

# Veränderungsprozesse mit der Marke erfolgreich gestalten



**Alexander Biesalski**  
Gründer sowie Managing Partner der Managementberatung Biesalski & Company, München

biesalski@biesalski-company.com



**Markus A. Miklis**  
Consultant bei der Managementberatung Biesalski & Company, München

miklis@biesalski-company.com

Change ist aus der heutigen Unternehmenspraxis nicht mehr wegzudenken, nicht zuletzt, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit in dynamischen Märkten aufrecht zu erhalten. Die Marke als „Change-Treiber“ ist ein integrierter Ansatz, um Veränderungsbarrieren erfolgreich zu meistern. Im Change-by-Brand-Modell wird die positive Kraft der Marke zur Unterstützung von Veränderungsprozessen systematisch genutzt: Ausgehend von einer sinngebenden Markenidentität als Zielbild wird über die Stufen Commitment, Wissen, Wollen, Können sowie Dürfen und Sollen im Unternehmen eine „Kultur der Veränderung“ etabliert und umgesetzt. Ziel ist es, den Unternehmenserfolg mit Hilfe der Marke gezielt zu unterstützen.

## Schlagworte:

› Transformation › Strategie › Markenidentität › Marken-Change  
› Markenwertschöpfung

## 1 Change – die Grundlage

In der Literatur sind diverse Definitionen und Auslegungen von Change zu finden. Im Kern geht es immer darum, eine Organisation in kontinuierlich neu auftretenden Situationen zu einem wünschenswerten Zustand zu bewegen und die diesem Weg zu Grunde liegenden veränderten Strategien, Kulturen, Systeme, Prozesse und Verhaltensweisen nachhaltig in der Organisation zu implementieren (Bartscher & Stöckl, 2011, 33ff.). Ziel ist es, das Unternehmen sowie die Marke flexibel zu halten, um stets optimal an die sich verändernden internen und externen Anforderungen angepasst zu sein (Lauer, 2010, 58).

## 2 Change-by-Brand-Modell – ein systemischer Ansatz

Jeder Mitarbeiter prägt durch sein Verhalten direkt oder indirekt die Wahrnehmung der Marke. Aus Markensicht ist für den unter-

nehmerischen Erfolg die Orientierung an externen Rahmenbedingungen im Sinne einer Outside-In-Betrachtung maßgeblich. Diese Rahmenbedingungen sind überwiegend dynamisch und verändern sich im Zeitablauf. Als logische Konsequenz müssen auch Unternehmen ihre Strategie und ihre Marke dynamisch anpassen.

Das Markenmanagement muss die folgenden drei zentralen Fragen beantworten:

- (1) Wie müssen wir uns intern für die Zukunft (strategisch) aufstellen?
- (2) Wie wollen wir zukünftig von unserer Zielgruppe wahrgenommen werden?
- (3) Wie wollen wir von unseren Mitarbeitern und Bewerbern wahrgenommen werden?
- (4) Welchen differenzierenden Nutzen wollen wir stiften?

Mit der Marke kann somit ein Ziel-Zustand definiert werden. Dabei definiert die Markenidentität den ambitionierten Anspruch für die Mitarbeiter und das Versprechen für die Zielgruppe im Markt. Die damit einhergehende Abweichung zum Ist-Zustand bringt die Notwendigkeit zur Veränderung zum Ausdruck.

Das Change-by-Brand-Modell als systemischer Ansatz nutzt die Markenidentität als Treiber für den gesamten Veränderungsprozess: Angefangen bei der Beteiligung und Motivation der Mitarbeiter, über die gezielte Ausgestaltung der Kontaktpunkte bis hin zur daraus resultierenden Wahrnehmung und Einstellung der Zielgruppe. Das Modell basiert auf der Erkenntnis, dass die Phasen im Veränderungsprozess in der Praxis häufig nicht sequenziell ablaufen, sondern vielmehr parallel stattfinden und sich dabei wechselseitig beeinflussen. Im Ergebnis wird auf die Realisierung eines Markenpremiums bei der Zielgruppe hingewirkt. Somit wird der Change-Erfolg mittels der Quantifizierung

der Kauf- und Preisbereitschaft messbar (>Abbildung 1).

### 3 Am Anfang steht das Ziel und legt die Richtung fest

Die Marke ist kein Selbstzweck! Jede Investition in die Marke muss sich daran messen lassen, inwieweit sie den Unternehmenszweck und das Ziel, Geld zur Existenzsicherung zu verdienen, unterstützt (Esch, Schaarschmidt & Baumgartl, 2019, 26f.). Das gilt insbesondere für die Zukunft des Unternehmens. Die Vorstellung über die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens ist im Unternehmensleitbild manifestiert. Das Unternehmensleitbild stellt dabei einen normativen Rahmen für das Unternehmen dar, in dem es den Zweck seines Daseins beschreibt (Bleicher, 1994). Zum Unternehmensleitbild als übergeordneten Rahmen wird im Change-Prozess die Markenidentität als ein Führungsinstrument für das Verhalten der Mitarbeiter mit den Bestandteilen Markenleitbild sowie Markenpositionierung implementiert (>Abbildung 2). Damit soll eine zukunftsweisende Identität als Basis für das gesamte Tun und Handeln der Mitarbeiter geschaffen werden.

#### Abstract

*Change has become an integral part of today's business practice, not least in order to maintain one's own competitiveness in dynamic markets. The brand as a "change driver" is an integrated approach to successfully mastering change barriers. In the Change by Brand model, the positive power of the brand is systematically used to support change processes: Starting with a meaningful brand identity as the target image, a "culture of change" is established and implemented in the company via the levels of commitment, knowledge, will, skill, and through what is allowed and supposed. The aim is to support the company's success in a targeted manner with the help of the brand.*

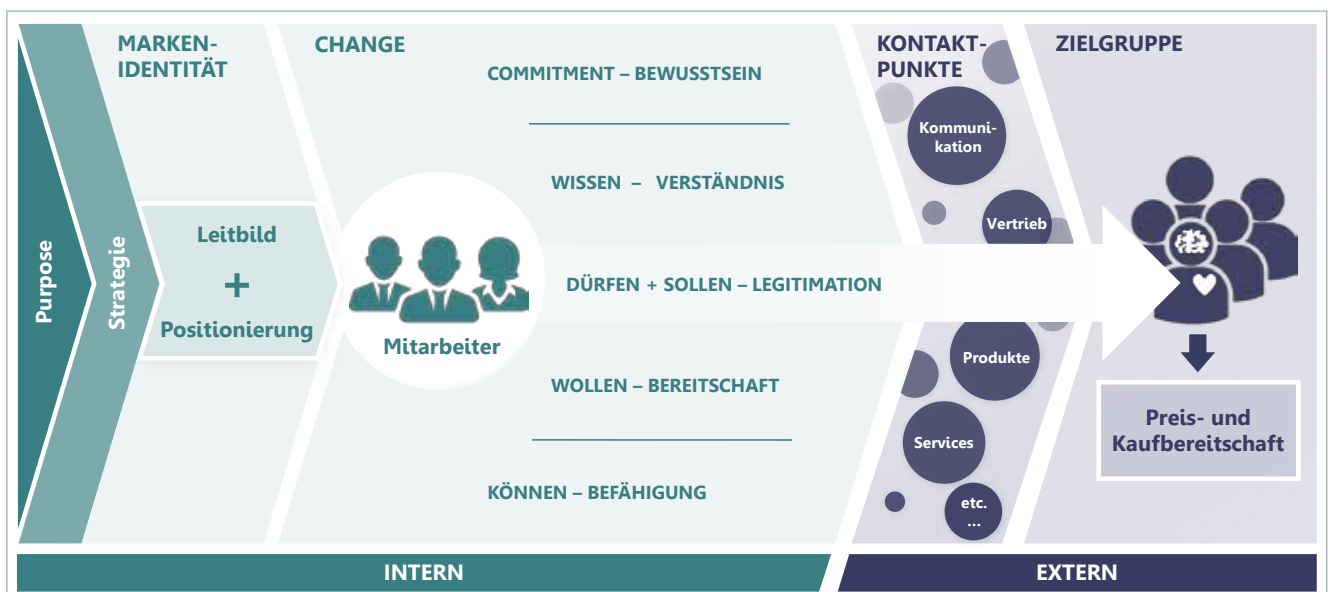
**Keywords:** › transformation › strategy › brand identity › brand change  
› brand value creation

#### 3.1 Markenleitbild: Identitätsstiftende Klammer für alle Mitarbeiter

Für das Markenleitbild werden Bestandteile des Unternehmensleitbildes herangezogen, um den Mitarbeitern einen klaren Zielzustand zu vermitteln und mittels Grundprinzipien und Schwerpunktthemen Orientierung für die Zielerreichung zu geben. Demnach übernehmen Purpose, Vision und

Mission im Markenleitbild vor allem eine Motivationsfunktion, indem eine anspruchsvolle und konsensfähige Zielvorstellung für einen gemeinsamen Aufbruch definiert wird. Die Kommunikation der strategischen Ziele, Handlungsfelder und Werte unterstützt die Legitimation der zukünftigen Handlungen und dient der Aufklärung über die handlungsleitenden Grundsätze. Die Wirkung des Markenleitbildes zur Identifikation der Mit-

Abb. 1: Das Change-by-Brand-Modell



Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 2: Bestandteile der Markenidentität



Quelle: Eigene Darstellung.

arbeiter hängt sehr stark von der Qualität der einzelnen Bestandteile ab.

### 3.2 Markenpositionierung: Wahrnehmungsziel des Unternehmens durch seine Stakeholder

Die Positionierung der Marke beschreibt den Kern und Charakter der Marke und stellt die Stärken und den Nutzen für den Kunden in den Vordergrund. Ziel ist es, die emotionalen und faktischen Bedürfnisse der Zielgruppe so zu adressieren und im Wettbewerbsumfeld die Marke so zu profilieren, dass die Zielgruppe das Angebot zu erwerben wünscht und von allen anderen Wettbewerbsangeboten unterscheidet (Burmam, Halaszovich, Schade & Piehler, 2018, 13).

Mit der Markenpositionierung und dem Markenleitbild soll ein klares und attraktives Zielbild für die Zukunft des Unternehmens beschrieben werden. Die Synchronisierung des internen Verständnisses und Selbstbildes mit der gewünschten externen Wahrnehmung, wie es im Rahmen des identitätsbasierten Markenmanagements gefordert wird

(Burmam et al., 2018, 55), ist Voraussetzung für eine nachhaltige und erfolgreiche Umsetzung des Change-Prozesses. Das Gesamtkonstrukt kann in diesem Zusammenhang auch als bedeutungsvolle Identität (Meaningful Identity) bezeichnet werden.

### 4 Commitment als Basis für den Veränderungserfolg

Wie aufgezeigt wurde, erfordert erfolgreiches Change-Management ein schrittweises und zugleich integriertes Vorgehen. Entscheidend für den Starterfolg von Change-Prozessen ist das Commitment. Es lässt sich unter anderem mit Engagement, Einsatz, Verpflichtung und Bekenntnis zu einer Sache oder Aufgabe übersetzen (LEO, o. J.). In einem Change-Prozess geht es somit zunächst darum, diesen als verpflichtend und handlungsleitend anzuerkennen. Konkret geht es somit darum, dass Geschäftsleitung, Führungskräfte und Mitarbeiter auf Basis eines gemeinsamen Problemverständnisses das definierte Leitbild Realität werden lassen. Dabei stellt das Commitment der Geschäftsleitung die erste notwendige Bedingung für den Change-Prozess dar. Im Zeit-

verlauf müssen dann sämtliche Führungskräfte und weitere Stakeholder wie beispielsweise Mitarbeiter oder auch Investoren an Bord geholt werden (Werther & Jacobs, 2014, 147).

Für das nötige Commitment bildet das gemeinsame Problembewusstsein die Basis. Hierfür ist das Verständnis essenziell, dass Unternehmen heutzutage nicht mehr nur einzelnen heterogenen Anspruchsgruppen gegenüberstehen, sondern sich selbst als Teil eines übergeordneten Systems verstehen müssen: der Gesellschaft als Unternehmensumwelt im ganzheitlichen Sinne (Miklis, Amler & Biesalski, 2020). So sind die häufigsten Gründe für einen Change-Prozess zum einen technologische Entwicklungen und Innovationen, aber auch die Verknappung von Ressourcen sowie die Dynamisierung der Märkte inklusive der Globalisierung (Granneman & Seele 2016, 10f.).

### 5 Wissen schafft Transparenz

„Ohne eine intensive und glaubwürdige Kommunikation werden Herz und Verstand der Mitarbeiter nicht für die Sache gewon-

nen“, so Kotter (2011, 7). Veränderungen nehmen direkten Einfluss auf das Arbeitsumfeld, wobei die konkreten Auswirkungen zunächst ungewiss bleiben. Das beschäftigt und beunruhigt dann häufig die Mitarbeiter und sorgt für Desorientierung. Mangelnde Informationen können sich deshalb in Form von Gerüchten – mit rasanter Geschwindigkeit – im Unternehmen verbreiten (Stolzenberg & Heberle, 2009, 109).

Der Veränderungsprozess sollte deshalb einerseits für den Einzelnen erlebbar und greifbar werden und andererseits die Dynamik der gesamten Belegschaft einbeziehen. Alle Mitarbeiter sollen sich als aktive Begleiter und Verantwortliche des Veränderungsprozesses verstanden fühlen. Es geht schließlich darum, „eine Geschichte der Veränderung im Unternehmen und gemeinsam mit den Mitarbeitern zu schreiben“ (Zowislo & Schwab, 2013, 15ff.).

Für einen erfolgreichen Change im Unternehmen müssen nicht alle Mitarbeiter alles wissen, aber alle müssen informiert sein und von Anfang an – vor der tatsächlichen Umsetzung – gezielt in den Prozess einbezogen werden. Teilweise kann die Einbeziehung vorab durch eine Integration von einzelnen Mitarbeitern in den Markenentwicklungsprozess geschehen. Im weiteren Verlauf gilt es den restlichen Mitarbeitern fundierte Informationen rund um den anstehenden Change zu vermitteln und damit die notwendige Transparenz zu schaffen. Die weiterentwickelte oder neue Markenidentität wird an dieser Stelle als Antrieb des Change-Prozesses genutzt. Es soll jedem Mitarbeiter ein klares Verständnis der Markenidentität, bestehend aus Leitbild und Positionierung, nähergebracht werden. Die notwendige Detailtiefe des Informationsgrades wird über die Informationsvermittlung in Kaskaden gelöst. Hierzu werden die Führungskräfte im Vorfeld tiefgehend informiert und auf den Change eingestimmt. Gemäß Kotters „Walk the talk“ sollen diese dann mit gutem Beispiel vorangehen, um mit Worten und Taten die neue Unternehmenskultur vorzuleben (Kotter, 2007, 8). Durch die transparente Wissensvermittlung und Einbeziehung aller Mitarbeiter nimmt die Aufgeschlossenheit gegenüber dem Veränderungsprozess unmittelbar zu.

## 6 Wollen ist die Bereitschaft zur Veränderung

Mangelnde Motivation ist eine der wichtigsten Herausforderungen bei der operativen Umsetzung des Leitbildes. Die Mitarbeiter sollten deshalb nicht nur informiert sein, sondern sich verändern wollen und sich inspirieren lassen. Ohne Motivation bekommt der Veränderungsprozess keine Unterstützung von unten nach oben, d. h. er bringt kein identitätskonformes Verhalten der Mitarbeiter und keine aktive Ausführung der Identität hervor. All dies führt zur Verhinderung des Veränderungsprozesses. Deshalb ist es wichtig, die Maßnahmen und Instrumente zu nennen und anzuwenden, die helfen, diese Hürden zu überwinden.

Die gesamte Organisation und damit alle Mitarbeiter auf einmal und in gleichem Ausmaß zu erreichen und zu motivieren ist in den meisten Fällen nicht möglich, da es zeit- und ressourcentechnisch kaum realisierbar ist. Die Lösung hierfür liegt in der Arbeit mit Key Influencern (Corporate Influencer), die die Rolle von Markenbotschaftern in der Organisation übernehmen sollen. Unter Key Influencern versteht man Akteure, die aufgrund ihres Netzwerks und ihrer Überzeugungskraft über einen starken Einfluss verfügen (Kim & Mauborgne, 2003, 58).

Die Aufgabe von Markenbotschaftern umfasst viele Aspekte, wie z. B. die authentische und vertrauenswürdige Vermittlung von markenbezogenen Informationen, der Austausch von Best Practices, die Weitergabe von Mitarbeiter-Feedback an das Change-Team und die Verbesserung der Markenimplementierung (Schmidt & Baumgarth, 2018).

Neben einem Markenbotschafter-Programm gibt es noch weitere Instrumente, um Mitarbeiter zur aktiven Teilnahme am Change-Prozess zu motivieren. Ein Beispiel hierfür ist die Reifegradanalyse, die es den Mitarbeitern ermöglicht, ihr Verhalten extern und intern zu reflektieren. Die Reifegradanalyse (Capability Maturity Model) wurde zunächst für Softwareprozesse entwickelt, um unstrukturierte Programme zu standardisieren. Im Change-Management wird der Ansatz benutzt, um den Fortschritt auf dem

Weg zur Realisierung der Identität entlang der verschiedenen Touchpoints sichtbar zu machen. Die Analyse steigert das Bewusstsein für die Marke, ihren Einfluss und zeigt Verbesserungspotenziale auf (Arowosegbe & Mohamed, 2015, 95).

## 7 Können führt zur Veränderung

Mit der Schaffung des Bewusstseins und der Bereitschaft für Veränderung geht die Befähigung einher. Hierbei soll die angestrebte Markenidentität durchdrungen und ein entsprechendes markenprägendes Verhalten nachhaltig gefördert werden. Mittels der Methoden des erfahrungsbasierten Lernens werden Verhaltensweisen auf Team-, Individual- und Leistungsebene trainiert, erlebt und verinnerlicht. In der praktischen Anwendung existieren hierzu eine Vielzahl change-basierter und verhaltenspsychologisch initiiertes Tools und Methoden (Kilian & Völker, 2021).

Im Change-by-Brand-Modell werden zur Erreichung eines konsistenten markenprägenden Verhaltens die Tools „Spitzenteams“ (Teamebene), „Vertrauensformel“ (Individualebene) und „Value Area – Value Proposition“ (Leistungsebene) angewandt.

## 8 Fazit

Change by Brand stellt einen ganzheitlichen Management-Ansatz zur erfolgreichen Ausgestaltung von Veränderungsprozessen mit der Marke dar. Für einen nachhaltigen Change-Erfolg ist es unerlässlich, den eingeschlagenen Transformationsweg zu verstetigen. Entscheidend ist es in diesem Zusammenhang, den Fortschritt kontinuierlich zu messen und auf dieser Grundlage steuerbar zu machen. Voraussetzung für die Bewusstmachung des Change-Erfolgs ist die Gegenüberstellung des gemessenen Ergebnisses mit definierten und konkret formulierten – wenn möglich auch quantifizierten – Zielen.

Im Change-by-Brand-Modell wird der wirtschaftliche Erfolg anhand der Kauf- und Preisbereitschaft bei der Zielgruppe quantifiziert. Hintergrund ist die Annahme, dass das im Markt erzielte Preis- und Mengenpremium für ein Produkt oder eine Dienstleistung davon abhängt, wie stark und wie positiv die Marke bei der Zielgruppe verankert ist. „Jeder Unternehmensbereich – von Forschung und Entwicklung, Einkauf, Produktion, Personal, Vertrieb bis hin zum Marketing – beeinflusst zweifelsfrei den wirtschaftlichen Erfolg.“ (Biesalski & Brandes, 2018, 814). Über die Kontaktpunkte des Unternehmens wird von den Mitarbeitern direkt oder indirekt die Entwicklung der Markenstärke beeinflusst, konkret bezogen auf Präsenz, Wahrnehmung, Einstellung und Verhalten bei der Zielgruppe. Die damit verbundenen Leistungsdimensionen, wie z. B. Bekanntheit, Differenzierung, Sympathie, Vertrauen bis hin zur daraus resultierenden Kauf- und Preisbereitschaft, sind Bestandteil der sogenannten Markenwirkungskette. All diese Faktoren können als Key Performance Indicators (KPIs) konkret formuliert, quantifiziert und als Zielgrößen geplant werden.

Damit wird deutlich, dass es sich bei Change by Brand um einen systemischen Ansatz zur Steigerung des Unternehmenserfolgs über die markengetriebene Transformation handelt. Letztendlich muss Veränderung Wertschöpfung erzielen, damit sich Unternehmen auch zukünftig sinnstiftendes Handeln leisten können.

## Management-Takeaway

Im Change-by-Brand-Modell wird die Marke gezielt als positiver Treiber in Veränderungsprozessen genutzt. Mit Hilfe der Marke können alle Stufen des Change-Prozesses nach Kotter (2011) unterstützt werden: Angefangen von der Schaffung einer positiven Aufbruchsstimmung mit vereinten Wegbereitern, der Bewusstmachung von Barrieren, der Motivation und Befähigung der Mitarbeiter bis hin zum Erfolgsnachweis. Im Mittelpunkt steht dabei die Markenidentität als Orientierungsanker im Sinne eines attraktiven Zielbildes.

## Literatur

- Arowosegbe, A. A., & Mohamed S. F. (2015). A Systematic Change Management Capability Maturity Assessment Framework for Contracting Organizations. *American Scientific Research Journal for Engineering, Technology, and Sciences*, 13(1), 88-96.
- Bartscher, T., & Stöckl, J. (2011). *Veränderungen erfolgreich managen – Ein Handbuch für Change Manager und Interne Berater*. Freiburg, Berlin und München: Haufe Gruppe.
- Biesalski, A., & Brandes, F. (2018). Marktforschung und Markenwertmessung von B-to-B-Marken. In C. Baumgarth (Hrsg.), *B-to-B-Markenführung* (S. 813-838). 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bleicher, K. (1994). *Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie*. 2. Aufl. Zürich und Stuttgart: Verlag Neue Zürcher Zeitung und Schäffer-Poeschel.
- Burmam, C., Halaszovich, T., Schade, M., & Piehler, R. (2018). *Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen - Strategie - Umsetzung - Controlling*. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Esch, F.-R., Schaarschmidt, C., & Baumgartl, C. (2019). Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Handbuch Markenführung* (S. 3-40). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Grannemann, U., & Seele, H. (2016). *Führungsaufgabe Change: Eine Roadmap für Führungskräfte in Veränderungsprozessen*. Berlin, Heidelberg und New York: Springer-Verlag.
- Kilian, K., & Völker, M. (2021). Markenstrategisches Change-Management. *Transfer – Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement*, 67(2), 70-75.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2003). *Tipping Point Leadership. HBR's 10 Must Reads on Change*. Watertown: Harvard Business School Publishing Corp.
- Kotter, J. P. (2007). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review. Abruf von <https://hbr.org/2007/01/leading-change-why-transformation-efforts-fail>.
- Kotter, J. P. (2011). *Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. München: Vahlen Verlag.
- Lauer, T. (2010). *Change Management – Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. Berlin und Heidelberg: Springer Gabler.
- LEO GmbH (o. J.). LEO online. Abgerufen von <https://dict.leo.org/englisch-deutsch/commitment>.
- Miklis, M. A., Amler, H., & Biesalski, A. (2020). Purpose: Greenwashing oder Schlüssel zur Transformation? *Markenartikel*, 81(11), 34-37.
- Schmidt, H. J., & Baumgarth, C. (2018). Strengthening internal brand equity with brand ambassador programs: development and testing of a success factor model. *Journal of Brand Management*, 25, 250-265.
- Stolzenberg, K., & Heberle, K. (2009). *Change Management – Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren*. Heidelberg: Springer Verlag.
- Werther, S., & Jacobs, C. (2014). *Organisationsentwicklung – Freude am Change*. Berlin, Heidelberg und New York: Springer Verlag.
- Zowislo, N., & Schwab, H. (2013). *Interne Kommunikation im Veränderungsprozess*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Die Inhalte der transfer – Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement stehen auch elektronisch zur Verfügung.

