



Linda Vollberg ist geschäftsführende Gesellschafterin der Mandat Managementberatung.

[linda.vollberg@mandat.de](mailto:linda.vollberg@mandat.de)  
[www.mandat.de](http://www.mandat.de)

Kolumne

## Mehr Kontur – für Kunden von morgen

Marken-Transformation ist mehr als ein neuer Auftritt. Sie hilft mittelständischen Unternehmen, ihre Wurzeln mit neuen Anforderungen zu verbinden – und klarer zu zeigen, wofür sie heute und morgen stehen.

Die Transformation einer Marke ist für mittelständische Unternehmen längst keine optionale Disziplin mehr, sondern eine unternehmerische Notwendigkeit. Gerade in Familienunternehmen wird Transformation oft von Generation zu Generation mitgedacht. Doch die Veränderungserfordernis und die dafür notwendige Geschwindigkeit steigen. Märkte entwickeln sich rasant, sicher geglaubte Annahmen müssen revidiert werden, Kundenerwartungen steigen und technologische Entwicklungen verschieben Wettbewerbsgrenzen. Das alles setzt Unternehmen unter Druck – und bietet zugleich enorme Chancen, wenn man bereit ist für Neues.

Im Kern reduziert sich Marken-Transformation nicht auf ein neues Logo oder ein moderneres Erscheinungsbild. Es geht vielmehr um die bewusste Weiterentwicklung der unternehmerischen Identität – des Selbstbildes und des Fremdbildes. Eine starke Marke ist Ausdruck der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens. Sie definiert, wofür das Unternehmen steht, welchen Mehrwert es bietet und wie es wahrgenommen werden möchte. Der Bedarf nach Veränderung wird vielleicht durch ein Ereignis im Aussen beeinflusst oder getriggert, doch Transformation beginnt immer im

Inneren – bei der Klarheit über Vision, Markenwerte, Grundstrategie, Kompetenzen und Zielgruppen.

Für uns und unsere Klienten bedeutet das sehr häufig, gewachsene Strukturen kritisch und ehrlich zu hinterfragen. Wie sieht ein attraktives Bild der Unternehmenszukunft aus? Wissen wir eigentlich genug über die echten Bedürfnisse unserer idealen Kunden? Oder schreiben wir nur fort, was vor Jahrzehnten begonnen wurde? Was hat uns erfolgreich gemacht – und was davon trägt auch in Zukunft? Welche Bedürfnisse haben unsere Kunden heute wirklich? Und wo liegen ungenutzte Potenziale für Wachstum?

Ein entscheidendes Erfolgsmuster ist dabei die Verbindung von Tradition und Innovation. Unsere Klienten verfügen oft über starke Wurzeln, langjährige Kundenbeziehungen, hohe Produktqualität, tiefes Branchenwissen, loyale und gut ausgebildete Mitarbeiter. Diese Stärken dürfen im Transformationsprozess nicht verloren gehen oder als nicht mehr relevant abgestempelt werden – sie sollten vielmehr genutzt werden für die Veränderung. Ein klarer Blick auf die Marke hilft dabei besonders, die Balance aus bestehenden Werten und neuen Möglichkeiten zu finden. Denn die Markenkern-

werte bleiben in der Regel im Grundsatz unangetastet – häufig erfahren sie maximal in den einzelnen Begrifflichkeiten eine Anpassung, damit ein zeitgemässes Verständnis sichergestellt werden kann.

In einem Transformationsprozess sorgt die Marke für Orientierung – nach innen für Ihr Team und nach aussen für Ihre Kunden und Partner. Sie sorgt für Verlässlichkeit, Konstanz, Wiedererkennbarkeit. Gerade in Zeiten von Unsicherheit wird eine klare, glaubwürdige Marke zum wichtigen strategischen und operativen Anker, die dabei helfen kann, die eigene Unternehmenswelt jeden Tag neu verständlich zu machen und zu erklären. Dieser Sicherheitsfaktor ist entscheidend für Kultur, Werte und Zusammenhalt im Team – auch in schweren Zeiten des Umbruchs oder der Transformation. Wofür das Unternehmen steht, darauf kann man sich auch in der Veränderung verlassen!

Erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer, Markenführer und Entscheider spüren häufig einen kontinuierlichen Drang nach Veränderung. Wenn Sie sich aktuell fragen, ob es Zeit ist für mehr Bewegung, mehr Transformation in Ihrem Unternehmen, dann blicken Sie näher auf die folgenden drei Felder.

### 1. Kundenrealität spiegeln – statt Annahmen treffen

- › Viele Marken scheitern nicht an Strategie, sondern an fehlender Realität. Wann haben Sie zuletzt strukturiert mit Ihren wichtigsten Kunden – nicht nur über Zufriedenheit, sondern über Wahrnehmung – gesprochen?
  - › Warum haben Sie sich für uns entschieden?
  - › Wofür stehen wir aus Ihrer Sicht?
  - › Was können wir ausserordentlich gut und wo sind wir austauschbar?

Führen Sie zum Beispiel circa fünf bis zehn strukturierte Kundengespräche, um herauszufinden, ob Ihre Marke wirklich so differenziert wahrgenommen wird, wie Sie es sich wünschen. Darüber

hinaus werden die Zusatzinformationen aus den Gesprächen immens sein. Wichtig: Machen Sie keine Umfrage daraus und fragen Sie nicht nur Ihre liebsten Kunden!

### 2. Markenversprechen und gelebte Realität abgleichen

- › Die stärkste Marke bringt nichts, wenn sie intern nicht erlebbar ist. Ich bin überzeugt davon, dass ohne interne Konsistenz eine Marke mittelfristig nach aussen ihre Strahlkraft verliert. Dazu lässt sich vieles auf den Prüfstand stellen, anfangen könnten Sie damit, die folgenden Fragen ehrlich zu beantworten:
  - › Passt Ihr Aussenaufttritt, beispielsweise passen die Versprechen, die Sie geben, zu dem, was Kunden tatsächlich erleben?
  - › Können Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Markenkern klar formulieren?
  - › Wird die Positionierung der Marke im Vertrieb konsequent genutzt?

### *In der Transformation bietet die Marke Orientierung – nach innen für das Team und nach aussen für Kunden und Partner.*

Ein kurzer interner «Check» in Sachen Markenverständnis ist dabei schnell gemacht und bietet erste Indikatoren. Fragen Sie verschiedene Personen in Ihrer Mannschaft: «Warum gibt es uns – und warum sollte ein Kunde genau uns wählen?» Wenn die Antworten stark variieren, fehlt es an Klarheit – und Sie haben ein Signal für Veränderungsbedarfe – zumindest intern.

### 3. Wettbewerb wirklich analysieren und nicht abtun

- › Dies ist dann besonders sinnvoll, wenn Sie über strategische Klarheit verfügen. Denn es geht nicht darum, sich

irgendwohin treiben zu lassen oder abzuschreiben. Doch es lohnt sich durchaus, z. B. fünf direkte Wettbewerber einmal konkret z. B. mit einer Vergleichsmatrix zu Positionierung und Botschaften, Angebot und Nutzenversprechen, Tonalität und Auftritt gegenüberzustellen, um sich die eigene Einzigartigkeit aus Perspektive des Kunden vor Augen zu führen.

- › Was sagen Wettbewerber über sich? Wie unterscheiden sie sich voneinander?
- › Und die entscheidende Frage: Könnte man Ihr Logo problemlos austauschen und an anderer Stelle wieder einsetzen?
- › Wenn sich Ihr Unternehmen im Vergleich nicht klar abhebt, braucht es keine neue Marketingkampagne – aber eine geschärfte Strategie und damit eine klarere Markenführung.

Am Ende ist Marken-Transformation keine Frage des Geschmacks, kein Projekt für bessere Sichtbarkeit und auch kein kosmetischer Eingriff am Erscheinungsbild. Sie ist eine Führungsentscheidung. Denn wer seine Marke nicht aktiv führt, überlässt anderen die Deutung: dem Wettbewerb, dem Markt, den Kunden, den Mitarbeitenden – und irgendwann auch dem Zufall. Gerade mittelständische Unternehmen mit Geschichte, Substanz und gewachsener Stärke dürfen ihre Zukunft nicht aus der Vergangenheit heraus verwalten. Sie müssen klären, was bleiben soll, was sich verändern muss und wofür sie künftig unverwechselbar stehen wollen.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht: Brauchen wir ein neues Logo, eine neue Kampagne oder einen moderneren Auftritt? Die entscheidende Frage lautet: Haben wir heute noch genug Kontur, damit sich Kunden auch morgen für uns entscheiden?

Wenn die Antwort darauf nicht eindeutig ist, ist Veränderung keine Option mehr. Dann ist sie Verantwortung. ‹‹