

# Marken brauchen Führungskräfte

Marken leben von ihrer Kraft und Glaubwürdigkeit. Beides entsteht im Inneren eines Unternehmens. Es gilt deshalb, Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen. Doch diese Bemühungen tragen keine Früchte, wenn die Führungskräfte nicht mitziehen.

**UNTERNEHMEN VERSPRECHEN VIEL**, vor allem ihren Kunden. Manche versprechen hohe Qualität, andere besondere Stilsicherheit oder außerordentliche Kundennähe. Das Versicherungsunternehmen Ergo macht mit dem Claim »Versichern heißt verstehen« ein ambitioniertes Versprechen. Damit es die Marke erfüllen kann, müssen alle Mitarbeiter dem Kunden auch wirklich das Gefühl geben, dass sie ihn verstehen und ihn nicht mit unverständlichem Versicherungsdeutsch verwirren. Deshalb hat Ergo unter anderem intern eine sogenannte »Klartextinitiative« eingeführt.

## Führungskräfte müssen Markenwerte vorleben

Viele Unternehmen haben verstanden, dass es Sinn macht, ihre Markenversprechen auch auf weitere Zielgruppen auszudehnen. So verheißen sie zum Beispiel ihren Bewerbern Gestaltungsfreiraum, ihren Investoren umsichtiges Risikomanagement und der Öffentlichkeit einen verantwortlichen Umgang mit natürlichen Ressourcen.

Es wird viel versprochen, das steht fest. Die Frage ist, wie gut diese Versprechen eingehalten werden. Dafür braucht ein Unternehmen Mitarbeiter, die Commitment mit ihrer Marke zeigen, an sie glauben, sich mit ihr identifizieren und sich für sie einsetzen. Und es braucht vor allem Führungskräfte, die das Unter-

nehmen und die Mitarbeiter im Sinne der Marke führen. Jede Führungskraft kann und sollte im Unternehmen ihren Teil dazu beitragen, dass die Mitarbeiter ihr Brand Commitment behalten oder aufbauen. Denn ein Mitarbeiter, dessen Chef die Marke nicht (vor)lebt, wird nicht zu einem überzeugenden Markenbotschafter werden können, weil ihm von oben immer wieder Verhaltensweisen und Werte vorgelebt werden, die das bestehende Markenversprechen konterkarieren. So kann eine Marke nicht stark werden.

Das Verhalten der Führungskraft entscheidet darüber, ob ein Unternehmen seine Markenversprechen einlösen kann. Sie beeinflusst durch ihr Verhalten, wofür Mitarbeiter ihre Kräfte einsetzen. Worauf richten sie ihre Aufmerksamkeit und Energie? Ermutigt der Chef die Mitarbeiter, eigene Ideen einzubringen und aktiv mitzugestalten? Legt er Wert darauf, dass die Angestellten intern und extern gut vernetzt sind und schnell mit anderen Menschen in Kontakt kommen?

## Markenwerte schaffen Identität & Orientierung

Hier gibt es kein Richtig oder Falsch. Entscheidend ist, dass die Prioritäten einer Führungskraft zu dem passen, was dem Wesen der Marke entspricht und über ihren Erfolg entscheidet. Es fördert zudem die Produktivität einer Organisation, wenn die Chefs ähnliche Prioritäten setzen. Denn sonst wachsen in den verschiedenen Bereichen des Unternehmens Teilkulturen, die dazu führen, dass sich Mitarbeiter nicht mehr verstehen oder sogar in ihrer Arbeit behindern. Durch Bereichsdenken und die Verfolgung von Einzelinteressen entstehen Reibungsverluste, Missverständnisse und Mehrarbeit. Ressourcen werden benötigt, um gegenseitiges Verständnis zu schaffen. Sie fehlen dann für die Arbeit an einem gemeinsamen Ziel.

Marke ist ein wertvoller Hebel, um die Führungsmannschaft zusammenschweißen. Denn geteilte Markenwerte schaffen Identität, geben Orientierung und vereinfachen Entscheidungen. Es entsteht eine



Führungskräfte müssen die Richtung vorgeben.

# FÜHRUNG UND MARKE: VERBINDUNG SCHAFFT MEHRWERT

Quelle: LEA Leadership Equity Association GmbH



Führungskräfte müssen die Marke vorleben, damit auch Mitarbeiter zu überzeugenden Markenbotschafter werden können.

gemeinsame Richtung – und dadurch mehr Markenkraft, als wenn sich die einzelnen Führungsenergien in Beliebigkeit zerstreuen.

## Klares Führungsverständnis definieren

Was braucht es, damit eine Führungsmannschaft gemeinsam im Sinne der Marke führt und ihren Mitarbeitern die Idee ihrer Marke jeden Tag vorlebt? Damit Führung in diesem Sinne markenspezifisch wird, braucht es eine gemeinsame Haltung und ein gemeinsames Verständnis von Führung. Damit sind nicht etwa die klassischen Führungsleitlinien gemeint, die sich oft völlig generisch und austauschbar in Allgemeinplätzen ausmehren. Es geht um einen Satz, der auf den Punkt bringt, wie geführt werden muss, um die Marke zum Leben zu erwecken.

Was bedeutet der Markenclaim »Hier bin ich Mensch, hier kauf ich ein?« von dm für die alltägliche Führungsarbeit im Unternehmen? Das Drogerieunternehmen braucht Führungskräfte, die auch ihre Mitarbeiter im Sinne eines humanistischen Menschenbildes wertschätzen und entsprechend behandeln. »Wir sehen Mitarbeiter als gestaltungsfreudiges Initiativwesen, nicht als anreizgesteuertes Triebwesen«, sagt Erich Harsch, Vorsitzender der dm-Geschäftsführung. Aus dieser Haltung heraus erhalten die Mitarbeiter zum Beispiel Einblick in die Wertbildungsrechnung ihrer Filialen. So können sie ein gutes Verständnis für die wirtschaftliche Entwicklung ihres Arbeitsbereiches entwickeln. Die vollständige und größtmögliche Transparenz zeigt den Mitarbeitern, dass sie ernst genommen und respektiert werden.

## Markenspezifische Führung bei Datev

Ein Beispiel für die Implementierung markenspezifischer Führung ist das genossenschaftliche Softwareunternehmen Datev eG in Nürnberg. Innerhalb von drei Jahren haben die Verantwortlichen die Führung an der Marke ausgerichtet und so die Führungs-

kultur gestärkt. Dazu hat das Unternehmen einen sogenannten Leadership Branding-Prozess durchlaufen. Leadership Branding ist ein Organisationsentwicklungsprozess, mit dem Ziel, ein gemeinsames und markenspezifisches Führungsverständnis zu entwickeln. Die Führungskräfte haben sich dabei damit beschäftigt, wie sie im Sinne ihrer Marke führen wollen und dies in einem markenspezifischen Führungsverständnis auf den Punkt gebracht. Führung bei Datev bedeutet demnach: souverän gestalten, gestalten lassen und Gestaltung einfordern.

Leadership Branding baut auf der bestehenden Unternehmensmarke auf und übersetzt diese in ein Führungsverständnis – in eine prägnante Aussage darüber, worauf es bei Führung in genau diesem Unternehmen ankommt, damit das Unternehmen seine Markenversprechen erfüllen kann.

Christina Grubendorfer



Christina Grubendorfer ist Gründerin und Geschäftsführerin der LEA Leadership Equity Association GmbH, einer Beratung für Führung und Marke. Die Diplom-Psychologin und Kauffrau berät seit 15 Jahren Unternehmen verschiedenster Größen und Branchen.

HANDEL

RECHT

SERVICE

# INHALT

6



## NEWS

**8** GRÜNDE FÜR DEN JOBWECHSEL / NACHHALTIGKEITSINITIATIVE / WERBEAUSGABEN LEICHT GESTIEGEN / HÖCHSTES MARKENVERTRAUEN / FIRMEN INVESTIEREN IN FORSCHUNG / STUDIE: SOCIAL MEDIA-MARKETING / DRUCK AUF DRUCKFARBEN

## STARKE ARBEITGEBERMARKEN

**14** SECHS SCHRITTE – Employer Branding als systematischer Prozess

**19** GRIFFIGE BOTSCHAFTEN – Beim Bewerber zielgenau punkten

**22** ÜBERLEBENSSTRATEGIE – Klare Profilierung ist wichtig

**25** NEUE WEGE GEHEN – KMUs in der Pflicht

**28** TUI – Reiseveranstalter will Talente mit Lächeln gewinnen

**32** WERBEN UM BEWERBER – Agenturen entwickeln Kampagnen

**36** MOTIVATION – Mitarbeiter mit Incentiveprogrammen belohnen

## MARKENFÜHRUNG

**38** OWM FACHTAGUNG – Diskussion über Glaubwürdigkeit in der Werbung

**44** ETHISCHE PROFESSIONALITÄT – Kein Unsinn in der Werbung

**46** WERBUNG – Mehr Selbstbewusstsein ist angebracht

**48** 100 JAHRE BRANDT – Zwieback als Basis

**52** RICOLA – Via Social Web die jungen Konsumenten erreichen

**55** 3 FRAGEN AN – Professor Dr. Michael Bräuninger, Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut (HWWI)

**56** MARKENPORTRÄT – Der Büromöbelhersteller Vario positioniert sich

**59** RELAUNCH – Seeberger punktet mit Trockenobst und Nüssen

**62** MARKENAKADEMIE – Wissen von Referenten aus der Praxis

<b>64</b>	<b>FÜHRUNG</b> – Marken brauchen starke Unternehmenslenker
<b>66</b>	<b>G-E-M FORUM</b> – Haptik im Fokus
<b>68</b>	<b>DG HYP</b> – Mit neuem Leitbild gerüstet für die Zukunft
<b>70</b>	<b>VISSMANN</b> – Eine Marke für Modelleisenbahnzubehör
<b>73</b>	<b>MESSE DÜSSELDORF</b> – Entwicklung zum Innovationsbroker
<b>76</b>	<b>BEST PRACTICE</b> – Dt. Bahn entwickelt internationalen Markenclaim
<b>78</b>	<b>STUDIE</b> – Produkt- und Markenpiraterie verursacht große Schäden
<b>RECHT</b>	
<b>81</b>	<b>NEWS</b> – Neuigkeiten aus dem Rechtswesen
<b>82</b>	<b>ONLINE-HANDEL</b> – Rechte kennen, Fallstricke umgehen
<b>HANDEL</b>	
<b>84</b>	<b>SHOPPINGCENTER</b> – Wichtiger Vertriebsweg mit Potenzial
<b>SERVICE</b>	
<b>87</b>	<b>KURZMELDUNGEN</b>
<b>88</b>	<b>PEOPLE</b>
<b>89</b>	<b>EVENTS</b> – Dt. Nachhaltigkeitspreis / Markengala / OWM Fachtagung / Melitta-Tagung / Verpackung des Jahres / Get-together der agma / Goldene Victoria / 9. Effizienztag
<b>94</b>	<b>VORSCHAU / IMPRESSUM</b>



**84** Neu im Verband: Vario baut Büromöbel



**98** G-E-M Forum: Tastsinn wird erforscht



**78** Fälschungen: Studie untersucht Schäden