

## SCHWERPUNKT MANAGER ALS MARKE

## LEADERSHIP BRANDING – FÜHRUNGSKRÄFTE ALS MARKENBOTSCHAFTER IM DILEMMA

von Stefan Riefler

*Leadership Branding bedeutet, dass Führungskräfte sich in einem Unternehmen in all ihrem Tun passend zur Unternehmensmarke verhalten. Die Unternehmensführung wird quasi gebrandmarkt. Eine Marke wirkt zwar in erster Linie nach außen, aber sie entsteht innerhalb eines Unternehmens, und dort drinnen muss sie markenkonsistent gelebt werden, vor allem von den Führungskräften, den wichtigsten aller Markenbotschafter. Hier entscheidet sich, wie glaubwürdig und stabil eine Marke ist. Doch lassen sich Persönlichkeit der Führungskraft und Marke des Unternehmens überhaupt in Übereinstimmung bringen, ohne sich verbiegen zu müssen?*



Stefan Riefler

Eine Marke drückt aus, worum es bei einer Organisation oder einem Unternehmen eigentlich geht. Unterschwellig kommuniziert sie Unternehmenswerte und die Positionierung nach außen, denn sie ist das wichtigste emotionale Bindeglied zu Kunden, (potentiellen) Mitarbeitern und Lieferanten.

Die Marke sorgt dafür, dass wir etwas haben wollen. Sie erhöht nicht nur die Bekanntheit eines Unternehmens und generiert Marken-Anhänger und Kundenbindung. Sie macht ein Unternehmen auch glaubwürdig, da eine Marke für ganz bestimmte Werte steht. Wie aber kann ein Unternehmen glaubhaft etwas verkörpern, wenn die Stellvertreter der Marke nicht „markenauthentisch“ sind? Wie meistern Führungskräfte den Spagat zwi-

schen sich selbst und der Unternehmensmarke?

„Dazu sollten Führungskräfte regelmäßig über sich selbst nachdenken“, sagt Jürgen Hecker, Vorstand von ComTeam, einem Beratungsunternehmen mit Akademie für Führungskräfte-Entwicklung. „Was sind meine Werte und Ideale? Was davon kann ich im Führungsalltag leben? Wo falle ich in andere Muster? Wo muss ich Dinge tun, die ich selbst nicht tun würde? Und: Gibt es Tage, an denen ich mein Wertegerüst verlasse? Sind das die Ausnahmen oder verbiege ich mich dauerhaft?“ So bekommen Führungskräfte nach der Einschätzung Heckers Klarheit und übernehmen so für sich und das Unternehmen Verantwortung.

**Eine Marke nach innen leben**

Die Kraft einer Marke kommt von innen. Mitarbeiter und vor allem Führungskräfte, Manager und Vorstände müssen eine Marke von innen heraus leben. Sie müssen Teil eines großen Ganzen sein, das sie nicht nur am Laufen halten, sondern mit dem sie sich identifizieren, weil sie es wertschätzen. Führungskräfte – mehr als Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung – repräsentieren die Unternehmensmarke. Sie sind schließlich auch hauptverantwortlich, also sollen sie sich unternehmerisch verhalten.

Ein gutes Beispiel ist Claus Hipp vom gleichnamigen Hersteller für Babynahrung mit seinem Werbeslogan „Dafür stehe ich mit meinem Namen“. Der Inhaber bürgt persönlich für seine Produkte, er macht deutlich, dass die Werte des Unternehmens auch die seinen sind: Qualität, Frische, Verträglichkeit

beim Kind und medizinische Sicherheit. Damit wird er zu einem wertvollen Teil der Marke, sein Unternehmen wird sogar durch ihn personalisiert.

**Wozu braucht man das?**

Es nützt Führungskräften, wenn sie sich als Marke verstehen. Entscheidend ist, dass diese Marke nicht auf ihrer privaten Person beruht, sondern auf ihrer Funktionsperson, also ihrer Rolle als Unternehmensleitung. Das persönliche Image, das private Ich kann dies markenorientiert ergänzen.

Führungskräfte – dabei spielt es keine Rolle, welche Art von Organisation geführt wird – haben immer eine Vorbildfunktion. In einem Top-down-Prozess lebt die Unternehmensspitze die Marke vor: Die Obersten entscheiden und agieren, sie machen vor, wie es geht. Und sie sind es auch, die sich am meisten an die Spielregeln halten müssen. Tun sie es nicht, ist Markenpolitik müßig.

Die Marke durch stringentes Führungsverhalten intern und extern zu vertreten, also einen roten Faden zu verfolgen, hilft den einzelnen Mitarbeitern bei der Orientierung. Dadurch wird eine ganze Unternehmenskultur geprägt. So kann eine markenorientierte Führungskultur den Wert eines Unternehmens steigern und dauerhaft erhalten.

**Ein Dilemma**

Im Spannungsfeld zwischen der Unternehmensmarke und der Personenmarke ist es manchmal schwer, Authentizität zu zeigen. Wie können Führungskräfte trotzdem noch sie selbst bleiben?

Wie viel Individualität ist noch erwünscht und möglich? Oder führt Leadership Branding ganz automatisch zu Uniformität? „Dies wäre nicht nur langweilig, sondern auch schädlich“, sagt Führungsexperte Hecker. „Ohne Auseinandersetzung wird sich eine Marke nicht weiterentwickeln. Das Wertebild muss grundsätzlich zusammenpassen, im täglichen Doing wird es durchaus Unterschiede geben.“

### Kein Markendarsteller sein

So manch einer will wohl einfach nur er selbst bleiben und gar keine Marke sein. Es kann schließlich auch nicht bei jeder Führungskraft von einem charismatischen Inhaber die Rede sein wie bei Claus Hipp. Und der sagte kürzlich selbst in einem Interview: „Daran können Sie jeden Tag arbeiten. An Ihrem Image, an Ihrer eigenen Auffassung. Das

fach nicht zur Marke passen? Da man sie keiner Gehirnwäsche unterziehen kann, ist wohl für beide Seiten eine Trennung das Beste.

Daher ist es besonders wichtig, bereits beim Recruiting des Spitzenpersonals und der Nachwuchsführungskräfte auf deren Werteeinstellungen und Identifikation mit dem Unternehmen zu achten. Eine starke Marke braucht Führungskräfte, die „passen“, aber keine Abziehbilder sind.

Die Kehrseite der Medaille existiert allerdings auch: Gefährlich wird es dann, wenn eine einzelne Person das Sinnbild eines Unternehmens darstellt. Muss diese Person das Unternehmen verlassen, kann es zu großen Schwierigkeiten kommen.

So war es für viele schwer vorstellbar, wie es mit Apple nach dem Tod von Unternehmerle-

verdeutlichen. Geschichten und Themen rund um eine Führungskraft können dazu beitragen, öffentlich markenzielorientiert und gleichzeitig authentisch aufzutreten. Markenpflege bei Führungskräften ist ähnlich aufwendig wie Markenpflege bei Produkten. Mit unserer Arbeit, die wir mit Kommunikationsmanagement leisten, unterstützen wir Marken und Führungskräfte dabei, Medienpräsenz zu zeigen. Einzelne Manager oder Führungskräfte sollen dabei stets für bestimmte Themen stehen, nach dem Motto: Er/Sie kann nicht alles, aber das ist es, was er/sie besonders gut beherrscht. Marke sein heißt auch, Komplexität zu reduzieren, auf gut Deutsch: sich beschränken.

Für Führungskräfte ist es daher besonders wichtig, genau zu wissen, wer sie sind, wofür sie stehen und inwiefern sich das mit dem Unternehmen vereinen lässt. Viele Manager machen sich darüber zu wenig Gedanken. Viele Unternehmen übrigens auch.

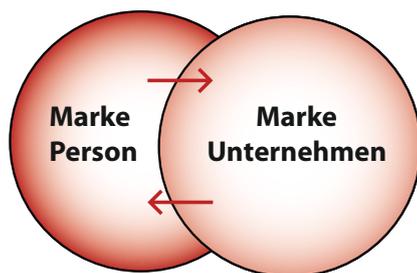
„Sie brauchen bewusste Bewusstheit über die eigene Marke“, bringt Jürgen Hecker es auf den Punkt. „Das heißt, Unternehmen müssen das regelmäßig in Diskussion mit ihren Führungskräften bringen. Und das ist“, so Hecker, „richtiggehend Arbeit an der Unternehmenskultur. Wo leben wir die Marke passend? An welchen Stellen nicht so sehr? Stimmt beispielsweise unsere Sitzungskultur noch? Welche Erwartungen hat das Unternehmen an seine Führungskräfte?“

Innerhalb des Unternehmens kann eine Markenidentität gelebt werden, auf die Führungskräfte in ihrem Führungsstil Bezug nehmen können. Durch klare Richtlinien, wie im Sinne der Marke geführt werden soll, lassen sich Führung und Markenidentität in Einklang bringen. Ein klares und bewusstes Führungsverständnis kann somit die Marktwerte widerspiegeln. —

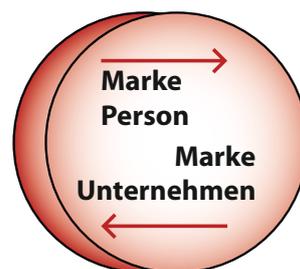
**Kontakt: Stefan.Riefler@KommMan.de**

Stefan Riefler ist Inhaber einer Agentur für Kommunikationsmanagement in München. Darüber hinaus ist er Lehrbeauftragter am Institut für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung der Ludwig-Maximilians-Universität München im Masterstudiengang Internationale Public Relations.

### Markenräume von Führungskräften



Kleiner gemeinsamer Markenkern:  
Führungskräfte, die weniger passen



Großer gemeinsamer Markenkern:  
Führungskräfte, die besser passen

Leadership Branding

müssen Sie auch machen. Sonst sind Sie unglaubwürdig. Sonst sind Sie ein Markendarsteller.“ Marke sein heißt also nicht, etwas Holzschnittartiges oder einen Pappkameraden darzustellen.

### Manchmal hilft nur Trennung

Durch Statements oder Handlungen einzelner Führungskräfte, die im Widerspruch zu den Unternehmenswerten stehen, kann ein Unternehmen großen Schaden nehmen. Wie kann dann mit Managern verfahren werden, die ein-

gende Steve Jobs weitergehen sollte. Aber es ging weiter – auch mit Tim Cook und den anderen Führungskräften, die auf Apple gebrandet waren.

### Den Widerspruch zwischen der Marke des Unternehmens und der Marke der Person auflösen

Die Unternehmensführung kann sich selbst durch gezielte Kommunikation in den Medien thematisieren, um ihre Positionierung in Bezug auf die Unternehmensmarke zu