

Menschen und Marken

Identitätsstiftung durch kluge Merkmalspolitik

Mitarbeiter brauchen Orientierung. Sie bietet ihnen Sicherheit in ihrer täglichen Arbeit, sie schafft Identifikation und sie kann einen erheblichen Beitrag zur Bindung an das Unternehmen leisten. Dies setzt voraus, dass klare betriebliche Spielregeln erkennbar sind, die gemeinsame Werte und Vorstellungen sowie das Verhalten untereinander und zu Externen umfassen. Es geht darum, Identität zu vermitteln, den Wesenskern bzw. die wesensprägenden Merkmale einer Person oder Institution. Die Frage lautet freilich: Wessen Identität? Die des Unternehmers, die des Unternehmens oder die der Unternehmensmarke?

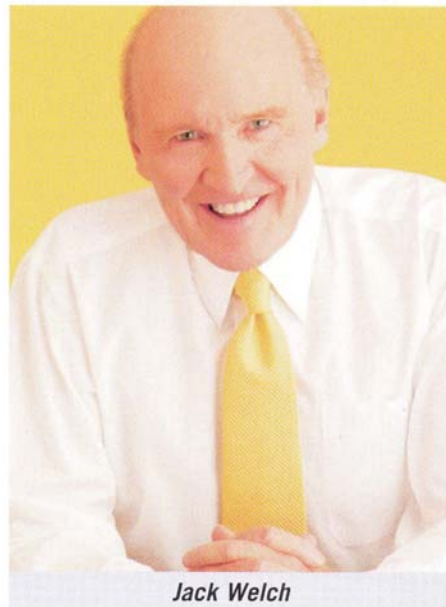
Grundsätzlich ist eine solche Orientierung leichter durchsetzbar, je kleiner ein Unternehmen ist. Wenige Mitarbeiter an einem Standort können schneller lernen, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren, weil sie - auch durch die enge Zusammenarbeit mit dem Unternehmer - ein Gefühl für die typischen Verhaltensmuster, für die »Do's and Don'ts«, bekommen. Die Sozialisation erfolgt hier noch ganz unmittelbar. Je größer ein Unternehmen ist, desto schwieriger wird es, diese Intensität aufrechtzuerhalten, wobei das Problem in breit aufgestellten Familienunternehmen genauso wie bei anonymen Aktiengesellschaften anzutreffen ist.

Generell aber geht es darum, ob nur inhabergeführte Familienunternehmen identitätsstiftend wirken können oder ob dies auch große, von Managern geführte Konzerne schaffen. Im Umkehrschluss ist zu fragen, ob sich die Identität eines Familienunternehmens, die stets stark durch den Gründer geprägt ist, irgendwann von ihm löst und sich in seinem Sinne verselbständigt, ob sie dabei unverändert bleibt oder ob sie auch natürlichen Wandels bedarf.

Zunächst ist jedoch mit Vorurteilen aufzuräumen: Natürlich gibt es börsennotierte Unternehmen, die sehr wohl eine klare Identität besitzen: Jack Welch, der lange Jahre die Geschicke von GE bestimmte, wurde mit seinem legendären Six-Sigma-Prinzip zum Idol für viele Unternehmer. Aber auch BMW und die BASF weisen spezifische Kulturen auf, die gelebt werden, wozu gehört, dass der Wesenskern des Unternehmens klar

in der Markenidentität abgebildet ist. In diesem Sinne braucht es den Unternehmer mit Vorbildcharakter nicht unbedingt. Vielmehr sind gerade Unternehmer für einige Dinge zu sensibilisieren.

Unternehmer kein Garant für dauerhafte Identitätsstiftung ▶ Unternehmer legen zwar das Fundament zur Identitätsstiftung, doch daraus resultiert noch keine dauerhafte Verankerung der Identität in einem Un-



Jack Welch

geschlossen wird. Auf solche Personen zurückführbare wesensprägende Merkmale, die von den Mitarbeitern angenommen werden und Bindungen zum Unternehmen schaffen, können durch Geschichten, Rituale und andere Sachen am Leben erhalten werden.

Allerdings birgt dieser Unternehmertypus immer auch Gefahren, wenn die Nachfolgelösung unklar ist oder misslingt, so dass ein Führungs- und Identitätsvakuum entsteht. Dies könnte bei Haribo zu einem Pro-



Reinhold Würth

ternehmen. Prinzipiell und stark vereinfachend sind zwei Fälle zu unterscheiden:

▶ Menschen, die Mitarbeiter durch ihre Persönlichkeit und ihr Charisma motivieren, inspirieren, intellektuell stimulieren und eine Fürsorgepflicht übernehmen. Reinhold Würth und Berthold Laibinger von Trumpf sind solche (transformationalen) Führer.

▶ Menschen, die ein Unternehmen aufgabenorientiert im Sinne von »Management by Exception« und mit Hilfe bedingter Belohnung (transaktional) lenken.

Transformationale Führer leisten einen größeren Beitrag zur Identitätsstiftung dank ihrer Person und werden mehr als Vorbild wahrgenommen. Solche Leuchtturm-Naturen sind freilich rar gesät. Zudem hinterlassen sie oft nach ihrem Tod eine große Lücke, die im Wege der Nachfolgeregelung zwar faktisch, selten aber emotional ge-

blem werden. Der 1923 geborene Vollblutunternehmer Hans Riegel hat die Zügel immer noch fest in der Hand, während der Übergabeprozess von Reinhold auf Bettina Würth und Robert Friedmann als Sprecher der Konzernführung perfekt gelang, weil man alle relevanten Aspekte in einem strukturierten Prozess beherrzigt hat.

Die Identität des Unternehmers von der Identität der Marke trennen ▶ Unter-

nehmer verfügen, zumal als schillernde Persönlichkeiten, über diverse wesensprägende Merkmale. Diese beziehen sich auf Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, aber natürlich auch auf emotionale Eigenschaften und Stimmungslagen, auf die verbale und nonverbale Kommunikation sowie auf ihr Ausdrucksverhalten, wobei nicht alle diese Merkmale relevant für das Unterneh-

men sind. Zudem können sich für ein Unternehmen Anforderungen ergeben, die gar nicht im Identitätsprofil des Unternehmers angelegt sind, aber definiert werden sollten, um einen konsistenten Auftritt zu gewährleisten. Deshalb ist es für jedes langfristige Identitätsmanagement wichtig, die Identität der Marke mit der Identität des Unternehmers abzugleichen, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede festzuhalten. Andernfalls könnte man versucht sein, Identitätsmerkmale durchzusetzen, die zwar personenspezifisch, für das Unternehmen aber nur von untergeordneter Bedeutung sind.

Denkt man in Generationen, ist eine solche Ablösung wesentlich, da die Nachfolger in der Regel keine Klone des Vorfaters sind, sondern als eigenständige Persönlichkeiten neue Akzente setzen. Die Bedeutung einer getrennten Erfassung der beiden Identitäten und des Managements der Markenidentität wird hier offenbar.

In diesem Zusammenhang sind Tools zur Erfassung einer Markenidentität auf die Erfassung der Unternehmeridentität übertragbar. Fünf Aspekte spielen eine Rolle ▶ die (faktischen) Eigenschaften, über die eine Marke bzw. ein Unternehmer verfügt. ▶ der Nutzen der Marke für die Anspruchsgruppen bzw. der Nutzen des Unternehmers für das Unternehmen. ▶ die emotionalen Eindrücke, die man mit einer Marke oder einem Unternehmer verbindet, sei es durch Persönlichkeitsaspekte, durch Beziehungsaspekte oder mit ihnen verknüpfte Erlebnisse. ▶ die nonverbalen Eindrücke, die man mit einer Marke oder einem Unternehmer verbindet. ▶ die Kompetenz der Marke bzw. des Unternehmers.

Durch eine solchen Abgleich werden »Assets«, die vom Unternehmer auf die Marke übertragen werden, gewahrt, ohne unreflektiert alle Merkmale übernehmen zu müssen. Erfolgreiche Unternehmer können aber auch als Fortschrittsstopper zu ei-



Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

ner Veralterung der Identität mit fatalen Folgen für das Unternehmen beitragen, denn sie multiplizieren ihre Erfolge gern. Dies hat oft zur Folge, in ähnlichen Mustern zu handeln. Hier kann die Festschreibung wesensprägender Merkmale dazu führen, dass eine Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen zu spät erfolgt, so dass das Unternehmen in eine Sackgasse gerät. Deshalb sind Glaubenssätze eines Unternehmers regelmäßig zu überdenken. Dies betrifft vor allem die Vision und die Mission von Unternehmen sowie die damit verbundenen Grund- und Leitsätze, die in regelmäßigen Abständen auf den Prüfstand gehören. Hier sind diese Fragen zu prüfen

- ▶ Was treibt uns an (Mission)?
- ▶ Wofür stehen wir ein (Unternehmensgrundsätze)?
- ▶ Was wollen wir erreichen (Vision)?
- ▶ Wie fühlt es sich an, dieses Ziel zu erreichen (»Vivid Description«)?
- ▶ Was sind die Leitsätze unseres Handelns, um dieses Ziel zu erreichen?

Diese Fragen werden bei vielen Unternehmen in der Gründungsphase beantwor-

tet, danach aber zu wenig aktualisiert. Häufig ist dabei weniger der Unternehmenszweck zu ventilieren, sondern es geht mehr um die Vision und die Grundsätze. Die Demokratisierung des Automobils als treibende Idee von Henry Ford Anfang des zwanzigsten Jahrhunderts bzw. die Zielsetzung von Nike im Jahr 1960 mit »Crush Adidas« wären heute obsolet und müssten neu gefasst werden, da Managern und Mitarbeitern nicht klar wäre, für welche Zukunft es sich in dieser Firma zu kämpfen lohnt.

Börsennotierte Unternehmen können so starke Identitäten aufweisen wie inhabergeführte Unternehmen

▶ Jede klare Definition einer Markenidentität und deren Implementierung in Denken, Fühlen und Handeln der verantwortlichen Manager und Mitarbeiter setzt voraus, folgende Maßnahmen zu ergreifen ▶ das Wissen der wesentlichen Identitätsmerkmale sicher zu stellen ▶ die Identifikation mit der Marke zu steigern, ohne dass Manager und Mitarbeiter ihre eigene Identität aufgeben ▶ die Bindung und das Commitment im Hinblick auf die Marke zu erhöhen ▶ markenkonformes Handeln zu fördern.

Die Tatsache, dass laut Gallup 88 % aller Mitarbeiter kein Commitment mit ihrer Unternehmensmarke haben, zeigt, dass hier Handlungsbedarf besteht. Unternehmen, die kein »Behavioral Branding«-Programm aufsetzen, um die Marke in Denken, Fühlen und Handeln ihrer Belegschaften zu verankern, können nicht mit vollem, markenkonformem Engagement rechnen. Oft liegt dies auch darin begründet, dass die Rolle der Unternehmensmarke unscharf ist: Sie kann Vorgaben für Unternehmensstrategien machen, Unternehmensstrategien flankieren oder nur dazu da sein, Unternehmensstrategien nach außen zu kommunizieren.

Indessen liegt auf der Hand, dass der Spielraum für Aktionismus, für Einfluss durch Wechsel im Management und für Marktdruck auf Entscheidungen umso mehr wächst, je geringer das Gewicht der Unternehmensmarke bei strategischen Entscheidungen ist. ■

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch,
Direktor des Instituts für Marken- und
Kommunikationsforschung Justus-Liebig-
Universität Gießen - Gründer von ESCH.
The Brand Consultants, Saarlouis



Henry Ford (r.) • Rennwagen »999«, 1902



Ford • »New Fiesta«