

# Die Branding Family

## Marke hat viele Gesichter

Im Kontext Marke haben wir es mit verschiedenen Begriffen zu tun. Angefangen von Corporate Branding über Internal Branding oder auch Behavioral Branding, haben sich in den letzten Jahren weitere Konstrukte wie Employer Branding und Leadership Branding etabliert. Wofür stehen diese Begriffe eigentlich? Und wie stehen sie in Verbindung zueinander? Dieser Artikel versucht ein bisschen Licht in den Wörter-Dschungel zu bringen.



Mareen Haufschild  
LEA Leadership Equity Association GmbH

Kurfürstendamm 190-192  
10707 Berlin

haufschild@leadership-branding.de  
www.leadership-branding.de

Fon +49.0.30.700 159 630  
Fax +49.0.30.700 159 510



### Die Corporate Brand als Fundament

Ariel oder Persil? Was eine Produktmarke ist, ist den meisten Leuten klar. In den letzten Jahren hielt nun ein neuer Begriff Einzug in den Unternehmensalltag - die Unternehmensmarke (engl. Corporate Brand). Im Fall Ariel wäre das Procter & Gamble und hinter Persil steht das Unternehmen Henkel. Beide Konzerne haben vor gar nicht allzu langer Zeit entdeckt, dass es Sinn macht, dass nicht nur ihre Produkte bekannt sind, sondern dass man sie auch als Unternehmen insgesamt wahrnimmt. Dies ist insbesondere deshalb wichtig, weil Unternehmen ja auch eine allgemeine Verantwortung in der Öffentlichkeit haben, sich gegenüber den eigenen oder potenziellen Mitarbeitern als attraktiver Arbeitgeber präsentieren wollen oder den Investoren das Geld aus der Tasche locken möchten. Und das geht eben nicht so gut mit Ariel oder Persil ... schließlich bewirbt man sich nicht bei Persil, sondern bei Henkel. Nun stellt sich die Frage, wie ein Unternehmen selbst zu einer Marke wird? Die Corporate Brand will alle Zielgruppen ansprechen, darunter Investoren, Geschäftspartner, Politik und selbstverständlich auch die eigenen

Mitarbeiter und potenzielle Bewerber. Ganz nach dem Motto „Die Kraft der Marke kommt von innen“, ist es deshalb ganz wichtig, dass die Unternehmensmarke aus der Kultur des Unternehmens heraus entwickelt wird. Nur so gelingt es Unternehmen, sich glaubwürdig zu positionieren, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und das auch konsequent zu leben.

### Employer Brand als Erinnerungshilfe

Leider haben nicht alle Markenverantwortlichen diesen ganzheitlichen Blick auf die Marke und haben oft vergessen, dass ja nicht nur Kunden angesprochen werden sollen, sondern auch Bewerber und die eigenen Mitarbeiter. Deshalb entstand jüngst eine Bewegung, die die „Markenflagge“ der Arbeitgeberattraktivität hisste und den Begriff Employer Branding ins Leben rief. Die Aussage: Denkt bei der Markenentwicklung auch an den Arbeitsmarkt! Die Arbeitgebermarke (Employer Brand) hat als Ziel, ein Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber im Arbeitsmarkt zu positionieren. Dabei geht es entgegen weitläufiger Meinungen nicht in erster Linie um operative Maßnahmen wie Karrierewebsites oder Personalmarketingkampagnen. Sondern es geht um die Entwicklung eines strategischen Konzepts, welches Hand in Hand mit den Unternehmenszielen entwickelt und an der Unternehmensmarke ausgerichtet werden muss. Denn eine Arbeitgeberpositionierung muss vor allem eins sein: glaubwürdig. Denn was bringt das Heischen um Aufmerksamkeit und die Gunst der besten Köpfe, wenn Unternehmen sie in dem Moment schon wieder verlieren, in dem sie sie vermeintlich für sich gewonnen haben? Nämlich dann, wenn Bewerber im Vorstellungsgespräch oder nach ihrem Einstieg ins Unternehmen feststellen, dass nicht alles Gold ist was glänzt. Dazu ein Erfahrungsbericht: Ein Unternehmen lockt Bewerber für eine Recruitingstelle damit, dass man in einem jungen, erfolgreichen Team ohne Hierarchien Ideen einbringen und so den Unternehmensweg mitgestalten und prägen kann. Im Bewerbungsgespräch dann heißt es „wir brauchen Power

Recruiter“ und jede Idee, Nachfrage o.ä. zur Recruitingstrategie wird abgeblockt. Dieses Unternehmen braucht also anscheinend Leute ohne eigenen Kopf, die stur Listen abtelefonieren. Die Einordnung der Stelle in die Hierarchie wird im Gespräch also schnell geklärt. Offensichtlich passt die Arbeitgeberpositionierung hier nicht zum tatsächlich im Unternehmen gelebten Umgangsstil.

### Die Rolle der Unternehmensmarke im Leadership Branding

Neben Corporate Branding und Employer Branding hat LEA Leadership Equity Association 2009 den Begriff Leadership Branding auf die Agenda der Unternehmen gehievt. Leadership Branding verfolgt das Ziel, die Unternehmensführung an der Marke auszurichten. Denn nur wenn Führungskräfte wissen, wofür sie stehen sollen, können sie ihren Job richtig gut machen. Auch beim Leadership Branding ist das Fundament natürlich die Unternehmensmarke.

Meist besteht jedoch eine große Lücke zwischen den Vorgaben aus der Unternehmensstrategie und dem gelebten Führungsverhalten. Grund dafür können die vielen verschiedenen - und nicht immer aufeinander abgestimmten - Botschaften wie Führungsleitlinien, die Philosophie, ein Leitbild, der Code of Conduct o.ä. sein, die ein Unternehmen an seine Führungskräfte richtet. Durch Leadership Branding werden diese Botschaften verdichtet und auf eine gemeinsame markenspezifische Führungshaltung fokussiert. Markenspezifisch bedeutet dabei, dass sich beispielsweise Führungskräfte der Deutschen Bank (Global Player, Leistung aus Leidenschaft, auf Status ausgerichtet) anders verhalten müssen als Führungskräfte der Berliner Bank (regionales Unternehmen, die Bank für Berliner, persönlich und bodenständig). Das bedeutet, die Unternehmensmarke muss in ein Führungsverständnis übersetzt werden, das zur Marke passt und diese stärkt. So erhalten die Führungskräfte einen gemeinsamen Orientierungspunkt. Einerseits bekommen Führungskräfte Halt(ung) und Orientierung, was von ihnen erwartet wird. Andererseits werden

Führungskräfte durch markenkonsistentes Verhalten zu Botschaftern der Marke und stärken damit die Kraft der Marke und ihre Glaubwürdigkeit. Die Strahlkraft der Führungskräfte reicht dabei von intern, wie sie sich ihren Mitarbeitern und Kollegen gegenüber verhalten bis hin zu extern, wie ihr Verhalten im Markt wahrgenommen wird.

### Marken zum Leben erwecken mit Internal Branding

Corporate Brand und Employer Brand sind in erster Linie Strategien, die zunächst meist auf Papier geschrieben stehen. Wie man diese Marke(n) im Unternehmen mit Leben füllt, damit beschäftigt sich das Internal Branding (innengerichtete Markenführung). Internal Branding ist somit die operative Ebene. Anders ausgedrückt: Die Versicherungsgruppe ERGO hat sich vor einigen Monaten aus verschiedenen

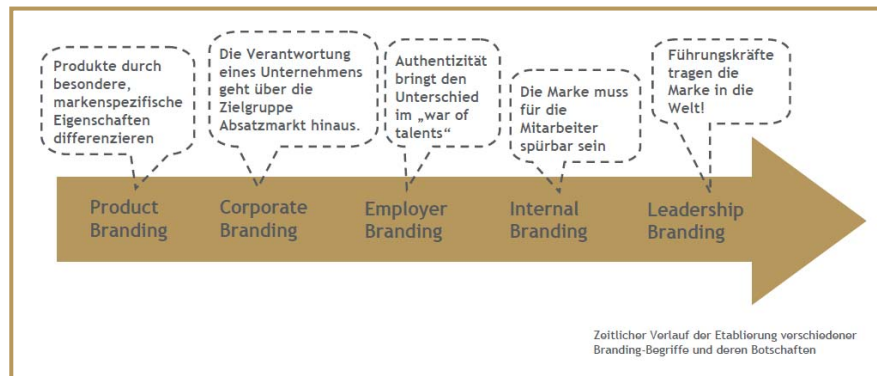
Versicherungsgesellschaften gebildet und eine eigene Unternehmensmarke kreiert. Die Marke ERGO wurde im Markt mit einer sehr starken Medienkampagne präsentiert: ERGO - versichern heißt verstehen. Durch dieses Auftreten haben sie in den Köpfen der Menschen eine starke Erwartungshaltung geschaffen. Um diese Erwartungen nun auch zu erfüllen, braucht ERGO eine starke interne Identifikation der Mitarbeiter mit der Marke. Nur so können sie das, was das Unternehmen nach außen verspricht, auch halten. Diese Identifikation der Mitarbeiter mit der Marke kann nur entstehen, wenn sie verstehen, was im Unternehmen wichtig und wünschenswert ist und welche Botschaften sich im Denken und Handeln aller Mitarbeiter zeigen soll. Die Marke muss den Mitarbeitern näher gebracht werden. Erst wenn die Mitarbeiter verstanden haben, was ihre Marke ausmacht und womit sich ihr Unternehmen gegenüber anderen Unternehmen abgrenzt, können sie ihr Unternehmen (und die Marke) Kunden, Kollegen und Mitarbeitern gegenüber authentisch repräsentieren. Erst dann deckt sich das Versprechen des Unternehmens mit dem tatsächlich wahrgenommen Handeln. Die Pflege und der Aufbau von Marken durch ein markenkonsistentes Verhalten aller Mitarbeiter und Führungskräfte eines Unternehmens wird dabei Behavioral Branding genannt.

Zur Umsetzung des Versprechens des Unternehmens bzw. der Strategie also beispielsweise der Corporate Brand in den Unternehmensalltag, bedient sich das Internal Branding dabei der Bereiche Führung, Kommunikation, Arbeitswelt, HR-Prozesse und -Programme, die entsprechend angepasst und ausgestaltet werden.

### Macht es Sinn, so viele verschiedenen Begriffe zu benutzen?

Aufgrund der eben genannten Erläuterungen lässt sich schließen, dass die Corporate Brand und die Employer Brand Strategieelemente sind. Dabei ist zu beachten, dass beide Marken konsistent zueinander aufgebaut werden sollten, damit sie auf die gleichen Versprechen

einfach geht es um die Entwicklung einer Unternehmensmarke, die in alle Märkte wirkt, die durch bereichs- und hierarchieübergreifende Zusammenarbeit von Anfang an eine gemeinsame Sichtweise, Konsistenz, Klarheit und Glaubwürdigkeit schafft und die ihren Führungskräften Halt und Orientierung bietet und sie somit zum Multiplikator und wichtigsten Markenbotschafter macht.



einzahlen und sich somit gegenseitig stärken. Hierbei stellt sich die Frage, ob es nicht sogar überflüssig ist, eine zusätzliche Employer Brand zu benennen. Wie eingangs erläutert, spricht die Corporate Brand im Optimalfall alle Stakeholder an. Somit auch potenzielle Bewerber. Wozu also extra eine Employer Brand entwickeln?

Strategieelemente wie die Corporate bzw. Employer Brand funktionieren allerdings erst, wenn sie intern durch Kommunikation, Arbeitswelt usw. für die Mitarbeiter erlebbar gemacht werden (Internal Branding) und durch markenorientierte Führung (Leadership Branding) zum Leben erweckt werden. Hier wiederum stellt sich die Frage, warum die Bereiche Strategie und Umsetzung eigentlich so scharf getrennt werden. Ein Unternehmen, das seine Marke entwickelt, beschäftigt sich mit essentiellen Fragen. Die ernsthafte Entwicklung der eigenen Marke wird damit immer auch die Organisation verändern. Ist es daher nicht viel sinnvoller, die Mitarbeiter von Anfang an mit in den Prozess einzubeziehen? Eine Marke einem Unternehmen von außen „überzustülpen“ oder als Managementbeschluss zu verordnen ist schwierig - und meiner Meinung nach das Pferd von hinten aufgezäumt. Denn eine Marke wird von den Menschen in der Organisation nur angenommen, wenn diese bei der Entwicklung beteiligt waren. Ganz nach dem lange bekannten Motto: Betroffene zu Beteiligten machen. Wozu also die Abgrenzung zwischen Strategie und Umsetzung und somit die Abgrenzung zwischen Corporate Brand bzw. Employer Brand und Internal Branding oder Leadership Branding?

Machen wir es uns doch alle ein bißchen einfacher und verwirren wir uns nicht selbst mit diesen Worthülsen. Schlicht und

### Brandingbegriffe als Erinnerungstützen

Aber wenn es so einfach ist, warum haben sich dann in den letzten Jahren diese ganzen Begriffe entwickelt? Es ist wahr, eigentlich reicht eine gut aufgesetzte Unternehmensmarke (Corporate Brand). Aber die Realität lehrt uns, dass dies einfacher gesagt als getan ist. Aus dieser Erfahrung heraus, haben es sich die Pioniere des Employer Brandings zur Aufgabe gemacht, Unternehmen daran zu erinnern „denkt auch an Euch als Arbeitgeber“, die Pioniere des Internal Branding „vergesst eure Mitarbeiter nicht“ und die Pioniere des Leadership Branding „besonders wichtig sind eure Führungskräfte - denkt daran“. Diese Branding Begriffe wurden also ins Leben gerufen, um zu erinnern - sie sind die gelben Post-Its für die Markenentwicklung in Unternehmen.

### Literatur

Gloger, Axel (2011). Marken auf zwei Beinen, Leadership Branding: Außen hui, innen pfui - das klappt nicht mehr. In managerSeminare Juni 2011.

Haufschild, Mareen (2011). Internal Branding - Mitarbeiter machen den Unterschied. Berlin, LEA.

Leadership Equity Association (2010). Produktblatt LEA Markenorientierte Organisationsentwicklung. Berlin, LEA.

Leadership Equity Association (2010). Produktblatt LEA Markenentwicklung. Berlin, LEA.