

Kolumne

Wie die Marke positives Momentum erzeugt

Markenführung wirkt nicht nur nach aussen. Als gemeinsamer Kompass kann die Marke tägliche Entscheidungen erleichtern, Kräfte bündeln und strategische Veränderungen im Unternehmen vorantreiben.

Linda Vollberg ist geschäftsführende Gesellschafterin der Mandat Managementberatung.

linda.vollberg@mandat.de
www.mandat.de

Markenführung wird noch immer überwiegend nach aussen gedacht: Bekanntheit aufbauen, Kunden gewinnen, Differenzierung schaffen, Kommunikation gestalten. Wesentlich weniger Aufmerksamkeit erhält die Frage, wie eine Marke innerhalb eines Unternehmens Momentum erzeugen kann – insbesondere für die Umsetzung eines strategischen Themas, eine Transformation oder einen erfolgreichen Turnaround kann die Nutzung der Marke als Instrument im Unternehmen einen wesentlichen Unterschied machen.

Eine Transformation scheitert selten daran, dass das Zielbild völlig falsch ist. Sie verliert an Kraft, weil tägliche Entscheidungen nicht konsequent darauf einzahlen, Führungskräfte unterschiedliche Signale senden und Mitarbeiter nicht erkennen, welchen konkreten Beitrag sie leisten können. Die Marke kann diese Lücke schliessen. Der Markenkern macht implizites Wissen sichtbar und gibt Mitarbeitern einen verständlichen Kompass für Situationen, in denen keine Prozessbeschreibung und keine Führungskraft unmittelbar weiterhelfen. Wird der Markenkern also tatsächlich in den Arbeitsalltag übersetzt, ermöglicht er Führung über konkrete Inhalte statt über abstrakte Zahlen und macht die Entscheidungsfindung damit sicherer und einfacher.

Warum Marke Momentum bei täglichen Entscheidungen braucht

Momentum entsteht nicht durch eine einmalige Präsentation, ein neues Leitbild oder einen motivierenden Projekt-Kick-off. Es entsteht, wenn viele Entscheidungen über einen längeren Zeitraum in dieselbe Richtung weisen. Genau diese Konsistenz führt zu Bewegung und genau deshalb braucht Marke Momentum: Jede Entscheidung kann die gewünschte Wahrnehmung und Unternehmenskultur stärken – oder sie abschwächen. Wie schnell reagieren wir auf einen Kunden? Welche Innovation erhält Vorrang? Welche Verhaltensweise wird belohnt? Welche Aufträge sagen wir bewusst ab? Wen stellen wir ein? Was akzeptieren wir und was nicht mehr?

Wird die Marke bei diesen Fragen konsequent als Entscheidungsfilter eingesetzt, entsteht eine wichtige Verbindung zwischen Strategie und operativem Handeln, die nachvollziehbar ist und von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ebenso übernommen werden kann.

Drei Warnsignale für fehlendes Marken-Momentum

› **Entscheidungen wandern immer wieder nach oben.** Führungs-

kräfte und Mitarbeiter suchen Absicherung bei der Geschäftsführung, weil klare inhaltliche Leitplanken fehlen. Die Marke ist bekannt, hilft aber nicht beim Entscheiden.

- **Es existieren viele Projekte, aber sie folgen keiner gemeinsamen Richtung.** Jeder Bereich arbeitet an eigenen Massnahmen. Ein verbindendes Thema, eine gemeinsame Sprache und gemeinsam sichtbare Fortschritte fehlen. Energie verteilt sich, statt sich zu verstärken.
- **Innen und aussen werden unterschiedliche Geschichten erzählt.** Marketing und Vertrieb versprechen beispielsweise Schnelligkeit, Partnerschaftlichkeit oder Innovationskraft. Intern dominieren jedoch aktuell langsame Freigaben, Silodenken oder Angst vor Fehlern. Die Marke wird stetig schwächer, die gelebte und erlebte Realität unterscheiden sich stark von den gesendeten Botschaften.

Drei Empfehlungen, um die Marke mit Momentum aufzuladen

Was können Sie nun aber tun, um Ihre Marke «in Aktion» zu bringen? Besonders, wenn Sie sogar eines der zuvor genannten Warnsignale im eigenen Unternehmen erkennen?

- **Geben Sie der Veränderung ein markentypisches Thema.** Ein Turnaround darf nicht nur «Ergebnisverbesserung» heissen. Definieren Sie ein Thema, das emotional trägt, zur Marke passt und Orientierung gibt. Nicht: «Wir müssen effizienter werden», sondern beispielsweise: «Wir machen es unseren Kunden wieder radikal einfach.» Aus dem Thema entstehen z. B. drei bis fünf überprüfbare Handlungsprinzipien, die Sie in Einklang mit der Marke bringen.
- **Übersetzen Sie die Marke in konkrete Entscheidungen.** Jeder Unternehmensbereich sollte beantworten: Was tun wir künftig häufiger? Was beenden wir? Was entscheiden wir schneller? Woran erkennen Kunden und Kollegen unseren Markenkern? Besonders wirksam sind reale Entscheidungsfälle, die Führungskräfte gemeinsam diskutieren. So üben Sie das Einbinden der Marke in Entscheidungen, und dies kann Schritt für Schritt zum Reflex werden.
- **Erzeugen Sie sichtbare Ereignisse und erzählbare Erfolge.** Momentum braucht viele Erlebnisse. Setzen Sie bewusst Meilensteine, an denen die Marke erlebbar wird. Dies kann z. B. eine Veränderung im Service, ein mutiges Neuprodukt, ein überraschender Auftritt, eine interne Veränderung z. B. in der Kommunikation oder ein konsequent gelöstes Kundenproblem sein. Fortschritt muss nicht nur gemessen, sondern gesehen, erlebt und weitererzählt werden, und diese Erzählungen sollten die Marke stärken.

Wenn eine Produkteinführung zur Bewegung wird

Ein Paradebeispiel für Marken-Momentum haben wir in den vergangenen Monaten erlebt. Wie kraftvoll die Verbindung aus Marke, Ereignis und Erzählbarkeit sein kann, zeigte die Einführung der Audemars Piguet x Swatch Royal Pop im Mai 2026. Die Kollektion verband die Designcodes der Royal Oak mit der spielerischen Swatch-Pop-Tradition der 1980er-Jahre und übersetzte beide Marken in acht auffällige, unterschiedlich tragbare Taschenuhren.

Der Verkaufsstart wurde dabei nicht nur kommuniziert, sondern über Wochen aufgebaut und inszeniert. Die Veröffentlichung hatte alles, was eine spannende Geschichte braucht, sie war überraschend, war geprägt von bewusster Geheimhaltung und kreierte einen Höhepunkt in der einzig stationären Verfügbarkeit. Die Konzentration auf die Swatch-Stores machte die Einführung zu einem realen Ereignis. Vor den Geschäften bildeten sich weltweit Warteschlangen, teilweise kam es zu Ausschreitungen, weil Leute – Achtung – eine Taschenuhr haben wollten. Wollte jemals jemand von diesen Personen eine Taschenuhr noch vor kurzer Zeit? Ich vermute nicht. Gleichzeitig entstanden online zahllose Fotos, Videos, Diskussionen und persönliche Geschichten. Swatch-CEO Nick Hayek bezifferte die Resonanz später auf nahezu elf Milliarden Social-Media-Impressionen. Die Marke erzeugte keinen blossen Kontakt, sondern eine echte Bewegung.

Genau das ist auch die erkennbare Chance in Unternehmen. Eine Marke mit Strahlkraft ins Unternehmen kann für Momentum sorgen, sie kann dabei unterstützen, eine strategisch wichtige Veränderung in der Organisation zu verankern, einen Transformationsprozess oder Turnaround zu meistern, weil Menschen nicht nur wissen, wohin eine Reise gehen soll, sondern auch wie sie daran mitwirken können, passende Entscheidungen treffen und selbst zum Teil der Geschichte der Veränderung werden, die sie wiederum weitererzählen. «