

Christina Grubendorfer

# **Leadership Branding**

Wie Sie Führung wirksam  
und Ihr Unternehmen  
zu einer starken Marke machen



Springer Gabler



# Leadership Branding

---

Christina Grubendorfer

# Leadership Branding

Wie Sie Führung wirksam und Ihr Unternehmen  
zu einer starken Marke machen



**Springer** Gabler

Christina Grubendorfer  
LEA Leadership Equity Association GmbH  
Berlin  
Deutschland

ISBN 978-3-8349-2986-0  
DOI 10.1007/978-3-8349-3706-3

ISBN 978-3-8349-3706-3 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2012

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

*Lektorat:* Manuela Eckstein, Gabi Staupe  
*Einbandentwurf:* KünkelLopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+BusinessMedia  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

Für Helena Viktoria

---

## Vorwort von Prof. Dr. Christoph Burmann

Es herrscht in Wissenschaft und Praxis mittlerweile Einigkeit über die hohe Bedeutung von Marken für den Unternehmenserfolg. Umso mehr erstaunt es, dass die Rolle der Führungskräfte in der Markenentwicklung ebenso wie Fragen der nach innen gerichteten Markenführung erst in jüngster Zeit aufgegriffen wurden. Immer noch gibt es sehr viele Praktiker und Wissenschaftler, die Markenführung ausschließlich aus der Perspektive des Marktes betrachten. Das greift viel zu kurz. Auch das moderne Marketing wird heute nicht mehr nur als einseitig marktorientierte Unternehmensführung verstanden, sondern als markt- **und** kompetenzorientierte Unternehmensführung. Insoweit folgt das Marketing und die Markenführung der Theorieentwicklung in der Betriebswirtschaftslehre, in der heute neben der klassischen Marktorientierung die „competence-based theory of the firm“ im Mittelpunkt steht. Die Art und Weise, wie in einem Unternehmen geführt wird, gehört in jedem Fall zu den für eine Markenentwicklung wichtigen Parametern. Der Blick nach innen ist deshalb doppelt wichtig. Man kann es auch anders sagen: Wer Markenführung heute nur mit Blick auf Nachfrager, Wettbewerber und Absatzmittler (egal mit wie vielen „multi-channels“) betreibt, der errichtet im Markt Potemkin'sche Fassaden. Erfolg hat nur derjenige, der hinter einer schönen Fassade stabile Strukturen auf solidem Fundament baut. Dazu bedarf es einer klaren Markenidentität und einer markenspezifischen Unternehmens- und Mitarbeiterführung! Das ist schwere Arbeit, die man nicht einfach an eine Werbeagentur delegieren kann. Es handelt sich hierbei vielmehr um Organisationsentwicklung. Ohne Fleiß kein Preis. Das gilt hier wie in anderen Lebensbereichen. Anders gewendet: Ohne harte interne Markenarbeit droht die schnelle Imitation durch Wettbewerber oder zumindest der Verlust der Glaubwürdigkeit.

Der geneigte Leser merkt an dieser Stelle, dass sich Christina Grubendorfer mit ihrem Buch eines wirklich wichtigen und von mir außerordentlich geschätzten Themas angenommen hat. Buch und Thema verdienen deswegen Beachtung. Vor allem auch deshalb, weil es hier gelungen ist, wichtige Erkenntnisse zur internen Führung von Marken gut verständlich und jederzeit nachvollziehbar aufzubereiten. Deswegen wünsche ich den Lesern viel Spaß bei der Lektüre und Christina Grubendorfer viel Erfolg mit ihrem Buch!

Bremen, im Februar 2012

Christoph Burmann

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Leadership Branding – Worüber sprechen wir hier?</b>	<b>1</b>
1.1	Was haben Marke und Führung miteinander zu tun?	2
1.2	Die Wurzeln des Leadership Branding	4
1.3	Wir brauchen eine Redefinition von Leadership	10
1.4	Führungskräfte müssen Sinnstifter sein	11
1.5	Gemeinsames Führungsverständnis statt Führung im Alleingang	15
1.6	Führung und Marke – zwei Seiten derselben Medaille	16
1.7	Leitbilder und Leitlinien für den Papierkorb	22
1.8	Unproduktive Führung, schlechte Chefs und Managementkandale	33
1.9	Human Resources und Marketing sollten zusammenrücken	39
<b>2</b>	<b>Feinzeichnung des Leadership Branding – Abgrenzung und Einordnung</b>	<b>43</b>
2.1	Markendschunegel	43
2.2	Die Kraft der Marke kommt von innen	45
2.3	Markenorientierte Führung – Begriff bereits vergriffen	53
2.4	Führungskultur – das unsichtbare Band	58
2.5	Wie können Führungskräfte authentisch sein?	61
2.6	Systemisch-markenorientierte Organisationsberatung	63
2.7	Dumme Helden im Management?	73
2.8	Was ist gute Führung?	78
2.9	Führungsstil folgt der Führungshaltung	82
<b>3</b>	<b>Zwischenfazit: Leadership Branding Thesen und Definitionsvorschläge</b>	<b>89</b>
<b>4</b>	<b>Business Cases – Anwendungsfelder des Leadership Branding</b>	<b>91</b>
4.1	Unternehmensstrategie umsetzen	94
4.2	Produktivität von Führung steigern	104

4.3	Markenkraft des Unternehmens stärken (Corporate Branding) . . . . .	109
4.4	Mitarbeiter zu Markenbotschaftern entwickeln . . . . .	111
4.5	Ein Beispiel für eine Krisenbewältigung – Orthomol . . . . .	113
4.6	Reputation erhöhen . . . . .	121
4.7	Attraktiv als Arbeitgeber sein (Employer Branding) . . . . .	128
4.8	Führungskräfte markenspezifisch entwickeln . . . . .	138
4.9	Corporate Responsibility umsetzen . . . . .	142
<b>5</b>	<b>Der Weg zum Gipfel – der Leadership Branding Prozess . . . . .</b>	<b>147</b>
5.1	Auftragsklärung für Leadership Branding . . . . .	149
5.2	Analyse . . . . .	155
5.3	Strategie . . . . .	158
5.4	Positionierung . . . . .	160
5.5	Implementierung . . . . .	161
5.6	Menschen und die Kraft der Intuition . . . . .	163
<b>6</b>	<b>Führung für Zukunftsgestalter – Leadership Branding beim Softwareunternehmen DATEV eG . . . . .</b>	<b>167</b>
6.1	Führung für Zukunftsgestalter . . . . .	167
6.2	Zehn Schritte zum markenspezifischen Führungsverständnis . . . . .	169
6.3	Interview mit Christian Kaiser, Leiter Personalstrategie und Arbeitgebermarke bei DATEV . . . . .	172
6.4	Wie Leadership Branding bei DATEV wirksam wurde . . . . .	174
6.5	Fazit . . . . .	178
<b>7</b>	<b>Anhang . . . . .</b>	<b>179</b>
7.1	Alle Thesen und Definitionen zum Leadership Branding im Überblick . . .	179
7.2	Standortbestimmung: Wie kann Ihr Unternehmen von Leadership Branding profitieren? . . . . .	180
	<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>187</b>
	<b>Danksagung . . . . .</b>	<b>193</b>
	<b>Stimmen zum Buch . . . . .</b>	<b>195</b>
	<b>Die Autorin . . . . .</b>	<b>197</b>



Leadership Branding ist ein markenstrategisch fundierter Organisationsentwicklungsprozess mit dem Ziel, ein gemeinsames und unternehmensspezifisches Führungsverständnis zu entwickeln, das den Unternehmenserfolg fördert und die Unternehmensmarke stärkt.

LEA Leadership Equity Association, 2010 (wikipedia.de)

Die Idee für das vorliegende Buch bekam ich Ende 2007. Eine Redakteurin fragte mich im Auftrag der Zeitschrift Harvard Business Manager:

- Was ist eine „Leadership Brand“?
- Wie lässt sich dieses Konzept von Corporate Branding und Employer Branding abgrenzen?

Ihre Frage stellte auf Folgendes ab: In der klassischen Markentheorie wird zwischen der Unternehmensmarke (Corporate Brand) und der Produkt- oder Leistungsmarke (Product Brand) einer Firma unterschieden. Zudem hat sich für den Personalbereich auch der Begriff der Arbeitgebermarke (Employer Brand) etabliert. Der Ausdruck Leadership-Marke, den die Berater Dave Ulrich und Norm Smallwood in ihrer Publikation „Leadership Brand“ verwenden, war zu diesem Zeitpunkt dagegen noch weitgehend unbekannt (Ulrich und Smallwood 2007).

Führungskräfte spielen in der Markenentwicklung eine große Rolle. Führungskräfte sind Unternehmensvertreter und damit Repräsentanten des Arbeitgebers. Von ihnen hängt es ab, ob eine Arbeitgebermarke stark werden kann: Werden die Arbeitgebersversprechen gehalten oder nicht? Von einer „Leadership Brand“ hatte ich bis dahin nichts gehört. Den Ansatz von Dave Ullrich und Norm Smallwood konnte ich zwar nicht teilen, da dort ein veraltetes Markenverständnis zugrunde gelegt wurde, allerdings wurde ich angeregt, dieses Thema selbst aufzugreifen und für die unternehmerische Praxis weiterzuentwickeln. Das vor Ihnen liegende Buch orientiert sich an den Leadership Branding-Konzepten von (Gad 2003; Ulrich und Smallwood 2007), die ich stark weiterentwickelt habe. Dieses erweiterte Konzept soll Unternehmen dabei helfen, Führung und Marke in einen wirksamen

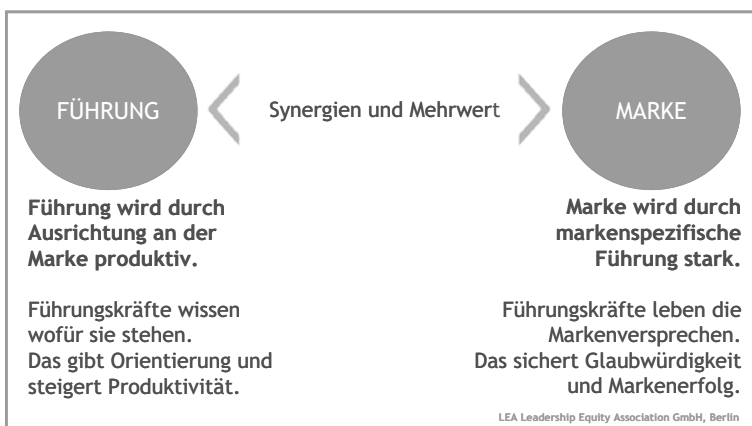
Zusammenhang zu bringen. Verstehen Sie die Definitionen und Thesen als Anregung zur Diskussion. Gerne können Sie mir Ihre Anregungen und Ergänzungen mitteilen. Ich freue mich auf den weiteren Diskurs.

## 1.1 Was haben Marke und Führung miteinander zu tun?

Marke und Führung sind beides Instrumente für erfolgreiche Organisationen. Marke und Führung haben ähnliche Aufgaben: Orientierung geben, Vertrauen stiften, Sinn vermitteln, Bindung herstellen. Vor allem aber sollen sie handlungsleitend wirken. Sie sollen Menschen beeinflussen. Da ist es nicht verwunderlich, dass beide Instrumente auch in engem organisationalen Zusammenhang stehen. Denn Marken werden von Führung ganz entscheidend geprägt und können wiederum ohne Führung nicht stark werden. Marke und Führung sind zunächst mal nur abstrakte Begriffe, die erst durch Personen lebendig und wirksam werden.

Googelt man die Begriffe „Marke“ und „Führung“, so erhält man über drei Millionen Treffer zu „Markenführung“, womit Aufbau und Weiterentwicklung einer Marke über die Zeit hinweg gemeint ist. Neu ist hingegen der Gedanke, dass Unternehmens- und Mitarbeiterführung für die Entwicklung einer Marke von entscheidender Bedeutung sind und umgekehrt. Ist Führung an der Unternehmensmarke ausgerichtet, so wird Führung produktiv. Und durch markenspezifische Führung wird eine Unternehmensmarke erst glaubwürdig und stark. Damit dies gelingen kann, müssen Führung und Marke als zwei Seiten derselben Medaille betrachtet werden, wie Abb. 1.1 zeigt.

Im Folgenden erläutere ich mein Verständnis von Marke, auf das ich im vorliegenden Buch immer wieder zurückgreife.



**Abb. 1.1** Führung und Marke — zwei Seiten derselben Medaille (eigene Darstellung)

**Beispiel**

Mithilfe der Marke gelingt es, die wesentlichen Aspekte eines Unternehmens in den Blick zu bekommen. Auf diese Weise unterstützt die Marke die strategische Unternehmensführung. Sie gibt Orientierung und ermöglicht konsequente Entscheidungen. Marke entsteht an der Schnittstelle zwischen „innen“ (Markenidentität) und „außen“ (Markenimage). Dabei ist Marke nichts Konstantes und formiert sich ständig neu. Hauptschlagader der Marke ist die Markenidentität, somit muss eine Marke immer von „innen nach außen“ entwickelt werden, um glaubwürdig zu sein. Glaubwürdigkeit ist das höchste Gut einer Marke, denn nur dann wird eine Marke (z. B. für eine Kauf- oder Arbeitsplatzentscheidung) verhaltensrelevant. Durch Markenversprechen entstehen Markenerwartungen. Die Erwartungen müssen mit markenkonsistentem Verhalten erfüllt werden, um authentische Markenerlebnisse zu erzeugen.

Führungskräfte bekommen durch eine so verstandene Marke eine klare Orientierung für ein gemeinsames und zur Strategie des Unternehmens passendes Führungsverständnis und können dadurch auch als Führungsmannschaft zusammenwachsen. Eine Marke hat das Potenzial, in Unternehmen ein gemeinsames und unternehmensspezifisches Führungsverständnis zu prägen. Die Führungskräfte müssen die Marke als Fixpunkt ihres Handelns akzeptieren, um eine wertschöpfende Ausrichtung der Marke zu erreichen. Führung wird durch die Ausrichtung an Markenwerten unternehmensspezifisch fokussiert und damit produktiv. Wir leben in einer transparenten, vernetzten Welt, in der Konsumenten viel kritischer beobachten (können), was ein Unternehmen tut. Das ist eine völlig andere Situation als noch vor zehn, fünfzehn Jahren. Die Grenzen zwischen innen und außen sind immer schwieriger zu markieren, die Übergänge werden fließend. Unternehmen tun gut daran, ihre Versprechen zu halten. Führungskräfte in Politik und Wirtschaft haben eine hohe Verantwortung. Marke schafft es, Führung in den Fokus zu bringen und bekommt dadurch mehr Sichtbarkeit. Durch Marke wird Führung und die darin liegende Verantwortung transparent. Auf Basis einer Markenpositionierung lassen sich Ansprüche an die Führung des Unternehmens ableiten:

- Wie muss geführt werden, um den Markenversprechen gerecht zu werden?
- Was ist im Sinne der Markenwerte authentisches Führungsverhalten?

Führung wird durch die Beantwortung dieser Fragen leichter beobachtbar und so auch veränderbar. Führung verliert auf diese Weise den gefährlichen Mythos der Unantastbarkeit.

Vor ein paar Jahren war Marke für viele Unternehmen lediglich ein Marketinginstrument, heute dagegen ist sie oft ein essenzieller Beitrag zur langfristigen Existenzsicherung. Für den Erfolg einer Marke ist es aber von elementarer Bedeutung, dass Führungskräfte verstehen, wofür die Marke steht, denn nur so kann eine Marke erfolgreich sein und ihre Position stärken und behaupten. Entscheidend ist, dass die jeweiligen Führungskräfte eines Unternehmens hinter der Marke stehen, sich mit ihr identifizieren und die Marke leben. Bekannte Unternehmen, die über eine starke Führungskultur und eine bekannte

Marke verfügen, sind beispielsweise Apple, Google und General Electric. Sie gehören zu den wertvollsten Marken der Welt.

Die Führungskultur ist somit bereits bei der Entwicklung einer Markenpositionierung von großer Bedeutung. Führung ist ein entscheidender Bestandteil der Unternehmenskultur und prägt wie kaum etwas anderes die Identität einer Organisation. Marke und Führung stärken sich gegenseitig, wenn sie gemeinsam entwickelt werden. Im umgekehrten Fall arbeiten beide gegeneinander.

- ▶ Führung und Marke stärken sich gegenseitig: Führung wird durch Orientierung an der Marke produktiv. Marke wird durch markenspezifische Führung stark.

Leider wird dieser Gedanke in den Unternehmen noch zu wenig umgesetzt. Es ist noch ein gutes Stück Pionierarbeit notwendig, um Leadership Branding, das Zusammendenken von Führung und Marke, theoretisch und praktisch zu fundieren. Im vorliegenden Buch stelle ich Ihnen nun meine Erfahrungen vor.

---

## 1.2 Die Wurzeln des Leadership Branding

Erstmals öffentlich gemacht wurde der Begriff Leadership Branding sehr wahrscheinlich durch Thomas Gad (2003), der unter anderem den berühmten Nokia-Slogan „Connecting People“ kreiert hat. „I have based my thinking on the idea that branding is entrepreneurial and thus well connected with leadership. Branding is an economical way to ‚reproduce‘ one-self, as an entrepreneur and also as a leader — an efficient and simpler way to lead“ (beyond-branding.com). Für einen Unternehmensgründer ist Marke eine gute Möglichkeit, sich selbst zu „reproduzieren“, und zudem ein effizienter und einfacher Weg, ein Unternehmen zu führen, da die Marke die Gründeridee vermittelt. Gad begründet den Zusammenhang zwischen den beiden Konzepten „Leadership“ und „Branding“ mit seiner Beobachtung, dass hinter sehr erfolgreichen Marken häufig besondere Persönlichkeiten stehen, wie dies beispielsweise bei Ingvar Kamprad, Gründer der schwedischen Möbelhauskette IKEA, der Fall ist. Die Marke IKEA wird in den Geschichten, die über Ingvar Kamprad erzählt werden, für die Zuhörer lebendig. In Interviews, sagt man, erzähle er gerne, dass er so lange nach einem Parkplatz suche, bis er einen kostenfreien gefunden habe. Auch zum Friseur gehe er nicht, der sei zu teuer und das könne schließlich ebenso gut seine Ehefrau erledigen. Flüge buche er nur Economy Class und sein Auto müsste jetzt mindestens 20 Jahre alt sein, heißt es auf Facebook. Von einem meiner Mitarbeiter habe ich gehört, Kamprad stelle beim Besuch eines seiner Einrichtungshäuser den Mitarbeitern stets die Frage, wie Dinge noch einfacher „hantiert“ werden könnten. „You can do so much in 10 minutes‘ time. 10 minutes, once gone, are gone for good ... Divide your life into 10 minute units and sacrifice as few of them as possible in meaningless activity“, (detailverliebt.de).

Gads Idee, dass die Marke an die Stelle eines Gründers tritt, ist gut. Die Herkunft einer Marke hat einen großen Einfluss auf die Markenidentität. Eine Marke wird häufig in Bezug auf ihren Ursprung wahrgenommen und interpretiert (Burmann und Feddersen

2007a). Gads Verständnis von Leadership Branding ist allerdings sehr auf einzelne Personen, meist Gründer oder „Gallionsfiguren“ großer Unternehmen, gerichtet, die eine starke Innenwirkung haben. Die es verstehen, die Mitarbeiter von ihren Ideen zu überzeugen und sie zu begeistern. Doch was ist mit all den anderen Führungskräften in einem Unternehmen? Wenn Marke eine Möglichkeit ist, Gründerenergie zu „reproduzieren“, so heißt das ja nichts anderes, als die Idee des Unternehmens zu „verkörpern“ und sie umzusetzen. Diese Aufgabe haben allemal auch die Führungskräfte eines Unternehmens, denn sie bieten eine ebenso gute Reproduktionsfläche. Wofür gibt es denn Führungskräfte? Sie sollen die Unternehmensidee multiplizieren und transportieren. Dies ist vor allem in solchen Unternehmen besonders wichtig, die nicht so markante Gründer wie z. B. Ingvar Kamprad haben. Dies dürfte meistens der Fall sein. In der Regel gibt es keine herausragenden „Gallionsfiguren“ im Top-Management, und Gründer sind in den meisten Fällen nicht (mehr) leibhaftig präsent. Wenn stattdessen an der Spitze ein Managementteam mit unterschiedlichen charismatischen Köpfen steht, ist dies sogar besser für das Unternehmen. Denn hängen Wohl und Wehe eines Unternehmens zu stark von einzelnen Personen ab, so kann das auch ganz schnell gefährlich werden. Als Josef Ackermann einen Schwächeanfall erlitt, brachen die Aktienkurse der Deutschen Bank ein, am 15. Januar 2009 binnen drei Stunden genau um eine halbe Milliarde Euro ein. Da half auch nicht die Beteuerung des Pressesprechers, Herr Ackermann habe lediglich etwas Falsches gegessen. Nach dem Rückzug von Steve Jobs, der wie kein anderer für die begeisternde Reinkarnation eines Unternehmens stand, fiel der Apple-Kurs auf den tiefsten Stand seit zwei Jahren. Diese beiden Beispiele verdeutlichen, was es bedeutet, wenn das Vertrauen in den Firmenerfolg unmittelbar mit der Vitalität einzelner Firmenbosse verknüpft ist. Chefs an der Spitze bekannter Marken verkörpern das Geschäftsmodell. Und das sollten sie auch. Allerdings nicht ausschließlich. Gefährlich wird es nämlich genau dann, wenn eine einzige Person Sinnbild für den Erfolg eines Unternehmens geworden ist. Verlässt diese Person das Unternehmen oder wird krank, so hat das mitunter radikale Auswirkungen auf den Unternehmenswert (Grubendorfer 2009).

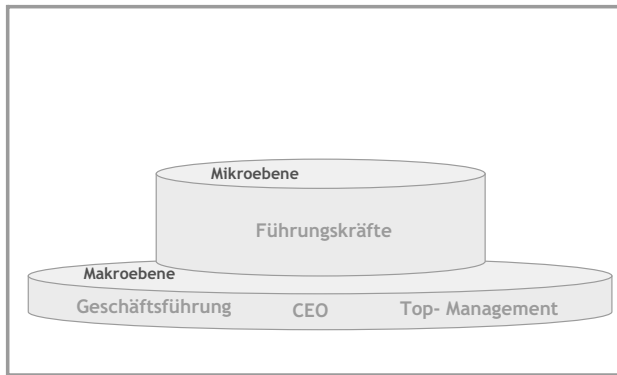
Der Einfluss des Managerverhaltens auf die Reputation und den Erfolg eines Unternehmens ist groß. So konnte Rolke (2004) empirisch nachweisen, dass in der Außenwahrnehmung eine Korrelation zwischen dem CEO Image und dem Corporate Brand Image besteht. Zudem haben Image und Bekanntheit des Vorstandsvorsitzenden starken Einfluss auf die Medienberichterstattung, so die Ergebnisse einer Befragung von 137 Kommunikationsverantwortlichen der 500 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland (Rolke und Freda 2006). Das Gleiche ist natürlich auch für die Innenwirkung zutreffend. Die Markenwahrnehmung der Mitarbeiter hängt in erster Linie damit zusammen, ob und wie sich die Geschäftsleitung in Worten und Taten im Sinne der Marke verhält (Ehren 2005). Zudem spielt der CEO im Unternehmen eine wichtige Rolle bei der Vermittlung der Unternehmensstrategie und -ziele sowie bei der Vermittlung von Wertschätzung, Motivation, Orientierung und emotionalen Bindung der Mitarbeiter (Rolke und Freda 2006). So positiv diese Erkenntnis sein mag, so bitter ist die Kehrseite der Medaille. Nicht zur Marke passende Aussagen oder Handlungen eines Vorstands können dem Unternehmen nach-

haltig schaden. Es gibt zahlreiche Beispiele in der Presse, wie sich das Verhalten einzelner Verantwortlicher negativ auf das Unternehmensimage auswirkt. Von der Schmach, die das Verhalten des Chefs für die eigene Belegschaft bedeutet, ist hier ganz zu schweigen. Ohne dass nun die vielen Fälle von Korruption, Fehlleistungen, Steuerhinterziehung, Lug und Betrug aufgezählt werden müssen, mag an dieser Stelle jedem eine andere Person in den Sinn kommen. Doch nicht immer sind diese negativen Auswirkungen selbst verschuldet und zu vermeiden. Die Markenidentität bleibt nach so manchem Wechsel als leere Hülle zurück, wie die Citibank nach dem Wechsel von Christine Licci zur HVB oder Easyjet nach dem Abschied des Gründers Haji-Ionnou. Zudem lässt sich der Rückzug eines charismatischen Leaders nicht immer gut planen. Josef Hattig, früherer CEO der Brauerei Beck & Co., formuliert dies so: „Ist die Marke der Boss oder der Boss die Marke?“ Der Verbraucher spricht mit der Marke, nicht mit dem Boss, deshalb ist die Marke der Boss (vgl. Zeplin 2006, S. 125).

Für die Definition von Leadership Branding sind US-amerikanische Konzepte, die einzelne Führungspersonen als Marken begreifen, nicht besonders hilfreich (Fields et al. 2008). Der Begriff „Leadership Brand“ wird dort im Sinne eines „Personal Branding“ von Topmanagern verstanden: „Leadership Branding bedeutet, dass der Leader zur wiedererkennbaren öffentlichen Person wird. Es impliziert, dass sein Image eng mit seinem oder ihrem authentischen Selbst verbunden ist, so dass öffentliche Kommunikation mühelos und aufrichtig möglich ist“<sup>1</sup> ([compass-intl.com/branding](http://compass-intl.com/branding)). Trotz des großen Einflusses, den einzelne Top-Manager auf das Image eines Unternehmens haben können und sollen, ist es jedoch unabdingbar, die ganze Führungsmannschaft ins Blickfeld zu rücken. Auch bei Gad bleibt die Frage offen, inwiefern sich sein Anspruch auf die Gesamtheit der Führungskräfte eines Unternehmens bezieht, da er nur von „Leadern“ und dem „Top-Management“ spricht. „Grundsätzlich können zwei Ebenen der Führung unterschieden werden (Abb. 1.2): Die Makroebene bezieht sich auf die Rolle des CEO und der Geschäftsführung im Markenmanagementprozess, während es auf der Mikroebene um die direkte Mitarbeiterführung der Führungskräfte der gesamten Organisation geht“ (vgl. Burmann et al. 2007, S. 18).

Es ist nachvollziehbar, dass sich Gad in erster Linie mit dem Top-Management beschäftigt, da die Sichtbarkeit einer Führungskraft auch abhängig ist von ihrem Platz in der Hierarchie. Zudem ist davon auszugehen, dass die kulturprägende Kraft eines Managers umso stärker ist, je weiter oben in der Hierarchie er platziert ist. „Wenn „die da oben“ schon nicht wissen, was sie tun sollen, wie sollen es dann „die da unten“ wissen?“ Dennoch reicht es nicht aus, sich beim Leadership Branding auf das Top-Management zu beschränken, denn Führungskräfte haben per se einen Vorteil – es wird auf sie geschaut. Diesen Vorteil gilt es in Nutzen für die Organisation zu verwandeln. Das geht nur, wenn alle Führungskräfte im Sinne des Unternehmens handeln.

<sup>1</sup> „Leadership branding does mean that the leader has a recognizable public persona. It implies that the leader's public persona is intimately aligned with his or her authentic self, so that public communications feel effortless and sincere.“



**Abb. 1.2** Makro- und Mikroebene der Führung (eigene Darstellung)

- Beim Leadership Branding geht es um alle Führungskräfte eines Unternehmens.

Eine skandinavische Studie weist laut Gad darauf hin, dass Top-Manager der meisten großen internationalen Unternehmen den Hauptteil ihrer Zeit damit verbringen, die Umsetzung der Unternehmensstrategie zu kontrollieren. Der Grund dafür, dass so viel Kontrolle nötig sei, läge darin, dass die Idee des Unternehmens sehr schlecht in den Köpfen der Mitarbeiter verankert sei. „Das Problem in den meisten Unternehmen ist, dass die Leute da draußen in der Firma, die für zahlreiche Prozesse verantwortlich sind, sowohl intern als auch extern, einschließlich der Interaktion mit anderen Akteuren wie Kunden, Investoren und Lieferanten, nur vage Vorstellungen von der Geschäftsstrategie des Unternehmens haben. Branding ist ein einfacher Weg, um in einem Unternehmen eine Brücke über diese Kommunikationslücke zu bauen“<sup>2</sup> (Gad, brandrevival.net). Demnach kann die Marke für die Arbeit der Top-Manager hilfreich sein; die Marke übernimmt die Rolle des orientierenden Hilfsmittels. Nach Gads Beobachtung steigt die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens immens, wenn es markengetrieben ist und innerhalb der Organisation bekannt ist, wofür das Unternehmen steht – auch weil sich das Management dann viel besser auf die zukünftige Entwicklung konzentrieren könne, statt seine Zeit mit Kontrolle zu verbringen. In den meisten Unternehmen sei die Distanz zwischen der Unternehmensidee und dem täglichen operativen Geschäft sehr groß. Es brauche Werkzeuge, um diese „Management Communication Gap“ (Gad 2003) zu schließen. Die Entwicklung einer Marke sei ein erster wichtiger Schritt und Leadership Branding die passende Methode, um ein „Alignment“ (engl.: Abgleich) zwischen dem Unternehmen und seinem Top-Management herzustellen. Die Idee des Unternehmens sei folglich an alle Stakeholder zu kommunizieren: Mitarbeiter,

<sup>2</sup> “The problem in most companies is that the people out there in the company, who are supposed to perform numerous processes, internally as well as externally, including interaction with other stakeholders; such as customers, investors and suppliers, have only vague ideas of the company business strategy. Branding is a simple way to bridge this communication gap in a company.”