

# Die Marke als Change-Management-Instrument

Im Change Management wird die Bedeutung der Marke vielfach unterschätzt. Sie kann kritische Veränderungsprozesse spürbar beschleunigen sowie viele Probleme und Widerstände signifikant abmildern – wenn sie von Beginn an professionell eingesetzt wird.



**Matthias Weber** ist Managing Director bei Hotz Brand Consultants in Zug/Schweiz. Er verfügt über internationale Erfahrung in der Beratung von führenden Marken der Schweiz und in Europa.

**Bastian Schneider** ist Strategy Director bei Hotz Brand Consultants in Zug/Schweiz. Er berät seit mehr als zehn Jahren Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz im Bereich der strategischen und operativen Markenführung.

■ Eine Marke ist mehr als nur das Logo, das Corporate Design oder die Kommunikation eines Unternehmens. Sie ist im Publikum fest verankertes Vorstellungsbild, das sich stets auch durch eine emotionale Verbundenheit auszeichnet. Intern ist die Marke der sinngebende Kern, die Trägerin des Selbstverständnisses. Sie stiftet Kultur, Zusammenhalt und Ausrichtung. Sie ist Plattform für Unternehmensziele und Ambitionen und macht die Haltung des Unternehmens sichtbar. Extern ist die Marke Anknüpfungspunkt für alle Stakeholder und hilft langfristig, ein scharfes Profil aufzubauen. Sie ist das Versprechen des Unternehmens und als guter Ruf Basis für die Beziehung mit den Kunden. Kurz: Eine Marke ist Vertrauen.

## Die Wirkung der Marke in Veränderungsprozessen

Eine Marke ist deshalb auch die stärkste Verbindung, die ein Unternehmen zu seinen Stakeholdern hat – den externen wie den internen. Was bedeutet: Für ein Unternehmen ist die Marke der beste Zugang zu den Menschen und ihren Einstellungen. Dies macht sie aus unserer Sicht zum zentralen Ansatzpunkt im Rahmen von Veränderungsprozessen. Vor allem wenn sich vieles ändert, wenn alles im Umbruch ist, wenn Ängste und Unsicherheiten entstehen, kann eine Marke – verstanden als Change-Management-Instrument – besonderen Nutzen stiften.

## Die Marke als Kompass

Wer sind wir? Wieso braucht es uns? Was wollen wir erreichen? Was unterscheidet uns von der Konkurrenz? Was müssen wir tun, um in Zukunft erfolgreich zu sein? Zu diesen oder ähnlichen Grundsatzfragen herrschen meist viele unterschiedliche Meinungen; insbesondere wenn sich eine Organisation in einem kritischen Veränderungsprozess befindet.

Viele fühlen sich der Historie und dem Status quo sehr verbunden. Neuem steht man meist mit grosser Skepsis gegenüber.

Vermeintlich unüberbrückbare Sichtweisen und Haltungen werden entsprechend oft auch mit emotionaler Vehemenz vorgetragen. Viele fühlen sich der Historie und dem Status quo sehr verbunden. Neuem steht man meist mit grosser Skepsis gegenüber. Eine unklare Ausgangslage ist immer

auch ein Nährboden für politische Spiele. Persönliche Zukunftsängste und Frust über unklare Anweisungen, fehlende Informationen oder gescheiterte Initiativen laden die Atmosphäre zudem negativ auf.

In einer solchen Situation bietet das «Thema» Marke die Möglichkeit, die Organisation in eine intensive Auseinandersetzung mit sich selbst zu führen und eine positive, vorwärts gerichtete Diskussion über die Kernfragen des Selbstverständnisses zu moderieren. Dabei lässt sich die Aufmerksamkeit schrittweise auf die Gemeinsamkeiten richten, die bei allen

Das «Thema» Marke bietet die Möglichkeit, eine vorwärts gerichtete Diskussion über die Kernfragen des Selbstverständnisses zu moderieren.

Differenzen immer bestehen. Wahrgenommene Unterschiede können über die Zeit relativiert oder sogar aufgelöst werden. Zudem lässt sich zeigen, wie sich Bestehendes mit Neuem zu etwas Besserem verknüpft. Das Verständnis für die erforderlichen Veränderungsmassnahmen wird gefördert. Geistige Barrieren und Ablehnungshaltungen werden abgebaut.

Wenn aus dem Prozess heraus eine klare Markenpositionierung erarbeitet und mit der Organisation abgestimmt ist, erreicht dieser Effekt maximale Wirkung. Eine Markenpositionierung sollte hierfür im Idealfall:

- eine Zukunftsvision beinhalten (Was treibt uns an?),
- authentisch und differenzierend sein (Was zeichnet uns aus?),
- von der Unternehmensführung getrieben sein (Was ist unsere Strategie?) und
- konkret handlungsleitend sein (Was ist dafür zu tun?).

Die Marke als Kompass stiftet auf diese Weise konkrete Zukunftsorientierung.

## Die Marke als Katalysator

Ist die Marke einmal definiert, lässt sie sich bestens nutzen, um die strategischen Unternehmensziele für die gesamte Organisation lebendig zu machen. Hierzu eignet sich vor allem ein neuer visueller Markenauftritt – kann mit seiner Hilfe doch die angestrebte Zukunft für alle auf hochattraktive Weise erlebbar und greifbar gemacht werden. Verbindet man dies mit inspirierenden Events und ansprechenden Kommunikationsmitteln, werden das Zusammengehörigkeitsgefühl und der Glaube an die Richtigkeit des Weges weiter gefördert. Inhalte allein, auf die man sich vielfach im Rahmen einer Change-Kommunikation beschränkt, können diese Wirkung in der Breite der Mitarbeiterschaft nur selten leisten – fördern sie doch nur das Verständnis auf kognitiver Ebene. Damit aber die Herzen der Mitarbeitenden erreicht werden, sind Emotionen zu wecken. Und das gelingt am besten mit der Marke!



Illustration: 123RF

Eine Marke ist mehr als ein Logo: Gerade in Umbruchzeiten kann sie als Change-Management-Instrument besonderen Nutzen stiften.

Wertvolle Dienste leistet die Marke auch beim Transfer der oft abstrakten, strategischen Ziele ins tägliche Tun der einzelnen Mitarbeiter. Mittels Team-Workshops oder abteilungsübergreifender Projektgruppen kann eine konkrete und persönliche Auseinandersetzung mit der Marke initiiert werden. Typische Fragen sind dabei zum Beispiel: Wie kann sich die Produktentwicklung an der Marke ausrichten? Was bedeutet die Markendefinition für die Beantwortung des Telefons? Oder wie verhalte ich mich im Sinne der Marke bei Kundenreklamationen? Viele Change-Programme

scheitern genau hier. Denn sie schaffen es nicht, die strategischen Vorgaben ins tägliche Leben zu übersetzen, also ihre konkrete Bedeutung für den Einzelnen wirklich verständlich zu machen.

Mit Hilfe der Marke können die Mitarbeitenden ganzheitlich und mit grösstem Effekt angesprochen werden: Neben der Information (=Kopf) werden sie auch auf emotionaler Ebene (=Herz) berührt und zu einem markenkonformen Verhalten aktiviert (=Hand). Als Katalysator beschleunigt die Marke so den internen Verständnisbildungsprozess.

### Die Marke als Steuerrad

Die Marke bestärkt die Mitarbeitenden darin, ihre Tätigkeiten aus der Perspektive des strategischen Zielzustands zu beurteilen. Und sie werden animiert, ihren Arbeitsalltag entsprechend zu gestalten. Will man aber nachhaltig etwas verändern, muss die erzeugte Neuorientierung über eine lange Zeit aufrechterhalten und im Detail gesteuert werden. Dies ist keine leichte Aufgabe, denn schnell drängen sich wieder die vielen alltäglichen Herausforderungen in den Vordergrund.

## Buchtipps zum Thema



Das neue Fachbuch «Kommunikation im Change» von Gerhild Deutinger (Verlag Springer Gabler) analysiert die Voraussetzungen für eine gelungene Kommunikation im Umbruch.

Egal, ob Restrukturierungen, Neuübernahmen, Zusammenlegung von Abteilungen, Führungswechsel oder Einführung neuer Regeln (Compliance): Für Unternehmen und Organisationen ergeben sich immer wieder und stetig neue Veränderungen. Viele davon scheitern. Nicht unbedingt, weil sie schlecht geplant oder ungenau überlegt sind. Sie scheitern oft am Widerstand der Betroffenen, denen die Veränderung nicht oder falsch kommuniziert wurde. Gerhild Deutingers Buch gibt einen Leitfaden, wie die Kommunikation in einem Veränderungsprojekt strukturiert, geplant und durchgeführt werden kann. Es weist auf mögliche Fallen hin und zeigt, wie man ihnen entgegen gehen kann. Es ermöglicht ein Lernen von anderen, die Veränderungsprojekte gemanagt und die die Bedeutung der Kommunikation erkannt haben.

### Der Inhalt in Kürze:

- Lernen von anderen: Das Buch enthält Interviews mit den Erfahrungen (positiven wie

negativen) von Change-Kommunikations-Verantwortlichen.

- Die besten Tipps für eine Change-Kommunikationsplanung durch Checklisten, Kästen und Planungstools.
- Verschiedene Change-Fälle werden thematisiert: Der Leser kann sich jenen Fall näher ansehen, vor dem er selbst gerade steht, und erhält Lösungsansätze.
- Schnelles Lesen und Verstehen: Das Buch erhebt den Anspruch auf hohe Verständlichkeit und Praxisrelevanz.

### Die Zielgruppe:

Manager/-innen und Führungskräfte, Experten/-innen aus HR, Marketing und Kommunikation, die in Change-Prozessen arbeiten.

### Die Autorin:

Gerhild Deutinger ist seit 2007 selbstständige Unternehmensberaterin in Wien und gefragte Referentin auf internationalen Konferenzen.

Aber auch hier bietet die Marke einzigartige Möglichkeiten, das Thema auf der unternehmensinternen Agenda zu halten. Eine Schlüsselrolle kommt den Führungskräften zu. Es liegt an ihnen, die Marke mit ihren Inhalten, Werten und Zielen vorzuleben und sie im Rahmen der Mitarbeiterführung aktiv einzusetzen. Zum Beispiel indem sie in einzelnen Arbeitssituationen anhand der Marke den Unterschied zwischen erwünschtem und nicht erwünschtem Verhalten deutlich machen oder indem sie Projektfortschritte mit den Markenanforderungen bewerten. So erleichtert und fördert die Marke als Steuerrad die zielgerechte tägliche Mitarbeiterführung.

### **Fazit: Die Marke verleiht Ambitionen Flügel**

Der Einsatz lohnt sich! Eine richtungsweisende Marke, die in den Herzen und Händen der Mitarbeitenden lebendig geworden ist, lässt die gesamte Unternehmung im Rhythmus des angestrebten Zielzustands pulsieren. Ist es

geschafft, die Mitarbeitenden auf die Marke einzustimmen, hat die Führung ein mächtiges Instrument zu Hand. Alleine mit der Marke übt sie Einfluss auf das Verhalten aller Mitarbeitenden aus, ohne direkt in die einzelnen Detailprozesse und operativen Entscheidungen eingreifen zu müssen. Veränderungsmaßnahmen

**Um die Herzen der Mitarbeitenden zu erreichen, sind Emotionen zu wecken. Das gelingt am besten mit der Marke.**

ergeben für die Mitarbeitenden deutlich mehr Sinn. Sie sind offener und der Zukunft deutlich stärker zugewandt. Dieses markenorientierte Verständnis von Führung ist ein Weg, die Mitarbeiter über Inhalte und Überzeugung zu führen – und nicht über Kontrolle. ■

**Mattias Weber, Bastian Schneider**

## **Erfolgsfaktoren: Einsatz der Marke in Veränderungsprozessen**

An der Marke zu arbeiten, heisst immer, am offenen Herzen einer Unternehmung zu operieren. Multipliziert mit kulturell unterschiedlichen Rahmenbedingungen wird daraus schnell eine anspruchsvolle Aufgabe. Ein Gelingen kann der ganzen Unternehmung wirksame Energie-Impulse verleihen – andererseits lässt ein Scheitern Vertrauen, Hoffnung und Zukunftschancen weiter sinken. Einige Erfolgsfaktoren entscheiden über Top oder Flop:

### **Top-Management-Thema**

Die Identität ist das Fundament eines jeden Unternehmens und jeder Marke – und damit ein Top-Management-Thema. Nicht nur bei der Entwicklung, auch bei der anschließenden Umsetzung ist das Commitment der Führungs-Crew deshalb erfolgsentscheidend und sollte den Mitarbeitenden im Zeitverlauf immer wieder deutlich gemacht werden.

### **Vorausschauende Einbindung aller relevanten Stakeholder**

Alle relevanten internen und externen Anspruchsgruppen aus Management, Verwaltungsrat, Mitarbeitenden sowie wichtige Geschäftspartner und die Medien sind zum jeweils richtigen Zeitpunkt gezielt einzubinden. Übergreifendes Projektmanagement und eine aktive Projektkommunikation sind unerlässlich, um im Prozess validierte Ergebnisse zu produzieren, auf denen man in den nächsten Schritten verlässlich weiter aufbauen kann. Nichts ist kontraproduktiver als eine vernachlässigte Stakeholder-Gruppe, die sich im Nachhinein nicht angemessen abgeholt fühlt.

### **Attraktive Story ansprechend inszeniert**

Ein wichtiger Inhalt verdient eine ansprechende Verpackung. Hier gilt es, Mut zu Neuem zu zeigen. Niemand will mehr Bilder

von Seglern oder Seilschaften sehen, wenn es um die interne Strategiekommunikation geht. Eigenständigkeit ist entscheidend für die Attraktivität und die Glaubwürdigkeit bei den Mitarbeitenden. Entsprechend sind auch die Markenkontaktpunkte zu gestalten: passend zu Inhalt und Unternehmung, ansprechend und authentisch.

### **Kontext beachten**

Bei der Bestimmung der Markeninhalte ist die Vereinbarkeit mit den herrschenden Vorstellungsbildern und kulturellen Normen zu prüfen. Schliesslich sollen möglichst alle Mitarbeitenden aktiviert und nicht irritiert werden: vom Buchhalter am Hauptsitz bis zum Verkäufer an einem Standort. Mit dieser Herausforderung einher geht eine sorgfältige Kommunikationsplanung. Sie stellt sicher, dass alle zum richtigen Zeitpunkt von der neuen Selbstbeschreibung erfahren.

### **Erst intern – dann extern**

Bevor die Öffentlichkeit von der neuen Markenidentität erfährt, muss sie intern kommuniziert und verankert sein. Dies braucht Vorbereitungszeit für die Involvierung der Mitarbeitenden: Bewährt hat sich die Ausbildung von Markenbotschaftern mit dem damit verbundenen Multiplikationseffekt.

### **Konsequenz, Konsistenz und Nachhaltigkeit**

Klare Vorstellungen, ein guter Plan und ein zielführendes Konzept sind in der Anfangsphase essenziell. Danach gilt es, die weiterführende Kommunikation umzusetzen – Konsistenz in den Botschaften ist dabei das A und O. Ein auf die Möglichkeiten der Organisation abgestimmtes Implementierungskonzept bildet den letzten Meilenstein auf dem Weg zum Erfolg.