

Ohne Sinn geht es nicht

Markenwerte müssen in der Firmenkultur repräsentiert sein und intern gelebt werden, sonst verliert eine Marke schnell auch nach außen ihre Glaubwürdigkeit. Diese ist aber ein wichtiger Bestandteil ihres langlebigen Erfolges.

WENN DIE MITARBEITER nicht mehr an das Markenversprechen glauben, sinkt ihre Motivation, sich zu engagieren und ihre Loyalität nimmt ab. Das vermittelt sich nicht nur durch ihre Kommunikation nach außen, sondern letztlich auch durch eine abnehmende Produktqualität. Darüber hinaus galt schon immer, dass in solchen Situationen die Besten zuerst gehen, denn sie haben eine geringe Frustrationsbereitschaft und kennen ihren Marktwert. Nach und nach wirkt sich das negativ auf die Marke selbst aus.

Dieser Trend hat sich heute noch verschärft, weil die junge Generation eine höhere Selbstbezogenheit hat und daher gezielt Sinngebung fordert. Junge Menschen wollen wissen, was die Vision einer Marke ist und warum sie jeden Morgen aufstehen und ihr einen Großteil ihres Tages widmen sollen.

Wenn sie keine schlüssigen Antworten auf diese Fragen bekommen, klinken sie sich gar nicht erst ein, sondern ziehen weiter. Nicht, weil sie so gern nomadisch unterwegs sind, sondern im Gegenteil: Auch in der sogenannten Generation Y, die in Zeiten von Liquid Management, weltumspannenden Matrixstrukturen und bewusst undefiniert gehaltener Arbeitsplatzarchitektur lebt und für die Mobilität und Flexibilität zu den normalen Anforderungen zählen, bleibt ein Grundbedürfnis dennoch bestehen: das nach Zugehörigkeit. Wer kann das besser bieten als eine Marke, deren Werte sich im Führungsverhalten, im Umgang miteinander und im Stil des Unternehmens gleichermaßen in Hongkong, London, Berlin und Warschau wiederfinden? Diese These lässt sich durch drei Geschichten verdeutlichen.

Hoher Druck und Orientierungslosigkeit

Ein Unternehmen wurde von einem Erfinder gegründet. Er prägte eine Kultur des Entdeckertums, die 'Trial and Error' erlaubt. Das Unternehmen entwickelte auf der Basis dieses Vertrauens eine starke visionär-innovative Kraft und brachte stets futuristische Neuheiten im Bereich Technik auf den Markt, was auch

das Markenzeichen wurde. Nach einem Jahrhundert Wachstum ist es weltweit tätig und börsennotiert. Aber anstatt die verlässliche Vertrauenskultur aufrechtzuerhalten und Pioniergeist und Kreativität gezielt zu fördern, bewegt es sich in Richtung chaotisch-komplexer Matrixstrukturen. Jetzt herrschen Verantwortungsintransparenz bei der Führungsriege und große Belastung bei den Mitarbeitern vor. Argumentiert wird mit einer Art Referenz auf die Gründerkultur: sportliche Herausforderung, hohe Flexibilität mit schneller Anpassungsfähigkeit an neue Bedingungen, Sieger im Wettbewerb um neue Märkte.

Natürlich finden viele Mitarbeiter solche Merkmale attraktiv und es herrscht auch nach wie vor ein kumpelig-fröhlicher Umgang im Unternehmen. Dennoch höhlt dieser kulturelle Zynismus zuerst die Gründerkultur und in der Folge den Markenkern aus. Neben dem extrem hohen Krankenstand zeigt sich das auch an der Resignation der Belegschaft: Produkte werden unausgereift auf den Markt gegeben und anschließend auf die eingehenden Kundenreklamationen hin optimiert bis sie irgendwann die eigentliche Marktreife erreicht haben. So eine Haltung entsteht, wenn Mitarbeiter unter zu hohem Druck und Orientierungslosigkeit leiden. Nach und nach verliert die Marke auch beim Kunden ihre Glaubwürdigkeit und damit Marktanteile. Bedrohlich klingende Nachrichten häufen sich und nun verlassen auch immer mehr Mitarbeiter aktiv das Unternehmen – die Besten zuerst.

Angst und Kontrolle

Ein Unternehmen entstand aus einem Handwerksbetrieb in der Provinz. Der Gründer, Meister seines Fachs, legte höchsten Wert auf gediegene Qualität und Präzision. Seine Kunden sollten nie Grund zur Reklamation haben. Hinzu kam in den nächsten Generationen der Einfluss des luxuriösen Lebens. Großzügige, schmuckvoll ausgearbeitete Produkte wurden von nun an das Markenzeichen, stehen für Schönheit und Lebensart.



Werte und Attribute einer Marke müssen regelmäßig hinterfragt und den sich ändernden Umständen angepasst werden

Die Marke setzte sich weltweit durch und eine Erosion des Markenkerns schien schier unmöglich. Dennoch geschah dies in einem der Länder, in denen die Marke vertreten ist. Dort war die Wahl des Geschäftsführers ein Fehlgriff. Er war ein freundlicher Mensch, aber auch eng und ängstlich und erreichte die erwarteten Zahlen seinem Naturell entsprechend fast nur über Sparmaßnahmen. Jede Aktion wurde von ihm genauestens kontrolliert, jede noch so kleine Ausgabe musste durch ihn abgesegnet werden. Es herrschte ausgeprägtes Mikromanagement mit den üblichen Folgen: Die Führungsmannschaft war starr und autoritär, die Mitarbeiter uninspiriert und duckmäuserisch. Niemand wagte sich an neue Ideen heran. Die Motivation der Angestellten und deren geradezu sprichwörtliche Treue beruhten in diesem Land schließlich nur noch auf der Attraktivität des Markennamens, denn erlebt wurden die prägenden Werte von ihnen nicht. Sie blieben, aber sie bewegten nichts!

Dieser Stillstand fiel in der Zentrale nach einiger Zeit auf und es wurde eine neue Führung eingestellt. Der Marke hat diese Episode zwar keinen Schaden zugefügt, aber es brauchte viel Überzeugungsarbeit, um die Mitarbeiter weg von der ängstlichen Hierarchiehörigkeit hin zu unternehmerischem Mitdenken zu bewegen.

Exodus der Ikonen

Ein Unternehmen produziert seit vielen Generationen Produkte für Familien. Die Gründer waren im besten Sinne Patriarchen, bauten Siedlungen für ihre Mitarbeiter, richteten eine Kantine ein und gründeten eine Krankenversicherung. Dies diente natürlich auch der Ressourcenschonung und -erhaltung, entsprang aber vor allem einem ernstgemeinten Ethos der Verantwortlichkeit. Die Marke hatte einen guten Ruf, versprach etwas Treues, Reines und Verlässliches. Daran glaubten die Kunden über Generationen. Die Mitarbeiter fühlten sich sicher sowie fair und ehrlich behandelt. Sie engagierten sich voll und blieben dem Unternehmen

meist ein Leben lang treu. Die Marke wurde international zu einem Synonym für alle ähnlichen Produkte auf dem Markt. Sie schien unerschütterlich.

Angekommen in der heutigen Zeit und mit zunehmender Einflussnahme von Shareholdern wurden diese Werte jedoch bald als verstaubt, unflexibel und harmoniesüchtig empfunden. Es war ein Kulturwandel nötig, der sich an den gelebten Markenwerten orientieren sollte. Doch die Großaktionäre setzten Vorstände mit amerikanischer 'Hire and Fire'-Mentalität und teilweise menschenverachtender Konfliktbereitschaft ein. Nach einigen Jahren bewirkte dies einen Exodus der Ikonen der Firmenkultur. Die verbleibenden Mitarbeiter fühlten sich nicht mehr sicher und dem Unternehmen nicht mehr verbunden. Zeitgleich häuften sich auch die beunruhigenden Nachrichten, die auch ihre negative Wirkung am Markt nicht verfehlten.

Gelebte Glaubwürdigkeit

Werte und Attribute einer Marke müssen in der Firmenkultur repräsentiert sein und von oben gelebt werden. Sie müssen natürlich auch regelmäßig hinterfragt und den sich ändernden Umständen angepasst werden. Nur so können Marken echte Glaubwürdigkeit entfalten und attraktiv für Mitarbeiter und Kunden sein.

Dr. Cristina Barth Frazzetta

