

# Die Marke als Change-Treiber!

Die Marke hat das Potenzial, zum Change-Treiber zu werden: als systemischer Prozess sowie Orientierungs- und Handlungsrahmen für die organisationsübergreifende Transformation.

Marken sind allgegenwärtig und richtig geführt, sind sie weitaus mehr als ein schönes Logo und bunte Bilder. Sie erleichtern die Orientierung sowie die Kaufentscheidung, werden mit emotionalen Vorstellungen aufgeladen und wenn alles gut läuft, sind sie Ausdruck der jeweiligen Marken- und Unternehmensidentität. Aber dafür braucht es bekanntermaßen weit mehr als eine plakative Kommunikationskampagne – insbesondere im B2B-Umfeld. Vereinfacht gesagt: Alle Mitarbeitenden prägen durch ihr Verhalten direkt oder indirekt die Wahrnehmung der Marke. Aus Markensicht ist für den unternehmerischen Erfolg die Orientierung an externen Rahmenbedingungen im Sinne einer Outside-In Betrachtung maßgeblich, denn diese Rahmenbedingungen sind überwiegend dynamisch und verändern sich mit der Zeit. Als logische Konsequenz müssen also auch Unternehmen ihre Strategie und ihre Marke dynamisch anpassen.



*Mit Hilfe der Marke können alle Stufen des Change-Prozesses unterstützt werden.*

Alexander Biesalski, Biesalski & Company

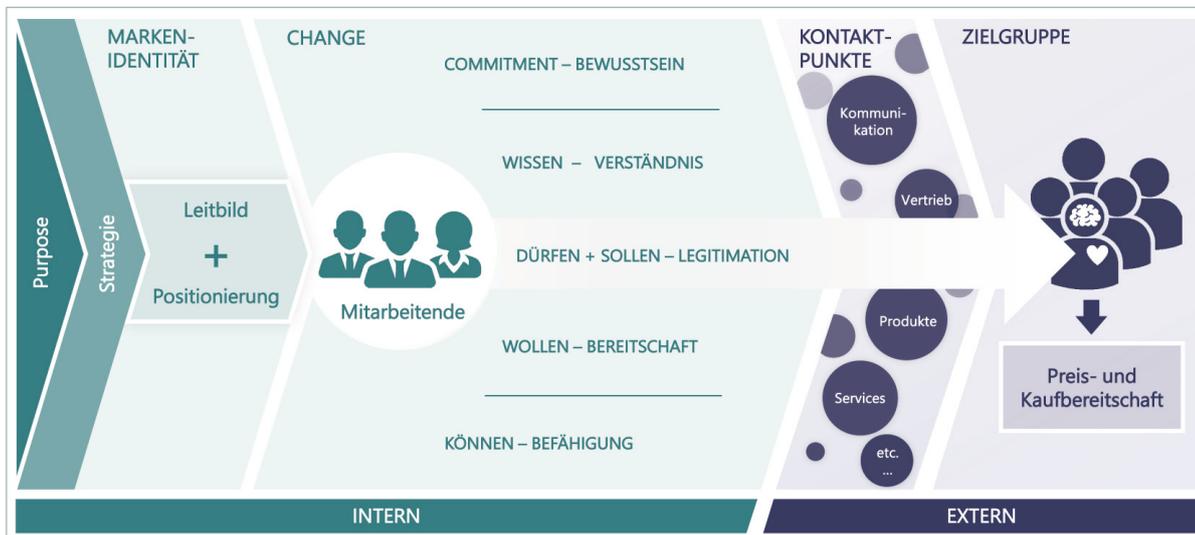
Die Marke beantwortet hierbei unter anderem folgende zentrale Fragen: Wie wollen wir zukünftig von unserer Zielgruppe wahrgenommen werden? Wie wollen wir von unseren Mitarbeitenden und Bewerbern wahrgenommen werden? Und welchen differenzierenden Nutzen wollen wir in der Zukunft unserer Zielgruppe etablieren? Mit der Marke kann somit ein Ziel-Zustand definiert werden, wobei die Markenidentität den ambitionierten Anspruch für die Mitarbeitende und das Versprechen für die Zielgruppe im Markt begründet. Die damit einhergehende Abweichung zum Ist-Zustand der Marke bringt die Notwendigkeit zur Veränderung auf den Punkt.

Der Change-by-Brand-Prozess als systemischer Ansatz nutzt die Markenidentität als Treiber für den gesamten Veränderungsprozess: Angefangen bei der Beteiligung und Motivation der Mitarbeitenden über die gezielte Ausgestaltung der Kontaktpunkte bis hin zu der daraus resultierenden Wahrnehmung und Einstellung der Zielgruppe gegenüber der Marke. Der Prozess 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.

## Markenidentität: Am Anfang steht das Ziel

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. Es gibt also nicht nur die ökologische, sondern auch die ökonomische Nachhaltigkeit, die für die Zukunft von Unternehmen essenziell ist. Die Vorstellung von der zukünftigen Ausrichtung ist idealerweise im Unternehmensleitbild manifestiert. Dieses stellt dabei einen normativen Rahmen für das Unternehmen dar, in dem es den Zweck seines Daseins beschreibt. Zum Unternehmensleitbild als übergeordneten Rahmen wird im Change-Prozess die Markenidentität als ein Führungsinstrument für das Verhalten der Mitarbeitenden implementiert. Die identitätsstiftende Klammer in Form eines Markenleitbildes und eine klare Zieldefinition sind das A und O für die erfolgreiche Aufsetzung des Change-by-Brand-Prozesses. Dafür wird das Markenleitbild als Bestandteil des Unternehmensleitbildes herangezogen, um den Mitarbeitenden einen klaren Zielzustand zu vermitteln und mit Hilfe von Grundprinzipien und Schwerpunktthemen Orientierung für die

## Change-by-Brand-Prozess



Quelle: Biesalski & Company

### Change-by-Brand: Ein systemischer Prozess mit interner und externer Wirkungsebene

Zielerreichung zu geben. Schließlich übernehmen Purpose, Vision und Mission im Markenleitbild nach innen vor allem eine Motivationsfunktion, mit der 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 Positionierung beschreibt den Kern und Charakter der Marke und stellt deren Stärken und Nutzen für alle Kunden in den Vordergrund. Das Ziel dabei ist, die emotionalen und faktischen Bedürfnisse der Zielgruppe so zu adressieren, dass diese das Angebot erwerben möchte. Gleichzeitig soll die Marke so profiliert sein, dass sie sich im Wettbewerbsumfeld von allen anderen Angeboten unterscheidet. Um die Motivation der Zielgruppe zum Kauf eines Produktes herauszufinden, sollten Ursache-Wirkungs-Ketten analysiert werden. Zur Herausarbeitung der besten Positionierungsoptionen für eine Marke empfiehlt es sich, die Nutzen- und Nutzenbegründungsebene zu analysieren und zu verknüpfen.

### Commitment als Basis für Veränderungserfolg

Entscheidend für den Erfolg von Change-Prozessen von Beginn an, ist das gemeinsame Commitment, denn in einem Change-Prozess geht es zunächst darum, diesen als verpflichtend und handlungsleitend anzuerkennen: Geschäftsleitung, Führungskräfte

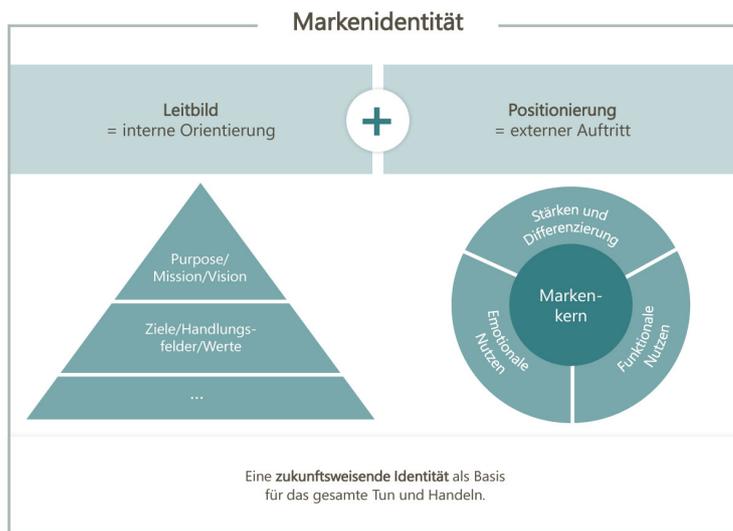
und Mitarbeitende müssen sich 'committen', um auf Basis eines gemeinsamen Problemverständnisses das definierte Leitbild lebendig werden zu lassen. Dabei stellt das Commitment der Geschäftsleitung die erste notwendige Bedingung zur Realisierung des Change-Prozesses dar. Im Zeitverlauf müssen dann sämtliche Führungskräfte und weitere Stakeholder, beispielsweise Mitarbeitende oder auch Investoren, an Bord geholt werden.

### Wissen schafft Transparenz

Ohne eine intensive und glaubwürdige Kommunikation bleibt der Change-by-Brand-Prozess das, was er niemals sein sollte: eine gute Absicht, aber mehr leider auch nicht. Vielmehr geht es darum, dass das Herz und der Verstand der Mitarbeitenden gewonnen werden müssen, um gemeinsam mit ihnen diesen Wandel herbeizuführen und zu begleiten. Veränderungen nehmen direkten Einfluss auf das Arbeitsumfeld, wobei die konkreten Auswirkungen zunächst ungewiss bleiben – das beschäftigt und beunruhigt Mitarbeitende und sorgt für Desorientierung.

Der Veränderungsprozess muss deshalb einerseits für den Einzelnen erlebbar und greifbar werden und andererseits eine möglichst positive Dynamik der gesamten Belegschaft einbeziehen. Alle Mitarbeitenden sollen sich als aktive Begleitende und Verantwortliche des Veränderungsprozesses verstanden fühlen.

## Bestandteile der Markenidentität



Quelle: Biesalski & Company

Die Kombination aus einem motivierenden und richtungsweisenden Leitbild sowie einer differenzierenden und attraktiven Positionierung legt den Grundstein für den Markenerfolg

### Motivation als Schlüssel zum Erfolg

Sobald die Mitarbeitenden über die Rolle der Marke im Veränderungsprozess informiert sind, besteht der nächste Schritt darin, sie zu mehr Flexibilität, Dynamik und Agilität zu motivieren.

Mangelnde Motivation ist eine der wichtigsten Herausforderungen bei der operativen Umsetzung des Leitbildes – die Mitarbeitenden sollen nicht nur informiert werden, sondern sich aktiv und willentlich mit der Veränderung auseinandersetzen und sich dadurch



■ Alexander Biesalski ist Geschäftsführer der 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.



■ Markus A. Miklis ist Consultant bei Biesalski & Company. Er hat BWL/Marketing sowie Markenmanagement studiert. Zuletzt sammelte er praktische Erfahrungen in einer Purpose-Beratung in New York.

auch für die Zukunft inspirieren lassen. Ohne Motivation bekommt der Veränderungsprozess keine Unterstützung von unten nach oben, das heißt, er bringt kein identitätskonformes Verhalten der Mitarbeitenden und keine aktive Ausführung der Identität nach außen.

### Können führt zu Veränderung

Das Sein bestimmt das Bewusstsein und ohne die Befähigung, also das Können im handwerklichen Sinn, wird auch die Umsetzung von Veränderungen auf der Strecke bleiben. Hierbei soll die angestrebte Markenidentität durchdrungen und ein entsprechend 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 existiert hierzu eine Vielzahl an Change-basierten und verhaltenspsychologisch initiierten Tools und Methoden.

### Kraft der Marke für die Transformation nutzen

Im Change-by-Brand-Prozess wird die Marke gezielt als positiver und aktiver Treiber bei Veränderungsprozessen genutzt. Mit Hilfe der Marke können alle Stufen des Change-Prozesses unterstützt werden: angefangen von der Schaffung einer positiven Aufbruchsstimmung mit vereinten Wegbereitern, der Bewusstmachung von Barrieren, die Motivation und Befähigung von Mitarbeitenden bis hin zum Erfolgsnachweis. Im Mittelpunkt steht dabei die Markenidentität als Orientierungsanker im Sinne eines attraktiven Zielbildes. Neben den beschriebenen Bestandteilen Commitment, Wissen, Wollen und Können spielen auch Dürfen und Sollen im Sinne von Legitimation eine zentrale Rolle. Das Dürfen und das Sollen werden im Change-by-Brand-Prozess maßgeblich über die Organisation als struktureller und normativer Rahmen sowie beispielsweise über Führungsprinzipien und mittels eines Brand Leadership Programs definiert. ■

Alexander Biesalski, Markus A. Miklis

*Die Artikelserie 'Change by Brand' behandelt den Umgang von Unternehmen mit dem Thema Marke im Spannungsverhältnis einer ganzheitlichen Transformation. Zunächst wurden in Ausgabe 5/2022 der Begriff Change sowie die häufigsten daraus resultierenden Herausforderungen beleuchtet. In markenartikel 7/22 lesen Sie in Teil 3 anhand eines Fallbeispiels, wie 'Change by Brand' in der Praxis umgesetzt werden kann.*