

3 Marke und Unternehmen als Gemeinschaft

Dieses Kapitel betrachtet die Marke und das Unternehmen als soziale Verbundenheiten und prüft, wieweit diese als Gemeinschaft betrachtet werden können und damit in ihnen Gemeinschaftsgeist existiert und wachsen kann. Um die Relationen zwischen der Marke und dem Unternehmen aufzuzeigen und die sich darin befindenden sozialen Beziehungen offenzulegen, wird ein Modell entworfen. Dieses wird auf die Möbelbranche adaptiert.

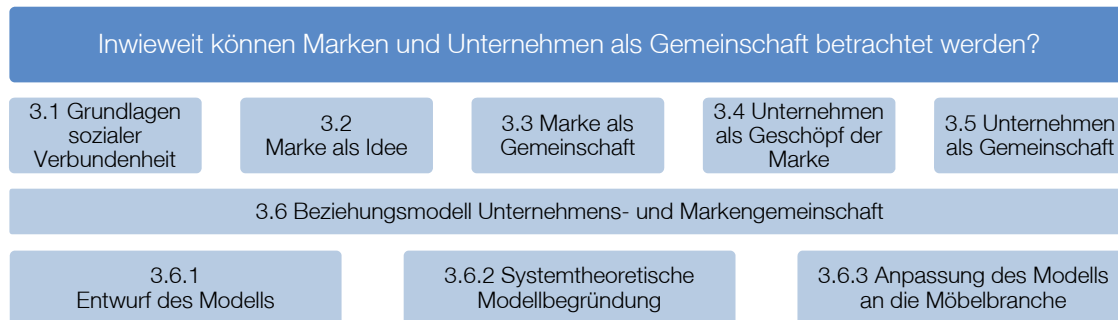


Abbildung 3: Aufbau Kapitel 3, eigene Darstellung

3.1 Grundlagen sozialer Verbundenheit

Die Grundlagen sozialer Verbundenheit liefern Theorien von Gemeinschaft und Gesellschaft. Die vorliegende Betrachtung folgt dabei, wie die markensoziologischen Arbeiten von Domizlaff und Otte, dem Verständnis von Tönnies.⁸⁰ Tönnies stellt die beiden Arten sozialer Beziehungen in der sog. reinen Soziologie als Gegensatz einander gegenüber.⁸¹ Sie bilden jeweils ein soziales Ganzes, dessen Teile die Individuen ausmachen. Besteht dieses Ganze vor den Teilen, wird es Gemeinschaft genannt. Wird es aus ihnen zusammengesetzt, spricht er von Gesellschaft.

Die **gesellschaftliche Verbindung** ist rational, zweckorientiert und vom Kürwillen (vgl. Kapitel 2.1, S. 8) geleitet. Das Individuum berechnet egoistisch seinen Nutzen einer Intention (durch Abwägen von schmerzhaftem Mitteleinsatz und lustbringendem Zweck) und bejaht oder verneint eine Übereinkunft mit anderen. Im Tausch(handel) äussert sich somit die einfachste Form gesellschaftlicher Verbundenheit, schreibt Tönnies.⁸² Diese dauert nur bis zur Zweckerfüllung und löst sich danach auf. Die Beteiligten fühlen sich zu keinem Zeitpunkt dem Bündnis innerlich verpflichtet. Das heisst, sobald sich anderweitig vorteilhaftere Optionen bieten, schwenkt das Interesse postwendend dorthin. Trotz aller Verbundenheit bleiben die Beteiligten untereinander wesentlich getrennt.⁸³ Die Basis gesellschaftlicher Verbindung bildet der Vertrag. Das Individuum ist Herr über die gesellschaftliche Verbindung.

⁸⁰ Domizlaff (2005), Otte (2009).

⁸¹ Tönnies (1899, zit. n. Lichtblau 2012, S. 102).

⁸² Tönnies (1931, zit. n. Lichtblau 2012, S. 238).

⁸³ Tönnies (1887, S. 46).

Die **gemeinschaftliche Verbindung** ist hingegen organischer Herkunft, d.h., das Verhältnis ist dauernd, fortpflanzungswillig, wurzelt im vegetativen Leben und wird von Wesenswillen geleitet (Kapitel 2.1). Blüm erklärt: Wie der menschliche Organismus seine Organe hervorbringt, bringt die Gemeinschaft seine Mitglieder hervor.⁸⁴ Demnach repräsentiert die Familie die Ur-Art gemeinschaftlicher Verbundenheit. In die Familie wird man hineingeboren, man ist stets Teil davon und repräsentiert als Einzelne/r das Ganze. Gemeinschaften bilden sich auch aufgrund eines gemeinsamen Ortes oder gemeinsamer Gesinnung, sagt Tönnies.⁸⁵ Letzteres nennt er „Gemeinschaft des Geistes“, welche die höchste Art der Gemeinschaft repräsentiere. Ihre Ursprünge liegen in der Freundschaft, in vorindustrieller Zeit besonders unter Berufs(zunft)genossen, ständig in Glaubensgemeinschaften. Die Basis der gemeinschaftlichen Verbundenheit liegt in der Sitte. Letztere steht für überlieferte Werte, verlangt gewisse Handlungsweisen und verbietet anderes Verhalten. Das Individuum ordnet sich der Gemeinschaft unter. Damit scheint die Gemeinschaft ihre Mitglieder (durch wesenswillige Kräfte) führen zu können, was in Bezug auf Mitarbeiter und Kunden interessant erscheint.

Die beiden grob skizzierten Beziehungstypen kommen in der Realität nicht in reiner Form, sondern als **Mischung mit unterschiedlichen Anteilen** vor, analog dem Kür- und Wesenswillen (vgl. Kapitel 2.1). Appliziert auf Unternehmen und Marken heisst dies, dass beide Bündnisse jeweils gemeinschaftliche und gesellschaftliche Eigenschaften aufweisen (vgl. Abbildung 4). Damit wird nachgewiesen, dass

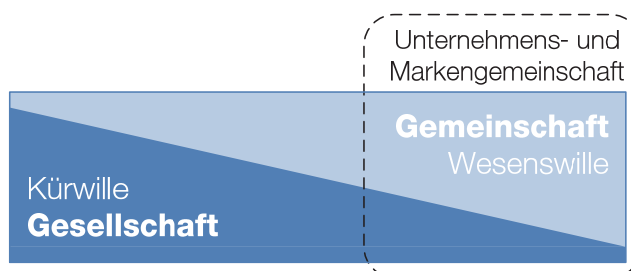


Abbildung 4: Gesellschaft und Gemeinschaft, eigene Darstellung

zumindest ein Teil der Verbundenheit Unternehmen und Marke gemeinschaftlich ist.

3.2 Marke als Idee

Die Marke wird nach Otte als zur Kennzeichnung von Wirtschaftsgütern dienend betrachtet.⁸⁶ Sie ist allerdings wesentlich mehr als ein Erkennungszeichen. Sie macht aus einer materiellen Leistung ein besonderes Leistungsversprechen. Domizlaff stellt ihren Ursprung einerseits als eine leistungsdifferenzierende Idee dar.⁸⁷ Es reicht dabei, wenn die Leistung nur different wahrgenommen wird, d.h., sie muss nicht physisch einzigartig sein. Mit der Marke differenziert Psychologisches die Leistung, erkennen Otte und Domizlaff.⁸⁸ Die Voraussetzung für die natürliche Markenbildung ist eine einwandfreie Leistungsqualität, betont Domizlaff.⁸⁹ Andererseits gründet die Besonderheit einer Marke in einer soziokulturell differenzierenden Idee. Die

⁸⁴ Blüm (1967, S. 48).

⁸⁵ Tönnies (1887, S. 16).

⁸⁶ Otte (2009, S. 9).

⁸⁷ Domizlaff (2005, S. 190).

⁸⁸ Otte (2009, S. 16). Domizlaff (2005, S. 173 und 183).

⁸⁹ Domizlaff (2005, S. 27).

Marke repräsentiert Werte, ist ein Bedeutungsträger⁹⁰ und wirkt damit als soziokultureller Ordner⁹¹. Offenbar findet eine Marke bei Individuen, welche dieselben Werte wie die Marke vertreten, Beachtung und kann ihr Verhalten beeinflussen.

Aus der Markenidee geht die Marke hervor, erklären Zernisch und Domizlaff⁹², indem sich die Massen mit ihr identifizieren und damit eine soziale Beziehung mit ihr eingehen. Die Masse vervielfältigt also eine Idee, d.h., Markenideen evolvieren zu einem Ideenorganismus, wie Otte formuliert.⁹³ Diese Ideenausbreitung erfolgt über ihren Namen⁹⁴, den Markennamen. Die Marke als geistig vorgestellter Organismus lebt in den Köpfen ihrer Anhänger.⁹⁵ Domizlaff bezeichnet sie deshalb als einen Begriff im Gehirn der Masse und betrachtet die Marke als beseeltes, lebendes Wesen.⁹⁶ Otte schreibt: „Diesem Verständnis folgend ist es möglich, Marken als höhere Lebewesen zu verstehen, bestehend aus allen Menschen, die Vorstellungen mit ihnen verbinden.“⁹⁷

Die Marke basiert somit auf einer leistungsbezogen und soziokulturell differenzierenden Idee, mit welcher sich Menschen zu einem vorgestellten Organismus verbinden. Es scheint, als folgen die Menschen dieser Idee, was u.a. im Hinblick auf die Kundenführung relevant sein könnte.

3.3 Marke als Gemeinschaft

Durch die Marke entsteht laut Otte ein übersummenhaftes, ganzheitliches Grosswesen⁹⁸ – geronnen aus sozialen Beziehungen⁹⁹, ergänzt Deichsel. Wie weit die Bindungsursache – die Markenidee – organischer Herkunft ist, sei dahingestellt. Marke sei als Kunstgegenstand geschaffen worden, erklärt Otte, evolviere aber nach Naturgesetzen.¹⁰⁰ Ähnlich sieht es Deichsel: Obwohl die Marke von rationalem Denken eingeleitet wird, baue sie eine Sozialität mit erstaunlich gemeinschaftlichen Kräften auf.¹⁰¹ Wer eine soziale Beziehung mit der Marke eingeht, bekennt sich zu deren Werten und verbindet sich über die Vorstellung von der Marke mit anderen Gleichgesinnten. Es scheint, dass die einer Marke Verbundenen eine Art Gemein-

⁹⁰ Hellmann (2003, S. 140).

⁹¹ Otte (2009, S. 27, 121), Hüllemann (2007, S. 106, 115).

⁹² Zernisch (2003, S. 170), Domizlaff (2005, S. 173).

⁹³ Otte (2009, S. 27ff), Maturana (1988, zit. n. Otte 2009, S. 74f).

⁹⁴ Namen sind gem. Stichweh (2000, S. 221) Orte der Sinnbildung und Schlüssel zu Vorstellungen. Die menschliche Psyche sucht immer danach, mit einem Wort eine Vorstellung zu verbinden, erklärt Domizlaff (2005, S. 53). Der Name sei zudem eine unnachahmbare Art der Patentierung von Markenideen, schildert Domizlaff (2005, S. 51).

⁹⁵ Deichsel (2004, S. 17f, 23), Domizlaff (2005, S. 150f, 178).

⁹⁶ Domizlaff (2005, S. 150).

⁹⁷ Otte (2009, S. 23).

⁹⁸ Otte (2009, S. 121, 123).

⁹⁹ Deichsel (2004, S. 17f, 23).

¹⁰⁰ Otte (2009, S. 34).

¹⁰¹ Deichsel (2004, S. 36).

schaft des Geistes, wie es Tönnies nannte¹⁰², bilden. Durch Vertreten von gleichen Werten entsteht eine Gemeinschaft, bestätigt Zernisch.¹⁰³ Und wenn Otte in Anlehnung an Haken davon spricht, dass die Marke Kunden „versklavt“,¹⁰⁴ heisst dies, dass sich das Individuum der Verbundenheit unterordnet.

Insgesamt haben Marken Anteile an gemeinschaftlicher und gesellschaftlicher Verbundenheit.¹⁰⁵ Unter den Experten, welche die Marke als soziales Wesen betrachten, ist man sich dennoch weitgehend einig, dass alle mit einer Marke verbundenen Individuen eine Gemeinschaft bilden¹⁰⁶, die Markengemeinschaft. Deichsel schreibt treffend: „Marken sind gesellschaftlich induzierte Gemeinschaften.“¹⁰⁷

Am Beispiel der Beziehung eines Kunden zur Marke erklärt Deichsel, wie die anfänglich gesellschaftliche Beziehung allmählich gemeinschaftlich **evolviert**.¹⁰⁸ Gut erkennbar ist dabei das Wachstum der nach Tönnies beschriebenen Stufen gemeinschaftlicher Verbundenheit von Gefallen über Gewöhnung zu Gedächtnis.¹⁰⁹

1. Als **Konsument** ist jemand lediglich ein Marktteilnehmer unter vielen, ohne Verbindung zur betrachteten Marke.
2. Als **Käufer** kommt der Konsument erstmals in Kontakt mit der Marke. Er ist preissensibel, prüft die Leistung eingehend und kauft i.d.R., wenn sie ihm gefällt.
3. Als **Kunde** hat der Käufer bereits zufriedenstellende Erfahrungen aus früheren Käufen gemacht, gewöhnt sich an den wiederholten Gebrauch des Markenartikels.
4. Als Teil der **Kundschaft** vertraut der Kunde der Marke quasi blind. Sie hat in seinem Gedächtnis bzw. in seiner Psyche eine Monopolstellung eingenommen, wie Domizlaff sagen würde.¹¹⁰

3.4 Unternehmen als Geschöpf der Marke

Der Ursprung jeder Organisation ist eine Geschäftsidee mit einer in irgendeiner Art besonderen Leistung. Um diese Geschäftsidee gewinnbringend umzusetzen, wird ein Unternehmen gegründet. Unter einem zur Idee passenden Namen – der Firma – bietet das Unternehmen seine Leistungen am Markt zum Verkauf an.

¹⁰² Tönnies (1887, S. 16ff).

¹⁰³ Zernisch (2003, S. 204).

¹⁰⁴ Otte (2009, S. 25f). Auch Domizlaff (2005, S. 140) spricht von Unterwerfung.

¹⁰⁵ Otte (2009, S. 21).

¹⁰⁶ U.a. Otte (2009, S. 12f), Deichsel (2004, S. 36).

¹⁰⁷ Deichsel (2004, S. 36).

¹⁰⁸ Deichsel (2004, S. 46ff). Siehe auch Feige (2007, S. 173).

¹⁰⁹ Tönnies (1887, S. 10f).

¹¹⁰ Domizlaff (2005, S. 68).

Erinnert man sich an den Ursprung der Marke, wird erkennbar, dass zwischen der Marke und dem Unternehmen eine enge Verbindung besteht. Offenbar entspringen beide einer Idee und sind so etwas wie ideelle bzw. institutionelle Wirtschaftseinheiten. Es kann vorkommen, dass die Wahrnehmung von Marke, Firma und sogar Gründer mit gleichem Namen indifferent zusammenfällt, stellt Zernisch fest.¹¹¹

Der Ökonom Huber weist darauf hin, dass die Marke eine absatzfördernde Ressource des Unternehmens ist und entsprechend aus ihm hervorgeht.¹¹² Dem dürfte Otte als Markensoziologe widersprechen und das Unternehmen vielmehr als eine Art institutionelles Instrument zur Umsetzung der Markenidee darstellen. Er erklärt, dass das Unternehmen in ein Abhängigkeitsverhältnis zur Marke gerät und letztlich treuhänderischer Nutzniesser der Marke wird.¹¹³

In der vorliegenden Arbeit soll die markensoziologische Ansicht bevorzugt werden. Das heisst, das Unternehmen verkörpert die Markenidee, resp. die Markenidee wird durch das Unternehmen quasi materialisiert. Zernisch unterstützt diese Ansicht und wird nicht müde zu betonen, dass die Marke die Wertschöpfungsquelle, die finanzielle Grundlage, die Rentabilitäts- und Existenzsicherung des Unternehmens darstellt.¹¹⁴ Das Unternehmen unterliegt seinem eigenen Geschöpf Marke, folgert Deichsel.¹¹⁵

Ein weiterer Hinweis für die zentrale Bedeutung der Marke im Unternehmen ist die Tatsache, dass sich die Forschung in jüngster Zeit verstärkt der internen Markenführung widmet.¹¹⁶ Es werden insbesondere Employer Branding, d.h. Mitarbeitende als Markenbotschafter, und Behavioral Branding, also markenadäquates Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, fokussiert untersucht. Markenführung sei Mitarbeiterführung, betont Zernisch.¹¹⁷

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass die Marken- und die Geschäftsidee höchstwahrscheinlich kongruent sind und das Unternehmen, indem es den Prozess des wirtschaftlichen Austauschs von Leistung und Zahlung organisiert, der Marke dient. Es soll künftig von Unternehmensmarke die Rede sein.

3.5 Unternehmen als Gemeinschaft

Der beidseitig opportunistisch ausgewählte Bewerbungsort bzw. Bewerber und der vertraglich geregelte Austausch von Arbeit gegen Geld schreiben der Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber einen grundsätzlich gesellschaftlichen Charakter zu. Deichsel bestätigt diese

¹¹¹ Zernisch (2003, S. 51).

¹¹² Huber (2004, zit. n. Baumgarth 2008, S. 24f).

¹¹³ Otte (2009, S. 38, 59).

¹¹⁴ Zernisch (2003, S. 28, 30, 41, 106).

¹¹⁵ Deichsel (2004, S. 31).

¹¹⁶ Piehler (2011, S. 20, 35ff).

¹¹⁷ Zernisch (2003, S. 107).

Sichtweise, indem er sagt, dass die Beziehung zu einer Firma ein Verhältnis auf Zeit sei, Mittel zum Zweck darstelle und jederzeit gekündigt werden könne.¹¹⁸ Gleichzeitig ist bekannt, dass auch gemeinschaftliche Anteile in den unternehmensinternen Beziehungen existieren.

Die Mitarbeitenden wählen heutzutage die Beziehung zur Unternehmensmarke möglichst so, dass sie das Gefühl haben, gut aufgehoben zu sein, stellt Vassallo fest.¹¹⁹ Vielleicht selbst wenn sie geringe Lohneinbussen in Kauf nehmen müssen. Schabel sagt, dass nachhaltige Beziehungen vielfach auf Dingen wie dem „guten Betriebsklima“ aufbauen.¹²⁰ Wirtschaftspsychologe Felfe verweist hier auf Mitarbeitende, welche arbeiten, um „Spas [zu] haben und sich selbst zu verwirklichen“.¹²¹ In diesem Zusammenhang spricht der Soziologe Florida mit „Kreativer Klasse“ gar von einem neuen verbreiteten Typ von Angestellten.¹²² Er meint damit Manager, Kommunikatoren, Designer und Ähnliche. Sie „verbinden ihre Lebenseinstellung mit ihrer beruflichen Tätigkeit“ und streben nach vertrauenswürdigen Beziehungen zur Unternehmensmarke. Selbst wenn sich wahrscheinlich eine Mehrheit von Mitarbeitenden kaum derart mit ihrer Arbeitgebermarke identifizieren, wird die Organisation immer auch eine Lebenswelt darstellen, aus welcher sie Sinn, Ansehen, Motivation und Frustration, Erfahrungen und vieles mehr beziehen.¹²³

Feige schreibt: „Soziales Unternehmertum ist stark im Kommen [...]“.¹²⁴ Markenmanager und damit Geschäftsführer werden zunehmend zu Managern von Human Resources, präzisiert Zernisch und spricht damit die Wichtigkeit einer vertrauenswürdigen, fairen und sozio-emotionalen Beziehung an.¹²⁵ So relativieren Bartscher-Finzer und Martin auch den gesellschaftlich charakterisierten Arbeitsvertrag: „Es kommt eben nicht so sehr auf die ‚Buchstaben‘ [im Arbeitsvertrag] als vielmehr auf den ‚Geist‘ einer [psychologischen] Vereinbarung an.“¹²⁶

Der Unternehmensgründer, welcher sich nach Simon hochgradig gemeinschaftlich mit „seiner“ Unternehmensmarke verbunden fühlt¹²⁷, stellt einen Mitarbeiter ein. Wahrscheinlich gefällt Letzterem der Arbeitsinhalt, und er empfindet das Arbeitsumfeld, den Austausch mit dem Gründer als angenehm. Arbeit, Umgang und Umfeld wirken mit der Zeit vertraut, man gewöhnt sich daran, Routine entsteht. Mehr und mehr prägen sich Handlungsmuster des Hauses im Gedächtnis der Mitarbeitenden ein. Man handelt im Sinne des Unternehmens, stillschweigend und nach durch Erfahrungen gewonnenen Gefühlen, würde Tönnies sagen.¹²⁸ Man vertraut dem Arbeitgeber, welcher den Genuss mit seinem Team teilt.¹²⁹ Und wie ein treuer Knecht zur

¹¹⁸ Deichsel (2004, S. 28).

¹¹⁹ Vassallo (2011, zit. n. Müller-Eschenbach 2012, S. 151).

¹²⁰ Schabel (2013, S. 25ff).

¹²¹ Felfe (2008, S. 9).

¹²² Feige (2007, S. 63).

¹²³ Behrends (2003, S. 241).

¹²⁴ Feige (2007, S. 96).

¹²⁵ Zernisch (2003, S. 122).

¹²⁶ Bartscher-Finzer/Martin (2003, S. 59).

¹²⁷ Simon (2012, S. 107f).

¹²⁸ Tönnies (1887, S. 16, 26).

¹²⁹ Tönnies (1887, S. 13).

Familie gehört, so fühlt sich vielleicht der Mitarbeiter der Unternehmensmarke eines Tages verbunden.¹³⁰ Die Ausführungen zeigen deutliche Parallelen zu den von Tönnies aufgezeigten Formen der gemeinschaftlichen Verbundenheit.¹³¹

Auch der Blick auf das Konstrukt der Unternehmenskultur lässt auf eine gemeinschaftliche Betrachtung des Unternehmens schließen. Mattes sagt, dass sich ihre Ausbildung nicht verhindern lässt.¹³² Liebeherr sieht in den Organisationsmitgliedern die Träger der Kultur, genauso wie sie Träger des gemeinschaftlichen Willens sind, welcher ebenso natürlich evolviert (vgl. Kapitel 2.1, S. 8).¹³³

Die vorliegende Arbeit erachtet es als legitim, das Unternehmen in der Zielvorstellung als Gemeinschaft oder mindestens als solche wirkend anzusehen. So wie es auch Zernisch tut.¹³⁴ Zudem ist diese Betrachtungsweise eine logische Konsequenz vorgängiger Ansichten: Wenn die Marke das Unternehmen impliziert und gleichzeitig als gemeinschaftliche Verbundenheit identifiziert wurde, scheint eine Betrachtung des Unternehmens als Gemeinschaft plausibel.

Diese Darstellung eröffnet die Möglichkeit, dass Unternehmen dem Mitarbeiterbedürfnis nach sozialer Partizipation entsprechen, ein Gemeinschaftsgeist entsteht, der seinerseits die Leistungsfähigkeit des Unternehmens positiv beeinflussen kann.

3.6 Beziehungsmodell Unternehmens- und Markengemeinschaft

Die vorangegangenen Kapitel zeigten, dass sich Marken und Unternehmen als Gemeinschaften betrachten lassen und über die gemeinsame Markenidee verbunden sind. Da sich Gemeinschaftsgeist in sozialen Beziehungen entfaltet, sollen die wichtigsten Beziehungen in und mit Marken und Unternehmen in einem Modell erfasst werden. Eine theoretische Validierung sowie eine Anpassung an die Möbelbranche komplettieren das Kapitel.

3.6.1 Entwurf des Modells

Um die Beziehungen zwischen der Marke, der Markengemeinschaft, der Kundschaft, des Unternehmens, dessen Gemeinschaft und der Belegschaft zu strukturieren und zu visualisieren, wird zuerst der Stand der Forschung betrachtet.

Als relativ junges Forschungsfeld beschäftigt sich die Brand-Community-Forschung mit dem Konstrukt der Markengemeinschaft. Besonders hervorzuheben ist der breit anerkannte und

¹³⁰ Tönnies (1887, S. 31f).

¹³¹ Tönnies (1887, S. 10).

¹³² Mattes (2010, S. 53).

¹³³ Liebeherr (2009, S. 55).

¹³⁴ Zernisch (2003, S. 106).