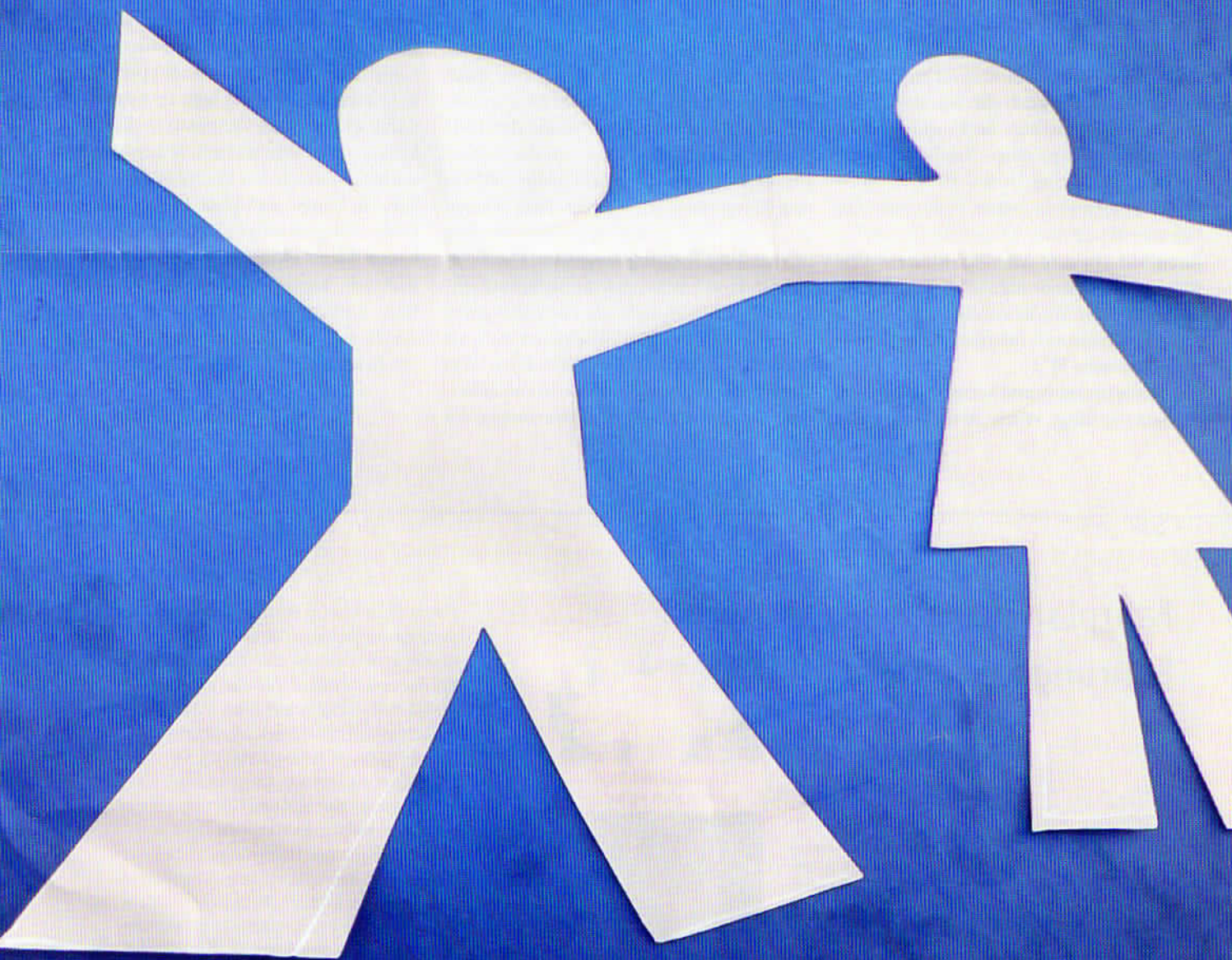


# Marken auf zwei Beinen

LEADERSHIP BRANDING



Außen hui, innen pfui – das klappt nicht mehr. Wenn sich der Glanz der Unternehmensmarke nicht im Verhalten der Mitarbeiter spiegelt, geht Glaubwürdigkeit verloren. Die Folgen: Kunden wandern ab, qualifizierte Talente kommen erst gar nicht. Ein neuer Ansatz, um Marke und Mitarbeiterverhalten auf eine Linie zu bringen, heißt Leadership Branding. managerSeminare mit einem Überblick über Pionierprojekte und einem Ausblick, wie das Konzept die Personalentwicklung verändern könnte.

**Preview:** ▶ Abgrenzung durch Auftritt: Warum nur noch Menschen Marken machen können ▶ Markenarbeit bei McDonald's: Einschwören auf Führungsregeln ▶ Wertschätzung gegen Wirkung: Wie Human Resources Management und Marketing im Branding-Prozess profitieren können ▶ Leadership Branding total: Die Marke wird zur wichtigsten Messlatte ▶ Menschen nach Marke: gebrandete Personalentwicklung

■ Die Telekom Austria gibt sich modern, Werte zählen: „Wir sorgen für Verantwortungsbewusstsein“, so lautet einer der Leitsätze des Konzerns. Eigentlich sollte er für jeden Mitarbeiter gelten. Einer jedoch hielt sich nicht daran. Finanzvorstand Gernot Schieszler war die Verantwortung schnurz, als er vor Investoren erklärte, wie überzählige Mitarbeiter weggemobbt werden sollen. Was der Finanzvorstand nicht ahnte: Jemand hatte sein Statement mit der Kamera aufgezeichnet. Das Video gelangte vor zwei Jahren auf Youtube – und löste eine Kettenreaktion aus. Am Ende stand der Image-GAU: Die Öffentlichkeit entrüstete sich, der Konzern dementierte, Schieszler trat zurück.

Aber der Ruf des Telekom-Konzerns war angekratzt, ein fader Beigeschmack blieb. Denn die Führung hatte sichtbar nicht das eingelöst, was die Marke verspricht: Die fröhlichen Menschen, glücklichen Kunden und das tolle, servicebereite Unternehmen aus der Werbung passten nicht mehr. Ein Vorstand, der zum Mobbing aufruft, hat dieses Bild unglaublich gemacht.

### Mitarbeiter steuern Markenwert

Ein Extrembeispiel, das einen klaren Schluss nahelegt: Wenn sich Aussagen der Marke und Verhalten der Mitarbeiter nicht decken, kann schnell ein Störgefühl im Markt entstehen. Auch wenn es nicht immer gleich so krass kommt wie in dem Mobbing-Film auf Youtube – Fälle, wo die Marke etwas anderes verspricht, als das Verhalten der Mitarbeiter einlöst, sind Legion. Glanzvolle Hotelwerbung trifft auf muffigen Rezeptionisten, Automarken mit Premium-Auftritt liefern arrogantes Verkäuferverhalten, die Post bewirbt modernen Service, aber die Mitarbeiter lassen Kunden in den Filialen Schlange stehen.

## Service

### Literaturtipps

▶ **Andrea Bittelmeyer: Markenorientierte PE – Wir sind die Marke.** managerSeminare 148, Juli 2010, [www.managerSeminare.de/MS148AR03](http://www.managerSeminare.de/MS148AR03)

„Wir sind schnell, freundlich und flexibel“ ist ein weit verbreitetes Markenversprechen von Unternehmen im Dienstleistungssektor. Vor allem die Mitarbeiter sind dafür verantwortlich, dass es gehalten wird. Dennoch haben Marketing und Personalentwicklung in vielen Firmen bislang nur wenige Berührungspunkte – ein Fehler, finden immer mehr Berater und Unternehmensvertreter. Ein Einblick in Vorteile der Verzahnung von PE und Marketing.

▶ **Andree Martens: Employer Branding – Attraktiv als Arbeitgeber.** managerSeminare 113, August 2007, [www.managerSeminare.de/MS113AR04](http://www.managerSeminare.de/MS113AR04)

Der Ansatz des Employer Brandings ist älter als der des Leadership Brandings, eng mit diesem verwandt, aber spezieller ausgerichtet. Er zielt darauf ab, mittels der systematischen Entwicklung einer Arbeitgebermarke die besten unter den passenden Bewerbern anzulocken. Ein Überblick, wie das genau funktioniert und welche Fallstricke beim Employer Branding lauern.

### Veranstaltungstipp

▶ Den ersten **Diplomlehrgang** zum „**Internal Brand Manager**“ im deutschsprachigen Raum hat die Internal Branding Academy (IBA), Salzburg, konzipiert. Markenexperten, Personaler, Geschäftsführer und Kommunikationsprofis werden in der zehntägigen Ausbildung, die sich auf vier Termine in Salzburg und München verteilt, für die Arbeit an der Schnittstelle von Corporate Communication, Human Resources und Strategischem Marketing geschult. Konkret geht es unter anderem um die Entwicklung von Internal-Branding-Strategien, um Werkzeuge und Instrumente zur internen Verankerung der Marke und um markenorientierte Personalentwicklung. Für Praxisbezug sorgen zum Beispiel sogenannte Learning Journeys zu Unternehmen, die in puncto Internal Branding als vorbildlich gelten. Der nächste Lehrgang startet Mitte September 2011. Weitere Infos unter [www.internalbranding.eu](http://www.internalbranding.eu).



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter [www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast) als Audiodatei heruntergeladen werden.

Hier besteht Reparaturbedarf. Die Kausalität ist einfach: „Schlechtes Verhalten macht die Marke schlecht“, bringt sie Stefan Vogler, Markenberater aus Zürich, auf den Punkt. Durchoptimierte Werbefilme sind schon lange nicht mehr der Kampfplatz für erfolgreiches Marken-Management – denn dieses Instrument beherrschen mittlerweile alle. Seine Möglichkeiten sind ausgereizt. Deshalb kommt es jetzt darauf an, wie sich die Repräsentanten der Marke benehmen: die Mitarbeiter. „Erst das zur Marke passen-

de Verhalten schafft die nötige Differenzierung im Wettbewerb“, sagt der Markenmann.

In der Praxis heißt das: Die Wirkungskette der Markenstrategie muss verlängert werden. Ein Werbespruch wie „Ich liebe es“, den sich McDonald's im Jahr 2003 zugelegt hatte, reicht allein nicht mehr aus – Hamburger und Pommes Frites sind beim nächsten Burger King genauso gut. „Erst wenn es Mitarbeitern gelingt, das ‚Ich liebe es‘ auch im Kundenkontakt an der Theke rüberzu-

bringen, ist die Schlacht gewonnen“, sagt Felix Peckert, Berater für Franchise-Systeme in Bonn und Experte für Markenentwicklung. Ein charmantes „Danke!“ des Mitarbeiters an einen Kunden, dem er gerade eine Tüte Pommes Frites verkauft hat, sorgt für eine kleine Portion Glaubwürdigkeit. Ob an der Verkaufstheke oder im Management, das Mitarbeiterverhalten steuert den Marktwert.

### Führungskräfte führen Verhalten vor

War die Markenstrategie bislang eine Veranstaltung, die sich fast ausschließlich an Menschen außerhalb der Firma richtete, nimmt sie jetzt also auch die Beschäftigten in den Blick. Die müssen lernen, wie markengerechtes Verhalten aussieht. „Internal Branding“ oder auch „Leadership Branding“ wird die Markenbildung durch Mitarbeiter in der Fachsprache genannt – beide Begriffe meinen im Prinzip das Gleiche: „Den Führungskräften kommt im Prozess der internen Markenbildung die Schlüsselrolle zu“, erklärt Christina Grubendorfer. Nicht nur deshalb, weil ihr Verhalten intern und extern stärker wahrgenommen wird. Grubendorfer: „Sie liefern die Blaupausen, nach denen die Mitarbeiter ihr Verhalten ausrichten.“

Die Berlinerin ist Pionierin in diesem modernen Feld der Markenbildung. Als erste Beraterin hierzulande griff sie das Thema auf. Heute bringt sie mit ihrem Unternehmen Leadership Equity Association (LEA) Firmen bei, wie sie unerschlossene Potenziale ihrer Marke mittels einer Führung erschließen, die zur Marke passt. Der Imperativ, den sie verbreitet: „Nicht irgendwie führen, sondern so, dass die Kraft der Marke gestärkt wird.“

### McDonald's: Einhaltung der Führungsversprechen sichern

Wie dieses abstrakte Versprechen in der Praxis umgesetzt wird, zeigt die Schnellimbisskette McDonald's. Das Unternehmen muss den Wettlauf gegen Subway, Burger King und die Frittenbude um die Ecke jeden Tag neu antreten. Die neue Art des Marken-Managements ist der richtige Weg, um den Vorsprung zu sichern. „Die Wichtigkeit von Leadership Branding kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden“, konstatiert Wolfgang Goebel, Personalvorstand bei McDonald's Deutschland. Die Botschaften der Hamburger-Kette mit 1.400 Lokalen allein in Deutschland werden deshalb nicht allein mit den Mitteln des konventionellen Marketings auf die Straße gebracht.

## Vordenkerin im Kurzinterview

**Bis vor Kurzem war Leadership Branding eine Idee, die nur in einigen Insiderzirkeln bekannt war. Das ändert sich gerade. Die Berater der Leadership Equity Association tragen das Thema in die Unternehmen. Drei zentrale Fragen an die Geschäftsführerin Christina Grubendorfer.**

*Was ist wirklich neu an Leadership Branding?*

Christina Grubendorfer: „Neu ist, dass Führung und Marke ein gemeinsames Thema bilden. Führung kann von der Marke lernen, sich auf das Wesentliche zu reduzieren. Und umgekehrt wird ein Unternehmen nur dann eine starke Marke aufbauen können, wenn es Führungskräfte hat, die die Marke leben. Marke und Führung konsequent zusammenzubringen, kann für viele Unternehmen ein Schritt nach vorne sein.“

*Besteht bei Leadership Branding nicht das Risiko der mentalen Gleichschaltung?*

Grubendorfer: „Es geht nicht um Gleichmacherei, sondern darum, Führungskräften Entscheidungen zu erleichtern und ihnen Orientierung zu liefern, was von ihnen erwartet wird. Nur so können sie ihrerseits ihren Mitarbeitern die nötige Klarheit vermitteln. Statt Gehirnwäsche geht es um einen konstruktiven Austausch über Führung. Denn Führung ist nicht beliebig, sondern sollte in jedem Unternehmen anders aussehen. Nur so können die Erwartungen der Kunden auch erfüllt werden.“

*Human Resources und Marketing sollen künftig zusammenarbeiten. Aber kann das Personalressort wirklich der Freund der Marketing-Abteilung werden?*

Grubendorfer: „Ja, und das ist in vielen Unternehmen auch bereits der Fall. Wenn sich zum Beispiel Unternehmen als attraktive Arbeitgeber um Talente bemühen, arbeiten Personal sehr erfolgreich mit ihren Kollegen aus dem Marketing zusammen. Und in der Tat ist die Marke die neue Freundin der Personal, denn diese können sich mit ihr im Unternehmen starkmachen. Marke ist immer Chefsache.“

*Die Fragen stellte Axel Gloger*

Bis 2009 führte die Diplom-Psychologin **Christina Grubendorfer** die Geschäfte der von ihr mitgegründeten Deutschen Employer Branding Akademie (DEBA). Im gleichen Jahr gründete sie die LEA Leadership Equity Association GmbH (LEA) in Berlin. Kontakt: grubendorfer@leadership-branding.de



„Unser Versprechen lebt zwar durch die Qualität der Produkte und die Gestaltung unserer Restaurants“, so Goebel, „wir müssen aber auch die richtigen Mitarbeiter an uns binden, die die Marke jeden Tag leben.“

Perfekt gemachte Pommes Frites, die von einem grantigen Mitarbeiter über die Theke geschoben werden, passen nicht in dieses Bild. Deshalb setzt der Schnellverpfleger auf ein Führungsverhalten, das Lächeln und Kundenorientierung an der Theke sicherstellt. Der Besuch der eintägigen Workshops zu den Themen Marke und Führungsverständnis ist deshalb für viele Mitarbeiter Pflicht – hier werden die Vorgesetzten auf die Regeln der Marke trainiert, etwa den Paragraphen eins des McDonald's Grundgesetzes: „Ich bin ein vorbildlicher Gastgeber und erwarte das Gleiche von meinen Mitarbeitern.“

Markendenkweisen wie bei der Hamburger-Kette oder anderen markenstarken Unternehmen sind inzwischen längst auch in das Business-to-Business-Geschäft vorgedrungen. Auch hier setzt sich die Einsicht durch, dass Mitarbeiter- und Führungsverhalten eine bewährte Marke stärken können. Einer die Pionier-Anwender ist der Nürnberger Dienstleister Datev. Zum Hin-



## „Die Wichtigkeit von Leadership Branding kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden.“

Wolfgang Goebel, Personalvorstand McDonald's Deutschland, München.  
Kontakt: wolfgang.goebel@mcDonalds.de

tergrund: Das 1966 gegründete Unternehmen hat ein Quasi-Monopol auf dem Markt für die Verarbeitung von Buchhaltungs- und Steuerdaten – es gibt kaum ein Steuerberater- und Wirtschaftsprüfer-Büro, das die Geldströme seiner Kunden nicht im Datev-Rechenzentrum verwalten lässt.

Seit jeher steht Datev mit seiner Arbeit für Sicherheitsorientierung und Streben nach Perfektion. „Die Markenwerte sollen endlich auch in der Führung sichtbar gemacht werden“, beschreibt Personalvorstand Jörg Rabe von Pappenheim das Ziel des vor einem Jahr begonnenen Leadership-Branding-Projekts. Die impliziten Werte der Marke sollen stärker herausgestellt und mit der Führungsarbeit verknüpft werden. „Leitbild und Broschüren allein reichen da nicht“, sagt der Topmanager. Deshalb werden Auswahl und Entwicklung von Nachwuchs neu justiert, Personalentwicklungsseminare neu aufgelegt und das Feedback zur Führungsleistung gestärkt. „Die Qualität der Mitar-

beiterorientierung soll als Vorteil im Wettbewerb deutlicher als bisher am Markt zum Tragen kommen“, so der Personalvorstand. Ein zusätzlicher Effekt des Projekts, den er erwartet: „Wir verbessern unsere Position als Rekrutierer auf dem Arbeitsmarkt.“

### HR und Marketing wirken mit vereinter Kraft

Die Beispiele zeigen, dass sich mit dem neuen Marketing-Ansatz ein Querschnittsthema auf tut, das gleich zwei Unternehmensfunktionen gemeinsam in die Pflicht nimmt – das Personalressort und die Marketing-Abteilung müssen künftig ihre Köpfe zusammenstecken. Vor allem für die Personaler ist das eine große Veränderung, denn oft wirkten die Mitarbeiter-Manager auf einer einsamen Insel ohne viel Kontakt nach draußen. Dort arbeiten sie zwar mit hohem Einsatz, aber eben einsam. Folge: Projekte wie ein Code of Conduct, Wertebroschüren, Führungs-

## E-Learning für Vorwärtskommer – Wissen, das bleibt!



Frankfurt School of  
Finance & Management  
Bankakademie | HfB

Berufliche Qualifizierung zu branchenübergreifenden Wirtschafts- und Managementthemen mit über 300 Veranstaltungen bietet das Jahresprogramm 2011 der Frankfurt School of Finance & Management.

Wählen Sie Ihr Seminar und Ihre Zertifizierung im Bereich:

- Management, Leadership & Strategie
- Governance & Audit
- Kommunikation & Vertrieb
- Risikomanagement & Regulierung

Jahresprogramm 2011 – jetzt bestellen!

Trainingsmanagement: Tel. 069 154008-238, [seminare@fs.de](mailto:seminare@fs.de)

[www.frankfurt-school.de/seminare2011](http://www.frankfurt-school.de/seminare2011)



Workshops und die nächste Runde der PE-Maßnahmen wurden auf den Weg gebracht, ohne eine klare, einheitliche Richtung zu verfolgen. Berührungspunkte zur Marke sind selten. „So sind Widersprüche und Beliebigkeit entstanden, wo Konsistenz wichtig wäre“, kritisiert LEA-Chefin Grubendorfer.

Eine enge Kooperation mit dem Marketing könnte das ändern. Beide Ressorts könnten mit ihren Kernkompetenzen der Marke mehr PS geben: Die Markenprofis liefern die Kernaussagen, die Personaler füllen sie mit Leben. Damit wird das Marketing der Stern, dessen Licht Human Resources den Weg leuchtet. Werden etwa Führungsgrundsätze ausgearbeitet, richten sich diese dann nach dem, was die Marke an Inhalt vorgibt. Am Beispiel erklärt: Mitarbeiter-Management bei Marlboro muss auch nach Freiheit und Abenteuer schmecken. Dieser Weg bringt beide Ressorts weiter, ist Grubendorfer überzeugt: „Marketing bekommt das so dringend gewünschte Plus an Wirkung – und Human Resources endlich eine klare Positionierung.“

### Die Marke wird zur Messlatte für die Weiterbildung

Ginge es nach der Berliner Beraterin, würden sich die Personalressorts klar am Stern der Marke ausrichten. Jedes Vorhaben von der Personalabteilung würde mit der zentralen Frage des Leadership Brandings konfrontiert: „Ist die avisierte Maßnahme wertschöpfend im Sinne der Marke?“ Alles, was es nicht über diese Messlatte schafft, kann – so ihr radikaler Ansatz – gestrichen werden. Grubendorfer: „Riesige Seminarkataloge mit Themen von Präsentation über Etikette bis hin zu Business English sollten auf das für die Marke nötige Maß eingedampft werden.“ Eine bereinigte, vereinfachte Weiterbildungswelt wäre die Folge.

Ob freilich alle Personalressorts diese Forderung einlösen werden, ist mit dem

## Leitfaden fürs Leadership-Branding-Projekt

► **Ressourcen bündeln:** Die Marke muss innerhalb des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern mit Leben und Emotion aufgeladen werden. Das gelingt nur Marketing-Fachkräften, die es beherrschen, eine stete Folge neuer Marken-Erlebnisse zu kreieren. Gleichzeitig hat HR die Aufgabe, mit den Mitteln von Personalentwicklung, Moderation und Coaching die Botschaften der internen Markenbildung in Köpfen und Herzen der Mitarbeiter zu verankern.

► **Fachkompetenz aufrüsten:** Damit die interne Markenbildung kein Sprechblasen-Projekt bleibt, das nie in der Praxis ankommt, sollte das Know-how der Umsetzer aufgewertet werden. Marketing-Fachkräfte auf der einen Seite sollten sich über Art und Wirkungsweise der Personalinstrumente schlaumachen. Die Personaler auf der anderen Seite sollten sich einen Überblick über den aktuellen Werkzeugkasten des Marken-Managements verschaffen. Nur dann gelingt die für interne Markenbildung notwendige Kooperation.

► **Verantwortlichen bestimmen:** Interne Markenbildung ist wie Werbung: Wer damit aufhört, fällt bei seiner Zielgruppe sofort zurück. Deshalb sollte das Thema nicht im Rahmen eines einmaligen Projekts angegangen werden, sondern dauerhaft im Unternehmen verankert sein. Nur dann kann der Anwender die volle Dividende seiner Investition kassieren. Deshalb ist es sinnvoll, einen Manager zu ernennen, der für die interne Markenbildung verantwortlich ist.

► **Vernetzung suchen:** In den meisten Unternehmen ist interne Markenbildung noch ein Pionierthema mit geringer Priorität. HR- und Marketing-Verantwortliche, die Leadership Branding auf den Weg bringen wollen, sollten deshalb den Austausch mit Gleichgesinnten suchen. Mit Vernetzung, gegenseitigem Rat und Feedback unter Kollegen gelingt es leichter, ein neues Thema intern zu platzieren – und dem neu justierten Markenprozess einen Platz auf der Agenda des Unternehmens zu verschaffen.

Wissen von heute keineswegs sicher. Aber die Dringlichkeit liegt auf der Hand. „Es gibt viel zu wenige Führungskräfte, die markenorientiertes Verhalten von sich aus leben“, sagt Markenmann Vogler. In Zukunft werden deshalb die Personalentwickler nicht mehr das Standard-Training „Kommunikation“ bei ihrem Trainer buchen, sondern eine Umsetzung verlangen, die sich an Marke und Kultur des Unternehmens orientiert. Weiterbildungen zu Themen wie Präsentation, Feedbackverhalten und Führung werden sich in Inhalt und Form anpassen müssen, weil McDonald's andere Prioritäten

setzt als die Deutschen Bank oder die Waschmittel-Division von Henkel.

### Personaler denken wie Marken-Manager

Erfolgreiche Personalentwickler werden so mit einer Hand auch als Marken-Manager agieren. Wenn etwa im TV immer wieder Spots mit der Botschaft „Aus Freude am Fahren“ laufen, müssen die Mitarbeiter auch immer wieder mit dieser Botschaft aufgeladen werden – ganz gleich, ob das in einem Führungs- oder in einem Vertriebsstraining passiert. Wiederholung und Erneuerung der Botschaft wird zu einem zentralen Thema nicht nur gegenüber den Kunden, sondern auch in der Zielgruppe der Mitarbeiter.

Damit ändert sich auf der anderen Seite auch manch lieb gewonnene Praxis der Marken-Manager, die Fachwelt wird umdenken müssen. Denn bislang galten die vier Ps als Erfolgsformel für erfolgreiches Marketing: Product, Price, Place, Promotion. Wenn hier alles stimmt, zieht die Marke, so der Glaubenssatz. In Zukunft aber wird für den Erfolg noch ein fünftes P gebraucht: People. „Ohne das gelingt keine Differenzierung im Wettbewerb mehr“, sagt der Zürcher Berater Vogler.



„Es gibt es viel zu wenige Führungskräfte, die markenorientiertes Verhalten von sich aus leben.“

Stefan Vogler, Markenberater aus Zürich.  
Kontakt: stv@markenexperte.ch

Axel Gloger ■