



Jean-Claude Biver (1) überschattet Hublot; Peter Brabeck (2), Nestlé's Wassermann; Steve Jobs (3), die Apple-Ikone; Bill Gates (4), der Microsoft-Wohltäter; Daniel Vasella (5), vom Abzocker zum Apostel; Richard Branson (6), der Virgin-Abenteurer.

Der Chef als Marke

Sie sind die besten Botschafter ihrer Firma, weil sie selber eine Marke sind. Wenn sie als Chef denn selber richtig positioniert sind: **CEO-Branding** wird immer wichtiger.

MARC KOWALSKY TEXT

Das Image brillant: der Visionär, der sich nicht stoppen lässt. Die Auftritte perfekt: minutiös durchgeplant, dutzendorfgeprobt, begeistert. Die Kleidung unverkennbar: Blue Jeans, schwarzer Turtle-neck, Sneakers. Der Mann positionierte sich selbst hervorragend – und verlieh damit der Firma, die er vertrat, noch mehr Glanz, als sie ohnehin schon hatte. Apple-Gründer Steve Jobs war auch als Person die perfekte Marke.

Der Chef als Marke gewinnt an Bedeutung. Im Unterschied zur klassischen PR

für einen Manager geht man beim CEO-Branding von den Werten der Unternehmensmarke aus und baut darauf das Image des Chefs auf: «Wichtig ist, dass er die Botschaften der Firmenmarke verstärkt», sagt René Allemann, Chef der Markenagentur Branders. Steigt der persönliche Reputationswert des Managers um 10 Prozent, erhöht sich der Börsenwert des Unternehmens um 24 Prozent, fand die PR-Agentur Burson-Marsteller heraus. Der Mensch orientiert sich halt am liebsten am Menschen.

Entscheidend ist, dass die kommunizierten Werte glaubwürdig sind und zu Chef und Firma passen. Wie bei Richard Branson: Der Virgin-Gründer positioniert sich als unkonventionell, aufregend und abenteuerlustig. Dieses Image strahlt stark positiv auf seine Virgin-Markenfamilie aus, in der sich unter anderem Reisebüros, Mobilfunkunternehmen und Radiosender befinden. Virgin Air etwa gilt als junge, freche Alternative zur betulichen British Airways, das Raumfahrtunternehmen Virgin Galactic als die Krönung des Abenteuerertums. «CEO-Branding at its best», sagt Allemann.

Chefs als Popstars. Neu ist das Thema nicht. Als erster Chef wurde Jack Welch zur Marke, CEO von General Electric von 1981 bis 2001. Seiner Durchsetzungskraft wegen nannte man ihn «Neutron Jack», angelehnt an die Neutronenbombe, die Gebäude und Maschinen unversehrt lässt, Menschen jedoch auslöscht – eine Markenpositionierung, mit der heute kein Staat mehr zu machen wäre. In den frühen neunziger Jahren war Percy Barnevik der erste Popstar unter den Schweizer Managern. Er galt als Baumeister von ABB und lebte vor, was eine Marke damals anstrebte: Modernität, Tempo und Globalität. Sein Beispiel zeigt aber auch, dass die Marke einer Person ebenso schnell zerstört ist wie die eines Produkts, wenn etwas falsch läuft.

Heute ist das Thema Chef-Branding wichtiger denn je: «Gerade in Zeiten der Unsicherheit sehnen sich die Kunden und Mitarbeiter nach einer Führungsperson, die starke Werte verkörpert», sagt Headhunter Guido Schilling. Doch weil ein CEO heute im Schnitt nur noch vier Jahre im Amt bleibt, wird es immer schwieriger, ihn als glaubwürdige Marke aufzubauen. Bei Familienunternehmen ist das anders. Hier steht oft eine Geschichte hinter Firmen und Personen, die sich gut als Marke aufbauen lässt. Paradebeispiel ist Nicolas G. Hayek. Der verstorbene Gründer der Swatch Group stand von A bis Z für eine Haltung, glaubwürdig, differenzierend, geschickt positioniert als Retter einer ganzen Industrie und als Verteidiger des Arbeitsplatzes Schweiz. Mit seinen Produkten wurde er stark identifiziert – auch deshalb, weil er bis zu sechs Uhren gleichzeitig am Handgelenk trug. Und: Hayek sr. war kein einfacher Mensch. «Ecken und Kanten ►

René Allemann

«Gaydoul ist nicht authentisch»

Der Chef der Markenagentur Branders zum Thema Eitelkeit und zu den Markenproblemen von Philipp Hildebrand und Pierin Vincenz.

René Allemann, dient CEO-Branding nicht primär der Befriedigung der eigenen Eitelkeit?
Das gibt es sicher, ist aber nicht das Ziel, sondern dient vor allem der Stärkung von Personen- und Firmenmarke. Und der Positionierung auf dem Arbeitsmarkt, bei Peers, Behörden und Aktionären – kurz, bei allen Stakeholdern.

Ist die Zeit der CEO-Helden nicht vorbei?



René Allemann: «Graue Mäuse sind als CEO definitiv nicht gefragt.»

Das Heldentum wurde zum Teil übertrieben. Aber das Bedürfnis nach Identifikation war nie so gross wie heute. Die Konsumenten interessieren sich dafür, wer eine Firma führt, deren Produkte sie kaufen.

Man hat eher den Eindruck, nach schillernden Chefs wie Oerlikon-CEO Thomas Limberger seien nun eher die grauen Mäuse gefragt.
Dem würde ich widersprechen. Graue Mäuse sind als CEO definitiv nicht gefragt. Aber auch die schillernden Figuren nicht mehr. Heute geht es um glaubwürdige Charaktere, die authentisch sind und auch ein bisschen Farbe haben. Ein CEO muss noch viel mehr als früher Kommunikator sein. Er darf es aber nicht übertreiben.

Wie beispielsweise wer?

Man muss sich fragen, ob Raiffeisen-Chef Pierin Vincenz nicht schon zu weit geht. Als Typ passt er

nicht hundertprozentig zur regional verankerten, traditionellen Genossenschaftsbank. Ich bin mir nicht sicher, ob er da gut positioniert ist. Er kommuniziert viel, aber seine markanten Auftritte sind zu wenig abgestimmt mit dem Markenbild der Bank.

Wie würden Sie die Marke Philipp Hildebrand repositionieren?

Die Markenwerte sind bei ihm nicht das Thema. Die Marke ist im Kern intakt.

Wie bitte? Der ehemalige Chef der Nationalbank hat doch ein Reputationsproblem.

Nur seine öffentliche Wahrnehmung ist angekratzt. Fachkreise finden ihn aber nach wie vor sehr gut. Die Marke wäre dann kaputt, wenn er einen Fehler gemacht hätte, der ein währungspolitisches Desaster ausgelöst hätte. Ich würde ihm empfehlen, sich erst einmal zurückzuziehen, Gras über die Sache wachsen zu lassen und nichts zu tun, was öffentlichkeitswirksam ist. Das scheint er ja auch zu tun.

Was halten Sie von der versuchten Repositionierung der Marke Philippe Gaydoul?

Nicht sehr viel. Da erfüllt sich einer einen Bubenraum mit seinem Geld. Aber als einstiger sehr erfolgreicher Zigaretten- und Schnapsverkäufer kann man nur schlecht Luxusgüter verkörpern. Gaydoul ist in seiner neuen Rolle nicht authentisch; er sagt ja selber, dass das nicht seine Welt sei. Mit seinem persönlichen Branding kann er die Marken nicht zum Erfolg führen. Und die bisherigen Ergebnisse zeigen das auch. Schade um die tollen Marken, die ihm gehören!

► helfen bei der Positionierung, weil sie differenzieren», sagt Allemann. Das hat auch Nick Hayek jr. erkannt. Er führt die Marke weiter – zunächst eigenständig als Pirat positioniert, im Lauf der Zeit aber seinem Vater immer ähnlicher. Nicht nur die Führungs-, sondern auch die Markenübergabe ist den Hayeks gelungen. Keine Selbstverständlichkeit: «Wenn ein Chef 100 Prozent mit seiner Firma identifiziert wird, bekommt die Firma spätestens am Tag der Pensionierung ein Problem», sagt PR-Berater Aloys Hirzel.

Inzwischen haben nicht nur Milliardenkonzerne erkannt, wie wichtig eine Marke auf dem Chefsessel ist. Beispiel Reiner Pichler: Der CEO der Holy Group in Kreuzlingen TG verkörpert seinen Brand Strellson perfekt. Pichler, der selber als Model durchgehen könnte, tritt stets gut gekleidet in den eigenen Produkten auf. Stilvoll, aber nicht eitel, dynamisch, aber nicht aufgeregt. Häufig ist das Aussehen Teil des Markenbilds: Beim langjährigen Orange-Chef Andreas Wetter verkörpert der leuchtend orange Bart Name und Corporate Identity seines Arbeitgebers perfekt. Fiat-Chef Sergio Marchionne macht sich einen Spass daraus, seine Kompetenz als Sanierer durch lässiges Outfit zu kontrastieren; sein Auftritt hat einen ähnlichen Wiedererkennungswert wie bei Steve Jobs.

Rare Frauen. Frauen ist es erst selten gelungen, ein mit der Firma symbiotisches Markenbild aufzubauen. Anna Wintour verkörpert «Vogue» in extremer Weise, doch ihre Markenwerte (abgehoben, diktatorisch, aufbrausend), auch im Film «Der Teufel trägt Prada» thematisiert, sind wenig schmeichelhaft und passen kaum zur Modezeitschrift. Problematisch ist es, wenn die Marke des CEO zu stark wird. Etwa bei Jean-Claude Biver. Der erfolgreiche Lenker von Hublot überstrahlt mit seiner Selbstdarstellung die Uhrenfirma, die er repräsentiert. Gefährlich, wie The Body Shop zeigt: Nach dem Weggang von Gründerin Anita Roddick wurde die einst klar positionierte Kosmetikfirma zur anonymen Kette.

«Nicht jede Firma braucht zu jedem Zeitpunkt einen Marken-CEO», sagt Headhunter Björn Johansson. «Ab und zu braucht man einen stillen Schaffer.» Aber wenn, dann sollte man Chefbranding richtig machen. So müssen die vom Chef und von der Firma verkörperten



Reiner Pichler (7), das Strellson-Model; Nicolas Hayek (8) verteidigte mit Swatch den Arbeitsplatz; Sergio Marchionne (9), Fiats Kontrastprogramm; Anna Wintour (10), die «Vogue»-Teufelin; Percy Barnevik (11), vom ABB-Popstar zum Abzocker; Philippe Gaydoul (12), vom Discount zum Luxus.

Werte deckungsgleich sein. «Nur dann können sich die beiden Marken gegenseitig verstärken», sagt Allemann. Der langjährige Nestlé-CEO und heutige VR-Präsident Peter Brabeck engagiert sich seit Jahren so stark für das Thema Wasser, dass er als Person heute automatisch damit in Verbindung gebracht wird. Das Themenspektrum von Nestlé wäre sehr viel grösser – hier liegt viel Potenzial brach. Falls Brabeck auf seine alten Tage noch die Firma wechselt, würde er sein Kernthema mitnehmen; ob es am neuen Ort auch passt, ist dann aber eine andere Frage. Wer sich zu eng brandet, schränkt seine Weitervermittelbarkeit ein.

Wenn Firmen- und Personenwerte nicht übereinstimmen, geht der Schuss nach hinten los. Wie bei der Zürcher Kantonalbank 2007. Der damalige Chef Hans Vögeli spekulierte entgegen seiner eigenen Weisung mit Optionen seines in einen Übernahmekampf geratenen Fir-

menkunden Sulzer. In einer New Yorker Investmentbank hätte das kaum jemanden gestört, aber zur soliden, volksnahen Kantonalbank passte derartiges Verhalten überhaupt nicht. John Galliano, der extravagante Chefdesigner des Modehauses Dior, erregte 2011 Aufsehen mit antisemitischen Äusserungen in einer Bar – unvereinbar mit dem sorgsam aufgebauten und fein differenzierten Markenimage eines Luxushauses. In beiden Fällen mussten die Fehlbaren sofort ihren Posten räumen, um Schaden von der Unternehmensmarke abzuwenden.

In weniger dramatischen Fällen reicht häufig eine Repositionierung. Novartis-Chef Daniel Vasella galt einst als vielversprechender junger CEO, der als Arzt etwas versteht von den Produkten, die er verkauft – ein ideales Markenbild. Doch aus dem Überflieger wurde in der öffentlichen Wahrnehmung bald der Abzocker mit obszönem Salär, eigenem Helikopter

► und Jagdhütte in Tirol. Zumindest hierzulande – in den USA, wo sich Vasella beim Joggen mit seinen Hunden und auf dem Motorrad ablichten liess, blieb er der gefeierte Manager. Jetzt repositioniert sich der Novartis-Chef als Gesundheitsapostel, der zwölf Kilo abgenommen hat und in Vorträgen vor Diabetes warnt. Wie erfolgreich dieses Rebranding ist, bleibt abzuwarten.

Umgepolt. Keinem ist die Repositionierung besser gelungen als Bill Gates: Als Microsoft-Chef verkörperte er das Bild des Computer-Nerd und ruchlosen Monopolisten. Heute reist er mit Gattin Melinda durch die Elendsgebiete Afrikas und lässt sich dabei als warmerherziger Spender ablichten. Er gilt als der grösste Wohltäter der Gegenwart. «Eine Meisterleistung angesichts des Images, das er vorher hatte», sagt Allemann. Zur Glaubwürdigkeit trägt auch bei, dass er in seiner Funktion als Microsoft-Chairman (die er weiterhin innehat) seit Jahren nicht mehr in der Öffentlichkeit aufgetreten ist – womit aber auch die Firma nicht vom Rebranding profitiert. Auch Percy Barnevik versucht mit seinem Engagement für Mikrokredite in Indien, sein Abzocker-Image loszuwerden, das beim Abgang von ABB sein Markenbild des Turbomanagers überlagert hat.

Wie schwierig eine Repositionierung sein kann, zeigt Christoph Brand. Er war jahrelang beim Staatsbetrieb Swisscom exponiert, zuletzt als Strategiechef. Beim Wechsel zum Konkurrenten Sunrise übernahm er dessen Markenwerte und wurde zum jungen Rebellen, der den Ex-Monopolisten herausfordert. Auch verbal schoss Brand gegen seinen früheren Arbeitgeber. Die 180-Grad-Wende hat man ihm kaum abgenommen. Und der einstige Denner-Chef Philippe Gaydoul bekundet heute Mühe, sich vom Discountkönig zum Luxusverkäufer umzupositionieren (siehe Interview auf Seite 78).

Fatal ist es auch, als Chef gar kein Markenbild aufgebaut zu haben. Erinnern Sie sich an Markus Akermann? An Stefan Lippe? An Ernst Bärtschi? Alle erfolgreiche CEO der Milliardenunternehmen Holcim, Swiss Re, Sika. Alle erst dieses Jahr aus dem Amt geschieden. Alle bereits aus dem Gedächtnis der Öffentlichkeit verschwunden. Wer eine gute Geschichte vorweisen, sie aber nicht erzählen kann, geht unter. ■

Wer eine gute Geschichte vorweisen, sie aber nicht erzählen kann, geht unter.

Fotos: Gian Marco Castelberg (1), PR (1), Keystone (3), Bloomberg (1), EQ Images (1)