

## Die Marke macht's möglich! Die Digitalisierung macht Veränderungen in Unternehmen unausweichlich. Da ist es die Marke, die kritische Veränderungsprozesse beschleunigen und Widerstände lösen kann.

### VON BASTIAN SCHNEIDER\*

Für ein Unternehmen ist die Marke das stärkste Bindeglied zu seinen Stakeholdern – intern sowie extern – und damit der beste Draht zu den Menschen und ihren Einstellungen. Dies macht sie zum zentralen Ansatzpunkt im Rahmen von Veränderungsprozessen.

**1. Die Marke als Richtungsweiser.** Wer sind wir? Wieso braucht es uns? Was wollen wir erreichen? Was unterscheidet uns von den Wettbewerbern? Was müssen wir tun, um auch in der Zukunft erfolgreich zu sein? Zu diesen und ähnlichen Grundsatzfragen gibt es viele unterschiedliche Sichtweisen, welche oftmals mit emotionalem Nachdruck ins Feld geführt werden. Viele langjährige Mitarbeiter fühlen sich noch sehr mit der Historie und dem Ist-Zustand verbunden und stehen dem Neuen oft skeptisch gegenüber. Ist die Ausgangslage dann auch noch etwas unklar, ist dies oft der Beginn von politischen Machtspielen. Persönliche Zukunftsängste, Frust über zu wenig Information oder gescheiterte Projekte tragen zu einer negativen Stimmung bei.

Das Thema Marke kann in einer solchen Situation die Organisation auf neue Art und Weise in eine fruchtbare Auseinandersetzung mit sich selbst führen. Es kann eine positive und lösungsorientierte gerichtete Diskussion über die Kernfragen des Selbstverständnisses in Gang gesetzt werden. Schrittweise lassen sich Gemeinsamkeiten herausarbeiten. Von den Parteien wahrgenommene Differenzen können relativiert oder sogar aufgelöst werden. Bestehendes kann mit Neuem verbunden und zusammen als gleichwertig wichtige Bestandteile zu einem mutigen Zukunftsbild geformt werden. Das Verständnis für die notwendigen Veränderungsmaßnahmen wird so signifikant gefördert. Geistige Barrieren und Ablehnungshaltungen werden abgebaut.

**2. Die Marke als Verstärker.** Ist die Marke einmal klar und verständlich formuliert, lässt sie sich bestens nutzen, um die strategischen Unternehmensziele für die gesamte Organisation nachvollziehbar zu vermitteln. Inspirierende Events und ansprechende Kommunikationsmittel verstärken den Effekt.

Die Mitarbeiter spüren ihre Zusammengehörigkeit und beginnen, an die neue Marschrichtung zu glauben. Auch ein neuer Markenauftritt, der generalstabsmässig vorbereitet und ausgerollt wird, kann oft einen grossen Beitrag leisten. Man merkt dann: es geht voran.

Aber besondere Wirkung lässt sich mithilfe der Marke erzielen, wenn man sie in den einzelnen Veränderungs-Projekten zur konkreten Aufgabenstellung macht, wie zum Beispiel: Wo erfüllen wir derzeit die Anforderungen unserer Marke? Wo erfüllen wir sie nicht und müssen prioritär handeln? Was müssen unsere neuen Produkte leisten, damit sie voll und ganz die Anforderungen unserer Marke erfüllen? Wie muss sich in Zukunft das Serviceverhalten unserer Mitarbeitenden verändern?

**3. Die Marke als Lenkinstrument.** In Veränderungsphasen sollen Mitarbeiter ihre Tätigkeiten aus der Perspektive des strategischen Zielzustandes betrachten. Für niemanden ist dies eine leichte Aufgabe! Schnell drängen sich die vielen alltäglichen Herausforderungen wieder in den Vordergrund und das Zukunftsbild verblasst. Die Marke stoppt diesen Rückfall-Prozess. Konsequenter eingesetzt, kann man mit ihrer Hilfe dafür sorgen, dass die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter für den angestrebten Zielzustand aufrechterhalten wird.

Die Führungskräfte nehmen dabei eine Schlüssel-funktion ein. Als Vorbilder müssen sie die Marke mit Inhalten, Werten und Zielen vorleben und sie im Rahmen der Mitarbeiterführung aktiv einsetzen. 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 Lenkinstrument auch die zielgerechte tägliche Mitarbeiterführung.

**Fazit: Die Marke macht Ambitionen möglich.** 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. Ein markenorientiertes Verständnis von Führung ist ein Weg, die Mitarbeiter mehr über Inhalte und Überzeugung zu führen – und weniger über Anweisungen und Kontrolle.



**BASTIAN SCHNEIDER**  
berät seit vielen Jahren Management-Teams im Bereich der strategischen und operativen Markenführung.  
bastian.schneider@brandleadership.ch

