

Führungskräfte als Markenbotschafter

Daniel Kochann

Ein essentieller Faktor zum Aufbau einer starken Marke ist die konsequente Verankerung der Marke bei den eigenen Mitarbeitern. Nur wenn diese im Sinne der Marke denken, fühlen und handeln, wird dies auch bei den Kunden entsprechend ankommen. Die wichtigste Rolle kommt dabei den Führungskräften des Unternehmens zu. Nur wenn CEO, Vorstand, Geschäftsführung und Co. als Markenbotschafter auftreten und die Marke vorleben, kann das sogenannte „Internal Branding“ erfolgreich sein.

Doch woran erkennt man nun, ob die Führungskräfte gute oder schlechte Markenbotschafter sind, bzw. was sind Kriterien, die ein vorbildlicher „Brand Ambassador“ erfüllen muss?

Um dies zu bewerten, kann man sich an vier einfachen Leitsätzen orientieren:

Erfolgreiche Vorstände und Führungskräfte...

1. handeln im Sinne der Markenidentität
2. zeigen Commitment
3. inspirieren Mitarbeiter
4. sind sich ihrer Vorbildrolle bewusst.

Leitsatz 1: Erfolgreiche Vorstände und Führungskräfte handeln im Sinne der Markenidentität!

Für Führungskräfte gilt: Der Fisch stinkt vom Kopf her!

Eine klar definierte Markenidentität schafft Orientierung und bietet Handlungsanweisungen. Wird sie seitens der Führungskräfte leidenschaftlich vorgelebt, dient sie als Magnet und Motivator für die Unternehmensmitglieder. Hierzu ist es unabdingbar, dass sich jede Führungskraft der Identität des Unternehmens bewusst ist.

Ein positives Beispiel für das konsequente Handeln im Sinne der Markenidentität ist Dr. Jürgen Hambrecht, ehemaliger Vorstandsvorsitzender und derzeitiger Aufsichtsratsvorsitzender der BASF SE. Er unterstrich in seinen Reden nicht nur die Markenwerte sondern drückte seine

Identifikation mit der Marke durch das dauerhafte Tragen des BASF-Markenpins aus (Abbildung 1). Des Weiteren verfasste er handschriftliche Notizen an die verantwortlichen Mitarbeiter, wenn ihm von der Markenidentität



Abb. 1: Dr. Jürgen Hambrecht, Quelle: BASF



Abb. 2: Ex-Siemens-Chef Klaus Kleinfeld – links: mit Rolex-Uhr, rechts: ohne (retuschiert), Quelle: dpa

abweichende Umsetzungen auffielen. Steht das Verhalten im Widerspruch zu den kommunizierten Markenwerten, hat dies negative Effekte auf die Wahrnehmung der Mitarbeiter. So wurde die Rolex-Uhr des ehemaligen Siemens-Chef Klaus Kleinfeld auf einem Foto retuschiert, während sich Mitarbeiter mit Massenentlassungen konfrontiert sahen (Abbildung 2).

Leitsatz 2: Erfolgreiche Vorstände und Führungskräfte zeigen Commitment!

Für Führungskräfte gilt: Walk your talk!

87 Prozent aller Mitarbeiter haben entweder kein oder nur ein geringes Commitment zu ihrem Unternehmen. Daher kommt Führungskräften eine tragende Rolle zu, denn sie beeinflussen durch ihr Verhalten das Marken-Commitment der Mitarbeiter maßgeblich. Ein erfolgreicher CEO kann das Commitment der Mitarbeiter zur Marke steigern und die Leistungsbereitschaft erhöhen. Dies gelingt aber nur dann, wenn sie ihre Loyalität zur Marke konsequent und kontinuierlich zeigen. Stehen Sie für die Marke ein, überträgt sich dieses Commitment auf ihre Mitarbeiter.

Claus Hipp, der mit seinem Namen für die gesellschaftlich verantwortungsvolle Herstellung von Baby-Nahrung einsteht, ist ein Paradebeispiel für uneingeschränktes Commitment. Sir Howard Stringer, Ex-CEO und Member of the Board von Sony, zeigte hingegen wie es nicht geht: Er wurde dabei gesehen, wie er Musik auf seinem iPod hörte. Dies vermittelte den Mitarbeiter, dass ihr CEO nicht zu den Produkten steht und wurde als Zeichen der Zugabe der Niederlage gegen Apple gewertet.

Leitsatz 3: Erfolgreiche Vorstände und Führungskräfte inspirieren Mitarbeiter!

Für Führungskräfte gilt: „Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit zu verteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer!“

Laut Towers Perrin (2003) ist einer der Hauptgründe für unzureichendes Commitment mit der Marke die fehlende Kommunikation einer Vision. In einer Studie mit 40.000 Mitarbeitern aller Hierarchiestufen gaben 55 % an, dass das Top-Management keine Vision kommuniziert. Charismatische Führungskräfte zeigen die Vision der Marke auf und leben vor, wofür die Marke steht. Henry Ford zeigte bereits Anfang 1900, wie es geht: „Democratize the automobile“ hieß das einfach formulierte, aber sehr ambitionierte Credo, welches jeder Mitarbeiter verstand. Sein Traum wurde wahr. Nicht Kutschen samt Pferde wurden

schneller, sondern Autos global verfügbar.

Damit die Inspiration der Mitarbeiter gelingt, haben Führungskräfte einen Spagat zwischen zu starker Einschränkung und zu viel Freiheit zu bewältigen. Dabei gilt die Formel: So viel Freiraum wie möglich, so viel Einschränkung wie nötig. So trägt jeder Mitarbeiter eines Ritz-Carlton Hotels permanent das Markencredo „We are ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen“ bei sich. Howard Schultz, CEO von Starbucks, führt seine Mitarbeiter nach dem Grundsatz: „We are not in the coffee business serving people, we are in the people business serving coffee“. Die Beispiele zeigen, wie es gelingen kann, Mitarbeiter im Sinne der Marke zu gewinnen ohne dabei ihr individuelles Engagement einzuschränken.

Leitsatz 4: Erfolgreiche Vorstände und Führungskräfte sind sich ihrer Vorbildrolle bewusst!

Für Führungskräfte gilt: „Mit einem Herren steht es gut, der, was er befohlen, selber tut!“

54 % der CEOs halten sich selbst für einen Einflussfaktor auf die Unternehmensreputation. Untersuchungen zeigen, dass sich der Einfluss des Images von Vorständen mit bis zu 15 % auf den Unternehmenswert auswirkt. Steht deren Verhalten im Widerspruch zu den kommunizierten Markenwerten, führt dies zur Irritation der Mitarbeiter und sogar zu einer nachhaltigen Schädigung des Markenimages.

Das Beispiel ENRON zeigt, wie einer der größten Konzerne der USA durch inkonformes Markenverhalten der Chefetage bis hin zur Insolvenz sinken kann. Doch nicht nur CEOs sind Vorbilder. Auch Führungskräfte tragen eine große Verantwortung. Skandale, egal auf welcher Führungshierarchie, wirken negativ auf das Image. Dieses musste die ERGO Gruppe nach einem intensiven Prozess zum Aufbau einer neuen starken Marke schmerzlich erfahren. Besser macht es da die Geschäftsführung des Unternehmens Werner & Mertz, bekannt für die Marken Frosch und Erdal. Diese hat sich dem zentralen Markenwert „ganzheitlich nachhaltig“ verschrieben, was sich nicht nur im besonders ökologischen Neubau der Mainzer Hauptverwaltung äußert. Die Führungsebene kommt auch mit dem Elektrofahrzeug zur Arbeit.

Zusammenfassend gilt: Markenführung ist Chefsache. Vorstände und Führungskräfte sind Botschafter der Marke. Wenn es ihnen gelingt, im Sinne der Markenidentität zu handeln, Commitment zu zeigen, Mitarbeiter zu inspirieren und ihrer Vorbildfunktion gerecht zu werden, wird das Internal Branding von Erfolg gekrönt sein.

Literaturempfehlungen:

Brexendorf, T. O.; Tomczak, T.; Kernstock, J.; Henkel, S.; Wentzel, D. (2012): Der Einsatz von Instrumenten zur Förderung von Brand Behavior, in: Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (Hrsg.): Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 3. Aufl., Wiesbaden (2012), S. 337-371.

Esch, F.-R.; Hanisch, J.; ESCH, F.-R.; Kochann, D. (2013): Führungskräfte zu Botschaftern der Marke machen, in: Keuper, F.; Becker, J. (Hrsg.): Leadership Reputation, Berlin (2013), S. 37-54.

Esch, F.-R. (2016): Identität – das Rückgrat starker Marken, Campus Verlag, Frankfurt / New York.

Esch, F.-R.; Knörle, C.; Strödter, K. (2014): Internal Branding – Wie Sie mit Mitarbeitern die Marke stark machen, Vahlen, München.