



## **Abstract zur Diplomarbeit**

### **„Der Brand Change Prozess – Leitfaden für die erfolgreiche Implementierung einer neuen Marke anhand der Fallstudie The Linde Group“**

von Anika Mahla

Betreuer: Prof. Dr. Martin Leschke

#### **1. Problemstellung**

Marken gewinnen im heutigen Wirtschaftsgeschehen immer mehr an Bedeutung. Bei zahlreichen Unternehmen stellt der Markenwert einen großen Anteil des Börsenwertes dar. Das Hauptziel von Marken ist es, sich von Wettbewerbern deutlich abzuheben, durch die Erreichung von Kundenloyalität die Absätze zu steigern und somit den betriebswirtschaftlichen Erfolg zu sichern und gegebenenfalls zu vergrößern. Allerdings stellt sich die Frage, wie man Marken in Zeiten schneller Veränderungen führt. Marken können zwar in dieser sich ständig ändernden Umwelt Stabilität für alle Zielgruppen vermitteln, häufig sind sie aber im Zuge von Umstrukturierungen selbst von Veränderungen betroffen.

Insbesondere die sich ständig wandelnde Umwelt und die damit verbundenen Unsicherheiten können zu starken Umstrukturierungen im Unternehmen sowie verstärkt zu Unternehmenszusammenschlüssen und -käufen zwingen. Diese sowie verschiedene weitere Gründe, wie z.B. rechtliche Zwänge oder der Wunsch nach einer Imageveränderung, können dazu führen, dass ein Brand Change erforderlich wird. Die Durchführung eines erfolgreichen Brand Changes bedarf jedoch eines strukturierten Prozesses, damit keine unnötigen Umwege und Kosten entstehen.

Der Brand Change Prozess lässt sich in eine strategische und eine operative Ebene unterteilen. Die strategische Ebene ist in der Literatur umfassend diskutiert und beleuchtet worden. Auch in der Praxis besteht darüber weitestgehend Einigkeit. Die operative Ebene der Implementierung wurde hingegen in der Literatur bisher wenig thematisiert. Zwar existieren einige Definitionen darüber, was unter Implementierung zu verstehen ist und welche Aufgaben diese umfasst, die operative Umsetzung und die Kommunikation des Brand Changes wird dabei allerdings nicht betrachtet. Auch in der Praxis wird die Implementierung oft vernachlässigt, da sie zunächst ein relativ hohes Budget erfordert und Erfolge nicht sofort sichtbar werden. Von Marken- und Unternehmensberatungen werden meist lediglich Strategien und Design, nicht aber ein vollständiger Implementierungsplan geliefert. Dabei wird scheinbar übersehen, dass sich erst mit der Implementierung der Marke entscheidet, ob die Investitionen in Strategie und Design nachhaltig gewinnbringend sind. Nachhaltiger Markenerfolg kann deshalb nur dann erzielt werden, wenn die Marke einheitlich, aber mit spezifischen Maßnahmen für die einzelnen Regionen und Bereiche operativ umgesetzt und ausgerollt wird.

## **2. Zielsetzung der Arbeit**

Frau Mahla möchte mit ihrer Arbeit nicht nur diese Lücke in der Literatur schließen, sondern anhand des Praxisbeispiels „The Linde Group“ aufzeigen, wie ein Brand Change Prozess in der Praxis ablaufen sollte. Sie widmet sich deshalb ganz speziell den praxisrelevanten Fragen der Implementierung und des Implementierungsprozesses. Ihr Ziel war das Aufstellen und Erläutern eines Brand Change Prozesses sowie die Entwicklung eines Leitfadens für die Implementierung, der die theoretischen und praktischen Erkenntnisse zusammenfasst und alle in diesem Rahmen abzuhandelnden Aufgaben erläutert.

## **3. Ergebnisse und Handlungsempfehlungen**

Der von Frau Mahla entwickelte Leitfaden beschreibt, welche Aufgaben zu welchen Zeitpunkten erledigt werden sollen und erläutert in diesem Zusammenhang die folgenden kritischen Punkte für die erfolgreiche Implementierung. Im Rahmen der Einführung einer neuen Marke ist die Einbeziehung der Implementierung in alle vorherigen Phasen des Prozesses besonders wünschenswert, um unnötige Rückkoppelungen zu vermeiden. Eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung ist, dass die Strategie und das Design Handlungsspielräume offen halten. Andernfalls wirkt dies auf die Mitarbeiter demotivierend und es kommt zu Widerständen, die den Prozess beeinträchtigen können. Im Mittelpunkt der Implementierung steht der menschliche Umgang: Führungskräfte und Markenbotschafter, die hinter dem Brand Change stehen, Agenturen und Beratungen, die die nötigen Kompetenzen mitbringen und schließlich die Mitarbeiter, die die wichtigsten Markenbotschafter nach außen sind, müssen Hand in Hand zusammenarbeiten. Die Mitarbeiter sollten im Top-Down-Verfahren über die Markenbotschafter angesprochen werden, wobei die erste Information immer durch die Vorstandsebene erfolgen sollte. Die Kommunikation in den Schritten Inspiration, Motivation und Akzeptanz stellt sicher, dass die Mitarbeiter schließlich in der Lage sind, die neue Marke an externe Zielgruppen zu kommunizieren. In Theorie und Praxis wird die operative Umsetzung der neuen Marke meist völlig ausgeblendet. Um aber einen Markenauftritt strukturiert und nachhaltig unter den Gesichtspunkten Stringenz und Konsistenz umzusetzen, bedarf es standardisierter Prozesse, die die Umsetzung über alle Unternehmensbereiche, Kommunikationskanäle und Medien hinweg sicherstellen. Die Einführung eines Markenmanagement-Systems erleichtert und beschleunigt sowohl die Change Kommunikation als auch die operative Umsetzung. Die Arbeit verdeutlicht, dass es sich um eine Aufgabe handelt, die weit über die Bereitstellung von Richtlinien hinausgeht und die nicht nebenbei zum täglichen operativen Geschäft erledigt werden kann.

Gerade in Zeiten der aktuellen Wirtschaftskrise neigen Unternehmen dazu, nicht in ihre Marke, geschweige denn in deren Implementierung zu investieren. Es stellt sich aber die Frage, ob diese Reaktion richtig und sinnvoll ist. Eine starke Marke ermöglicht es Unternehmen gerade in solchen Zeiten, Vertrauen, Orientierung und Sicherheit zu vermitteln und sich gegenüber den Wettbewerbern hervorzuheben. Die Marke sollte dem Kunden vermitteln, dass das Unternehmen trotz der schlechten wirtschaftlichen Lage stark und vertrauensvoll ist sowie Qualität und Fehlerfreiheit gewährleisten kann. Die Diplomarbeit zeigt, dass dies aber nicht nur die Gestaltung, sondern vor allem die konsequente Durchführung erfordert, welche nur durch eine strukturierte Implementierung gewährleistet werden kann.