



Linda Vollberg ist geschäftsführende Gesellschafterin der Mandat Managementberatung.

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

Kolumne

Markenführung in Familienunternehmen

Das detaillierte Definieren und Artikulieren der Familienwerte ist unabdingbar, wenn sich ein Unternehmen gezielt als Familienunternehmen positionieren möchte.

Familienunternehmen führen eine Marke in der Marke. Sie sind vergleichbar mit dem so oft zitierten «Intel inside»-Beispiel in der Markenwelt. Dies eröffnet viele Vorteile, bedeutet aber auch, dass sie sich mit dem Begriff des Familienunternehmens und der Botschaft, die hier bereits mitschwingt, auseinandersetzen müssen, um das Potenzial der eigenen Marke bestmöglich zu nutzen.

Wofür der Begriff «Familienunternehmen» stehen kann

Der Begriff «Familienunternehmen» steht per se für etwas, er kreiert ein Bild und beeinflusst die dahinterstehende Marke unmittelbar, sobald die Familie beziehungsweise die Eigentumsstruktur öffentlich gespielt wird. Positionieren Sie Ihr Unternehmen also gezielt als Familienunternehmen, sollten Sie sich der Einflüsse, positiv wie negativ, auf Ihre Marke bewusst sein. Menschen verbinden ein konkretes Bild mit einer Familie und dementsprechend auch zugehörige Werte, die dann auch der Unternehmensmarke zugeschrieben werden, wie: Bindung, Liebe, Zusammenhalt, Sicherheit, Rückhalt, Loyalität, Tradition, Zugehörigkeit, Vertrauen ... – schreiben Sie die Liste fort. In einer Familie wird bestenfalls niemand alleine gelassen, Konflikte werden für die Gemeinschaft ge-

löst, Fehler verziehen. Wofür steht der Begriff Familie für Sie?

Stabilität und Sicherheit einer Familie können aber auch als Enge und Langeweile ausgelegt werden. Hier passiert nichts Neues, hier erlebe ich wenig Innovation. Die eher traditionellen Werte, die einer Familie beigemessen werden, können ein besonders auffälliges und exzentrisches Markenbild genauso wie einen hoch technologisierten, fortschrittlichen Markenaufbau konterkarieren. Das Branding als Familienunternehmen muss zu den weiteren Werten der Marke passen, damit die Markenführung tatsächlich davon profitieren kann und die Tatsache, ein Familienunternehmen zu sein, nicht einfach verpufft oder gar der Markenkontur an Kraft nimmt.

Die Familie in der Markenführung

Haben Sie sich dafür entschieden, das Familienunternehmen bewusst zu spielen und der Familie in der Markenführung eine Rolle zuzuschreiben, sollten Sie das mit hoher Konsequenz tun. Bei Familienunternehmen gilt noch mehr der Grundsatz: Erst innen, dann aussen. Was aussen wahrgenommen beziehungsweise mit der Marke verbunden werden soll, muss innen gelebt werden. An Familien-

unternehmen werden gern höhere Massstäbe in Sachen Verbindlichkeit, Verlässlichkeit und Transparenz gesetzt. Andersherum zahlt sich dies auf Kundenseite wieder aus durch oft langjährige Beziehungen und Partnerschaften, einen höheren Grad an Verbundenheit – auch bei Fehlleistung – und mehr Vertrauen in Arbeitsweise, Qualität und Leistungsbringung.

Direkte Vorteile, die sich dadurch für die Markenführung ergeben, sind in unserem Klientenumfeld häufig ein hohes Mass an Glaubwürdigkeit und Authentizität – sofern die Familiengeschichte spezifisch erzählt wird und Familienmitglieder, prägende Meilensteine und Anekdoten, aber auch Werte und Haltungen der Unternehmenshistorie offengelegt werden. Denn Familie ist nicht gleich Familie. Ist definiert, wofür die Familie steht, lassen sich aus dieser Einzigartigkeit beinahe automatisch weitere einzigartige Ideen und Möglichkeiten für die Ausgestaltung der Marke in Marketing und Vertrieb entwickeln. Hinzu kommen häufig enge und langjährige Beziehungsgeflechte im Unternehmen sowie zu Kunden und Partnern, die die Geschichte gemeinsam fortschreiben. Persönliche Verbindungen laden die Marke auf, machen sie weniger austauschbar und sorgen für eine sichere und freudvolle Zusammenarbeit.

Nachteile beziehungsweise Problemstellungen in der Markenführung können auftreten, wenn die Marke dabei zu stark auf eine Person ausgerichtet ist und diese eine Person selbst zu einer grösseren Marke geworden ist als das Unternehmen. Ein Wechsel in der Führung oder

ein sich langsam, aber stetig aufbauendes Fehlverhalten können zur Gefahr für die Unternehmensmarke werden und diese mit Werten aufladen, die originär nicht zum Markenkern gehören. Mit Fehlverhalten meine ich hier einen Verhaltensstillstand, ein Verhalten, das vor Jahren oder Jahrzehnten genau richtig war, ein nicht mehr zeitgemässes Verhalten, ein Verhalten, das heute nicht mehr den zur Unternehmensmarke passenden Zeitgeist widerspiegelt. Dies ist häufig an der Markenführung und Kommunikation zu erkennen. Dann kann der Unternehmensmarke selbst der Innovationsgrad aberkannt werden, die Marke büsst an Attraktivität bei Neukunden ein und es bedarf eines grossen Kraftaktes, die Marke sprichwörtlich wieder zu entstauben.

Selbstvertrauen und Wertschätzung für die eigene Leistung hochhalten

Viele Familienunternehmen verfügen über zu hebende Potenziale in der Markenführung. Die Werte, denen die meisten Menschen einer Familie beipflichten, sind klassisch geprägt, bieten damit ein hervorragendes Grundgerüst für viele starke Marken und können eine wahre Vertrauensplattform für den Aufbau diverser langjähriger und fruchtbarer Verbindungen darstellen. Manchen Familienunternehmen fehlt es meiner Erfahrung nach an Selbstvertrauen und Wertschätzung für die eigene Leistung und damit auch ein wenig am «Glamour-Faktor» in der Markenführung, was leider den Eindruck von Innovationskraft und Kreativität schmälert. Die Marke wirkt kleiner, als sie möglicherweise ist. Dieses Understatement schwächt die

Marke in unterschiedliche Richtungen. Intern kann dieses Verhalten Stolz, Motivation und die Freude, zum Team zu gehören, schmälern. Also klopfen Sie sich und Ihrer Mannschaft ruhig mal auf die Schulter und legen Sie dar, was alles dank Ihrer Produkte und Dienstleistungen geschehen kann, welche Freude, welcher Nutzen entsteht. Extern werden Attraktivität und Strahlkraft der Marke geschwächt. Dies gilt nicht nur direkt in Richtung Kunden, sondern auch in Richtung potenzieller Team-Mitglieder, die das Unternehmen gegebenenfalls als weniger spannenden Arbeitgeber einstufen. In Richtung potenzieller Marken- oder Kooperationspartner, die für gemeinsame Vermarktungsideen infrage kommen könnten, oder auch für Handelspartner und Marktplätze.

Wenn es Familienunternehmen gelingt, die Geschäftsidee der Gründerin oder des Gründers und die dann folgende Unternehmensgeschichte authentisch und fundiert zu vermitteln, von Generation zu Generation einerseits weiterzugeben und andererseits weiterzuentwickeln und interessant fortzuschreiben, ist die Familie von grossem Wert für die Marke und umgekehrt. «Familienunternehmen» ist dann ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensmarke und sollte konsequent und selbstbewusst gelebt und genutzt werden. Hierzu gehört dringend auch das detaillierte Definieren und Artikulieren der Familienwerte, so dass die Marke für das Unternehmen und familienfremde Personen führbar und gestaltbar bleibt und ihr erfolgreiches Bestehen keinesfalls von Einzelpersonen abhängt. <<