

DAS MAGAZIN FÜR MARKENFÜHRUNG

7
2022

markenartikel



Healthcare liegt im Trend

Chance nutzen: Innovation
systematisch managen

OWM: AdFraud, Cookies,
Messbarkeit & Co. im Fokus

Feel Good Coffee: Kapsel-
markt nachhaltiger machen

Change-by-Brand zum Leben erwecken

Konzepte können noch so gut in Powerpoint und Broschüren dargestellt werden – ob sie wirklich funktionieren, zeigt nur die Praxis. EBM-Papst ist es gelungen, mit Hilfe des Change-by-Brand-Ansatzes alle Stufen des Change-Prozesses zu meistern.

EBM-Papst, ein führender Hersteller von Ventilatoren und Motoren aus Muldingen, ist seit fast 60 Jahren im Segment der Strömungs- und Antriebstechnik aktiv. Dabei spielen die Marke und die damit verbundene Markenidentität sowie die Markenwerte schon immer eine wichtige unternehmensstrategische Rolle – nach innen wie nach außen. Mit dem neuen Markenkern 'Engineering a better life', der zugleich Claim ist, bringt EBM-Papst sein Denken und Handeln auf einen gemeinsamen Nenner. Um den neuen Markenkern zu implementieren, wurden die klassischen Change-by-Brand-Prozessstufen durchlaufen.

Emotionales Video der EBM-Papst-Gruppengeschäftsführung



Die EBM-Papst-Geschäftsführer zeigen auf pragmatische Weise ihr Commitment zur Marke

Commitment als Basis für Veränderungserfolg

Jede Marke, jedes theoretische und dann auch praktische Markenkonstrukt wird schlussendlich von Menschen gestaltet. Für den Erfolg entscheidend ist es also, gleich zu Beginn das Commitment aller Beteiligten sicherzustellen. Geschäftsleitung, Führungskräfte und Mitarbeitende müssen sich einbringen, um auf der Basis eines gemeinsamen Problemverständnisses die definierte Identität erlebbar zu machen. Dabei stellt das Engagement der Geschäftsleitung die erste notwendige Bedingung zur erfolgreichen Umsetzung des Change-Prozesses dar.

Auch bei EBM-Papst war von Anfang an klar, dass die Führungsebene nicht nur geschlossen hinter dem Thema steht, sondern sich aktiv in den Prozess einbringt. So entstanden unkonventionelle Videos mit den Mitgliedern der Gruppengeschäftsführung, die den neuen Markenkern sympathisch, mit einem Augenzwinkern und vor allem auf Augenhöhe vermitteln.

Wissen zur Marke aktivierend kommunizieren

So, wie das gemeinsame Commitment ein wesentlicher Bestandteil des Erfolges eines Change-Prozesses ist, so ist die erfolgreiche Umsetzung dieser Prozesse ohne die notwendige Kommunikation undenkbar. Ausgehend von der Geschäftsführung und den Führungskräften müssen alle Mitarbeitenden und Stakeholder wie Gesellschafter in die Kommunikation eingebunden werden. Hier ist Transparenz der Schlüssel zum Erfolg. Sie verhindert, dass »die-da-oben« wieder etwas vorgeben, dessen Nutzen sich nicht auf den ersten Blick erschließt.

Es muss gewährleistet werden, dass das notwendige Wissen von Change-Prozessen nicht nur den beteiligten Akteuren zur Verfügung gestellt, sondern auch genau durch diese Wissensvermittler weiter ins Unternehmen getragen wird. Wie bei so vielen anderen Themen in unserer von Botschaften und Bildern überfluteten Gesellschaft, steht auch hier die Gewinnung der Aufmerksamkeit der Zielgruppen im Mittelpunkt. Ob diese durch Guerilla-Marketingaktionen oder überraschende Fragestellungen auf Plakaten erreicht wird, liegt im Ermessensspielraum der Verantwortlichen. Hier konnte EBM-Papst beispielsweise mit einer zweistufigen Teaser-Kampagne überzeugen, die mit mehreren provokanten Fragestellungen startete und dann im Zuge der Kampagne aufgelöst wurde. So wurde aufmerksamkeitsstark ein Kick-off initiiert, der erfolgreich mit der Neugierde der Mitarbeitenden spielte und damit Lust auf Mehr machte.

Der 'offizielle' Kick-off muss abteilungsübergreifend und vor allem auch funktionsübergreifend von den Mitarbeitenden wahrgenommen werden können. Es ist der offizielle Beginn des Veränderungsprozesses im Unternehmen. Die Mitarbeitenden werden dabei für die Abweichung zwischen dem Ist-Zustand und dem angestrebten Soll- oder auch Ziel-Zustand, wie er in der Markenidentität als Anspruch definiert wurde, sensibilisiert. So wird ihnen die Marke als Kompass im Change-Prozess vorgestellt.

Die Aufsetzung und Durchführung des Kick-offs ist natürlich unter Covid-Bedingungen besonders herausfordernd. So musste EBM-Papst alle Teilnehmenden remote und dennoch motivierend abholen. Hierzu gab es ein zweistufiges Verfahren, bei dem zunächst die Führungsebene mit gut 180 Personen in einem digitalen Kick-off-Format mitgenommen wurde. Bei diesem wurde nicht nur Wissen vermittelt, sondern die Führungskräfte wurden auch zu den ersten Markenbotschaftern ernannt, die dann die Marke dezentral in ihren eigenen Bereichen erfolgreich weitergaben.

Wollen ist die Bereitschaft zur Veränderung

Die transparente Wissensvermittlung und Kommunikation unter Einbeziehung aller Mitarbeitenden ist der Erfolgsgarant für Veränderungsprozesse. Eine wesentliche Maßnahme diesbezüglich ist bei EBM-Papst das Brand Leadership Program. Dieses Führungskräfteprogramm dient zur Vermittlung des Markenanspruchs sowie zu dessen Übersetzung in das eigene Führungsverhalten. Das parallel dazu initiierte Brand Ambassador Program umfasst mehr als

Zweistufige Teaser-Kampagne



Bei EBM-Papst wurden im Voraus zum Kick-off standortübergreifend mehrere Plakate mit unvollständigen Statements und der Ankündigung 'Fortsetzung folgt in Kürze' platziert. Zum Kick-off wurden die Plakate mit den vollständigen Statements ausgetauscht

200 Mitarbeitende der Firma, die hierarchie-, standort- und funktionsübergreifend die Marke in das Unternehmen transportieren.

Alle Teilnehmenden erhielten innerhalb der ersten acht Monate drei Trainings-Sessions, in denen sie mit der Marke und den daraus resultierenden notwendigen weiteren Schritten vertraut gemacht wurden. Die weiterentwickelte Marke von EBM-Papst wurde damit auf eine Praxisebene gebracht, die durch und mit dem Verhalten der Mitarbeitenden wächst.

Neben dem von EBM-Papst implementierten Brand Ambassador Program haben Unternehmen eine Vielzahl an weiteren Instrumenten, um Mitarbeitende zu aktiven Markentreibern zu machen. Ein Beispiel ist die sogenannte Reifegradanalyse. Hierbei werden mittels einer Befragung Mitarbeitende dazu ermutigt, ihr Verhalten zur Implementierung und potenziellen

Brand Ambassador Program für die Mitarbeitenden



Für ein Jahr wurden mehrere Sessions mit unterschiedlichen Schwerpunkten für über 200 Brand Ambassadors bei EBM-Papst weltweit konzipiert und durchgeführt

Transformationsbarrieren intern und extern zu reflektieren.

Können führt zur Veränderung

Mit der Schaffung des Bewusstseins und der Bereitschaft für Veränderung geht die dafür notwendige Befähigung einher. Hierbei muss die angestrebte Markenidentität angenommen, 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. Für die praktische Anwendung existiert hierzu eine Vielzahl an veränderungsbasierten und verhaltenspsychologisch initiierten Tools und Methoden. Im

Change-by-Brand-Ansatz werden zur Erreichung eines konsistenten, markenprägenden Verhaltens die Tools Spitzenteams (Teamebene), Vertrauensformel (Individualebene) und Value-Area – Value Proposition (Leistungsebene) angewendet.

Der Veränderungsprozess als Startschuss

Während Produktionsprozesse immer einen Anfang und ein Ende haben, besteht der Change-by-Brand-Prozess nur aus einem Anfang und erneuert sich dann aus sich selbst heraus. Denn so, wie die Marke einer immerwährenden Veränderung oder Anpassung unterworfen ist, muss auch der dazugehörige Prozess fortlaufend angepasst werden. Aktuell befindet sich EBM-Papst inmitten des Change-by-Brand-Prozesses und verändert sich Tag für Tag ein kleines Stück. Und das ist gut so, denn es ist unerlässlich, sich konstant weiterzuentwickeln, um konsequent leistungs- und innovationsfähig zu bleiben. Nur Spitzenleistung führt zur Spitzenposition. ■

Alexander Biesalski, Kai Halter



■ 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.



■ Kai Halter begann seine praktische Laufbahn 1996 beim Ventilatoren- und Motorenhersteller EBM-Papst in Muldingen. Bis 2007 verantwortete er die Unternehmenskommunikation. Seit 2012 leitet er das globale Marketing des Unternehmens. Zudem ist er seit 2012 Vorstandsvorsitzender des Bundesverbands Industrie Kommunikation (bvik).

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 6/22 ging es darum, wie die Marke den Change-Prozess unterstützt.