gesundheit sowie Durchsetzungsvermögen und Beharrlichkeit.³ Mit blau werden Seriosität, Harmonie, Weite und Unendlichkeit assoziiert.⁴ Beide Farben sind klassisch und diskret, vermitteln somit positive Charakteristika und die nötige Seriosität.

4.3.2 Die Markenebenen

Die Markenebenen werden in die wahrnehmbare Ebene und in die nicht-wahrnehmbare Ebene unterteilt. Der Claim von RAU | INTERIM lautet "Ihr Partner für die Lebensmittelindustrie". Dieser spiegelt sich im Design wider. Dafür hat RAU | INTERIM typische Verpackungen aus der Lebensmittelindustrie mit den eigenen Kernwerten in den Farben grün und blau versehen. Dadurch wird eine klare Struktur von Farbe, Logo, Claim und den Kernwerten von RAU | INTERIM geschaffen und eine Differenzierung im Vergleich zur Konkurrenz erreicht. Die emotionale und fachliche Botschaft können die Kunden und die Interim-Manager binnen kurzer Zeit anhand der Webseite wahrnehmen. Durch das Design wird eine Verbindung zur Lebensmittelindustrie hergestellt.

³ (Lichtkreis, kein Datum) b)

⁴ (Lichtkreis, kein Datum) a)

RAU | INTERIM hat dieses Design in Postkarten drucken lassen, welche an Unternehmen und Interim-Manager verschenkt werden. Abbildungen 18 und 19 stellen beispielhafte Postkarten von RAU | INTERIM dar.



Abbildung 2: Postkarte Dose (Quelle: RAU | INTERIM GmbH)



Abbildung 3: Postkarte Milchkarton (Quelle: RAU | INTERIM GmbH)

Hinzu kommen ein grüner Kugelschreiber, ein Schreibblock und die Visitenkarte. Auch eine Imagebroschüre, die das Konzept von RAU | INTERIM widerspiegelt, wird den Kunden mitgegeben. Diese Faktoren bilden das Markendach von RAU | INTERIM.

In Bezug auf Kapitel 3.4.1 "Der Markenname" und 3.4.2 "Die Markenebenen" hat RAU INTERIM nicht die vorgesehene Reihenfolge einer Namensentwicklung vollzogen, sondern vor dem Hintergrund der Markenfamilie gehandelt. Die Markenebenen sind

deutlich aufgestellt: Die klare Struktur der visuellen Komponenten bildet die wahrnehmbare Ebene. Die Hervorhebung der Kernwerte mit den emotionalen Aspekten beschreibt die nicht-wahrnehmbare Ebene.

4.3.3 Der Markenwert

Die Quellen des Markenwertes bei RAU | INTERIM sind nicht auf einer Ebene verankert, sondern basieren sowohl auf dem Beziehungs- als auch dem Differenzierungsaspekt. Da RAU | INTERIM der erste Provider ist, der sich ausschließlich auf die Lebensmittelindustrie konzentriert, grenzt sich das Unternehmen durch diesen Branchenfokus ab. Dies gehört zu den tangiblen Eigenschaften, da eine Hervorhebung der Leistungsperformance stattfindet. Die intangiblen Eigenschaften werden bei RAU | INTERIM durch den Transport der Kernwerte, für welche das Unternehmen steht, aufgezeigt. Dazu zählen zum Beispiel: "Begeisterung"⁵, "Vertrauen"⁶, "Verbindlichkeit"⁷, "Menschenkenntnis"⁸, "Schnelligkeit"⁹, "Fairness"¹⁰ und "Disziplin"¹¹. Die Kernwerte schaffen einen emotionalen Zusatznutzen und Vertrauen. Die Quellen des Markenwertes bzgl. der Beziehungskomponente äußern sich in Form einer konstanten Kunden-Service-Beziehung. Weiterhin existiert durch den Verbund mit den RAU | CONSULTANTS eine Beziehung auf Unternehmensebene. Beide kooperieren und vermitteln untereinander geeignete Kandidaten oder Unternehmen, die nach der jeweiligen anderen Anstellungsart (interim/permanent) suchen.

Die Anordnung des Markenwertes und des Markeninvestments liegt bei RAU | INTE-RIM sowohl auf der Kunden-Service-Beziehung als auch auf der Unternehmens- und Produktdifferenzierung. Somit ist hier keine klare Positionierung auf einer Ebene des Markeninvestments möglich, da im Dienstleistungssektor die Komponenten miteinander vermischt sind. Zusammengefasst liegen die Aspekte für die Erstellung eines Markenwertes bei RAU | INTERIM auf folgenden Perspektiven:

⁵ (rau-interim) a), S. 8

⁶ Ebd.

⁷ Ebd.

⁸ Ebd.

⁹ Ebd.

¹⁰ Ebd.

¹¹ Ebd.

- *Kunden-Service-Beziehung:* RAU | INTERIM dient als externer Berater zwischen Unternehmen und Manager und versucht eine allseitige, angenehme Arbeitsatmosphäre zu schaffen sowie messbare Ergebnisse durch den Managereinsatz zu erzielen.
- Unternehmensdifferenzierung: RAU | INTERIM bietet eine Preistransparenz und konzentriert sich ausschließlich auf die Lebensmittelindustrie. Die Kosten für einen Interim-Manager ergeben sich zum einen aus dem Tagessatz des Managers und zum anderen aus der Dienstleistungsvergütung für RAU | INTERIM. Diese beträgt in den ersten 60 Projekttagen 300 €. Ab Projekttag 61 gibt RAU | INTERIM einen Preisnachlass von 50 € pro Tag (insgesamt 250 € pro Tag). Der vom Kunden zu zahlende Tagessatz verringert sich.
- Produktdifferenzierung: Das Produkt, welches RAU | INTERIM für die Kunden vermittelt, sind die Interim-Manager. Diese haben bereits alle Erfahrungen in der Lebensmittelindustrie gesammelt.

4.3.4 Leistungs- und Angebotsdefinition

RAU | INTERIM gibt mittels einer Imagebroschüre einen ersten umfassenden Einblick in ihr aktuelles Angebot. Zusätzlich beschreibt sich RAU | INTERIM auf der eigenen Webseite wie folgt: "Wir sind für das Interim Management in der deutschen Lebensmittelindustrie der erste Ansprechpartner. Wir finden die Lösungen. Fachlich. Menschlich. Zielorientiert."¹²

- Fachlich: RAU | INTERIM vermittelt Interim-Manager an Kunden in der Lebensmittelindustrie. Dabei spielt Glaubwürdigkeit eine maßgebliche Rolle. Der Geschäftsführer war jahrelang selbst Personalleiter in der Lebensmittelindustrie und als Interim-Manager tätig. Somit weiß er genau, welcher Manager für eine Position geeignet ist, da er die jeweiligen Rollen im Unternehmen (Manager und Provider) durchlaufen hat.
- Menschlich: RAU | INTERIM garantiert, dass die Manager interviewt werden und sie somit fachlich und persönlich eingeschätzt werden können. In einem persönlichen Interview mit den Interim-Managern entwickelt sich das Profil des Managers. Weiterhin sorgt RAU | INTERIM dafür, dass alle Parteien mit der

_

¹² (rau-interim, kein Datum) e)

Interim-Lösung zufrieden sind und betreibt eine intensive Kundenpflege während des Projektes.¹³

Zielorientiert: RAU | INTERIM gibt ein Versprechen ab: "Innerhalb von 72 h
nach Eingang einer Projektanfrage auf Unternehmensseite machen wir einen
Vorschlag mit passenden Managern, die in bestmöglicher Verbindung von Branchenerfahrung, Funktionskompetenz und Management-Level geeignet sind, das
Projekt des Unternehmens zielführend und erfolgreich zu bearbeiten."¹⁴

Die Evidenz hinsichtlich dieser Aspekte kann mit Hilfe der Kunden- und Managerbewertungen abgeleitet werden. Diese sind auf der Webseite von RAU | INTERIM unter "Referenzen" zu finden. 15, 16 Das Gesamtbild von RAU | INTERIM wird durch die Nennung der Partnerunternehmen auf der Webseite komplettiert. Mit der Vorstellung der RAU-Unternehmensgruppe wird für die Kunden sichtbar, dass die RAU-Unternehmensgruppe seit vielen Jahren in der Lebensmittelindustrie tätig ist und in vielen Gebieten eine Expertise bezüglich Lebensmittel und Personalvermittlung vorweisen. 17

Die Aspekte der Expertise, Vertrauenswürdigkeit und Beliebtheit von Kapitel 3.4.6 "Leistungs- und Angebotsdefinition" werden in die Leistungsdefinition miteingebunden. Die Definition ist somit ausgereift.

4.3.5 Markierung und Kommunikation

Die Markenkommunikation ist bei RAU | INTERIM einheitlich. Alle Postkarten, Visualisierungen der Kernwerte, das Logo, der Claim und die Webseite sind harmonisch in den gleichen Farben gestaltet. Die Kommunikation findet über den Geschäftsführer statt. Er wird als erster Ansprechpartner hervorgehoben. Auf der Webseite stellt er sich sowohl Unternehmen als auch Interim-Managern vor, die sich für die Dienstleistung von RAU | INTERIM interessieren. Ergänzend dazu sind Videos über den Prozess der Arbeitsweise aufgeführt. Da ausschließlich Herr Thomas Schulz im Vordergrund des Start-ups aktiv agiert, ist hier kein interner Leitfaden zur Kommunikation nötig.

¹³ Vgl. (rau-interim, kein Datum) d)

¹⁴ (rau-interim, kein Datum) d)

¹⁵ Vgl. (rau-interim, kein Datum) b)

¹⁶ Vgl. (rau-interim, kein Datum) c)

¹⁷ Vgl. (rau-interim) a), S. 16

Bei RAU | INTERIM kann eine Assoziation zur angebotenen Leistung gebildet werden. Da das Wort "Interim" bereits im Namen enthalten ist, liegt es für die Kunden nahe, dass das Konzept auf dem Gebiet des Interim-Managements liegt. Weiterhin grenzt sich der Name "RAU" von der Konkurrenz ab. Die Firmen der RAU-Markenfamilie weisen alle ein ähnliches Logo auf. Durch das gleichartige Logo wird eine Verbindung für den Kunden hergestellt.

RAU | INTERIM vermittelt nur Manager, die auch persönlich interviewt wurden. Dies expliziert dem Kunden Vertrauen, denn Herr Schulz schätzt die Kandidaten sowohl fachlich als auch persönlich ein.

4.4 Operative Markenstrategie und –Maßnahmen

Die operative Markenstrategie dient dazu, den Markenaufbau aufrecht zu erhalten. Bei der Markenführung ist RAU | INTERIM täglich aktiv, um die Markenwiedererkennung weiter zu verstärken. In regelmäßigen Abständen wird ein neuer Artikel auf der Webseite veröffentlicht. Dieser wird in dem "News"-Sektor platziert. Dort erscheinen Artikel über vergangene Netzwerkabende und anderen Veranstaltungen. Dazu schafft RAU | INTERIM einen Zusammenhang zu dem Thema "Interim-Management", um zum einen die Leser zu informieren und zum anderen eine höhere Sichtbarkeit der Internetpräsenz zu erlangen. Weiterhin werden diese oder ähnliche Artikel in sozialen Netzwerken wie XING (in Fachgruppen), LinkedIn und Twitter gepostet. Auf Instagram ist RAU | INTERIM ebenfalls aktiv.

Zusätzlich ist das Mitwirken auf Messen und Netzwerkveranstaltungen unabdingbar. Der Geschäftsführer Herr Thomas Schulz ist bei diesen Veranstaltungen regelmäßig anwesend und hält Vorträge (u. a. bei "Anuga FoodTec", IVBFF). RAU | INTERIM versendet regelmäßig Newsletter, die den Leser über die vergangenen Veranstaltungen und die neusten interessanten Themen des Interim-Managements informieren.

Weiterhin schafft RAU | INTERIM durch Publikationen wie z. B. einer Digitalisierungsumfrage mit der Fachgruppe Food (DDIM) und Beiträgen in Fachzeitschriften (Personalmagazin, Lebensmittel Zeitung) einen kontinuierlichen Wiedererkennungswert durch eine breite Streuung in der Wahl der Medien.

Das Unternehmen ist assoziierter Provider bei der DDIM. Dadurch ist das Unternehmen regelmäßig auf Veranstaltungen vertreten, an denen Interim-Manager partizipieren. Ebenso ist RAU | INTERIM Mitglied des werteorientierten Personalernetzwerkes "Initiative Wege zur Selbst GmbH". Darüber hinaus schreibt Herr Schulz als Rechtsanwalt regelmäßig Fachbeiträge für die Arbeitsrechtsreihe bei foodjobs.de.

Ferner wird durch den Verbund mit den RAU | CONSULTANTS in München Glaubwürdigkeit und Vertrauen vermittelt. "Die Kooperation mit den RAU | CONSULTANTS in München ist einer der Schlüssel zu unserem Erfolg, denn die RAU | CONSULTANTS sind als führender Partner in der Permanentbesetzung für aufrichtige, vertrauensvolle und qualitativ hochwertige Arbeit bekannt und seit mehr als 40 Jahren erfolgreich in der Lebensmittelindustrie tätig."¹⁸

Abschließend nimmt ein potentieller Neukunde mit Hilfe der Imagebroschüre die angebotene Dienstleistung wahr. Dies wird durch die darin enthaltenen Kunden- und Managerstimmen intensiviert. So wird die Qualität der Dienstleistung auch aus einer anderen Perspektive vermittelt. Weiterhin bekommt ein Neukunde einen Einblick davon, mit welchen Kunden bereits gearbeitet wurde.

¹

¹⁸ Vgl. (rau-interim) a), S. 15

Kapitel 5: Schlussbetrachtung

5.1 Zusammenfassung

Im Kapitel 3 wurden die Parameter für einen erfolgreichen Markenaufbau erläutert. In Kapitel 4 wurde dies am Beispiel von RAU | INTERIM veranschaulicht. Die Besonderheit im Interim-Markt ist die Schnelligkeit, die seitens der Kunden vom Dienstleister gefordert wird. Falls innerhalb kürzester Zeit kein geeigneter Interim-Manager gefunden wird, wird der Auftrag an die Konkurrenz übergeben. Oft beauftragen Unternehmen auch mehrere Provider gleichzeitig. Hierbei ist die Schnelligkeit des Dienstleisters noch wichtiger. Um unter den vielen Providern auf sich aufmerksam zu machen, ist die Bildung einer Marke die richtige Strategie. Die Abhebung von der Konkurrenz ist nicht nur im Interim-Markt eine Herausforderung.

Bevor eine Marke gebildet wird, ist die Analyse des Marktes notwendig. Bei einem Markenaufbau ist die ganzheitliche Betrachtung unabdingbar. Die Ergebnisse der Marktanalysen zeigen die eventuelle Profitabilität im Falle eines Markteintritts. Hierbei werden die Kundenstruktur, das Wettbewerbsumfeld und das Marktpotential untersucht.

Die strategische Positionierung beinhaltet die Erstellung des Namens, der Markenebenen und der Markenwerte, die Definition der Leistung/des Angebotes sowie die Markierung und Kommunikation. Zu Beginn der Markenbildung wird die visuelle Komponente der Marke erstellt. Der Markenname, das Logo und der Claim sind einheitlich zu gestalten. Um das Design und das Markendach zu unterstreichen, ist die Bildung eines Fundaments (des Markenwertes) vonnöten. Das Identifizieren eines Markenwertes ist für ein Start-up einer der wichtigsten Schritte in der Markenbildung. Die Füllung mit Kernwerten beschreibt die Besonderheit des Unternehmens sowie die Leistung und hebt die Marke im Vergleich zur Konkurrenz ab. Eine klare Formulierung des Alleinstellungsmerkmals (USP) und den damit vermittelten Zusatznutzen unterstützt die Identifikation am Markt. Auch eine ausgereifte Kunden-Service-Beziehung ist insbesondere im Dienstleistungssektor fundamental. Bei all diesen Komponenten ist die Vermittlung von Glaubwürdigkeit und Vertrauen enthalten.

Das Markendach und das Fundament bilden das gesamte Markenbild. Um die Markenidentität nach außen zu tragen, sind die Markierung und die Kommunikation notwendig. Ferner wird durch eine einheitliche visuelle Darstellung eine klare Botschaft

transportiert. Eine konstante Kommunikation schafft Bekanntheit. Die Bekanntheit einer Marke führt zu einer Wiedererkennung und Präferenzbildung.

Wird die Markenidentität erfolgreich mit ihren Parametern nach außen getragen, sind operative Maßnahmen zur Markenführung vorzunehmen. Dazu gehören u. a. die Internetpräsenz, ein aktives Mitwirken in den passenden Social-Media-Netzwerken und der Besuch von Messen oder Veranstaltungen. Diese Maßnahmen gewähren einen kontinuierlichen Markenauftritt und schaffen durch die Wahrnehmung eine Etablierung.

Resultierend daraus ist es von Bedeutung, das Vertrauen der Kunden zu gewinnen. Dies wird durch die Aufstellung eines ausgeprägten Konzeptes und die Vermittlung funktionaler wie emotionaler Kernwerte erreicht. Die Auswahl der Kernwerte sollte von langfristiger Natur sein und sich in der Leistung widerspiegeln.

Die Strategie gilt es in die Unternehmenskultur zu verankern. Die Erstellung eines internen Leitfadens für die Mitarbeiter erleichtert das Verständnis der Markenphilosophie. Eine einheitliche Kommunikation nach außen vermittelt dem Kunden klare Werte.

Zusammengefasst sind die wichtigsten Kriterien bei einer Markenbildung für ein Startup:

- Entwicklung einer Strategie
- Einheitliche Gestaltung visueller Komponenten
- Angebots-/Leistungsdefinition
- Wertevermittlung
- Erwartungshaltung der Kunden erfüllen
- Operative Maßnahmen zur Markenführung
- Beachtung gesetzlicher Rahmenbedingungen, juristischer Schutz

5.2 Fazit

Der Markenaufbau fördert die Bekanntheit am Markt. Durch die hohe Anzahl an Neugründungen wird die Bildung einer Marke als wichtigen Prozessschritt angesehen. Folglich ist die Markenbildung bei einer Geschäftsgründung ratsam. Die wichtigsten Parameter bei einer Markenbildung sind im Kapitel 3 "Markenaufbau" und im Kapitel 5 im Abschnitt 5.1 "Zusammenfassung" beschrieben. Dies gilt auch für die Phasen, die bei einem Markenaufbau durchlaufen werden müssen sowie für die Besonderheiten im Interim-Markt (Kapitel 4: "RAU | INTERIM").

Die Ausarbeitung einer Corporate Identity mit einem prägnant gestalteten Logo, einer konsistenten Farbauswahl, dem passenden Claim und einer klaren Kommunikation sorgen für einen professionellen Auftritt am Markt. Mit der Entwicklung einer Strategie hinsichtlich einer Corporate Identity wird ein einheitliches Erscheinungsbild mit den passenden Werten nach außen transportiert. Dies führt zu einer wachsenden Aufmerksamkeit in der jeweilig relevanten Zielgruppe.

RAU | INTERIM hat die Marke nahezu so aufgebaut, wie es in der Theorie vorgesehen wird. Die Unternehmensgründung in dieser Branche stellte sich nach der Marktanalyse als nicht ganz unverfänglich heraus. Allerdings ließ sich RAU | INTERIM davon nicht entmutigen. Grund hierfür ist, dass die Unterstützung der RAU | CONSULTANTS einige Vorteile bietet. Diese wären zum einen die Kooperation und Vermittlung durch das bestehende Netzwerk und zum anderen die Expertise, die jahrelang im Lebensmittelsektor aufgebaut wurde. Dies sind relevante Aspekte, die in diesem Markt von entscheidender Bedeutung sind. Das Besondere in diesem Markt ist, dass die Ebenen des Markeninvestments nicht klar eingeteilt werden können. Da sowohl Kundenpflege als auch Managerpflege betrieben werden, liegt die Konzentration parallel auf verschiedenen Ebenen.

Die Leistungs- und Angebotsdefinition wird von RAU | INTERIM ausführlich in der Imagebroschüre und auf der Webseite formuliert. Diese Definition weist sowohl Expertise als auch Vertrauenswürdigkeit und Beliebtheit durch die dargestellten Kunden- und Managerstimmen auf. Die Geschichte wird im Zuge der Vorstellung der RAU-Gruppe erzählt und unterstützt das Leistungspaket von RAU | INTERIM.

Die übrigen Schritte eines Markenaufbaus hat RAU | INTERIM, wie in Kapitel 3 beschrieben, durchgeführt. Der Markenname und das Design wurde von den RAU | CON-SULTANTS abgeleitet. Die operativen Maßnahmen werden von dem Geschäftsführer stetig gepflegt und bearbeitet.

Bei einer Umfrage der Ludwig Heuse GmbH im Jahr 2017, in der Interim-Manager Provider bewerteten, hat RAU | INTERIM auf Platz 2 mit 3,36/5 Punkten abgeschnitten. 19 Bei einer Anzahl von ca. 110 Unternehmen am Markt der Interim-Management-Provider ist die Aufnahme bzw. die Erwähnung in einer Umfrage von 46 Providern ein Erfolg.²⁰ Da RAU | INTERIM erst seit Mai 2015 auf dem Markt aktiv ist, ist dies ein positiver Indikator für den weiteren Geschäftsverlauf. Darüber hinaus gibt es viele Kunden- und Managerstimmen auf der Webseite, die sehr zufrieden mit der Dienstleistung der Firma sind.

Die Marke RAU | INTERIM wird immer präsenter. Durch die Spezialisierung auf die Lebensmittelindustrie wenden sich gezielt Unternehmen aus dieser Branche an RAU | INTERIM. Weiterhin bewerben sich Interim-Manager mit Erfahrung in der Lebensmittelindustrie, um in der Datenbank aufgenommen zu werden. In allen Arbeitsbereichen, von Qualitätsmanagement bis zur Restrukturierung, sind Aufträge von RAU | INTERIM bearbeitet worden. Darüber hinaus nimmt die Internationalisierung der Anfragen ebenfalls zu. Auch der Interim-Markt befindet sich beständig im Aufschwung. Die Zahl der Interim-Manager wächst, das Honorarvolumen steigt und es gibt ca. 110 Unternehmen, die als Provider tätig sind. 21, 22

Eine eindeutige Beantwortung der Frage, ob RAU | INTERIM die Marke erfolgreich etabliert hat, ist in dieser Form nicht möglich. Diese Fragestellung bedarf noch weiterer empirischer Untersuchungen, die über einen längeren Zeitraum stattfinden sollten. Die Marktdurchdringung als spezialisierter und verbindlicher Provider verfestigt sich beständig Schritt für Schritt. Die Fokussierung als Spezialist für die Lebensmittelindustrie wird wahrgenommen.

¹⁹ Vgl. (interim-management, 2017) a), S. 4

²⁰ Vgl. (UnitedInterim, kein Datum)

²² Vgl. (DDIM - Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V., 2018) a)

Abkürzungsverzeichnis

€ Euro

% Prozent

AIMP Arbeitskreis Interim Management Provider

bspw. beispielsweise

B2B Business-to-BusinessB2C Business-to-Consumer

bzgl. bezüglich

bzw. beziehungsweiße

ca. circa

CV Curriculum Vitae

DDIM Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V.

ebd. ebenda

etc. et cetera

e.V. eingetragener Verein

GmbH Gesellschaft mit beschränkter Haftung

h hour

IVBFF Internationale Vereinigung Betriebswirte Fachrichtung Fleisch e.V.

Kfz Kraftfahrzeug

Mrd. Milliarden

o. Ä. oder ÄhnlichesPOS Point of Sale

S. Seite

sog. sogenannte

u. a. unter anderem

USP Unique Selling Proposition/Unique Selling Point

u. v. m. und viele[s] mehr

vgl. vergleiche

z. B zum Beispiel