

BRAND SPARRING MIT BLACKEIGHT



concentr 8

NR.1 – NOVEMBER 2015
WWW.CONCENTR8.NET

BRAND DRIVEN CHANGE

Wie Marke Veränderungsprozesse
erfolgreicher macht



Liebe Leser,

Veränderung ist gegenwärtig und überall. Damit Veränderung den gewünschten Effekt erzielt, bedarf sie präziser Planung, realer Projektierung und insbesondere einer klaren Zielformulierung. Wenn Unternehmen sich verändern wollen oder müssen, sollte das konzentriert und zentralisiert geschehen und nur einer inhaltlichen Leitlinie folgen: der Marke.

Unsere Erfahrungen zum Brand Driven Change möchten wir Ihnen mit dieser Erstausgabe der Concentr8 gerne vorstellen. Concentr8 wird in loser Folge Leitfragen der strategischen und operativen Markenführung ausleuchten.

Viel Spaß bei der Lektüre.

Ihr

Armin Schlamp
Herausgeber

BRAND DRIVEN CHANGE

Wenn Unternehmen ihre Markenstrategie verändern, bedeutet dies gleichzeitig den Startpunkt eines umfassenden Veränderungsprozesses. Mitarbeitern und Führungskräften steht damit eine lange und manchmal auch beschwerliche Reise bevor. Doch gerade die Marke eröffnet Wege, um den Wandel emotional zu erleichtern, besser zu steuern und damit insgesamt erfolgreicher zu machen. Welche Vorteile entstehen, wenn die Marke als treibende Kraft den Wandel steuert und wie kann ein markengetriebener Veränderungsprozess gestaltet werden? Eine gemeinsame Betrachtung von Brand- und Change Management.

Unterschiedlichste Ereignisse, wie Fusionen, Carve-outs, Zukäufe, Veränderungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld oder auch eine neue Firmenstrategie führen dazu, dass die Unternehmensmarke auf die veränderten Gegebenheiten ausgerichtet werden sollte. Doch auch die Markenstrategie selbst ist häufig der Ausgangspunkt einer Veränderung. Bei diesem so genannten »Brand Driven Change« ist die Marke der zentrale Treiber und auch Leitlinie für den Veränderungsprozess.

Welche Kraft kann die Marke für den Wandel freisetzen? Welche Dynamik entfaltet sich im Brand Driven Change? Zum einen übernimmt die Marke als strategischer Kompass eine wichtige Steuerungs- und Orientierungsfunktion im Unternehmen auf der Straße in die Zukunft. Zudem ist die Marke ein wichtiger Identitätsanker und liefert durch Kernwerte und Persönlichkeitsmerkmale die Leitplanken für notwendige Veränderungen von

Grundhaltungen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Menschen im Unternehmen. Anstatt also Werte und Verhaltensspielregeln losgelöst vom eigenen Markenversprechen zum Beispiel in Form einer spezifischen Change-Philosophie zu entwickeln, bietet die eigene Markenidentität schon unmittelbar eine Plattform. Da die Neu-Positionierung einer Marke in der Regel auf bestehenden Stärken des Unternehmens aufsetzt, wird zudem das **Change-Prinzip «Zukunft braucht Herkunft»** berücksichtigt. Entwicklung der Unternehmensmarke ist immer auch Zukunfts- und Visionsarbeit; in der Unternehmensmarke konzentriert angelegt ist der Unternehmenszweck, also die Mission. Marke wirkt damit in hohem Maße handlungsleitend, sinnstiftend und entwickelt Zukunftsbilder, die für eine positive Aufbruchstimmung und die nötige Ausdauer in Veränderungsprozessen sorgen können.

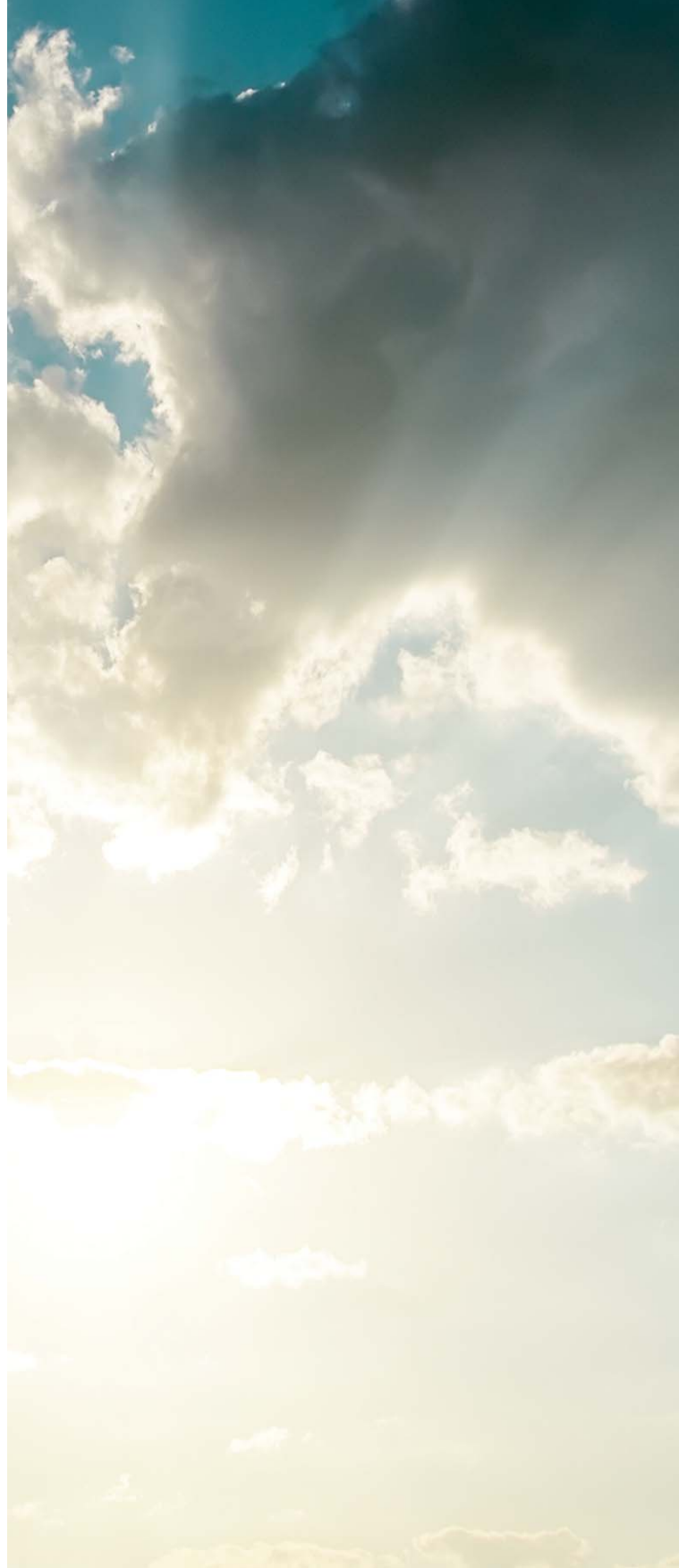
Change- und Brand Management agieren Hand in Hand – von Anfang an

Um die treibende Kraft der Marke im Wandel voll nutzen zu können, ist ein integrierter Ansatz notwendig. Allzu oft agieren Brand- und Change Management jedoch getrennt voneinander. Dieser häufig in der Praxis zu beobachtende organi-

satorisch, aber vor allem inhaltlich separate bis disparate Ansatz der beiden Schlüsselfunktionen führt dazu, dass wertvolle Synergien nicht gehoben werden. Zudem wird versäumt, den Markenentwicklungs- bzw. Neupositionierungsprozess selbst bereits als Bestandteil des Change Vorhabens zu verstehen und zielführend zu gestalten.

Eine grundsätzliche Herausforderung liegt also in dem **integrierten Zusammenspiel von Brand- und Change Management**. Dabei ist die konzeptionelle Arbeit an der Marke der entscheidende erste Schritt im gesamten Veränderungsprozess. Erfolgreiche markenorientierte Unternehmen betreiben Brand Driven Change daher integriert und zwar von Anfang an. Ein klassisches Praxisbeispiel ist die **Swisscom**, die 2006 aus der Neuausrichtung der Markenstrategie einen umfassenden Changeprozess initiierte. Markenstrategisch entstand zu Beginn die Neuformulierung des Markenversprechens mit der Fusion von Swisscom Mobile, Swisscom Fixnet und Swisscom Solutions, sowie durch die Herunterstufung von Bluewin zur Portalmarke eine One-Brand-Strategie. Sichtbarste Folge war 2008 das neue Erscheinungsbild als Identitätsanker für Mitarbeiter und Markt.

Eine **organisatorische Restrukturierung** sowie die Entwicklung neuer Services und Produkte folg-



ten parallel. Handlungsleitlinien für die Mitarbeiter im Kundenkontakt wurden ebenfalls definiert. Das Markenleitbild ist bis heute zentraler Navigator für die Aktivitäten der Swisscom. Es wurde aber eben auch im Hinblick auf den Changeprozess handlungsleitend formuliert.

Brand Driven Change erfordert Veränderung auf zwei Ebenen

Ein erfolgreicher Brand Driven Change berücksichtigt zwei Ebenen:

Während auf der Ebene des Brand Managements das inhaltliche Entwickeln und Überarbeiten im Vordergrund steht, gestaltet das Change Management die Vorgehensweise im gesamten Veränderungsprozess und sorgt damit für einen möglichst zielführenden und reibungslosen Wandel. Es geht also um das gelungene Zusammenspiel des ›Was‹, also der Markeninhalte, und des ›Wie‹, also der Veränderungssteuerung. Dies führt zur markeninduzierten unternehmensweiten Veränderung von Abläufen, Strukturen, Verhaltens- und Arbeitsweisen. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Beteiligung der MitarbeiterInnen. Das Thema Marke schafft dafür aufgrund seiner Emotionalität und zugleich

seiner Bedeutung für die markenorientierte Unternehmensführung eine gute Plattform, um die inhaltliche Mitarbeit und den Dialog im Gesamtprozess sicherzustellen.

Situationsgerecht und systematisch zum Erfolg

Um Brand Driven Change-Prozesse erfolgreich zu steuern, ist unserer Erfahrung nach eine **sechsstufige Vorgehensweise sinnvoll**. Dabei gilt es jedoch zu beachten, dass die Prozessschritte situativ auf die Anforderungen des Unternehmens angepasst werden sollten. Denn einen allgemeingültigen Königsweg für erfolgreiche Brand Driven Change-Prozesse gibt es nach unserer Auffassung nicht.

Nachfolgend beschreiben wir die einzelnen Schritte näher:

In einem **ersten Schritt** geht es darum, das Projektdesign zu entwickeln – sowohl für das Erarbeiten und Umsetzen der neuen Markenstrategie sowie für die damit einhergehenden Veränderungen. Hierfür sind zunächst die Verantwortlichkeiten im Projekt zu definieren, Rollen und Schnittstellen zu



In sechs Schritten erfolgreich im Brand Driven Change Prozess

klären und die grobe Stoßrichtung im Prozessverlauf zu definieren. Je nach Unternehmensgröße ist ein Projektteam sinnvoll, das sich aus Fachexperten, Betroffenen, Meinungsbildnern und Mächtigen zusammensetzt. Um die notwendige Integration von Change- und Markenexperten sicherzustellen, sollten Verantwortliche aus beiden Funktionen vertreten sein. Da die Veränderung der Marke in der Umsetzung auch immer das Verhalten und die Arbeitsweise der Mitarbeiter tangiert, ist auch der Betriebsrat von Beginn an in einer möglichst institutionalisierten Form in das Veränderungsvorhaben einzubinden. Bereits in dieser frühen Phase des Projekts kann die Kommunikation des Veränderungsvorhabens beginnen, die sich entlang der Projektphasen weiter fortsetzt.

Der **nachfolgende Schritt »Ausgangslage analysieren«** stellt einen ganzheitlichen Blick auf das Thema Marke sicher. Neben dem Abgleich von Selbst- und Fremdbild zur aktuellen Markenidentität und einer Analyse des Wettbewerbsumfeldes umfasst die Analyse auch das Erkennen von kulturellen Mustern, Stärken und Schwächen und mündet in ersten Handlungsempfehlungen für die Stufe Strategieentwicklung. Auch hier kann durch die Art der Vorgehensweise eine besondere Veränderungsdynamik entstehen. Zum Beispiel ist es hier empfehlenswert – ähnlich einer Systemdiag-

nose in anderen Change Vorhaben - durch qualitative Interviews und Befragungen ein Großteil der Belegschaft in den Analyseprozess einzubinden. So hat beispielsweise die Echo Medien GmbH, die unter anderem die Regionalzeitung Darmstädter Echo herausgibt, bei ihrer Markenentwicklung qualitative Tiefeninterviews zur Ist-Situation des Unternehmens und zur Marke mit Mitarbeitern und Führungskräften durchgeführt. Aus den Erkenntnissen entstand anschließend ein Fragebogen für eine quantitative Online-Umfrage mit allen MitarbeiterInnen. Die interne Perspektive wurde durch Kundenbefragungen um die Außensicht erweitert sowie durch Desktop Research angereichert. Auf diese Weise entstand ein klares Bild zum Ist, auf dem die Strategieentwicklung aufbaute.

Der **dritte Schritt »Strategie entwickeln«** beschäftigt sich mit der Definition der Inhalte für den gesamten Veränderungsprozess. Auf der Ebene des Brand Managements geht es im Kern um die inhaltliche Entwicklung des Markenversprechens. Die Art des Vorgehens wirkt hier handlungsleitend für die nachfolgende Akzeptanz in der Implementierungsphase. Auch hier empfiehlt es sich daher, die Markenstrategie nicht nur mit wenigen Fachexperten zu entwickeln, sondern bereits bei der Strategiearbeit einen erweiterten Führungskreis, wichtige Multiplikatoren und Fachexperten in die

Entwicklungsarbeit mit einzubeziehen. Bei einem Energieversorger im Rhein-Main-Gebiet haben beispielsweise in einem zweistufigen Prozess erst die Geschäftsleitung und dann ein 17-köpfiges Strategieteam den Markenkern in Workshops erarbeitet.

Sind Markenkonzept und künftiges Markenversprechen erst einmal definiert, liegt die strategische Richtschnur für den nachgelagerten internen Verankerungsprozess vor. Denn die Qualität des Markenversprechens, als wesentlicher Bestandteil der Markenstrategie, gibt die Richtung für den anschließenden Implementierungsprozess vor. Ist zum Beispiel ›Begeisterung‹ ein neuer Kernwert der Marke, so sollte dieser auch im weiteren Prozess spürbar werden. Und spätestens am Prozessende auch für Kunden und weitere Stakeholder.

Der **vierte Prozessschritt »Umsetzung planen«** beinhaltet daher die sorgfältige Planung für die interne Implementierung des Markenversprechens in den Arbeitsalltag. Basierend auf Analysen des Change Impacts und der Markenkontaktpunkte wird ein ganzheitlicher Realisierungsplan entworfen.

Im **fünften Schritt »Umsetzung steuern«** gilt es, durch entsprechende Interventionen in einem ersten Schritt Markenverständnis und Markenwissen

aufzubauen und darauf basierend die Implementierung durch die Mitarbeiter zu vollziehen. Zwei Beispiele aus der Telekommunikationsbranche: In Deutschland hat Vodafone zuerst allen Mitarbeitern deutschlandweit in Schulungstrucks das neue Markenversprechen und die Bedeutung der Marke für ihre tägliche Arbeit vermittelt. Dieses generelle Wissen wurde anschließend vertiefend operationalisiert: Mittels eines Train-the-Trainer-Ansatzes zusammen mit Führungskräften jener Teams mit direktem Kundenkontakt wurden aus dem geänderten Markenversprechen Handlungsleitlinien entwickelt. Die Vorgesetzten haben dann diese Leitlinien mit ihren Mitarbeitern in den Arbeitsalltag übertragen – teilweise unterstützt durch Hilfsmittel, wie Poster oder Schreibtischunterlagen. Der Prozess hin zu einer »Branded Customer Experience« wurde so nachhaltig initiiert.



In Österreich hat die Telekom Austria ihre Mobilfunk- und Festnetzsparte unter neuem Markenversprechen und erneuertem Markennamen A1 konsolidiert. In diesem Prozess wurden parallel zur Definition der Markenstrategie und der Launchplanung Rollenbilder für jeden Kontaktpunkt des »Customer Service« entwickelt (vom Shopmitarbeiter bis zum Servicetechniker) und durch konkrete »Wow-Momente« im Kundenkontakt verankert. Hierbei wurde immer wieder aus der neuen Markenstrategie argumentiert und definiert; das zukünftige Markenversprechen war somit zentraler Orientierungspunkt im Wandel.

Das neue Markenversprechen konnte damit umfassend ab Tag 1 erlebt werden – durch ein neues Erscheinungsbild, eine breit angelegte Kommunikationskampagne und auch im Kundenkontakt.

Unternehmen, vor allem solche mit einer starken Consumer Brand gehen gerade bei der erlebnisorientierten Verankerung der Markenphilosophie und der nachhaltigen Einwirkung auf Mindset und Schlüsselverhalten ihrer Mitarbeiter gelegentlich noch einen Schritt weiter: BMW und die Deutsche Lufthansa beispielsweise setzen seit einigen Jahren sehr erfolgreich auf eigens gebaute und gestaltete Erlebnisräume für die Marke. Multimedial und konkret, mit einer Kombination aus haptischen und begehbaren Erfahrungsinselformen zum Kern und zur Wirkung der Marke setzen Konzepte wie eine Brand Academy avancierte Lernformate ein. Sie erlauben eine 360°-Annäherung an die Marke ebenso wie das Entstehen einer im räumlichen Erleben sich entwickelnden Magie, die über den Aufenthalt in der Academy hinausreicht.



In diesem fünften Schritt geht es schließlich darum, den Change Prozess aktiv zu steuern, die definierten Change Maßnahmen wie zum Beispiel Team-Workshops entsprechend nachzuhalten und bei Bedarf Unterstützung anzubieten.

Im **letzten, eigentlich fortlaufend begleitenden Prozessschritt «Erfolge messen und nachsteuern»** ist der Erfolg anhand definierter KPIs zu analysieren und es sind gegebenenfalls weitere, justierende Maßnahmen einzuleiten. Hier hat es sich aus unserer Erfahrung bewährt, das Thema Marke in wiederkehrenden Instrumenten wie Trainings, Zielvereinbarungsgesprächen oder einmal jährlich stattfindenden Team-Workshops immer wieder gemeinsam zu beleuchten und den Fortschritt der definierten Maßnahmen, die auf die Marke einzahlen, zu überprüfen. Über interne Kommunikation sollten Projekterfolge und auch langfristige Effekte des Gesamtprojekts immer wieder in Erinnerung gerufen und gewürdigt werden. Interne Veranstaltungen, die zur Marke passen, sind hier ein bewährtes, wiederkehrendes Instrument, um das Wir-Gefühl und die Identifikation mit der Marke

dauerhaft zu stärken. Aber es sollten eben auch markengestützte Maßnahmen kommuniziert werden, wie die Realisierung des neuens Kundendialogs, die aus dem Veränderungsprozess ausgelassen wurden.



BLACKEIGHT

BLACKEIGHT Brand Sparring Partner ist Counterpart für strategische und operative Markenführung und bringt die Markt- und Kundenperspektive ins Unternehmen. Durch die Kombination von Strategieberatungs- und Realisierungskompetenz machen wir die Führung von Marken effizienter und effektiver.

Langjährig erfahrene Brand Consultants mit vielfältigem Unternehmens-, Agentur- und Consulting-Background begleiten nationale und internationale Unternehmen. Wir bieten Leistungen wie Markenentwicklung, Optimierung von Markenarchitekturen, Kommunikationssteuerung und verantworten gemeinsam mit externen Partnern die Schaffung von Markenerlebnissen.



Dr. Matthias Hüsgen ist Managing Partner von Blackeight. Als Brand Sparring Partner berät er seit 15 Jahren national und international Konzerne und KMU (B2B/B2C) in strategischen und operativen Herausforderungen der Markenführung. Früher beriet er Unternehmen u.a. bei Bain & Co. und BBDO Consulting.



Sabine Grözing ist Inhaberin von Arbach Consulting aus Frankfurt am Main. Seit 2010 unterstützt Sie mittelständische und große Unternehmen bei strategischen Kommunikations- und Veränderungsprojekten. Zuvor war sie über 10 Jahre als Führungskraft für Marke, PR und Unternehmenskommunikation verantwortlich.

ISSN 2365-9025

Impressum

Erscheinungsort: München

BLACKEIGHT GmbH, Steinerstraße 15A, 81369 München, Tel: +49 89 80 99 11 200, E-Mail: contact@blackeight.com

Geschäftsführer: Armin Schlamp und Dr. Matthias Hüsgen

Copyright BLACKEIGHT 2015

