

Erfolgsfaktoren für die Praxis von Changeprozessen

Die Marke als Treiber des Wandels

Von Pascal Geissbühler

MARKENKOMMUNIKATION

> Welche Rolle spielt die Marke für das Changemanagement von Unternehmen? Als strategisches Führungsinstrument legt die Marke die Grundlagen für eine erfolgreiche Konzeption und Implementierung von Veränderungsprozessen. Dabei gibt es mehrere Erfolgsfaktoren zu beachten.

Der Begriff des Wandels begleitet die wirtschaftliche Entwicklung seit etlichen Jahren. Und der Begriff „Change“ war eine der zentralen Vokabeln der vorletzten Präsidentschaftswahlen in den USA. Dabei ist die inhaltliche Dimension des Wortes so breit wie schwer zu fassen und lässt ein vielseitiges Assoziationsfeld zu, das es zu präzisieren gilt. Bezogen auf die wirtschaftlichen Realitäten von Unternehmen, sind die Gründe für Veränderungsprozesse unterschiedlicher Art. Sie reichen von strategischen Neuausrichtungen und klassischen Reorganisationen bis hin zu Übernahmen. Getrieben sind sie dabei vom Unternehmen selbst sowie von Veränderungen im Markt, seien sie technologischer oder rechtlicher Art, oder sie sind beeinflusst von Veränderungen im Verhalten der Kunden oder der Konkur-

renten. Für die Markenführung gilt es, die entsprechende Ausgangslage zu klären und die passenden Konsequenzen zu formulieren: Geht es um strategische Anpassungen im Markenportfolio (Markenstruktur), ist eine Repositionierung oder eine Revitalisierung der Marke in Betracht zu ziehen, oder steht eine Veränderung der Kultur und des Mitarbeiterverhaltens im Fokus?

Glaubt man den Zahlen, so sind die Erfolge von Changeinitiativen ernüchternd: Nach einer Studie der Turnaround Management Society (2010) sind 70 Prozent davon zum Scheitern verurteilt. Rund 70 Prozent der Manager sehen laut der Studie „Change Management“ von osb international (2012) mehr Veränderung in ihrem Unternehmen als früher. Dabei ist ein Großteil der Mitarbeiter eher weniger oder deutlich weniger bereit, Changeprozesse mitzutragen. Welche Eckwerte lassen sich daraus für die Praxis von Changeprozessen ableiten?

Die folgenden zehn Empfehlungen berücksichtigen unterschiedliche Arten von Wandel – von der strategischen Repositionierung bis hin zur Kulturveränderung. Im Zentrum steht der Anspruch,

die Marke als effizientes Steuerungsinstrument nutzbar zu machen:

1. Setzen Sie frühzeitig auf die Marke:

Ein kontinuierliches Markenmanagement zahlt sich aus. Seien Sie vorbereitet: Eine klare Kenntnis der Zielgruppen, der Konkurrenten, das proaktive Evaluieren von Szenarien mit Konsequenzen für die Markenführung helfen, Überraschungen zu meistern.

2. Holen Sie die Entscheidungsträger an Bord:

Überzeugen Sie diese davon, dass es Handlungsbedarf gibt: Formulieren Sie markenstrategische Herausforderungen, basierend auf der Strategie, dem Markt- und Konkurrenzumfeld und dem Verhalten von Stakeholdern, spezifisch demjenigen der Kunden.

3. Bilden Sie ein Team von „Brand Champions“:

Schaffen Sie „Vertraute“ für die Marke, jenseits von formalen Hierarchien und dem offiziellen Meetingmarathon. Kooperation im interdisziplinären Team ist entscheidend. Identifizieren Sie mögliche



„Komplizen“ in der Kommunikation, der HR-Abteilung und der Linie. Gewinnen Sie das Vertrauen des CEOs.

4. Fokussieren Sie auf eine Botschaft:

Starke Marken folgen einer klaren Idee. Eine einfache und authentische Botschaft hilft als kommunikative Klammer für alle Aktivitäten des Changemanagements. Weniger ist dabei mehr: Der Inhalt und die Fokussierung sind wichtiger als eine gut gemeinte, aber überfordernde Vielzahl an Themen.

5. Erzählen Sie eine Geschichte:

Um Mitarbeiter für den Wandel zu begeistern, sind emotionale Erlebnisse entscheidend. Nutzen Sie die Kraft der Bilder. Auch hier: Bleiben Sie einfach, und vermitteln Sie Stolz auf die Marke. Knüpfen Sie an Traditionen und Erfolge an, die authentisch sind.

6. Machen Sie Führung zum Thema:

Entscheidend ist die Rolle der Führungspersonen – und für sie wesentlich sind die Tools, die es ermöglichen, mit der Marke im Alltag zu arbeiten und das

Mitarbeiterverhalten zu steuern. Definieren Sie die Kernbotschaften für die unterschiedlichen internen Zielgruppen.

7. Vernetzen Sie das Mitarbeitererlebnis:

Schaffen Sie ein konsistentes und nachhaltiges Mitarbeitererlebnis an allen Kontaktpunkten, von der Rekrutierung und dem Onboarding über die Performancemessung bis hin zur Personalentwicklung und dem Alumnimanagement. So wird die Stärkung der Marke zu mehr als einer internen Kampagne.

8. Planen Sie kurzfristige und sichtbare Erfolge:

Priorisieren Sie die Maßnahmen und Kontaktpunkte. Wichtig sind dabei sichtbare Resultate in kleinen Schritten, wichtiger als der eine große Wurf, der zu lange auf sich warten lässt. Feiern Sie die Quick-Wins mit den involvierten Mitarbeitern.

9. Denken Sie in einer Serie von Phasen:

Der Changeprozess ist kein einmaliges und kurzes Feuerwerk, sondern ein nachhaltiger Prozess. Erweitern Sie die

Maßnahmen nach Phasen, konsolidieren und verbessern Sie die Resultate laufend. Geben Sie sich Zeit, und planen Sie eine drei- bis fünfjährige Initiative.

10. Institutionalisieren Sie die Marke:

Nichts ist gefährlicher als das Ausruhen auf den ersten sichtbaren Erfolgen. Dann erst beginnt die langfristige Verankerung der Marke in der Organisation, von der Kommunikation über das HR-Management bis zur Produktentwicklung. Definieren Sie die Prozesse und Verantwortlichkeiten.

Pascal Geissbühler ist Creative Director beim auf Branding spezialisierten Beratungsunternehmen Branders, Zürich