

Generationenkonflikt: Die Markenführung in der Hand des Patriarchen

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Führende und folgende Generation haben häufig unterschiedliche Ansichten, was die Leitplanken der Markenführung betrifft.
- o Wenn die Marke im Kopf und Bauchgefühl lebt, scheinen feste Leitplanken für das Unternehmen unnötig.
- o Marke ist heute Teil der Unternehmenskultur und hat deutlich an Rolle gewonnen. Dies erfordert andere Grundlagen.



In mittelständischen, familiengeführten Unternehmen erleben wir es nach wie vor, dass die Marke voll und ganz dem Gründer oder Gründungsfamilie gehört. Die Markenführung ist auch dringend bei der Unternehmensführung zu verorten und wichtiger Part der Strategie. Das sollte allerdings nicht dazu führen, dass der einstige Gründer oder die einstige Gründerin oder auch eine seit Jahrzehnten das Unternehmen anführende Generation sich nun allein zum Hüter der Marke erklärt und niemand sonst außer dem Bauchgefühl der aktuell verantwortlichen Generation die Markenpositionierung bestimmen kann. Es ist eine gefährliche strategische Lücke, keine klar definierten Leitplanken für die Marke, mindestens in Form eines konkret herausgearbeiteten Markenkerns, festzulegen – denn falls dieses implizite Wissen der Eigentümer nicht explizit gemacht wird, fehlt ein wesentlicher Unternehmenswert. Hinzu kommen viele interne Wachstumschancen, die nicht ausreichend genutzt werden.

Für die führende Generation

Wenn Sie diesen Beitrag lesen und Ihr Unternehmen seit vielen Jahren erfolgreich führen, scheint es Ihnen möglicherweise nicht praxisrelevant und absolut „Berater-getrieben“ in einem Markenkern-Prozess die beschriebenen Leitplanken zu definieren. Die Marke lebt in Ihrem Kopf und Ihrem Bauch bis ins letzte Detail. Es sind keine Fragen offen. Führen Sie sich vor Augen, dass Markenführung an Rolle und Bedeutung gewonnen hat in den vergangenen Jahren. Die Marke ist wichtiger Teil der Unternehmenskultur. Sie darf nicht nur von einer Person gesteuert werden können. Marke muss erklärt werden und die notwendige Vermittlungskompetenz benötigen mindestens alle Führungskräfte des Unternehmens, damit von allen Mitarbeitern Entscheidungen verstanden, in Ihrem Sinne selbst getroffen und umgesetzt werden können – und zwar markenkonform an jeder Stelle des Unternehmens.

Für die folgende Generation

Falls Sie diesen Artikel aus der Rolle desjenigen heraus lesen, der nachfolgen wird, der als nächste Generation

konkret an der Marke arbeiten will und sich Gedanken darüber macht, Markenentscheidungen zu beeinflussen und zu kommunizieren, machen Sie sich bewusst, dass dies ein Bedürfnis ist, was aktuell wahrscheinlich nur Sie haben und nicht die Person oder die Personen, denen Sie folgen wollen.

Was können Sie jetzt tun? Eine Revolution von unten anstreben? Wenig erfolgversprechend. Suchen Sie also nach dem gemeinsamen Nenner. In der Regel sind es sogar mindestens drei:

- 1. Einen:** Der erfolgreiche Fortbestand des Unternehmens mit einem starken Team. Das wollen beide Seiten – auch bei unterschiedlichen Annahmen.
- 2. Blick nach vorn:** Die Erkenntnis, dass heutige komplexe Anforderungen an die Unternehmensführung besser von mehreren Schultern in unterschiedlichen Verantwortungsbereichen getragen werden können.
- 3. Keine Schuld- oder Rechtsfrage:** Die Bekenntnis, dass die nachfolgende Generation hier ein Bedürfnis hat und nicht die aktuell Führenden etwas versäumt haben.

Für beide Positionen gilt: Die Markenführung gehört in die Unternehmensführung. Die Marke hat in den letzten Jahren allerdings deutlich zum internen Bindeglied weiterentwickelt und sorgt auf inhaltlicher Ebene dafür, dass die unterschiedlichsten Zahnräder im Unternehmen ineinandergreifen können. Sie ist heute ein wesentliches Führungsinstrument. Dazu ist es erforderlich, dass ein gemeinsames, verabschiedetes Verständnis über die Marke im Unternehmen vorherrscht und selbstständig wiederholt und weitergegeben werden kann. Sollten Sie also in einen Markenkern-Prozess starten, sorgen Sie für die nötige Einbindung beider Sichtweisen bei der Definition des passenden Vorgehens und verständigen Sie sich auf die Gründe, warum Sie gemeinsam diesen Weg gehen.