

# Markenstrategisches Change-Management



**Prof. Dr. Karsten Kilian**  
Leiter des Masterstudien-  
gangs Marken- und  
Medienmanagement an  
der Hochschule in  
Würzburg

kilian@markenlexikon.com



**Mareike Völker**  
Absolventin des Master-  
studiengangs Marken-  
und Medienmanagement  
in Würzburg

voelker\_mareike@web.de

„Nichts ist so beständig wie die Veränderung“, heißt es heute in vielen Unternehmen. Veränderungsprozesse gehören immer öfter zum Arbeitsalltag dazu. Sie entscheiden vielfach über den langfristigen Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen. Der vorliegende Beitrag präsentiert ein umfassendes Change-Management-Modell, das explizit die Marke in das Veränderungsvorhaben integriert und relevante Aufgaben aus Change- und Markensicht strukturiert wiedergibt. Der Change-Prozess wird dabei anhand von sieben Phasen systematisiert. Zudem werden den einzelnen Phasen relevante Personen- und Zielgruppen zugeordnet. Mit dem markenstrategischen Change-Management-Modell liegt erstmals ein umfassender Ansatz für die praxisorientierte Gestaltung von Veränderungsprozessen mit aktiver Unterstützung der Marke vor.

## Schlagworte:

› Veränderungsmanagement › Markenstrategie › Markenmanagement  
› Transformationsprozesse › Markenmodelle

## 1 Die Bedeutung von Marke und Change

Veränderungsprozesse gehören immer häufiger zum „Standardrepertoire“ vieler Unternehmen, insbesondere in volatilen Märkten mit dynamisch agierenden Wettbewerbern und zahlreichen technologischen, sozio-kulturellen und/oder politisch-rechtlichen Veränderungen (Vahs, 2019; Rasche & Rehder, 2018). Zugleich zeigt sich, dass 65 bis 70 Prozent aller Veränderungsinitiativen scheitern (Kroehl, 2016; Beer & Nohria, 2011; Sirkin, Keenan & Jackson, 2011). Auch lässt sich feststellen, dass die Marke als strategisches Instrument in Veränderungsprozessen von Unternehmen aus Expertensicht immer wichtiger wird (Völker, 2021). Gleichzeitig gibt es bisher nur sehr wenige veröffentlichte Ansätze für ein markenstrategisches Change-Management, in dem Marke und Change integriert werden. Konkret konnte Völker (2021) vier Ansätze identifizieren. Dabei handelt es sich, neben einem wissenschaftlichen Ansatz von Sheldon (2003), um

drei Ansätze von Beratungsunternehmen (Sander & Rätsch, 2003; Hüsigen & Grözinger, 2015; Gietl, 2016). Während die drei Beratungsansätze das Change-Management in die Marke integrieren, ist es Ziel des vorliegenden Beitrags, die Marke in das Change-Management einzubinden.

Hieran anknüpfend werden in den nächsten Ausgaben der transfer zwei weitere, in der Praxis entwickelte und eingesetzte Ansätze erstmals vorgestellt:

- Change by Brand Modell von Biesalski & Company
- Brandsformation Journey Modell von Truffle Bay.

## 2 Vorgehen bei der Modellentwicklung

Das im Folgenden vorgestellte markenstrategische Change-Management-Modell wurde in einem dreistufigen Prozess an der

Hochschule Würzburg-Schweinfurt entwickelt. In >Abbildung 1 ist das methodische Vorgehen wiedergegeben.

Ausgangspunkt der Modellentwicklung bildet eine literaturbasierte Herleitung relevanter Bestandteile und Phasen, die sich auf die zwei Säulen Fachliteratur und Modelle stützt. Aus der Literatur konnten 16 isolierte und die drei zuvor genannten integrierten Modellansätze entnommen werden, die strukturiert analysiert und miteinander verglichen wurden. Innerhalb der Change-Management-Modelle lag das Hauptaugenmerk auf Phasenmodellen sowie diagnostischen Modellen, die sich auf die organisationale Ebene beziehen. Anschließend erfolgte die Systematisierung der Ergebnisse der Literaturrecherche und der Modelluntersuchungen, die zur Verdichtung in einem ersten Modell führten. Darauf aufbauend wurde im Rahmen der ersten Stufe des Entwicklungsprozesses dieser Ansatz optimiert und weitere sechs Modellversionen entwickelt.

Anschließend starteten die beiden Autoren auf Basis von Modellversion sieben einen dualistischen Expertendiskurs, wobei sowohl die fachliche Expertise als auch Erkenntnisse aus der Literatur genutzt wurden. Auf diese Weise wurde der Modellansatz in 13 Iterationsstufen schrittweise weiter verfeinert.

Modellversion 20 bildete den Ausgangspunkt für sieben Online-Expertengespräche, die als Videokonferenzen durchgeführt wurden. Die befragten Experten beschäftigen sich alle beruflich mit der Verbindung von Marke und Change-Management, darunter Jens Bothmer von Autenticity, Dr. Matthias Hüsigen von Blackeight, Christoph Jeromin von Creative Advantage und Hans-Christian Schwingen, früherer Markenchef der Deutschen Telekom.

Die Expertengespräche waren dreistufig aufgebaut. Im ersten Teil wurde die Einteilung in acht Phasen präsentiert und anschließend von den Experten konstruktiv kritisch kommentiert. Im zweiten Teil wurden ungestützt konkrete Maßnahmen für die einzelnen Phasen in Bezug auf Marke und Kommunikation erfragt. Im dritten Teil schließlich wurden die Experten gebeten, Modellversion 20 zu evaluieren und Hinweise zur Optimierung des Modells zu geben. Auf Basis der inhaltsanalytischen Auswertung der Expertengespräche wurden die gewonnenen Erkenntnisse schrittweise in 13 weiteren Iterationsschritten eingearbeitet. Dabei wurden beispielsweise die ursprünglich acht Phasen auf sieben Phasen reduziert, die im Folgenden näher erläutert werden.

**Abstract**

*"Nothing is more constant than change" is a saying in many companies today. Change processes are often part of everyday work. In many cases, they determine the long-term success or failure of a company. This article introduces a comprehensive change management model that explicitly integrates the brand into the change process and presents tasks from a change and brand perspective in a structured way. The change process is separated into seven phases. In addition, relevant people and target groups are assigned to the individual phases. The brand-strategic change management model is the first comprehensive approach for the practice-oriented design of change processes with active brand support.*

**Keywords:** › change management › brand strategy › brand management › transformation processes › brand models

**3 Phasen und Personengruppen des markenstrategischen Change-Management-Modells**

Den Kontext des markenstrategischen Change-Management-Modells bilden Veränderungsprojekte, die vorrangig vom Markt oder Unternehmen und nicht von der Marke selbst ausgelöst werden. Im Mittelpunkt steht die Integration der Marke in den Change-Prozess. Ziel ist es, dadurch die Erfolgsaussichten von Veränderungsprozessen zu erhöhen. Zudem erfolgt dabei eine praxisnahe Einordnung sämtlicher Maßnahmen, die im Rahmen von Transformationsvorhaben zum Einsatz kommen können.

Hierfür unterteilt das Modell Veränderungsprojekte in die folgenden sieben Phasen:

- (1) Veränderungsbedarf ermitteln
- (2) Wichtige Stakeholder einbinden und Change-Team bilden
- (3) Leitbild entwickeln
- (4) Change-Strategie ausarbeiten und Rollout-Plan erstellen
- (5) Mitarbeitende bereit machen
- (6) Veränderungen operativ verwirklichen
- (7) Veränderungsfortschritt messen und weiter vorantreiben.

Eng mit den sieben Phasen verbunden sind die zu involvierenden Personen- und die zu informierenden Zielgruppen. In **Phase 1** wird

Abb. 1: Dreistufiger Prozess der Modellentwicklung



Quelle: Eigene Darstellung.

der Veränderungsbedarf im Unternehmen ermittelt. Dafür wird meist nur ein kleiner Personenkreis eingebunden. In **Phase 2** folgt der Einbezug wichtiger Stakeholder und die Bildung des Change-Teams. Der Kreis der Beteiligten erweitert sich, soweit nicht bereits in Phase 1 involviert, um (weitere) Mitglieder der obersten Führungsebene, den Betriebsrat, informelle Leader sowie Fachkräfte für das Change-Team. Gemeinsam entwickeln sie in **Phase 3** das Leitbild. Es enthält konkrete Aussagen zur Richtung und zum Ziel der Veränderung. Empfohlen wird, das Leitbild zusammen mit verschiedenen Stakeholdern festzulegen. In **Phase 4** wird die Change-Strategie erarbeitet und der Rollout-Plan erstellt. Neue Zielgruppe der Kommunikation ist von hier an zusätzlich das mittlere Management (Krüger, 2006). Daran schließt sich die **Phase 5** an, in der weitere Mitarbeiter eingebunden werden. Diese Phase markiert den Beginn der formalen Veränderungskommunikation (Brehm, 2006). Die Zielgruppe umfasst nun auch Betroffene sowie Mitarbeitende mit direktem Kundenkontakt. Zugleich können, in Abhängigkeit von der Unternehmensform und dem öffentlichen Interesse, selektiv sowie reaktiv zentrale externe Stakeholder eingebunden werden. Da fundamentale Veränderungsprozesse in den meisten Fällen Verhaltensänderungen auf Seiten der

Mitarbeitenden erfordern, ist mit Ablehnung zu rechnen, weshalb Führungskräfte im Umgang mit negativem Feedback geschult werden müssen (Newton, 2012). Im Kern sollten die Betriebsangehörigen ermutigt werden, die Veränderung als etwas Positives anzunehmen und experimentierfreudig mitzuwirken (Krüger, 2006). Hierfür ist es förderlich, eine offene Fehlerkultur zu etablieren. Die Mitarbeitenden werden nur bereit sein, ihr Verhalten anzupassen, wenn sie die Veränderungen verstehen, deren Notwendigkeit erkennen und das Ziel als erreichbar einstufen (Kim & Mauborgne, 2011). Die ersten fünf Phasen dienen der Vorbereitung der Umsetzung. Auch wenn es verlockend ist, direkt mit Veränderungen zu starten, so ist eine sorgfältige Vorbereitung zwingend erforderlich.

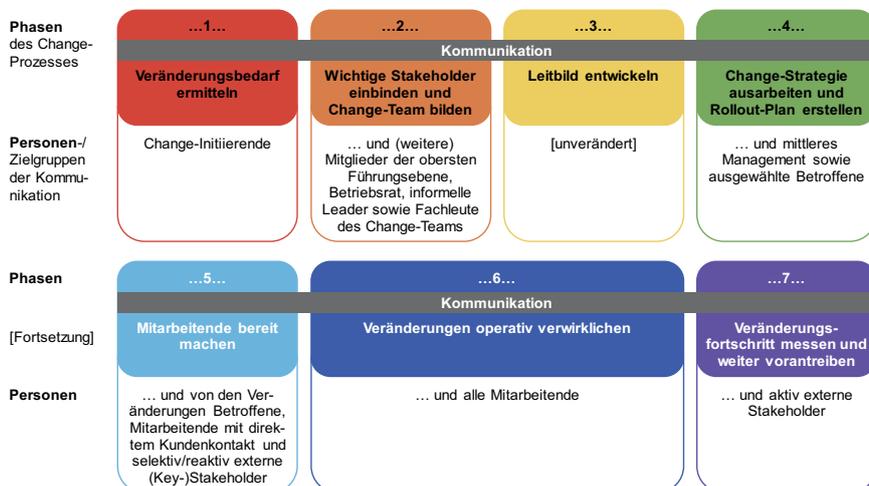
In **Phase 6** muss eine Vielzahl verschiedener Anspruchsgruppen koordiniert werden. Zudem werden zahlreiche Maßnahmen ergriffen, die es zu priorisieren gilt, um den Fokus nicht zu verlieren. Spätestens bei der operativen Umsetzung werden versteckte Gegner und Kritiker des Vorhabens sowie weitere Hindernisse auftreten. Das Change-Team als operativer Umsetzer und die Fürsprecher der erforderlichen Veränderungen müssen deshalb in dieser Phase häufig ihr Durchhaltevermögen unter Beweis stellen. In der ab-

schließenden **Phase 7** erfolgt die Messung des Veränderungsfortschritts und das weitere Vorantreiben des Change-Prozesses. Ziel ist es, die Bereitschaft für Veränderungen nachhaltig zu fördern. In **>Abbildung 2** sind die sieben Phasen und die involvierten Personen- und Zielgruppen wiedergegeben.

Bei der farblichen Gestaltung werden, auf Anraten des interviewten Experten Jens Bothmer, bewusst die Regenbogenfarben als Versinnbildlichung gewählt. Das Naturphänomen lässt durch Teilen des Lichts die einzelnen Bestandteile sichtbar werden, wodurch sich die Spektralfarben von Rot bis Violett ergeben (Greenler, 1980). Der Regenbogen als Symbol für Umbruch und Wechsel in Kombination mit der Aufspaltung von Veränderungsprozessen in ihre Bestandteile lässt die Farbgebung zu einer geeigneten Metapher für Change-Prozesse werden.

Gedanklich gilt es die sieben Phasen als Kreislauf aufzufassen, der vielfach zirkulär abläuft. Zudem wird damit der Realität vieler Branchen Rechnung getragen, in denen auf eine Anpassungsinitiative häufig direkt die nächste folgt (Newton, 2012), was einen rollierenden Einsatz des Modells impliziert. Für eine bessere Zuordnung konkreter Handlungsempfehlungen wird anstelle der kreisförmigen Anordnung jedoch eine lineare Darstellung gewählt. Die Nummerierung der einzelnen Phasen mit drei Punkten davor und danach verdeutlicht weiche Übergänge sowie teilweise Überschneidungen zwischen den sieben Phasen. Gleichzeitig ermöglicht die Nummerierung, explizit auf einzelne Phasen Bezug nehmen zu können.

Abb. 2: Die sieben Phasen und die beteiligten Personengruppen des markenstrategischen Change-Management-Modells



Quelle: Eigene Darstellung.

#### 4 Bestandteile des markenstrategischen Change-Management-Modells

In der Gesamtdarstellung des Change-Management-Modells werden gestrichelte Linien als vertikale Begrenzungen zwischen den Phasen gewählt, um damit ebenfalls den fließenden Übergang zwischen den einzelnen Phasen zu verdeutlichen. **>Tabelle 1** (S. 74f.) enthält alle Bestandteile des markenstrategischen Change-Management-Modells.

Im oberen Bereich sind zunächst die Aufgaben im Rahmen des Change-Managements aufgeführt (ausführlich bei Kilian, 2021). Die Aufgabe „Umfeld analysieren“ lässt sich beispielsweise mit den PROST-Faktoren (Kilian, 2018), den fünf Wettbewerbskräften von Porter (1980), den beiden externen Kriterien der SWOT-Analyse und mit Hilfe eines Benchmarkings realisieren. Die Veränderungsnotwendigkeit wiederum kann mit einer Wandlungsimpulsanalyse und der dazugehörigen Einflussmatrix erfasst werden.

Auch für die meisten übrigen Aufgaben gibt es etablierte Instrumente, die angewandt werden können. Die Change-Aufgaben werden farblich unterteilt, wobei grün markierte Aufgaben die Analyse, Strategie und/oder Taxierung betreffen, und blau eingefärbte Aufgaben mitarbeiterbezogen und damit zwischenmenschlich geprägt sind.

Neben den Phasen und den involvierten Personen- und Zielgruppen sind im unteren Bereich des Modells die Markenaufgaben wiedergegeben. Sie lassen sich in fünf Teilaufgaben gliedern. Zur Strategie zählen die Analyse der bisherigen Markenstrategie und die Durchführung eines Soll-Ist-Abgleichs. Als Instrumente bieten sich dafür die Markenportfolio- und die Markenarchitekturanalyse an. Zudem gilt es, Zusammenhänge mit anderen Funktionsbereichen zu prüfen. Die übrigen vier Marken-Teilaufgaben umfassen die BEST-Dimensionen Botschaft, Elemente, Signale und Taxierung von Kilian (2020).

## 5 Schlussbetrachtung

Der proaktive Umgang mit Veränderung auf Basis des Change-Management-Modells erweist sich als große Chance. Unternehmen können sich damit teilweise oder komplett „neu erfinden“, noch bevor sie das Umfeld mehr oder weniger dazu zwingt.

Einschränkend sei darauf hingewiesen, dass das Change-Management-Modell den Idealfall abbildet. Die Phasen sollten idealerweise sequenziell durchlaufen werden. Die Autoren sind sich bewusst, dass das theoretische Ideal in der Praxis aufgrund der oft-

mals schwierigen und sich teilweise schnell verändernden Gesamtlage häufig nicht vollumfänglich angewandt werden kann. Das Change-Management-Modell trägt dieser Anforderung Rechnung, da es eine flexible Handhabung ermöglicht. Weiterhin sei erwähnt, dass die Handlungsvorschläge des Change-Management-Modells äußerst umfangreich sind. Vielfach wird nur ein Teil der möglichen Aufgaben notwendig sein, weshalb eine unternehmensbezogene Auswahl empfohlen wird. Dadurch unterstützt das Modell zugleich verschiedene Wege zum Erreichen des Veränderungsziels. Darüber hinaus trägt das Modell einer nur zeitweise gegebenen Trennschärfe zwischen den einzelnen Schritten Rechnung. Folglich kann es zur gleichzeitigen Umsetzung von Maßnahmen mehrerer Phasen kommen. Die Autoren möchten bei der Anwendung des Change-Management-Modells in der Praxis dazu einladen, das aufgeführte Aufgabenspektrum bestmöglich für die Transformation zu nutzen, bei Bedarf jedoch auch den Mut aufzubringen, notwendige Anpassungen vorzunehmen.

Insgesamt liegt mit dem markenstrategischen Change-Management-Modell erstmals ein umfassender Ansatz für die praxisorientierte Gestaltung von Veränderungsprozessen mit aktiver Unterstützung der Marke vor, der mit dazu beitragen kann, den langfristigen Erfolg von Unternehmen in sich verändernden Märkten zu sichern und zu steigern.

## Management-Takeaway

Veränderungsprozesse von Unternehmen gewinnen weiter an Bedeutung. Die Marke kann und sollte hierbei aktiv mit einbezogen werden, da sie die strategische Herleitung und operative Umsetzung der Change-Management-Prozesse erleichtern und beschleunigen kann. Vor allem aber kann die Marke mit dazu beitragen, dass die gewünschte Veränderung erfolgreich ist.

## Literatur

- Beer, M., & Nohria, N. (2011). *Cracking The Code of Change*. Harvard Business Review (Hrsg.), *HBR's 10 Must Reads On Change Management* (S. 86-96). Boston: Harvard Business Review Press.
- Brehm, C. R. (2006). Kommunikation im Wandel. In W. Krüger (Hrsg.), *Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung* (S. 281-309), 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Giell, J. (05.09.2016). Brand-Change-Kompass (1): Geben Sie Ihrer Marke eine klare Richtung, Abgerufen von <https://www.brand-trust.de/de/artikel/2016/Brand-Change-Kompass-1.php>.
- Greener, R. (1980). *Rainbows, halos, and glories*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hüsgen, M., & Grözinger, S. (11/2015). Brand Driven Change. *Concentr8*, Nr. 1, Abruf von [https://blackeight.com/wp-content/uploads/2016/03/151112\\_Concentr8\\_Nr1\\_Print.pdf](https://blackeight.com/wp-content/uploads/2016/03/151112_Concentr8_Nr1_Print.pdf).
- Kilian, K. (2018). BEST of Branding für Start-ups. In C. Kochhan, T. Könecke, & H. Schunk (Hrsg.), *Marken und Start-ups, Markenmanagement und Kommunikation bei Unternehmensgründungen* (S. 55-84). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kilian, K. (2020). Unternehmens- und Markenführung mit dem Würzburger Marken-Management-Modell und dem BEST of Branding-Ansatz. *Transfer – Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement*, 6(3), 36-43.
- Kilian, K. (2021). *Toolbox Markenmodelle*. Wiesbaden: Springer Gabler (in Druck).
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2011). Tipping Point Leadership. In Harvard Business Review (Hrsg.), *HBR's 10 Must Reads On Change Management* (S. 49-62). Boston: Harvard Business Review Press.
- Kroehl, R. R. (2016). *Change Management: Veränderungsinitiativen erfolgreich steuern*. 2. Aufl. Konstanz und München: UVK.
- Krüger, W. (2006). Das 3W-Modell: Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement. In W. Krüger (Hrsg.), *Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung* (S. 21-46), 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Newton, R. (2012). *Change Management*. London et al.: Financial Times Prentice Hall.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York City: Free Press.
- Rasche, C., & Rehder, S. A. (2018). *Change Management*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Sander, B., & Rätsch, C. (2003). Ganzheitliche Positionierung – der Value-Proposition- und Brand Change Management-Ansatz von BBDO Consulting. In O. Göttgens, A. Gelbert, & C. Boing (Hrsg.), *Profitables Markenmanagement: Strategien – Konzepte – Best Practices* (S. 106-127). Wiesbaden: Gabler.
- Sheldon (2003). *Brand Driven Change: Using Brand as a Vehicle for Change Management*. Dissertation. Swinburne University of Technology, Melbourne.
- Sirkin, H. L., Keenan, P., & Docker, P. (2011). The Hard Side of Change Management. Harvard Business Review (Hrsg.), *HBR's 10 Must Reads on Change Management* (S. 97-109). Boston: Harvard Business Review Press.
- Vahs, D. (2019). *Organisation: ein Lehr- und Managementbuch*. 10. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Völker, M. (2021). *Markenstrategisches Change Management*, unveröffentlichte Masterarbeit. Hochschule Würzburg-Schweinfurt.

Tab. 1: Bestandteile des markenstrategischen Change-Management-Modells

Phasen	... 1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6 ... 7 ...							
	Veränderungsbedarf ermitteln	Wichtige Stakeholder einbinden und Change-Team bilden	Leitbild entwickeln	Change-Strategie ausarbeiten und Rollout-Plan erstellen	Kommunikation Mitarbeiter bereit machen	Veränderungen operativ verwirklichen	Veränderungsfortschritt messen und weiter vorantreiben	
<b>Involvierte und informierte Personen-/Zielgruppen</b>	... und mittleres Management ... und von den Veränderungen Betroffene sowie Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt ... und alle Mitarbeitende Stakeholder ... und aktiv externe Stakeholder							
<b>Change-Aufgaben</b>	Change-initiierte und (weitere) Mitglieder der obersten, Führungsebene, Betriebsrat, informelle Leader sowie Fachleute des Change-Teams Umfeld analysieren ↳ PROST-Faktoren, Porter's Five Forces, OT von SWOT und Benchmarking Veränderungsnotwendigkeit untersuchen ↳ Wandlungsimpulsanalyse und Einflussmatrix Veränderungen motivational entdecken	Vertrauen aufbauen ↳ Offsite Team Event Dialog mit wichtigen Stakeholdern suchen ↳ Tiefeninterviews Change objektivieren ↳ Change Rationale Commitment schaffen	Leitbild mit verschiedenen Stakeholdern erarbeiten ↳ Zukunftskonferenz Feedback einholen und Leitbild weiterentwickeln Unterstützung des Leitbilds durch wichtige Stakeholder sichern Change-Story entwickeln	Betroffene Personen identifizieren ↳ Betroffenheitsanalyse Mittleres Management einbinden Betroffene Personen integrieren ↳ (Großgruppen-) Moderation, Action-Learning und Stakeholder-Dialog Grobstraster für Zeit- und Ressourcenplan ausarbeiten ↳ Veränderungslandkarte Organisation, Strukturen, Prozesse, Schnittstellen und Kanälen hinsichtlich der Förderung des Veränderungsziels infrage stellen Risiken diskutieren ↳ Change Impact Analyse und Risikomanagement Leuchttürprojekte identifizieren Change-KPIs definieren Verantwortlichkeiten festlegen ↳ Responsibility-Chart Unterstützung und Widerstand (wirkende Kräfte) untersuchen ↳ Kraftfeldanalyse Change Ambassadors auswählen und briefen Ressourcen bereitstellen Feedbackschleifen einrichten	Formale interne Veränderungskommunikation beginnen Führungskräfte im Umgang mit negativem Feedback schulen Status Quo der Veränderungsbereitschaft bestimmen ↳ Personalbefragung Kick-off-Veranstaltung durchführen	Wichtigkeit der Veränderung hervorheben Change-KPIs messen Risikoanagement beibehalten Prozesse und Systeme implementieren ↳ Tests/Experimente Management- und Anreizsysteme anpassen Veränderungen erklären und Gründe aufzeigen Erreichbarkeit des Ziels herausstellen Beteiligten Auswirkungen aufzeigen Mitarbeiter vorbereiten und integrieren Feedback zu Reaktionen auf erste Anpassungen einholen Wandlungsfördernde Anreizsysteme überlegen Feedbackschleifen einrichten	Fortsetzung Mitarbeitende trainieren Individuelle Vorteile durch Veränderung überzeugend darstellen Mitarbeitende und Teams bei der Reorientierung unterstützen ↳ Personalentwicklung und Teamentwicklung Making-of begleiten ↳ Intranet, Extranet, Teams-Kanäle, Mitarbeiterzeitung, Microsite, App Erfolgsbeispiele herausheben Regelmäßige Veranstaltungen zur Verankerung initiieren ↳ Veränderungsforen, Change-Workshops und Monats-/ Quartalsgespräche zur Veränderung Veränderendes Verhalten bewahren und belohnen Feedbacks diskutieren und integrieren Hindernisse angehen Verborgene Bedenken adressieren ↳ World Café Vertrauenskrise angehen ↳ Lunch and Talk Schlechte Grundstimmung und Energielosigkeit auflösen ↳ Wertschätzende Erkundung der Unternehmensentwicklung (Appreciative Inquiry) Leitbild anpassen und passende Arbeitskräfte rekrutieren Probleme offen adressieren	Mitarbeitende erneut befragen Change-KPIs evaluieren Anpassungen bei Abweichungen von der Zielsetzung vornehmen Anpassungen bei der Reorientierung ↳ Personalentwicklung und Teamentwicklung Making-of begleiten ↳ Intranet, Extranet, Teams-Kanäle, Mitarbeiterzeitung, Microsite, App Regelmäßige Veranstaltungen zur Verankerung initiieren ↳ Veränderungsforen, Change-Workshops und Monats-/ Quartalsgespräche zur Veränderung Veränderendes Verhalten bewahren und belohnen Produktentwicklungsprofil langfristig an Marke und Change ausrichten Veränderungen in der Unternehmenskultur verankern Debriefing durchführen

Legende:  
 Grün = Analyse, Strategie und/oder Taxinierung  
 Blau = personal-bezogen/zwischen-menschlich

Phasen	... 1 ...	... 2 ...	... 3 ...	... 4 ...	... 5 ...	... 6 ...	... 7 ...
	Veränderungsbedarf ermitteln	Wichtige Stakeholder einbinden und Change-Team bilden	Leitbild entwickeln	Change-Strategie ausarbeiten und Rollout-Plan erstellen	Kommunikation Mitarbeiter bereit machen	Veränderungen operativ verwirklichen	Veränderungsfortschritt messen und weiter vorantreiben
<b>Markenaufgaben</b>	Markenstrategie analysieren und Soll-Ist-Abgleich durchführen ↳ Markenportfolianalyse und Markenarchitekturanalyse ↳ Interdependenzen zu anderen Funktionsbereichen prüfen	Nützbarkeit der Marke im Change-Kontext herausstellen	Angepasste Markenstrategie ausarbeiten ↳ Markenportfolio-optimierung	Strategische Leitplanken für Markenimplementierung definieren ↳ Markenregelwerk	Markenstrategie umsetzen ↳ Markentransfer, Markenrestrukturierung, Neumarke, Markenportfolioberreinigung, Markenwettbewerb		
<b>(1) Strategie</b>							
<b>(2) Botschaft (Identität)</b>	Selbstbild analysieren ↳ Personalbefragung Fremdbild analysieren ↳ (Nicht-)Kundenbefragung Selbst- und Fremdbild abgleichen und Abweichungen untersuchen.	Wichtige Stakeholder über Veränderungsbedarf der Marke(n) befragen.	Markenidentität respektvoll hinterfragen und anpassen ↳ Revision des Purpose (Mission) ↳ Revision des Markenprofils (Werte) ↳ Revision der Produktbereiche (SGEs) Positionierung anpassen Zielgruppendefinition hinterfragen	Brand Story entwickeln			
<b>(3) Elemente</b>	Aktuelle Markenelemente analysieren ↳ Charakteristisches Markenelementester (Distinctive Asset Grid)		Passung vorhandener Markenelemente mit (angepasster) Identität überprüfen Markenelemente priorisieren und ggf. aussortieren Notwendigkeit neuer Markenelemente überprüfen	Vorhandene Markenelemente überarbeiten Neue Markenelemente entwickeln	Überarbeitete und neue entwickelte Markenelemente anwenden Digitalen Markenstyleguide zur Verfügung stellen und pflegen.		
<b>(4) Signale, insb. Mitarbeitende</b>	Status Quo der Markenelemente bei Mitarbeitenden ermitteln ↳ Internal Branding Touchpoints analysieren	Führungsebene für die Marke sensibilisieren ↳ Leadership Branding Führungsteam befragen, die Marke für sich übersetzen zu können ↳ Markenpersona Führungsteam in die Lage versetzen, die Marke erkennen und kommunizieren zu können ↳ Markenpaikour, Markenwelten	Mit wichtigen Stakeholdern notwendige Änderungen der Marke(n) besprechen Markenelemente priorisieren und ggf. aussortieren Notwendigkeit neuer Markenelemente überprüfen	Marken-KPIs in konkrete Verhaltensregeln mit Mitarbeitenden übersetzen Corporate Influencer auswählen und briefen	Mitarbeiter in Markenveränderungen involvieren und kontinuierlich darüber informieren Markenerlebnis entlang Touchpoints schaffen/adaptieren Positionierung extern erfahrbar machen ↳ Train the Trainer, Brand Trainings, Verhaltenstrainings Markenkonformes Verhalten der Mitarbeitenden fördern ↳ Belohnungssystem für On-Brand-Verhalten Abstrakte Ziele anhand der Marke(n) in konkrete Handlungsvorschläge übersetzen ↳ Markenleitbild Verankerung in täglicher Arbeit ermöglichen ↳ Train the Trainer, Kontaktpunktworkshop Marke aktiv als Instrument der Personalführung einsetzen ↳ Marke zur Veranschaulichung von (un-)wünschtem Personalverhalten ↳ Markenanforderungen als Bewertungskriterium für Projektschritte	Marken-KPIs messen	Marken-KPIs evaluieren
<b>(5) Taxierung</b>							