

Transformation by Brand: Was schöpft Wert, wenn alles digitalisiert ist?

Die Marke als treibende Kraft einer gesunden Transformationskultur in brüchigen Zeiten.

Digitalisierung, Eurokrise, Flüchtlingskrise, Globalisierung – eine Krise jagt die andere. Die Welt ist in Bewegung und wie es scheint, immer schneller. Seit der Jahrtausendwende wissen und erleben wir es: Die Märkte sind volatil und unvorhersehbar. Die sozialen Systeme verlieren ihre Berechenbarkeit. Politische Systeme ringen um ihre Legitimation.

Was das Individuum als Kontrollverlust und Statusangst erlebt, ist für Organisationen das Zittern vor disruptiven Newcomern und der Druck auf das Management: Es soll durch die angeblich alles heilende Digitalisierung ihre Geschäftsmodelle absichern und die Kontrolle zurückerlangen.

„Command and Control“ wird zu „Führen auf Sicht“

Während wir erst lernen, die Dynamik dieser Umwälzungen zu verstehen, haben wir ihre Segnungen bereits in unseren Alltag integriert. Die neuen Giganten heißen Amazon, Facebook, Apple und Google. Tesla, Uber, AirBnB und Netflix verändern, wie wir reisen, uns fortbewegen, einkaufen und Medien konsumieren.

All das erhöht den Druck auf Unternehmen, ihre Geschäftsmodelle umzubauen – und das, ohne genau zu wissen, wohin die Reise geht. „Command and Control“ wird zu „Führen auf Sicht“ in unbekanntem Gewässern. Es ist wie Führungsarbeit auf Treibsand oder Management auf der weißen Leinwand. Dies zu leisten, ist eine der zentralen Herausforderungen für die Unternehmensführer unserer Zeit.

Und wir Konsumenten? Wir sind ausgestattet mit technischen Hilfsmitteln, die um unsere permanente Aufmerksamkeit buhlen. Sie zielen uns als „Tailored Touchpoints“ an, sprechen uns

im örtlichen Kontext durch „Proximity Marketing“ an und wollen unseren mobilen Medienkonsum „seamless“, nahtlos, gestalten. Um uns Konsumenten geht es ja eigentlich, irgendwie und überhaupt.

Auf die Balance zwischen Einfachheit und Komplexität kommt es an

Die Schlüsselfragen für Topmanager und Unternehmensführer lauten also:

- Wie gelingt es uns, das Unternehmen radikal auf die Zukunft auszurichten, obwohl wir nicht genau wissen, wohin die Reise geht?
- Wie schaffen wir die Balance zwischen notwendiger Stabilität und dynamisierender Agilität, zwischen Konzentration auf die Kernkompetenzen und der globalen Diversität?
- Wie können wir die Balance zwischen Einfachheit und Effizienz der Prozesse halten – und zugleich der Komplexität der Kundenwünsche und der immer individuelleren Anforderungen gerecht werden?

Eines ist sicher: Die Antworten entstehen im Voranschreiten. Und sie werden mit Sicherheit anders ausfallen, als wir denken – und erst recht anders als in der Gegenwart. Oder, wie es Aristoteles ausdrückte:

„ Es ist wahrscheinlich, dass das Unwahrscheinliche geschieht. “

Nun, genau darauf können wir uns vorbereiten: Es wird darauf ankommen, mit dem Unvorhersehbaren umgehen zu können, um Immunisierung, Resilienz und Robustheit im Wandel.

Werfen wir deshalb einen Blick auf die Marke, denn gerade in Zeiten des Umbruchs zeigt sich, dass starke Marken in hohem Maße resilient sind: Weil sie überleben. In internationalen Mar-

kenwertstudien haben die Bank- und Versicherungsmarken während und nach der Finanzkrise am meisten eingebüßt, während Infrastruktur- und Traditionsmarken überdurchschnittlich zulegen konnten. Um das zu verstehen, muss man die wichtigsten Aufgaben der Marken genauer betrachten: Kommunizieren und Beziehungsarbeit.

Die Marke: das stärkste und zugleich günstigste Transformationsinstrument

Wenn wir Organisationen als sinnorientierte soziale Systeme verstehen, deren Entwicklung und Zusammenhalt durch Kommunikation gestaltet werden, dann fällt der Marke eine besondere Aufgabe zu: das Verdichten dieses kommunikativen Prozesses und somit die Versinnbildlichung des systemischen Zusammenhalts.

Doch wie sieht die Rolle einer Marke aus, wenn sich eine Organisation verändern, ihre Sinnorientierung neu gestalten muss? Was passiert, wenn der Übergang von alten zu neuen Mustern – samt dazugehöriger Krisen – einem „Change-Programm“ überantwortet wird? Dann bleibt das „Wir-Gefühl“ auf der Strecke, also genau das, was sinnorientiertes Verhalten und sozialen Zusammenhalt in Organisationen ausmacht. Anstelle des „Wir“ treten dann partikuläre Interessen und Identifikationen von Stammeskulturen, die ihre Rituale pflegen.

Wer hier nicht auf die Kraft der Marke setzt, verzichtet auf das stärkste und gleichzeitig günstigste Transformationsinstrument: die Kraft der Selbstorganisation. Denn eine intakte Marke kann vor allem eines: Sie reduziert Komplexität. Sie ist die verdichtete Repräsentation des „Wir“ und des „Warum“. Sie ist ein Stück Stammeskultur.

Eine Marke ist also weit mehr als ein Symbol einer intakten Organisation und ihrer Marktleistungen: Sie erbringt tagtäglich eine gewaltige Vermittlungs- und Validierungsleistung. Sie stellt Bezüge und Beziehungen zwischen Organisationen und ihren Märkten her, zwischen Produkt und Kunden.

**„ Marke ist Ausdruck dessen, was die
Soziologen als Kohärenzgefühl, dem
Gefühl der Stimmigkeit, bezeichnen. “**

Die Marke trägt zu einer gesunden Transformationskultur bei

In Phasen extremer Belastung, des Übergangs, können Marken ihre Rolle als transformative, regulative Kraft besonders gut einsetzen. Vorausgesetzt allerdings, dass ihre Stimmigkeit nicht selbst einem aktionistischen Change-Programm zum Opfer fällt und sie sich unter dem Vorwand der Totalerneuerung gleich mitverändern muss. Was leider oft genug passiert, wenn Organisationen ihre Marke auf ihre optische Dimension reduzieren.

Die Marke übernimmt in diesen transformativen Phasen eine besondere Aufgabe: Das Unterstützen einer gesunden Transformationskultur, welche die Menschen mitnimmt. Wenn alte Sicherheiten verloren gehen und neue gefunden werden wollen, hat die Marke ihren großen Auftritt: Denn Menschen brauchen Sicherheit und Bindung, um zu funktionieren. Organisationen sind Menschen, viele Menschen.

„Common Sense“ statt Ausnahmezustand

„Rehumanizing Business“ durch eine lebendige, halt- und orientierungsgebende Marke – dies könnte das neue Mantra einer gelungenen Transformation sein. Marken tragen nämlich dazu bei, die unlesbare Gegenwart lesbar zu machen. Richtig eingesetzt, sind sie der „Common Sense“ von Organisationen, ihren Leistungen, Leistungsträgern und ihren Konsumenten.

Starke Marken wirken zudem beruhigend in einer Ökonomie der ständigen Aufmerksamkeit, die Populisten mit ihrer Beschwörung des ewigen Ausnahmezustands besonders gut zu nutzen wissen. Aus der Kommunikation wissen wir nur zu gut: Nicht immer gewinnt die beste Nachricht. Meist ist es die bessere Deutung, die sticht. Und was kann besser eine Deutungshoheit herstellen als eine starke, intakte Marke?

Im Herbst 2015, auf dem Höhepunkt der Flüchtlingswelle, befanden sich auch die ÖBB im Ausnahmezustand. Die Bahn diente als Massenbeförderungsmittel, an den Bahnhöfen wurden Notschlafstellen eingerichtet. Tausende Freiwillige und Bahnmitarbeiter halfen, die Bilder der Not und der Hilfsbereitschaft gingen um die Welt. Währenddessen musste der Regelbetrieb für die Fahrgäste erhalten bleiben, die Stimmung und Motivation musste im Innen- und Außenverhältnis gestärkt werden. Dazu starteten die Bundesbahnen eine kleine, aber feine Kampagne, mit der sie bei den Kunden um Verständnis für die Situation warben: „Menschlichkeit fährt Bahn - Der Kunde im Vordergrund. Der Mensch im Mittelpunkt. Jeder Mensch.“ Im Rückspiegel kann man sagen, dass die positive mediale Perzeption dieses Ausnahmeereignisses in erster Linie eine Markenleistung war. Das „Wir-Gefühl“, die Deutungshoheit über das „Warum“, die breitenwirksame Vermittlungsleistung in einer hochkomplexen Situation: Die Marke ÖBB, als verdichtete Form einer Spitzenleistung, war auf einmal immun gegenüber populistischen Angriffen.

Marken sorgen für Gleichgewicht in komplexen Systemen

Je komplexer ein System, desto mehr Energie muss investiert werden, um es im Gleichgewicht zu halten. Je komplexer eine Situation, desto mehr Marke sollte investiert werden, um den Gleichgewichtszustand herzustellen. Das zeigt uns das Beispiel gelungener Krisenkommunikation. Umgekehrt kann schlechte oder fehlende Kommunikationsleistung in einer Krise – genauso

wie im Umbruch – weit mehr als die Marke beschädigen: Sie kann sogar Werte vernichten, wie an jüngsten Beispielen im Abgasskandal abzulesen ist. Für die Führung bedeutet das: Kommunikation zahlt sich aus. Sie ist die halbe Miete in normalen Zeiten – und die ganze im Ausnahmefall.

Hier drängen sich folgende Fragen auf: Ist die digitale Transformation ein solcher Ausnahmefall? Oder ist sie nur eine funktionale Transformation von Prozessen und Produkten? Was kommt danach?

Was schöpft Wert, wenn alles digitalisiert ist?

Die Marke

In den oft austauschbaren Pitchdecks der Berater liegt die Lösung nicht in der Digitalität, in der Flucht nach vorne. Es beginnt sich rumzusprechen, dass digital zu sein kein Wert an sich ist, sondern ein Mittel für mehr Kundennähe – bei gleichzeitiger Kostensenkung und Vernetzung. Doch was kann eine Organisation seinen Kunden bieten, wenn sie ihnen nahe gekommen ist? Was schöpft den Wert, wenn alles digitalisiert ist?

Auch die Kunden haben Fragen: Wo unterscheiden sich die Unternehmen in ihrem Angebot? Warum soll man dem einen Unternehmen mehr für seine Produkte und Leistungen bezahlen als dem anderen? Wegen einer neuen App oder eines neuen responsiven Logos? Wegen einer neuen Testimonial-Kampagne mit Promis und Sternchen? Sicher nicht.

Digitalisierungsversessenheit führt in Organisationen nicht selten zum Vergessen der eigenen Werte und Leistungen. Und dass der größere Wertsteigerungshebel noch immer in der Marke selbst liegt. Erst die Marke als Leistungs- und Wertespeicher macht eine besondere Leistung für Kunden sichtbar und damit wertschätzbar. Die Marke sorgt damit für Wert-Schöpfung – durch höhere Preise, Kundenbindung, Cross-Selling und Weiterempfehlung. Die Marke, eingesetzt als Wertschöpfungsinstrument, als strategisches Führungsmodell, verspricht jedenfalls höhere und realere Gewinne als die Spekulation auf Digitalisierungsgewinne.

Geschäftsmodelle ändern sich, Werte bleiben. Apple zum Beispiel bewahrte seine Werte Design, Easy to use und Innovation über Jahrzehnte – vom Entwickler der ersten Computer-Maus bis zum integrierten Technologiekonzern. Sie steht seit jeher für die Kreativität entlang der Schnittstelle von Kunst, Technologie und menschlichen Bedürfnissen. Dass Apple, typisch kalifornisch, dabei eine Delle ins Universum hauen will, gibt die Zukunftslust dazu.

Markenmissionen weisen als Leitsterne in die Zukunft

Starke, emotionale Markenideen überdauern jede Mode. Der Automobilkonzern Volvo steht seit seiner Gründung 1927 für Sicherheit. Er hat die sichersten Autos gebaut und den 3-Punkt-Gurt erfunden. Nach dem Verkauf an die Chinesen erinnerte sich Volvo sogar seiner Markenessenz und entwickelte daraus eine dramatische Zukunftsmission für 2020: Niemand darf in oder durch einen Volvo ernsthaft verletzt werden oder sterben. Diese Mission führte dazu, dass seitdem alle Mitarbeiter überlegen, wie sie inner- und außerhalb des Autos das Markenversprechen „Sicherheit“ umsetzen können, zum Beispiel mit Fußgänger-Airbags oder Sicherheitskleidung für Fußgänger. So gibt die Marke und insbesondere ihre dramatische Markenmission „Wofür sind wir da?“ (das Marken-„Why“) Stabilität, Sicherheit und Orientierung im Wandel.

Marke ist Profit

Bei einer Marke ist nicht das Logo entscheidend oder der Name, sondern das, was sie bedeutet. Das, was mit ihr assoziiert wird. Eine Marke ist der Wertvermittler außergewöhnlicher Leistungen. Die Werte, die Kunden und potentielle Kunden mit der Marke verknüpfen, sind vermittelte Leistungen. So gelingt es Nespresso, über 1.000 % Preispremium für ein Kilogramm Kaffee zu erwirtschaften, weil der Kunde urteilt: Die Convenience, das Design, die Kaffeekennerschaft, die Mitgliedschaft in einem Club, die besonderen Nespresso-Boutiquen und natürlich auch George Clooney sind es mir wert, 1.000 % mehr zu zahlen. Aus Markensicht ist das rational. Marken sind Bollwerke gegen Preissenkungen und jeder CEO weiß, dass sich der Stellhebel Preiserhöhung oder Preisstabilität am stärksten auf den Gewinn des Unternehmens auswirkt. Das bedeutet: Marke ist Profit.

Marke ist ein Führungsinstrument – nach innen und außen

Marken, das heißt Wertesysteme und klare, spezifische Leitbilder – und zwar jenseits von Standardbehauptungen wie Kundenorientierung, Leidenschaft, Mitarbeiterorientierung und Nachhaltigkeit – machen Führung einfach. Starke Marken, die zum Beispiel die Markenidee „einfach begeisterte Kunden“ haben, müssen sich im Grunde nur drei Fragen stellen:

1. Was wollen die Kunden?

2. Wie kann ich begeistern?

3. Auf welche einfache Art und Weise?

Das als klare Leitlinie, im gesamten Unternehmen multipliziert in der Wertschöpfungs- und Kundenerlebniskette, schafft starke Marken – nach innen und außen. Die Mitarbeiter gewinnen Klarheit und einen Haltegriff im Wandel, sie bekommen einen gemeinsamen Kompass. Wer das „Wofür“ kennt, erträgt auch jedes „Wie“. Das hat uns schon Nietzsche erzählt.

Mit der Marke entsteht eine Brücke zwischen gestern und morgen

Zusammenfassend lässt sich sagen: Die Marke als Wertschöpfungs- und strategisches Führungsinstrument eignet sich perfekt, um einerseits die Identität aus der Vergangenheit in die Zukunft zu überführen und andererseits Stabilität im Wandel zu gewährleisten. Mit der Marke als Kompass navigiert es sich leichter im unübersichtlichen Gelände und sie hilft dabei, eine Art GPS für den Wandel zu entwickeln.

Nur klar positionierte Marken können die Frage beantworten, was nach der Digitalisierung wirklich Wert schöpfen wird. Wenn alles digitalisiert ist, die gesamte Customer Experience, was macht dann noch den Unterschied?

**„ Die Antwort liegt in der Marke,
in ihrem Markenversprechen
und dem Einhalten dessen.“**

Dann entstehen Vertrauen, Differenzierung und Anziehungskraft – und daraus wiederum Wertschätzung und Gewinn.

Mit der Marke gelingt Wertschöpfung: das Beispiel ÖBB

Das war auch das Geheimnis, die Erfolgsformel hinter der Transformation des österreichischen Staatsunternehmens ÖBB in den vergangenen sieben Jahren. Aus einem stark gebeutelten, in seinen Leistungen unterbewerteten und von populistischen Vorurteilen (Subventionsbetrieb, Frühpensionierungsparadies, ständige Unpünktlichkeit usw.) getriebenes 6-Milliarden-Unternehmen wurde ein wertvoller Arbeitgeber und Industriepartner einer stolzen und traditionsreichen Bahnindustrie. Die ÖBB wurde ein Leistungserbringer für 500 Millionen Bahnkunden pro Jahr, ein Konjunkturmotor mit Spitzenleistungen im Infrastrukturausbau (etwa die Hochgeschwindigkeitsstrecken, Hauptbahnhof Wien, Streckenausbau in den Süden) und, so ganz nebenbei: Die pünktlichste Bahn in der EU.

Die kommunikative Übung gelang, ganz besonders durch die Analyse und den Rückhalt durch das vorhandene, aber in den vergangenen Jahren verschüttete und paralyisierte „Wir-Gefühl“ der Eisenbahner. Es galt, den Stolz auf die Markenwerte, auf den Markenkern (Zuverlässigkeit, Sicherheit, Pünktlichkeit) bei den 40.000 MitarbeiterInnen zu reaktivieren.

Weil die Zahlen keinen Aufschub duldeten und es sehr schnell gehen musste, wurde die Strategie „Out-Side-In“, also von außen nach innen gewählt. Der Außenauftritt musste gestärkt werden, wodurch die inneren Kräfte, das Selbstbewusstsein des Unternehmens, das „Wir-Gefühl“ wiederaufgebaut wurden. Das geschah über ein völlig neues Kommunikationsverständnis der Marke ÖBB selbst: Das Kommunizieren weit über die Verbreitung von Botschaften und Informationen hinaus.

**„ Es ging darum, das öffentliche Bild
einzufangen und im Gleichklang
mit der Realität zu formen. “**

Denn wir müssen uns vom mechanistischen Gedanken verabschieden, dass wir das, was über unser Unternehmen gesagt, berichtet, gepostet wird, steuern – oder gar kontrollieren – können. Wer das versucht, muss damit rechnen zu scheitern. Was wir aber können (und genau das haben die ÖBB getan), ist den Dialog zu organisieren.

Kommunizieren entlang der Customer-Journey – mit dem Steuererzähler, dem Bahnkunden, der Industrie, Politik, Mitarbeiter, Interessenvertretungen und vielen anderen: Das bedeutet zunächst, das Markenbild einzufangen. Denn so erfreulich die neue Vielfalt der Kommunikationskanäle auch ist, sie führt unweigerlich zur Versprengung des Markenbildes. Atomisiertes Branding und eine fragmentierte Ansprache brauchen umso klarere Kanalstrategien: Themenzielgruppen (oder auf neudeutsch „Ecosysteme“) haben längst die demografischen Zielgruppen abgelöst. Das bedeutet für ein Unternehmen wie den ÖBB, wie ein Medienhaus agieren zu müssen und sich professionell der Produktion informativen Contents zu widmen.

Ein Beispiel von vielen: Sicherheit und Sauberkeit sind subjektive Empfindungen, die eng miteinander verbunden sind. Als die Kundenbewertungen in diesen beiden Kategorien – trotz enormer Bemühungen und Investments seitens der Bahn – nicht besser wurden, setzten die ÖBB auf die Marke. Die rund 1.000 MitarbeiterInnen, die bei den ÖBB tagtäglich für Sicherheits- und Reinigungsdienste sorgen, waren bis 2013 unter der Fantasie Marke = abstrakte Marke „Mungo“ unterwegs. Neue hochwertige Uniformen und Dienstkleider, mit klarer Absendermarke „ÖBB-Security“ und „ÖBB-Cleaning“ wurden eingeführt. Das Resultat war mehr als ein Quick-Win: Die Kundenbewertungen verbesserten sich schlagartig. Und die MitarbeiterInnen waren auf einmal stolz, sichtbarer Teil des Unternehmens zu sein. Die Fluktuation ging zurück und zwei Jahre später, beim Flüchtlingsansturm auf die Bahnhöfe, waren sie die ersten und wichtigsten MitarbeiterInnen am Platz.

Die Marke ÖBB gehört mittlerweile zu den fünf wertvollsten Marken Österreichs, sie hat ihren Markenwert (heute 1,9 Milliarden) seit 2010 nahezu verdoppelt und ihren Rang von Platz 9 auf Platz 5 verbessert.

Die sieben Erfolgsmuster einer gelungenen, markenzentrierten Transformation

1 Liebe Deine Vergangenheit und nutze sie, um die Zukunft zu gestalten.

Es geht mit Garantie schief, jemand sein zu wollen, der man nicht ist. Das gilt besonders für Organisationen in der Transformation. Unternehmen und Marken sind immer dann erfolgreich, wenn die Kunden ihren Leistungen vertrauen.

Nur aus dauerhaft erbrachten Spitzenleistungen entstehen Marken, die nicht hinterfragt werden. So steht zum Beispiel Mercedes für höchste Qualität, weil der Autokonzern seit über 100 Jahren Autos in höchster Qualität baut. Dies sichert seinen Führungsanspruch – und nicht, weil er gute Werbung macht. Die Eisenbahn steht seit über 180 Jahren für Sicherheit, Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit – und nicht für das billigste Verkehrsmittel zwischen A und B. Das ist also die erste Aufgabe in einem Transformationsprozess: Markenarchäologie zu betreiben und herauszuarbeiten, was typisch für das Unternehmen ist, was es von anderen Unternehmen unterscheidet, welche historischen Erfolge es gibt, was einzigartig ist. Daraus wird ein Markenkern gebildet, eine Marken-DNA, als grundsätzliche Glaubwürdigkeitsplattform für den Sprung in die Zukunft. Liebe Deine Vergangenheit und nutze das, was sich bereits im Gedächtnis der Kunden verankert hat.

Was sind vergangene Erfolge, Gründungsmythen, Meilensteine, Charaktereigenschaften des Unternehmens, die Ihnen Halt und Energie im Wandel geben?

2 Entwickle eine sprechende Markenmission.

In Zeiten großer Umbrüche ist es entscheidend zu wissen, wohin sich das Unternehmen transformieren will. Welchen Beitrag möchte es mit seiner Marke in der Gesellschaft, im Leben der Kunden leisten?

Dazu braucht es ein Narrativ, eine sprechende Mission, eine Markenidee in einem Satz: Warum gibt es uns, wofür setzen wir uns leidenschaftlich ein? Die Mission muss glaubwürdig sein, ambitioniert, emotional relevant – und sie muss sich zu 140 Zeichen verdichten lassen. Tesla ist die heißeste Automobilmarke, weil ihre zentrale Idee ist, die Transformation zur E-Mobilität mit-

zugestalten. Tesla steht für die Mission: „Die Beschleunigung des Übergangs zu nachhaltiger Fortbewegung“. Die Mission Googles ist, die Informationen der Welt zu organisieren und für alle zu jeder Zeit zugänglich zu machen.

Was ist Ihre Mission jenseits des Geldverdienens?

3 Gestalte den Narrativ der Branche mit Deiner Markenstory.

Von der Börsenweisheit „The Trend is Your Friend“ können Unternehmen in der Transformation lernen: Das Wachstum verlagert sich, die Disruption beschleunigt die Entwicklung, die sozialen Spannungen steigen. Es geht darum, Organisationen aus der Komfortzone zu bewegen.

Eine der wichtigsten Aufgaben ist es dabei, den Menschen die Angst zu nehmen und Lust auf Wandel zu initiieren. Das Narrativ, die Weitergabe von Geschichten, ist so alt wie die Menschheit selbst: Erst mündlich, dann über Bücher, dann über Filme, jetzt über Serien „on demand“ auf Netflix und Co. Auch Unternehmen müssen von ihrem Beitrag erzählen, den sie für eine bessere Welt leisten. „Don't be evil“ ist Googles verkürzte Corporate-Conduct-Botschaft. Weitaus wichtiger ist jedoch die Erklärung, die direkt danach folgt: “We believe strongly that in the long term, we will be better served — as shareholders and in all other ways — by a company that does good things for the world even if we forgot some short term gains.”

CEOs müssen damit leben, immer auch als „Chief Future Storyteller“ im Einsatz zu sein, um eine glaubwürdige Heldenreise von der Vergangenheit über die Zukunft in die Gegenwart zu gestalten: Sie müssen einzelne Erfolgsgeschichten in einen Narrativ bringen, die Zukunft des Unternehmens spürbar inszenieren. Sie müssen den Menschen Lust auf Neues machen und ihnen helfen, Barrieren der Gewohnheit zu verlassen, damit sie neue Perspektiven auf sich, ihren Job und die Rolle der Firma in der Gesellschaft gewinnen können. Als oberster Markenverantwortlicher und Markenchampion ist der CEO selbst stets kohärenter Teil des Narrativs.

Kommunikation ist für CEOs führungshandeln. Dann gelingt es, gemeinsam einen Weg, ein „Future-Perfect“ zu gestalten.

Was ist Ihre persönliche Geschichte einer besseren zukünftigen (Firmen-) Welt?

4 Keine leeren Versprechen, sondern volle Leistung.

Die besten Fünf- bis Zehnjahrespläne und die spannendsten Geschichten helfen nicht, wenn es an konkreten, neu erlebbaren Leistungen fehlt. Der häufigste Fehler in der Markenführung ist, lediglich neue Kampagnen zu starten, die sowohl die Kunden als auch die Mitarbeiter begeistern sollen.

Doch Marke ist eben nicht die Summe guter Imagekampagnen. Entscheidend ist, eine konkrete „Future Performance Map“ zu entwickeln, die in ein- bis dreijährigen Rhythmen die neuen Leistungen, die aus der Markenmission und der Brand Story entstehen, den Kundengruppen anzubieten.

Marke ist der verdichtete Ausdruck unternehmerischer Spitzenleistungen. So wie es BMW mit „Freude am Fahren“, Audi mit „Vorsprung durch Technik“ oder Volvo mit „Sicherheit“ gelingt, stabile Marken zu führen und profitables Wachstum einzufahren, so wenig gelang es Opel mit kreativen, lustigen Kampagnen wie „Umparken im Kopf“ eine stabile Wertsteigerung zu erreichen. Die Existenz des Unternehmens ist stark gefährdet und Opel wurde von Peugeot übernommen.

Was sind Ihre Innovationen in den nächsten 180 Tagen und in den nächsten drei Jahren?

5 Schaffen Sie Freiraum für kunden-zentriertes Denken und Lernen.

Der Weg entsteht im Gehen und Innovation ist ein kultureller Prozess. Natürlich kann man sich Innovation einkaufen. Sehr beliebt derzeit: „Kauf dir dein Start-up!“.

Das kann sehr dynamisierend und innovationsbeschleunigend auf die eigene Wertschöpfungskette wirken. Auf die Organisation und ihre Transformationsbereitschaft allerdings hat ein solches Modell kaum Einfluss, eher im Gegenteil: Innovation von außen ist immer der Feind im Inneren. Nachhaltig die Richtung des Denkens zu ändern, funktioniert nur durch das eigene Erleben.

Die ÖBB zum Beispiel setzen seit einem Jahr auf das Üben neuer agiler Zusammenarbeitsformen in cross-funktionalen Teams. Die konzernweite „Open Innovation Initiative“ hat in nur einem

Jahr rund 1.800 Mitarbeiter mit den Methoden des „Service Design Thinking“ zu kundenzentriertem Arbeiten animiert und im Schneeballsystem die Art der Zusammenarbeit dramatisch verändert. Besonders bei den jüngeren Mitarbeitern wird Eigeninitiative adressiert und als Wirksamkeit in einem an sich sehr komplexen System erlebt. Vernetzung und Kollaboration bilden die Basis für die in Zukunft so wichtige Intrapreneurship.

Radikal vom Kunden her denken, frühzeitig Prototypen schaffen, am Markt lernen und optimieren: Die ÖBB schufen mit dem „Open Innovation Lab“ einen Raum mit eigenen Regeln, in dem – parallel zur prozess- und kosteneffizienten Gegenwart – mit Kunden, Experten, Start-ups neue Perspektiven eingebracht und Lösungen erdacht werden. Jeder kann dort Innovationsheld sein oder Teil neuer Heldengeschichten. So wird Veränderung persönlich gestaltet und angstfrei erlebt. Transformation kann und darf auch Spaß machen. Innovation ist dafür der perfekte Trigger.

Haben Sie schon den nötigen Freiraum geschaffen?

6 Transformation ist nicht delegierbar.

Transformation ist Chefsache und kann nicht an externe Berater oder Start-ups delegiert werden.

Vielmehr muss die gesamte Führungsmannschaft, beginnend mit dem CEO, als Role Modell dienen, um die Werte, die Marken, die Masteridee und die Story nach dem Motto „Great leaders know, show and go the way“ zu verdeutlichen und für Mitarbeiter im Alltag an den Brand Touchpoints erlebbar zu machen. Weder hochkarätige Change-Management-Beratungen noch kreative Digitalagenturen aus Berlin sorgen für Transformation, wenn nicht die Führungsmannschaft in Gänze dahinter steht und befähigt wird, diese vorzuleben. Ein Leadership-Team muss wissen, was auf dem Radarschirm erkennbar sein muss, um erfolgreich in die Zukunft zu steuern – und wie dies organisiert werden muss.

Ist Ihr Leadership-Team schon an Bord?

7 Besser Transformationskultur statt Change-Management

Der Wechsel von einer Routine in die nächste Routine über das x-te Change-Programm endet meist ohne wesentliche Veränderungen grundlegender Muster und Haltungen der einzelnen Betroffenen.








Die Transformation hingegen kann Veränderung als Teil der Routine verorten: Denn Menschen sind nicht grundsätzlich gegen Veränderungen – sie fürchten nur die negativen Konsequenzen. Über die Marke wird der Wandel in eine angstfreie Routineübung gewandelt: Um den Wandel spürbar zu machen, braucht es Anleitungen, Aufforderungen und Motivation, um das Verhalten im Alltag zu verändern sowie Anreize, mit denen das neue Verhalten belohnt wird. Quick Wins und Mini Habits lassen sich schnell und effektiv kommunizieren: Die Tat bestimmt das Sein und nicht der Wunsch den Charakter.

Haben Sie einen Raum, eine Werkstatt, ein Labor der Zukunft, wo angstfrei die Zukunft entwickelt werden kann, wo jeder Mitarbeiter die Zukunft einüben und sich verändern kann?

Diese sieben Erfolgsmuster zeigen nicht nur bei den ÖBB, wie eine gesunde Transformation gelingt. Sie sollen Anreiz für Organisationen sein, die Marke nicht nur als schönen Schein zu betrachten, als oberflächliche Aufhübschung bestehender Prozesse. Sie sollen Marken vielmehr als Inspiratoren, Navigatoren und Stabilisatoren des Wandels betrachten und die Kraft der Vergangenheit zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle nutzen. Oft ist es leichter, nicht die Erfolgsfaktoren zu betrachten, sondern die wesentlichen Erfolgskiller, die sich daraus ableiten.

Oder wollen wir wirklich das Schicksal unserer Marke unkontrolliert den Bloggern, „Lifestyle Influencern“ und Chatbots überlassen?

Die sieben Erfolgsmuster:

- 1 Liebe Deine Vergangenheit und nutze sie, um die Zukunft zu gestalten. 
- 2 Entwickle eine sprechende Markenmission. 
- 3 Gestalte den Narrativ der Branche mit Deiner Markenstory. 
- 4 Keine leeren Versprechen, sondern volle Leistung. 
- 5 Schaffen Sie Freiraum für kunden-zentriertes Denken und Lernen. 
- 6 Transformation ist nicht delegierbar. 
- 7 Besser Transformationskultur statt Change-Management. 

Die Erfolgskiller der Transformation:

- 1 Wandel ohne Ziel und Vision, ohne „Warum“-Narrativ und „Wir“-Gefühl. 
- 2 Fehlendes Storytelling aus der Zukunft in die Gegenwart. 
- 3 Die Vergangenheit vernachlässigen und nur auf die Zukunft fokussieren. 
- 4 Innovation durch Digitalisierung ersetzen. 
- 5 Abstrakte Pläne statt neuer Leistungen. 
- 6 Zukunftsversprechen ohne Transformationsprogramm. 
- 7 Innovation zu externalisieren statt intern zu aktivieren. 

Über die Autorin

Dr. Kristin Hanusch-Linser

ÖBB-Holding

Head of Innovation Lab & Service Design Center



Kristin Hanusch-Linser ist Kommunikations- und Innovationsexpertin und hat sich auf Transformationsprozesse spezialisiert. Sie verantwortet das von ihr 2016 aufgebaute Open Innovation Lab & Service Design Center der ÖBB.

Bis 2016 war sie sechs Jahre unter ÖBB-CEO Christian Kern Head of Marketing, Communications & Public Affairs sowie Konzernsprecherin der ÖBB. Seit 2014 ist sie im Aufsichtsrat der ÖBB Personenverkehr AG und der ÖBB-Immobilien GmbH. 2012 wurde sie von der International Advertising Association (IAA) zum „Marketer des Jahres“ gewählt und erhielt mit ihrem Team zahlreiche nationale und internationale Auszeichnungen. Hanusch-Linser ist Vizepräsidentin der IAA-Österreich, wissenschaftlicher Beirat des European Brand Institute (Eurobrand) sowie Gründungsmitglied und wissenschaftlicher Beirat des Universitätslehrgangs für Informationsrecht und Rechtsinformation an der Universität Wien. 2017 gründet sie mit vier Partnerinnen das Austrian Chapter des internationalen Services Design Networks.

Kontakt

Dr. Kristin Hanusch-Linser
T +43 (0) 1 93000 44077
kristin.hanusch-linser@oebb.at

ÖBB-Holding AG
Am Hauptbahnhof 2
1.Stock
1100 Wien

Weitere Informationen zur ÖBB-Holding finden Sie unter www.oebb.at

Über den Autor

Achim Feige

Partner Brand Trust GmbHZukunftsspezialist und Finanzmarkenexperte,
Vordenker im Bereich Nachhaltigkeit

Achim Feige ist der Top-Managementberater für zukunftsorientierte Markenführung, Markenresilienz und Finanzmarkenspezialist des Markenstrategieexperten BrandTrust. Als Experte für markenzentrierte Unternehmensführung berät und inspiriert er internationale Unternehmens- und Markenführer, attraktive und außergewöhnliche Marken zu kreieren und profitabel in die Zukunft zu führen. Mit fesselnden Reden, in kreativen Workshops mit Führungskräften und in intensiven Beratungsprozessen hebt Feige Unternehmen und Marken auf ein höheres Level von Exzellenz und Rentabilität. In ganz Europa ist Achim Feige, der avantgardistische Vor- und Querdenker, ein viel gefragter Redner und Seminarleiter zu den Themen strategische Markenführung, angewandtes Zukunftswissen und Businessmodelle der Zukunft.

Achim Feige hat mit seinem Team den BrandTrust Resilienzindex entwickelt, der Unternehmenskern und -führern Handlungsfelder – vor allem für Krisenzeiten – aufzeigt, um die eigene Marke widerstandsfähig gegen Veränderungen am Markt zu machen. Eine resiliente Marke hat in Zeiten des Wandels die Kraft, sich aus der Preisspirale herauszubewegen und sich nachhaltig auf die neuen Marktbedingungen einzustellen. Achim Feige kann durch den BrandTrust Resilienzindex die Handlungsfelder hierfür exakt aufzeigen und den Anstoß zu Veränderungen geben.

Achim Feige
T +43 (0) 1890 2018
achim.feige@brand-trust.de

Brand Trust GmbH
Standort Wien:
Lugeck 7/2/39
1010 Wien

Weitere Informationen zu BrandTrust finden Sie unter www.brand-trust.de