
BACHELORARBEIT

Annika Engel

**Luxury Branding durch identi-
tätsorientierte Markenführung**

2019

BACHELORARBEIT

Luxury Branding durch identi- tätsorientierte Markenführung

Autor/in:

Annika Engel

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM16wD3-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. Eckehard Krah

Zweitprüfer:

Dipl. Betriebswirt Günther Thomas Baur

Einreichung:

Mannheim, 24.06.2019

BACHELOR THESIS

Luxury branding through identity-oriented brand management

author:

Annika Engel

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM16wD3-B

first examiner:

Prof. Dr. Eckehard Krah

second examiner:

Dipl. Betriebswirt Günther Thomas Baur

submission:

Mannheim , 24.06.2019

Bibliografische Angaben

Engel Annika

Luxury branding durch identitätsorientierte Markenführung

Luxury branding through identity-oriented brand management

47 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2019

Abstract

Genau wie Menschen besitzen Luxusmarken eine Identität, die jede unverwechselbar macht. Wird ein Versprechen jedoch nicht erfüllt, wird die Vertrauensbasis zerstört. Die Entscheidung fällt gegen die Marke. Mit Hilfe einer identitätsorientierten Markenführung ist es möglich die Vertrauenswürdigkeit herzustellen und zu bewahren. Besonders für luxuriöse Marken eignet sich dieses Führungskonzept, um sich konstant in den Köpfen der Verbraucher zu verankern

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
2 Modemarkt Europa	3
2.1 Gesamtmarkt.....	3
2.2 Luxusmarkt.....	5
2.3 Aktuelle Issues	7
2.4 Herausforderungen und Entwicklungen	9
3 Marketing von Luxusprodukten	11
3.1 Definition von Luxus	11
3.2 Markenmanagement von Luxusmarken	12
3.2.1 Bedeutung Luxusmarken	13
3.2.2 Erfolgsfaktor „Handarbeit“ bei Luxusmarken	14
3.3 Positionierung.....	15
4 Brand Management	17
4.1 Definition Marke	17
4.2 Erläuterung Markenidentität und Markenimage	19
4.3 Identitätsbasierte Markenführung.....	23
4.4 Charakteristika der Markenkommunikation	25
4.4.1 Instrumente	26
4.4.2 Kommunikationsstrategien.....	28
5 Praxisbeispiel Chanel	30
5.1 Unternehmensvorstellung Chanel	30
5.2 Strukturdaten und aktuelle Issues	31
5.3 Markenidentität Chanel	33
5.4 Markenkommunikation Chanel.....	35
6 Handlungsempfehlungen	38
6.1 Kritische Reflexion.....	38

6.2 Erfolgsfaktoren identitätsorientierter Markenführung	40
Quellenverzeichnis	42
Eigenständigkeitserklärung	VI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Umsatz im Markt für Bekleidung in Millionen € (Europa), Quelle: Statista , 2019a.....	3
Abbildung 2: Die 10 umsatzstärksten Modeunternehmen Europas. Stand 2017, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Textilwirtschaft 2017.....	4
Abbildung 3: Anteil Luxusmarkt am Gesamtmarkt nach Umsatz, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Statista 2019b.	6
Abbildung 4: Umsatz im Markt für Luxusmode in Millionen € (Europa), Quelle: Statista, 2019b.....	6
Abbildung 5: Markensteuerrad, Quelle: Esch 2012, S.102.	21
Abbildung 6: Modell der identitätsbasierten Markenführung, Quelle: Meffert 2015, S.329.	24

Abkürzungsverzeichnis

FAZ: Frankfurter Allgemeine Zeitung

DIM : Deutsches Institut für Marketing

H&M : Hennes & Mauritz

1 Einleitung

„Marken leben von ihrer Einzigartigkeit. Wer austauschbar ist, ist in Lebensgefahr.“ (Doppeide 2013).

Der Wettbewerb der Unternehmen intensiviert sich zunehmend, sodass Unternehmen zu Marken werden müssen, um ihr langfristiges Bestehen zu sichern. Dies führt dazu, dass Produkte zunehmend austauschbarer werden. Verbraucher stehen vor einer großen Auswahl, was dazu führt dass die meisten Produkte durch eine similitäre Alternative ersetzt werden können. Um sich als Unternehmen von den Mitbewerbern abzugrenzen, ist die Präsenz einer starken Marke unabdingbar. Eine starke Marke ist individuell und kommuniziert das an die Zielgruppe. Auf Grund dieses Individualitätsfaktors entscheiden Verbraucher sich für genau diese eine Marke und das zugehörige Unternehmen und nicht für ein Alternativprodukt. Ihre Individualität erlangt eine Marke durch die Kommunikation der internen Sichtweisen des Unternehmens – die Markenidentität.

Der Markt der Luxusgüterindustrie generiert in Europa Umsätze von mehreren Milliarden Euro, Tendenz steigend. Unter besonderer Berücksichtigung gilt es die asiatische Zielgruppe zu betrachten. Ihr Wohlstands-, und Bevölkerungswachstum beeinflusst den Luxusgütermarkt. Dominiert wird dieser von populären Luxusmarken, die seit mehreren Jahrzehnten erfolgreich bestehen. Seitens der Verbraucher lösen Luxusmarken Faszination und Begierde aus, trotz einer hohen Preislage.

Abgeleitet aus den oben aufgeführten Themen, ergibt sich die folgende übergeordnete Forschungsfrage: Wie gelingt es Luxusmarken ihren Erfolg über einen langen Zeitraum hinweg zu gewährleisten und als Marke dennoch attraktiv zu bleiben? Insbesondere stellt sich die Frage welchen Einfluss eine identitätsorientierte Markenführung auf das Luxury Branding ausübt. Der Begriff Branding steht sinngemäß für das Einbrennen eines Produkts in das Gedächtnis der Konsumenten (vgl. Walling 2011, S. 28). Weitere Unterfragen, die sich aus dieser ableiten sind:

- Welche Besonderheiten ergeben sich in diesem Zusammenhang für luxuriöse Modemarken?
- In wie fern spielt der Faktor Markenidentität dabei eine Rolle?

Die vorliegende Arbeit setzt sich aus insgesamt sechs Kapiteln zusammen, die sich in Theorie und Praxisteil differenzieren. Das erste Kapitel führt in das Thema der Arbeit ein, erläutert die Aufgabenstellung und stellt zu erreichende Ziele dar. Richtungsweisende Determinante der gesamten Arbeit ist die Beantwortung der Forschungsfrage. Das zweite Kapitel führt mit einem Marktüberblick in den Sachverhalt Bekleidung ein. Relevante Zahlen, Fakten, sowie Akteure des europäischen Gesamt-, und Luxusmarkts werden vorgestellt. Darauf folgt die Erläuterung aktueller Themen der Modebranche, sowohl allgemein als auch luxusspezifisch. Das dritte Kapitel erörtert die Begriffe „Luxus“ und „Luxusmarken“. Anschließend erfolgt einer Überleitung in das Themengebiet Luxusmarkenmanagement und der Erläuterung des Erfolgsfaktors „Handarbeit“. Für ein besseres Verständnis des Begriffs Luxusmarke, erläutert das Kapitel Brand Management ausführlich den Sachverhalt der Marke. Beginnend mit der Definition des Markenbegriffs werden in diesem Zusammenhang anschließend die Konzepte Markenidentität und Image veranschaulicht. Von Bedeutung sind diese für die Erläuterung der identitätsorientierten Markenführung, an dem sich sie Aufgabenstellung orientiert. Ebenso wird die Markenkommunikation hinsichtlich der Strategie und einiger Instrumente dargelegt. Alle Inhalte der theoretischen Kapitel stützen sich auf aktuelle Literatur. Die aus Kapitel 4 gewonnen Erkenntnisse über Markenidentität und Kommunikation werden in Kapitel 5 am ausgewählten Praxisbeispiel Chanel angewendet. Zusätzlich erhält der Leser einen Überblick über das Unternehmen. Das Abschlusskapitel 6 fasst die analysierten Inhalte kurz zusammen und beleuchtet diese kritisch. Außerdem werden Lücken und Grenzen der Bearbeitung aufgezeigt. Anschließend werden die Erfolgsfaktoren der identitätsorientierten Markenführung erläutert und im Zusammenhang dazu die Forschungsfrage beantwortet. Außerdem zeigt dieses finale Kapitel Lücken und Grenzen des untersuchten Themengebiets auf. Die im Quellenverzeichnis aufgeführten Quellen sind die inhaltliche Grundlage des Theorieteils.

2 Modemarkt Europa

2.1 Gesamtmarkt

Der europäische Markt für Bekleidung ist der wichtigste Markt im Bereich der Non Food Artikel des europäischen Einzelhandels und hat im vergangenen Jahr 421 Milliarden Euro erwirtschaftet. Die Zahlen der folgenden Kapitel basieren auf den Auswertungen von Statista für den Markt „Bekleidung“, welcher alle Bekleidungssegmente zusammenfasst die für den privaten Endverbraucher vorgesehen sind. Hierzu zählen neben Damen-, und Herrenbekleidung auch Sport-, und Badebekleidung, Unterwäsche, Strumpfwaren, Bekleidungsaccessoires, Lederbekleidung sowie Baby-, und Kinderbekleidung.

Die folgende Statistik (Abb.1) präsentiert die Umsätze in Millionen des gesamten europäischen Bekleidungsmarktes von 2010 bis heute und gibt Ausblick über den zukünftigen Verlauf bis 2023.

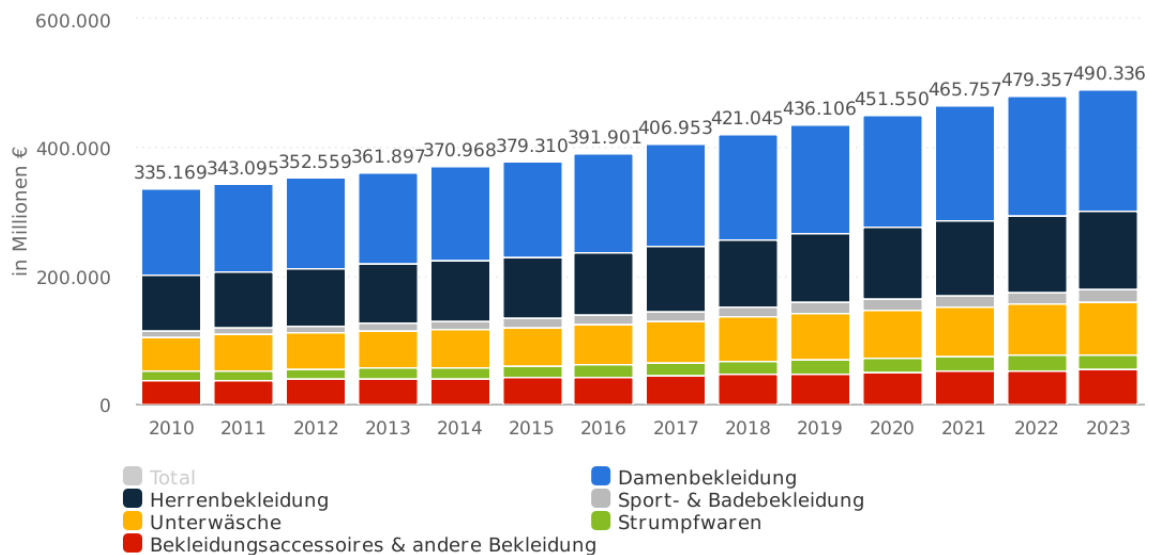


Abbildung 1: Umsatz im Markt für Bekleidung in Millionen € (Europa), Quelle: Statista , 2019a.

Die Statistik zeigt, dass in den vergangenen neun Jahren ein stetiges Umsatzwachstum von durchschnittlich 9,5 Milliarden Euro stattgefunden hat. Für das aktuelle Jahr 2019 wird ein Umsatz von circa 436 Milliarden Euro erwartet, was eine Steigerung von 15 Milliarden Euro zum Vorjahr bedeutet. Ebenso positiv sind die Prognosen für die folgenden vier Jahre, mit einem jährlichen Umsatzwachstum von ungefähr drei Prozent. Demzufolge wird für 2023 ein Umsatz von rund 500 Milliarden Euro realisiert werden.

Die drei umsatzstärksten und stetig wachsenden Bereiche des Marktes in der gesamten Entwicklung sind Damenbekleidung, Herrenbekleidung und Unterwäsche. Ebenso zeigt sich dies in den durchschnittlichen Pro Kopf Ausgaben im Jahr. Im Segment der Damenbekleidung wurden 2018 circa 217,00 Euro investiert. Die Ausgaben der Herrenbekleidung lagen bei 139,01 Euro pro Kopf und dicht dahinter der Sektor Unterwäsche mit einem durchschnittlichen Erlös von 91,78 Euro. Deutlich weniger Umsatzwachstum findet in den Marktsegmenten Bekleidungsaccessoires und andere Bekleidung, Strumpfwaren und Bade-, und Sportbekleidung statt (vgl. Statista, 2019a).

Das sogenannte Jahresäquivalenzeinkommen liegt in Europa im Durchschnitt bei 18.433 Euro. Dieser Wert veräußert wie viel Geld die Personen eines Haushalts jährlich netto investieren können. Die höchsten Einkommen haben die Bewohner der Länder Luxemburg, Frankreich, Finnland und auch Deutschland zur Verfügung. Dennoch werden die meisten Ausgaben für Mode und Schuhe in Italien, Estland und Litauen getätigt. Die Menschen investieren dort rund sechs Prozent ihrer Konsumausgaben für Bekleidung und Schuhe (vgl. Ettl, 2016).

Diesen Konsumausgaben stehen einer Vielzahl an Modeanbietern gegenüber. Die zehn größten Akteure im europäischen Modemarkt gemessen an ihren Umsätzen sind in folgender Tabelle dargestellt.

Unternehmen	Umsatz in Mio./ € 2017
1. Inditex	25340
2. Adidas Group	21218
3. H&M	20747
4. Kering	15478
5. LVMH	15472
6. Chanel	8300
7. Primark	8015
8. C&A Europa	5920
9. Hermès	5549
10. Next	4608

Abbildung 2: Die 10 umsatzstärksten Modeunternehmen Europas. Stand 2017, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Textilwirtschaft 2017

An erster Stelle der Rangordnung steht die spanische Inditex Gruppe, der größte Modekonzern Europas (vgl. Ott, 2018). Zu diesem zählen unter anderem die Modemarken Zara, Massimo Dutti und Bershka (vgl. TextilWirtschaft, 2017). Die dargestellte Rangordnung besteht nahezu hauptsächlich aus günstigen Fast-Fashion Ketten (vgl. Ott, 2018). Der Begriff Fast Fashion gilt für diejenigen Modeunternehmen, die vertikal organisiert sind. Die

Prozesse des Designs, der Beschaffung, Produktion und Logistik werden komplett selbstständig von diesen übernommen und die Beherrschung der gesamten Wertschöpfungskette wird so realisierbar (vgl. Koch, 2017). Neben den vertikalen Modeunternehmen finden sich in der Rangordnung ebenso Modemarken aus den Bereichen Luxus und Sport (vgl. Ott, 2018). Auffällig hierbei ist, dass kein Online-Händler in der Liste auftaucht, besser gesagt noch keiner. Der Grund dafür ist, dass die digitalen Anführer wie zum Beispiel Zalando oder Net-a-Porter noch nicht ausreichend rentabel sind, da sie große Investitionen für Innovation und Technologien getätigt haben. Prognosen zufolge wird sich dieser Sachverhalt in Zukunft verändern und Online-Händler werden vordringen (vgl. Blümner, 2019).

Hinsichtlich der Umsatzentwicklung haben diese zehn Unternehmen zwischen den Jahren 2017 und 2018 eine Umsatzsteigerung um zehn Prozent und damit ein Plus von 12 Milliarden Euro generieren können (vgl. Ott, 2018). Ebenso hat sich in den letzten Jahren die Rangordnung der Unternehmen verändert. Im Jahr 2016 belegte das schwedische Fast-Fashion Unternehmen H&M noch den zweiten Platz und der Sportartikelhersteller Adidas den dritten (vgl. Textilwirtschaft, 2016). Ein Jahr später überholt die Adidas Gruppe H&M und steht an zweiter Stelle der europäischen Rangordnung (vgl. Textilwirtschaft, 2017). Ähnliches ereignete sich auch bei den Luxuskonzernen. Chanel gelang es von der vorletzten Position ins Mittelfeld auf Platz 6 zu rücken, Hermès jedoch sank durch fallende Umsätze auf Platz 9 (vgl. Textilwirtschaft, 2016).

2.2 Luxusmarkt

In Betrachtung auf die gesamte Luxusgüterbranche ist das Segment Luxusmode das absatzstärkste weltweit und die Wachstumsprognosen für die kommenden fünf Jahre sind ebenfalls positiv. Im vergangenen Jahr wurde ein Umsatz von 260 Milliarden Euro weltweit erwirtschaftet. Ebenso ökonomisch agiert der Luxusmarkt in Europa mit einem Umsatz von circa 33,9 Milliarden Euro 2018.

Das folgende Kreisdiagramm verdeutlicht welchen Anteil der Bereich Luxusmode im europäischen Gesamtmarkt für Bekleidung repräsentiert, basierend auf den Umsätzen von 2018 (vgl. Statista, 2019b).

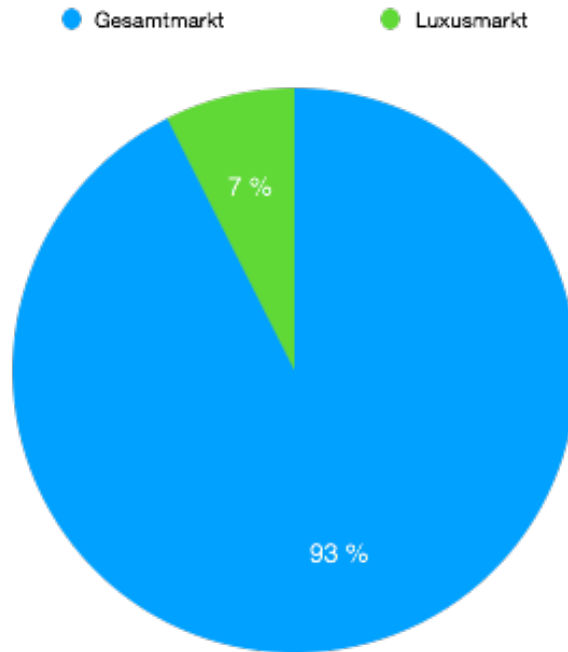


Abbildung 3: Anteil Luxusmarkt am Gesamtmarkt nach Umsatz, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Statista 2019b.

Hinsichtlich der weiteren Umsatzentwicklung wird Prognosen zufolge bis 2023 ein jährliches Umsatzwachstum von ungefähr 1,5 % erwartet. Mittels der folgenden Statistik soll ein Überblick über die Umsatzentwicklung von 2010 bis heute und ein Ausblick bis 2023 gegeben werden.

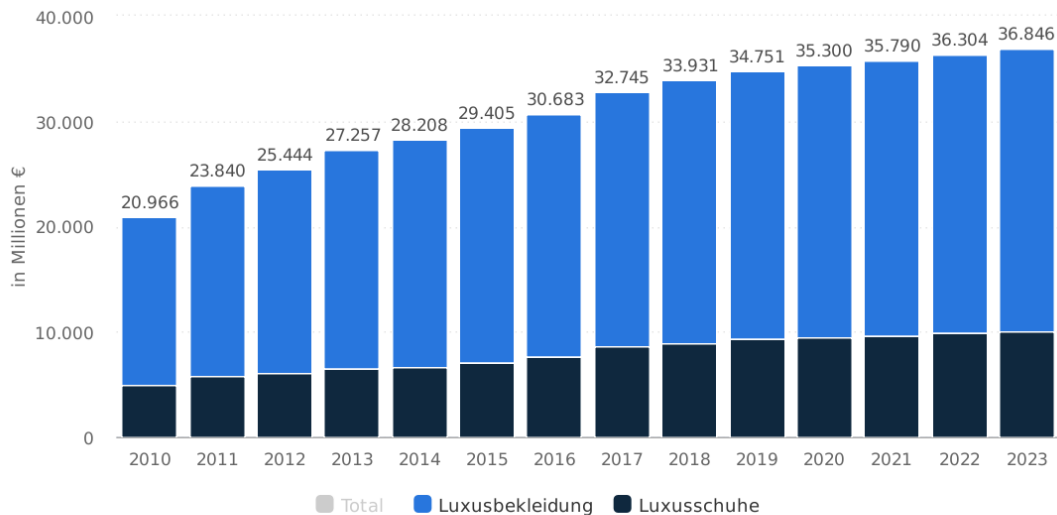


Abbildung 4: Umsatz im Markt für Luxusmode in Millionen € (Europa), Quelle: Statista, 2019b.

Der europäische Luxusmodemarkt inkludiert in den durch Statista durchgeführten Auswertungen die Marktsegmente Luxusbekleidung und Luxusschuhe. Das Marktsegment der Luxusbekleidung ist und im Vergleich mit Luxusschuhen deutlich stärker und generiert

das doppelte Umsatzvolumen. In den letzten neun Jahren wurden mit Luxusbekleidung rund 215 Milliarden Euro Umsatz gewonnen, mit Luxuschuhen circa 71 Milliarden. Zu dem wächst der Bereich der Luxusbekleidung stetig und schneller in der gesamten Entwicklung, wohingegen das Marktsegment Luxuschuhe nur eine geringe Wachstumssteigerung vorweisen kann. Dennoch wird für beide Segmente weiteres Wachstum prognostiziert und der Gesamtumsatz 2023 wird auf beinahe 37 Milliarden Euro ansteigen. (vgl. Statista, 2019b) Die drei erfolgreichsten Modemarken im europäischen Luxussegment sind die französischen Konzerne Kering, LVMH und das Unternehmen Chanel (vgl. Textilwirtschaft, 2017).

2.3 Aktuelle Issues

Der folgende Abschnitt erläutert die aktuellen Themen der Modebranche, sowie die daraus folgenden Herausforderungen und Entwicklungen. Die hier dargestellten Themen beziehen sich, sowohl auf Luxus-, als auch Nicht-Luxusmarken, jedoch nicht ausschließlich im europäischen Raum.

Traditionelle Luxusmarken wie Gucci oder Balenciaga orientieren sich „plötzlich“ um. Die Hauptmerkmale, Handwerk, Qualität und Tradition, die mit einer Luxusmodemarke verbunden werden, gelten nicht länger als relevant. Man fokussiert sich nun mehr auf radikale Modernität, das Abholen der Zielgruppe Generation Y und setzt auf Vermischung mit anderen Stilen (vgl. Blümner 2019). Der Begriff Generation Y definiert die Personen, die zwischen 1984 und 1994 geboren sind. (vgl. Parment 2013, S.3). Dieser Trend wird als Self Disruption bezeichnet und steht für die eigenständig herbeigeführte und gewünschte Destruktion alter Modelle und Prozesse. Die Luxusmarke Gucci war bereits erfolgreich mit der Anwendung dieses Trends und konnte dank der Neuaufstellung ein Wachstum von bis zu 50% generieren.

Von besonderer Bedeutung für europäische Luxusmarken ist vor allem die Rolle Chinas. Chinesische Verbraucher sind die größte und sich am schnellsten erweiternde Gruppierung. Für die folgenden Jahre wird ebenfalls eine weitere Zunahme dieser Zielgruppe prognostiziert. Grund dafür ist das ansteigende Wohlstandswachstum und das daraus resultierende verstärkte Bedürfnis nach Luxusartikeln. Weiterer Grund ist die wachsende Kaufkraft der chinesischen Frauen. Chinesen erwerben ihnen bekannte Luxusmarken am häufigsten im Ausland. Bedingt durch hohe Zollgebühren und Besteuerung für Luxus wird eine Preissteigerung von bis zu 30% im Vergleich zu europäischen Preisen erzeugt. Lu-

xusmarken müssen sich deshalb verstärkt im chinesischen Raum präsentieren, um die Anerkennung der Zielgruppe zu gewinnen (vgl. Thieme 2017, S.141 ff).

Ein weiteres Thema, das für Marken aller Art von Bedeutung ist und zukünftig sein wird, ist die „Obsession“ der Endverbraucher mit mobilen Endgeräten (vgl. Blümner 2019). Die zunehmende Digitalisierung ermöglicht für die breite Masse ständigen und direkten Zugang zu Mode. Beispielsweise werden Modenschauen mittlerweile online zeitgleich übertragen und die neusten Trends werden so für den Kunden direkt zugänglich (vgl. Terra 2018). Ebenso ist das Kaufen von Kleidung online längst alltäglich und somit bildet das Segment Mode das Größte im Online-Handel (vgl. Koch 2017).

Zusätzlich ermöglicht der Digitalisierungstrend fortschrittliche Produktionsverfahren, wie beispielsweise Mode aus dem 3D-Drucker. Allerdings löst er auch Veränderungen im Verhalten der Verbraucher aus. Durch mobile Technologien wird ihnen die Möglichkeit gegeben sich immer und überall Informationen einzuholen und der Besuch im stationären Einzelhandel wird somit überflüssig (vgl. Adegeest 2018).

Prinzipiell existieren momentan in der Modebranche zwei gegensätzliche Strömungen. Zum einen gibt es die bereits in Abschnitt 2.1 erklärten Fast-Fashion Ketten, die mit ihrem Prinzip „schnell, modisch, günstig“ den Markt dominieren. Unternehmen wie Inditex sind in der Lage innerhalb von zwei Wochen die aktuellen internationalen Trends auf ihren Verkaufsflächen bereitzustellen und für den Normalverbraucher erwerblich zu machen. Realisierbar wird dies durch die Produktion in europäischen Ländern und den daraus resultierenden kurzen Transportwegen (vgl. Koch 2017). Dem Gegenüber steht die nachhaltig orientierte Richtung, welche für mehr Transparenz und Bewusstsein steht. Gerade im europäischen Markt gewinnt der Aspekt von Nachhaltigkeit in der Mode mehr an Bedeutung. Endverbraucher werden zunehmend besorgter und zweifelhafter und wünschen sich Produkte, die einer gewissen ethischen Korrektheit entsprechen. Des Weiteren äußern Kunden das Bedürfnis nach mehr Transparenz. Ebenfalls werden die Konzepte von Second Hand oder Kleidung „ausleihen“ immer mehr geschätzt. Ein weiteres, zunächst politisch auftretendes Thema, welches die Modebranche Europas beeinflusst stellt der Brexit dar (vgl. Blümner 2019).

2.4 Herausforderungen und Entwicklungen

Den im vorigen Abschnitt bereits erläuterten Themen und Trends stehen bestimmten Herausforderungen gegenüber, beziehungsweise entstehen daraus und beeinflussen die zukünftige Entwicklung.

Der Aspekt Digitalisierung und die damit verbundene immer verfügbare Informationsfunktion für Konsumenten führt zu einem modifizierten Konsumverhalten. Verbraucher verlangen nach sofortiger Verfügbarkeit, sobald sie ein Produkt online gesehen haben. Unternehmen geraten so unter Druck hinsichtlich einer schnellstmöglichen Produktion. Diesem Anliegen nachzukommen stellt sich für viele Hersteller als problematisch dar (vgl. Terra 2018). Besonders die stationären Einzelhändler stehen vor der Problematik einer sinkenden Kundenfrequenz, die durch den Fortschritt des Onlinehandels entsteht.

Generell erfährt die Modebranche Nachteile durch ein verändertes Verbraucherverhalten. Bekleidung hat nicht mehr dieselbe Bedeutung wie früher. Verbraucher profilieren sich jetzt über ihr neues Smartphone und nicht mehr über ihr Outfit (vgl. Blechner, 2018). Im Allgemeinen hat die Geschwindigkeit, in der Kunden ihre Vorlieben ändern, zugenommen. Eine weitere Herausforderung bringt der Trend der Nachhaltigkeit mit sich. Für Unternehmen ist es absolut notwendig transparenter und nachhaltiger zu werden (vgl. Terra 2018). Bestätigt wird dies durch eine Studie des Zukunftsinstituts mit der Aussage: „Die Märkte der Zukunft sind grün.“ (Seitz 2013). Die sozial-ökologische Verantwortung wird von Unternehmen immer mehr fokussiert, um den skeptischen Kunden gerecht zu werden (vgl. Seitz 2013).

Der bevorstehende Brexit wird von vielen Modeunternehmen als schädliche Einwirkung eingestuft. Bedingt durch den Brexit verlieren europäische Verordnungen ihre Gültigkeit in Großbritannien und eine Einführung von Grenzkontrollen und Zöllen steht bevor. Eine Schwierigkeit besteht in diesem Sinne für all diejenigen, die einen Import, beziehungsweise Export von Produkten zwischen den beiden Ländern planen. Zollamtliche Behandlungen für Lieferungen sollten im Vorfeld organisiert werden. Lieferverzögerungen sind zu berücksichtigen. Für die schnellstmögliche Behebung ist es notwendig zusätzliche Ressourcen, wie zum Beispiel Personal und Lagermöglichkeiten einzuplanen. Bestehende Verträge mit Lieferanten bedarf es einer Überarbeitung oder Neuverhandlung hinsichtlich der möglichen Problematik von zusätzlichen Kosten und fehlenden Einnahmen durch Lieferverzögerungen (vgl. Thonemann/ Farkas 2019).

Wie bereits erwähnt dominieren günstige Fast-Fashion Ketten und ihr schneller Produktionszyklus den Markt. Dies ergibt sich als Hindernis vor allem für mittelständische Unternehmen, weil sie dem rasanten Tempo und den günstigen Preislagen nicht nachkommen können und daran scheitern werden. Zusätzlich wird es infolge des verstärkten Online-Handels zu einer Reduktion der Fachhändler kommen und es werden vermehrt allorts die gleichen Modeketten existieren (vgl. Koch 2018). Generell wird das weitere Bestehen für stationäre Einzelhändler immer schwieriger. Der Verdrängungswettbewerb intensiviert sich, ausgelöst durch die verstärkte Existenz von Online-Händlern und Fast-Fashion Ketten, vor allem durch gedrückte Preise (vgl. Blechner 2018). Blümner erwähnt ebenfalls, dass sich auch künftig der durchschnittliche Preis für Bekleidung, die nicht zum Luxussegment zählt, verringert (vgl. Blümner 2019).

Im Bereich der Digitalisierung wird sich der Sektor Mode noch weiter ausbauen. Fakt ist, Kunden informieren sich im Netz über ein Produkt und probieren es anschließend im stationären Handel aus. Unternehmen müssen Kunden auf allen Kanälen ansprechen und von ihren Angeboten überzeugen, um sie langfristig an sich zu binden. Neue E-Commerce Systeme sollen eine Zusammenführung zwischen Online und Offline Kanälen ermöglichen (vgl. Epoch Times Europa 2018). Als Zukunft der Modebranche wird vor allem der Einsatz von künstlicher Intelligenz gesehen.

In Zukunft werden die Innovationen der Modebranche nicht weiter auf den Laufstegen zu entdecken sein. Die Neugestaltung der Mode wird nun eher zur Aufgabe der Unternehmen und zwar mittels der Art und Weise wie sie ihre Produkte anbieten. Im Zusammenhang dazu steht der bereits erläuterte derzeitige Trend der Self Disruption, welcher laut Studien weiterhin beständig bleibt, besonders in der Hinsicht das Unternehmen zunehmend furchtloser werden.

3 Marketing von Luxusprodukten

3.1 Definition von Luxus

Der Begriff des Luxus beschreibt übergeordnet als das, was über die Norm hinaus geht und wird am häufigsten assoziiert mit dem Gebrauch von Produkten von hoher Qualität (vgl. Gradwohl 2015). Von besonderer Wichtigkeit für das Verständnis des Begriffs ist, dass er einer gewissen Relativität hinsichtlich der persönlichen Definitionen von Norm und Notwendigkeit unterliegt (vgl. Kolaschnik 2012, S. 184).

Luxus ist bereits seit mehreren Jahrhunderten fester Bestandteil unseres Wirtschaftssystems und der Konsum von Luxusgütern fördert das Wachstum positiv. Dennoch gibt es keine allgemein gültige Definition des Luxusbegriffs, was sich auf immer wieder erneuerte Interpretation im gesamten Zeitablauf zurückführen lässt. Einige Übereinstimmungen sind trotzdem in der Vielzahl der Definitionsansätze zu finden. Zum einen ist Luxus immer abhängig von der Sichtweise des einzelnen Betrachters. Zum anderen unterliegt der Sachverhalt aber den aktuell vorherrschenden wirtschaftlichen und politischen Gegebenheiten. Hinsichtlich des Gebrauchs von Luxusgütern existieren zwei gegensätzliche Betrachtungsweisen. Luxus ist demnach entweder die Begierde nach einem bestimmten Gegenstand oder eine Art von Übertreibung im verschwenderischen Sinne (vgl. Prüne 2013, S. 164). Die Funktion, die sich durch Luxus für den Verbraucher anbietet ist die Differenzierung gegenüber anderen Schichten und die Möglichkeit auszudrücken, dass man es sich leisten kann und ebenso die Präsentation welches spektakuläre Gut man sich gönnt (vgl. Gradwohl 2015).

Fest steht, dass sich die Bedeutung von Luxus in den vergangenen Jahren stark verändert hat. Früher wurde Luxus durch Statussymbole, wie der Besitz eines schicken Sportwagens definiert – Aspekte wie körperliches Wohlbefinden und mehr Freizeit sind mittlerweile die Luxussymbole der Gegenwart. (vgl. Gradwohl 2015) Bedingt durch die Veränderungen des Luxusverständnisses ergeben sich zwei unterschiedliche Sichtweisen von Luxus. Der „Old Luxury“ definiert dabei den materiellen preisorientierten Luxus und steht dem Konzept „New Luxury“ gegenüber. Dieser ist mehr moralisch orientiert und strebt nach einem sinnerfüllten Leben. In diesem Sinne geht es um die Befriedigung eines inneren Luxus (vgl. Koch/ Müller 2012, S. 12).

Abschließend kann Luxus mit Hilfe der vier folgenden Determinanten zusammengefasst werden. Luxus unterliegt Relativität, ist international und beschäftigt sich mit einer Vielzahl unterschiedlicher Produkte und Dienstleistungen (vgl. Kolaschnik 2012, S. 188).

3.2 Markenmanagement von Luxusmarken

Im Mittelpunkt des Luxusmarkenmanagements steht die Erschaffung und der Progress der Markenidentität, dem Selbstbild einer Marke. Die Zielvorgabe besteht darin eine Identität aufzubauen, die einen eindrucksvollen emotionalen Effekt ausstrahlt. Ebenso sollte das Markenerlebnis beeindruckend für Kunden sein. Der Erfolgsfaktor besteht darin im relevanten Produktsegment eine überlegene Rolle einzunehmen. Notwendig dafür ist die auf die Position ausgelegte Anpassung aller Marketingmaßnahmen. Entscheidende Prämisse einer effektiven Luxusmarkenführung sind umfassende Kenntnisse über die Kaufentscheidungen relevanter Zielgruppen.

Das Luxusmarkenmanagement unterteilt sich in drei Aufgabenbereiche. Im Kontext des strategischen Managements erfolgt die Analyse der IST- Situation, sowie die Definition von Markenzielen. Auf Grund dessen wird die Markenidentität formuliert und die angestrebte Positionierung erörtert. Im nächsten Schritt wird die Markenarchitektur ausgearbeitet. Die Abstimmung des gesamten Markenportfolios, alle Marken eines Unternehmens, ist hier inbegriffen. Abschließend werden qualifizierte Strategien im Hinblick auf den Fortschritt der Marke bestimmt und eine Budgetkalkulation vorgenommen. Die festgelegten Strategien werden in der operativen Ebene intern und extern angewendet. Das Luxusmarkencontrolling übernimmt die finale Kontrolle des Markenerfolgs (vgl. Thieme 2017, S. 36 ff).

Eine Herausforderung die dem Luxusmarkenmanagement gegenübersteht ist die Intensivierung des Wettbewerbs. Zahlreiche Marken des Mittel-, und Niedrigpreissegments positionieren sich vermehrt im Premiumbereich. Das Modeunternehmen H&M kollaboriert beispielsweise mit luxuriösen Designern wie Versace. Wahrhaftige Luxusmarken erfahren dadurch eine Abwertung und Hersteller wie H&M fügen ihren Marken eine hochwertige Symbolik hinzu. Der Grad zwischen Luxusmarke und suggeriertem Premiumartikel schrumpft zunehmend. Das Management ist gezwungen sich verstärkt mit der Differenzierung auseinanderzusetzen, um eine präzise Abgrenzung garantieren zu können (vgl. Schallehn 2012).

3.2.1 Bedeutung Luxusmarken

Luxusgüter werden immer begehrt. Das zeigt auch die Umsatzentwicklung der letzten 20 Jahre im weltweiten Markt und zwar in Form einer Steigerung um das dreifache im besagten Zeitraum. Im vergangenen Jahr wurden 260 Millionen Euro Umsatz erwirtschaftet und die derzeit umsatzstärkste Zielgruppe, die dieses Wachstum positiv beeinflusst sind die chinesischen Verbraucher (vgl. Statista 2019b).

Zur Gattung der Luxusgüter zählen in erster Linie Mode und Accessoires wie Schmuck, Uhren und Handtaschen, kosmetische Produkte und Düfte, alkoholische Getränke und Autos. Luxus existiert aber auch in Form von Dienstleistungen wie zum Beispiel Sterne Gastronomie und Hotellerie. Prinzipiell wird ein Produkt als Luxusartikel verstanden, wenn es aus einer Luxusmarke hervorgeht. Als kennzeichnende Charakteristika gelten eine als teure empfundene Preislage, erstklassige Rohstoffe und exzellente Produktion, ein harmonisches Design, Individualität, Image und Geschichte, die vorherrschende eigentliche Unbrauchbarkeit, sowie eine in sich geschlossene und stimmige Inszenierung der Marke (Hennings/ Wiedmann 2017, S. 165). Ein weiteres Merkmal von Luxusmarken ist ihre Unersetzbarkeit, denn aus Sicht der Konsumenten ist eine Luxusmarke ein ganzheitliches und „perfektes“ Phänomen auf jeder Ebene, das durch keine Alternative genau so verkörpert werden kann (vgl. Kolaschnik 2012, S. 187 f). Es stellt sich nun die Frage aus welchem Grund Konsumenten so viel Geld für Luxusgüter ausgeben. Die Antwort darauf findet sich in unserer heutigen Gesellschaft. Wertschätzung und Würdigung verschwinden zunehmend vor allem in der Geschäftswelt. Deshalb belohnen sich in diesem Sinne Arbeitnehmer selbst, in dem sie sich ein hochpreisiges Luxusgut gönnen. (vgl. Slavik 2016).

Der Konsum von Luxusgütern entsteht aber auch mit dem menschlichen Grundbedürfnis seine Persönlichkeitsmerkmale, verbunden mit einer gewissen Art von Anerkennung, in der Öffentlichkeit zu präsentieren. Luxusmarken verwirklichen dies mittels ihres sogenannten symbolischen Nutzens, auf den im Abschnitt 3.2.1 eingegangen wird. Die Basis des symbolischen Nutzens einer Luxusmarke ist gekennzeichnet von einer hohen Preislage und Qualität sowie Individualität (vgl. Schallehn 2012, S. 54).

Babara Evans vom Marktforschungsinstitut Facit Media Efficacy führt den Erwerb eines Luxusprodukts auf ein gefühlsorientiertes Konsumentenverhalten und Entscheiden zurück. Zu dem betont sie, dass Konsumenten vor allem interessiert sind an dem besonderen Empfinden, welches der Kauf und Besitz dieses Produkts in ihnen auslöst. Ein Luxusartikel hat aber auch einen repräsentativen Effekt, in dem er den persönlichen Triumph

kommuniziert. Adressiert werden dabei in erster Linie die Verbraucher selbst und natürlich ihr soziales Umfeld (vgl. Slavik 2016).

Erfolgsfaktoren von Luxusmarken zeigen sich in der Vermittlung beständiger Wertvorstellungen und sogenannten Codes, die zur Differenzierung dienen. Luxusmarken beinhalten diese in den Bereichen Produkt, optische Gestaltung, Kommunikation und Auftreten, inklusive abgrenzender Funktion. Vor allem die Erfahrungen, die ausgelöst werden stellen die Stärke oder Schwäche einer Luxusmarke dar. Das Gefühl einer Bottega Veneta Lederobefläche codiert somit die Haptik eines Produkts – der typische Burberry Check ist ein Paradebeispiel auf visueller Ebene und das Verhalten der Stewardess auf einem Flug mit Singapore Airlines, verleihen luxuriösen Marken eine spezielle Rarität und lösen das Verlangen nach ihnen aus (vgl. Weber 2013).

3.2.2 Erfolgsfaktor „Handarbeit“ bei Luxusmarken

Zahlreiche Luxusmarken betonen mittels ihrer Markenkommunikation Aspekte wie Handarbeit oder den englischen Begriff „craftmanship“. Von welcher Bedeutung der Faktor Handarbeit für Luxusmarken ist und in welchen symbolischen Formen er auftreten kann wird im Laufe dieses Kapitels erläutert.

Die Manufaktur gilt in unternehmerischer und produktionstechnischer Form, als Ursprung der Luxusgüterindustrie. Das dort ausgeübte präzise Handwerk in Verbindung mit der Verwendung qualitativer Rohstoffe bildet das Fundament für die zu erreichende Vollkommenheit von Luxusprodukten. Bis heute produzieren Luxusmarken ihre Güter in sogenannten Luxusmanufakturen. Grund dafür ist, dass Unternehmen ihre Identität mit dem Faktor Handarbeit verbinden und stützen möchten. Fakt ist Kunden erwarten von einem Produkt aus dem Luxussegment, dass es handgefertigt ist und assoziieren so eine Verbindung zum angesehenen Designer der Marke. Ebenso belegt eine Studie des Luxury Instituts, dass die Produktion in Handarbeit ein grundsätzliches Kriterium bei der Kaufentscheidung darstellt. Die Anwendung handwerklicher Kunst dient als Möglichkeit sich von Massenwaren abzugrenzen.

Der Faktor Zeit spielt in Verbindung mit Handarbeit eine wesentliche Rolle und entfaltet eine Symbolik. Handarbeit ist zeitaufwendig und erfordert talentierte Fachkräfte, welche beschränkt existieren. Aus Konsumentensicht wirken diese Aspekte positiv auf deren qualitativen Einschätzungen und Auffassung des Produkts. Letztendlich steigert sich so das Verlangen nach dem Produkt. Im Zusammenhang der zeitlichen Symbolik repräsentieren

handgearbeitete Produkte die Methodik ihrer Entstehungszeit und dass diese bis heute Bestand haben.

In Abhängigkeit des mangelnden Fachpersonals erscheinen Produkte teilweise nur in Form von limitierten oder gar Einzelstücken, weil größere Mengen nicht hergestellt werden können. Es entsteht eine Rarität, welche ebenfalls die Begierde der Kunden ansteigen lässt. Desto geringer die Stückzahl, umso mehr streben relevante Zielgruppen danach. Das reduzierte Vorkommen symbolisiert zusätzlich exzellente Ausführung und erzeugt in diesem Zusammenhang die Demonstration von menschlicher Talentiertheit im Bereich Handwerkskunst. Die Verflechtung von Handarbeit und deren Symbolik, im Bezug auf Zeit und Rarität, sind fundamental und stabilisierend für die Exklusivität einer Marke. Grund dafür ist, dass die Fertigung in Handarbeit einen größeren Individualitätsfaktor besitzt als industriell gefertigte Güter.

Eine weitere Assoziation die in Verbindung mit handgefertigten Produkten entsteht findet auf emotionaler Ebene statt. Die Person, die das Produkt von Hand gefertigt hat, tat dies mit Begeisterung und Engagement. Dies überträgt sich auf das Produkt und es kommt zu einer emotionalen Aufladung. Auf unternehmerischer Seite wird somit ein höherer Preispielraum möglich. Es wird deutlich, dass der Aspekt nicht nur von maßgeblicher Bedeutung, sondern auch zum Vorteil für Luxusmarkenhersteller sein kann. Die ausgelösten Schlussfolgerungen von Zeit, Rarität und Engagement tragen zur Erhöhung der Anziehungskraft bei (vgl. Schmid/ Thieme 2017, S. 341 ff).

3.3 Positionierung

Laut Feddersen wird der Positionierungsbegriff wie folgt definiert. „Positionierung ist die Planung, Umsetzung, Kontrolle und Weiterentwicklung einer, an den Idealvorstellungen der Nachfrager ausgerichteten, vom Wettbewerb differenzierten und von der eigenen Ressourcen- und Kompetenzausstattung darstellbaren, markenidentitätskonformen Position im Wahrnehmungsraum relevanter Zielgruppen.“ (Feddersen 2010, S. 29).

Das Fundament für die Luxusmarkenpositionierung bildet die Markenidentität. Mittels Positionierung werden die Identitätsbestandteile komprimiert und übertragen. Zu dem fokussiert man sich auf die Benennung einzelner wichtiger Elemente zur Präsentation der Marke. Die Besonderheit der Positionierung von Luxusmarken im Vergleich mit anderen besteht in der jeweiligen Schwerpunktsetzung. Luxusmarken konzentrieren sich weniger auf den zweckdienlichen Aspekt der Produkte und Dienstleistungen. Im Vordergrund steht die

Umsetzung kultivierter Werte. Mit Hilfe der Instrumente des Marketing-Mix wird die Positionierung verwirklicht (vgl. Thieme 2017, S. 64 f). Der Marketing-Mix setzt sich zusammen aus Produkt-, Preis-, Vertriebs-, und Kommunikationspolitik. Alle Instrumente sind auf die Erreichung der unternehmerischen und marketingpolitischen Ziele auszurichten und bestmöglich aufeinander abzustimmen (vgl. Christa 2010, S. 140 f).

Um eine Fortentwicklung der Marke zu ermöglichen, bedarf es der vollen Konzentration auf die Markenidentität. Eine zu intensive Ausrichtung auf die Verhaltensweisen der Kunden, vorliegenden Trends und Auftreten der Wettbewerber, sollte umgangen werden. Thieme betont, dass eine Positionierung eine authentische Evolution der Marke erschaffen muss. Der Aspekt der Individualität darf hierbei nicht vernachlässigt werden. Als Vorgabe für eine Positionierung ergeben sich die Bedürfnisse der Verbraucher. Ergänzend dazu stellt sich das Konzept der „reaktiven“ Positionierung“ dar. Eine reaktive Positionierung bezieht sich auf die unterbewussten Wunschvorstellungen der Verbraucher. Trotzdem haben diese Einfluss auf das Kaufverhalten. Dafür erforderlich ist neben Marktforschung ein umfassender Überblick darüber was die Zielgruppe begehrt, bevor diese sich darüber bewusst sind (vgl. Thieme 2017, S. 65 f).

4 Brand Management

4.1 Definition Marke

Der Begriff Marke ist in einer Welt mit gesättigten Märkten und Überangebot an Produkten von zentraler Bedeutung geworden. Ein Großteil der Verbraucher assoziiert mit dem Begriff Marke einen Namen, ein Logo oder den Bekanntheitsgrad den die Marke repräsentiert. Albrecht beschreibt das Phänomen der Marke als multidimensional und betont ihre unterschiedlichen Bedeutungen (vgl. Albrecht 2018).

Es stellt sich nun die Frage was genau bedeutet dieser Begriff überhaupt, welche Elemente spielen bei der Definition der Marke eine Rolle, was kann eine Marke alles sein und wie hat sich der Begriff im Laufe der Zeit verändert?. Die Beantwortung dieser Fragen gilt es im folgenden Kapitel zu klären.

Betrachtet man die Entstehung und Entwicklung des Markenbegriffs lassen sich bereits verschiedene Funktionen feststellen. Als Beginn der Marke gilt die Zeit der Antike, in der bereits Gegenstände unterschiedlich markiert wurden. Sinn und Zweck davon war, dass man zurückverfolgen konnte woher das Produkt stammt und vor allem wer es hergestellt hatte. Somit galt es als Indikator für Qualität. Das Zeitalter des Mittelalters war geprägt von Zünften, den Berufsvereinigungen der Handwerker. Um ihre Erzeugnisse kenntlich zu machen, verwendeten sie Güte-, und Garantiestempel. Die Marke fungierte schon zu dieser Zeit nicht mehr nur als bloße Markierung sondern als Zertifikat der Originalität (vgl. Adjouri 2004, S.185).

Als wichtigste Phase für die Entstehung der Marke gilt die Industrialisierung, in der die Massenanfertigung populär wurde. Eine große Menge an Produkten konnte in kurzer Zeit produziert werden. Um die Vielzahl der hergestellten Erzeugnisse unterscheiden zu können, war eine Kennzeichnung zwingend notwendig. Bedingt durch diesen technischen Fortschritt änderten sich auch die Marktverhältnisse, beziehungsweise das Auftreten der Marktteilnehmer, denn diese wurden zunehmend anonym. Es war kaum mehr möglich zurückzuverfolgen wer welches Produkt hergestellt hatte. Das Kennzeichen, besser gesagt die Marke entwickelte sich dadurch als Bindeglied zwischen Endverbraucher und Produzent. Mit dieser hatte der Hersteller die Möglichkeit mit dem Kunden zu kommunizieren, was notwendig war, um sich von anderen Anbietern zu differenzieren. Dieser kurze Einblick in die Geschichte zeigt, dass eine Marke immer gebunden ist an die jeweilige aktuelle wirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Situation (vgl. Adjouri 2004,

S.186). Die oben genannten damaligen Verwendungen der Marke rücken heute eher in den Hintergrund.

Welche Funktionen heute viel bedeutender sind beschreibt der Autor Bernd Radtke in der folgenden Definition. „Marke wird definiert als die Gesamtheit einer mit einem Namen oder einem ähnlich prägnanten Brandingelement versehenen Identität und den dadurch ausgelösten Vorstellungsbildern (Images) in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die eine Differenzierung gegenüber den Vorstellungsbildern (Images) von anderen in Konkurrenz stehenden Objekten bewirken und das Verhalten der Anspruchsgruppen, insbesondere ihr Wahl- und Kaufverhalten, beeinflussen“. (Radtke 2014, S. 1).

Es wird deutlich, dass eine Marke nicht nur ein Kennzeichen ist, welches zur Unterscheidung benutzt wird. Sie ist viel mehr eine einflussnehmende Imagination in den Köpfen der Verbraucher. Widergespiegelt wird diese Beeinflussung im Kaufverhalten der Konsumenten, in dem diese mit Hilfe ihrer Vorstellungsbilder zwischen den Angeboten differenzieren. (vgl. Radtke 2014, S. 1). Ebenso argumentierte Albrecht, dass es viel mehr von Bedeutung sei, welchen emotionalen Wert eine Marke besitzt.

Die Kaufentscheidungen der Kunden sind nicht mehr rational vorab geplant, sondern häufig impulsiv und emotional gesteuert. Eine Marke lässt sich demnach nicht nur auf den Markenartikel, einen realen Gegenstand der von einem Unternehmen produziert wird, reduzieren. Von größerer Bedeutung ist der emotionale Wert, das Gefühl was der Kunde durch den Erwerb der Marke erhält (vgl. Albrecht 2018).

Die drei zentralen Funktionen einer Marke aus Sicht des Verbrauchers sind die Vertrauens-, und Informationsfunktion, sowie das Schaffen eines ideellen Nutzens. In dem sich der Kunde für die Marke entscheidet, deren Bekanntheit und Leistung er bewusst ist, mindert sich das Kaufrisiko für den Kunden, denn er vertraut auf die ausgewählte Marke. Eine Marke bietet zudem eine Informationsfunktionsfunktion, weil sie alle relevanten Informationen des Produkts gebündelt darstellt. Eine schnelle Wiedererkennung und Orientierung wird dadurch ebenfalls möglich. Nicht zu unterschätzen ist der ideelle Nutzen den Marken für Konsumenten stiften. Der Nutzen ist kann nach außen und innen gerichtet sein. Ein äußerer ideeller Nutzen dient der Kommunikation nach außen und gegenüber anderen Individuen zum Beispiel in Form von Profilierung durch das Tragen auffälliger Markenbekleidung. Der innere Nutzen hingegen orientiert sich viel mehr an Selbstverwirklichung und persönlichen Werten (vgl. Schmidt/ Vest 2010, S. 44).

Mittlerweile ist das Themengebiet „Marke“ auch für Unternehmen von großer Bedeutung, denn sie besitzen die Fähigkeit ihren Wert zu optimieren. Sie geben dem Unternehmen und den Produkten eine Identität und somit eine Bedeutung, welche das wirtschaftliche Bestehen und den Erfolg langfristig sichern (vgl. Albrecht 2018). Außerdem fördern starke Marken nicht nur das Image eines Unternehmens. Ebenso wird die Arbeitgeberattraktivität und Kreditwürdigkeit gefördert, so dass sich Mitarbeiter, Zulieferer und Investoren besser identifizieren können (vgl. Beckmann 2016).

Abschließend kann zusammengefasst werden, dass die Definition des Markenbegriffs immer folgenden Determinanten unterliegt. Zum Einen welche aktuelle wirtschaftliche Situation vorherrscht und zum Anderen, aus welcher Perspektive, Konsument oder Unternehmen, die Marke betrachtet wird. Es ist jedoch nicht möglich eine allgemeingültige auf jeden Bereich anwendbare Definition zu formulieren.

4.2 Erläuterung Markenidentität und Markenimage

Um die Thematik der Marke ihren Nutzen und Funktion besser zu verstehen, bedarf es der Erklärung und Verinnerlichung der Markenidentität und des Markenimages. Entstanden sind beide auf Grundlage des identitätsbasierten Markenmanagements, welches in Abschnitt 4.1.2 explizit erklärt wird (vgl. Meffert et al. 2015, S. 329).

Die Markenidentität gilt als Selbstbild einer Marke und umfasst alle Merkmale und Wiedererkennungsfaktoren, die laut interner Zielgruppen den Charakter der Marke langfristig prägen. Dieses Selbstbild wird von den internen Zielgruppen, gemeint ist hier das Management, Mitarbeiter und Eigentümer, entwickelt und untersucht. Zusätzlich entstehen aus der Markenidentität die Formulierung des Markennutzenversprechens und das Markenverhalten. Als Markennutzenversprechen gilt der sogenannte Zusatznutzen, den die Marke gegenüber der Konkurrenz bietet und die Kaufentscheidung auslöst. Dieses sollte auf die relevanten Markenbedürfnisse der Verbraucher angepasst sein. Das Markenverhalten bezieht sich auf die gegenwärtige Produkt-, und Serviceleistung einer Marke (vgl. Meffert 2019, S. 265 f). Umgesetzt wird die Markenidentität durch das Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter gemäß ihren Positionen und Zuständigkeitsbereichen im Unternehmen. Jeder Mitarbeiter identifiziert sich mit der Marke, um im Sinne der Marke zu handeln. Als Voraussetzung zur Anwendung muss eine klare Definition der Markenidentität vorliegen, damit ein eindeutiges Markenbild sowohl für interne als auch externe Zielgruppen aufgebaut werden kann (vgl. Esch 2012, S. 37).

Die Identität einer Marke besteht aus sechs verschiedenen Komponenten. Die Basis bildet die Herkunft der Marke, welche auch für die Markenführung von Bedeutung ist. Grund dafür ist, dass interne wie externe Zielgruppen die Herkunft hinterfragen und die Marke im Zusammenhang mit diesem betrachten und deuten. Anders als die Historie, beschäftigt sich die Herkunft einer Marke mit den drei verschiedenen Bereichen, räumliche Herkunft und Unternehmens-, und Branchenherkunft. Besondere Komponenten der Markenhistorie werden dennoch ausgewählt und hervorgehoben (vgl. Meffert 2015, S. 330). Die nächste Komponente der Identität ist die Markenkompetenz. Die Markenkompetenz verdeutlicht durch welche individuellen Kompetenzen oder Ressourcen des Unternehmens die Marke besonders wird und die Bedürfnisse der Kunden so angesprochen werden (vgl. Willrodt 2004, S. 61). Zu dem gibt sie Antwort auf die Frage welchen Vorteil bringt diese eine Marke im Vergleich zu den anderen im Wettbewerb (vgl. Lenz 2015).

Ein weiteres Element, das die Markenidentität entstehen lässt, ist der Markenwert beziehungsweise die Markenwerte. Diese verdeutlichen die Überzeugung von Mitarbeitern und Management und zeigen woran sie glauben. Die Werte bringen den symbolischen Kern der Identität hervor und konzentrieren sich besonders darauf die emotionale Seite der Marke zu veranschaulichen. Bedeutsam sind die Werte vor allem im Hinblick auf die Glaubwürdigkeit der Marke.

Die Markenpersönlichkeit als Teilbereich der Markenidentität beschäftigt sich mit den menschlichen Persönlichkeitsmerkmalen, die einer Marke innewohnen. Gemäß dem Ansatz von Jennifer Aaker gliedert sich die Markenpersönlichkeit in die fünf Dimensionen, Aufrichtigkeit, Erregung, Spannung, Kompetenz, Kultiviertheit und Robustheit. Die fünfte und letzte Komponente der Markenidentität bildet die Markenvision und ist verantwortlich für die Vorgabe der langfristigen Entwicklungsrichtung. Von besonderer Bedeutung ist es hierbei, die wichtigen Motive von Nachfragern und Mitarbeitern anzusprechen. Anders als die Markenziele ist die Vision weniger konkret formuliert und auf einen längeren Zeitraum ausgerichtet.

Aus der Gesamtheit dieser fünf Komponenten setzt sich die Identität einer Marke zusammen. Aufbauend auf der Markenidentität resultiert die Markenleistung, die tatsächliche Vermarktung und der Auftritt eines Produkts oder Dienstleistung. Die Basis für die Markenleistung bildet die Markenkompetenz und ist ebenso Determinante dafür, wie die Marke für den Verbraucher anwendbar wird (vgl. Meffert 2015, S. 331 f). Zusätzlich formt die Markenidentität die Grundlage der Markenführung und ist der Ursprung für die Maßnahmen der Markenpositionierung (vgl. Esch et al. 2005, S. 107f).

Um die Markenidentität zu erfassen bieten sich in der Literatur zahlreiche Modelle. Im Folgenden wird die von Franz-Rudolf Esch weiterentwickelte Methode des sogenannten Icon-Markensteuerrads erläutert. Beide Modelle bauen auf der Arbeitsweise des menschlichen Gehirns auf, bei der die linke Gehirnhälfte analytisch agiert und die rechte auf emotionale Reize fokussiert ist.

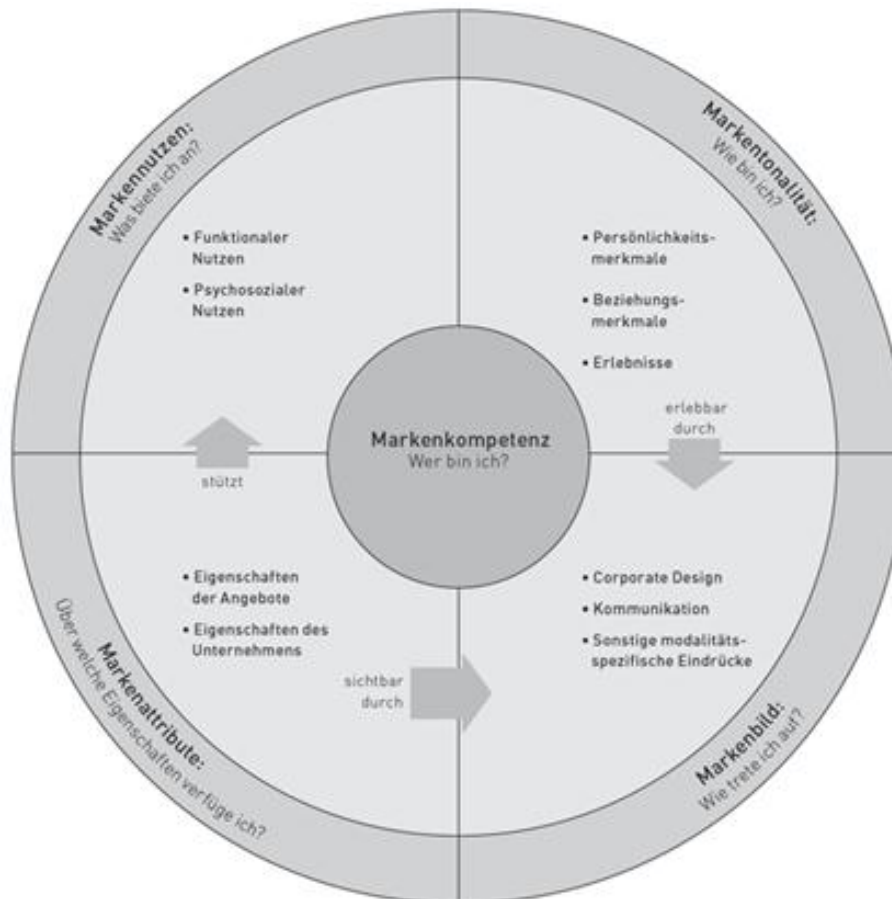


Abbildung 5: Markensteuerrad, Quelle: Esch 2012, S.102

Die linke Seite des Steuerrads stellt die rationalen Marken-, und Produkteigenschaften dar. Die Markenattribute verdeutlichen mittels „Reasons Why“, die realen Kennzeichen einer Marke, und stützen so den daraus resultierenden Markennutzen. Der Markennutzen dient dazu dem Kunden zu kommunizieren, welchen Vorteil ihm diese Marke verschafft. Schlussendlich entscheidet der Nutzenvorteil nämlich über die Kaufentscheidung und weniger die vorhandenen Produkteigenschaften.

Die rechte Seite repräsentiert die emotionalen und symbolischen Merkmale einer Marke. Die Markentonaltät untersucht den Sachverhalt wie eine Marke sein kann. Von Bedeutung sind hierbei die Emotionen, die mit der Marke in Verbindung stehen und ganz besonders diese die sie beim Konsument herbeiführt. Das Markenbild hingegen umfasst alle sichtbaren und wahrnehmbaren Elemente einer Marke und beschäftigt sich damit wie eine Marke auftritt. Es geht um jede Art von Kommunikation und verwendeter Medien sowie um die Ansprache der menschlichen Sinne auf allen Ebenen die dazu beitragen, dass spezifische Vorstellungen in den menschlichen Köpfen aufgebaut und verinnerlicht werden. Durch das Markenbild werden die Markenattribute sichtbar und die Tonalität erlebbar, was verdeutlicht das die einzelnen Bestandteile eng miteinander verknüpft sind.

Im Zentrum des Markensteuerrads steht die Markenkompetenz, welches die zentralen Charaktereigenschaften der Marke beinhaltet. Sie liefert Information über die Herkunft und Historie der Marke und erläutert welche Position sie im Gesamtmarkt einnimmt (vgl. Esch et al. 2005, S. 119 ff).

Dem Konzept der Markenidentität steht das Konzept des Markenimages direkt gegenüber. Das Markenimage ist das Fremdbild einer Marke aus Sicht der externen Zielgruppen. Meffert umschreibt es als „mehrdimensionales Einstellungskonstrukt, welches das in der Psyche relevanter Zielgruppen fest verankerte, verdichtete, wertende Vorstellungsbild von einer Marke wiedergibt.“ (Meffert et al. 2015, S. 332).

Außerdem spiegelt das Markenimage die Gesamtheit all der Signale wieder, die von der Marke vermittelt werden und in Zusammenhang mit den zu befriedigenden Bedürfnissen der Verbraucher stehen. Die Bestandteile des Markenimages sind die Markenattribute und der daraus entstehende symbolische und funktionale Nutzen für den Verbraucher. Der funktionale Nutzen beinhaltet alle physikalischen und funktionellen Kennzeichen der Marke, die durch den Verbraucher wahrgenommen werden. Hierzu zählen zum Beispiel die Produkteigenschaften oder die Qualität, im Prinzip all das was der Verbraucher an Funktionen erlangt. Dem gegenüber steht der symbolische Nutzen, ein Zusatznutzen der dem Verbraucher angeboten wird und mit der Bedürfnisbefriedigung in Zusammenhang steht (vgl. Meffert 2015, S. 332 f). Die Markenattribute erörtern in diesem Fall laut Meffert die typischen Charakteristika einer Marke wie Herkunft, Kompetenzen, Werte, Persönlichkeit, Vision und Leistung.

Die Voraussetzung für den Aufbau eines Markenimages ist die Bekanntheit einer Marke. Eine Marke ist dann bekannt, wenn potentielle Verbraucher sich an die Marke erinnern können oder diese durch akustische und visuelle Unterstützung wieder zuerkennen und in der Lage sind die Marke einer bestimmten Produktkategorie zuzuordnen (vgl. Meffert et al. 2015, S. 333).

Im Vergleich mit der Markenidentität ist der Handlungsspielraum in der Gestaltung des Markenimages nur beschränkt existent. Eine Einflussmöglichkeit für die Unternehmen bietet sich lediglich durch die Gestaltung des äußeren Erscheinungsbildes. Deutlich wird dass das Vorkommen des Markenimages auf der Wirkungsebene geschieht und die Markenidentität verglichen dazu die ausführende Ebene darstellt. Beide Perspektiven stehen miteinander im Zusammenhang, prägen sowohl sich gegenseitig, als auch die Positionierungsstrategie und sind zeitlich konstant, da sie sich nur langsam verändern (vgl. Esch et al. 2005, S. 106 f).

Ein Zusammenhang der Konzepte Markenidentität, Markenimage, Kommunikation und Positionierung lässt sich in diesem Fall erkennen. Die Markenidentität bildet die Grundlage und dient als Zielvorgabe, für die Markenpositionierung. Diese agiert auf operativer Ebene, indem die Kernkompetenz der Marke nach außen kommuniziert werden und Vorgabe für Kommunikationsmaßnahmen sind. Durch die Umsetzung dieser wird das Markenimage beeinflusst (Esch/Isenberg 2013, S. 42).

4.3 Identitätsbasierte Markenführung

Für das Verständnis der identitätsbasierten Markenführung bedarf es der Erläuterung des identitätsbasierten Markenverständnisses. Laut diesem fasst eine Marke funktionale als auch non-funktionale Werte zusammen, die sich laut interner und externer Zielgruppen nachhaltig von Wettbewerbern abgrenzt (vgl. Burmann et al. 2018, S. 13).

Der identitätsbasierte Ansatz der Markenführung stammt ursprünglich aus der sozialwissenschaftlichen Identitätsforschung und ernennt deshalb authentisches und verlässliches Verhalten als Grundlage um Menschen beziehungsweise Konsumenten für sich zu gewinnen. Benötigt wird dafür ein über längere Zeit konstantes Muster und die Präsentation der Einstellungen um eine Vertrauensbasis zu erzeugen (vgl. Thieme 2017, S. 54). Das Besondere in der identitätsorientierten Markenführung ist die Ergänzung der klassischen Outside-In-Perspektive, hauptsächlich konzentriert an den Bedürfnissen der Nachfrager,

um die sogenannte Inside-Out-Perspektive (vgl. Burmann et al. 2018, S. 13). Gemeint ist hiermit die innere Sichtweise der internen Zielgruppen eines Unternehmens – die Markenidentität. In diesem Zusammenhang bildet die Markenidentität das Fundament für eine langanhaltende Kundenbindung und ist ebenso dafür verantwortlich die Überzeugung des Konsumenten positiv zu beeinflussen, sodass sie sich an die Marke binden.

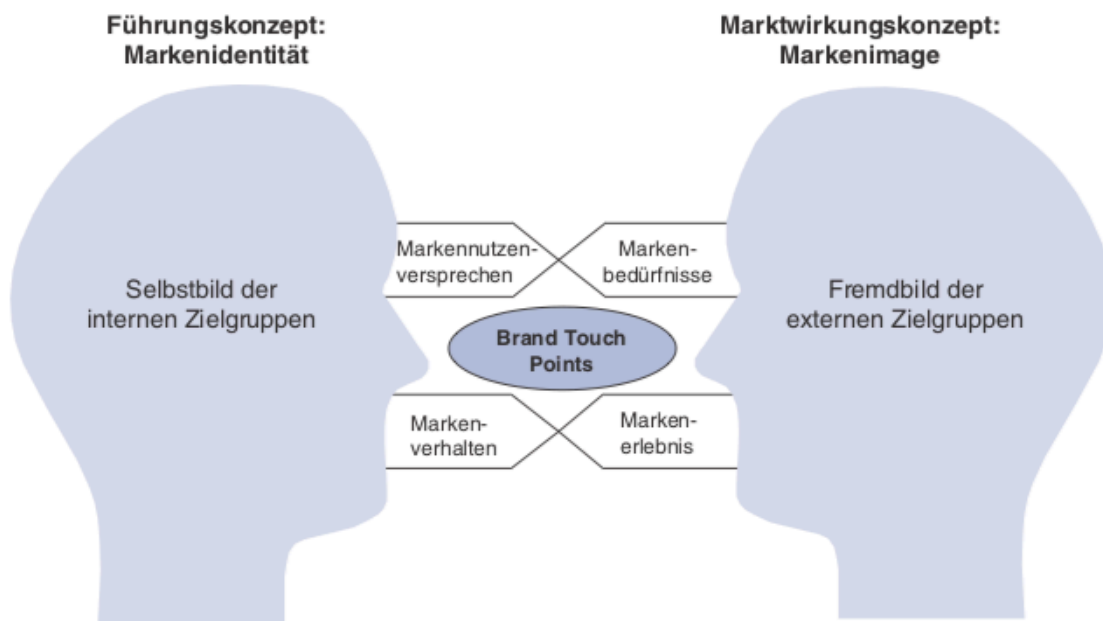


Abbildung 6: Modell der identitätsbasierten Markenführung, Quelle: Meffert 2015, S.329

Das Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung (vgl. Abb.6) basiert auf der Gegenüberstellung zwischen Markenidentität und Markenimage: Wie bereits in Abschnitt 4.2 erläutert stehen sich somit ein „Führungskonzept“ und ein „Wirkungskonzept“ gegenüber (vgl. Thieme 2017, S. 54). Das von der Identität ausgehende Markennutzenversprechen orientiert sich an den Markenbedürfnissen der Verbraucher und versucht diese zu erfüllen. Genauso steht das identitätsbasierte Markenverhalten dem Markenerlebnis gegenüber, also wie die Konsumenten die Marke wahrnehmen können (vgl. Burmann et al. 2018, S.13 ff). Die sogenannten „Brand-Touch-Points“ markieren die Kontaktpunkte mit der Marke, die der Kunde im Sinne des Markenerlebnisses entdeckt. Bedingt durch die Maßnahmen des Führungskonzepts und dem Zusammenspiel von Marke und Verbraucher entsteht eine Beziehung. Die Sicherheit dieser ist entscheidend für die Wirtschaftlichkeit einer Marke in Verbindung mit einer beständigen Kundenbindung (vgl. Schallehn 2012, S. 55).

Im Hinblick auf die Erfüllung einer vielversprechenden und kontinuierlichen Führung einer

Marke sind beide Perspektiven zu berücksichtigen (vgl. Burmann et al. 2018, S. 13 ff). Weitere Kennzeichen der identitätsbasierten Markenführung sind die Integration aller markenbezogenen Abläufe im Sinne eines allumfassenden Ansatzes, sowie die „dynamische Positionierung“, respektive die Neuausrichtung gemäß der Identität (vgl. Thilo 2017, S. 33). Als unabdingbar in der identitätsbasierten Markenführung und ebenso erforderlich für den Aufbau starker Marken ist aktive und zeitgerechte Anpassung von Markenidentität-, und Image (vgl. Keller 2016, S. 72).

Besonders für die Herstellung von Authentizität luxuriöser Marken ist eine identitätsorientierte Markenführung förderlich. Der Faktor Authentizität ist maßgeblich, um das Vertrauen der Konsumenten zu gewinnen. Eine Luxusmarke ist aus der Sicht des identitätsorientierten Ansatzes dann authentisch, wenn sie „Kontinuität“, „Konsistenz“ und „Individualität“ aufzeigt. Auch im Fall einer Luxusmarke gilt es die Identität im Zeitablauf permanent und authentisch zu optimieren. Die Wechselwirkung zwischen Identität und Image ist dafür fundamental. Ziel ist es eine Übereinstimmung beider Konzepte zu erzeugen. Es ist Aufgabe der Luxusmarkenmanagements die Identität und das Markennutzenversprechen verständlich für ihre Konsumenten zu gestalten. Jeweilige Markenattribute müssen stetig präsent und bewahrt sein. Im Falle einer Neupositionierung gewinnt dieser Kontinuitätsaspekt an Bedeutung, um die Zielgruppe umzugewöhnen jedoch nicht zu verlieren (vgl. Thieme 2017, S. 52ff).

Im nachfolgenden Praxiskapitel wird die identitätsbasierte Markenführung am gewählten Praxisbeispiel Chanel veranschaulicht.

4.4 Charakteristika der Markenkommunikation

Der folgende Abschnitt behandelt die Thematik rund um die Markenkommunikation sowie dessen Instrumente und Strategien. Als Einführung in dieses Themengebiet wird zunächst die Bedeutung und Definition der Kommunikation im Unternehmen herangezogen und betrachtet.

Der Grundgedanke jeglicher Kommunikationsaktivität, ist das Senden einer Nachricht, die einen Effekt bei dem anzusprechenden Empfänger auslöst. Dies lässt sich ebenso auf die Kommunikation eines Unternehmens übertragen. Laut Meffert ist die systematische Planung, Gestaltung, Abstimmung und Kontrolle aller Kommunikationsmaßnahmen, die auf

die Erfüllung der Unternehmensziele fokussiert sind, Gegenstand der unternehmerischen Kommunikationspolitik. Selbstverständlich orientierten sich die Maßnahmen der Kommunikation stets an den Bedürfnissen aller relevanten Zielgruppen (vgl. Meffert et al. 2019, S. 633). Ein Unternehmen versendet mittels seiner kommunikativen Maßnahmen eine Botschaft an die Empfänger, sprich relevante Zielgruppen, die eine Wirkung auslöst, mit der die unternehmerischen Ziele verwirklicht werden können. Das primäre Ziel jedes Unternehmens hinsichtlich der kommunikativen Maßnahmen ist, dass Produkte mit Hilfe dieser verstärkt verkauft werden und somit Gewinngenerierung fördern (vgl. Bruhn 2016, S. 63). Neben den ökonomischen Zielen sind auch die psychografischen Ziele von Importance. Dazu zählen die Schaffung von Bekanntheit, Wettbewerbsprofilierung, Kauf-, und Wiederkaufabsicht, Vermittlung von Information und Emotion und die Sicherstellung von Aktualität (vgl. Meffert, et al. 2019, S. 635 f).

Abgeleitet aus den Kommunikationszielen entstehen verschiedene Funktionen, die in drei Bereiche Darstellung-, Marketing-, und Dialogfunktion unterteilt werden können. Die Darstellungsfunktion ist verantwortlich für den Ausdruck des unternehmerischen Erscheinungsbildes. Mit Hilfe der Marketingfunktion werden alle relevanten und absatzfördernden Informationen kommuniziert und die Dialogfunktion dient dazu einen persönlichen Informationsaustausch mit jeder Anspruchsgruppe herzustellen (vgl. Bruhn 2009, S. 26).

Wie bereits in Abschnitt 4.1 erläutert können Unternehmen mit Hilfe von Marken kommunizieren und Botschaften oder Bilder nach außen tragen. Demnach ist die Markenkommunikation ein bedeutendes Werkzeug der Markenführung und gleichzeitig Aufgabe dieser. Eine Marke kann erst dann entstehen und von den relevanten Zielgruppen wahrgenommen werden, wenn sie an die Masse kommuniziert wird. Dieser Prozess entsteht stufenweise. Zunächst wird der Markenträger, meist das Produkt, mit einem Merkmal versehen um die Wahrnehmung der Zielgruppen sowie die Differenzierung gegenüber Konkurrenzangeboten zu gewährleisten. Im darauf folgendem Schritt gilt es mittels Massenkommunikation den Prozess der Markenbildung voranzutreiben. Somit ist die fundamentale Aufgabe der Markenkommunikation die Kontaktpunkte von Marken und internen wie externen Zielgruppen mit Hilfe von passenden Kommunikationsstrategien und Anwendung von unterstützenden Instrumenten so auszugestalten, dass die Marke weiterhin interessant bleibt, die Bindung gepflegt wird und das Bild der Marke zukünftig in den Vorstellungen der Verbraucher existent bleibt (vgl. Höpfner 2015, S. 909).

4.4.1 Instrumente

Die im vorangegangenen Abschnitt bereits beschriebenen Kommunikationsziele und Funktionen können nur durch Anwendung der Kommunikationsinstrumente verwirklicht werden. Instrumente zählen zu den Kommunikationsmaßnahmen, die gezielt verwendet werden um die vorgegebenen Zielsetzungen zu erfüllen (vgl. Bruhn 2009, S. 26). Im Hinblick auf die zahlreichen Instrumente kann mit Hilfe des Kriteriums von Kloss „Sichtbarkeit der Werbeabsicht“ unterschieden werden zwischen „Werbung above the line“ und „Werbung below the line“. Klassische Instrumente wie Public Relations werden als Werbung above the line definiert und sogenannte Sonderwerbformen wie beispielsweise Verkaufsförderung gelten als Werbung below the line (vgl. Bruhn 2009, S. 30). Der Unterschied besteht darin, dass die Verbreitung der klassischen Instrumente über Massenmedien stattfindet und die der „below the line“ Instrumente nicht. Viel mehr zielt diese Form der Kommunikation auf eine indirekte Kundenansprache ab (vgl. Püttmann 2016). Der Vorteil der Below-the-line Kommunikation gegenüber der klassischen ist der Überraschungseffekt, den diese beim Konsument auslöst und so seine Aufmerksamkeit steigert. Viele Unternehmen investieren den Großteil ihres verfügbaren Werbebudgets in Below-the-Line-Kommunikation mit der Absicht eine außergewöhnliche aber persönliche Interaktion mit dem Konsument herzustellen, um die Imagevorstellung der Verbraucher zu festigen (vgl. Bruhn 2009, S. 87 f). In den folgenden Abschnitten wird näher auf ausgewählte Instrumente der „Below the line“ und „Above the line“ Kommunikation eingegangen.

Als Instrumente der „Below the line“ Kommunikation gelten:

- Direktmarketing fasst alle Kommunikationsmaßnahmen zusammen, die einen persönlichen, direkten Kontakt zum eventuellen oder gegenwärtigen Kunden ermöglichen und Aufrecht erhalten sollen (vgl. Meffert et al. 2015, S. 666).
- Eventmarketing (Messen, Events, Veranstaltungen) ist die autarke, multisensuale Inszenierung von Ereignissen, die sich an interne und externe Zielgruppen richtet und Erreichung unternehmerischer Kommunikationsziele verfolgt (vgl. Meffert et al. 2015, S. 676).
- Promotion und Sales Promotion sind zeitlich begrenzte Verkaufsaktionen, die andere Marketingmaßnahmen hinsichtlich der Absatzförderung unterstützen sollen. Beispiele hierfür sind Gewinnspiele, Warenproben und Coupons (vgl. Gedenk 2009, S. 269 f).
- Product Placement meint die gezielte Präsentation eines Kommunikationsgegenstands in einem Video oder Film, mit der Absicht eine finanzielle oder sachliche Gegenleistung zu erhalten (vgl. Meffert et al. 2015, S. 686).
- Online Marketing – „Online Marketing umfasst die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle aller marktorientierten Aktivitäten, die sich mobiler und /oder

stationärer Endgeräte mit Internet-Zugang zur Erreichung von Marketing-Zielen bedienen.“ (Kreuzter 2018, S. 6).

Die klassischen Kommunikationsinstrumente, die an eine unpersönliche Masse gerichtet sind, können in die drei großen Bereiche Print, Radio und Fernsehen und Kino gruppiert werden. Zu den Printmedien zählen beispielsweise Zeitschriften, Tageszeitungen sowie Anzeigen in diesen, aber auch die sogenannte Außenwerbung durch Plakate oder Verkehrsmittelwerbung. Die Instrumente Radio, Fernsehen und Kino fokussieren sich auf die Ausstrahlung von Werbespots (vgl. DIM 2019). Ebenso zählt das Instrument Public Relations in den Bereich der klassischen Kommunikation. Der Begriff Public Relations beschreibt die „Öffentlichkeitsarbeit“ beziehungsweise die Verwaltung der Kommunikation zwischen einer Organisation und ihren Öffentlichkeiten besser gesagt den relevanten Anspruchsgruppen die mit einem Unternehmen in Verbindung stehen (vgl. Deg 2017, S. 8). Als weitere Methode Produkte zu bewerben, eignet sich die Verwendung von Testimonials. Dabei handelt es sich um Personen, die das Produkt anwenden und so die Werbebotschaft kommunizieren. Als Testimonials gelten neben Prominenten, stereotypische Verbraucher, Geschäftsführer, Präsidenten und Experten (vgl. Lauper 2011, S. 56).

4.4.2 Kommunikationsstrategien

Die Kommunikationsstrategie bildet die notwendigen Rahmenbedingungen für die Realisierung der Kommunikationsziele und gilt somit als fundamentaler Bestandteil des Planungsprozesses der Marktkommunikation. Diese Planung beginnt zunächst mit einer Situationsanalyse der aktuellen Sachlage eines Unternehmens, dessen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken, sowie die daraus resultierende Festlegung der Kommunikationsziele. Bevor die Kommunikationsstrategie ausgearbeitet werden kann ist eine genaue Zielgruppendefinition erforderlich.

Die Kommunikationsstrategie beinhaltet sechs verschiedene Dimensionen, die sich an den vorangegangenen Elementen des Planungsprozesses orientieren und ausrichten. Zunächst muss das Unternehmen die Auswahl über das zu kommunizierende Objekt treffen, sprich wer oder was eine Marke, ein Produkt, oder eine Person soll kommuniziert werden. Dem gegenüber steht das nächste Element, nämlich Wen, welcher Kommunikationszielgruppe, soll die Botschaft erreichen. Hierbei gilt es zu kategorisieren und genau zu formulieren, welche Zielgruppe intensiver und welche weniger intensiv anzusprechen ist und vor allem die Maßnahmen hinsichtlich der Bedürfnisse dieser anzupassen. Der nächste Be-

standteil „Kommunikationsbotschaft“ beschäftigt sich mit der Bestimmung der spezifischen und zu vermittelnden Inhalte. Um diese Botschaften effektiv zu vermitteln bedarf es der Entscheidung, welche Kommunikationsmedien einzusetzen sind, um die beabsichtigten Kommunikationsziele zu erreichen. Die beiden letzten Elemente der Kommunikationsstrategie beschäftigen sich mit Eingrenzung des Kommunikationsareals und mit der Organisation des Kommunikationstimings. Mittels des Kommunikationsareals soll die räumliche Reichweite der Kommunikationsmaßnahmen begrenzt werden. Durch das Kommunikationstiming wird über den Zeitraum und die Konzentration der Aktivitäten in diesem entschieden.

Diese ausformulierte Kommunikationsstrategie stellt die Basis für die Berechnung des Budgets, sowie die konkrete Ausführung der Instrumente und die Planung der Maßnahmen dar. Schlussendlich steht der Strategie einer Erfolgskontrolle hinsichtlich ihrer Zielerreichung gegenüber (vgl. Bruhn 2016, S. 1ff).

5 Praxisbeispiel Chanel

5.1 Unternehmensvorstellung Chanel

Chanel No. 5, eine weiße Camellie, zwei ineinander verschränkte C's, das „kleine Schwarze“, ein zweiteiliges Kostüm aus Tweed und die schwarze gesteppte Handtasche dessen Riemen ein Geflecht aus Leder und Goldkette ist – all das sind modischen Klassiker und Symbole der traditionsreichen Luxusmarke Chanel.

Gegründet wurde das französische Unternehmen von Gabrielle Chanel, auch bekannt als „Coco“, 1919 in Paris. Heute befindet sich das Unternehmen im Besitz von Alain und Gerard Wertheimer und unterliegt einer privaten Führung (vgl. Burda Publishing 2019). Die private Führung stellt im Vergleich zu anderen Luxusmarken eine Besonderheit dar. Ein Großteil dieser ist lediglich Teil eines riesigen Zusammenschlusses verschiedener Marken. Ein großzügiger Handlungsspielraum wird so für die Wertheimer Brüder, dessen Großvater mit Gabrielle Chanel eng zusammenarbeitete, ermöglicht und gilt als Teil des Erfolgs (vgl. Korte 2018).

Chanel agiert im Markt der Luxusgüter und ist international einer der größten und wichtigsten Akteure in der Mode-, und Kosmetikbranche. Die Gesellschaftsform unter der Chanel auftritt ist die sogenannte S.A.S. (vgl. Handelsblatt 2019). Bei einer S.A.S, der Société par actions simplifiée, handelt es sich um eine einfachere Form einer herkömmlichen Aktiengesellschaft mit dem besonderen Vorteil einer großzügigen Gestaltungsfreiheit (vgl. Rhomert 2019).

Das Unternehmen bietet sogenannte Haute-Couture und Prêt-à-porter Bekleidung für Damen an (vgl. Handelsblatt 2019). Der Begriff Haute-Couture definiert die anspruchsvollste Methode des Modeschneiderns. Ihren Ursprung findet die Haute-Couture in der Stadt Paris, die dadurch zur Hauptstadt der Mode lancierte. Haute-Couture Kleider werden ausschließlich in Handarbeit gefertigt, sind maßgeschneidert und Einzelstücke (vgl. Hobbs, 2019). Dem Gegenüber steht die Prêt-à-porter Bekleidung - die Mode für jedermann. Der wesentliche Unterschied zur Haute-Couture Kunst liegt darin dass Prêt-à-porter Kleidung mit Hilfe von industrieller Produktion hergestellt wird (vgl. FAZ 2007).

Des Weiteren erstreckt sich die Produktpalette auf Uhren, Schmuck, Brillen, Modeaccessoires, Parfüm und kosmetische Produkte für Damen und teilweise auch für Herren (vgl. Handelsblatt 2019). Maßgeblich für die prägnanten Charaktereigenschaften der Marke Chanel ist vor allem die Leitidee der Gründerin und Designerin Gabrielle Chanel.

„Coco Chanel's modische Intention war, die Frauen ihrer Zeit physisch, psychisch und gesellschaftlich zu befreien – aus den eng geschnürten Korsetten, den Unmengen an Stoff der Belle Époque und vor allem aus den festgezurten Idealen des weiblichen Erscheinungsbilds.“ (Meyer 2018).

Die Frauen des frühen 20. Jahrhunderts waren eingeeengt in festgezurte Korsetts und die Stoffe der Kleider waren schwer, üppig und aufwendig verziert. Der Aspekt der Bewegungsfreiheit wurde dabei nicht bedacht, passend zu dem damaligen Frauenbild. Made-moiselle Coco's Mode war das extreme Gegenteil (vgl. Koch-Mehrin 2009). Ihre Designs waren geprägt von Minimalismus und geschickten komfortablen Schnitten. Dies ist auch Grund dafür, dass viele ihrer Entwürfe sich zu legendären Modeklassikern entwickelten, die bis heute bekannt und begehrt sind. Meyer schätzt die modischen Veränderungen durch Chanel als Anregung der weiblichen Emanzipation (vgl. Meyer 2018).

Durch ihren Tod 1971 verlor auch das Image der Marke an Glanz. Eine neue Ära wurde jedoch 1983 mit dem neuen Chefdesigner Karl Lagerfeld eingeläutet. Er gab der Marke eine neue, moderne Richtung, was ihre bis heute anhaltende Begehrlichkeit und Bewunderung seitens der Verbraucher erläutert (vgl. G+J Medien 2019). Dennoch tritt die Marke damals wie heute als außergewöhnlich, individuell und leidenschaftlich auf, denn Lagerfeld führte die Marke stets orientiert an den Prinzipien von Gabrielle (vgl. Meyer 2018). Die Luxusmarkenforscher Kapferer, Bastien und König bestätigen dies ebenfalls und schätzen die Marke als ausgezeichnetes Beispiel hinsichtlich ihrer Authentizität ein. Als Erfolgsfaktor definieren sie in diesem Fall die intensive Beschäftigung Lagerfelds mit der Markenidentität (vgl. Thieme 2017, S. 53).

Ein aktuelles Thema für das Unternehmen Chanel ist der Tod von Karl Lagerfeld im Februar 2019. Die Position der kreativen Leitung übernimmt nun Virginie Viard, welche bereits seit 30 Jahren eng mit Lagerfeld zusammenarbeitete (vgl. Burda Hearts Publishing 2019). Die Bedeutung dieser Veränderung wird im nachfolgenden Abschnitt genauer erörtert.

5.2 Strukturdaten und aktuelle Issues

Das Unternehmen Chanel veröffentlichte 2018 das erste Mal seine Unternehmenszahlen. Der Geschäftsbericht von 2017 belegt anhand der Zahlen, dass Chanel zu den wirtschaftlich erfolgreichsten Unternehmen der gesamten Luxusgüterbranche zählt. Im Jahr 2017 erwirtschaftete Chanel einen Umsatz von circa 8,26 Milliarden Euro. Im Vergleich zum Vorjahr stellt dies ein Wachstum von circa 11,5 Prozent dar. Die stärksten Produktseg-

mente waren Prêt-à-porter Mode und Lederwaren. Die Offenlegung der Daten weist ebenfalls eine Steigerung in allen bearbeiteten Marktregionen vor. An erster Stelle steht der asiatisch-pazifische Markt mit einem Umsatzwachstum von 16,5 Prozent. Dahinter liegen der europäische Markt mit 10,2 Prozent und der amerikanische Markt mit 5,3 Prozent. Die Gegenüberstellung des gesamten Umsatzes und des Gewinns nach Steuern verdeutlichen die Profitabilität des Unternehmens. Der reine Nettogewinn, Gewinn abzüglich aller Steuern, beträgt 1,54 Milliarden Euro (vgl. Schroder 2018). Laut Aussage des Finanzchefs Philippe Blondiaux ist Chanel schuldenfrei und im Besitz von 1,4 Milliarden Euro sofort verfügbaren Bargeld. Dadurch werde Chanel Freiheit und Unabhängigkeit ermöglicht (vgl. Korte 2018).

Ein aktuelles Thema für Chanel stellt seit Februar der Tod von Chefdesigner Karl Lagerfeld dar. Bevor Lagerfeld für Chanel tätig wurde, war die Mode von Chanel nicht mehr zeitgemäß. Mit Lagerfeld und dem Einsatz neuer Farben, Materialien und Schnitte wurde Chanel wieder moderner. Beachtlich war hierbei die Ansprache einer jüngeren Zielgruppe (vgl. Baumann/ Fischer 2019).

Der Einfluss von Lagerfeld erschuf maßgebliche Erfolgsfaktoren für Chanel. Diese sind Beständigkeit, der Einsatz von Storytelling und die stetige Verbindung zu Gabrielle. Das Markenzeichen von Chanel ist beispielweise unverändert, schwarz-weiß, Doppel-C. Chanel stützt sich auf Vorstellungsbilder, die im Bewusstsein der Menschen bereits verinnerlicht sind. Die Möglichkeit einer Neuinszenierung wird realisierbar und Verbraucher erkennen die Marke trotzdem wieder. Die Marke-Kunden Beziehung ist im Aufbau langwierig und aufwendig. Karl Lagerfeld war sich dieser Tatsache bewusst und verwendete das Konzept Storytelling für die Markenkommunikation. Beispielhaft dafür sind die Kurzfilme Inside Chanel auf der Website, die im Abschnitt 5.3 näher beschrieben werden (vgl. Meyer 2018). Der englische Begriff Storytelling bedeutet übersetzt Geschichten erzählen und stellt eine narrative Kommunikationsgestaltung dar (vgl. Schach 2016, S. 30). Der hohe Grad an emotionaler Beeinflussung ermöglicht die Beschleunigung des Beziehungsaufbaus (vgl. Meyer 2018). Außerdem war es für Lagerfeld stets von Bedeutung die Verbindung zu Gabrielle herzustellen. Seine Kreationen bewegten sich immer im „Geltungsbe- reich“ von Chanel. Damals wie heute repräsentieren Marke und Designs das Gleiche – eine Reflexion Gabrielle Chaneles persönlicher Werte. Meyer beschreibt die Übereinstimmung zwischen Lagerfeld und der Marke Chanel als „symbiotisch“ (vgl. Meyer 2018).

Karl Lagerfeld war der erste Designer der einer Zusammenarbeit mit H&M zusagte. Der modische Meilenstein exklusive Designermode für die breite Masse zu produzieren war

gelegt. Lagerfeld hatte viele Talente, war grenzenlos und immer am Puls des Zeitalters. Der Nachruf des Zeit Magazins bezeichnet ihn als „letzten Superstar der Mode“, der die gesamte Modebranche steuerte.

Im Mai präsentierte die langjährige Mitarbeiterin und neue Chefdesignerin Virginie Viard die neue Kollektion von Chanel (vgl. Fashion United 2019). Zuvor war sie als die Leitung der Schneiderei tätig. Sie deutete die Entwürfe von Lagerfeld und ließ sie Wirklichkeit werden. Außerdem war sie für Lagerfeld eine enge Vertraute. Er betonte stets ihre doppelte Wichtigkeit – für ihn und für Chanel (vgl. van den Broek 2019). Wie zuvor bei Lagerfeld war die Modenschau der diesjährigen Cruise Kollektion gemäß eines Motivs ausgelegt. Die Designs von Viard sind trendorientiert und zeitgemäß. Der Beginn von etwas neuem und die Würdigung von Karl Lagerfeld verschmelzen in Viards Inszenierung. Mit der kommenden Prêt-à-porter Präsentation im September wird die gesamte Modebranche und die Medien ihre Aufmerksamkeit auf sie richten (vgl. Fashion United 2019).

Am 20. Juni 2019 ereignete sich im Pariser Grand Palais eine Gedenkfeier zu Ehren Karl Lagerfelds. Die Veranstaltung stand unter dem Thema „Karl Forever“ und präsentierte neben großen Portraits, Videoaufzeichnungen, Fotos und Zeichnungen des Modeschöpfers. In Live-Auftritten wurde seine Passion zu Musik und Literatur von Personen, die zu seinem Bekanntenkreis zählten, interpretiert. Gastgeber dieser Gala mit 2500 prominenten Gästen waren die Modehäuser Chanel und Fendi (vgl. Axel Springer Verlag 2019).

5.3 Markenidentität Chanel

Die Methodik des Markensterrads nach Esch um die Identität einer Marke zu erfassen wurde bereits im Abschnitt 4.2 ausführlich erklärt. Im Folgenden wird das Markensterrad für das Praxisbeispiel Chanel angewendet um die Markenidentität zu erörtern. Die Ergebnisse sind die Interpretationen der Autorin.

➤ *Markenattribute: Über welche Eigenschaften verfügt die Marke Chanel?*

Ein zentrales Merkmal der von Chanel angebotenen Produkte und des Unternehmens ist der Qualitätsanspruch. Produkte von Chanel bestehen ausschließlich aus hochwertigen Materialien und unterliegen einer äußerst präzisen Verarbeitung. Eine weitere zentrale Eigenschaft ist der klassisch zeitlose Stil für den das Unternehmen und die Marke bekannt sind. Genau dieser wird auch mit dem Tragen von Chanel kommuniziert. Chanel steht außerdem für Exklusivität.

➤ *Markennutzen: Was bietet Chanel an?*

Hinsichtlich des funktionalen Nutzens bietet Chanel zeitlose Modeklassiker an, welche zu jedem Anlass und zu jeder Zeit passend sind und getragen werden können. Ein gutes Beispiel hier ist das kleine Schwarze, ein schlichtes schwarzes Kleid. Es kann von jeder Frau zu fast allen Anlässen getragen werden. Der psychologische Nutzen der sich dadurch für die Kunden erfüllt, ist die Garantie eines stilsicheren Auftritts. Zusätzlich strahlt das Tragen von Chanel einen guten Geschmack, Stil und Eleganz aus und signalisiert zu dem einen gewissen Status und Prestige, den sich nicht jeder leisten kann. Chanel ist und signalisiert Luxus auf jeder Ebene.

➤ *Markentonalität : Wie ist Chanel?*

Die Tonalität der Marke steht in Zusammenhang mit den bereits beschriebenen Markenattributen. Chanel ist vor allem luxuriös, zeitlos, elegant und qualitativ hochwertig. Durch die Orientierung am Klassischen ist Chanel zu dem immer stilsicher. Legendäre Produkte wie die Lederhandtasche 2.55, erzählen eine Kurzgeschichte aus Gabrielles Leben. Chanel ist dadurch emotional aufgeladen.

➤ *Markenbild : Wie ist der Auftritt von Chanel gestaltet?*

Der Markenauftritt von Chanel erscheint in sehr reduzierter Form. Das Logo, das Doppel-C, ist prägnant und deutlich und tritt in den Nicht-Farben Schwarz und Weiß auf und repräsentiert die Signatur der Marke. Das doppelte C steht in diesem Fall für Coco, dem Spitznamen von Gabrielle Chanel. Typische Chanel Farben neben Schwarz und Weiß sind Gold, Beige und Rot, welche alle einen persönlichen Bezug zu Gabrielle Chanel vorweisen. Ebenso tritt Chanel in verschiedenen Medien(Print, Online, Fernsehen) auf und zwar in Form einer zurückhaltenden Präsentation, die sich auf das Wesentliche fokussiert wie zum Beispiel die Präsentation Produkts. Diese gewollte Reduktion knüpft an die Grundprinzipien von Gabrielle Chanel an. Außerdem legt die Marke in ihrem Markenauftritt sehr viel Wert auf Emotionalisierung und das Erzählen einer Geschichte, wie zum Beispiel die 25 kleinen Filme „Inside Chanel“ auf ihrer Website. Generell enthält der Markenauftritt von Chanel immer eine Spur von Gabrielle. Anknüpfend dazu geht der Abschnitt 5.3 näher auf die Markenkommunikation von Chanel ein und untersucht diese.

➤ *Markenkompetenz Wer ist Chanel?*

Das Unternehmen Chanel stammt aus Paris, welche weltweit zu den angesehenen Modemetropolen und die Stadt in der Haute-Couture entstanden ist. Selbstverständlich war Gabrielle Chanel eine angesehene Größe im Bereich der Haute-Couture Mode.

Auf Grund dessen assoziiert man die Marke Chanel als die führende Pariser Haute-Couture Marke schlechthin. Im Zusammenhang dazu präsentiert Chanel sich als Marktführer im Segment klassische Luxusmode und ist einer der größten und wichtigsten Unternehmen des gesamten Modemarkts. Außerdem ist die Markenkompetenz von Chanel in gewisser Weise beeinflusst durch die Personen die die Marke geführt haben – Gabrielle Chanel und Karl Lagerfeld. Beide Persönlichkeiten und Namen verbindet man automatisch mit der Marke Chanel. Chanel ist Coco, Chanel ist Lagerfeld und umgekehrt.

5.4 Markenkommunikation Chanel

Im folgenden Kapitel wird anhand von eigenen Beobachtungen die Markenkommunikation des Unternehmens Chanel mit Hilfe ihrer Instrumente analysiert. Im Rahmen dieses Kapitels wird nur auf einige relevante Kommunikationsinstrumente eingegangen. Diese sind Print-Werbung, Testimonials, TV-Spot, Event-Marketing und Online-Marketing. Die Kommunikation von Chanel findet sowohl „Above the line“ als auch „Below the line“ statt. Die hier dargestellten Inhalte beruhen auf eigenen Beobachtungen der Autorin.

➤ *Print Werbung/Testimonials*

Im Bereich der Print-Werbung erscheint Chanel in internationalen namenhaften Modezeitschriften wie Vogue, Instyle, Harpers Bazar oder Elle in Form von Werbeanzeigen. Diese präsentieren hauptsächlich Düfte. Die Werbeanzeigen befinden sich meist am Anfang oder im mittleren Teil der Magazine. Häufig sind die Anzeigen auf kräftigem Papier und in Hochglanz gedruckt sodass sie sich deutlich vom Rest des Magazins abheben. Bei Anzeigen von Düften sind teilweise einmalige Duftproben integriert. Dadurch findet eine multisensorische Ansprache statt. Eine intensivere Auseinandersetzung mit der jeweiligen Seite und eine komprimierte Produktpräsentation ergeben sich daraus. Für die Werbeanzeigen werden ausschließlich prominente, weltbekannte Testimonials verwendet. In der Regel sind die Testimonials weibliche Schauspielerinnen oder Models wie zum Beispiel Vanessa Paradis, Kristen Stewart oder Keira Knightley. Die aktuellen Werbeanzeigen stellen die neue Uhrenkollektion dar.

➤ *TV Spots/ Testimonials*

Diese Gestaltung findet sich auch in den TV-Spots wieder. Ebenso werden hier lediglich Parfüms im Zusammenspiel mit Testimonials beworben. Als Beispiel für die Analyse des Instruments „TV-Spot“ wurde der Werbefilm für das Parfüm „Gabrielle“. Der TV-Spot für das Parfüm „Gabrielle“ setzt als Testimonial die amerikanische Schauspielerin

Kristen Stewart ein. Kristen Stewart wacht auf und kämpft gegen etwas Unbekanntes an und versucht sich zu befreien, etwas zu durchbrechen. Die Hintergrundmusik des Werbespots ist das Lied „Runnin“ von der amerikanischen Sängerin Beyoncé. Am Ende blickt Stewart dem Sonnenaufgang entgegen. Anschließend wird der Flacon eingeblendet sowie die von Stewart gesprochenen Worte „Gabrielle“ – „Chanel“ – „The New Fragrance“. Der Kampf mit sich selbst ist der inhaltliche Fokus und auf jegliche Produktpräsentationen wird komplett verzichtet. Stewart ist nicht in Chanel gekleidet sondern lediglich in ein Gewand aus weißen Tüchern. Die kämpferische Darstellung steht in Verbindung zu Gabrielle Chanel und ihrem Widerstand gegen die Mode ihrer Zeit und der damit implementierten Befreiung der Frau. Die Auswahl der Hintergrundmusik, und der Textpassagen sind ebenfalls passend gewählt. Außerdem steht die Sängerin Beyoncé, als einer der ersten farbigen Frauen der Musikbranche, für ein starkes Frauenbild. Die formale Gestaltung ist ebenfalls auf das Wesentliche reduziert und entspricht somit der Identität der Marke. Die Farbgebung konzentriert sich auf Beige, Weiß und Gold – typische Farben der Marke Chanel. Diese Beobachtungen treffen auch auf weitere TV-Spots zu. Testimonial und Produkt sind die Hauptakteure und übertragen durch die Inszenierung die Identität von Chanel. Zudem sind sie von emotionalem Charakter, erzählen eine Geschichte und präsentieren das Lebensgefühl, dass man mit dem Tragen eines Chaneels Parfüms erhält.

➤ *Event Marketing*

Im Bereich Event-Marketing agiert Chanel mit aufwendig inszenierten Modenschauen während der Pariser Modewoche. Die Inszenierungen entsprechen immer einem bestimmten Thema, sind hoch detailliert gestaltet und in den Medien präsent. Für die Präsentation der Sommerkollektion 2018 wurde beispielsweise ein künstlicher Sandstrand installiert. Häufig findet sich dort eine Verbindung zu Gabrielle Chanel und somit zur Identität der Marke. Die Modenschauen sind extravagant und unvergesslich, sowie die Mode von Chanel. Eine Art Faszination wird dadurch ausgelöst, denn keine andere Luxusmarke präsentiert sich auf diese Weise.

➤ *Online Marketing: Website*

Die Website von Chanel erscheint in reduzierter Form und ist in den typischen Farben Schwarz und Weiß gestaltet. Das Hauptmenü der Website präsentiert eine Abfolge von verschiedenen Bildern, die zu den jeweiligen Reitern der Produktsegmente, Haute Couture, Mode, Schmuck, Uhren, Inside Chanel, Parfüms, Make-Up und Pflege konform sind. Ein Verweis zum Online-Shop, der ausschließlich Düfte und kosmetische Artikel verkauft, existiert ebenfalls. Besonders interessant ist der Bereich Inside Chanel.

Dieser beinhaltet 25 verschiedene dreiminütige Kurzfilme, welche die komplette Unternehmensgeschichte erzählen. Teilweise werden originale Fotos und Videos von Gabrielle Chanel verwendet. Ein ausführlicher und sehr persönlicher Einblick wird so gegeben und das Eintauchen in die Welt von Chanel wird möglich. Erneut findet sich hier ein enger Bezug zu Gabrielle Chanel, ihren persönlichen und unternehmerischen Meilensteinen und bringt ihre Importanz hervor. Die Identität der Marke ist heute noch stark an ihre Wertvorstellungen und Ideen geknüpft und verleiht der Marke einen individuellen Charakter.

➤ *Online Marketing: Instagram*

Das soziale Netzwerk Instagram eignet sich für Chanel besonders um eine jüngere Zielgruppe und vor allem die Generation Y zu erreichen. Zu dem wird eine internationale große Reichweite ermöglicht. Das Nutzen dieses Mediums verleiht dem Unternehmen einen modernen zeitgemäßen Ausdruck. Dem Instagram Profil von Chanel folgen circa 35 Millionen Menschen und fast täglich erscheinen neue Beiträge. Die Fotos sind hoch qualitativ und fokussiert auf die Präsentation der aktuellen Produkte jedes Segments. Die reduzierte Darstellung findet sich auch hier wieder. Neben Bildern arbeitet Chanel auf Instagram auch mit kurzen Videos und nutzt den Instagram TV Kanal für die Ausstrahlung kleiner Werbespots. Inhalte wie die Herstellung einer Kette in Handarbeit, welche das hohe Maß an Präzision aufzeigen, werden vermittelt. Eine gewisse Transparenz wird so kommuniziert. Aktuell zeigt Chanel auf Instagram die Bilderreihe Karl Forever, passend zu Ehrengala des Designers im Grand Palais in Paris am 20. Juni 2019.

Insgesamt ist die Markenkommunikation von Chanel orientiert an den Kernwerten der Marke – reduziert, luxuriös, elegant. Es kommt das zum Ausdruck was wirklich kommuniziert werden soll und von Bedeutung ist. Identitätselemente, häufig in Verbindung mit Gabrielle Chanel, werden in den kommunikativen Maßnahmen deutlich. Eine gewisse Ausnahme stellen die aufwendigen Modenschauen dar. Chanel präsentiert sich modern und emotional und erzählt eine und teilweise Gabrielles Geschichte.

6 Handlungsempfehlungen

6.1 Kritische Reflexion

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde ein umfassender Überblick über den europäischen Modemarkt, der Akteure und relevanten Themen erlangt. Die aktuellen Themen der Modebranche, lassen folgende Einflüsse auf die identitätsorientierte Markenführung feststellen. Der Trend Self Disruption lässt Luxusmarken hinsichtlich einer Neupositionierung zunehmend mutiger werden. Die Zielgruppe Generation Y soll so angesprochen werden. Jedoch stellt es ebenso ein großes Risiko für Unternehmen dar, zielgruppenspezifisch veränderte Kommunikation durchzuführen. Self Disruption ist ein zweiseitiges Phänomen, welches noch nicht von allen Unternehmen angewendet wird. Die zunehmende Digitalisierung setzt Unternehmen dieser Industrie außerdem unter Druck, sich alternativen Produktionstechniken und modernen Kommunikationsinstrumenten anzupassen.

Das neue Verständnis von Luxus lässt identitätsorientierte Markenführung in der Luxusbranche an neue Grenzen stoßen. Luxusmarken sind nicht in der Lage, das Bedürfnis nach immateriellem Luxus wie Zeit und Gesundheit zu stillen. Mit Hilfe des emotionalen Charakters von handgearbeiteten Produkten, streben Luxusmarken die Kommunikation ihrer immateriellen Werte an. Fraglich ist jedoch, in wie fern betroffene Produkte tatsächlich in Handarbeit gefertigt werden. Qualifizierte Gütesiegel als Maßstab der Handwerkskunst sind jedoch nicht einheitlich definiert, wodurch die Garantie des Produktionsverfahrens in Frage gestellt wird.

Die Positionierung einer Luxusmarke basiert vorwiegend auf weichen Faktoren. Empfehlenswert, aber auch unter kritischer Betrachtung ist die „reaktive“ Positionierung. In wie fern Unternehmen die latenten Wünsche ihrer Kunden zufriedenstellend identifizieren, ist ebenfalls nicht ersichtlich.

Eine Marke sichert den unternehmerischen Erfolg im gesättigten Markt. Als entscheidende Komponente ist ihr emotionaler Wert definiert, der eine Beziehung zum Kunden aufbaut und das Markenimage formt. Für die erfolgreiche Emotionalisierung ist eine starke Markenidentität vonnöten. Diese stellt eine Zusammenfassung aller Eigenschaften der Marke aus Sicht der internen Zielgruppen dar. Die identitätsorientierte Markenführung berücksichtigt sowohl die Bedürfnisse der Verbraucher, als auch die Markenidentität in ihrem Konzept. Um eine Vertrauensbasis zu erzeugen werden bestimmte Einstellungen und Muster konstant über einen längeren Zeitraum kommuniziert. Von Bedeutung ist die

„dynamische Positionierung“, welche eine permanente identitätsorientierte Weiterentwicklung erfordert. Die Markenkommunikation dient dabei als Schnittstelle zwischen der auf der Identität basierten Positionierung, beziehungsweise Führung und dem Markenimage. Mit Hilfe der Instrumente wird die Marke erlebbar. Die inhaltliche, zeitliche und formale Abstimmung der Instrumente garantiert hierbei die einheitliche Präsentation der Marke, welche für den Vertrauensaufbau erforderlich ist.

Die als Praxisbeispiel verwendete Marke Chanel präsentiert sich über mehrere Jahrzehnte hinweg mit einer starken Markenidentität. Identitätsstiftend ist die starke Präsenz der Gründerin Coco Chanel und des langjährigen Chefdesigners Karl Lagerfeld. Letzterer setzte auf eine Mischung aus Kontinuität und modernen Design, um die Marke attraktiver zu gestalten. Die Assoziationen mit der Gründerin und der Persönlichkeit Lagerfelds sind bis heute erhalten. Obwohl Lagerfeld zur Revitalisierung der Marke beitrug, indem diese auf die Ansprache einer jüngeren Zielgruppe ausgelegt wurde, sind traditionelle Elemente noch immer vorherrschend. Die Identität spricht nicht alle Zielgruppen gleichermaßen an. Die Ansprache der Generation Y und somit die Sicherung künftiger Kundenstämme findet nicht statt. Eine Neuausrichtung der Markenidentität wurde verpasst. Ein erneuter Paradigmenwechsel wird mit der neuen Chefdesignerin Virginie Viard erwartet. Unter ihrem Einfluss erhält die Markenidentität einen neuen zeitgemäßen Impuls. Möglicherweise war dies in der Lagerfeld-Ära nicht möglich und wurde gezielt vermieden, um die Zielgruppe „Lagerfeld“ nicht zu verlieren und das Image nicht zu schädigen.

Hinsichtlich der Thematik kritisch zu betrachten ist die teilweise eingeschränkte Bearbeitung im Rahmen einer Bachelorarbeit. Beispielsweise wurde ausschließlich die Betrachtung des europäischen Marktes vorgenommen. Die Bedeutung von Luxusmarken im amerikanischen oder asiatischen Markt, sowie das Verständnis des Luxusbegriffs dieser Konsumenten ist dadurch nicht bekannt.

Vor allem das Themengebiet Marke bedarf einer starken Eingrenzung, beziehungsweise Fokussierung auf das für die Arbeit relevante Thema. Auf die Vielzahl der Definitions-, Positionierungs-, Führungsansätze ist es nicht möglich einzugehen. Ebenso hätte der Bereich Markenkommunikation und deren Instrumente, sowohl im Theorie-, als auch Praxisteil intensiver untersucht werden müssen. Hinsichtlich der identitätsorientierten Markenführung stellt sich die Frage, ob dieses Konzept für jede Marke anwendbar ist und Erfolge generiert. Was würde beispielsweise geschehen wenn die Kommunikation der Identität die relevante Zielgruppe nicht erreicht und so die Vermittlung der Identität nicht stattfindet? Besitzt jede Marke überhaupt eine Identität, beziehungsweise wird deren Relevanz

im Management tatsächlich berücksichtigt? Diese Situationen werden in der Fachliteratur nicht beleuchtet.

6.2 Erfolgsfaktoren identitätsorientierter Markenführung

Die Identität einer Marke ist ein maßgeblicher Erfolgsfaktor für das Bestehen der Marke und des Unternehmens. Bedingt durch Positionierung und Kommunikationsmaßnahmen bildet die Identität eine Vertrauensbasis zum Konsument. Zu dem können sich Verbraucher mit Hilfe der Identität besser mit der Marke identifizieren. Diese Faktoren sind maßgeblich für die emotional determinierte Kaufentscheidung der Konsumenten. Außerdem stellt die Markenidentität eine Möglichkeit dar, sich von der Vielzahl der Mitbewerber und den zunehmend ähnlichen Produkten abzugrenzen. Die identitätsorientierte Markenführung konzentriert sich auf die Zusammenführung von Markenidentität und den Bedürfnissen der relevanten Zielgruppe als ganzheitliches Konzept der Markenführung. Dennoch ist es wichtig die Identität zu verändern um weiterhin zeitgemäß zu agieren und für die Verbraucher attraktiv zu bleiben. Die Kernwerte der Identität müssen trotzdem beibehalten und kommuniziert werden. Das weitere Bestehen der Marken-Kunden-Beziehung wird somit garantiert ermöglicht. Bedingt durch das dynamische Verbraucherverhalten und den damit einhergehenden schneller wechselnden Vorlieben ist eine kontinuierliche Neuausrichtung unabdingbar.

Im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfrage, wie Luxusmarken es schaffen so lange erfolgreich zu bleiben ergibt sich folgende Erklärung. Primär festzuhalten ist, dass die Anwendung identitätsorientierter Markenführung sich positiv auf Luxusmarken auswirkt.

Besonders im Rahmen der Luxusmarkenführung ist eine prägnante gefühlorientierte Markenidentität vonnöten um Verbraucher zu binden. Mit Hilfe der identitätsorientierten Markenführung wird der Faktor Nicht-Notwendigkeit und die hohe Preislage kompensiert. Dadurch dass über einen langen Zeitraum konstant die Identitätsmerkmale kommuniziert werden und die Marke durch die identitätsorientierte Führung entsprechend positioniert wird, wirkt sie authentisch. Authentizität stellt einen maßgeblichen Faktor für den Entscheidungsprozess der Kunden dar, indem Vertrauen erzeugt wird. Von besonderer Bedeutung ist hierbei eine identitätskonforme einheitliche Kommunikation, um ein einheitliches Markenbild zu repräsentieren.

Es wird deutlich, dass die Markenidentität und die daran orientierte Führung eine wichtige Rolle für Luxusmarken spielen und dazu beitragen langfristig erfolgreich zu bleiben. Die oberste Priorität besteht jedoch hinsichtlich der konstanten Glaubwürdigkeit der Identität.

Quellenverzeichnis

- Adegeest, Don-Alvin (2018): Wie die Digitalisierung die Mode 2018 beeinflussen wird. www.fashionunited.de/nachrichten/mode/wie-die-digitalisierung-die-mode-2018-beeinflussen-wird/2018010823906 (27.04.2019).
- Adjouri, Nicholas (2004): Alles, was sie über Marken wissen müssen. Leitfaden für das erfolgreiche Management von Marken, 1. Auflage, Wiesbaden.
- Albrecht, Roland (2018): Was ist eigentlich eine Marke?. www.welt.de/wirtschaft/bilanz/article173319595/Was-ist-eigentlich-eine-Marke.html (01.04.2019).
- Axel Springer Verlag (2019): Die Modewelt nimmt Abschied von Karls Lagerfeld. <http://www.welt.de/icon/mode/article195654483/Karl-Lagerfeld-Die-Modewelt-nimmt-Abschied-mit-Trauerfeier-in-Paris.html> (22.06.2019).
- Baumann, Bettina/ Fischer, Nikolas (2019): Modezar stirbt mit 85 Jahren. Visionär, Provokateur, Gesamtkunstwerk: Das Phänomen Karl Lagerfeld. www.focus.de/kultur/mode/modezar-stirbt-mit-85-jahren-karl-lagerfeld-eine-ikone-der-modewelt-ist-tot_id_10343975.html (03.06.2019).
- Beckmann, Thorsten (2016): Warum sich Markenpflege für Unternehmen lohnt. www.wiwo.de/erfolg/management/image-warum-sich-markenpflege-fuer-unternehmen-lohnt/13784900.html (04.04.19).
- Blechner, Notger (2018): Geändertes Konsumverhalten. Aus der Mode. www.tagesschau.de/wirtschaft/boerse/modebranche-boerse-101.html (23.05.2019).
- Blümner, Heike (2019): Die Modebranche wird 2019 radikal anders. www.welt.de/icon/mode/article186305760/Alte-Werte-auf-dem-Pruefstand-Die-Modebranche-wird-2019-radikal-anders.html (23.05.2019).
- Bruhn, Manfred (2009): Das kommunikationspolitische Instrumentarium. In: Bruhn, Manfred/ Esch, Franz-Rudolf/ Langner, Tobias (Hrsg.) : Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 1. Auflage, Wiesbaden, S.23-45.
- Bruhn, Manfred (2016a): Instrumente der Marketingkommunikation: ein Überblick. In: Bruhn, Manfred/ Esch, Franz-Rudolf/ Langner, Tobias (Hrsg.) : Handbuch Instrumente der Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 59-75.
- Bruhn, Manfred (2016b): Strategische Kommunikation – eine Einführung in das Handbuch. In: Bruhn, Manfred/ Esch, Franz-Rudolf / Langner, Tobias: Handbuch Strategische Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische umsetzungen, 2.Auflage, Wiesbaden, S.1-20.

- Burda Hearts Publishing GmbH (2019): Chanel. Designer Porträt. www.elle.de/designer/chanel (03.06.2019).
- Burmann, Christoph/ Halaszovich, Tilo/ Schade, Michael/ Piehler, Rico (2018): Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling, 3.Auflage, Wiesbaden.
- Christa, Harald (2010): Grundwissen Sozio-Marketing. Konzeptionelle und strategische Grundlagen für soziale Organisationen. 1. Auflage, Wiesbaden.
- Deg Robert (2017): Basiswissen Public Relations. Professionelle Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, 6. Auflage, Wiesbaden.
- DIM Deutsches Institut für Marketing (2019): Klassische Werbung. www.klassische-werbung.de/#Instrumente_der_klassischen_Werbung (13.05.2019).
- Dopheide, Frank (2013): Die neue Profillosigkeit. www.deutschemarkenarbeit.de/2013/12/02/uap-deutsche-markenarbeit/ (20.06.2019).
- FAZ (2007): Was ist der Unterschied zwischen Pret-à-Porter und Haute Couture. www.faz.net/aktuell/gesellschaft/moderfrage-i-was-ist-der-unterschied-zwischen-pret-a-porter-und-haute-couture-1458951.html (15.06.2019).
- Epoch Times Europe (2018): Was bedeutet Digitalisierung für die Modebranche. www.epochtimes.de/lifestyle/mode/was-bedeutet-die-digitalisierung-fuer-die-modebranche-a2328592.html# (18.05.2018).
- Esch, Franz-Rudolf/ Langer, Tobias/ Rempel, Jan Eric (2005): Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze- Praktische Umsetzungen, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 103-131.
- Esch, Franz-Rudolf (2012): Markenidentität als Basis für Behavior Branding. In: Tomczak, Torsten/ Esch, Franz-Rudolf/ Kernstock, Joachim / Herrmann, Andreas (Hrsg.): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten der Marke stärkt, 3.Auflage, Wiesbaden, S. 35-46.
- Esch, Franz-Rudolf/ Isenberg, Marcel (2013): Markenidentität und Markenpositionierung festlegen. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Strategie und Technik des Automobilmarketing, Wiesbaden, S.35-57.
- Fashion United (2019): Virginie Viard führt Chanel in ein neues Zeitalter. www.fashionunited.de/nachrichten/mode/virginie-viard-fuehrt-chanel-in-ein-neues-zeitalter/2019050331772 (15.06.2019).
- Feddersen, Christian (2010): Repositionierung von Marken. Ein agentenbasiertes Simulationsmodell zur Prognose der Wirkungen von Repositionierungsstrategien, 1.Auflage, Wiesbaden.

- G + J Medien (2019): Coco Chanel. www.gala.de/stars/starportraits/coco-chanel-20487336.html (03.06.2019).
- Gedenk Karin (2009): Verkaufsförderung. In: Bruhn, Manfred; Esch, Franz-Rudolf; Langer, Tobias (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 1. Auflage, Wiesbaden, S.267-283.
- Gradwohl, Noemi (2015): Was ist heute eigentlich Luxus? www.srf.ch/kultur/gesellschaft-religion/was-ist-heute-eigentlich-luxus (27.05.2019).
- Handelsblatt (2019): Chanel. www.handelsblatt.com/themen/chanel (30.06.2019).
- Hennings, Nadine; Wiedmann, Klaus-Peter: (2017): Die steigende Nachfrage nach Luxusmarken. Ein globales Phänomen mit lokalen Besonderheiten. In: Thieme, Werner M. (Hrsg.) (2017): Luxusmarkenmanagement. Grundlagen, Strategien und praktische Umsetzung, Wiesbaden, S.163-177.
- Hobbs, Julia (2019): Was ist Haute Couture?. Höhepunkte und Geschichte der exklusivsten Mode der Welt. www.vogue.de/mode/artikel/haute-couture-geschichte (06.06.2019).
- Höpfner, Jörg (2015): Markenkommunikation. In: Fröhlich, Romy/ Szyszka, Peter/ Bentele Günter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon, 3.Auflage, Wiesbaden, S. 905-918.
- Keller, Carsten (2016): Identitätsbasierter Markenschutz. Konzeptualisierung im Kontext der internationalen Marken- und Produktkategorie, Wiesbaden.
- Koch-Mehrin, Silvana (2009): Demokratisierung der Eleganz. www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/mythos-chanel-die-ewige-a-641095-3.html (03.06.2019).
- Koch, Brigitte (2017): Fast Fashion. Die Modebranche im Temporaus. www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/primark-erschwert-anderen-modemarken-das-geschaeft-15157677.html (29.04.2017).
- Koch, Klaus-Dieter / Müller, Frank (2012) : Erfolgreiches Luxusmarketing – eine provokative Diskriminierung. In: Marketing Review St. Gallen 01/2012.
- Kolaschnik, Axel (2012): Die Gestalt des Luxus. In: Burmann, Christoph; König, Verena; Meurer, Jörg (Hrsg.): Identitätsbasierte Luxusmarkenführung. Grundlagen – Strategien – Controlling. Wiesbaden, S. 183-200.
- Korte, Christine (2018): Chanel hat zum ersten Mal den Jahresumsatz verraten. <https://www.harpersbazaar.de/fashion/chanel-umsatz> (15.06.2019).
- Kreutzer, Ralf T. (2018): Praxisorientiertes Online-Marketing. Konzepte – Instrumente – Checklisten, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Lauper, Patricia (2011): Zur Wirksamkeit von Testimonial Endorsed Cause-related Marketing. Fundraising-Instrument für Nonprofit-Organisationen. 1. Auflage, Wiesbaden.

- Lenz, Andreas (2015): Identitätsbasierte Markenführung – 3. Die Markenkompetenz. www.dietrichid.com/branding/identitaetsbasierte-markenfuehrung-3-die-markenkompetenz/ (05.04.2019).
- Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred (2015): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 12. Auflage, Münster; Bremen; Leipzig.
- Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred (2019): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 13. Auflage, Wiesbaden.
- Meyer, Judith (2018): Luxusmarke Chanel: Mit diesen 5 Regeln stärkt Karl Lagerfeld ihren Ruhm. www.brand-trust.de/de/artikel/2018/luxusmarke-chanel-karl-lagerfeld.php (03.06.2019).
- Ott, Martin (2018): TW-Größenlisten: Adidas rückt vor. www.textilwirtschaft.de/business/unternehmen/rangliste-der-100-groessten-europaeischen-modemarken-anbieter-tw-groesstenlisten-adidas-verdraengt-hm--212589. (29.04.2018).
- Parment, Anders (2013): Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen. 2. Auflage, Wiesbaden.
- Prüne, Gesa (2013): Luxus und Nachhaltigkeit. Entwicklung strategischer Handlungsempfehlungen für das Luxusgütermarketing, Wiesbaden.
- Püttmann, Rebecca (2016): Die verschiedenen Arten der Below-the-line-Werbung. www.marketingimpott.de/blog/die-verschiedenen-arten-der-below-the-line-werbung/ (09.05.2019).
- Radtke, Bernd (2014): Markenidentitätsmodelle. Analyse und Bewertung von Ansätzen zur Erfassung der Markenidentität, Wiesbaden.
- Rhomert, Alexandra (2019): Gesellschaftsform in Frankreich: Die société per actions simplifiée (SAS) und die Grenzen der Gestaltungsfreiheit. www.connexion-emploi.com/de/a/gesellschaftsform-in-frankreich-die-societe-par-actions-simpli-ee-sas-und-die-grenzen-der-gestaltungsfreiheit (03.06.2019).
- Schach, Annika (2016): Storytelling und Narration in den Public Relations. Eine textlinguistische Untersuchung der Unternehmensgeschichte, Wiesbaden.
- Schallehn, Mike (2012): Identitätsbasierte Führung von Luxusmarken unter besonderer Berücksichtigung der Marken-Authentizität am Beispiel von Bugatti und Maybach. In: Burmann, Christoph/ König, Verena/ Meurer, Jörg (Hrsg.): Identitätsbasierte Luxusmarkenführung. Grundlagen – Strategien – Controlling. Wiesbaden, S. 53-67.
- Schmidt, Detlef/ Vest, Peter (2010): Die Energie der Marke. Ein konsequentes und pragmatisches Markenführungskonzept, 1. Auflage, Wiesbaden.
- Schmid, Michael Christoph / Thieme, Werner M. (2017): MANUFACTUS – kunstvolle Handarbeit als identitätsprägendes Merkmal von Luxusmarken am Beispiel der Por-

- zellan Manufaktur Nymphenburg. In: Thieme, Werner M. (Hrsg.): Luxusmarkenmanagement. Grundlagen, Strategien und praktische Umsetzung, Wiesbaden.
- Schroder, Jan (2018): Chanel legt erstmals Zahlen vor. Jahresumsatz erreicht fast 10 Millionen US-Dollar. www.fashionunited.de/nachrichten/business/chanel-legt-erstmals-zahlen-vor-jahresumsatz-erreicht-fast-zehn-milliarden-us-dollar/2018062525737 (15.06.2019).
- Seitz, Janine (2013): Fair: Von der Nische zum Mainstream. www.zukunftsinstitut.de/artikel/fair-trade-von-der-nische-zum-trend/ (23.05.2019).
- Slavik, Angelika (2016): Warum wir Geld für Luxus ausgeben. www.sueddeutsche.de/leben/konsum-warum-wir-geld-fuer-luxus-ausgeben-1.2846821 (31.05.2019).
- Statista (2019a): Bekleidung Europa. www.de.statista.com/outlook/90000000/102/bekleidung/europa (29.04.2019).
- Statista (2019b) : Umsatz mit Luxusgütern weltweit bis 2018. www.de.statista.com/statistik/daten/studie/76801/umfrage/umsatz-der-luxusgueterindustrie-weltweit-seit-1995/ (01.06.2019).
- Terra, Caitlyn (2018): McKinsey: Das erwartet die Modebranche 2019. www.fashionunited.de/nachrichten/mode/mckinsey-das-erwartet-die-modebranche-2019/2018120730273 (23.05.2019).
- Textilwirtschaft (2016): Die größten europäischen Modemarken-Anbieter 2016. www.textilwirtschaft.de/news/media/10/Rangliste-2016-pdf-95380.pdf (29.04.2019).
- Textilwirtschaft (2017): Die größten europäischen Modemarken-Anbieter 2017. www.textilwirtschaft.de/news/media/13/Rangliste-2017-pdf-120458.pdf (29.04.2019).
- Thieme, Werner M. (2017): Luxusmarkenmanagement. Grundlagen, Strategien und praktische Umsetzung, Wiesbaden.
- Thilo, Isabelle (2017): Identitätsorientierte Markenführung im Tourismus. Entwicklung eines internen Markenführungsmodells für Destinationen, Wiesbaden.
- Thonemann, Jannick / Farkas, Thomas: (2019): Recht und Praxis: Die Folgen eines Hard Brexit für Modeunternehmen. www.fashionunited.ch/nachrichten/business/die-folgen-eines-hard-brex-it-fuer-modeunternehmen/2019031817700 (23.05.2019).
- Van den Broek, Wendela (2019): Wer ist Virginie Viard? www.fashionunited.ch/nachrichten/personen/wer-ist-virginie-viard/2019022017423 (05.06.2019)
- Walling, Russel-Edward (2011): 50 Schlüsselideen Management, Heidelberg.
- Weber, Mathias (2013): Die eigene Markenidentität als Schlüssel. Luxusmarken-quo vadis? www.gmkmarkenberatung.de/files/inhalte/wissen/pdf_markenstandpunkte/markenst

and-

punkt_luxusmarken_fokussierung_auf_die_eigene_markenidentitaet_als_schluesel.pdf (01.06.2019).

Willrodt, Karsten (2004): Markenkompetenz: Konzeption und empirische Analyse im Industriegüterbereich, 1. Auflage, Wiesbaden.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Annika Engel