



# Warum Change by Brand?

Unternehmen und Mitarbeitende müssen flexibler, dynamischer und agiler sein als je zuvor. Die meisten Organisationen haben die Notwendigkeit für Veränderungen zwar erkannt, scheitern jedoch oftmals. Die Marke hat das Potenzial den Change zu beflügeln.

»Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen.« Was die Chinesen schon vor langer Zeit in ihrem Sprichwort niedergeschrieben haben, lässt sich derzeit an vielen Stellen beobachten. Wandel ist unser ständiger Begleiter geworden.

Auslöser dafür sind beispielsweise die digitale Transformation, die zunehmende Vernetzung von Märkten, Menschen und Produkten und der seit Jahren stattfindende Wertewandel. Auch Anlässe gibt es viele: ineffiziente Prozesse, sinkende oder stagnierende Unternehmens-Performance bzw. sehr starkes Wachstum, mangelndes Commitment der Mitarbeitenden, sich ändernde Rahmenbedingungen wie veränderte Zielgruppen, neue Wettbewerber sowie vermehrte Führungs- und Generationenwechsel.

Aber: Widerstände der Beteiligten, mangelnde Kommunikation, fehlende Motivation oder die fehlende Erkenntnis eines übergreifenden Veränderungsziels hemmen häufig den Veränderungsprozess. Ein fundiertes Verständnis für Change und die damit zusammenhängenden Hürden ist deshalb für das Gelingen unabdingbar.

## Change – was ist das überhaupt?

In der Literatur finden sich diverse Definitionen und Auslegungen von Change. Im Kern geht es immer darum, eine Organisation in vermehrt ungewohnten Situationen zu einem wünschenswerten Zustand zu bewegen und die auf diesem Weg zu Grunde liegenden

veränderten Strategien, Kulturen, Systeme, Prozesse und Verhaltensweisen dauerhaft in der Organisation zu verankern. Ziel ist es, das Unternehmen flexibel zu halten, um stets optimal an die sich verändernden internen und externen Anforderungen angepasst zu sein.

## Change – welche Formen gibt es?

Mit dem evolutionären und dem revolutionären Wandel lassen sich zwei grundlegende Formen unterscheiden:

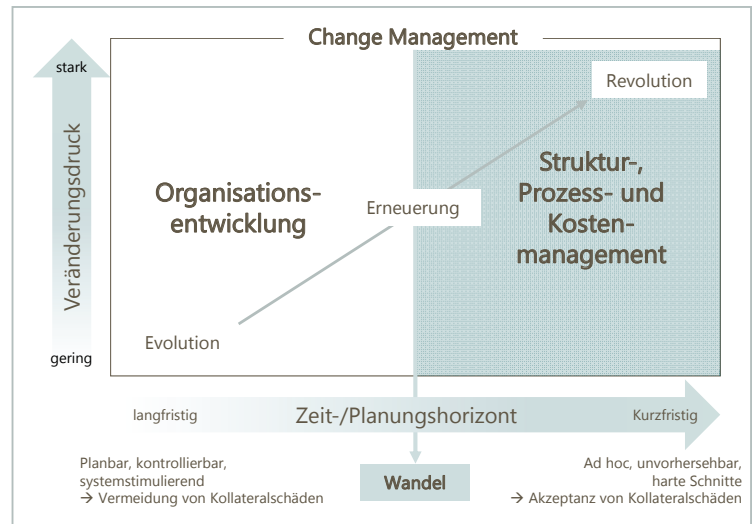
- Der evolutionäre Wandel vollzieht sich nicht radikal, sondern schrittweise in Etappen und eher unbemerkt im Hintergrund. Die Change-Geschwindigkeit ist langfristig ausgerichtet und zielt auf eine stetige Veränderung im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung des Ist-Zustandes ab. Der Fokus beim evolutionären Wandel liegt auf dem kontinuierlichen Lernprozess der Organisation, Mitarbeitenden und der Unternehmenskultur sowie der strategischen Ausrichtung.
- Der revolutionären Wandel beschreibt demgegenüber eine tiefgreifende, radikale Veränderung von Organisationen, die häufig mit Restrukturierungskonzepten implementiert werden. Kennzeichnend ist ein direktives Top-Down-Vorgehen, bei der das Top-Management konkrete Handlungsanweisungen sowie die Change-Richtung vorgibt. Zeitlich gesehen ist der revolutionäre Wandel kurzfristig orientiert, was zu einem sehr hohen Veränderungsdruck führt.

## Change – welche Hürden sind zu überwinden?

Mit dem Change-Prozess sind zahlreiche Hindernisse verbunden, die zum Scheitern des Veränderungsprojektes führen können. Die Hindernisse lassen sich in die vier Bereiche unterteilen:

1. **Commitment:** Zunächst geht es darum, ein gemeinsames Problembewusstsein innerhalb der Organisation zu schaffen. Das heißt, die Veränderungssituation oder der ausgelöste Veränderungsdruck muss klar beschrieben und kommuniziert werden. Dabei ist es elementar, eine Kultur zu etablieren, die Veränderungen ermöglicht – und damit ein Klima des Wandels. Besonders Führungskräfte müssen geschlossen hinter der Transformation stehen und sowohl intern als auch extern einheitlich und zielstrebig agieren, offen und erklärend kommunizieren und ein Umfeld des gegenseitigen Förderns etablieren.
2. **Wissen:** Veränderungsprozesse erfordern besonders intensiven Informationsaustausch und Kommunikation. Auf der Veränderungsreise kommt es speziell in diesem Bereich oftmals zu Fehlern. Unklare, verspätete oder lückenhafte Informationen führen mitarbeiterseitig zu Missverständnissen über das Veränderungsziel und den dahinterstehenden Nutzen. Eine im Verlauf der Veränderung durchweg offene, klare und vertrauensvolle Kommunikation ist daher unabdingbar.
3. **Wollen:** Ohne Motivation keine Veränderung. Vor allem bei evolutionären Transformationen kommt es zu einer Barriere des nicht Wollens. Die Mitarbeitenden verschließen sich der Veränderung, weil sie den dafür nötigen Grund nicht sehen bzw. nicht sehen wollen. Mit dem Mindset »So wie es aktuell ist, läuft es doch gut« lehnen sie aus Zufriedenheit mit dem Status quo den Change ab. Um die Mitarbeitenden dennoch für den Wandel zu aktivieren, gilt es, intrinsisch Anreize zu bieten, die motivieren. Dafür sollte als Erstes der konkrete Nutzen der Veränderung herausgestellt und kommuniziert werden. Nur wenn die Mitarbeitenden den Sinn hinter der Transformation erkennen, werden sie sich auch verändern wollen, was zu Startmotivation führt. Ein attraktives Zielbild der Zukunft ist elementar, damit sich die Mitarbeitenden damit identifizieren und daran glauben können.
4. **Können:** Mangelndes Können der Mitarbeitenden stellt in vielen Fällen ein zentrales Change-Hindernis dar. Es kann sich durch mangelhafte Infrastrukturen, zum Beispiel digitale Tools, oder

## Evolutionärer vs. revolutionärer Wandel

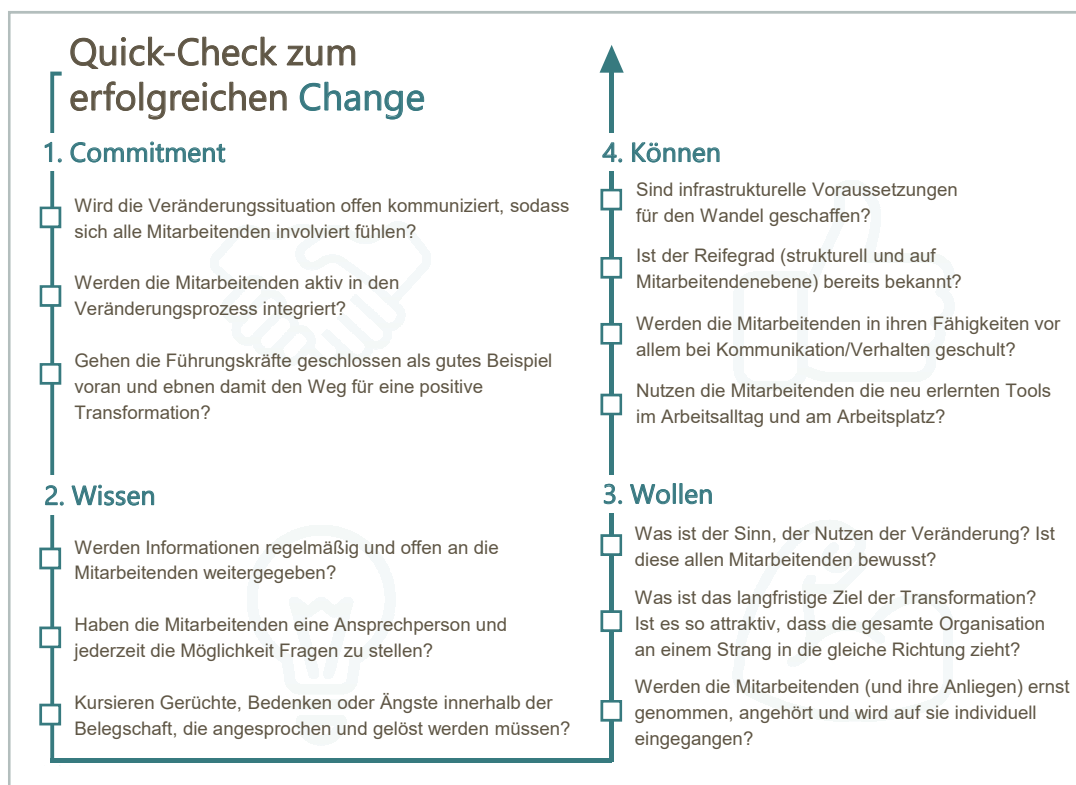


Quelle: Bartscher & Stöckl, 2011

### Der Wandel kann evolutionär oder revolutionär erfolgen, das heißt schrittweise oder radikal

fehlende Budgets konkretisieren. Ebenso können bei den Mitarbeitenden aufgrund mangelnder Fähigkeiten und Qualifikationen Barrieren bestehen. Mitarbeitende müssen deshalb mit dem nötigen Handwerkszeug ausgestattet und das Mindset muss, dazu passend, auf überzeugende Art verändert werden, um Überforderung und damit Ablehnung zu vermeiden. Daher gilt es im Rahmen des Transformationsprozesses alle Beteiligten regelmäßig zu schulen und zu befähigen. Insbesondere Trainings mit dem Fokus auf ein sich veränderndes Produkt- und Lösungsportfolio sowie auf erwünschte, kundenzentrierte Kommunikation und Verhaltensweisen sind der Schlüssel zum Gelingen des Wandels, um sich im Wettbewerb zu differenzieren und dauerhaft erfolgreich am Markt agieren zu können.

Wie kann die Transformation also gelingen? Für eine erfolgreiche Transformation ist es entscheidend, die genannten Hürden und Herausforderungen zu überwinden. Idealerweise finden sich dafür im Unternehmen Ankerpunkte, die auf eine sehr positive Art und Weise auf Prozesse und Menschen wirken. Die Ansatzpunkte sollten die gemeinsame Basis sowohl für die Veränderung der Organisation und ihrer Kultur als auch für die Veränderung in den Köpfen der Menschen widerspiegeln. Die Marke kann diese Rolle als verbindendes Element einnehmen.



Quelle: Biesalsky & Company, 2022

## Change – die Marke als Dirigentin der Veränderung

Im gegenwärtigen Wirtschaftsgeschehen betrachten Unternehmen die Marke als intern und extern gerichtete Identitätsmerkmale einer Gruppe oder Organisation, wobei die Markenidentität auch als internes Selbstbild bezeichnet wird. Sie spiegelt somit die ho-

listisch differenzierende Wirkung des Unternehmens auf den Kunden wider. Sie ist Abbild der gesamten zielgruppenseitigen Erfahrungen mit der Marke, des Wissens über die Marke und der Einstellungen gegenüber der Marke. Sie subsummiert die Beziehung sowie das Verhalten von Mitarbeitenden und Kunden in einer sich ergänzenden Gleichung.

Die Marke als positiver Motivator für notwendige Veränderungen wandelt potenziellen Widerstand in Motivation um und erleichtert eine positive Transformation. Sie ist in der Lage, eine richtungweisende Change-Perspektive aufzuzeigen, auf die sich alle Stakeholder eines Unternehmens beziehen können. Unter dem Ansatz 'Change by Brand' wird die Marke als vertrauensvolle Instanz zur Lösung sogenannter fluider Probleme genutzt. Gemeint sind schwer greifbare Herausforderungen mit komplexen und dynamischen Fragestellungen. Aufgrund dieser Fähigkeit eignet sich Marke ideal als Führungsinstrument, um Veränderungen auch auf der Verhaltensebene im Unternehmen erfolgreich zu gestalten.

Alexander Biesalski, Prof. Dr. Karsten Kilian



■ Alexander Biesalski ist Geschäftsführender Gesellschafter von Biesalski & Company und Vorstand des Bundesverbands Industrie Kommunikation (bvik). Er war zuvor u.a. bei Dr. Wieselhuber & Partner sowie bei Brand Rating tätig, seit 2006 als Partner.



■ Prof. Dr. Karsten Kilian hat das Markenportal Markenlexikon.com aufgebaut. Er leitet den Masterstudiengang Marken- und Medienmanagement an der Hochschule Würzburg-Schweinfurt und berät Unternehmen in Fragen der Markenführung.

*In markenartikel 6/22 lesen Sie in Teil 2 der Serie, was Change by Brand ist und wie sich die Marke als Transformationstreiber aktivieren lässt.*