ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Ivancic, Ronald; Camozzi, Marco

Article

High End braucht starke Wurzeln - Innengerichtetes Corporate Brand Management als entscheidender Erfolgsfaktor im High-End-Marketing

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:
Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Ivancic, Ronald; Camozzi, Marco (2016) : High End braucht starke Wurzeln - Innengerichtetes Corporate Brand Management als entscheidender Erfolgsfaktor im High-End-Marketing, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 33, Iss. 5, pp. 16-25

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/275869

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Marketingzeitschrift für Theorie & Praxis

Marketing Review St. Gallen

5 | 2016 SCHWERPUNKT xxxxx xxxxxxxxxxx xxxxxx xxxxxxx • xxxxx xxxxxxxxxxx xxxxxx xxxxxxx • xxxxx xxxxxxxxxxx xxxxxx xxxxxxx • xxxxx xxxxxxxxxxx xxxxxx xxxxxxx • xxxxx xxxxxxxx xxxxx xxxxxxxxxxx xxxxxx xxxxxxx xxx xxxxxx xxxxxxx • xxxxx xxxxxxxxxxx xxxxxx xxxxxxx • xxxxx xxxxxxxxxxx xxxxxx xxxxxxx • xxxxx xxxxxxxxxxx xxxxxx xxxxxxx SPEKTRUM xxxxx xxxxxxxxxxx xxxxxx xxxxxxx • xxxxx xxxxxxxxxxx xxxxxx xxxxxxx

www.marketing-review.ch

High-End-Marketing

Business-to-Business & Luxury

Universität St.Gallen

High End braucht starke Wurzeln

Innengerichtetes Corporate Brand Management als entscheidender Erfolgsfaktor im High-End-Marketing

Denkt man an High-End-Marketing, so kommen vielen ausgefeilte Instrumentarien der Entscheidungsbeeinflussung in den Sinn. Doch gerade im Bereich der Luxusgüter sowie komplexer B-to-B-Lösungen, also in High-End-Märkten, steht Selbstverständlicheres im Fokus. Der Beitrag zeigt, dass v.a. das Grundsätzliche oftmals das Besondere und somit den Erfolg in High-End-Segmenten ausmacht.

Dr. Mag. mult. Bakk. mult. Ronald Ivancic, Marco Camozzi, MBA.

Der Begriff High-End meint oftmals Superlative: höher, schneller, weiter, besser, mehr. Dementsprechend werden auch mit dem Begriff High-End-Marketing auf der einen Seite elaborierte Methoden und Instrumente aus dem ständig wachsenden Wissensrepertoire der Marketingtheorie und -praxis assoziiert. Auf der anderen Seite zielt der Ausdruck dezidiert auf Aktivitäten in besonders exquisiten B-to-C- (Business-to-Consumer) und B-to-B- (Business-to-Business) Märkten, meist Nischen, ab. Diese zweite Bedeutungsdimension liegt diesem Beitrag primär zu Grunde.

In Segmenten der Luxuskonsumgüterindustrie sowie hochstehender B-to-B-Lösungen kommt allerdings insbesondere ganz Basalem eine besondere Rolle zu und zwar der Beziehung (Belz 1998; Belz/Müllner/Zupancic 2010; Kleinaltenkamp/Wulff/Geiger 2015) zwischen der Unternehmung und deren Stakeholdern. Diese Beziehungen müssen vertrauensvoll, besonders und herausragend – kurz originär und markiert – sein. So können auf Kundenseite gewünschte Markenerlebnisse hervorgerufen werden. Dies setzt allerdings voraus, dass Mitarbeitende die Luxusmarke entsprechend internalisiert haben und im täglichen Handeln integriert leben.

Identitätsorientiertes High-End- Markenmanagement

Aktuell zeichnen sich in verschiedensten B-to-C-Märkten Trends zu Individualisierung, Prestige und Exklusivität ab. Diese Entwicklungen werden durch eine Reihe von Marken bedient und antizipiert, weshalb entsprechende Segmente weiter wachsen. Auf Konsumentenseite sind als wesentliche Treiber dieser Tendenzen auf der einen Seite das Streben nach einem Ausdruck der eigenen Persönlichkeit, eigener Wertesysteme und des eigenen Status sowie auf der anderen ein Zugehörigkeitsempfinden bzw. ein -wunsch zu besonderen Schichten und Gruppierungen zu nennen. Dem Besonderen und Außergewöhnlichen gilt es folglich, in sämtlichen Bereichen der Markenführung und des Luxusmarketings zu entsprechen (Büttner et al. 2008, S. 1ff.; Lasslop 2005; Meffert/Lasslop 2003; Berghaus/Müller-Stewens/Reinecke 2012; Burmann/König/Meurer 2012; Chevalier/Mazzalovo 2012).

Auch im High-End-B-to-B-Bereich haben es Unternehmungen mit immer weiter steigenden Anforderungen zu tun. Da sämtliche Nachfrager in diesen Märkten auch Verkäufer sind, die selbst einem Profilierungsdruck unterliegen, wollen diese ihre Wertschöpfungskette optimieren, verbessern und ganzheitlich markieren (Kleinaltenkamp 2015, S. 129ff.). Neben qualitativer Exzellenz, Just-in-time-Fertigung, herausragendem Service und integrierter Betreuung kommt der Einhaltung ökologischer, ethischer, sozioökonomischer, also nachhaltiger Standards immer größere Relevanz zu. Nicht nur im Rahmen von Strategien des Ingredient Brandings (Kotler/Pfoertsch 2010; Zuberer 2013) sind Unternehmungen daher gut beraten, die eigene Marke zu pflegen und vertrauensvolle Stakeholderbeziehungen zu etablieren.

Im Denkrahmen einer identitätsorientierten Markenführung sind Marken integriert als sich prozessual entwickelnde Konstrukte zu definieren, die auf Grundlage einer spezifischen Identität Signale aussenden, die zur rezipientenseitigen Entstehung von Images beitragen (Burmann/Meffert/Koers 2005, S. 7). Basis solch eines Ansatzes ist eine Dialektik von Markenidentität und -image, die eine marktbezogene Perspektive um ressourcen- und kompetenzorientierte

Dr. Mag. mult. Bakk. mult. Ronald Ivancic
Projektleiter für Praxisprojekte an der Wissenstransferstelle der FHS St. Gallen; Dozent an verschiedensten Weiterbildungseinrichtungen, Managementberater mit Projekten in der Luxusgüterindustrie im B-to-C- und im B-to-B-Bereich.
St. Gallen/Wien/Klagenfurt
ronald.ivancic@icloud.com
+43 (0) 699 18280385

Marco Camozzi, MBA.
marketingorientierte, langjährige Führungskraft und Verwaltungsrat mit vielfältigen Erfahrungen in der Luxusgüterindustrie; Dozent an verschiedensten Weiterbildungseinrichtungen, Managementberater für Luxusgüter im B-to-C- und im B-to-B-Bereich.
Schaffhausen/La Chaux-de-Fonds/Biel
marco.camozzi@sophi-solutions.ch
+41 (0) 52 6540700

Verlängerungen der Marke mit Luxusmarken-Partnern: Eine spezielle Breitling für Bentley, bei der Design-Merkmale von Bentley aufgegriffen werden.

Sichtweisen sowie dynamische Elemente ausdehnt und Ganzheitlichkeit in Betrachtungsweise und Führung fordert (Meffert/Burmann 2005, S. 31). Dieser Dualismus von Identität und Images ist, wie in diesem Beitrag noch gezeigt werden soll, für ein Marketing im High-End-Bereich von besonderer Bedeutung.

Zur Erfassung von Markenidentität wurden eine Reihe von Modellen entwickelt (z.B. Kapferer 1992, Aaker 1996, Esch 2005, Perrey/Riesenbeck/Schröder 2002), wobei diesem Beitrag der Ansatz der Forschungsgruppe um Meffert/Burmann/Koers zugrunde liegt. Dabei werden auf Basis soziologischer und psychologischer Forschungen zur Identität sechs wesenskonstituierende Komponenten, nämlich Markenherkunft (regional, kulturell und institutionell), (Kern-)Kompetenzen der Marke, Art der Leistungen, Markenvision, -werte und -persönlichkeit identifiziert. Identitätsgrundlage ist die Herkunft, während Kompetenzen Resultat aus Ressourcen und Fähigkeiten der Unternehmung sind und den Wettbewerbsvorteil bedingen. Die Art der Markenleistung stellt auf die Nutzbarkeit aus Nachfragerperspektive ab.

Den Gestaltungsrahmen der Markenidentität gibt die Markenvision vor. Werte repräsentieren Glaubensgrundsätze und die Persönlichkeit legt den Interaktions- und Kommunikationsstil fest (Burmann/Meffert 2005a, S. 57ff.). Eine gewisse Bekanntheit vorausgesetzt, führen subjektiv beurteilte Markenmerkmale auf Seite der Anspruchsgruppen zu einem funktionalen und symbolischen Nutzen, die in ihrer Wechselwirkung Markenimages begründen (Burmann/Meffert 2005a, S. 55). Eine hohe Übereinstimmung von Identität und Image bedingt eine entsprechend hohe Markenstärke.

Breitling bspw., ein Primus der Uhrenindustrie, hat es geschafft, eine Brücke zwischen einer Markenherkunft in der Aviatik zum Luxusbereich zu schlagen und zu festigen. Die aus der Herkunft abgeleiteten Kernwerte, Sportlichkeit, Präzision und Leistungsstärke, kombiniert mit Technik, werden integriert sowohl nach innen als auch nach außen gelebt und damit eine starke Übereinstimmung von Identität und Image gepflegt. So wird konsequent die Positionierung als ikonische Fliegeruhr kultiviert und im Rahmen identitäts- und imageorientierter Möglichkeiten Innovation vorangetrieben (Best Swiss Brands 2015). Als negatives Beispiel aus der Branche kann Maurice Lacroix ins Treffen geführt werden. Die Marke positionierte sich in den vergangenen zehn Jahren mehrmals um und versuchte sich vom Ursprung einer fair bepreisten Uhr hoher Qualität und auffälligem Design höher zu positionieren und im Luxussegment festzusetzen. Diese künstliche, von der Identität abweichende Imageintention wurde vom Markt nicht übernommen und die Marke in ihrer Gesamtheit geschwächt. Plötzlich wurde nicht mehr mit Marken wie Raymond Weil, Longines, Rado oder Tissot konkurriert, sondern mit Breitling, IWC und Omega. Der Prozess der Neupositionierung wurde innerhalb weniger Monate vollzogen, Mitarbeitende und bisherige Kunden verunsichert und keine Neukunden gewonnen. Zwischen neuer, artifizieller Markenidentität und -images klafft(e) eine große Lücke.

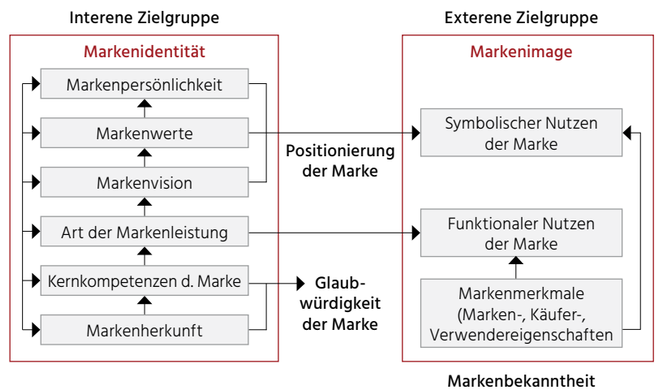
Eine Marke ist folglich als Prozess zu begreifen, der zum einen Beziehungen zwischen Unternehmung und Anspruchsgruppen prägt, zum anderen aus diesen Verhältnissen hervorgeht und geprägt wird. „Somit befindet sich die Corporate Brand in einer ständigen Interaktion mit dem Unternehmen und den Zielgruppen“ (Rode 2004, S. 14) und kann gar als Beziehung zwischen Unternehmung und Anspruchsgruppen definiert werden (Ind 1997). Von Seiten der, die Markenidentität prägenden, Unternehmung kommt dabei dem Verhalten der Mitarbeitenden und deren Markenverständnis eine herausragende Rolle zu – sind es doch Mitarbeitende, welche die Beziehung zwischen Unternehmen und Zielgruppen maßgeblich gestalten und mit Leben füllen.

Struktur – Kultur – Verhalten – Markterfolg

Das Verhalten der Mitarbeitenden und deren Markenverkörperung werden, neben der grundsätzlichen Persönlichkeit dieser Mitarbeitenden, wesentlich durch Kultur und Strukturen der Unternehmung beeinflusst. Gemäß dem Grundpostulat der Strukturationstheorie (Giddens 1984) stehen Verhalten und Struktur in einem engen Verhältnis zueinander. So reproduzieren Unternehmungsangehörige in ihrem Handeln Strukturen und damit das System Unternehmung (Karmasin/Weder 2008, S. 118f.). Auf der anderen Seite wird das Handeln mittels Reflexion auf seine Strukturation koordiniert (Ortmann/Sydow/Windeler 1997). „Diese Beziehung von Handlungen und Strukturen, die für einander Grundlage und Resultat sind, konstituiert ein rekursives Konstitutionsverhältnis, das Giddens als die ‚duality of structure‘ bezeichnet und das an zentraler Stelle seines Theoriegebäudes steht.“ (Zimmer/Ortmann 1996, S. 91). Folglich gehen Strukturen aus sozialem Handeln hervor (Karmasin/Weder 2008, S. 117); formen sich aus Regeln generalisierbarer Prozesse und Ressourcen (Giddens 1984 zit. nach Zimmer/Ortmann 1996, S. 91). In ihrem Verhalten beziehen sich Akteure wiederum auf Strukturen als jenes Medium, innerhalb welchem sich Handeln vollzieht (Karmasin/Weder 2008, S. 117). Dieses rekursive Wechselspiel von Strukturen und Verhalten geht innerhalb der Kultur der Unternehmung vor sich und prägt diese fundamental mit, weshalb von einem dreirelationalen Zusammenhang ausgegangen werden kann.

Die Kultur der Unternehmung oder Corporate Culture ist in diesem Beitrag zu verstehen als die Summe interner Organisationsvariablen (Heinen 1987, S. 15), als „[...] die Gesamtheit aller Normen, Werte, die den Geist und die Persönlichkeit des Unternehmens ausmachen“ (Doppler/Lauterburg 1996, S. 390) und wesentlich den Unternehmenserfolg (Berkel/Herzog 1997, S. 9) vor allem aus langfristiger Perspektive (Rieder 1988, S. 6) mitbeeinflussen. Im Gegensatz zur sichtbaren Organisation liegt sie im verborgenen Bereich und wirkt ihrerseits sowohl auf Struk-

Abb. 1: Markenidentität und -images



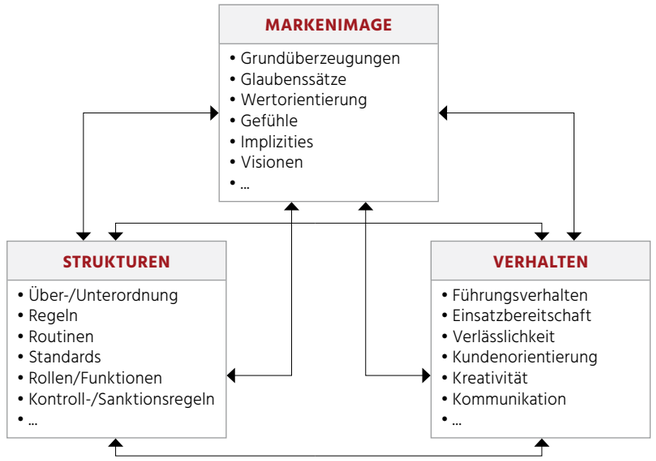
Quelle: Burmann/Blinda/Nitschke 2003 zit. nach Burmann/Meffert 2005a, S. 66.

Zusammenfassung

Im Segment der Luxuskonsumgüterindustrie sowie hochstehender B-to-B-Lösungen nehmen „markierte“ Beziehungen zwischen Unternehmung und Anspruchsgruppen eine besondere Rolle ein. Diese werden im Wesentlichen durch Mitarbeitende unterhalten, weshalb deren Markenverständnis und -commitment von herausragender Bedeutung ist. Um gewünschtes Verhalten, sog. Brand Citizenship Behavior, zu entwickeln, gilt es seitens der Unternehmung Innengerichtetes Corporate Brand Management unter Berücksichtigung des Wechselspiels von Struktur, Kultur und Verhalten zu betreiben.

Fotos: Unternehmen

Abb. 2: Struktur-Verhalten-Kultur



Quelle: Verfasser in Anlehnung an Maak/Urlich 2007 sowie Giddens 1984.

turen als auch auf das Verhalten der Unternehmungsmitglieder ein. Im Sinnbild einer Eisbergmetapher steht die Corporate Culture für den nicht sichtbaren Bereich unter der Wasseroberfläche, der allerdings an die 90% des gesamten Gebildes ausmacht und für dessen Stabilität sorgt. Im Zuge einer populären Charakterisierung von Unternehmenskultur wird selbige nach Ebenen in Artefakte und Symbole (sichtbare Organisationsstrukturen, Prozesse und Symbole), Normen und Werte (Mission, Vision, Strategie und Ziele) sowie Grundannahmen (unbewusste, selbstverständliche Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle) differenziert (Maak/Ulrich 2007, S. 344), was abermalig das enge Wechselverhältnis von Kultur, Struktur und Verhalten verdeutlicht.

Corporate Culture und die Corporate Brand, also die Marke der Unternehmung, stehen ebenso in enger Verbindung zueinander (de Chernatony 2001, S. 124ff.). Somit kann das Management der Elemente Struktur, Kultur und Verhalten die Markenführung und folglich den Markterfolg der Unternehmung unterstützen oder behindern (Baumgarth 2001, S. 191). Daher müssen sämtliche Führungskräfte (und auch Mitarbeitende) die Marke verkörpern (Zernisch 2003, S. 237), ihr gewissermaßen ein Gesicht geben (Meier-Pfister 2002). Markenkonformes und geschlossenes Mitarbeiterverhalten, das auf Commitment, also einer umfassenden Identifikation mit Unternehmung und Marke, beruht (Esch/Vallaster 2005, S. 1012), erzeugt Wirkung und das Entstehen erwünschter Images auf Seiten der Stakeholder (Esch et al. 2005, S. 987).

Solch ein Verhalten steht im Zentrum des Konzepts des sog. Markenbürgertums bzw. Brand Citizenship Behaviors (BCB), das auf Basis des Organizational Citizenship Behavior (Unternehmensbürgertum, OCB) entwickelt wurde und eng mit dem Ansatz des Behavioral Brandings in Verbindung steht (Tomczak et al. 2012). Dabei lassen sich sieben Dimensionen des BCB identifizieren, die auf Verdichtung von allgemeinen Verhaltensweisen, namentlich auf Hilfsbereitschaft, Markenbewusstsein, Markeninitiative, Sportgeist, Markenmissionierung, Selbstentwicklung und Markenentwicklung, beruhen (Burmann/Zeplin 2005b, S. 1026). Wie in untenstehender Abbildung ersichtlich, spiegelt das Konzept auch die oben ausgeführten Beziehungen zwischen Struktur, Kultur, Verhalten und Markterfolg wider.

Als Basis eines beabsichtigten BCB ist das Brand Commitment, die psychologische Verbundenheit zur Marke, zu nennen. Diese Verbundenheit beruht auf den Determinanten Fügsamkeit, Identifikation und Internalisierung. Fügsamkeit meint die Übernahme vom markenidentitätskonformen Verhaltensweisen aufgrund von Bestrafungs- und Belohnungsmechanismen. Solch ein Brand Commitment geht allerdings nicht über definierte und vom Sanktionssystem berücksichtigte Rollenerwartungen hinaus. Identifikation meint Akzeptanz sozialer Einflüsse durch ein Gefühl der Zugehörigkeit, womit Markenidentität gewissermaßen als Gruppenidentität interpretiert wird und eine Verpflichtung gegenüber dieser Gruppe vorliegt. Internalisierung stellt auf die Übernahme von Markenwerten in das eigene Selbstkonzept ab, was aus einem Prozess organisationaler Sozialisation resultiert (Burmann/Zeplin 2005a, S. 120f.).

Eine erfolgreiche Abstimmung des Dreiklangs Struktur – Kultur – Verhalten von Seiten der Führung begünstigt umfangreiche Fügsamkeit, Identifikation und Internalisierung der Markenwerte auf Mitarbeiterseite und sorgt für die Erlebbarkeit der Marke in vertrauensvollen Stakeholderbeziehungen, das Um und Auf im High-End-Marketing.

So trägt der Verkäufer der Patek Philippe Boutique der Beyer Chronometrie AG in der Bahnhofstraße in Zürich seine Komplikation mit Stolz und Würde und lebt die Marke sowohl beruflich als privat. Er weiß nicht nur um die Besonderheiten des edlen Stücks Bescheid, sondern fühlt sich als privilegierter Botschafter einer Autorität im Luxusuhrensegment. Seine Tätigkeit ist weniger Verkaufsberuf als Repräsentationsberufung, die seine gesamte Persönlichkeit in wesentlichem Ausmaß mitprägt. Mit Liebe und Achtung werden die Produkte Interessierten präsentiert, die sich selbigen ebenso nähern. Produkte, Kundschaft und Verkäufer begegnen sich in einer markierten Sphäre der Exklusivität. Die Attribute der Marke bestimmen deren Interaktion und Verhalten – und dies nicht nur in der Situation des Kaufes.

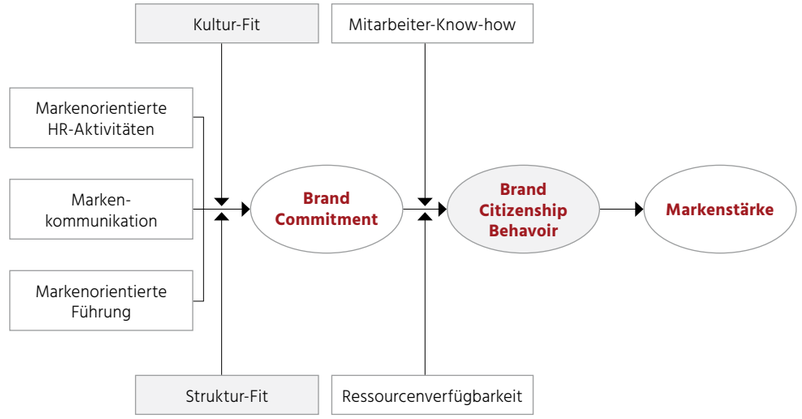
Die Attribute der Marke bestimmen deren Interaktion und Verhalten – und dies nicht nur in der Situation des Kaufes.

Eine integrative, innengerichtete Markenführung fördert also auf Mitarbeiterseite die Internalisierung der Markenwerte und legt so Basis für ein intendiertes Nach-Außen-Tragen und Leben selbiger innerhalb persönlicher und vertrauensvoller Kunden- und Stakeholderbeziehungen. Diese Beziehungen selbst sind als wesentliche Erfolgsfaktoren im High-End-Marketing zu bezeichnen und weitere operative Marketingaktivitäten sorgen eher für begleitende Effekte. Dezidiert festgehalten werden soll an dieser Stelle allerdings, dass die dargelegten Thesen nicht nur auf Mitarbeitende mit direktem Kundenkontakt, sondern vielmehr auf sämtliche Personen der Unternehmung zutreffen, beeinflusst die Marke doch alle gesetzten und unterlassenen Handlungen dieser Personen und so auch das Marketing selbst.

Handlungsempfehlungen

Gerade im Bereich von Luxuskonsumgütern sowie hochstehender B-to-B-Lösungen ist es notwendig, sich auf Grundsätzliches – auf die Marke der Unternehmung – zu fokussieren. Dabei wird die Markenstärke im Wesentlichen durch das Verhalten der Mitarbeitenden und deren Markenverständnis beeinflusst, weshalb diesem besondere Beachtung geschenkt werden muss. Um ein gewünschtes Mitarbeiterverhalten, sog. Brand Citizenship Behavior, zu entwickeln, müssen sowohl verhaltens-, struktur- und kulturbezogene Aktivitäten im Rahmen eines innengerichteten Corporate Brand Managements parallel gesetzt werden.

Abb. 3: Verhaltensorientiertes Modell eines innengerichteten Markenmanagements



Quelle: Burmann/Zeplin 2005b, S.1028; modifizierte und erweiterte Darstellung.

Innengerichtetes Corporate Brand Management

Zwecks Schaffung von Brand Commitment gilt es, Maßnahmen parallel zu setzen und in Einklang zu bringen. Neben markenorientierten Human-Ressource-(HR)-Aktivitäten (inkl. abgestimmter markenorientierter Führung und Kommunikation sowie Sicherstellung von Mitarbeiter-Know-how) müssen entsprechende Kontextbedingungen (Struktur und Kultur sowie Bereitstellung notwendiger Ressourcen) integriert auf die Marke ausgerichtet werden, um intendiertes Mitarbeiterverhalten (vgl. Abb. 3) und somit vertrauensvolle Be-

ziehungen zu Stakeholdern zu etablieren (Burmann/Zeplin 2005a, S. 124ff.). Legt man diesen Ausführungen die oben beschriebenen Wechselwirkungen von Struktur, Kultur und Verhalten zugrunde, so steht die Schaffung eines adäquaten Markenklimas, einer Markenkultur (Schroeder/Salzer-Mörling/Askegaard 2006), innerhalb welcher Mitarbeiter permanent die Luft der Markenwerte inhalieren, im Fokus. Dies bringt auch Zech (2005, S. 146) zum Ausdruck, in dem er Unternehmenskultur definiert als den „[...] die Handlungen der Organisation und ihrer Mitarbeiter beeinflussende[n] Hintergrund der Normen und Werte, der impliziten Regeln, der Verhaltensmuster und Machtspiele."

Solche Rahmenbedingungen können also über eine, mit der Markenidentität konform gehenden Kultur der Unternehmung (Scholz 1987, Hatch/Schultz 2001), geschaffen werden.

Aufgrund von Restriktionen eines direkten Managements von Kultur ist deren intendierte Entwicklung über die Etablierung von Strukturen, Systemen und adäquatem Human-Ressource-Management zu fördern. Im Fokus stehen also Verhaltensbeeinflussungen der Mitarbeitenden sowie systemisches Kontextmanagement.

Ein markenorientiertes HRM stellt eine Übereinstimmung von Marken- und Mitarbeiteridentität ins Zentrum seiner Bemühungen. Von der Personaleinstellung bis zur -freisetzung ist die Marke und deren Werte mitzudenken und sämtliche Instrumentarien der Mitarbeiterbeurteilung, -förderung und -entwicklung auf selbige abzustimmen.

In einer zunehmend anonymen Welt sehnen sich Stakeholder nach persönlichen Markenerlebnissen und vertrauensvollen, bereichernden Beziehungen zur Marke und deren Repräsentanten.

Identitätsorientierte Markenorganisation meint nun die organisationale Verankerung der Marke in der Unternehmung durch Schaffung adäquater Strukturen und Prozesse mittels Steuerung von Systemdesignelementen (Techniksystem, Ressourcen, Prozess- und Strukturorganisation, Forschungs-, Entwicklungs- und Erneuerungssystem, Informations- und Kommunikationssystem, des Entscheidungssystems, Kontroll-, Belohnungs- und Bestrafungssystem) (Rieckmann 2005, S. 75ff.). Dieses Kontextmanagement nach dem Grundsatz „Structure follows Brandstrategy" (Tomczak/Zupancic 2004, S. 1359) hilft bei der Entwicklung einer erwünschten Kultur.

Betrachtet man beispielgebend die junge, 2005 gegründete, progressive Genfer Uhrenmarke MB&F (Max Büsser & Friends), welche sich durch luxuriöse aber auch sehr gewagte, künstlerisch ambitionierte Komplikationen und auch Spieluhren auszeichnet und sich kein geringeres Ziel gesetzt hat, als traditionelles Uhrmachen zu revolutionieren, so lässt sich ein perfekt auf die Marke abgestimmtes Innovations- und Kreativitätsklima erkennen.

Mitarbeitende besitzen erforderliche kreative Freiheiten und Strukturen sowie Prozesse sind durch kurze Entscheidungswege, direkte Kommunikationskanäle und offene, durchlässige Subsysteme gekennzeichnet. Dies alles bedingt Neuerungen hinsichtlich Technik und Design auf hohem Qualitätslevel und spricht ein klares Segment in einer Nische der Luxuskonsumgüterindustrie an, innerhalb welcher sich eine beachtliche Zahl zufriedener MB&F-Kunden findet.

Generell führen ein hohes Maß an Mitarbeitermotivation, -zufriedenheit und Identifikation mit der Marke zu einer höheren Kunden- und Anspruchs-

Kernthesen

1. Im Segment der Luxuskonsumgüterindustrie sowie hochstehender B-to-B-Lösungen nehmen „markierte" Beziehungen zwischen Unternehmung und Anspruchsgruppen eine besondere Rolle ein.
2. Diese Beziehung steht im engen Verhältnis zur Grundkonzeption eines identitätsorientieren Markenverständnisses, das Marken prozessual als Ergebnis aus Markenidentität und -images definiert.
3. Um die Entwicklung starker Marken zu fördern, ist es folglich notwendig sog. Brand Citizenship Behavior seitens der Mitarbeitenden innerhalb der Unternehmung zu entwickeln.
4. Dies erfordert im Rahmen eines innengerichteten Corporate Brand Managements den parallelen Einsatz markenorientierter HR-Aktivitäten sowie die Entwicklung abgestimmter Strukturen zwecks Schaffung einer entsprechenden Markenkultur (Kontextmanagement).

gruppenzufriedenheit (Kernstock/Brexendorf 2004, S. 253) – dies gilt es integriert über den Dreiklang Struktur – Kultur – Verhalten zu fördern.

Fazit

Die Internalisierung der Marke sowie die Schaffung von Rahmenbedingungen, welche mit Bedürfnislösungen im High-End-Bereich kompatibel sind, sind wesentliche Erfolgsvoraussetzungen des Marketings. In einer zunehmend anonymen Welt sehnen sich Stakeholder nach persönlichen Markenerlebnissen und vertrauensvollen, bereichernden Beziehungen zur Marke und deren Repräsentanten. Luxus- sowie High-Tech-B-to-B-Marken lassen sich nicht durch eine besonders elaborierte Ausgestaltung des Marketingmix erzwingen, sondern bedürfen einer gewissen Zeitspanne der Entwicklung, innerhalb welcher Stakeholderrelations kontinuierlich und markiert gelebt werden müssen. Dies setzt ein integriertes, innengerichtetes Management für die Marke voraus.

„Marketing hat eine unternehmensexterne und eine unternehmensinterne Facette. a) In unternehmensexterner Hinsicht umfaßt [sic!] Marketing die Konzeption und Durchführung marktbezogener Aktivitäten eines Anbieters gegenüber Nachfragern oder potenziellen Nachfragern seiner Produkte (physische Produkte und/oder Dienstleistungen). Diese marktbezogenen Aktivitäten beinhalten die systematische Informationsgewinnung über Marktgegebenheiten sowie die Gestaltung des Produktangebots, die Preissetzung, die Kommunikation und den Vertrieb. b) Marketing bedeutet in unternehmensinterner Hinsicht die Schaffung der Voraussetzungen im Unternehmen für die effektive und effiziente Durchführung dieser marktbezogenen Aktivitäten. Dies schließt [sic!] insbesondere die Führung des gesamten Unternehmens nach der Leitidee der Marktorientierung ein. c) Sowohl die externen als auch die internen Ansatzpunkte des Marketings zielen auf eine im Sinne der Unternehmensziele optimale Gestaltung von Kundenbeziehungen ab.“ (Homburg/Krohmer 2003, S. 10f.). Diesen Punkten übergeordnet steht eine integrierte Führung der Marke, die an sämtlichen Stakeholderkontaktpunkten mit der Unternehmung die besondere Erlebnis- und Lösungsqualität selbiger sicherstellt. Unternehmungen sind daher gut beraten, sich auf die Markenidentität als strategischen Kern auszurichten, um Relationen zu Anspruchsgruppen aufzubauen und Vertrauen, das nur auf Grundlage von Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit entstehen kann, zu schaffen (Burmann/Meffert 2005a, S. 67).

Gerade im High-End-Bereich gewinnt also Grundsätzliches an vorrangiger Relevanz – Vertrauen, Beziehungsstärke und Markenassoziationen sind von hervorstechender Bedeutung. „Diese ‚menschliche‘, emotionale, intensiv erlebbare Dimension der Markenführung wird in den nächsten Jahren für die Profilierung von Marken erheblich an Bedeutung gewinnen.“ (Burmann/Meffert 2005b, S. 85)

Music Machines von MB&F: Spieluhren für das 25. Jahrhundert

Literatur

Aaker, D.A. (1996): Buidling Strong Brands, New York.

Baumgarth, C. (2001): Markenpolitik. Markenwirkungen – Markenführung – Markenforschung, Wiesbaden.

Belz, C. (1998): Management von Geschäftsbeziehungen. Konzepte, integrierte Ansätze, Anwendungen in der Praxis, Wien.

Belz, C./Müllner, M./Zupancic, D. (2010): Excellence in Key Account Management. The St. Gallen KAM concept, 2. Aufl., München.

Berghaus, B./Müller-Stewens, G./Reinecke, S. (2014): The management of luxury. A practioner's handbook, London et al.

Berkel, K./Herzog, R. (1997): Unternehmenskultur und Ethik, Heidelberg.

Best Swiss Brands (2015): Breitling 1884, http://www.bestswissbrands.com/de/41/breitling, Abruf 07.04.2016.

Burmann, C./König, V./Meurer, J. (2012): Identitätsbasierte Luxusmarkenführung. Grundlagen – Strategien – Controlling, Wiesbaden.

Burmann, C./Meffert, H. (2005a): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice-Fallstudien, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 37–72.

Burmann, C./Meffert, H. (2005b): Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice-Fallstudien, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 73–114.

Burmann, C./Meffert, H./Koers, M. (2005): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice-Fallstudien, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 3–17.

Burmann, C./Zeplin, S. (2005a) Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice-Fallstudien, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 115–139.

Burmann, C./Zeplin, S. (2005b): Innengerichtete Markenkommunikation, in: Esch, F. R. (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 1021–1036.

Büttner, M. et al. (2008): Phänomen Luxusmarke. Identitätsstiftende Effekte und Determinanten der Markenloyalität, 2. Aufl., Wiesbaden.

Chevalier, M./Mazzalovo, G. (2012): Luxury brand management. A world of privilege, 2. Aufl., Singapur.

de Chernatony, L. (2001): From Brand Vision to Brand Evalutation. Strategically Buidling and Sustaining Brands, Oxford.

Doppler, K./Lauterburg, C. (1996): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 5. Aufl., München.

Esch, F.R. (2005): Strategie und Technik der Markenführung, 3. Aufl., München.

Esch, F. R. et al. (2005): Verankerung der Markenidentität durch Behavioral Branding, in: Esch, F.R. (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 985–1008.

Esch, F. R./Vallaster, C. (2005): Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen: Die Rolle der Führungskräfte, in: Esch, F.R. (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 1009–1020.

Giddens, A. (1984): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, Frankfurt am Main.

Hatch, M. J./Schultz, M. (2001): Den Firmennamen zur Marke machen, in: Harvard Business Manager, 4, S. 36–43.

Heinen, E. (1987): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, München.

Homburg, Ch./Krohmer, H. (2003): Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, Wiesbaden.

Ind, N. (1997): The corporate brand, Basingstoke.

Kapferer, J. N. (1992): Die Marke – Kapital des Unternehmens, Landsberg am Lech.

Karmasin, M./Weder, F. (2008): Organisationskommunikation und CSR. Neue Herausforderungen an Kommunikationsmanagement und PR, Wien.

Kernstock, J./Brexendorf, T. O. (2004): Corporate Brand Management gegenüber Mitarbeitern gestalten, in: Esch, F. R. et al. (Hrsg.): Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, Wiesbaden, S. 251–271.

Kleinaltenkamp, M. (2015): Introduction to Business-to-Business Marketing, in: Kleinaltenkamp, M. et al. (Hrsg.): Fundamentals of Business-to-Business Marketing.

Mastering Business Markets, Cham, S. 129–170.

Kleinaltenkamp, M./Wulff, P./Geiger, I. (2015): Business Relationship Management and Marketing. Mastering Business Markets, Berlin.

Kotler, P./Pfoertsch, W. (2010): Ingredient Branding. Making the invisible visible, Berlin.

Lasslop, I. (2005): Identitätsorientierte Führung von Luxusmarken, in: Meffert, H./Burmann,

C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice-Fallstudien, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 469–494.

Maak, T./Ulrich, P. (2007): Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis, Stuttgart.

Meffert, H./Burmann, C. (2005): Wandel in der Markenführung – vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice-Fallstudien, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 19–36.

Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (2005): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice-Fallstudien, 2. Aufl., Wiesbaden.

Meffert, H./Lasslop, I. (2003): Luxusmarkenstrategie, Münster.

Meier-Pfister, M. (2002): Die Treiber von Aktien und die Bedeutung der Investor Relations, in: Meier-Pfister, M. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Investor Relations, Zürich, S. 19–53.

Ortmann, G./Sydow, J./Windeler, A. (1997): Organisation als reflexive Strukturation, in: Ortmann, G. (Hrsg.): Theorie der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft, Opladen, S. 315–354.

Perrey, J./Riesenbeck, H./Schröder J. (2002): So lohnen sich Investitionen in die Marke, in: akzente, 25, S. 16–23.

Rieckmann, H. (2005): Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends. Praktisches, Theoretisches, Bedenkliches, 3. Aufl., Frankfurt am Main.

Rieder, I. (1988): Unternehmenskultur. Erfolgsfaktor im Bankbetrieb, Wien.

Rode, V. (2004): Corporate Branding von Gründungsunternehmen. Der erfolgreiche Aufbau der Unternehmensmarke, Wiesbaden.

Scholz, J. (1987): Wertwandel und Wirtschaftskultur, München.

Schroeder, J. E./Salzer-Mörling, M./Askegaard, S. (2006): Brand culture, London.

Tomczak, T. et al. (2012): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke prägt, 3. Aufl., Wiesbaden.

Tomczak, T./Zupancic, D. (2004): Strategische Markenführung, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien – Instrumente – Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 1349–1364.

Zech, R. (2005): Der Kunde ist der Kundige! Die umfassende Bedeutung von Kundenorientierung für die Unternehmensführung, in: Brink, A./Tiberius, V.A. (Hrsg.): Ethisches Management. Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräfte-Kodex, Bern, S. 131–152.

Zernisch, P. (2003): Markenglauben managen – Eine Marketingstrategie für Unternehmen, Weinheim.

Zimmer, M./Ortmann, G. (1996): Strategisches Management, strukturationstheoretisch betrachtet, in: Hinterhuber, H. H./Al-Ani, A./Handlbauer, G. (Hrsg.): Das Neue Strategische Management. Elemente und Perspektiven einer zukunftsorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 87–114.

Zuberer, J. (2013): Strategisches Ingredient Branding. Entwicklung und Positionierung von Zulieferermarken durch Markenkooperationen; eine empirische Analyse anhand ausgewählter Branchen, Frankfurt am Main.