

# Unternehmer prägen Marken

## Markenmanagement im Nachfolgeprozess

Von Prof. Dr. Norbert Wieselhuber und Gustl F. Thum,  
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

*Nomen est omen. Für Familienunternehmen, deren Marken- und Familienname identisch sind, hat dieser Sinnspruch eine besondere Relevanz. Der Name wird nicht nur mit spezifischen Produkten/Leistungen assoziiert, sondern er wird auch mit dem Unternehmer, der für das Unternehmen Verantwortung trägt, gleichgesetzt. Als Person und Namens-träger wird er damit selbst zur Unternehmermarke. Im Nachfolgefall liegt der Fokus oftmals auf gesellschaftsrechtlichen und finanziellen Fragestellungen, ohne dabei die „Vererbung“ dieser Unternehmermarke zu thematisieren.*

### Unternehmer prägen Marken

Wenn Menschen mit ihrem Namen für Leistungen, Auftreten und Verhalten gegenüber Kunden, Lieferanten, Kapitalgebern und Mitarbeiter „bürge“, dann werden persönliches Ansehen und Verpflichtung sowie persönlicher Kredit in die Marke transferiert. Die Kraft jeder Marke entspricht dann dem kumulierten Ergebnis aller historischen und aktuellen Leistungen des Unternehmers. Als Markengeber muss der Unternehmer darauf achten und Einfluss nehmen, dass sich seine Werte und Ziele in der Markenführung niederschlagen. Er muss das durch ihn personalisierte Markenversprechen stetig über die Leistung der Marke einfordern.

### Die Unternehmermarke als Erfolgsfaktor

Die Marke bietet Differenzierung und ermöglicht mit ihrer Wettbewerbskraft im Markt eine spezifische Wertposition nachhaltig und ertragssichernd zu besetzen. Um diese Position zu halten, ist Kontinuität und Spezifik sowohl hinsichtlich jeder einzelnen Aktivität als auch über alle Erscheinungsformen der Marke hinweg notwendig; d.h. der gesamte Markenauftritt muss gesamthaft integriert sein. Wird dies vom Unternehmen realisiert,

ZU DEN PERSONEN: PROF. DR. N. WIESELHUBER UND GUSTL F. THUM

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber ist Vorsitzender der Geschäftsführung und Gustl F. Thum ist Leiter Marketing/PR bei der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH. W&P ist eine Management-Beratung für Familienunternehmen in Deutschland mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg. [www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)



Prof. Dr. N. Wieselhuber



Gustl F. Thum

bilden sich die Kunden ein Urteil über die Marke. Die Identifikation des Unternehmers mit der Unternehmermarke stellt damit einen einzigartigen Erfolgsfaktor dar, wobei die Unternehmermarke positiv wie negativ auf die Unternehmer-Persönlichkeit einzahlt. Die Chance liegt darin, dass der Unternehmer mit seiner Marke effizient und nachhaltig seine Ziele im Markt kommunizieren und Position beziehen kann. Die Gefahr besteht darin, dass die Lebensführung des Namensgebers oder Zweifel an seiner Kompetenz und Integrität der Marke schaden können. Hat sich die Kundschaft einmal ein positives Urteil über die Marke gebildet, so ist dies eine Leistungsverpflichtung für das Familienunternehmen. Denn der Kunde finanziert die gesamte Wertschöpfungskette nur, weil er davon ausgeht, dass seine bisherigen Erfahrungen mit der Marke durch die aktuellen Leistungen bestärkt werden. Und erst durch den Rückfluss dieses Geldes wird aus der Beziehung von Leistungsträger und Kundschaft ein erfolgreiches Markensystem, das die Ertragskraft des Unternehmers nachhaltig sichern kann.

### Herausforderung Nachfolge

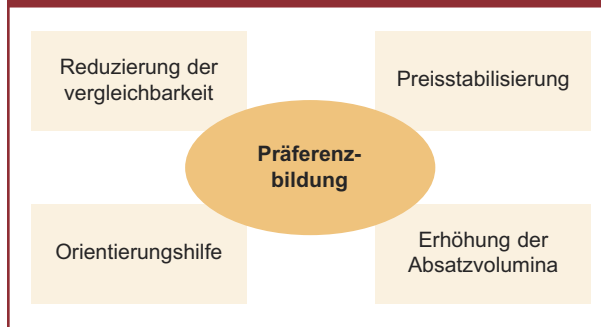
Doch wie kann dieses Markensystem, das im Falle von Familienunternehmen vom Senior zumeist durch Bauchentscheidungen in die jeweilige Marktposition geführt wurde, ohne Verlust an Markenkraft ertragssichernd an einen Nachfolger übertragen werden? Schließlich möchte jeder Senior, dass sein Werk erfolgreich weitergeführt

wird. Der Nachfolger möchte das Unternehmen auf aktuelle Bedingungen und moderne Ansprüche ausrichten, um es für die Zukunft zu sichern. Mit der Nachfolge kommen zudem häufig auch neue Manager, andere Ideen sowie fremde Interessen in das Unternehmen, und das Bewährte gilt plötzlich nicht mehr. Bereits in der Einleitung der Nachfolge ist damit ein Diskurs über Tradition und Moderne begründet, der eine große Herausforderung für die Weitergabe der Markenkraft an den Nachfolger bedeutet. Im Unterschied zu gesellschaftsrechtlichen und finanziellen Fragestellungen kann dieses Problem nicht durch Verträge gelöst werden. Das Bauchgefühl des Seniors für seine Marke lässt sich nur schwer vererben. Das bereits beschriebene Vertrauensverhältnis zwischen Kundschaft und Unternehmen ist durch Freiwilligkeit gekennzeichnet, sprich es bleibt nur so lange bestehen, wie Kunden von den Leistungen überzeugt sind. Es gilt also im Rahmen der Nachfolge, die Kunden an die Marke zu binden, um Wachstumschancen zu bewahren. Man spricht dabei auch von der „Markenvererbung“, einer möglichst verlustfreien Übergabe aller für den Unternehmenserfolg notwendigen Markenwerte an den Nachfolger. Während der Seniorunternehmer genau weiß, mit welchen Mitteln und Entscheidungen er die Marke geprägt und sich damit das Vertrauen seiner Kundschaft erarbeitet hat, bleibt für den Nachfolger nur die aktuelle Markenposition – der Weg dorthin und die notwendigen Rahmenbedingungen bleiben oftmals unklar. Doch wie kann diese unternehmerische Intuition („Bauchgefühl“) systematisiert und im Rahmen der Nachfolge weitergegeben werden? Wie kann das über Jahrzehnte gewachsene Wertegerüst einer Unternehmermarke, das ihren wirtschaftlichen Erfolg ausmacht, bewahrt werden?

### Markenmanagement in der Nachfolge

Eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge gelingt nur, wenn auf Seiten der nachfolgenden Generation Kenntnis herrscht über die konkreten Erfolgsmuster und Potenziale der Marke und damit über die Kausalitäten zwischen Unternehmensleistung und Markentreue in der Kundschaft. Während der für den erfolgreichen Markenaufbau verantwortliche Seniorunternehmer diese Zusammenhänge im Gefühl hatte, wundert sich die kommende Generation häufig erst, wenn es schon zu spät ist, über die weit

ABB. 1: WESENTLICHE FUNKTIONEN DER MARKE



Quelle: Dr. Wieselhuber & Partner

reichenden Konsequenzen. Dabei gilt: Je präziser die Kenntnis des Markensystems und damit der Mechanismen zur Fortsetzung erfolgreicher Kundenbindung und -bildung, desto stärker kann das nach der Nachfolge fehlende Bauchgefühl des Seniorunternehmers zur Markenführung durch ein Instrumentarium handhabbarer Einzelhandlungen in allen Bereichen des Unternehmens mit Kundenbezug überführt werden. Hierdurch kann gewährleistet werden, dass die Nachfolgegeneration die Marke anhand objektiver Kriterien steuern kann. Die Kenntnis auf Seiten des Nachfolgers allein reicht jedoch nicht aus, da die konkrete Anwendung des Instrumentariums und die Umsetzung mit Wirkung auf die Kunden von den Mitarbeitern ausgeführt werden. Deshalb empfiehlt es sich, alle markenrelevanten Aufgaben in Verbindung mit der jeweiligen Zielsetzung festzuschreiben und zu formalisieren, beispielsweise in einer für alle verpflichtenden „Markenfibelf“. Diese definiert dann die „Spielfeldgrenzen“ für jegliche Handlungen und Entscheidungen, die markendienlich sein sollen. Für jeden Arbeitsbereich wird festgelegt, was im Interesse der Marke getan werden muss.

### Fazit:

Familienunternehmen können durch die systematische Analyse und Dokumentation des Markensystems der Seniorgeneration die Gestaltung der Unternehmermarke vom intuitiven Bauchprozess entkoppeln und damit für die Nachfolgegeneration objektivierbar machen. Der Fortbestand des zentralen Unternehmenswertes, der Unternehmermarke, ist dadurch zunächst gesichert und deren Gestaltung auch nach erfolgter Nachfolge auf Basis klarer Vorgaben möglich.