

Change Branding – Erfolgreiche Entwicklung von Unternehmensmarken



Norbert Gabrysch

Mitbegründer und
Vorstandsvorsitzender der
wirDesign communications AG,
Berlin und Braunschweig

✉ n.gabrysch@wirDesign.de

Wie wird eine Unternehmensmarke erfolgreich entwickelt? Wodurch kann ein Marken- und Designprozess beschleunigt werden? Und was muss getan werden, damit ein neues Corporate Design von allen Beteiligten getragen wird? Anhand der Markenprozesse für die Stadt Nürnberg und die Berlin Hyp wird gezeigt, dass ein sorgfältig geplanter und auf Partizipation aufbauender Entwicklungsprozess die beste Investition in den langfristigen Erfolg der Implementierung darstellt.

Schlagworte: > Change Branding > Corporate Design > Implementierung > Markenmanagement > Unternehmensmarke

1 Einleitung

Corporate Branding verfolgt das Ziel, das gesamte Unternehmen als Marke in den Köpfen von Mitarbeitern, Stakeholdern, Kunden und der breiten Öffentlichkeit zu verankern. Produkte und Produktmarken werden zunehmend austauschbar – nur die imagebildende und unverwechselbare Unternehmensmarke kann langfristig Orientierung stiften und Vertrauen aufbauen. Dazu ist es notwendig, dass starke Unternehmensmarken in all ihren Wirkungsebenen gemäß ihren Werten nach einem wiedererkennbaren Schema handeln und konsistent auftreten. Nur wenn die Corporate Brand ganzheitlich verstanden und gelebt wird, trägt sie nachhaltig zum Markterfolg und zur Wertschöpfung im Unternehmen bei.

Das beste Markenkonzept ist nutzlos, wenn es nicht in die Tat umgesetzt wird. Aber warum scheidert oft trotz einer systematischen Vorgehensweise, die sich in jedem Marketinglehrbuch nachlesen lässt, die Umsetzung in der Praxis? Die Methodik „Change Branding“ verbindet die Vorgehensweise des Brandings mit denen des Veränderungsmanagements bzw. der Veränderungskommunikation, basierend auf der These, dass Markenprozesse immer auch Transformationsprozesse sind, bei denen es funktionale und emotionale Widerstände der Mitarbeiter zu überwinden gilt (Rösch 2013). „Change Branding“ verfolgt das Ziel, den Entwicklungs- bzw. Veränderungsprozess einer Marke möglichst partizipativ zu gestalten, um durch den Prozess selbst und die aktive Kommunikation dazu eine hohe Veränderungsakzeptanz bei den intern und extern Betroffenen zu erreichen. Denn nur, wer den Sinn versteht, kann Veränderungen unterstützen. Dies wirkt sich unter anderem positiv auf die gesamte Implementierungsphase aus: Wesentliche

Akteure nehmen frühzeitig die Funktion von Multiplikatoren und Botschaftern der Markenveränderung ein. Darüber hinaus bereichert das Expertenwissen der einbezogenen Mitarbeiter, Führungskräfte und externen Stakeholder die Datenbasis für die Entwicklung einer fundierten Markenstrategie. Begleitet wird dieser Prozess durch eine zeitnahe und transparente interne Kommunikation. Im Ergebnis schafft „Change Branding“ ein visuelles und kommunikatives Gesamtbild der Unternehmensmarke und steuert gleichzeitig Verhaltensweisen der Mitarbeiter, die für Kunden zu einem relativ konsistenten und vom Wettbewerb differenzierenden Angebot beitragen (➔ **Abbildung 1**).

Es ist darauf zu achten, Vorbehalte und Widerstände der Akteure zu transformieren, damit die Strategie ihre Wirksamkeit entfalten kann. Mit jeder Neugestaltung einer Unternehmensmarke oder eines Corporate Designs beginnt ein Prozess, der nur dann erfolgreich sein kann, wenn auch die Qualität der Implementierung stimmt.

Abstract

What does successful corporate branding development look like? How can a branding and design process be accelerated? And what needs to be done to ensure that all stakeholders stand behind a new corporate design? Taking the branding processes for the City of Nuremberg and Berlin Hyp as examples, we show that a carefully planned, participatory development process is the best investment for a successful implementation over the long term.

Abb. 1: Change Branding

Change Branding



Quelle: Eigene Darstellung (wirDesign 2015).

Corporate Design ist daher mehr als eine Wort-Bild-Marke. Es ist auch Ausdruck der Unternehmenskultur. Markenführung ist Menschenführung, deshalb geht nichts ohne die Mitarbeiter. Im „Change Branding“ werden Kopf, Herz und Hand gleichermaßen angesprochen (► [Abbildung 2](#)). Das bedeutet, dass die Betroffenen mit emotionalen Erlebnissen oder Erfahrungen mit allen Sinnen für die neue Unternehmensmarke begeistert werden müssen. Solche emotionalen Erlebnisse mit mehreren Sinnen erhöhen die Markenloyalität. Besonders erfolgreich sind Interaktionen zwischen Marke und Mitarbeitern, die ihren Geist oder ihre Kreativität fördern. Dies können interaktive Ausstellungen, Infomärkte, knifflige Aufgaben oder Blogs sein. Kombiniert mit einem kontinuierlichen Dialog auf argumentativer Ebene werden solche Markenerlebnisse viel tiefer abgespeichert als eine eindimensionale Kommunikation (Rösch 2013).

Eine mangelnde Integration der Mitarbeiter kann zur Folge haben, dass zwar eine gute Markenstory, Positionierung oder Erscheinungsbild entstehen – aber keiner macht mit. Was zählt, sind das Commitment der Anwender und die uneingeschränkte Unterstützung durch die Unternehmensführung gleichermaßen. Ein integratives Vorgehen trägt dazu bei, die notwendige Basis für die Entwicklung und die Implementierung zu schaffen.

Im Change Branding Prozess greifen fünf Phasen ineinander (► [Abbildung 3](#)).

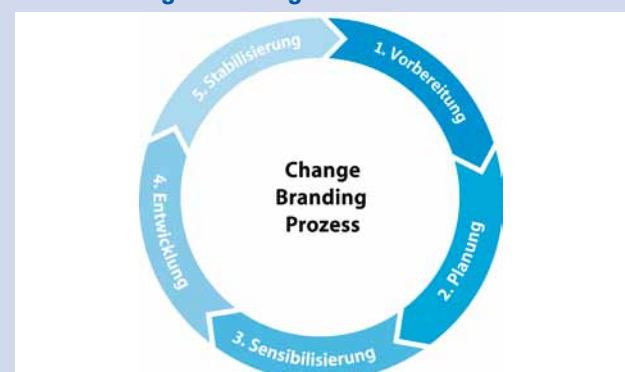
Abb. 2: Kopf, Herz, Hand

Quelle: Rösch 2013, 112.

- (1) **Vorbereitung:** Sicherung der Unterstützung von Vorstand oder Geschäftsführung für den Markenprozess. Einsetzen eines für alle Mitarbeiter sichtbaren Projektleiters.
- (2) **Planung:** Entwicklung eines Aktionsplans, der das genaue Vorgehen festlegt und gleichzeitig definiert, wer zu welchem Zeitpunkt in den Gesamtprozess integriert werden soll.
- (3) **Sensibilisierung:** Schärfung des Problembewusstseins bei allen Beteiligten, warum die Marke renovierungsbedürftig ist. Schaffen von Bereitschaft, aktiv am Veränderungsprozess mitzuwirken.
- (4) **Markenentwicklung:** Systematisches Einholen von Rückmeldungen bei allen Stakeholdern, von der Unternehmensleitung bis zur Produktion.
- (5) **Stabilisierung:** Verankerung der neuen Attribute und Eigenschaften der Marke durch Workshops und Schulungen sowie durch technische Unterstützungssysteme, beispielsweise Brand Management-Plattformen. Überprüfung durch regelmäßige Reviews, ob die veränderten Workflows verstanden und eingehalten werden.

Emotionale und technische Blockaden sind die beiden grundsätzlichen Herausforderungen im Veränderungsprozess (► [Abbildung 4](#)). Bei der Umsetzung eines neuen Erscheinungsbilds können auf der kommunikativen Ebene emotionale Blockaden bestehen, z. B., weil die Mitarbeiter keine Veränderungen haben wollen. Auf der operativen Ebene zeigen sich häufig technische Blockaden – die Betroffenen können das neue Corporate Design nicht umsetzen, z. B., weil entsprechende Tools wie Corporate Design-Styleguides oder Brand Management-Plattformen fehlen oder diese in der Anwendung zu kompliziert sind.

Die Erfahrung aus zahlreichen Marken- und Veränderungsprojekten zeigt: Es ist ein langer Weg von der ersten Idee über die Profilierung und Differenzierung der Unternehmensmarke bis hin zur lebendigen neuen Unternehmenskultur und einem nach innen wie außen starken Markenbild.

Abb. 3: Change Branding Circle

Quelle: Rösch 2013, 117.

Ein systematisch geplanter Veränderungsprozess, bei dem die Mitarbeiter mitgenommen werden, ist daher eine nachhaltige Investition in die Zukunft der Marke und des Unternehmens.

2 Fallbeispiele

2.1 Ein neues Erscheinungsbild für Nürnberg

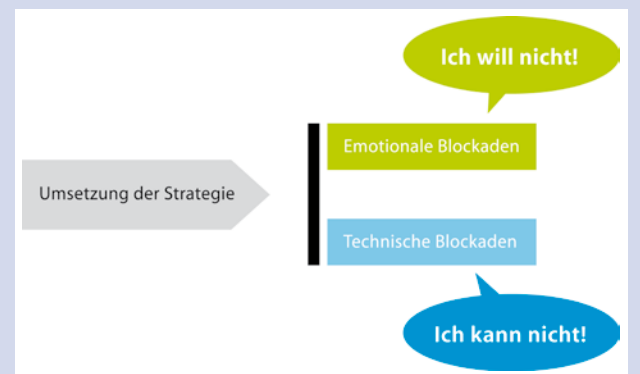
Die Stadt Nürnberg hat am 1. Juli 2011 damit begonnen, ein neues Corporate Design einzuführen. Die überarbeitete Wort-Bild-Marke ersetzt das seit 1993 existierende Erkennungszeichen der Stadt und soll zur besseren Erkennbarkeit der Marke Nürnberg beitragen, die Stadt im Wettbewerb mit anderen Kommunen deutlicher positionieren und zu einer stärkeren Binnenidentifizierung führen. Die Überarbeitung des Erscheinungsbilds war nötig, weil eine stringente Designvorgabe für die Stadt und ihre Verwaltung fehlte. Viele Dienststellen hatten eigene Erscheinungsbilder entwickelt, teilweise sogar das Logo verändert. Für viele Bürger war gar nicht mehr erkennbar, ob ein Brief von der Stadt kam oder nicht. Die Stadt Nürnberg war als Unternehmen und als Marke nicht sichtbar (► **Abbildung 5**).

Aus diesem Grund wurde die Entwicklung eines neuen Stadtlogos inklusive neuem Corporate Design ausgelobt. Im Briefing formulierte die Stadt das Ziel, dass die Marke Nürnberg gestärkt werden sollte. Bürgerinnen und Bürger, aber auch Besucher und Unternehmen sollten klar erkennen: Immer dort, wo das Markenzeichen mit der reduzierten Burgsilhouette und dem Stadtnamen Nürnberg draufsteht, steckt auch ein Angebot oder eine Leistung der Stadt Nürnberg dahinter.

Aber wie geht man vor, wenn Teilbereiche in Unternehmen oder Organisationen eigene Identitäten aufgebaut haben, wie es bei der Stadt Nürnberg der Fall war? Müssen sie sich dem neuen Corporate Design unterordnen und ihr „altes“ Erscheinungsbild über Bord werfen? Genau diese Sorge hatten einige Anwender aus den verschiedenen Referaten. Sie befürchteten, durch das neue Corporate Design in ihrer individuellen gestalterischen Freiheit limitiert zu werden und ihre Identität aufgeben zu müssen. Hier galt es, frühzeitig die richtigen Personen zusammenzubringen, um emotionale Barrieren zu vermeiden und Betroffene zu Verbündeten zu machen.

Um möglichen Widerständen vorzubeugen, wurden die bei der Stadt angestellten Designer, die nach der Grundlagenarbeit die Pflege des Corporate Designs übernehmen sollten, bereits bei der Logoentwicklung mit ins Boot genommen. Durch diese gemeinsame Kreation stehen sie jetzt voll hinter dem neuen Markenzeichen. Auch die anderen Anwender des zukünftigen Corporate Designs aus zehn

Abb. 4: Blockaden



Quelle: Rösch 2013, 101.

Geschäftsbereichen mit zahlreichen Ämtern wurden bereits in einem frühen Stadium in den Prozess eingebunden.

In einem Workshop mit über 70 internen CD-Anwendern wurden Vorgaben für das neue visuelle Erscheinungsbild entwickelt. Die Komplexität der Aufgabe wurde erläutert und analysiert: Was soll das neue Corporate Design leisten? Was sind die speziellen Anforderungen meines Referates, meiner Abteilung? In diesem gemeinsamen Workshop entstand der Wunsch nach einer visuellen Plattform, die den Absender „Stadt Nürnberg“ klar erkennen lässt und die gleichzeitig genügend Freiraum für Individualität bietet, den unterschiedlichen Ressorts geschuldet: von Kinder- bis Seniorenmedien über kulturelle und wirtschaftliche Themen bis hin zur Abfallverwertung.

Am Ende des zwei Jahre dauernden Prozesses stand nicht nur ein neues Markenzeichen, sondern ein komplettes Designsystem, das in der Gestaltung zum einen ein hohes Maß an Flexibilität ermöglicht, zum anderen aber jederzeit die Wiedererkennbarkeit der Marke sicherstellt. Innerhalb eines definierten Rahmens bleibt Raum für die individuel-

Abb. 5: Designchaos in Nürnberg



Quelle: Rösch 2013, 123.

len Auftritte der städtischen Geschäftsbereiche und Ämter (➤ **Abbildung 6**).

Auf dem letzten internen Workshop mit nahezu 100 künftigen Anwendern wurde das neue Erscheinungsbild vorgestellt. Bei dieser finalen Präsentation wurde eine extrem hohe Akzeptanz des neuen Corporate Designs festgestellt. Auch die als Arbeitshilfe zur Verfügung gestellte Corporate Design-Toolbox wurde sehr gut angenommen. In diesem onlinebasierten Styleguide sind sämtliche Informationen und Vorlagen zum Corporate Design jederzeit abrufbar (➤ **Abbildung 7**). Um technische Blockaden zu umgehen, wurde dieser Online-Styleguide so praktikabel wie möglich gestaltet. Mit ihm haben die Anwender ein gutes und einfaches Werkzeug an der Hand. Sämtliche Regeln zum Erscheinungsbild sind nachlesbar, jederzeit erweiterbar und immer auf dem aktuellen Stand. Alle Logos, Templates und Gestaltungsvorlagen sind von überall her abrufbar, auch externe Grafiker oder Agenturen können darauf zugreifen und damit arbeiten.

Anfang Juli 2013 erfolgte die offizielle Übergabe an die bei der Stadt Nürnberg angestellten Grafiker, die das gemeinsam entwickelte Corporate Design nun weiter pflegen und ihren Kollegen aus den angrenzenden Ämtern mit Rat und Tat zur Seite stehen. Das neue Erscheinungsbild wurde aus Kostengründen nach und nach eingeführt. Die Stadt Nürnberg hat in Design investiert, um künftig Kosten sparen zu können. Es ging den Verantwortlichen nicht vorrangig darum, ein neues schickes Logo zu bekommen, sondern um eine klare und schnell umsetzbare Design-Systematik mit genügend Flexibilität für die einzelnen Anwender. Dank des praktikablen Online-Styleguides wird die Realisierung auch künftig einfach und kostengünstig möglich sein.

Abb. 6: Designsystematik



Quelle: Eigene Darstellung (wirDesign).

Abb. 7: Screenshot Online-Styleguide



Quelle: Eigene Darstellung (wirDesign).

2.2 Markenrelaunch der Berlin Hyp: Rot vor Freude

Die Berlin Hyp ist seit nahezu 150 Jahren eine etablierte und erfolgreiche Immobilienbank auf dem deutschen Markt. Anfang 2013 stand die Bank vor einer umfassenden Neupositionierung. Ausgangspunkt für das Rebranding war der organisatorische Umbau der Konzernmutter, der Landesbank Berlin (LBB). In diesem Zuge sollte die Berlin Hyp als eigenständiger Immobilienfinanzierer und künftiges Schwesterinstitut der Berliner Sparkasse innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe neu positioniert werden. Die damit verbundene unabhängige Marktstellung und der Ausbau des Leistungsspektrums für Immobilienkunden und als Verbundbank warfen wichtige Fragen zur Markenpositionierung und zum Branding auf: Wie tritt die Bank am Markt auf und wie wird sie wahrgenommen? Ist der Name zeitgemäß und angemessen? Kann das Erscheinungsbild auch nach der Neupositionierung erhalten bleiben und sollte es das auch? Wie schafft man eine stärkere Anbindung an die Sparkassen-Finanzgruppe, ohne dabei die professionellen Immobilienkunden zu „verlieren“? Und – in dem Prozess besonders wichtig – wie versammelt man die Mitarbeiter unter dieser neuen Identität?

Ziel war es, den Veränderungsprozess der Marke möglichst partizipativ zu gestalten. Interaktive und emotionale Markenerlebnisse, wie Ausstellungen, Infomärkte oder kreative Spiele, werden viel tiefer im Gedächtnis abgespeichert als eine eindimensionale Kommunikation. Aus diesem Grund gab es gleich zu Beginn des Relaunch-Prozesses, also noch in der Analysephase, einen Mitarbeiter-Infomarkt. Dieser diente nicht nur der Information, sondern war integraler Bestandteil des internen Kommunikationskonzepts. Auf dem Infomarkt beantworteten die Mitarbeiter der Berlin Hyp verschiedene Fragen, wie z. B.: „Was macht uns einzigartig?“, mit Hilfe von Klebezetteln, Pfeilen und Bällen. Die haptischen Elemente sorgten dabei für eine lockere, spielerische Atmosphäre.

Abb. 8: Pssst ...-Box

Quelle: Eigene Darstellung (wirDesign).

Vier Tage lang konnten sich die Mitarbeiter dort informieren, ihre Meinungen und Bewertungen teilen sowie Fragen stellen. Die Fragen beantworteten die Führungskräfte der Berlin Hyp entweder im Intranet oder in einem zweiwöchentlichen E-Mail-Newsletter zum Thema „Unsere Bank im Umbau“. Die Ergebnisse des Infomarkts bildeten gemeinsam mit einer Wettbewerbsbetrachtung sowie qualitativen Interviews mit Führungskräften, Kunden und weiteren Zielgruppen die Basis für einen Marken-Workshop mit ausgewählten Mitarbeitern.

Aus diesem Workshop wurden für den Vorstand die komprimierten Empfehlungen abgeleitet, auf deren Basis dieser über den zukünftigen Markenauftritt der Bank entschied. So blieb der Name Berlin Hyp bestehen, das Erscheinungsbild rückte jedoch deutlich näher an das der Sparkassen heran. Mit dem Sparkassen-Rot, der Typografie und dem sogenannten Verbundhinweis sollten typische Sparkassenattribute genutzt werden. Daraufhin wurde eine umfassende Beschreibung der Marke formuliert und das Corporate Design gestaltet.

Vor dem externen Marken-Rollout wurde die Marke intern gelauncht, dabei war die Information und Einbindung der Mitarbeiter besonders wichtig. In der sogenannten „Pssst...-Box“ wurden Fragen beantwortet, deren Inhalt vorerst noch nicht nach außen getragen werden durfte, z. B.: „Warum wir demnächst Rot werden“ (➔ **Abbildung 8**). Auf die „Pssst...-Box“ wurde mehrfach in dem E-Mail-Newsletter und in der Mitarbeiterzeitung hingewiesen. Den Abschluss des internen Markenrelaunchs bildete ein Mitarbeiterevent, auf dem das neue Logo an der Fassade des Hauptsitzes der Bank enthüllt wurde. Alle Mitarbeiter erhielten ein wertiges Starterpaket mit Informationen zur Marke und dem neuen Erscheinungsbild sowie ersten Werbemitteln. Ausgewählte Mitarbeiter nahmen zudem an Schulungen zu den Themen Marke, Corporate Design bzw. PowerPoint-

Abb. 9: Rot vor Freude. Motiv der Einführungskampagne

Quelle: Berlin Hyp.

Anwendungen teil und fungierten danach als Ansprechpartner und Multiplikatoren innerhalb ihrer Abteilungen.

Auf der Immobilienmesse Expo Real 2013, dem größten Branchentreff in Deutschland, wurde das neue Erscheinungsbild der Öffentlichkeit vorgestellt. Zeitgleich zur Messe erschienen die ersten Anzeigen der Kampagne „Wir werden Rot vor Freude“ (➔ **Abbildung 9**). Flankiert wurde dies durch zahlreiche Pressegespräche und begleitende Kundenkommunikation. Rückblickend lässt sich sagen, dass die intensive interne Kommunikation und die Einbindung aller Akteure die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter und die Akzeptanz des neuen Markenauftritts deutlich erhöht haben.

3 Resümee

Wer eine Marke erfolgreich und stabil aufbauen will, muss viel mehr leisten, als lediglich top-down zu informieren. Kommunikationskonzepte, die Führungskräfte und Mitarbeiter in eine aktive Mitgestalter-Rolle bringen, helfen, anstehende Veränderungen besser nachzuvollziehen und leichter zu verarbeiten. Ein wohldurchdachter Markenwandel kann für alle Menschen im Unternehmen schnell zum gemeinsamen Identifikationsmerkmal werden: Das Ergebnis sind hoch motivierte Mitarbeiter, die stolz auf „ihre“ Marke sind. So wachsen starke Unternehmensmarken, die Vertrauen erwecken und bestmögliche Orientierung bieten.

Literatur

Rösch, M. (2013): Change Branding – interne Kommunikation als Schlüssel zur erfolgreichen Markenimplementierung, in: Dörfel, L. (Hrsg.): Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation, Band 2, 93-129.

wirDesign (2015) (Hrsg.): Change Branding, in: <http://www.wirdesign.de/service/exposes/>, Abruf am 12.05.2015.