Geschichte und Tradition – die Eckpfeiler der Unternehmensreputation*

Eugen Buß

„Der Mensch braucht zwei Dinge: Wurzeln und Flügel“ (Johann Wolfgang von Goethe)

Befasst man sich heute mit der Aktualität von Fragen der Tradition, ist eine Zeitdiagnose angebracht. In mehrfacher Hinsicht:

1. Geschichte und Tradition erfahren eine Renaissance

Die Sozialforscher machen in den letzten Jahren eine hochinteressante Beobachtung: Sie registrieren eine tiefgreifende Zäsur unseres Selbstverständnisses. Die Einstellung zu Sitte und Brauchtum, die weltanschaulichen und religiösen Überzeugungen der Menschen, die Inhalte wünschenswerter Lebenskonzeptionen, die Haltung gegenüber transnationalen Interessen, der neue Stellenwert lokaler und heimatlicher Bezüge – all das ist in Bewegung geraten.

Folgt man den empirischen Erhebungen der letzten Jahre, so steigt kontinuierlich das Geschichts- und Traditionsbewusstsein der Menschen in Deutschland. Je mehr Globalisierung und Transnationalisierung die historisch gewachsenen Strukturen in Europa verändern, um so mehr werden geschichtliche und regionale Bilder zur Richtschnur wünschenswerter Lebenskonzeptionen. Man könnte von einer Art Renaissance historischer und regionaler Bezüge im Selbstbild der Deutschen sprechen.

Der mit dieser Renaissance verbundene gesellschaftliche Umbruch verändert die Gründe, warum Menschen eine Organisation schätzen, welche Strategien des Marketing sie ansprechen, welche Formen der Kommunikation sie suchen, und welchen neuen Stellenwert sie der Tradition zumessen.

Menschen wollen in der Regel wissen, woher sie kommen, und wohin sie gehen. Sie suchen nach vertrauten Identitäten, nach Identifizierungsangeboten, die überdauern, die nicht von wechselnden Zeit- und Modeströmungen hinweggespült werden. Wie sich also auf der ökonomischen und technischen Seite Tendenzen zu einer Globalisierung bemerkbar machen, verlaufen parallel dazu Strömungen, die eine stärkere Betonung geschichtlicher Symbole und regionaler Bräuche und Vorstellungen zur Folge haben. Die Menschen identifizieren sich wieder vermehrt mit den kulturellen Besonderheiten und landsmannschaftlichen Traditionen, die für sie heimatliche und biografische Verbundenheit bedeuten. Geschichte und Region avancieren zu einem neuen Geländer der Orientierung, an dem entlang den Menschen Vertrautheit, Identität und Lebensgefühl zuwachsen.

Die Westfalen werden noch westfälischer, die Schwaben noch schwäbischer, die Hessen noch hessischer, die Sachsen noch sächsischer. Gerade Prozesse der Globalisierung führen zu einem entgegengesetzten Effekt, nämlich der Betonung lokaler und historischer Identitäten. Neben und trotz Welthandel, internationaler Telekommunikation, globalem Tourismus, internationaler Esskultur, Mode, Filme, Fernsehkanäle und Musik wird immer stärker das Bedürfnis nach eigener kultureller Identität und dessen Bewahrung offenkundig. Je stärker der „internationale Lebensstil“ (von den vereinigten Farben von

Benetton bis McDonalds) als standardisiert erlebt wird, desto stärker wird Halt in Identitätsbildern des Vertrauten und Nicht-Austauschbaren gesucht (z. B. im Dialekt, in der regionalen Kunst, im historischen Brauchtum, in lokaltypischen Veranstaltungen etc.).

Traditionsbilder versprechen Unmittelbarkeit, Vertrautheit und Selbstverständlichkeit, insbesondere wenn globale Strukturen mit Abstraktheit, Anonymität, Heimatlosigkeit und Bürokratisierung assoziiert werden. Der rasche soziale Wandel und die Globalisierung der Strukturen lassen Gefühle entstehen, wonach sich die Menschen Stück für Stück der Kontrolle über ihre Lebensverhältnisse entzogen sehen. Die „Tradition wird zum Ort der Sicherheit, der Kontrollfähigkeit in einem diffus großen Gefühlsglobus".

Aus dieser Diagnose folgt eine eigentümliche Ambivalenz: Gefordert wird auf der einen Seite eine grenzüberschreitende Loyalität gegenüber transnationalen Institutionen und Organisationen; wirksam sind dagegen auf der anderen Seite Mythen, Erfolge, Symbole einer erzählbaren Identitätsgeschichte. Gefordert werden Denationalisierungsprozesse, Akzeptanz der mit der Globalisierung einhergehenden Transformationsnotwendigkeiten; die Kernfragen der Menschen lauten aber: Wohin gehörst Du? Wem fühlst Du Dich verbunden? Mit wem verbindet Dich ein Gefühl von Nähe, von Zugehörigkeit, von Vertrautheit? Und im Hinblick auf Unternehmen: Was sind unsere gemeinsamen kulturellen Etappenerfahrungen? Welche Bilder teilen wir? Worin liegen die Wurzeln des Vertrauens?

Die eigentliche Grundfrage der Öffentlichkeit wird immer akuter: Wie kann man sich in der modernen Welt Identität als Bild vorstellen, in der sich die Menschen in ihrer Ortsumgebung selbst wiedererkennen? Und entsprechend: Wie kann man sich in der Wirtschaftswelt die Unternehmensidentität als eine Metapher vorstellen, die Ansehen und gleichzeitig Bindung vermittelt?

In der zunehmenden Wertschätzung einer regional und historisch verankerten Identität liegt die Antwort auf eine gesellschaftliche Entwicklung, die immer stärker auf einen transnationalen Code programmiert ist. Aus diesem Grund werden biografische Zugehörigkeitsgefühle und traditionelle Bilder wie ein knappes und überaus wertvolles Gut erlebt. Historische Identitätsbilder wirken wie eine Navigationsmetaphorik im Strom einer globalen Kommunikationsdynamik, in der werbetechnisch professionell arrangierte Kampagnen vor allem auf die emotionale Suggestivität zielen. Historische Identitätsbilder bilden einen reichen Fundus an unmissverständlicher Deutungsressource, mit denen immer komplexer werdende Alltags-Produkt- und Markenwelten interpretiert werden können.

Hinzu kommt: Angesichts der Erfahrung, dass die Welt als standardisiert, austauschbar, und gleichförmig erscheint; kurz: als entmystifiziert und entzaubert, wächst in Deutschland das Bedürfnis nach „emotionaler Dekoration" des Lebens, nach einem Stück „emotionaler Farbe": ein Stück Brokat auf einer grauen Tapete. Die graue Tapete – das ist die transnationale rationalisierte Systemwelt der Wirtschaft; Brokat – das ist der Versuch, in einer Welt der Globalisierungsökonomie ein Stück bildhafter, erfahrbarer historischer Identität zurückzugewinnen.

Aus diesem Grunde wächst das Interesse der Öffentlichkeit an der Geschichte von Unternehmen. Unternehmen treten gewollt oder ungewollt in eine öffentliche Arena, in der sich die Menschen verstärkt mit Traditionsbildern befassen. Grundlage für den Stellenwert der Traditionsarbeit in Deutschlands Unternehmen ist daher erstens das Identitätsverlangen der Menschen. Diesem Identitätsverlangen müssen sich die Unternehmen stellen. Wo ansonsten Produkt- und Imagewerbung sich zu einem oberflächlichen Impressionismus verquirlen, der vor allem schön anzusehen ist, ohne aber Bindung zu schaffen, verstärkt sich der Wunsch nach dauerhaften aus der Geschichte einer Organisation erwachsenen Leitbildern. Und hierin sind vor allem Marketing und die Unternehmenskommunikation gefordert.

2. Tradition als Distinktions- und Differenzierungspotential einer Marke

Die Frage nach der Traditionsarbeit hat eine weitere aus der Alltagserfahrung erwachsene praktische Daueraktualität. Sie stellt sich für

jedes Unternehmen, das sich klar darüber ist, dass ein Unternehmen eine eigene Identität hat. „Was ist der gute Ruf?“ heißt dann: „Welche Identität erzeugt den guten Ruf?“ Was unterscheidet uns als Unternehmen DaimlerChrysler oder Merck, Siemens oder Henkel von anderen Unternehmen, die in demselben Wirtschafts- und Sozialsystem mit der gleichen übergreifenden Kultur agieren? Unter dem Einfluss von rechtlichen Rahmenbedingungen haben sich die Unternehmen als Organisationen angeglichen. Trotzdem ist klar, dass Unterschiede bestehen, die nicht allein produkttypischer Natur sind. Sie ergeben sich schon allein aus den atmosphärischen Besonderheiten der Willkommenskultur eines Hauses bis hin zum Geist der Verbundenheit der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen – sie ergeben sich vor allem aber aus den Verschiedenheiten der jeweiligen Unternehmensgeschichte; mit anderen Worten: die spezifische Bedeutung, die Sonderstellung, die Unverwechselbarkeit, die Leitkompetenz einer Organisation, einer Marke lässt sich in der Regel nur aus ihrer Geschichte ableiten.

Daher ist das öffentliche Wahrnehmungsbild einer Organisation nicht der flüchtige Reflex der Öffentlichkeit auf medienwirksam arrangierte Thementrends oder werbewirksam inszenierten Produkt- oder Dienstleistungseigenschaften. Das öffentliche Markenbild einer Organisation greift über schwankende Alltagseindrücke hinaus. Sie fußt auf einer Firmengeschichte und auf der mit der Firmengeschichte verbundenen Wahrnehmungsgeschichte der Öffentlichkeit. Die Bedeutung der Tradition und Geschichte liegt im symbolischen Distinktions- und Differenzierungspotential einer Marke.

Ein einfaches Beispiel aus jüngster Vergangenheit: Der New Beetle mag unter Marketinggesichtspunkten lediglich die Aufarbeitung von Emotionen und Individualität bedeuten, die im kühlen Nutzen der Massenfahrzeuge Golf und Passat verloren gegangen sind; er mag unter Designgesichtspunkten eine Form darstellen, die das Original niemals zu übertreffen vermag; oder unter technischem Aspekt schließlich eher einen Rückschritt als Fortschritt repräsentieren. Aber unter dem Gesichtspunkt erfolgreichen Traditions-Managements ist der New Beetle eine in Technik gegossene Metapher eines Epochenbildes, das – und dies ist entscheidend – unverwechselbare Wiedererkennungseffekte mit den in der Geschichte des Unternehmens verankerten Leitideen fördert. Damit ist das Auto eine symbolische Manifestation für eine historische Legende, in der Erinnerungswerte mit Sehnsuchtsempfindungen zusammenfließen. Es fungiert als eine Art bildliches Ritual, das vertraute Imaginationen freisetzt und die Verständigung mit dem Hersteller stärkt. Indem der New Beetle eine Assoziationsfülle an historischen Bildern freisetzt, erzeugt er Image, ist er Quelle von Identität, ist er Reflexion von Epochenbildern und Werten, die mit der Marke VW verbunden werden.

Das enorme Differenzierungs- und Distinktionspotential von Tradition wird in Deutschlands Großunternehmen verschenkt. Ein Blick in die Medien gibt auf die Frage nach dem gegenwärtigen Selbstverständnis vieler PR-Verantwortlicher die Antwort. Image gehört offenbar den Zeitgeistarrangeuren. Jede Organisation scheint sich durch Abriss herkömmlicher Symbole und Werte immer wieder neu definieren zu wollen. Jede Manager- und PR-Generation schneidert sich offenbar das passende Kleid. Eigentlich gehört die kommunikative Abrissbirne in das Logo vieler Organisationen. Beispielsweise hat Mercedes Benz das ungemein assoziationsreiche, plastische und unverwechselbare „Ihr guter Stern“ durch ein assoziationsloses und verwechselbares „Die Zukunft des Automobils“ ersetzt.

Die Selbstpräsentation vieler Organisationen in der Öffentlichkeit wird modernen Reputationsanforderungen nicht gerecht. Es fehlt an historisch verankerten Wiederkennungsmetaphern. Die Vergangenheit wird auf dem Altar des Fortschritts geopfert. Verschenkt werden öffentliche Bindungsbedürfnisse, die nicht bedient werden. Verschenkt wird auch ein Stück jener Wertidentität, die den guten Ruf begründet. Verschenkt wird schließlich ein Stück kultureller Unternehmensautorität. Ob sich eine Organisation dessen bewusst ist oder nicht – der auf die Geschichte einer Organisation gegründete Assoziations- und Distinktionskern bildet die eigentliche Essenz eines modernen Imagebildes.

3. Tradition als Imagekern eines Unternehmens

Was beurteilen wir eigentlich, wenn wir gefragt werden, wie wir das Image oder den Ruf einer Organisation sehen? Schätzen wir dann ein, was wir von dieser Organisation in letzter Zeit gehört und gelesen haben? Lassen wir Revue passieren, an welche Schlagzeilen wir uns besonders erinnern, welcher Artikel besonders auffiel? Oder denken wir eher an tiefer liegende Vorstellungsbilder, die sich im Laufe der Jahre in unsere Köpfe oder auch Herzen eingenistet haben, an Erfahrungen der Elterngeneration, an verbreitete Epochenbilder, an Traditionswerte, an das, was man sich unter Freunden, Kollegen, am Arbeitsplatz, in der Familie oder Nachbarschaft erzählt?

Kern unseres Imageverständnisses ist stets ein tieferliegendes, festumrissenes Vorstellungsbild. Image ist kein Augenblickseindruck. So vielfältig seine Ursachen sein mögen, seine Entstehungsgeschichte verweist stets auf historisch gewachsene unternehmens- oder organisationstypische Besonderheiten. Jedes Image hat seine eigene charakteristische Vorgeschichte.

Öffentliche Schadenfreude gegenüber einem Unternehmen wie beim viel zitierten „Elchtest" sind zwar die schlagzeilenträchtige Reaktion auf ein akutes Problem; sie bilden aber nicht den Kern einer Imagevorstellung. Vielmehr ist Image die Chiffre eines tiefer verwurzelten Erfahrungszusammenhangs, in dem Augenblickseindrücke mit der Identitätsgeschichte einer Organisation in Einklang gebracht werden.

Die Vorstellungen, die sich auf das Erscheinungsbild einer Organisation beziehen, haben demnach eine Doppelnatur:

- einerseits eine Art kurzfristiges und schwankendes Oberflächenbild, ein Ad-hoc-Bild im Sinne eines spontanen Eindrucks – dieses Bild ist flüchtig;
- andererseits ein tiefenstrukturelles Bild: ein Bild, das eine historische Wurzel hat, das sich gegen wechselnde Themen- oder Zeittrends immunisiert und überdauert.

Man muss also unterscheiden zwischen den vorübergehenden, flüchtigen Einflüssen von Stimmungseindrücken auf die öffentliche Meinungsbildung (*Ad-hoc-Image*) und den stabilen, historisch verankerten „Sockelbildern" der Öffentlichkeit von einer Organisation (*Sockel- oder Tiefenimage*). Beide können sich durchaus überlagern. Aber immer ist das historisch abgelagerte Sockelbild maßgeblich für das öffentliche Ansehen einer Organisation, für die Reputation eines Unternehmens.

Image im Sinn einer Sockel-Identität hat also nichts mit bloßen Stimmungseindrücken zu tun; mit Image sind auch nicht reine Akzeptanzwerte gemeint, die sich im Rahmen von Recall-Messung, Kontaktbeobachtung, Resonanzanalyse oder bloßer Marktforschung messen lassen.

Das Sockelimage als vitaler Ausdruck von Geschichte und Tradition setzt an tief verankerten Vorstellungsbildern an; es wendet sich gegen inflationär entwertetes zum puren Effekt erstarrtes Werbeschönes und gegen die fragmentierte Bildsprache des Hier und Jetzt.

Das öffentliche Ansehen einer Organisation verdankt sich daher keineswegs nur seinen werbeinszenierten Effekten, sondern eher seiner traditionsbezogenen Unterfütterung, dem Spiel mit historischen Symbolen, den Traditionswerten, gegebenenfalls auch den Mythen, Ikonographien und den Identifikationsangeboten aus dem Archetypenfundus einer Gesellschaft. Image- und Reputationsstrategien funktionieren nur, wenn sie auf der tieferen historisch gefärbten Assoziationsebene ihren Dienst tun.

Dies hat weitreichende Konsequenzen für ein modernes Marketing- und Kommunikationsverständnis: Weil das Sockelimage primär durch historisch gewachsene Bilder seine Plastizität erhält, die Werbung dagegen mit dem Aufmerksamkeitsfaktor des Ad-hoc-Images rechnet, können beide kollidieren. Ohne eingebunden zu sein in den historisch gewachsenen Assoziationsrahmen der Öffentlichkeit erfüllen Werbebotschaften ihre Rolle mit dem Gestus eines Schleppers, ihre Informationen sind Animierphasen ohne Dialog. Die zumeist werbetechnisch geschickt inszenierten und professionell arrangierten Kampagnen dienen eher der Herstellung suggestiver Bilder als der Untermauerung einer gewachsenen Identität. Der Unterschied liegt

letztlich darin, dass, wer ein Traditionsimage bedient, eine Art gemeinsamen kulturellen Erfahrungsdialog mit der Öffentlichkeit führt; wer dagegen das Ad-hoc-Image im Auge hat, sich allenfalls ins „Gerede“ bringt. Wo ein Unternehmen eine eher zeitgeistige, werbetaktische Kommunikation praktiziert, gleicht dies eher einer Art demonstrativen Appells an die spontane Akklamationsbereitschaft ihrer Zielgruppen und weniger der nachhaltigen Stärkung der öffentlichen Bindung.

Zwischenfazit: Das öffentliche Ansehen einer Organisation korreliert immer stärker mit ihren Geschichts- und Traditionsbildern. Reputationsmanagement heißt dann Traditionsmanagement. Daraus lässt sich nur eine Schlussfolgerung ableiten: Marketing und Kommunikation haben die Aufgabe, die in der eigenen Geschichte liegenden Identitätsbilder wieder lebendig zu machen. Die Wiederbesinnung auf historische Sinnbilder bzw. auf historische Symbole und Erfolgsgeschichten spielen für das öffentliche Ansehen eine größere Rolle als zumeist angenommen. Sie bilden die authentische Essenz einer Organisation, das, was sich in einer breiteren Öffentlichkeit als wirksames Image-Sediment ablagert.

4. Tradition als Aufmerksamkeitsportal für Marketing und Unternehmenskommunikation

Die Bedeutung von Tradition liegt viertens im besonderen Charakter der modernen Informationsgesellschaft. Gegenwärtig lassen sich eine Reihe von Tendenzen ausmachen, die Marketing und PR vor besondere Herausforderungen stellen:

Die Wettbewerbsbedingungen haben sich in vielen Teilmärkten verschärft. Immer neue Unternehmen und Organisationen konkurrieren um das knappe Gut „Aufmerksamkeit“. Der wachsende Wettbewerbsdruck führt zu einer Verlagerung vom Produktwettbewerb zum Kommunikationswettbewerb, aber auch zum Wettbewerb um die besten Mitarbeiter. Im Zusammenhang mit dem epochalen Wandel zur Information-Driven-Economy ist nicht Information das dringlichste Problem, sondern Aufmerksamkeit. Faktischer Zeitdruck und Informationsfülle rufen Abwehrreaktionen bei den öffentlichen Adressaten hervor. Die Aufgabe der Unternehmenskommunikation ist es daher, mit Hilfe von tief und nachhaltig wirkenden Traditionsbildern (Nivea, Persil etc.) eine Art „Aufmerksamkeitsportal“ zu schaffen und über sie öffentliche „Aufmerksamkeitsgemeinschaften“ herzustellen.

Hinzu kommt: Auch auf der Ebene allgemeiner Botschaften und Werte herrscht ein regelrechter Verdrängungswettbewerb. Die generellen Positionierungsziele und Leistungsversprechen vieler Unternehmen sind nicht nur relativ abstrakt, sondern größtenteils auch austauschbar. Es fehlt an unverwechselbarem Differenzierungspotential. Ohne in konkrete Inhalte übersetzt zu werden, bleiben viele Unternehmensleitbilder bloße „me-too-Produkte“. Sie verfügen über keinerlei Bindungs- oder Reputationspotential.

Auch Produkte und Leistungen werden vermehrt austauschbar. Wenn aber kein entscheidender Vorteil mehr gegenüber den Mitbewerbern erreicht werden kann, wenn technische Leistungsmerkmale zunehmend vergleichbar werden, wenn Service und Dienstleistungsangebote sich ähneln, ändert sich auch der Wettbewerb. Der wachsende Wettbewerbsdruck führt zu einer Verlagerung vom Produktwettbewerb über den Problemlösungswettbewerb zum Reputationswettbewerb. Auf dem Feld der Konkurrenz wird dann nicht mehr um die bessere Problemlösung gerungen, sondern um Aufmerksamkeit, Identität und Reputation gefochten. Sie ermöglichen erst eine trennscharfe Abgrenzung im Wettbewerbsfeld und schaffen Distinktions- und Reputationsgewinne.

Damit rückt die Traditionsarbeit in den Mittelpunkt des Markenmanagements. Traditionsbilder wirken wie eine Navigationsmetaphorik im Strom der Informationen; um sie herum sind über die Jahre der Reifung eine Welt von Assoziationen, Erlebnissen, Geschichten und Mythen entstanden, die Identität und Reputation erzeugen. Hierin liegt die eigentliche Faszinationsenergie von Traditionsbildern. Der in Zukunft immer stärker werdende Wettbewerb um Reputation macht gewachsene Traditionsbilder zu einem einzigartigen Faustpfand. Er schafft die

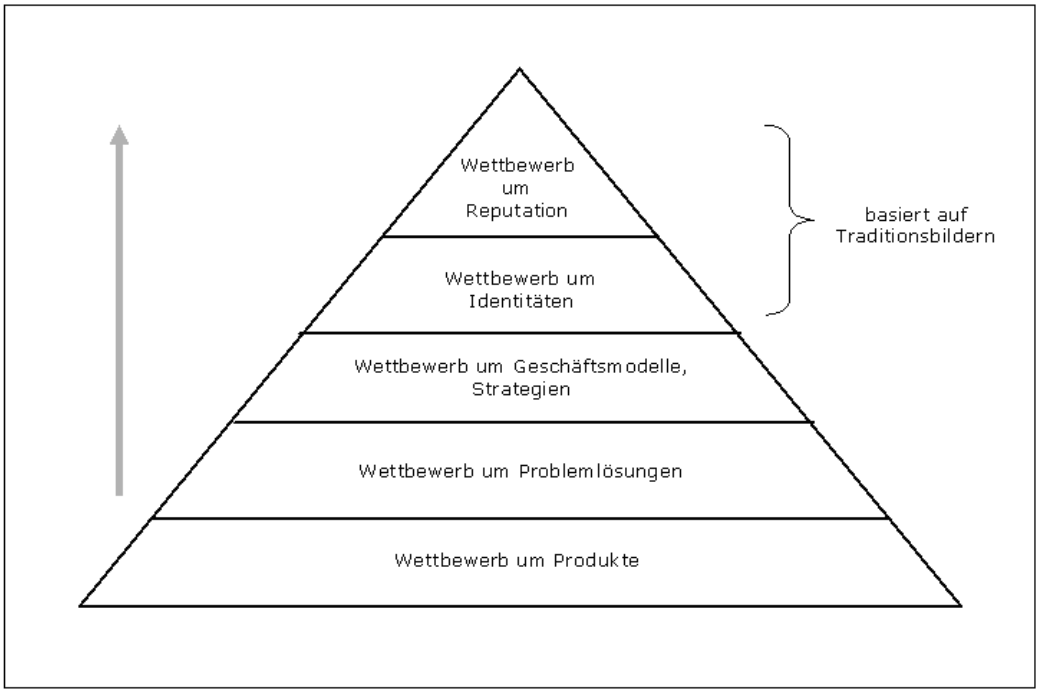

Abbildung 1: Wettbewerbspyramide © Prof. Dr. Buß

eigentlichen Präferenzen im Wettbewerb um den Unternehmenserfolg.

5. Tradition: die Kraft historischer Sinnbilder

Der wichtigste Bedeutungskern der Tradition liegt in seiner symbolischen Wirkung. Seit Urzeiten verwendet der Mensch Symbole in der Kommunikation. Ohne Symbole wären religiöse Bewegungen, Rechtssysteme, militärische Strukturen, politische Ordnungen oder gesellschaftliche Institutionen gescheitert. Und ohne Symbole wären Liebesbeziehungen ebenso wenig denkbar wie kriegerische Auseinandersetzungen.

Doch diese historische Erfahrung bleibt erstaunlicherweise im Marketing und in der Kommunikation auf der Strecke. Denken in symbolischen Kategorien „passt nicht" zur gewachsenen betriebswirtschaftlichen Denk- und Problemlösungsmodalität. Und doch gibt es eine eherne Regel sozialer Kommunikation: Menschen leben nach wie vor in einer Symbol- und Zeichenwelt, der sie sich bedienen und der sie Sinn entnehmen. Sie sind gleichsam gezwungen, symbolische Zeichen zu dechiffrieren, wollen sie sich orientieren. Und dies gilt ganz besonders in modernen komplexen Märkten.

Die Signalfunktion von Traditionssymbolen ist vor diesem Hintergrund die Umschreibung eines Anspruchs: der Anspruch der Öffentlichkeit auf Wiedererkennbarkeit einer Organisation. Gerade weil die konkreten Konturen von Unternehmen durch die Transformationsnotwendigkeiten moderner Gesellschaften und Märkte unscharf werden, erhöht sich die Notwendigkeit eindeutiger Signale an die Öffentlichkeit. Erfolgreiches Markenmanagement benötigt daher zweierlei: eine historisch gewachsenen Produkt- und Wertidentität – also das, was ein Unternehmen im innersten kennzeichnet – und ein ihr entsprechendes symbolisches Inventar zur Verständigung mit der Öffentlichkeit.

Traditions-Symbole bedeuten eine Art „Markierung" der Organisation im kollektiven Gedächtnis der Öffentlichkeit. Sie sind Erinnerungsmarken. Und damit leistet das Traditionskonzept

einen wichtigen Beitrag für ein erfolgreiches Marken-Management: Es verankert Sinnbilder über eine Marke im öffentlichen Gedächtnis; und avanciert damit zugleich zu einer Chiffre von Bekanntheit und Ansehen.

Traditionsbilder enthüllen daher eine Welt, die der unmittelbaren Erfahrung auf der reinen Produktebene in der Regel gar nicht zugänglich zu sein braucht. Beispielsweise bildet die Symbolkraft des Daimler-Benz Sterns eine ganz zentrale Navigations- und Leitbildmetaphorik; die sinnbildliche Symbolkraft amalgamiert unterschiedlichste Erfahrungsebenen:

- *historische Bezüge* wie Klassik, Tradition, Geschichte des Automobilbaus;
- daneben *technische Werte* wie Techniküberlegenheit, Qualität, Exzellenz;
- ferner *soziale Werte* wie Autorität, Sicherheit, Kompetenz;
- schließlich *emotionale Werte* wie Stolz, Status, Träume, Selbstwertgefühle etc.

Gerade weil der Stern nicht darauf beschränkt ist, nur sich selbst zu bezeichnen, funktioniert er als überdauerndes Symbol: Der Stern ist mehrdimensional, Vergangenes soll sinnliche Präsenz bekommen, Unsichtbares sichtbar, Unausdrückbares ausdrückbar, Unbekanntes durch Bekanntes zugänglich werden. Über das Sternensymbol wird eine Erfahrungsbreite erreicht, die auf direktem Wege unerreichbar ist. Der Stern als Symbol einer Geschichte erzeugt einen „Mehr-Sinn“, als durch das bloße Fahrzeug vordergründig erreicht werden kann. Mit anderen Worten: die Symbolik der Traditionsbilder vereint unterschiedliche Wirklichkeitsebenen: konkrete und vorgestellte, rationale und emotionale, profane und sakrale, technische und soziale etc. Aber immer sind vor allem zwei Ebenen aufeinander bezogen: Vergangenheit und Gegenwart, Sinn- und Sachbereich.

Traditionsbilder repräsentieren also. In dieser Funktion bilden sie eine andere, eine zweite tiefere Realitätsebene eines Unternehmens. Der mit dem Mercedes-Stern verbundene Assoziationsraum stellt eine Art dauerhafte symbolische Zweitfassung von DaimlerChrysler dar, die gegenüber den realen, vergänglichen und kritischen Alltagserfahrungen relativ immun ist. Traditionsbilder verweisen auf eine tiefere, verborgene Wirklichkeit, auf eine über ihr äußeres Zeichen hinausgehende zweite Bedeutung.

Dieses „Zweitbild eines Unternehmens“ ist die symbolische Verdichtung eines tieferen historisch verankerten Erfahrungssubstrats. Es kann an Werten und Mythen orientiert sein, es kann auf Empfindungen oder auch auf technischen Leistungen beruhen; doch was es im Einzelfall auch ist – jedes Unternehmen, das auf eine Geschichte verweisen kann, löst die unterschiedlichste Assoziationen aus – von Vertrauen bis Wohlbefinden, vom Kompetenz bis Sachlichkeit, von Qualität bis Lebensgefühl. Nicht das Produkt als solches bestimmt die Reputation einer Organisation, sondern die über Traditions-Symbole gesteuerte Interpretationsleistung der Öffentlichkeit.

Traditionsbilder stellen der vergänglichen betriebswirtschaftlichen Unternehmenswirklichkeit eine etwas andere symbolische Unternehmenswirklichkeit gegenüber, der rationalen Nutzenbindung eine emotionale Verständigungsbindung, die der sperrigen Produkt- und Alltagswelt eines Unternehmens entflieht. Traditionsbilder sind in dieser Funktion gleichbedeutend mit einem Sinnbild, sie bilden eine Gegenständlichkeit von Gewesenem und Nichtgewesenem, von Vergangenem und Aktuellem, von Irrationalem und Rationalem und schaffen damit etwas, was die rein betriebswirtschaftliche Problemlösungswelt nie schafft: Metaphern der Verbundenheit und Gemeinsamkeit.

Zwischenfazit: Marken werden heute in der Regel nicht als Symbolwerte im Sinne von Traditionsbildern kommuniziert, sondern eher als technisch-wirtschaftliche oder emotionale Botschaften. Damit entzieht man den Marken einen großen Teil ihres möglichen Potentials und ihres Unternehmenswertes. Dabei beobachten die Sozialforscher, dass gerade heute die Menschen ein unstillbares Verlangen nach symbolischer Kommunikation haben. Je weniger der einzelne imstande ist, in der nicht mehr fassbaren technischen Informationskomplexität unserer Gesellschaft die Orientierung zu finden, um so eher sucht er nach einem Geländer, an dem entlang ihm Sicherheit, Sinn, Bedeutung, Lebensgefühl

etc. zuwachsen. Letztlich avancieren wir alle zu symbolischen „Bettlern". Daher sollte die moderne Marken- und Marketingkommunikation sich sehr viel stärker der Kraft historischer Bilder bedienen, will sie auf Dauer erfolgreich sein.

6. Vertrauen als Erfolgsfaktor von Tradition

Vertrauen ist eine Schlüsselkategorie für das öffentliche Ansehen einer Organisation. Allerdings: Dem gestiegenen Anspruch nach Vertrauensbedürfnissen tragen die meisten Unternehmen in Deutschland kaum Rechnung. Der Kommunikations- und Marketingpolitik deutscher Unternehmen wird von der Öffentlichkeit wenig Glaubwürdigkeit bescheinigt. Sie wird vielmehr als defensiv, halbherzig und unvollständig gedeutet.

Sehr nachdenklich macht es nämlich, was knapp die Hälfte der Bundesbürger kürzlich auf die Frage äußerte: Haben Sie Vertrauen zu Unternehmen? Ihr klares „Nein" passt so gar nicht zu den Visionen, die die Kommunikationsstrategen vieler Unternehmen über ihr Bild von Offenheit und Transparenz skizzieren. Glaubt man den Deutschen, dann haben sie begonnen, ihr bisheriges Verhältnis zu Unternehmen neu zu definieren.

Das Institut für Demoskopie Allensbach und Emnid führten in den vergangenen 15 Jahren eine repräsentative Umfrage zum Vertrauen der Deutschen gegenüber großen Wirtschaftsunternehmen durch. Es wurde gefragt, ob man eher viel oder wenig Vertrauen in die Unternehmen setze.

Aus den empirischen Befunden geht eines klar hervor: Trotz zunehmender Professionalität in der Informationspolitik vieler Unternehmen ist das Vertrauen der Öffentlichkeit gegenüber der Wirtschaft stetig gesunken. Trotz wachsenden Ressourceneinsatzes in der Öffentlichkeitsarbeit geht die Glaubwürdigkeit eher geschwächt als gestärkt aus der neueren Entwicklung hervor. Hier stimmen offenbar Mittelverwendung sowie vor allem Denk- und Methodenansatz der herkömmlichen Kommunikation nicht mehr. Trotz massiven Medien- und Informationseinsatzes wird der Glaubwürdigkeit und Transparenz der Kommunikationspolitik von Organisationen und Institutionen ein eher schlechtes Zeugnis ausgestellt:

- Drei Viertel der Bevölkerung setzen wenig oder kein Vertrauen in Unternehmen;
- auch die Frage nach der idealen Welt des Bundesbürgers weist auf das mangelnde Vertrauen in Großunternehmen hin. Nur für 28% der Bevölkerung gehören Großunternehmen zum Bild von einer idealen Welt – mit deutlich abnehmender Tendenz

Wachsende Vertrauensdefizite, nicht nur in Unternehmen, sondern auch in Demokratie, Justiz, Verwaltung und Kirchen kennzeichnen die emotionale Landkarte Deutschlands. Die modernen Institutionen werden offenbar den gestiegenen Vertrauensbedürfnissen der Deutschen nicht mehr gerecht. Auf das Statement „*Die Unternehmen müssen transparenter, offener und glaubwürdiger informieren. Bitte geben Sie an, inwieweit Sie dieser Meinung zustimmen*" haben ca. 80% der Deutschen bekundet, dass ihnen das gegenwärtig praktizierte Maß an Offenheit und Glaubwürdigkeit bei weitem nicht ausreicht. Nur 7% der Deutschen halten die Informationen von Unternehmen für durchweg glaubwürdig. Das Vertrauen in Manager und Politiker ist gleichermaßen erschüttert.

Die Konzentration auf technische, programmatische oder betriebswirtschaftliche Nutzenfaktoren droht nachhaltig einen Wertfaktor zu schädigen, der die Substanz einer Organisation im innersten zusammenhält: die aus der Tradition und Geschichte resultierende Glaubwürdigkeit.

Vertrauen und Reputation sind eng verwandt. Das Ansehen einer Organisation ist immer zugleich ein Indikator für deren Vertrauenswürdigkeit. Umgekehrt resultiert fehlende Akzeptanz wesentlich aus fehlendem Vertrauen.

Fazit: Mangelndes Vertrauen der Öffentlichkeit in ein Unternehmen ist immer zugleich auch Ausdruck einer mangelnden Wertschätzung des Managements gegenüber der eigenen Tradition und den in ihr liegenden Glaubwürdigkeitspotentialen.

Daraus ergibt sich für Marketing und Kommunikation eine wesentliche Konsequenz: Vertrau-

en wird stets aus der Geschichte eines Unternehmens symbolisch gebildet und kontrolliert. Viele Alltags-Informationen werden dann gar nicht wahrgenommen, indifferent erlebt, abgedunkelt oder bagatellisiert. Das Vertrauensbild einer Organisation wird, wenn es sich auf bewährte Traditionsbilder beziehen kann, also durch Schwellen kontrolliert und ist daher relativ stabil. Vertrauen, das auf einer Erfahrungsgeschichte beruht, ist demnach bis zu einem hohen Grad enttäuschungsfest. Und darin liegt der enorme Beitrag der Tradition für das öffentliche Ansehen einerseits und die Bindung der Konsumenten andererseits. Vertrauen schafft dauerhafte Bindungs- und Reputationspotentiale.

Allerdings lassen die heute herrschenden Kommunikationstechniken in vielen Unternehmen das Bedürfnis der Öffentlichkeit nach berechenbaren Vertrauensstandards außer acht. Programme zur kontinuierlichen Leistungsverbesserung oder zur Zertifizierung versprechen nur, dass sich die internen Regeln der Organisation ändern. Marketingtechniken sehen die Teilöffentlichkeiten und Stakeholder allenfalls als latent akklamationsbereite Größe. Neue Instrumente von Public Relations setzen vor allen am Aufmerksamkeitswert von Informationen an. Obwohl viele Unternehmen daran arbeiten, die Qualität öffentlicher Beziehungen zu optimieren, obwohl sie keine Anstrengung scheuen, alles „richtig“ zu machen, setzen sie trotzdem ihr öffentliches Erscheinungsbild wachsenden Gefährdungen aus, weil sie auf dem Auge der in der Tradition liegenden Vertrauensmetaphern blind sind.

7. Wertschöpfung durch Tradition

Die Bedeutung von Reputation wächst zweifellos. Trotzdem ist den meisten Verantwortlichen nach wie vor unklar, welche wirtschaftlichen Auswirkungen geglückte und in die Unternehmenspolitik einbezogene Traditionsarbeit hat. Verbessert aktives Traditionsmanagement die Marktstellung? Gibt es einen direkten Zusammenhang zwischen historisch gewachsener Reputation und messbarem Betriebserfolg?

Fragen dieser Art werden gegenwärtig selten gestellt. Solange im deutschen Bilanzrecht das Reputationskapital einer Marke mit null Euro berücksichtigt wird, gibt es für viele Unternehmer keinen Grund, durch Kommunikation der Markenhistorie etwas für das eigene Ansehen zu tun.

Ökonomisch betrachtet bildet der Einsatz von Traditionsbildern ein validiertes Verfahren zur Generierung von Preispremiumakzeptanz. Tradition erhöht den Markenertrag. Wie in einer branchenübergreifenden Konsumentenbefragung empirisch ermittelt wurde, fungiert Tradition als zentraler Markenwert-Treiber. Markentradition (Brand Heritage) und die mit ihr verbundenen Werte tragen zu einer deutlich höheren Kontinuität der öffentlichen Wahrnehmung, Authentizität, Glaubwürdigkeit und Kompetenz aus Sicht von Kunden und Öffentlichkeit bei. Brand Heritage von Unternehmen wie Dr. Oetker, BMW, Meissener Porzellan, Lange & Söhne schaffen einen unmittelbaren Grundnutzen und damit zugleich auch Wirtschaftlichkeits- und Premiumpotentiale. Beispielsweise sehen ca. 80% der Kunden von Mercedes Benz in der Tradition der Marke die Grundlage für ihre Loyalität.

Indifferenz gegenüber der Bedeutung der Markenhistorie erweist sich demnach als Wachstumshindernis. Der durch Traditionsbilder gewachsene gute Ruf wirkt vielfältig: nach innen auf die Motivation der Mitarbeiter, nach außen auf die Treue der Kunden, auf die Akzeptanz der Öffentlichkeit oder auf bessere Chancen der Rekrutierung von Kompetenz. Die durch die Tradition geformten Symbolbilder eines Unternehmens sind demnach nicht ein beiläufiges „Etwas“, sondern gehen konstitutiv in die Wertschöpfung eines Unternehmens ein. Traditionsbilder im Sinn öffentlicher Akzeptanz sind ein wirtschaftliches Gut. Daher fungieren Traditionsbilder quasi als eine Art Akquisitionswährung. Akquisition im Sinne von Kundenbindung, Mitarbeiterbindung und Öffentlichkeitsbindung. Die Identitätsgeschichte einer Organisation ist eine der wichtigsten, wenn nicht die wichtigste Erfolgsressource des öffentlichen Ansehens. Sie schafft emotionale Mehrwerte wie Zugehörigkeit, Identifikation, Aufmerksamkeitsportale und Reputation.

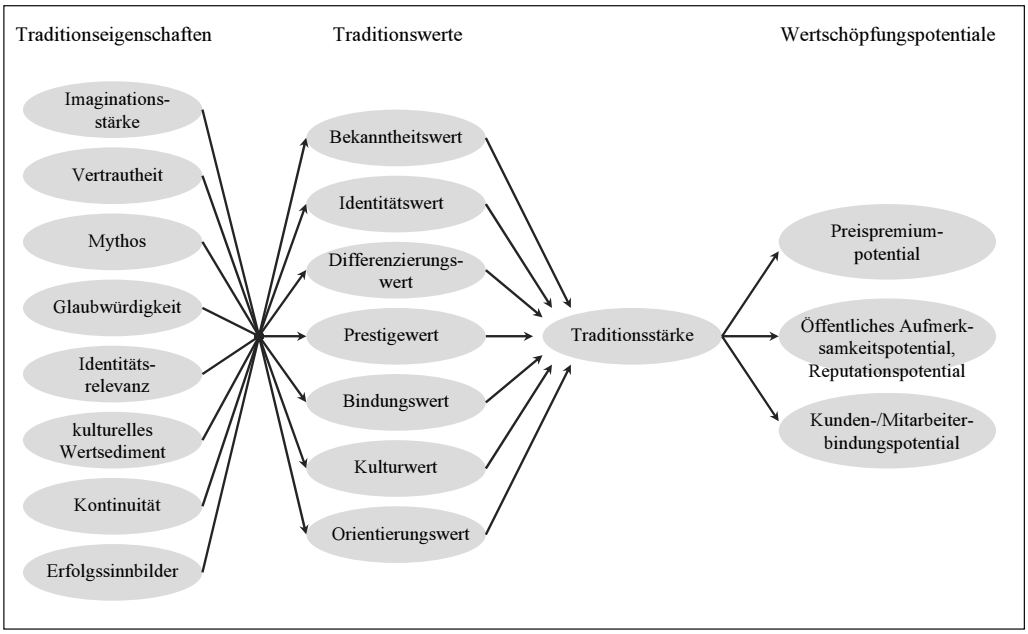

Abbildung 2: Ökonomische Premiumpotentiale von Tradition © Prof. Dr. E. Buß

8. Erfolgsfaktor von Traditionsbildern und Markenhistorie: Identität

Die Tradition eines Unternehmens begründet tief verankerte Vorstellungsbilder. Sie sorgen für Stillstand im Bilderrauschen moderner Medien, im Strom der Informationsflut der Werbung und sorgen zugleich für jene Ruhepunkte, von denen öffentliche Bindungen an ein Unternehmen ihren Ausgang nehmen. Sie sorgen für die eigentliche Essenz der Kundenbindung. Sie sorgen für Identität.

Identität ist ein Begriff, der einer Organisation Kopfschmerzen bereiten kann. So schlagen denn einige Praktiker vor, sich von Identitätskonzepten gänzlich zu verabschieden. Als Argument wird vorgebracht, dass Tradition und Geschichte eines Unternehmens eher lähmen, als dass sie imstande wären, Innovationskräfte zu entfalten.

Andere, die dem Konzept der Identität nicht minder skeptisch gegenüberstehen, machen geltend, dass sich Unternehmen in einer schnellebigen Zeit immer wieder an veränderte Orientierungen der Kunden und Öffentlichkeit anpassen müssen, wollen sie Erfolg haben.

Es gibt aber einen guten Grund, der dafür spricht, dem Problem der Organisationsidentität aufgeschlossen zu begegnen: Wirtschaftliche Transaktionen sind in der Regel anonyme Beziehungen – man tritt beim Kauf einer Aktie nicht der Organisation gegenüber, eben so wenig beim Kauf eines Autos oder einer Zahnpasta. Moderne wirtschaftliche Interaktionen sind vorwiegend „gesichtslose Interaktionen“ (Anthony Giddens). Sie sind typischerweise Beziehungen unter Fremden. Fremdheit bietet jedoch keine Grundlage für öffentliches Ansehen. Wie kann Reputation in „entbetteten, gesichtslosen Interaktionen“ erzeugt werden, wenn man dem Hersteller nie begegnet ist – wie kann eine abstrakte Organisation ein Gesicht bekommen? Um Vertrauensbeziehungen zwischen einer Organisation und der Öffentlichkeit aufzubauen, bedarf es einer historisch gewachsenen Organisationsidentität. Es bedarf einer Geschichte.

Es ist relativ leicht, dem persönlich bekannten Dorfmetzger zu vertrauen, dass seine Erzeugnisse artgerechter lokaler Tierhaltung entstammen, aber dem europaweit agierenden Fleischkonzern? Über Identitätsbildung erhalten Unterneh-

men ein Gesicht – über Identität können gesichtsunabhängige, anonyme Marktbeziehungen transformiert werden in gesichtsabhängige Beziehungen. Traditionsarbeit im Sinne von Identitätsarbeit kann daher als eine Art „Rückbettungsmechanismus“ bezeichnet werden.

Ein klar fokussiertes Identitätsbild und ein im Ruf hervorragendes Unternehmen ist immer nur diesjenige, das einer hervorragenden Geschichte folgt. Dazu bedarf es sogenannter „Selbsterzählungen“ einer Organisation. Über wettbewerbsdifferenzierende Selbstbeschreibungen oder wie man neuerdings auch sagt: „corporate-stories“ bzw. „company-stories“, bestimmt eine Organisation sich selbst, gewinnt ein Gesicht, wird plastisch sichtbar, hebt sich von der Konkurrenz ab, erhält eine Identität, die kommunizierbar ist.

Erzählbare Unternehmensgeschichten erfüllen für die Entstehung von Ansehen wichtige Funktionen: Sie erst machen eine Organisation „erkennbar“; erklären das vergangene Handeln und verleihen ihm Sinn; sie begründen zugleich künftiges Handeln und festigen die Bindungen zur Öffentlichkeit. Beispiele für solche Selbsterzählungen bilden:

- die Gründungsgeschichte eines Unternehmens;
- Historische Reputationsmerkmale (Worauf ist ein Unternehmen stolz gewesen? Wo war der Schauplatz seiner Erfolge?);
- die in der Tradition einer Organisation begründeten Wertprinzipien;
- die Lebensgeschichte eines Konstrukteurs;
- die Geschichte eines akzeptierten Vorbildes, der vielleicht besonders erfolgreich war oder eine existentielle Krise gemeistert hat;
- Darstellung von Legenden, von Produktgeschichten oder Erfolgsgeschichten, die eine besondere öffentliche Aufmerksamkeit gefunden haben; welches „Karrieremodell“ und welche Erfolgsetappen liegen der eigenen Geschichte zugrunde?
- historische Zäsuren, die das Selbstverständnis der Mitarbeiter entscheidend geprägt haben;
- Mythen, die sich um Produkte oder Erfolge ranken,
- historische Innovationen, auf die ein Unternehmen stolz ist;
- die regionale Verankerung und die in der Region in der Vergangenheit wahrgenommene Verantwortung;
- Was sind die eigentlichen geschichtliche „essentials“? Was waren und was sind die Verpflichtungen? Worin liegen die Versprechungen?

Jedes Selbstbeschreibungskonzept im Sinn der Identität macht den nicht alltäglichen, überdauernden Deutungskern, den eigentlichen thematischen Kern einer Organisation sichtbar. Es führt zwangsläufig zu einem Kondensat der einfachen Grundwerte, deren „essentials“ die Bindungswirkung in der Öffentlichkeit entfalten. Identität hat daher immer ein aus der Geschichte des Unternehmens erwachsenes *Thema*. Das Thema konkretisiert das Ziel, auf das sich die Identität verdichtet. Es hilft bei der Entscheidung der Öffentlichkeit, wie es den Umgang mit einer Organisation interpretieren und gestalten soll. Und es macht unmissverständlich klar, wofür eine Organisation steht, und worauf sich Zustimmung oder Ablehnung der Öffentlichkeit stützen.

Jede Identität besitzt demnach eine historische Komponente. Um zu wissen, wer wir heute sind, ist es notwendig zu wissen, wer wir gestern waren. Gedächtnisstörungen gegenüber der Vergangenheit führen unweigerlich zu einem Verlust an Identität und damit auch an öffentlichem Ansehen. Identität, die eine Bindungswirkung entfaltet, koppelt die Vergangenheit an die Gegenwart.

Daraus lässt sich nur eine Schlussfolgerung ableiten: Marketing und Unternehmenskommunikation haben die Aufgabe, die company-stories immer wieder lebendig zu machen. Die Geschichte bildet die authentische Essenz einer Organisation, das, was sich in einer breiteren Öffentlichkeit als wirksames Image-Sediment ablagert.

Wenn der „Weltmanager“ Jack Welch seinem breit gefächerten Konzern General Electric ein weiteres Unternehmen hinzufügen wollte, wurde vor der Übernahme mit den bisherigen Eignern über „negotiables“ und „non negotiables“ gesprochen. Das wichtigste „non negotiable“, worüber nicht verhandelt werden konnte, war für Jack Welch der historische Identitäts-

kern. Wer Teil seines Konzerns wurde, musste eine neue Identität annehmen, die von General Electric. Für Jack Welch war die historisch gewachsene Identität der wertvollste Besitz des Unternehmens, und deshalb verwaltete er ihn selbst. Und er bestrafte jedes Vergehen gegen diese Identität mit drastischen Sanktionen.

Ein anderes Beispiel: Zweihundert Millionen Dollar steckte Hewlett Packard in die erste Imageoffensive seit zehn Jahren. Der Computerriese habe „seine Geschichte bislang nicht aggressiv genug erzählt", klagte die Amerikanerin Carly Fiorina. Kaum war sie Chefin von Hewlett Packard geworden, hat sie innerhalb kürzester Zeit eine beispielhafte Kampagne gestartet, um das Großunternehmen zu seinen Wurzeln zurückzuführen. Instinktsicher ist sie in einer Welt, in der alle nur zu neuen Ufern aufbrechen wollen, zu der eigenen Tradition zurückgekehrt.

„Wir sind ein Unternehmen mit einer großen Tradition", bekennt sie, „ein Unternehmen von Erfindern. Diesen Geist wollen wir wieder beleben. Wir wollen beweisen, dass wir trotz weltweit 83 000 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von über 42 Milliarden Dollar immer noch die einfachen Regeln beherrschen, die Bill Hewlett und Dave Packard, die Väter von HP, 1939 in ihrer Garage einführten: Arbeite schnell, unbürokratisch. Bleibe flexibel. Sei ein Erfinder. Wir müssen unsere Werte bewahren, denn sie sind die Seele und der Charakter von HP. Was wir daher lernen müssen, ist zu erkennen, was wirklich zu unserer Geschichte gehört, und was unsere Mythen sind, die sich um diese Geschichte ranken".

Der Erfolg eines Unternehmens verdankt sich keineswegs, wie sie zu Recht betont, nur den aktuellen Produkten und Leistungen oder irgendwelchen Visionen. Der historische Kern einer Marke, die historische Wertessenz eines Unternehmens muss als besondere Form eines unantastbaren „historic district" gesehen werden. Dies bedeutet nicht, dass der Schutz eines „historic district" den Zugang zu einer zeitgemäßen Kommunikation blockiert. Aber es bedeutet, dass erfolgreiches Reputations-Management den möglichen Widerspruch zwischen historischem Kern und zeitgemäßer Gestaltung als kontinuierliches Gestaltungsprinzip kennt und aus ihm einen Wertschöpfungsnutzen zieht. Die Attraktion des Neuen im Alten muss die Kommunikationspolitik ausreizen, will sie den Ansprüchen eines modernen Marketingverständnisses gerecht werden.

Viele PR-und Werbemaßnahmen wirken ahistorisch und sind eher Ausdruck einer fernsehgerechten „beautification": Der visuelle und sprachlich-kommunikative Zusammenhang eines Produktes mit seiner historischen Identität werden dabei willkürlich oder absichtslos aufs Spiel gesetzt. Die „neue Gefälligkeit" der Markenpräsentation folgt in vielen Organisationen einem zeitgeistigen Zuckerbäckergeschmack, der eher an Hollywood-Effekten orientiert ist als an der eigentlichen Authentizität. Image und Reputation gehören offenbar den Zeitgeistarrangeuren. Jede Organisation scheint sich durch Abriss herkömmlicher Symbole und Werte immer wieder neu definieren zu wollen. Dabei wird das Echte, das Originale zugunsten vergänglicher Effekte überdeckt. Öffentliches Ansehen entsteht eben nicht aus einer Abfolge von Momentaufnahmen, ist keine Collage aus zusammenhanglosen Episoden und zufälligen Ereignissen. Eine Markenpolitik, die sich nicht auf ein historisch gewachsenes Image besinnt, ist wie ein Sturzbach, der alles mitreißt, im Zweifel auch das Ansehen einer Organisation.

Fazit: Die Bedeutung der Traditionsarbeit als zentraler Erfolgsfaktor für das Marken-Management kann daher nicht hoch genug veranschlagt werden:

1. Tradition schafft Identität, schafft ein unverwechselbares Organisationsprofil, schafft eine über den Augenblick hinausgehende Bedeutung. Identität ist unter diesem Aspekt vor allem bildhafter Ausdruck von Kontinuität und Historie, in welcher nicht Modetrends, ein momentaner Zeitgeist oder aktuelle Marktforschungsergebnisse die Szene unternehmerischen Handelns beherrschen, sondern ein dauerhaft etablierter Wert- und Entscheidungskodex, dessen Bild – historisch gefärbt – sich in der Öffentlichkeit als dauerhaft wirksames Sediment ablagert.
2. Traditionsbilder stellen der Nutzenbindung eine Verständigungsbindung gegenüber, der jederzeit revidierbaren kommerziellen

Beziehung eine relativ enttäuschungsfeste Dauerbindung. Reputation kann nur dort entstehen, wo mittels Symbolen kommuniziert wird, die die historisch gewachsene Essenz eines Unternehmens ausdrücken. Ein geschichtsloses Unternehmen ist daher ein gesichtsloses Unternehmen.

3. Tradition erzeugt einen sich selbst verstärkenden Kreislauf: Unternehmensgeschichte verleiht Image. Image verleiht Souveränität, die ihrerseits imagebildend wirkt. Eine über das Image gewonnene Unternehmensautorität ist daher nicht ad hoc zu gewinnen, sondern ist stets das Ergebnis einer Unternehmensgeschichte.
4. Eine rigorose Trennung zwischen dem sogenannten „Ernst des Alltags" und der Geschichte behindert die Verständigung zwischen Organisation und Öffentlichkeit. Sie entspricht nicht der Wirklichkeit der Menschen. Wohl steht es einer Organisation frei, Tradition und Mythos, historische Rituale und Symbole zu missachten, aber sie hindern interessanterweise die Menschen nicht daran, die Identifikation mit einer Organisation gerade aus diesen Bildern zu beziehen. Es bedarf einer Rückkehr zu den „habits of the heart", zur jeweils eigenen Tradition, um die eigene unverwechselbare Identität zu gestalten.

9. Der Mythos als Energiequelle von öffentlichem Ansehen

Der Stellenwert der Tradition für das Unternehmensimage wird exemplarisch am Mythos einer Marke oder eines Produktes deutlich. Wo ein Mythos existiert, speist sich das Image aus einer nie versiegenden Energiequelle. Der Mythos einer Marke ist daher keine Marginalie. Sie ist vielmehr eine wesentliche Grundlage für die öffentliche Bindung an ein Unternehmen.

Die Entstehung eines Mythos ist stets an den Faktor Zeit gebunden. Er verankert die als leitbildhaft gedeutete geschichtliche Leistung in der Gegenwart eines Unternehmens. Gleichzeitig ist er Ausdruck einer besonderen historischen Stimmungslage oder Werterfahrung einer Generation. Worauf er auch beruht, er ist stets emotional begründet. Er bezieht seine Wirkung aus grundlegenden Heimweh- oder Sehnsuchtsgefühlen einer Gesellschaft. Es wird in aller Regel verkannt, dass gerade in modernen Gesellschaften ein großes Bedürfnis nach symbolisch-bildhaften Mythen existiert.

Das Unternehmen Harley-Davidson ist ein gutes Beispiel für die Bedeutung des Mythos im Zusammenhang einer erfolgreichen Markenstrategie. Harley-Davidsons Anfänge waren bescheiden. 1901 begannen William Harley und Arthur Davidson in einer Hütte in Milwaukee mit ihrem Versuch, ein Motorrad zu bauen. 1903 gründeten sie eine Firma und produzierten drei Motorräder. Im Zweiten Weltkrieg lieferte Harley 90 000 Maschinen an die Alliierten zum Einsatz in der Alten Welt. Sie bewährten sich als äußerst robust, was in Amerika ein *patriotisches Image* der Marke begründete. In den 1960iger Jahren avancierten die Maschinen zu Leinwandsymbolen, zunächst zur Unterstützung des *Mythos grenzenloser Freiheit*, später dann als Transportmittel des *Protests*. Bekanntlich fuhren im Film Easy Rider die Schauspieler Peter Fonda und Jack Nicholson gemächlich durch das von Sinnkrisen zerrüttete Amerika und verbreiteten neue Subkultur-Botschaften. Nach einem längeren Abstieg des Unternehmens in den achtziger Jahren fast bis zum Konkurs gelang es einem neuen Konzernmanagement, das Unternehmen durch eine konsequente Imagestrategie im Sinne einer geschickten Traditions- und Mythospflege wieder aufzurichten. Die in der Marke verankerten historischen Werte „Patriotismus", „Freiheit" und „Protest" bildeten den Schlüssel des Erfolgs. Die Motorräder avancierten zu einem rollenden Mythos. Sie gelten auf vielschichtige Weise als Symbol des American Way of Life, als Symbol individueller Freiheit, als Ausdruck für Patriotismus, als Symbol einer Flucht aus der Routine des Alltags im Sinne eines fast mythischen Protestbildes. Die mit dem Mythos von Harley-Davidson verbundenen Werte erinnern an eine noch heute sehr lebendige Legende: an den Aufbruch zu immer neuen Grenzen. Wie tief dieses Bild inzwischen verankert ist, belegt vielleicht besser als andere der amerikanische Präsident Clinton. Als er die Fabrik in York besuchte, gab er seinen „letzten Wunsch" als Präsident der Vereinigten Staaten bekannt:

„Ich möchte auf einer Harley aus dem Weißen Haus in die untergehende Sonne fahren“.

Die Funktionen des Mythos liegen darin:

- unterschiedliche Wertsetzungen einer Marke auf eine bestimmt übergreifende Kernidee zu verdichten;
- verschiedene Erfahrungsebenen zu einer Einheit zusammenzufassen;
- die öffentliche Bindung an eine Organisation auf eine tiefere emotionale Grundlage zu stellen;
- ein Gefühl von kultureller Zugehörigkeit zu schaffen, d. h. Erinnerungen an eine gemeinsame kulturelle Geschichte zu wecken;
- Markenwidersprüche zu verstehen, Vieldeutigkeiten zu begreifen;
- eine bildhafte Erlebnisdimension einer Organisation oder einer Marke zu erzeugen;
- vorübergehende Imagebelastungen zu relativieren, Organisationskrisen zu überdauern;
- Sympathie zu erzeugen.

Der Mythos enthält stets charismatische Komponenten, die sich auf emotionale Werte, Erfolge und Traditionsbilder beziehen und von einer Art sakralen Autorität unterlegt sind. Ein Mythos vermittelt Würde. Er wird als öffentliche Auszeichnung verstanden. Und damit trägt er insbesondere zur Identifikation mit einem Unternehmen bei. Ein Mythos ist für die Öffentlichkeit entschieden mehr als ein bloßes Traditionsrelikt; er hilft konstitutive Sinnbilder in das Zentrum ihrer rationalen Entscheidungsmatrix zu rücken und damit die Bindung an ein Unternehmen zu untermauern. *Der Mythos ist der eigentliche Mehrwert jeder Marke*.

10. Schlussfazit

Für hochentwickelte Unternehmenssysteme, die aus einem vernetzten System funktionaler Perspektiven bestehen, bildet Tradition und Markenhistorie die eigentliche Identitätsessenz, die unmittelbar Vertrauen und damit Bindung stiftet. Ohne Traditionsbilder ist das moderne Unternehmen ein Unternehmen ohne Zentrum, ohne Mitte: Ihr entscheidendes Signum bilden Perspektiven, die nirgendwo zu einer atmosphärisch prägenden Gesamtsicht zusammengebunden werden können.

Vor allem über Traditionswerte kann demnach die Repräsentation des Gemeinsamen, d. h. die eigene kulturelle Identität reklamiert werden. Durch Traditionsmetaphern wird das vermittelt, was man mit „Identitätszentrum“ einer Organisation umschreiben könnte. Der strategische Quantensprung moderner Traditionsarbeit beruht daher vor allem darin, die tiefer liegenden öffentlichen Ansprüche nach einer klaren kulturellen Markenidentität auf die eigene Unternehmensgeschichte zu beziehen. An der Schnittstelle zwischen Markenhistorie und öffentlichen Identitätsansprüchen liegt der Schlüssel zum Verständnis dessen verborgen, was moderne Traditionsarbeit programmatisch meint.

Anschrift: Prof. Dr. Eugen Buß, Universität Hohenheim, Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Institut für Sozialwissenschaften (540 D), 70593 Stuttgart

* Eröffnungsvortrag anläßlich der VdW – Arbeitstagung am 7. Mai 2007 in München.