
BACHELORARBEIT

Ellen Cord

**Markenmanagement und
Nachhaltigkeit in der
Modeindustrie**

2016

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Markenmanagement und Nachhaltigkeit in der Modein- dustrie

Autor/in:
Ellen Cord

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM12wD5-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Volker J. Kreyher

Zweitprüfer:
Dipl.-Psych. Christine Stamatis

Einreichung:
Mannheim, 07.01.2016

BACHELOR THESIS

Brand Management and sustainability in the fashion industry

author:
Ellen Cord

course of studies:
Business Management

seminar group:
BM12wD5-B

first examiner:
Prof. Dr. Volker J. Kreyher

second examiner:
Dipl.-Psych. Christine Stamatis

submission:
Mannheim, 07.01.2016

Bibliografische Angaben

Cord, Ellen:

Markenmanagement und Nachhaltigkeit in der Modeindustrie

Brand Management and sustainability in the fashion industry

50 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

Abstract

In dieser Bachelorarbeit wird Markenmanagement und Nachhaltigkeit in der Modeindustrie thematisiert. Ziel ist es grundlegende Erfolgsgrößen und Marketingmaßnahmen zu beleuchten, wie ein erfolgreiches Unternehmen seine Marke mit dem Nachhaltigkeitsgedanken impliziert. Der Megatrend Nachhaltigkeit wird am Praxisbeispiel „Nudie Jeans“ analysiert und hinsichtlich ihrer Innovationsfähigkeit und Kommunikation evaluiert. Der Einsatz vom Megatrend „Individualisierung“ und ein authentischer und transparenter Markenauftritt sind ermittelte Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
2 Modemarketing	3
2.1 Ziele des Modemarketings	4
2.1.1 Strategische Ziele	4
2.1.2 Operative Ziele	8
2.2 Strukturdaten des Modemarkts	11
2.2.1 National	12
2.2.2 International	12
3 Markenmanagement	14
3.1 Ziele des Markenmanagements	14
3.2 Fundamente des Markenmanagements	15
3.2.1 Markenidentität	15
3.2.2 Markenpositionierung	17
3.2.3 Markenbekanntheit	17
3.2.4 Markenarchitektur	18
3.3 Branding	20
3.4 Markenkommunikation	21
3.5 Markenmanagement in der Modeindustrie	24
4 Nachhaltigkeit als Megatrend	27
4.1 Die drei Säulen der Nachhaltigkeit	27
4.2 CSR	28
4.3 Nachhaltigkeit in der Modeindustrie	29
5 Nachhaltigkeit in der Modeindustrie am Praxisbeispiel Nudie Jeans	31
5.1 Das Nachhaltigkeitskonzept von Nudie Jeans	33
5.2 Kommunikation der Marke Nudie Jeans	38
6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlung	41

Literaturverzeichnis	45
Eigenständigkeitserklärung	IX

Abkürzungsverzeichnis

CSR	–	Corporate Social Responsibility
GfK	–	Gesellschaft für Konsumforschung
GOTS	–	Global Organic Textile Standards
H&M	–	Hennes & Mauritz
POS	–	Point of Sale
SEK	–	Schwedische Kronen
SGE	–	Strategische Geschäftseinheit

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Planungsprozess.....	5
Abbildung 2: Marktwachstum-/ Marktanteils- Matrix	7
Abbildung 3: Marketingmix	11
Abbildung 4: Zielpyramide des Markenmanagements	15
Abbildung 5: Markenidentität.....	16
Abbildung 6: Inditex Group.....	19
Abbildung 7: Branding-Dreieck	20
Abbildung 8: Levis Strauss Logo.....	24
Abbildung 9: Nudie Jeans Produktion Darstellung	34
Abbildung 10: Produktionsstandorte	34
Abbildung 11: T-Shirt-Kollektion mit Amnesty International	35
Abbildung 12: "Nudie Jeans Eco-Cycle"	36
Abbildung 13: User Storie von Lee	39
Abbildung 14: Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlung - Visualisierung	41

1 Einleitung

In Peking wurde 2015 erstmals die höchste Stufe des Smog-Alarmes ausgerufen. Schulen und Fabriken blieben tagelang geschlossen (vgl. Tagesschau¹). Der Tschadsee in Zentralafrika ist auf Grund des Klimawandels auf ein Zehntel seiner ursprünglichen Oberfläche geschrumpft (vgl. DW). Fischfang ist kaum möglich, die knappen Ressourcen und die Perspektivlosigkeit der Einheimischen führen zu mehr Terror in der Region (vgl. Zeit).

Im selben Jahr fand die UN-Klimakonferenz in Paris statt. Sie wurde als eine der letzten Chance für die Staatengemeinschaft gesehen, Erderwärmung und Untergang der Weltbevölkerung zu stoppen (vgl. Deutschlandfunk).

Nachhaltigkeit ist ein Megatrend, der eine Entwicklungskonstante für die globale Gesellschaft über mehrere Jahrzehnte darstellt (vgl. Zukunftsinstitut¹). Er prägt zunehmend die Konsumkultur und ist in den letzten Jahren immer mehr in das Bewusstsein der Gesellschaft gerückt (vgl. Zukunftsinstitut²). Der Nachhaltigkeitsgedanke nimmt daher einen immer größeren Stellenwert beim Kaufverhalten ein (vgl. Frauenhofer). Moderne Unternehmen, die die Zeichen der Zeit erkannt haben, beziehen Nachhaltigkeit mit in ihr Unternehmenskonzept ein (vgl. Springer). Diese Unternehmen können neue Käufergruppen für sich gewinnen und ihren Marktanteil dementsprechend steigern.

In Anbetracht einer solchen Marktsituation wird in dieser Bachelorarbeit Markenmanagement und Nachhaltigkeit in der Modeindustrie thematisiert. An Hand des Praxisbeispiels „Nudie Jeans“ sollen Handlungsempfehlungen gefunden werden, wie erfolgreiche Unternehmen ihre Marke managen und was sie für die Nachhaltigkeit leisten. Welche Erfolgsfaktoren sind relevant um eine Modefirma, die nachhaltig produziert, erfolgreich auf dem Markt zu etablieren? Wie kann der Faktor „Nachhaltigkeit“ eingesetzt werden um eine Brand zu stärken?

Das Thema der Arbeit ist in erster Linie durch den Aspekt der Nachhaltigkeit ökologisch relevant. Wenn also ein Unternehmen tatsächlich umweltfreundlich sein kann, so muss es doch auch wirtschaftlich überzeugen, um sich im Konkurrenzkampf gegenüber anderen Unternehmen behaupten zu können. Demzufolge ist die ökonomische Relevanz des Themas immer noch das Hauptanliegen eines jeden Unternehmens.

Das Thema Nachhaltigkeit beinhaltet auch eine soziale Komponente, wie beispielsweise die Ausbeutung von Arbeitern oder Kinderarbeit.

Zu Beginn der Arbeit wird der Aspekt „Modemarketing“ beleuchtet. Es wird auf die Ziele des Modemarketings eingegangen. Danach werden die Strukturdaten des Modemarkts untersucht. Darauf folgend wird das Markenmanagement analysiert. Zuerst wird auf die Ziele des Markenmanagements eingegangen und danach werden die Fundamente wie Markenidentität, Markenpositionierung, Markenbekanntheit und Markenarchitektur untersucht. Nachfolgend wird auf das Branding eingegangen, sowie auf die Markenkommunikation. Um das Kapitel „Markenmanagement“ abzuschließen wird das Markenmanagement in der Modeindustrie näher beleuchtet. Im vierten Kapitel wird auf die Nachhaltigkeit als Megatrend eingegangen. Hier werden die drei Säulen der Nachhaltigkeit, die Corporate Social Responsibility (CSR) und die Nachhaltigkeit in der Modeindustrie analysiert. Abschließend wird auf die Nachhaltigkeit in der Modeindustrie am Praxisbeispiel „Nudie Jeans“ eingegangen. Es wird das Nachhaltigkeitskonzept von Nudie Jeans untersucht, sowie die Kommunikation der Marke Nudie Jeans in ihrer Wirkung bewertet.

2 Modemarketing

„Die Mode, insbesondere die Bekleidungsmode, gehört zu den interessantesten Erlebnisbereichen der Gesellschaft“ (Hermanns/Schmitt/Wißmeier 1991, 5).

Sie prägt wesentlich das tägliche Erscheinungsbild und ist ein faszinierendes Phänomen in unserer Gesellschaft. Der Modemarkt entwickelt sich wie auch andere konsumentenorientierte Märkte immer schneller weiter, deshalb wird es umso wichtiger vor diesem Hintergrund Mode nicht nur zu designen, sondern sie auch zu vermarkten (vgl. Hermanns/Schmitt/Wißmeier 1991, 5). Um Modemarketing definieren zu können, ist es zuerst nötig die Begriffe „Mode“ und „Marketing“ näher zu erläutern.

Der Begriff Mode leitet sich vom lateinischen *modus* ab, das Art und Weise aber auch Regel und Maßstab bedeutet (vgl. LesMads1). Es kann zwischen ursachen- und wirkungsorientierten Ansätzen zur Definition von Mode differenziert werden (vgl. Hermanns/Schmitt/Wißmeier 1991, 15). Auf der einen Seite beschäftigt sich Simmel bei der Modedefinition mit den Ursachen der Mode: „... die Mode ist nichts anderes als eine besondere unter vielen Lebensformen, durch die man die Tendenz nach sozialer Egalisierung mit der nach individueller Unterschiedlichkeit und Abwechslung in einem einheitlichen Tun zusammenführt“ (Simmel 1911, 15). Auf der anderen Seite stehen die wirkungsorientierten Ansätze der Modedefinition. „Im eigentlichen Sinne bedeutet sie den Wandel der Bekleidung und der Alltagsgeselligkeit, der Wohnweise und überhaupt der Gestaltung des ästhetischen Lebens; im weiteren Sinne wird der Ausdruck M. (Mode, Anm. d. Verf.) jedoch auch auf den wiederkehrenden Wandel anderer Verhaltensformen angewendet“ (König 1969, 15). Pesch berücksichtigt hingegen bei der allgemeinen Modedefinition noch drei weitere Komponenten, die Ausbreitung, den Zeitbezug und den Subjektbezug (vgl. Hermann/Schmitt/Wißmeier 1991, 16).

Der Begriff „Marketing“ ist ein Prozess, der von Unternehmen geplant und durchgeführt wird (vgl. Kotler/Armstrong/Wong 2011, 40). Das Ziel ist es, die Bedürfnisse und Wünsche der Konsumenten des Zielmarktes durch das eigene Angebot abzudecken und zu befriedigen (vgl. Wirtschaftslexikon1). In Bezug auf den Modebereich stellt modisch gekleidet zu sein ein Bedürfnis der Gesellschaft dar, welches vom Marketing geweckt und befriedigt werden soll (vgl. Hermanns/Schmitt/Wißmeier 1991, 13). In diesem Zusammenhang ist Marketing auch in der Modeindustrie ein wichtiger Bestandteil. Dementsprechend ist Modemarketing essentiell für ein Unternehmen, das in der globalen Branche „Mode“ agiert.

2.1 Ziele des Modemarketings

Unternehmen brauchen Strategien um sich auf den Märkten behaupten zu können. Wobei jedes Unternehmen individuelle Wege und Strategien wählt um erfolgreich an die gewünschten Ziele zu gelangen (vgl. Kotler/Armstrong/Wong 2011, 150). Ziele können beispielsweise Umsatzsteigerung, Erschließung neuer Märkte, Imageverbesserung, Qualitätsverbesserung, Marktführerschaft, etc. sein (vgl. Kotler/Armstrong/Wong 2011, 150).

Diese Ziele lassen sich nach Hermann in strategische und operative Ziele aufteilen, die im Folgenden näher erläutert werden (vgl. Hermanns/Schmitt/Wißmeier 1991, 42).

2.1.1 Strategische Ziele

Strategische Ziele sind langfristige Ziele, die in der Regel über eine einjährige Betrachtungszeit hinausgehen (vgl. Hermanns/Schmitt/Wißmeier 1991, 44). Unter strategischen Zielen zählt man beispielsweise einen höheren Marktanteil, die Marktführerschaft oder Imageverbesserung (vgl. Hermanns/Schmitt/Wißmeier 1991, 44). Die gründliche Planung der strategischen Ziele hilft Veränderungen vorauszusagen, damit Unternehmen auf diese schneller reagieren können (vgl. Kotler/Armstrong/Wong 2011, 150).

Im Folgenden werden drei Strategien vorgestellt, welche zur langfristigen Planung gehören. Sie beziehen sich auf verschiedene Faktoren die ein Unternehmen beeinflussen. Zuerst wird eine strategische Planung vorgestellt, welche sich mit dem Prozess der Strategieentwicklung innerhalb des Unternehmens beschäftigt. Danach wird die SWOT-Analyse vorgestellt, welche bei der Planung auch die Unternehmensumwelt berücksichtigt. Zuletzt untersucht man mit Hilfe der Marktwachstum-/ Marktanteils-Matrix die Produkte eines Unternehmens.

Der Planungsprozess ist ein Element der strategischen Planung eines Unternehmens, welche die Ziele, wie Marktführerschaft oder Imageverbesserungen in eine Strategie umwandelt und Handlungsempfehlungen gibt (vgl. Kotler/Armstrong/Wong 2011, 159). Nach Kotler ist er in vier Stufen aufgeteilt: Analyse, Planung, Implementierung und Kontrolle. Zwischen diesen Stufen existieren Zusammenhänge und Rückkopplungen. In Abbildung 1 wird diese langfristige Planung dargestellt. Um die Zusammenhänge zu begreifen werden nachfolgend die vier Stufen des Planungsprozesses detailliert erläutert.

Analyse:

Im Planungsprozess wird zuerst die Unternehmenssituation analysiert. Das Umfeld wird intensiv beobachtet und ausgewertet. Risiken und Geschäftschancen werden erkannt. Die Analyse bringt für die nächste Stufe im Planungsprozess Informationen und Input (vgl. Kotler/Armstrong/Wong 2011, 159).

Planung:

Im zweiten Schritt wird eine strategische Planung entwickelt. Die Marketingplanung gibt dann Marketingstrategien vor, die die Erreichung der strategischen Ziele ermöglichen sollen (vgl. Kotler/Armstrong/Wong 2011, 159).

Implementierung:

In dieser Stufe werden die entwickelten strategischen Pläne in die Tat umgesetzt. Diese sollen die Ziele und Vorstellungen des Unternehmens erfüllen (vgl. Kotler/Armstrong/Wong 2011, 159).

Kontrolle:

Die Kontrolle soll die Ergebnisse messen und mit den Zielen des Unternehmens vergleichen. Falls Diskrepanzen und Fehler auftreten, werden diese korrigiert (vgl. Kotler/Armstrong/Wong 2011, 159).

Die Ergebnisanalyse liefert Informationen für den Rückkopplungsprozess. Dieser Prozess nimmt Korrekturen vor, die die anderen Stufen des Planungsprozesses beeinflussen (vgl. Kotler/Armstrong/Wong 2011, 159).

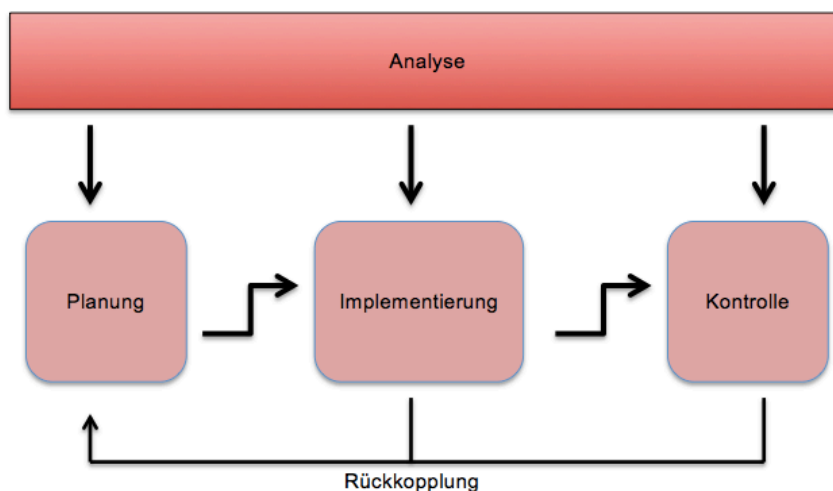


Abbildung 1: Planungsprozess

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kotler/Armstrong/Wong 2011, 159

Planungsprozesse sollen den Unternehmen helfen eine klare Richtung aufzuzeigen und das Ziel des Soll-Zustands zu erreichen. Doch im Laufe der Jahre werden sich die Märkte und das Umfeld verändern, welches auch das Konkurrenzumfeld wandelt (vgl. Kotler/Armstrong/Wong 2011, 160). Beispielsweise veränderte sich das Verbraucherverhalten durch die Digitalisierung (vgl. Handel im Wandel). Die Verbraucher kauften nun über Online-Shopping ihre Mode ein (vgl. Online-Handel). Das bekannte Versandhaus Otto musste dementsprechend vom Versand zum Online-Shopping wechseln, um die Zielgruppe zu halten (vgl. Spiegel).

Unternehmen müssen deshalb stetig ihre Ziele und Strategien neu definieren. Die Branche, in der das Unternehmen tätig ist, muss stets beobachtet und mit dem Unternehmensziel im Einklang gebracht werden (vgl. Kotler/Armstrong/Wong 2011, 160).

Hierfür ist die SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ein wichtiger Bestandteil für die strategischen Ziele. Sie vereint die Stärken und Schwächen des Unternehmens mit den Chancen und Risiken des Marktes (vgl. Esch/Herrmann/Sattler 2013, 168).

Die Beurteilung der Markt- und Unternehmensgegebenheiten verlangt eine umfassende Untersuchung der Kundenbedürfnisse und der Konkurrenzsituation. Mithilfe der SWOT-Analyse werden erfolgskritische Faktoren aus der internen (Vertriebsstruktur, Produktspektrum, Marktanteil) und externen (Markttrend, neue Technologien, Aktivitäten der Konkurrenz) Analyse aufgezeigt (vgl. Kotler/Armstrong/Wong 2011, 172).

Die Stärken-Schwächen-Analyse bewertet die Vorteile (Stärken) und Nachteile (Schwächen) eines Unternehmens, meist in Bezug zu seinem wichtigsten Konkurrenten (vgl. Esch/Herrmann/Sattler 2013, 169).

Bei der Chancen-Risiken-Analyse geht es um eine frühzeitige Identifizierung von Entwicklungen des Marktes und der Konkurrenz, die mit den Stärken und Schwächen des Unternehmens zusammentreffen (vgl. Esch/Herrmann/Sattler 2013, 169). Eine Auswertung dieser Analyse hilft dem Unternehmen rechtzeitig vorteilhafte strategische Entscheidungen für das Unternehmen zu treffen. Dies bringt einen enormen Wettbewerbsvorteil mit sich, da man schneller als die Konkurrenten agieren kann (vgl. Kotler/Armstrong/Wong 2011, 172). Um auch die einzelnen Produkte strategisch planen zu können, hilft die dritte relevante Analyse der strategischen Ziele. Diese Analyse gibt Empfehlungen für das weitere Vorgehen der Produkte des Unternehmens.

In Abbildung 2 wird die Marktwachstums-/ Marktanteils-Matrix der Boston Consulting Group gezeigt. Sie hat zum Ziel die Position der strategischen Geschäftseinheiten (SGE) innerhalb der zweidimensionalen Matrix darzustellen. Eine SGE ist eine Teileinheit des Unternehmens mit separaten Zielen, die in einem unternehmungsexternen Marktsegment unabhängig von anderen Teilgebieten der Unternehmung agieren kann (vgl. Kotler/Armstrong/Wong 2011, 175).

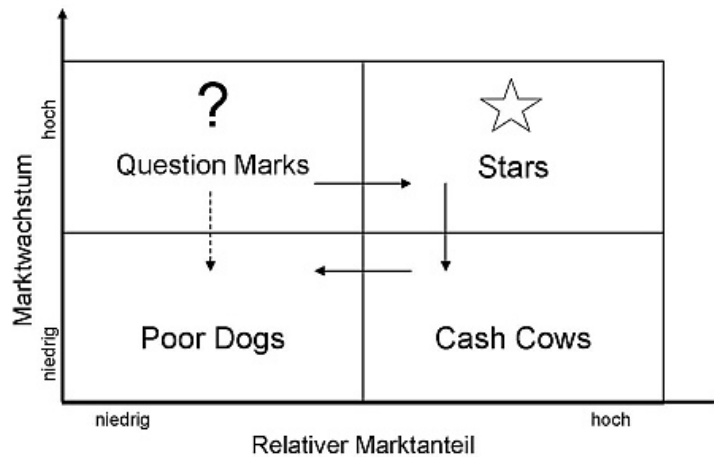


Abbildung 2: Marktwachstum-/ Marktanteils- Matrix

Quelle: Abbildung 2 - Matrix

Stars:

Die „Stars“ befinden sich in einem Wachstumsmarkt und besitzen einen hohen Marktanteil. Um das rapide Wachstum dieser SGE zu finanzieren sind hohe Investitionen nötig. Falls sich das Wachstum verlangsamt, können „Stars“ zu „Cash Cows“ werden (vgl. Esch/Herrmann/Sattler 2013, 179).

Cash Cows:

Hierbei handelt es sich um eine SGE mit einem hohen Marktanteil, jedoch weisen diese kein besonderes Marktwachstum auf. Sie generieren erhebliche Umsätze und Gewinne, die für andere SGE investiert werden können (vgl. Esch/Herrmann/Sattler 2013, 179). Möglicherweise ist anzunehmen, dass vielleicht das Jeansmodell „501“ von Levi ein „Cash Cow“ für das Unternehmen darstellt. Das Modell ist wohl die bekannteste Jeans von Levi und wird seit mehreren Jahrzehnten in nahezu unveränderter Form hergestellt (vgl. Levi – 501).

Question Marks:

„Question Marks“ sind SGE, die aus Nachwuchsprodukten bestehen. Sie weisen einen niedrigen Marktanteil auf, zeichnen sich jedoch durch ein hohes Marktwachstum aus. Sie benötigen Investitionen um ihren Marktanteil auszubauen. Unternehmen müssen entscheiden, ob diese SGE Potenzial haben zu Stars sich weiter zu entwickeln oder ob man sie lieber aufgeben sollte. Beispielsweise könnte vielleicht hier die neu erschienene Kollektion von Levis „Revel“ ein „Question Mark“ sein. Sie soll dem Kunden eine neue Möglichkeit geben, die perfekte Passform für sich zu finden (vgl. Levis – Revel).

Poor Dogs:

Die „Poor Dogs“ weisen ein niedriges Marktwachstum auf bei gleichzeitig niedrigem Marktanteil. Diese SGE werfen fast keine Gewinne ab. Diese geringen Gewinne sollte man in „Question Marks“ oder „Stars“ investieren. Weisen die „Poor Dogs“ nur Verluste auf, ist es naheliegend über Desinvestitionsstrategien zu entscheiden, sofern sie das Unternehmen nicht negativ beeinflussen (vgl. Esch/Herrmann/Sattler 2013, 180).

Esch empfiehlt in „Stars“ zu investieren, bei „Poor Dogs“ schnelle Desinvestitionsstrategien zu finden, die „Cash Cows“ zur Generierung finanzieller Mittel heranzuziehen und für die „Question Marks“ schnelle Entscheidungen zu treffen für eine Investition oder Desinvestition (vgl. Esch/Herrmann/Sattler 2013, 180).

Die Marktwachstum-/ Marktanteils-Matrix wird jedoch oft kritisch betrachtet, da das Modell sehr einfach dargestellt wird und folglich nicht alle Kriterien berücksichtigt werden können (vgl. Leadvise). Es wird kritisiert, dass Marktwachstum und Marktanteil durch Investitionen deutlich abhängig sein können. Demzufolge ist Marktwachstum keine messbare Momentaufnahme und der Marktanteil kann nicht nur am Umsatz gemessen werden (vgl. Leadvise). Außerdem ist fraglich wo die Grenzen zwischen den Quadranten der Matrix gezogen werden sollen (vgl. Leadvise).

2.1.2 Operative Ziele

Nachdem die Marketingziele fixiert und auf ihnen aufbauend die strategischen Ziele definiert worden sind, ist die Formulierung der operativen Ziele notwendig. Sie sind für die Umsetzung der Ziele und Strategien am Markt richtungsweisend. Die operativen Ziele des Marketings werden auch instrumentale Fragen des Marketings oder auch Marketingmix genannt (vgl. Becker 2013, 485). Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der

Marketingmix die operative Seite der Marketing-Konzeption bzw. die maßnahmenorientierte Umsetzung strategischer Ziele darstellt (vgl. Becker 2013, 485).

Der Marketingmix wird auch als eine Gesamtheit steuerbarer taktischer Werkzeuge eines Unternehmens verstanden (vgl. Kotler/Armstrong/Wong 2011, 191). Sie werden kombiniert eingesetzt, um beispielsweise den Umsatz auf dem Zielmarkt zu steigern. Sie werden als Marketinginstrumente bezeichnet und lassen sich in vier Gruppen, die sogenannten „4 P's“, aufteilen: Produkt, Preis, Platzierung und Promotion (vgl. Kotler/Armstrong/Wong 2011, 192). Sie werden im Folgenden näher erläutert.

Das Produkt:

Die Unternehmensleitung muss alle seine Leistungen auf die Bedürfnisse des Marktes abstimmen, um die Nachfrage mit seinem Produkt oder seiner Dienstleistung zu erfüllen. Dabei muss man auch die produktbegleitende Dienste, wie Garantieverprechen oder Beratungsleistung, beachten. Produktinnovationen können das Unternehmen voran treiben und zum Unternehmenswachstum beitragen, wenn der richtige Markteintrittszeitpunkt gefunden worden ist und das neue Produkt weitere Bedürfnisse und Nachfragen der Kunden erfüllt (vgl. Kotler/Armstrong/Wong 2011, 192).

Der Preis:

Der Preis ist das, was der Kunde für das Produkt oder die Dienstleistung letztendlich bezahlt. Bei der Preisbildung muss man die Kostenstrukturen des Unternehmens, die Kundenvorstellungen und die Preisgestaltung der Konkurrenz beachten. Die Preispolitik hat zum Ziel, mit einer optimalen Preisgestaltung die maximale Zahlungsbereitschaft der Kunden zu erreichen. Preisvariationen sind meist Maßnahmen, die getroffen werden müssen, da der gewünschte Preis eines Unternehmens nicht durchgängig gefordert werden kann. Darunter versteht man Prämien -, Rabatt- oder Promotionpreise (vgl. Kotler/Armstrong/Wong 2011, 192).

Die Platzierung:

Bei diesem Marketinginstrument, welches auch oft „Distribution“ genannt wird, wird über den Zugang und die Verfügbarkeit des Produkts entschieden. Die Absatzwege und die logistische Ausgestaltung des Vertriebs richten sich nach der Zielgruppe. Die Verfügbarkeit soll für den Kunden sichergestellt werden (vgl. Kotler/Armstrong/Wong 2011, 192).

Die Promotion:

Die Promotion, oft als „Kommunikation“ bezeichnet, soll die Vorzüge des Produktes dem Kunden kommunizieren. Sie stellt das Sprachrohr des Unternehmens dar und wird angesichts der heutigen Informationsflut immer wichtiger. Diese Maßnahme des Marketingmix soll das Angebot am Markt sichtbar machen und die spezifischen Vorteile kundengerecht kommunizieren. Auf die Markenkommunikation wird in 3.4 näher eingegangen (vgl. Kotler/Armstrong/Wong 2011, 192).

In Abbildung 3 wird verdeutlicht, dass die „4 P's“ als Gesamtheit eingesetzt werden und jeder Bereich gleichwertige Beachtung finden muss. Mit der richtigen Festlegung eines Marketingmix können Unternehmen mit dem richtigen Produkt, mit dem richtigen Preis, am richtigen Ort und mit der richtigen Kommunikation erfolgreich sein und den Umsatz am Markt steigern. Ein passendes Beispiel für einen einheitlichen Marketingmix könnte möglicherweise das Unternehmen H&M sein. Im Bereich Produkt bietet H&M den Konsumenten ein umfangreiches Sortiment mit sechs Hauptbereichen an: Frauen-, Männer- und Kindermoden, Divided, Denim und Kosmetik (vgl. Marketingmix – H&M). Zusätzlich werden Schuhe und Accessoires angeboten, sowie Zusammenarbeiten mit Designern. Der Preis orientiert sich an einer Niedrig- bis Mittelpreispolitik (vgl. Marketingmix – H&M). Das Unternehmen bietet der Zielgruppe verschiedene Preisvariationen, wie beispielsweise zu bestimmten Sale-Phasen, oder Rabattaktionen beim Online-Shopping (vgl. Marketingmix – H&M). Beim nächsten Marketinginstrument platziert sich das Unternehmen H&M durch die Nutzung von drei Vertriebskanälen: Filialien, Online-Shop und Katalog (vgl. Marketingmix – H&M). H&M kommuniziert über folgende Kanäle: TV-Werbung, Plakatwerbung, Werbemaßnahmen von „Testimonials“ sowie aktuelle Kommunikationsplattformen wie Twitter, Instagram und Facebook (vgl. Marketingmix – H&M).

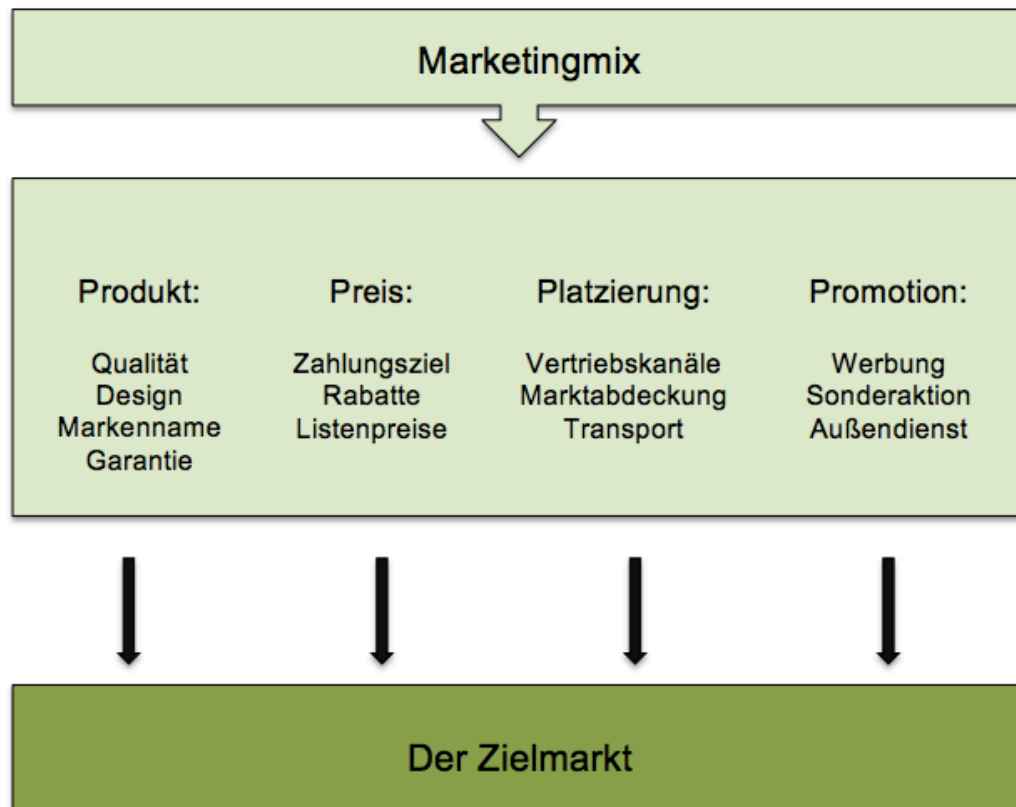


Abbildung 3: Marketingmix

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kotler/Armstrong/Wong 2011, 192

2.2 Strukturdaten des Modemarkts

Um die Strukturen des Modemarkts zu beschreiben, ist vorab eine Unterteilung in die Textil-, Bekleidungs- und Schuhindustrie notwendig. Vernachlässigt werden Modeschmuck, Accessoires und ähnliche Branchen, da typische Strukturen beschrieben werden sollen.

Man kann von einem Industriezweig „Bekleidung“ nur eingeschränkt sprechen, da der Modemarkt sich längst enorm vergrößert und spezialisiert hat (vgl. Hermanns/Schmitt/Wißmeier 1991, 167).

Der Unterschied zwischen dem Modemarkt und den anderen Branchen liegt hauptsächlich darin, dass mindestens zweimal im Jahr die komplette Produktpalette und das gesamte Sortiment erneuert wird. Die Saisonplanung, die mindestens Frühjahr-Sommer und Herbst-Winter beinhaltet, organisiert für jedes Jahr die Kollektionserstellung. Die Planung umschließt die Bereiche der Erstellung einer Kollektion bis zur Auslieferung an den Handel (vgl. Hermanns/Schmitt/Wißmeier 1991, 168).

Der Modemarkt lässt sich in „national“ und „international“ aufteilen. Auf diese zwei Bereiche des Modemarkts wird im Folgenden näher eingegangen.

2.2.1 National

Seit der Deutschen Wiedervereinigung am 3. Oktober 1990 gab es extreme Veränderungen auf dem deutschen Modemarkt. Die Stückzahlen im Verkauf gingen massiv zurück. Einen zweistelligen Rückgang im Prozentbereich haben Marktforscher beobachtet.

„Laut Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) wurden etwa im vergangenen Jahr knapp 40% weniger Stück Bekleidung, Accessoires, Schuhe, Haus- und Heimtextilien in Deutschland gekauft als 1991“ (vgl. Textilwirtschaft). Im Gegensatz dazu stiegen die Preise für Bekleidung seit 1991 bis heute um 16,2%. 2014 mussten die Verbraucher für die Posten „Miete“, „Energie“, „Lebensmittel“ und „Verkehr“ 51,9% mehr zahlen als im Jahr der deutschen Wiedervereinigung. Im Vergleich hierzu ist hingegen der Preisanstieg für Bekleidung eher gering (vgl. Textilwirtschaft).

Die „Bread-and-Butter“ in Berlin, eine der bekanntesten Modemessen Deutschlands, musste Ende 2014 Insolvenz anmelden. Schon seit einigen Jahren muss die deutsche Textilwirtschaft mit Umsatzeinbußen klar kommen (vgl. Ruhland 2002, 5). Große Familienunternehmen, wie Strenesse, leiden unter dem Niedergang der nationalen Modebranche (vgl. Die Welt).

Die Konsumenten am deutschen Modemarkt sind interessierter und modebewusster geworden, was neue Designer und Marken angeht (vgl. König 2013, 113). Jedoch ist es kein Vergleich zum internationalen Modemarkt, auf dem im nächsten Unterpunkt eingegangen werden soll.

2.2.2 International

Mode hat wirtschaftlich große Bedeutung, wie z.B. in Mailand oder Paris. Grund dafür dürfte die Tatsache sein, dass Mailand und Paris zu den „Big Four“ gehören. Die „Big Four“ sind die weltweit wichtigsten Austragungsorte von Modeschauen von etablierten Topmarken. Dazu gehören Paris, Mailand, New York und London (vgl. König 2013, 112).

Ausschlaggebend dafür, dass diese Städte zu den Modemetropolen gehören, ist ihre gute Vernetzung innerhalb des Modemarktes. Designer und Unternehmen gehen Kooperationen ein und vernetzen sich international.

Deutschland wird international noch zu wenig geschätzt und deshalb als potenzieller

erfolgsversprechender Modemarkt nicht ernst genommen. Die „Mercedes Benz Fashion Week“ in Berlin sollte Deutschland helfen, sich auch international als Modemetropole zu etablieren. Die Modewochen sind wichtige Tage im Jahr, die in Mailand oder Paris für den Modemarkt einen großen und wertvollen Stellenwert haben (vgl. König 2013, 112).

Jungdesigner, die erfolgreich im Modemarkt arbeiten wollen, wechseln meist zu internationalen Unternehmen, die auch eine große Präsenz in den „Big Four“- Städten haben. In Deutschland haben es Jungdesigner sehr schwer. Hier gibt es bisher keine Plattform, auf der Prêt-à-Porter-Mode präsentiert werden könnte. Die Berlin Fashion Week ist daher eine Hoffnung für den nationalen, aber auch internationalen Modemarkt.

3 Markenmanagement

Unter „Markenmanagement“ kann man auch die Begriffe „Markenführung“ und „Markenpolitik“ synonym verwenden. Im Mittelpunkt der Markenführung steht die Marke. Deshalb ist es unumgänglich den Begriff „Marke“ zuerst zu definieren.

Nach dem klassischen Verständnis ist eine Marke lediglich ein physisches Kennzeichen für die Herkunft eines Artikels (vgl. Mellerowicz 1963, 39). Die Markierung hilft dem Konsumenten zu erkennen, wer der Hersteller bzw. Anbieter eines Produkts oder einer Dienstleistung ist (vgl. Esch 2003, 19). Des Weiteren kann eine Marke als ein in der Psyche des Konsumenten verankertes Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung sein. Das dem zugrunde liegende Leistungsversprechen, muss dem Kunden auch eine gleichbleibende oder verbesserte Qualität anbieten (vgl. Mefert/Burmann/Koers 2002, 6). Folglich existiert die Marke ausschließlich im Kopf des Konsumenten und ist damit immateriell. Es sind Vorstellungsbilder, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und somit das Wahlverhalten der Zielgruppe bzw. des Konsumenten beeinflussen sollen (vgl. Esch 2003, 23).

An diese Vorstellungsbilder knüpft das Markenmanagement an. Für Unternehmen ist es sinnvoll an den in den Köpfen abgespeicherten Vorstellungen von der Marke anzuknüpfen und diese zu Gunsten der Marke weiter aufzubauen und zu entwickeln (vgl. Esch 2003, 24).

Die Markenführung hat zum Ziel, das eigene Angebot aus der großen Masse gleichartiger Angebote auf dem Markt unverwechselbar hervorzuheben und damit eine eindeutige Zuordnung zu dieser Marke zu ermöglichen (vgl. Absatzwirtschaft).

Um diese Ziele zu erreichen erfordert es Disziplin, Umsicht und Kontinuität (vgl. Schimansky 2004, 34).

3.1 Ziele des Markenmanagements

Es gibt drei sich gegenseitig beeinflussende Ziele in der Markenführung, die in Abbildung 4 anhand einer Pyramide verdeutlicht wird. Das Globalziel eines Unternehmens unterscheidet sich in ökonomische und verhaltenswissenschaftliche Ziele (vgl. Esch 2003, 55). Das Globalziel ist die Existenzsicherung des Unternehmens und das stellt somit den Erhalt bzw. die Steigerung des Unternehmenswertes dar (vgl. Hahn/Taylor 2006, 13). Der Markenwert, bezeichnet den monetären Wert einer Marke, soll von den ökonomischen

Zielen gesteigert werden. Dieser basiert auf dem von den Nachfragern wahrgenommenen Nutzensvorsprung (vgl. Meffert 2005, 9). Den Absatz einer Marke erhöhen und den preispolitischen Spielraum vergrößern, das sind die ökonomischen Ziele des Markenmanagements. Der daraus resultierende Markenwert trägt wiederum zur Erreichung des Globalziels des Unternehmens bei (vgl. Esch 2014, 55).

Dafür dass Konsumenten sich für die Marke des Unternehmens entscheiden, obwohl u.U. deutliche Preisunterschiede vorliegen, sind gewisse Sozialtechniken erforderlich. Sie kennzeichnen sich durch systematische und zielgerichtete Beeinflussungen von Konsumenten. Diese qualitativen Größen wären beispielsweise das Image oder die Bekanntheit einer Marke (Esch 2003, 56).

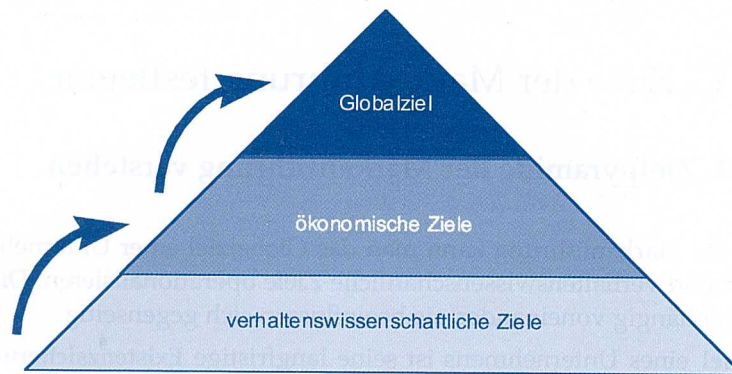


Abbildung 4: Zielpyramide des Markenmanagements

Quelle: Esch 2003, 62

3.2 Fundamente des Markenmanagements

3.2.1 Markenidentität

Die „Wurzeln“ der Marke sind ihre Identität (vgl. Esch 2003, 84). Sie bringt zum Ausdruck, wofür eine Marke steht und was diese ausdrücken möchte. Die Markenidentität soll die Eigenschaften von Unterscheidbarkeit, Unverwechselbarkeit und Einmaligkeit beinhalten. Sie spiegelt demnach das Selbstbild des Unternehmens wieder (vgl. Esch 2003, 84).

Eine Marke kann eine eigene Persönlichkeit und bestimmte Identitätsmerkmale aufweisen, die Konsumenten nur mit dieser Marke oder diesem Produkt assoziieren.

In Abbildung 5 ermöglichen sechs konstitutive Komponenten eine umfassende Beschreibung der Markenidentität für ein internes Führungskonzept (vgl. Bur-

mann/Halaszovich/Hemmann 2012, 44). Sie bestehen aus den sechs Komponenten Vision, Persönlichkeit, Werte, Kompetenzen, Herkunft und Leistungen. Sie bilden zusammen die Markenidentität und das daraus resultierende Selbstbild der Marke. Das Selbstbild beschreibt interne strategische Vorstellungen des Unternehmens und soll Markenassoziationen bei den Konsumenten entstehen lassen (vgl. Esch – Markenidentität).

Gegenüber der Markenidentität wird das Markenimage dargestellt. Das Markenimage verdeutlicht das Fremdbild der Marke aus Sicht der Anspruchsgruppen. Das Fremdbild formt sich erst langfristig über Lernprozesse und stellt somit die Marke in einer subjektiven Sicht der Konsumenten dar (vgl. Esch 2003, 84).

Die Markenherkunft bildet die Basis für die Identität. Ohne diese Komponente würde der Marke ein Bezugspunkt zur Selbstreflexion fehlen. Die Kompetenzen stellen die Leistungen der Marke klar. Was verspricht sie den Konsumenten? Die Markenwerte, wie Glaube, Religion, Kultur und Traditionen repräsentieren, woran die Marke glaubt. Der Kommunikationsstil wird von der Markenpersönlichkeit beeinflusst. Hier wird über verbalen und non-verbalen Kommunikationsstil entschieden. Die Vision einer Marke zeigt dem Konsumenten, wohin sie will. Die Herkunft und Vision der Marke bilden den zeitlichen Rahmen für die übrigen Komponenten (vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, 45). Sie stellen die Basis für eine anhaltende Entwicklung und Anpassung der Markenidentität dar.

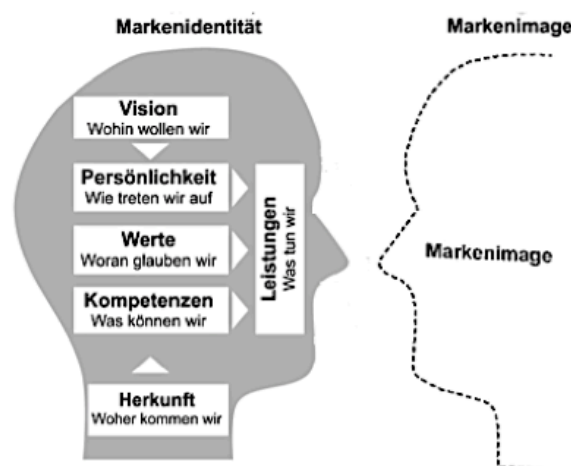


Abbildung 5: Markenidentität

Quelle: Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, 45

Eine starke Markenidentität ist die Voraussetzung für Verlässlichkeit. Sie schafft Glaubwürdigkeit, da sie klare Erwartungen generiert und diese auch umsetzt.

3.2.2 Markenpositionierung

Ein wichtiger Bestandteil des Markenmanagements ist die Markenpositionierung. Die Positionierung soll dem Unternehmen ermöglichen zu zeigen für was die Marke steht, was sie von den Wettbewerbern abgrenzt und warum die Konsumenten sich für diese Marke entscheiden sollen (vgl. Esch-Brand). Die Markenpositionierung soll einzigartige Vorstellungsbilder und kaufrelevante Assoziationen bei den Nachfragern schaffen (vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, 100). Man ist geneigt anzunehmen, dass beispielsweise die Marke Chanel so positioniert ist, dass Konsumenten mit dieser Marke Luxus verbinden. Chanel steht für hohe Qualität und Schönheit, welche wichtige Attribute für die Markenpositionierung sein könnten. Demnach veranschaulicht die Markenpositionierung die Stellung der Marke in den Köpfen der Konsumenten (vgl. Esch 2003, 121).

Durch die hohe und stark zunehmende Austauschbarkeit von Marken wird die erfolgreiche Positionierung erschwert. Die ständig voran schreitende Homogenisierung, d.h. die Angleichung des Markenangebots, führt zu der Wahrnehmung des Konsumenten, dass diese Produkte austauschbar sind (vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, 98).

Vor diesem Hintergrund ist eine professionelle und durchdachte Positionierung für ein erfolgreiches Markenmanagement unverzichtbar. Der Differenzierungswettbewerb in den gesättigten Märkten findet deshalb immer mehr über das Markenimage statt (vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, 102).

Die Positionierung ist auf zwei Arten möglich, entweder konsumentenorientiert oder wettbewerbsorientiert. Bei der konsumentenorientierten Positionierung richtet sich das Unternehmen nach den Idealvorstellungen der Konsumenten. Dies soll die Präferenz für die Marke verbessern. Bei der wettbewerbsorientierten Positionierung soll der Abstand zwischen den Konkurrenzprodukten und dem eigenen Produkt maximiert werden. Dies soll die Austauschbarkeit von Produkten minimieren und die Wettbewerbsintensität erhöhen (vgl. Trommsdorff/Paulssen 1999, 1070).

3.2.3 Markenbekanntheit

Die Markenbekanntheit ist die Grundlage dafür, dass sich Konsumenten ein eigenes Image von der Marke bilden können. Es ist die Voraussetzung für die Entstehung von

Assoziationen; diese vermitteln Vertrautheit und Zuneigung zu der Marke. Erst hier entwickelt der Kunde eine Verbindung zu dem Produkt oder der Dienstleistung und berücksichtigt diese beim Kauf. Somit gilt die Markenbekanntheit als notwendige Bedingung für den Markenerfolg (vgl. Esch 2003, 71).

Bezüglich der Markenbekanntheit wird zwischen der Tiefe, d.h. den Bekanntheitsstufen und der Breite, d.h. den Bekanntheitsfacetten differenziert (vgl. Aaker 1992, 85).

Bei der Tiefe der Markenbekanntheit wird von einer dominierenden und exklusiven Markenerinnerung, wie z.B. bei „Tempo“ bei Papiertaschentüchern, bis hin zu einer passiven Markenbekanntheit gesprochen. Dies ist eine gestützte Wiedererkennung, die nur durch Bilder oder Slogans („Persil wäscht so weiß, weißer geht's nicht.“) durchgeführt wird. Darüber steht die aktive Markenbekanntheit, die in der Erinnerung verankert ist und die intensive Markenbekanntheit, auch Top of Mind genannt. Diese hat eine dominierende Wirkung auf dem Markt wie z.B. die Marke „Coca Cola“ (vgl. Esch 2003, 71).

Die Breite der Markenbekanntheit bezieht sich auf die Kauf- und Verwendungssituation, bei der dem Konsumenten eine Marke einfällt (vgl. Esch 2003, 73).

Die Wiedererkennung ist bei der Markenbekanntheit essentiell. Es wird nur noch zwischen einer aktiven und passiven Markenbekanntheit unterschieden. Bei einer aktiven Markenbekanntheit wird die Marke schon vor dem Kauf in die Kaufentscheidung einbezogen. Bei der passiven Markenbekanntheit wird erst am Point of Sale die Entscheidung getroffen, da erst hier eine Wiedererkennung (Recognition) eintritt (vgl. Esch- Markenbekanntheit).

3.2.4 Markenarchitektur

In der Markenarchitektur werden alle Marken eines Unternehmens in den hierarchischen Aufbau des Markenportfolios sowie dessen Beziehungszusammenhänge eingegliedert. Die Produkt-Markt-Beziehung wird aus strategischer Sicht auch durch die Markenarchitektur definiert (vgl. Wirtschaftslexikon5).

Ziel ist es die Alleinstellungsmerkmale der Marke hervorzuheben und eine Ordnung zwischen Unternehmens-, Sortiments- oder Produktmarken für den jeweiligen Markt oder das Segment herzustellen (vgl. Markenarchitektur).

Mit Hilfe von Kombinationen aus klassischen Markenstrategien wird zwischen Einzelmarken-, Familienmarken- (auch Hausmarken-) und Dachmarkenstrategien differenziert (vgl. Esch 2003, 390).

Hierarchisch gesehen steht eine Dachmarke über alle Produkte eines Unternehmens unter einer einheitlichen Marke, während bei einer Einzelmarken- oder auch Produktstrategie für jedes Produkt nur eine Marke geführt wird. Bei einer Familienmarke werden alle Produkte einer Produktlinie oder eines Produktbereichs zusammengefasst (vgl. Esch 2003, 390).

Ein Beispiel für eine Dachmarke ist das Unternehmen „Inditex Group“. Inditex verbindet die Einzelmarken Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home und Uterqüe unter ihrem Image.

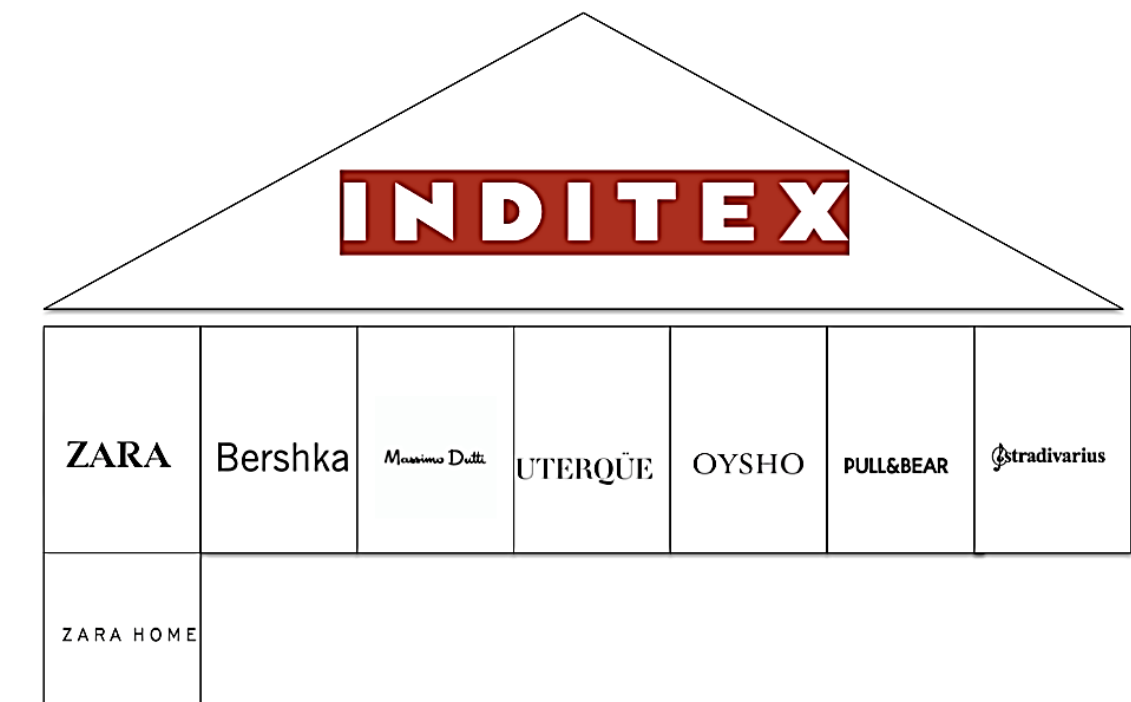


Abbildung 6: Inditex Group

Quelle: Eigene Darstellung

Die Führung von Markenarchitekturen lassen sich in zwei Extreme aufteilen. „Corporate Brands“ führt alle Unternehmensangebote unter der Marke des Unternehmens. Das andere Extrem ist „House of Brands“. Hier wird für jedes Angebot eine neue Marke entwickelt, wie z.B. beim Unternehmen Procter&Gamble.

3.3 Branding

„Branding“ ist ein Begriff, dessen Wurzeln auf nordamerikanische Siedler zurückzuführen ist. Sie brandmarkten ihre Tiere mit eigenen Kennzeichnungen. Diese Brandzeichen ermöglichten es den Siedlern eigene Tiere von fremden unterscheiden zu können (vgl. Esch 2003, 153).

Das Branding soll eine eindeutige Zuordnung von Angeboten zu einer bestimmten Marke ermöglichen und sie aus der Masse herausheben. Es umfasst alle konkreten Maßnahmen zum Aufbau einer Marke (vgl. Esch/ Langner 2001, 441). Durch das Branding soll das Angebot charakteristische Merkmale erhalten und das Image der Marke in den Köpfen der Konsumenten einzigartig und kaufrelevant verankern (vgl. Esch 2003, 155).

Das Branding bedarf einer ganzheitlichen Betrachtung. Die Markierung umfasst dabei drei Gestaltungsformen: Markenname, Markenlogo und Produkt-/ Verpackungsgestaltung.

In Abbildung 6 werden diese Gestaltungsformen abgebildet. Sie bilden zusammen das Branding-Dreieck.

Die menschliche Wahrnehmung erfolgt ganzheitlich, demzufolge entscheidet erst das Zusammenspiel der drei Gestaltungsformen über den Erfolg der Brandingmaßnahmen. Daher müssen diese bestmöglich aufeinander abgestimmt sein um ein ganzheitliches Bild der Marke zu ermöglichen (vg. Esch 2003, 158).

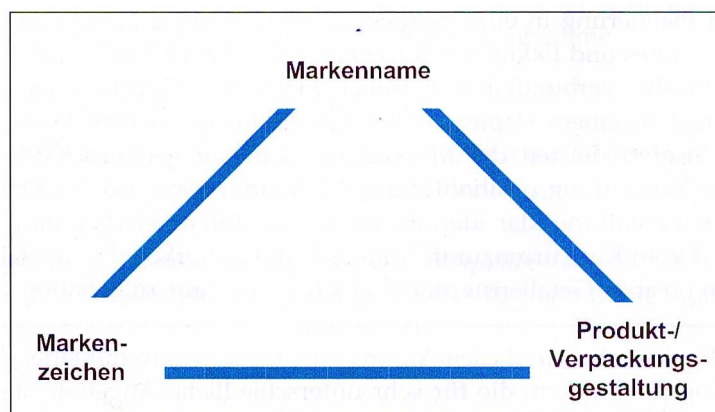


Abbildung 7: Branding-Dreieck

Quelle: Esch 2003, 157

Folgende Qualitätsmerkmale sollen beim Branding berücksichtigt werden:

- Identifikation und Differenzierung: Die Marke soll klar erkennbar sein und sich von der Konkurrenz eindeutig unterscheiden
- Verständlichkeit der Markenpositionierung: Das Branding sollte das angestrebte Markenimage einfach und prägnant vermitteln. Wie beispielsweise bei Langnese das Eis „Cremissimo“, welches erfolgreich die Cremigkeit des Eises unterstreicht
- Akzeptanz bei der Zielgruppe: Die ästhetische Wirkung des Brandings sollte bei der Zielgruppe positiv beurteilt werden
- leichte Erlernbarkeit: zur Förderung des Markenaufbaus sollte das Branding nicht zu komplex und umständlich beschrieben sein
- Schutz des Markennamens und Markenzeichens
- internationale Einsetzbarkeit

3.4 Markenkommunikation

Die Markenkommunikation soll zunächst ein Produkt oder eine Leistung dem Kunden erfolgreich näher bringen. Dies funktioniert über verschiedene Kommunikationsmittel, wie beispielsweise die Werbung. Und gleichzeitig soll eine langfristige Etablierung auf dem Markt erreicht werden (vgl. Markenkommunikation-Definition).

Bevor einzelne Kommunikationsmittel detailliert dargestellt werden – wie man z.B. erfolgreich eine Marke kommuniziert – werden zuerst Ziele und die Kommunikationsinstrumente zur Zielerreichung bestimmt.

Als zentrale Kommunikationsziele gelten der Aufbau der Markenbekanntheit und die Stärkung des Markenimages.

Wie im Punkt 3.2.3 ausgeführt, wird die Markenbekanntheit in aktive und passive Markenbekanntheit unterschieden. Wenn es am POS zur Kaufentscheidung kommt, wird die pas-

sive Markenbekanntheit wirksam. Wird das Bedürfnis des Konsumenten nach einem bestimmten Angebot vor dem Kauf geweckt, handelt es sich um eine aktive Markenbekanntheit (vgl. Esch 2003, 217). Kommunikationsinstrumente dienen dazu eine aktive Erinnerung am POS für den Konsumenten zu schaffen. Hier ist die Wiedererkennung der Marke enorm wichtig.

Für den Aufbau der Markenbekanntheit ist auch eine große Zielgruppe sehr bedeutsam. Über Massenkommunikation durch klassische Werbung wird ein breites Spektrum an Zielgruppen angesprochen (vgl. Esch 2003, 217). Hier spielt das Involvement der Zielgruppe eine große Rolle. Ist die Zielgruppe erfolgreich involviert, wendet diese sich auch interessierter der Markenkommunikation zu. Je stärker eine Zielgruppe involviert ist, desto einfacher ist ein erfolgreicher Aufbau der Markenbekanntheit (vgl. Esch 2003, 217). Je origineller und außerordentlicher die Kommunikation ist, desto mehr Aufmerksamkeit und Beachtung findet die Marke auf dem Markt. Die Bekanntheit wird dadurch weiter aufgebaut (vgl. Esch 2003, 218). Je größer das Konkurrenzumfeld ist, desto mehr Kontakte zu der Zielgruppe sind für den Aufbau der Markenbekanntheit wichtig. Deshalb sollte ein Unternehmen entweder die Massenkommunikation wählen, die sehr viele Kontaktpunkte zur Zielgruppe aufbaut und damit eine breite Zielgruppe erreicht. Oder das Unternehmen entscheidet sich für den persönlichen Kontakt, der eine emotionalere Bedeutung hat. Dies steigert den Aufbau der Markenbekanntheit enorm, jedoch erreicht man eine erheblich geringere Anzahl an Personen.

Das zweite zentrale Kommunikationsziel ist der Aufbau und die Stärkung des Markenimages. Der Aufbau von Markenbekanntheit ist wichtig, diese Bekanntheit jedoch auch zu halten, ist nur durch eine ständige Aktualisierung der Marke möglich. Folgende wichtige Aspekte spielen für die Wahl der Kommunikationsinstrumente eine bedeutende Rolle (vgl. Esch 2003, 218):

Die Erlebnisvermittlung:

Das Markenerlebnis, welches über ein bestimmtes Kommunikationsinstrument an den Konsumenten weitergegeben wird, muss wenn ein emotionales Markenimage aufgebaut werden soll, auch emotional kommuniziert werden. Hier sind beispielsweise Fernsehwerbung und/ oder Events am besten geeignet (vgl. Esch 2003, 218).

Die Einstellung der Zielgruppe zur Marke:

Bei einer negativen Einstellung der Marke gegenüber ist eine durchdachte Wahl eines Kommunikationsinstrumentes wichtig um die Einstellung oder Meinung der Zielgruppe ins Positive zu lenken (vgl. Esch 2003, 219).

Das Involvement einer Zielgruppe:

Ist die Zielgruppe wenig involviert, ist das Interesse an einer Marke gering. Hier muss die Kommunikation viel stärker bildbetonter und unterhaltsamer werden. Ist das Involvement bei der Zielgruppe hoch, möchte diese mehr Informationen über die Marke generieren um auf dem gesättigten Markt Gründe für die Wahl gerade dieser Marke zu finden (vgl. Esch 2003, 219).

Die fünf klassischen Kommunikationsmittel ergeben zusammen einen Kommunikationsmix.

- Werbung: Alle Varianten von nicht persönlicher Präsentation von Marken, Gütern oder Dienstleistungen in Medien (vgl. Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 791). Es ist das auffälligste und bedeutendste Instrument der Medienkommunikation und dementsprechend kostenintensiv (vgl. Wirtschaftslexikon3).
- Verkaufsförderung: Kurzfristige Anreize für die Zielgruppe um den Verkauf zu unterstützen, wie beispielsweise kostenlose Proben.
- Öffentlichkeitsarbeit: Das Ziel der Öffentlichkeitsarbeit, auch Public Relations (abgekürzt: PR) genannt, ist die Bekanntheit als Basis von Vertrauen aufzubauen um Reputation zu erreichen. Vertrauen und Bekanntheit gelten als Erfolgsgrößen, die z.B. Vertragsabschlüsse beeinflussen (vgl. Wirtschaftslexikon4).
- Persönlicher Verkauf: Hierunter versteht man die persönliche Präsentation des Produktes oder der Dienstleistung. Es wird dabei versucht eine persönliche Kundenbeziehung aufzubauen (vgl. Kotler/Armstrong/Wong 2011, 791).
- Direktmarketing: Pflege direkter Beziehungen zu ausgesuchten Kunden um Reaktionen aus dem Markt schnell zu erfassen. Dies geschieht mit Hilfe von Telefon, E-Mail oder auf anderen Kommunikationskanälen (vgl. Kotler/Armstrong/Wong 2011, 791).

Dieser Kommunikationsmix muss einheitlich und zielgerichtet benutzt werden. Die Konsumenten werden täglich mit einer Informationsflut konfrontiert und können aus diesem Grund Botschaften nicht differenzieren. Deshalb ist es umso wichtiger die einzelnen Kommunikationsinstrumente wirkungsvoll zu koordinieren. Für den Kunden ergeben alle Botschaften, die über verschiedene Kommunikationskanäle vermittelt wurden, am Ende ein Gesamtbild. Ist der Kommunikationsmix in sich selbst widersprüchlich oder nicht klar vermittelt worden, verfälscht dies das Bild beim Konsumenten (vgl. Kotler/Armstrong/Wong 2011, 801).

3.5 Markenmanagement in der Modeindustrie

Das Markenmanagement in der Modeindustrie hat auch zum Ziel, das eigene Angebot aus der großen Masse gleichartiger Angebote auf dem Markt unverwechselbar hervorzuheben. Im Mittelpunkt der Markenführung steht die Marke. In der Modeindustrie handelt es sich dem entsprechend um Bekleidungsmarken bzw. Modemarken.

Die Markenidentität bei Modemarken bezieht sich oft auf die eigentlichen „Wurzeln“ der Marke. Wie beispielsweise das bekannte Handelsunternehmen Levis Strauss & Co., welches für ihre Denim-Jeans bekannt ist. Auf der Jeans wird bis heute das Logo (s.h. Abbildung 6) von 1886 der „Two Horses“ gezeigt, die die Stabilität versinnbildlichen sollen (vgl. Levis Strauss).

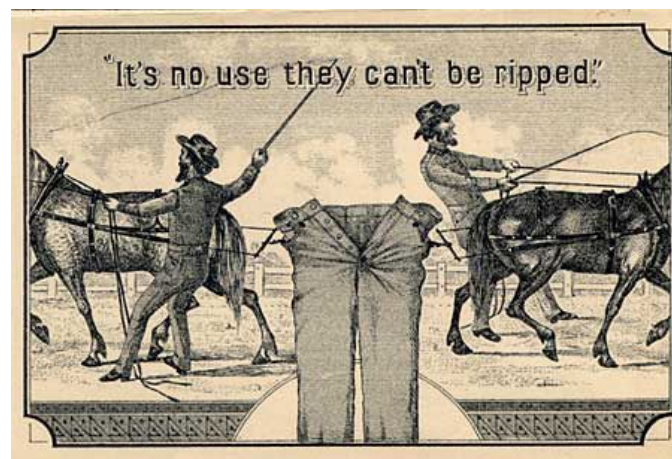


Abbildung 8: Levis Strauss Logo

Quelle: Logo

Heutzutage wird das Logo nicht mehr als Stabilitätsbeweis verwendet, sondern eher als Bezug zu den Ursprüngen der Marke. Levis Strauss & Co. bezeichnet sich selbst als das

„wahre Original“ der Blue Jeans und stellt Innovation und Qualität in den Mittelpunkt seiner Unternehmensphilosophie (vgl. Levis Strauss).

Eine weitere Frage, mit der sich die Unternehmensführung in der Modeindustrie auseinandersetzen muss, ist die Positionierung der Modemarke. Die Positionierung einer Marke soll die Leistung und den „emotionalen Benefit“ widerspiegeln, die der Kunde damit verbindet (vgl. Markenlexikon). Ein Beispiel hierfür ist die Positionierung in den Bereichen „Luxusgüter“ oder „Massenware“. Die Leistung, die eine Luxusmarke dem Konsumenten verspricht, kann Qualität, Status oder auch Zugehörigkeit zu einer sozialen Klasse sein (vgl. Absatzwirtschaft- Luxusmarke). Eine Billigmarke ist im Gegensatz dazu im unteren Preis- und Qualitätsbereich angesiedelt, kann aber durch eine geringere Preisspanne Zielgruppen ansprechen und für sich gewinnen (vgl. Absatzwirtschaft- Billigmarke).

Die oberste Priorität ist somit, dass das Unternehmen zuerst seine Zielgruppe definiert und herausfindet, welche Leistungen und Merkmale seine Marke dem Konsumenten bieten muss. Erst jetzt können Strategien, die zu der Markenidentität passen, entworfen werden (vgl. Modemarketing).

Ein bedeutsamer Teil von Markenmanagement in der Modeindustrie ist die Markenkommunikation. In dieser Phase wird die Marke dem Konsumenten vorgestellt. In der Modeindustrie kann man eine rasante Entwicklung bei den Kommunikationskanälen beobachten. E-Commerce wird für die jüngere Zielgruppe immer wichtiger. Über dieses Kommunikationsmittel erreicht man ein breites Kundenspektrum. Die Kosten sind geringer im Vergleich zur klassischen Fernsehwerbung oder zur Printwerbung. Das „Social Networking“ schafft einen Bezug zu den Konsumenten, in dem die Marke auf Sozialen Netzwerken wie Twitter, Facebook oder Instagram präsent ist (vgl. Modemarketing). Diese neue Art des Involvement der Zielgruppe ist effizient und bietet den Unternehmen Möglichkeiten sich intensiv mit der Zielgruppe zu beschäftigen und Feedback von ihr zu erhalten.

Das Markenmanagement wird durch das wachsende E-Commerce beeinflusst und die daraus resultierenden Entwicklungen des Networkings. Eine dieser Entwicklungen ist die steigende Bedeutsamkeit der Blogger-Szene. Blogger werden als wichtige Trendbotschafter wahrgenommen und überzeugen Konsumenten durch ihre Authentizität und Aktualität (vgl. Markenmacht der Blogger). Einflussreiche Modeunternehmen haben diesen Einfluss wahrgenommen und für sich entdeckt. Zalando z.B. lädt namhafte Blogger zum Shooting ein und fotografiert diese in ihrer eigenen Kollektion in Zusammenarbeit mit Designern von Zalando. Elenora Carisi ist eine italienische Bloggerin, die 2014 in Zusammenarbeit mit Zalando eine Frühjahr/Sommerkollektion entwarf (vgl. Zalando). Sozusagen eine Win-

Win-Situation, da die Blogger über diese Erfahrungen berichten können und die Kleidung meist für eigene Shootings behalten dürfen. Für die Unternehmen wird indirekt geworben und in einem reichweitenstarken Kommunikationskanal ohne großen Budgetaufwand kommuniziert (vgl. Markenmacht der Blogger).

Blogger wirken glaubwürdig und erreichen die Zielgruppe auf einem eher vertrauenswürdigeren Weg als die klassische Werbung und dies ist eine erfolgreiche PR-Strategie.

4 Nachhaltigkeit als Megatrend

Um „Nachhaltigkeit“ als Megatrend zu definieren, muss der Begriff „Megatrend“ zuerst erläutert werden.

Megatrends sind langfristige und übergreifende Veränderungsprozesse, die nicht nur einzelne Segmente oder Bereiche des sozialen Lebens und der Wirtschaft formen, sondern alle Ebenen der Gesellschaft umfassen. Hierzu zählen Wirtschaft und Politik, sowie Wissenschaft, Technik und Kultur (vgl. Zukunftsinstitut¹). Die Prozessdauer wird mit 30 Jahren oder mehr angenommen (vgl. Megatrend-Dokumentation).

Megatrends unterscheiden sich von anderen Trends durch ihre langfristige Wirkungsdauer und Reichweite. Sie sind ein stabiler Treiber des Wandels (vgl. Megatrend).

Zu den heutigen 11 Megatrends zählt man folgende Faktoren: Individualisierung, Silver Society, New Work, Globalisierung, Female Shift, Neues Lernen, Gesundheit, Konnektivität, Mobilität, Urbanisierung und Neo-Ökologie (vgl. Megatrend-Dokumentation).

Der Faktor Neo-Ökologie bedeutet Nachhaltigkeit und Effizienz in allen Bereichen, wie Umweltschutz, Ressourcenschonung, CO₂-Einsparung, Corporate Social Responsibility (vgl. Megatrend- Neoökologie). Der Megatrend umfasst nicht mehr nur die standardisierten nachhaltigen Themen, sondern berücksichtigt auch sozial-ökologische Faktoren (vgl. Zukunftsinstitut¹).

Nachhaltigkeit „beschreibt die Nutzung eines generierbaren Systems auf eine Weise, dass dieses in seinen wesentlichen Eigenschaften erhalten bleibt und sein Bestand auf natürliche Weise regeneriert werden kann“ (Pufé 2012, 20).

Unternehmen unterliegen einem sich globalisierenden Wettbewerb sowie einem zunehmend Ressourcen-, Kosten- und Innovationsdruck. Nachhaltigkeit beeinflusst die Wissenschaft, Wirtschaft und Gesetzgebung, deshalb müssen Unternehmen Nachhaltigkeit umsetzen. Dabei sollten die drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales, die im nächsten Unterpunkt detailliert erklärt werden, berücksichtigt werden.

4.1 Die drei Säulen der Nachhaltigkeit

Die drei Dimensionen: Ökonomie, Ökologie und Soziales sollten gemeinsam und gleichberechtigt betrachtet werden, da sie wechselseitig voneinander abhängig sind (vgl. Pufé 2012, 8).

Die ökologische Nachhaltigkeit:

Sie beschreibt eine Lebensweise, die die natürlichen Ressourcen in dem Maße beansprucht, wie sie sich selbst wieder regenerieren. Die ökologische Nachhaltigkeit hat zum Ziel die natürlichen Ressourcen zu erhalten oder auch ggf. zu erhöhen.

Die ökonomische Nachhaltigkeit:

In diesem Punkt soll die Wirtschaftsweise nachhaltig sein, dass sie dauerhaft betrieben werden kann. Die Gesellschaft sollte wirtschaftlich nicht über ihre Verhältnisse leben, so dass die nachfolgende Generation ohne Einschränkungen weiterleben kann.

Die soziale Nachhaltigkeit:

In der sozialen Nachhaltigkeit wird von einem Staat, einer Gesellschaft erwartet, dass sie Spannungen in Grenzen halten und Konflikte nicht eskalieren lassen. Diese sollten auf einem friedlichen und zivilisierten Weg gelöst werden.

4.2 CSR

Der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) bzw. Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung beschreibt die freiwillige Bereitschaft von Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung, die z.T. sogar über die gesetzlichen Forderungen hinausgeht (vgl. Pufé 2012, 20).

CSR wird als Leitidee interpretiert, die unternehmensspezifisch konkretisiert ist (vgl. Wirtschaftslexikon2).

Ein Unternehmen muss zunächst einmal wirtschaftlich erfolgreich sein. Darüber hinaus wird von ihm erwartet, dass es sich zu seiner gesellschaftlichen Verantwortung bekennt und dieser gerecht wird. Das Unternehmen soll sich als guter Geschäftspartner darstellen und Voraussetzungen für langfristige Erfolge schaffen (vgl. Wirtschaftslexikon2).

Ein strategischer CSR-Ansatz kann auch auf folgende Punkte einen positiven Einfluss haben:

- Er fördert das Risikomanagement, kann Kosten sparen und Zugang zu Kapital schaffen
- Das Zusammenspiel zwischen internen und externen Stakeholdern ermöglicht eine bessere Einstellung auf die Erwartungen der Gesellschaft
- Die Erschließung neuer Marktsegmente

- Die Steigerung von Energie- und Ressourceneffizienz
- Den Aufbau einer Basis für ein nachhaltiges Geschäftsmodell
- Mehr Vertrauen fördert die Schaffung eines neuen Umfelds, sodass das Unternehmen innovativ arbeiten und wachsen kann (vgl. Europäische Kommission).

4.3 Nachhaltigkeit in der Modeindustrie

Die Nachhaltigkeit in der Modeindustrie ist eine immer wichtiger werdende Größe (vgl. Fashion United).

In Kapitel 4 wurde bereits erwähnt, dass zu den 11 Megatrends der heutigen Zeit auch der Faktor „Nachhaltigkeit“ gezählt wird. Sie umfassen alle Ebenen der Gesellschaft, was erklärt, warum nun auch die Modeindustrie vom Nachhaltigkeitsgedanken beeinflusst wird.

Der Name „Faire Mode“ oder englisch „Fair Fashion“ wird meist in diesem Zusammenhang verwendet (vgl. Faire Mode). „Faire Mode“ wird aus natürlichen Materialien hergestellt, die u.a. aus biologischem Anbau oder nachhaltiger Produktion stammen (vgl. Fair Trade). Zur Verarbeitung werden nur natürliche Stoffe verwendet, welche möglichst frei von Schadstoffen sind, wie z.B. Hanf, Baumwolle, Jute, Banane oder Leinen (vgl. Fair Trade). Der gesamte Herstellungsprozess verläuft nach umweltverträglichen Richtlinien. Auch die tierischen Werkstoffe (Schur-, Alpacawolle oder Mohair), die für die Produktion von „Fairer Mode“ verwendet werden, orientieren sich an dieser Richtlinie (vgl. Fair Trade).

Um „Faire Mode“ für interessierte Konsumenten zu kennzeichnen, gibt es Zertifikate welche von international anerkannten Prüfungsinstituten vergeben werden (vgl. Öko-Mode). „Der Global Organic Textile Standard (GOTS) ist als weltweit führender Standard für die Verarbeitung von Textilien aus biologisch erzeugten Naturfasern anerkannt“ (vgl. GOTS). GOTS zertifiziert nur Unternehmen, die die Voraussetzungen und Kriterien für einen zuverlässigen und weltweit gültigen Standard erfüllen (vgl. GOTS). Es werden die Herstellung, Konfektion, Verpackung, Kennzeichnung, der Handel und Vertrieb aller Textilien dabei berücksichtigt. Sie müssen mindestens aus 70% kontrolliert - biologisch erzeugten Naturfasern bestehen (vgl. GOTS). Garne, Stoffe, Bekleidung, Heimtextilien und sonstige Produkte aus textilen Fasern können von GOTS zertifiziert werden (vgl. GOTS).

Im Folgenden wird die Problematik der Nachhaltigkeit in der Modeindustrie geschildert, um begreifen zu können warum Zertifikate wie GOTS notwendig sind.

Die Modebranche wird momentan von zwei gegensätzlichen Fashion-Typen geprägt – der Fast-Fashion und der Slow-Fashion (vgl. Fast-Fashion). Fast-Fashion beschreibt Mode, die schnelllebig und nur für einen kurzen Zeitraum in den Läden zu finden ist. Sie ist meist von den kurzlebigen Trends der aktuellen Modeschauen der „Big Four“ inspiriert. Zum anderen beinhaltet Fast-Fashion eine höhere Zahl von Kollektionen und Auslieferungsterminen, so dass bis zu zwölf Kollektionen pro Jahr angeboten werden können (vgl. Fast-Fashion Definition). Diese Maßnahme soll die Nachfrage ankurbeln (vgl. Fast-Fashion). Ein Beispiel für Fast-Fashion ist das spanische Unternehmen „Zara“. Innerhalb von sieben bis 30 Tagen kann eine Kollektion zusammengestellt und Bestseller innerhalb von nur fünf Tagen an die Filialen nachgeliefert werden (vgl. Greenpeace). Durch diesen Produktionsdruck werden Lieferanten zu immer mehr Quantität bzw. Leistung gedrängt, was zwangsläufig zu menschenverachtenden Arbeitsbedingungen, ökologisch unverantwortlichen Praktiken und Lohnkürzungen führt (vgl. Greenpeace).

Slow-Fashion dagegen beschreibt – wie der Name schon sagt – eine entschleunigte und langlebige Mode (vgl. Fast-Fashion). Die Slow Fashion-Bewegung unterstützt nachhaltige bewusste Mode, sowie eine faire Produktion (vgl. Fast-Fashion). Die Bewegung kritisiert auch die sog. „Wegwerfgesellschaft“, welche durch den schnellen Trendwechsel beeinflusst und dazu gebracht wird „alte Kleidung“ nicht mehr zu tragen und gegen neue trendige Teile auszutauschen (vgl. Slow-Fashion).

Ist ein Unternehmen gewillt den Nachhaltigkeitsgedanken mit in die Unternehmensphilosophie aufzunehmen, muss es sich in erster Linie die Problematik der Fast-Fashion bewusst machen. Meist ist die Produktionskette dabei betroffen. Diese leidet unter dem Produktionsdruck und führt zur Ausbeutung der Arbeiter (vgl. Greenpeace). Falls ein Unternehmen keine Ausbeutung in seiner Produktionskette zulassen möchte, muss es seine alle Produktionsprozesse komplett umstellen (vgl. Ellevant).

5 Nachhaltigkeit in der Modeindustrie am Praxisbeispiel Nudie Jeans

Das Unternehmen Nudie Jeans ist eine schwedische Bekleidungsmarke mit Hauptsitz in Göteborg. Die Jeans steht hier im Mittelpunkt (vgl. LesMads2). Bislang gibt es nur Kollektionen für Männer, jedoch sind manche Jeans Unisexmodelle. Neben Jeans werden auch T-Shirts, Tops, Accessoires und Unterwäsche angeboten (vgl. Modelabel Schweden).

Maria Erixon gründete 2001 das Unternehmen mit Palle Stenberg und Joakim Levin. Die Gründerin arbeitete davor bei Lee, ein bekanntes Modeunternehmen im Bereich Denim Jeans. „I wanted to create the jeans I hadn't been able to make at Lee“ (Maria Erixon). Ihr Ziel war es Jeans zu erschaffen, die sie bei Lee nicht durchsetzen konnte. Dazu gehörten auch die Zusammenarbeit mit den besten Herstellern sowie der Einsatz der besten Technik (vgl. Maria Erixon).

Nudie Jeans ist stark von der Indie-, Sub- und Underground- Kultur geprägt (vgl. Modelabel Schweden). Palle Stenberg ist ehemaliger Schlagzeuger einer schwedischen Punkband und vergleicht Nudie Jeans mit einer Punk Band (vgl. Textilwirtschaft2). Er verbindet die Kultur der Punk Szene, die nonkonformistisches Verhalten propagiert, mit dem Unternehmen. „Do it yourself!“ ist das Motto, welches Stenberg anführt und vertritt. Die eigenen Wünsche der Unternehmensführung stehen im Vordergrund und nicht die der Konsumenten (vgl. Textilwirtschaft2).

Bei der Produktion der Produkte wird auf hohe Qualität geachtet, sowie auf biologische Produktion. Nachhaltigkeit ist demnach ein wichtiger Faktor bei der Produktion von Nudie Jeans (vgl. Textilwirtschaft3).

Der Verein „Rank a Brand“ untersucht Markenhersteller auf ihre Transparenz bezüglich der Nachhaltigkeit (vgl. Rank a Brand1). Der Verein untersucht, wie klima- und umweltfreundlich Markenprodukte hergestellt werden, ob soziale Missstände in Schwellen- und Entwicklungsländern bestehen und wie verantwortungsvoll mit natürlichen Ressourcen umgegangen wird (vgl. Rank a Brand1).

Auch andere Jeanshersteller wurden von „Rank a Brand“ auf ihre Nachhaltigkeit geprüft. Folgende Kriterien werden dabei begutachtet: Einhaltung internationaler Arbeitsrechte (beispielsweise Verbot von Kinderarbeit), aktiver Klimaschutz, die Verwendung von biologischen und recycelten Stoffen und umweltfreundlicher Umgang mit Wasser (vgl. Rank a Brand2).

Die einzelnen Jeanshersteller werden nach der Bewertung in fünf Label-Stufen eingeteilt: A, B, C, D und E. Das A-Label ist die höchste Bewertungsstufe. Es wird vergeben, wenn mindestens 75% aller Bewertungsfragen aus einem branchenspezifischen Fragenkatalog positiv bewertet werden (vgl. Rank a Brand3).

Nach der letzten Aktualisierung (Oktober 2015) erhielt Nudie Jeans eine B-Bewertung. Damit ist das Unternehmen im Vergleich zu 42 Marken im Segment Denim&Jeans drittbester Jeanshersteller (vgl. Rank a Brand4). Die B-Label Bewertung erklärt sich dadurch, dass im Bereich Klimaschutz keine genaueren Angaben gemacht wurden, was das Gesamtergebnis verbessert hätte (vgl. Rank a Brand4).

Die drei bestbewerteten Labels sind alle sog. „Grüne Labels“, die besonders auf nachhaltige und fair produzierte Produkte achten. Zwar setzten klassische Marken, wie beispielsweise Levis, Lee und Diesel in der Kommunikation mehr auf den nachhaltigen Aspekt, jedoch ist die Lücke zwischen dem Ideal und der Realität immer noch sehr groß (vgl. Fashion United). Beispielsweise brachte Levis 2011 ein Jeansmodell „Waterless“ auf den Markt, welches bei der Produktion bis zu 96% weniger Wasser verbrauchte (vgl. Levis Waterless). Jedoch erhielt Levis eine D-Label-Bewertung, da keine genauen Angaben über Klimaschutzmaßnahmen und Rohstoffverbrauch gemacht wurden und der Verhaltenskodex der Zulieferer Mängel aufwies (vgl. Rank a Brand – Levis).

Ein weiterer Unterschied zwischen den klassischen Marken und Nudie Jeans ist die Breite der Produktpalette. Klassische Marken wie Lee setzten auf kurzzeitige Trends und ein breites Produktangebot, um eine breite Zielgruppe ansprechen zu können (vgl. Maria Erixon). Das Produkt „Jeans“, für das die Marke Lee bekannt ist, steht nicht mehr im Mittelpunkt. Solche Maßnahmen und Verkaufsstrategien verurteilte auch Maria Erixon in ihrer Zeit als Designerin bei Lee (vgl. Maria Erixon).

Nudie Jeans ist Teil der Slow-Fashion Bewegung. Das Unternehmen orientiert sich nicht an kurzfristigen Trends von den Laufstegen (vgl. Modelabel Schweden). Nudie Jeans möchte Mode für Konsumenten entwickeln, die sie jahrelang tragen können. Maria Erixon erwähnte bei einem Interview, dass sie daran interessiert ist Markenausdruck zu schaffen im Rahmen einer langfristigen Geschäftsstrategie (vgl. Maria Erixon). Kurzfristige Trends sowie Produkte, die nicht mit Jeansmode in Verbindung gebracht werden können, werden im Unternehmen nicht unterstützt.

5.1 Das Nachhaltigkeitskonzept von Nudie Jeans

Das Nachhaltigkeitskonzept von Nudie Jeans ist gleichzeitig auch die Unternehmensphilosophie des Modelabels (vgl. Maria Erixon). Deshalb wird in jedem Produktionsbereich dieses Konzept intensiv verfolgt (vgl. Maria Erixon).

Dies beginnt bei den Materialien für die einzelnen Produkte von Nudie Jeans. Nudie Jeans Jeans werden aus 100% Öko-Baumwolle hergestellt (vgl. Nudie Jeans – Jeans). Doch nicht nur die Jeans, sondern auch bei den T-Shirts, Pullovern und der Unterwäsche wird auf eine hohe Qualität der Materialien geachtet. Nudie Jeans benutzt „Organic&Fairtrade Cotton“, welcher in Nordindien angebaut und weiter verarbeitet wird (vgl. Nudie Jeans – Baumwolle). Die Verwendung von organischer und fair gehandelter Baumwolle soll nicht nur Vorteile für die Umwelt und die Arbeiter bringen, sondern auch für die Endverbraucher (vgl. Nudie Jeans – Baumwolle). Denn die Grundanforderungen bezüglich Toxizität und chemischen Rückständen in der Kleidung sind von GOTS vorge-schrieben und werden vom Unternehmen Nudie Jeans eingehalten (vgl. Nudie Jeans – Baumwolle). Dem Endverbraucher werden sogenannte „giftige Garne“ nicht verkauft und dadurch ist dieser vor allergischen Reaktionen, Krankheiten und Ausschlag geschützt (vgl. Greenpeace).

Die weitere Verarbeitung der Öko-Baumwolle von Nudie Jeans ist von GOTS Standard zertifiziert. Beim Färben des Denimstoffs wird auch auf nachhaltigen Wasserverbrauch geachtet. Es wird Regenwasser benutzt, das während der Monsunperioden in großen Becken gesammelt wird (vgl. Nudie Jeans – Baumwolle). Das verwendete Wasser, welches mit ökologisch verträglichen Chemikalien versetzt ist, wird nach vorgegebenen PH-Parametern gereinigt und wiederverwendet (vgl. Nudie Jeans – Baumwolle).

Die Produktion der Baumwollfasern ist der nächste Schritt; auch hier wird das Nachhaltigkeitskonzept verfolgt. Seit Juni 2015 können Konsumenten auf der Homepage von Nudie Jeans detaillierte Berichte über die Produktionsstätten finden (vgl. Textilwirtschaft3). „Auf 100% Öko soll nun 100% Transparenz folgen“ (Textilwirtschaft3). Stenberg möchte den Konsumenten offenlegen, woher die Produkte stammen und wie die Produktion aufgebaut ist, auch auf das Risiko hin sich selbst angreifbar zu machen (vgl. Textilwirtschaft3).

In Abbildung 9 wird ein Screenshot der Homepage gezeigt. Dort kann der Kunde die einzelnen Produkte auswählen und deren Produktionsorte werden angezeigt.

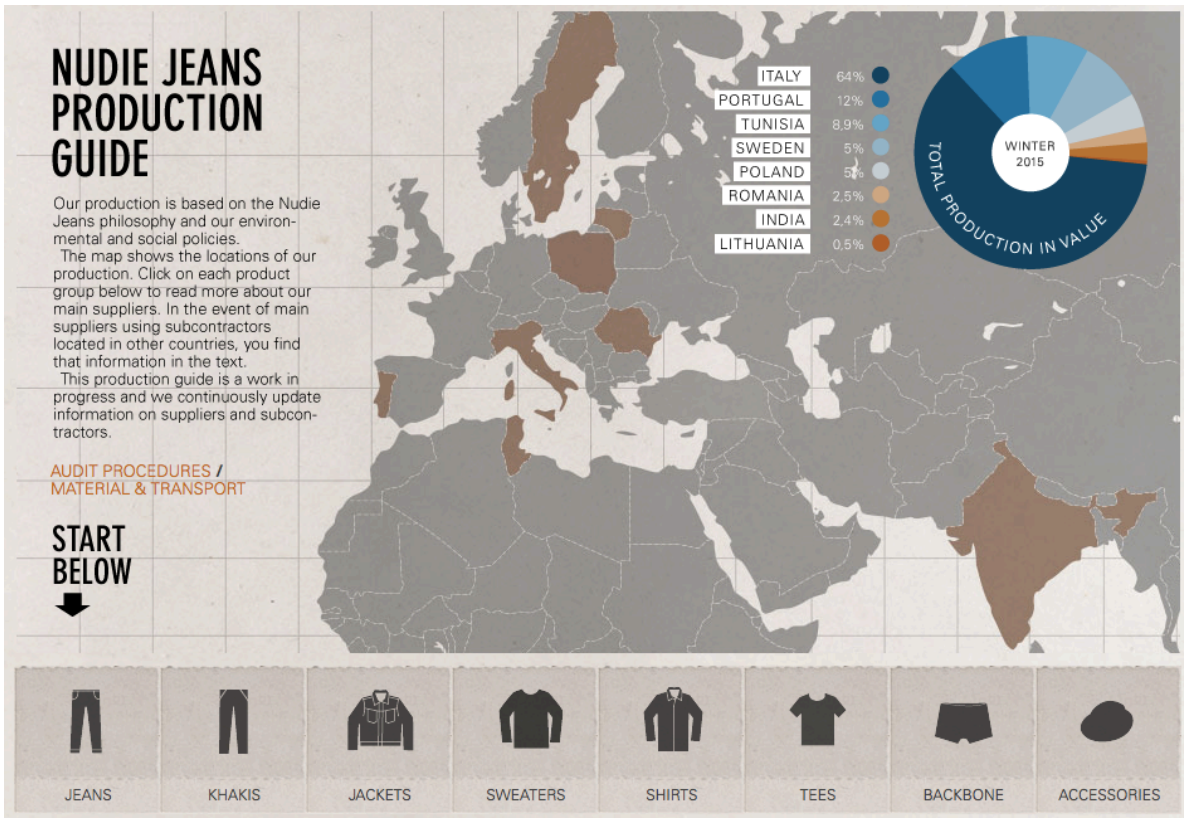


Abbildung 9: Nudie Jeans Produktion Darstellung

Quelle: Produktion

Die Jeans wird beispielsweise zu 92% in Italien und nur zu 2% in Tunesien gefertigt (vgl. Nudie Jeans – Produktion). Dies zeigt eindeutig, dass Nudie Jeans Produktionsorte wählt, die nicht in Schwellen- oder Entwicklungsländern liegen.



Abbildung 10: Produktionsstandorte

Quelle: Abbildung 10 - Produktionsstandorte

Die Produktion ist hauptsächlich in Europa angesiedelt und verhindert somit lange Transportwege, so dass das nachhaltige Wirtschaften durch einen geringeren Ausstoß von Treibhausgasen unterstützt wird. In Abbildung 10 wird dies bildlich dargestellt und die einzelnen Produktionsstätten in den Ländern vorgestellt (vgl. Nudie Jeans – Produktion).

Die Zusammenarbeit mit Amnesty International wird bewusst durch das Unternehmen Nudie Jeans unterstützt, um den Schutz der Menschenrechte zu fördern (vgl. Nudie Jeans – Verantwortung). Amnesty International ist eine Non-Profit-Organisation, die sich weltweit für den Schutz der Menschenrechte einsetzt (vgl. Amnesty International). 2007 kam eine T-Shirt Kollektion von Nudie Jeans auf den Markt, deren Motive von Privatpersonen entworfen wurden. Die 30 besten Motive wurden ausgesucht und auf T-Shirts gedruckt die für 100 SEK (ca. 11 Euro) verkauft wurden. Der Erlös wurde zu 100% an Amnesty International gespendet. Bis jetzt hat das Projekt bis zu 350.000 Euro eingebracht, die zu Gunsten der Menschenrechte in Dritte Welt Ländern eingesetzt worden sind (vgl. Nudie Jeans – Verantwortung). In Abbildung 11 sieht man zwei Modelle des Projektes.



Abbildung 11: T-Shirt-Kollektion mit Amnesty International

Quelle: Amnesty International-Shirts

Das Unternehmen Nudie Jeans hat ein eigenes Konzept entwickelt, das es dem Kunden möglich macht, seine Jeans individuell zu prägen. Diese Grundidee möchte das Nachhaltigkeitskonzept von den Materialien, die Produktion, sowie die Zusammenarbeit mit vielen Non-Profit-Unternehmen in Einklang bringen.

Es handelt sich hier um den „Nudie Jeans Eco-Cycle“, der in Abbildung 12 verbildlicht wird. Er ist in vier Schritten aufgebaut, dem „Break-In“, „Repair“, „Reuse“ und „Recycle“. Sie folgen aufeinander und bauen aufeinander auf (vgl. Eco-Cycle).

Durch diese vier Schritte schließt sich der ökologische Kreis der Jeans vom Unternehmen Nudie Jeans. Das Konzept „Nudie Jeans Eco-Cycle“ gibt den Kunden die Möglichkeit eine Jeans zu erwerben, die nach sechs Monaten durch den Träger personalisiert wurde. Die Jeans soll somit zu einer sog. „Zweiten Haut“ werden (vgl. Break-In).

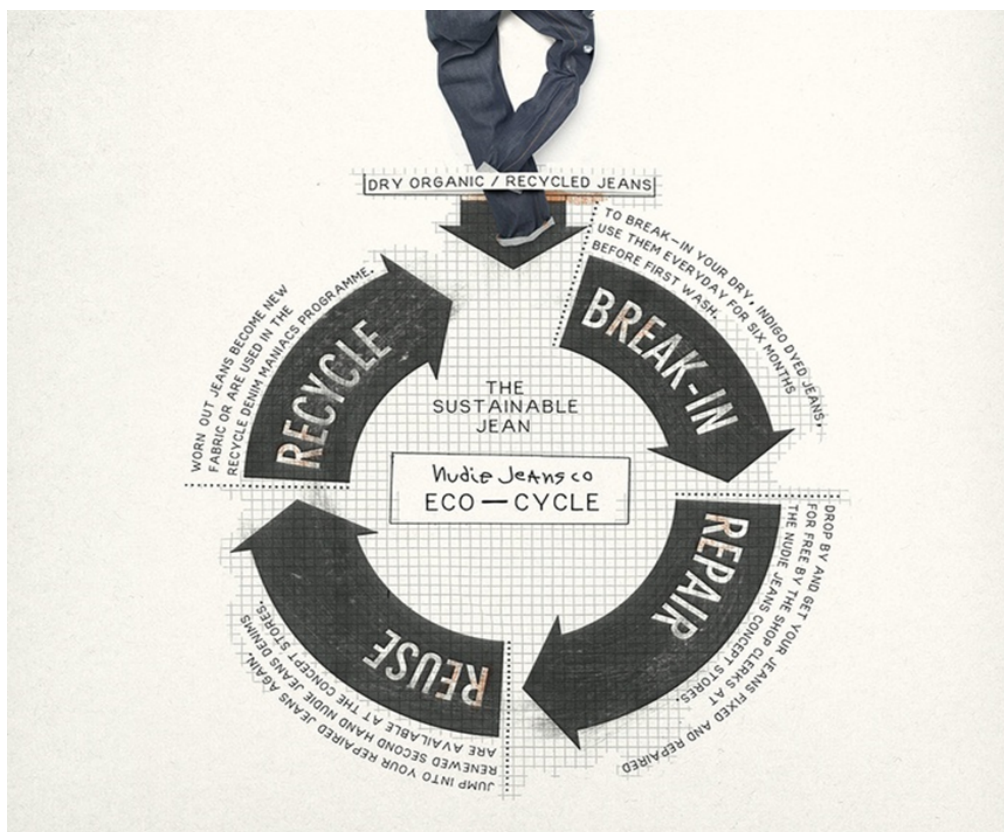


Abbildung 12: "Nudie Jeans Eco-Cycle"

Quelle: Eco Cycle Darstellung

1. Break-In:

Die erste Phase wird von Nudie Jeans mit Sport oder einer Herausforderung verglichen (vgl. Break-In). Der Konsument soll eine „Dry Jeans“ sechs Monate tragen ohne sie zu waschen. In diesen Monaten durchläuft der Kunde einen Prozess, in der dieser seine „Dry Jeans“ personalifiziert und sich damit zu eigen macht (vgl. Break-In).

Eine „Dry Jeans“ wird während des Färbeprozesses durch verschiedene Farbstoffbäder getaucht, sodass diese schließlich ihre tiefblaue Farbe erhält (vgl. Break-In). Beim Farbstoff handelt es sich um einen Indigo-Farbstoff. Er wird nicht vollständig in den Baumwollfasern fixiert und verblasst oder „verblutet“ somit, wenn die Jeans getragen wird. Der Farbstoff wird auch „Living Colour“ genannt (vgl. Break-In). Wird die Dry Jeans gewaschen, wird die überschüssige Farbe ausgewaschen und die Stellen, an denen die Jeans Falten geschlagen hat, bleiben unverkennbar heller (vgl. Break-In).

2. Repair:

Durch das häufige Tragen wird der Jeansstoff dünner und kann an besonders beanspruchten Stellen sogar reißen. Kunden können ihre eingetragene Dry Jeans zu einem Nudie Jeans Geschäft bringen und sie dort umsonst reparieren lassen. Nudie Jeans bietet Konsumenten, die nicht in der Nähe eines Geschäftes wohnen an, sich ein Repair-Kit schicken zu lassen, mit dem man selbst die Jeans reparieren kann. Dieses Reperaturset kann der Kunde kostenlos erhalten (vgl. Repair).

3. Reuse:

Auf der Homepage von Nudie Jeans finden sich viele Vorschläge für die Wiederverwendung einer ausgetragenen Jeans. Beispielsweise können Aufnäher für die neue Jeans entstehen oder aus dem alten Jeansstoff können Taschen genäht werden (vgl. Reuse). Das Unternehmen gibt Kunden 20% Rabatt beim Kauf einer neuen Nudie Jeans, wenn sie vorher die alte Jeans abgegeben haben (vgl. Reuse). Diese werden vom Unternehmen gewaschen und repariert und als second-hand Artikel im Shop weiter verkauft. Dieser Vorgang erlangte die Auszeichnung „Good Environment Choice vom schwedischen Unternehmen „The Swedish Society for Nature Conservation“ (vgl. Reuse). Es zeichnet die umweltfreundliche Nutzung von Rohstoffen aus (vgl. SSNC). Ein Zitat von der Nudie Jeans Homepage unterstreicht den Nachhaltigkeitsgedanken: „We won't believe throwaway and jeans are words that belong together“ (Reuse).

4. Recycle:

Alte Jeans, die nicht mehr getragen werden können, werden vom Unternehmen recycelt (vgl. Recycle). Die Jeansstoffe werden durch Maschinen zerschnitten und verkleinert, bis diese zu einem neuen Garn gesponnen werden können (vgl. Recycle). Aus diesem Garn, welches auch aus 100% Öko-Baumwolle besteht, werden neue Jeans produziert (vgl. Recycle).

Die Jeans besteht also aus rein ökologischen Materialien und wird fair produziert. Bei einem Preis von 100 bis 140 Euro ist die Jeans im Vergleich zu „Fast Fashion Jeans“ teurer, jedoch bekommt der Kunde eine Jeans, die mit Erinnerungen und Emotionen aufgeladen ist. Durch den langen Prozess des Tragens baut der Kunde eine Art von Beziehung zu seinen Kleidungsstücken auf. Beispielsweise kann ein Loch am linken Knie an einen Skateboard- Ausflug mit den besten Freunden erinnern. Die emotionale Kommunikation des Unternehmens mit dem Endkunden ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensstrategie. Im nächsten Kapitel wird die Kommunikation von Nudie Jeans näher erläutert.

5.2 Kommunikation der Marke Nudie Jeans

Das Unternehmen verzichtet bewusst auf teure Werbekampagnen für ihre Marke (vgl. Textilwirtschaft²). Nudie Jeans beschränkt sich auf Mund-Propaganda (vgl. Textilwirtschaft²). Die massenmediale Kommunikation des Jeanslabels ist somit fast nicht vorhanden. Jedoch wird in vielen Blogs (wie beispielsweise Les Mads), Zeitschriften (Zeit, Textilwirtschaft) und Sozialen Plattformen (Facebook, Pinterest, etc.) über die Marke gesprochen. Dies könnte am steigenden Interesse der Konsumenten für nachhaltig produzierte Mode liegen. Das Thema Fair Fashion ist allgegenwärtig in den Medien (vgl. Nachhaltige Kleidung). „Nudie schreit nicht, Nudie spricht sich rum“ (Textilwirtschaft²). Kunden die sich für Öko-Kleidung interessieren, jedoch nicht auf den modischen Aspekt verzichten möchten, werden auf den jeweiligen Plattformen wie GOTS, Fair Wear Foundation oder Rank a Brand auf Nudie Jeans aufmerksam gemacht.

Der Konsument kann auf verschiedene Weise über die Produktion oder die Verwendung von Materialien des Unternehmens erfahren. Diese Verknüpfung von unterschiedlichen Medien oder Bezugspunkten, wird auch Cross-Mediale-Verknüpfung genannt, die das Unternehmen in großem Maße verwendet (vgl. Nudie Jeans). Auf der Homepage von Nudie Jeans findet man die Verlinkungen zu den sozialen Netzwerken, wie Facebook, Twitter, Google+, Pinterest, Youtube und Instagram (vgl. Nudie Jeans). Auf Youtube finden Kunden Erläuterungen, wie man Schritt für Schritt das Repair-Kit richtig verwendet (vgl. Youtube – Repair-Kit). Aber auch Informationen über die Produktionsorte werden über Youtube für interessierte Kunden kommuniziert (Youtube – Produktion).

Auf Instagram und der firmeneigenen Homepage werden sog. „User Stories“ hochgeladen (vgl. User Stories). Wie in Abbildung 13 zu sehen, werden Vorher-Nachher-Bilder von Konsumenten gezeigt und wie sich die „Dry Jeans“ verändert hat. Zu den Bildern wird die

Geschichte des Kunden erzählt, warum sich seine Jeans gerade in dieser Art verändert hat (vgl. User Stories). Diese Art der Kommunikation schafft Nähe und eine Art von Verknüpfung zu der Zielgruppe des Unternehmens. Das Ziel von Nudie Jeans, dass die Kunden mit ihrer Jeans eine „Reise“ erleben und eine Geschichte erzählen können, wird gerade dadurch erreicht (Break-In).



Quelle: User Stories- Beispiel

Abbildung 13: User Storye von Lee

Nudie Jeans möchte authentisch sein. Der Slogan „The naked Truth about Denim“ wird mit Kollektionen und neuen Projekten gerechtfertigt. „Die nackte Wahrheit von Denim“ spiegelt den Wunsch von Nudie Jeans wieder authentisch, echt und einzigartig zu sein. Nudie Jeans möchte ihr maßgebliches Produkt, die Jeans, in den Mittelpunkt rücken und dem Konsument verdeutlichen, dass gerade sie die Wahrheit über Denim kennen. Das Unternehmen stellt sich somit als „Spezialist“ im Bereich Denim dar und verdeutlicht auch seine Liebe zu diesem blauen Stoff.

Seit der Kollektion von Herbst/Winter 2012 sind die Produkte aus 100% biologischen Materialien. Dies betrifft auch Knöpfe, Futterstoffe und Niete (vgl. Piurist). Durch Anhängetiketten an der Jeans kann der Kunde selbst nachlesen, wo sein Produkt produziert wurde und aus welchen Materialien die Hose besteht (Textilwirtschaft3).

Folglich möchte Nudie Jeans ein durchgängiges Markenerlebnis schaffen, was von einer schönen Oberfläche bis hin zu einem authentischen und echten Inhalt geht (vgl. Piurist).

6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlung

Ziel dieser Bachelorarbeit war es Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen zu eruieren, wie erfolgreiche Unternehmen ihre Brand managen und was sie für ihre Nachhaltigkeit leisten. Des Weiteren sollte analysiert werden, wie Nachhaltigkeit wirksam in der Modeindustrie eingesetzt werden kann, um die Marke zu stärken. Am Praxisbeispiel „Nudie Jeans“ wurden Erfolgsfaktoren ermittelt, die in der folgenden Abbildung dargestellt werden.



Abbildung 14: Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlung - Visualisierung

Quelle: Eigene Darstellung

Unternehmen, die eine nachhaltige Produktion als Imageverbesserung nutzen möchten, sollten Transparenz hinsichtlich Produktion, Arbeitsbedingungen und Ökologie kommunizieren. Nur so kann Authentizität und Glaubwürdigkeit gegenüber den Konsumenten entstehen. Das Unternehmen Nudie Jeans praktiziert diese Transparenz. Auf der Internetseite sowie an den Produkten der Marke werden die Herkunftsländer und Produktionsstandorte genannt (vgl. Nudie Jeans – Produktion). Die Adressen der Firmenstandorte werden preisgegeben und die Konsumenten können sich über die Arbeitsbedingungen der Arbeiter informieren. Das Unternehmen Nudie Jeans macht sich durch diese Transpa-

renz überprüf- und angreifbar, wirkt jedoch durch diese Maßnahmen authentisch und echt. Einerseits könnte diese Transparenz ein Erfolgsfaktor für Unternehmen sein, um glaubwürdig zu wirken und das Vertrauen der Konsumenten in die Marke zu stärken. Andererseits birgt eine solche Strategie auch ein Risiko. Die zugesicherten Standards bei Produktion, Verarbeitung und Qualität müssen durchgängig erfüllt werden. Darum müssen Unternehmen abwägen, wie viele Versprechungen sie den Kunden machen, denn genau an diesen werden sie gemessen. Des Weiteren ist zu beachten, dass Transparenz und Authentizität voneinander abhängig und nur in Kombination funktionsfähig sind.

Die Vermarktung einer nachhaltigen Brand kann durch Zertifikate gestärkt werden. Am Praxisbeispiel Nudie Jeans wird deutlich, dass Zertifikate von GOTS beispielsweise wichtig sind um glaubwürdig zu sein. Unternehmen können sich dadurch im Wettbewerb abheben, also ihre Wettbewerbsposition stärken (vgl. Zertifizierung). Ihre nachhaltigen Aktivitäten werden durch die vorgeschriebenen Standards der Zertifizierungen nachweisbar, glaubhaft und für Interessentengruppen vergleichbar (vgl. Zertifizierung). Für Unternehmen können Zertifikate Erfolgsfaktoren sein um eine Imageverbesserung zu erreichen und ein zukunftsorientiertes Wirtschaften zu bestätigen. Es muss jedoch bedacht werden, dass sie sich Herausforderungen in der Zukunft stellen müssen, falls beispielsweise die Standards der Zertifizierungen strenger werden.

Nachhaltigkeit kann somit die Differenz im Wettbewerb ausmachen. Jedoch sollten Unternehmen ein weiteres Alleinstellungsmerkmal aufweisen, welches sich vom Wettbewerb abgrenzt. Nudie Jeans hat eine einzigartige Art, wie eine Dry Jeans getragen werden soll. Dieses Vorgehen macht es den Kunden möglich ihre Jeans zu individualisieren. Diese Möglichkeit der Individualisierung der Dry Jeans ist das Alleinstellungsmerkmal vom Unternehmen. Nudie Jeans nutzt hierbei den Megatrend „Individualisierung“ für sich. Individualität beschreibt die Freiheit zur Wahl, also selbstbestimmtes Handeln im Bereich des Berufes, des Privatlebens und der Sexualität (vgl. Zukunftsinstitut³). In der Wirtschaft wird dieser Megatrend für die Personalisierung von Produkten genutzt (vgl. Individualisierung). Es werden Produkte angeboten, denen der Kunden seine persönliche „Prägung“ verleihen kann. Beispielsweise bietet das Unternehmen Nike Schuhe zum Personalisieren an, indem man selbst die Farbzusammenstellungen wählen kann (vgl. Nike). Der in dem vorherigen Kapitel beschriebene „Eco-Cycle“ macht es dem Nudie Jeans-Kunden auch möglich seine Jeans zu personifizieren. Dieser schließt den Gedanken der Nachhaltigkeit mit ein, bietet aber für das Unternehmen Nudie Jeans eine einzigartige Möglichkeit dadurch neue Kunden für sich zu gewinnen. Durch diese Maßnahme können Kunden positiv zur Kau-

fentscheidung bewegt werden. Der Nachhaltigkeitsgedanke ist hierbei ein positiver Nebeneffekt.

Das Nutzen des Megatrends „Individualisierung“ ist ein Erfolgsfaktor für das Unternehmen Nudie Jeans, da es die Bedürfnisse der Konsumenten befriedigt.

Ein weiterer Erfolgsfaktor, den man bei Nudie Jeans beobachten kann, ist die Cross-Mediale Verknüpfung. Nudie Jeans nutzt die Sozialen Plattformen als Kommunikationsmittel. Wie in Kapitel 5.2 erläutert, ist das Unternehmen auf Blogs, Facebook, Pinterest, Instagram und Youtube vertreten. Dort werden neue Kollektionen vorgestellt, die nachhaltige Produktion beschrieben und „User-Stories“ verbreitet. Die Konsumenten können somit auf verschiedene Weise auf die Marke aufmerksam gemacht werden. Auch am Produkt selbst wird über Anhängetiketten der Kunde über die Marke informiert und deren Beitrag zur Nachhaltigkeit. Das Unternehmen tritt einheitlich in allen Kommunikationskanälen auf und übermittelt dort seine Werbebotschaft. Diese Vorgehensweise macht es dem Kunden möglich auf vielfältigste Weise auf die Marke aufmerksam gemacht zu werden und die Werbebotschaft zu empfangen und sich folglich mit dem Produkt zu beschäftigen und sich im Idealfall zu identifizieren.

Nudie Jeans nutzt die Methode „Storytelling“, durch die in Kapitel 5.2 erläuterten „User Stories“. Diese Methode erzählt authentische Geschichten, was zielgerichtet durch das Management des Unternehmens gesteuert wird. Storytelling hat zum Ziel, mit Hilfe von Erfahrungsberichten einen Wissenstransfer authentisch an die Konsumenten weiterzugeben (vgl. Storytelling). Diese Methode kann unterschiedliche Wirkkräfte haben und hängt von der authentischen Umsetzung durch das Unternehmen ab. Storytelling soll die Unternehmenskultur nach außen tragen und Interesse bei den Konsumenten hervorrufen. Diese Methode kann ein Erfolgsfaktor für das Unternehmen sein, um eine Art von Beziehung zum Konsumenten aufzubauen.

Abschließend kann angenommen werden, dass zukunftsorientierte Unternehmen sich klar machen müssen, dass das Bewusstsein der Gesellschaft sich im permanenten Wandel befindet und mehr ökologisches Wirtschaften von den Modemarken erwartet wird. Um im Wettbewerb zu bestehen, müssen Modeunternehmen sich das Ziel setzen den Nachhaltigkeitsgedanken verstärkt mit einzubeziehen. Die genannten Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen können Unternehmen auf Methoden aufmerksam machen, mit denen sie dieses Ziel erreichen können.

Die zunehmenden Klimakrisen unserer Zeit lassen langfristig den Unternehmen keine Alternative. Unternehmen wie „Nudie Jeans“ scheinen mit ihrer Unternehmensführung und Philosophie in diesem Sinne auf dem richtigen Weg zu sein.

Literaturverzeichnis

Aaker, David A. (1992): Management des Markenwerts. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Strategie und Technik der Markenführung. München, 71.

Absatzwirtschaft: <http://www.absatzwirtschaft.de/markenlexikon/markenmanagement/> (08.10.2015).

Absatzwirtschaft- Billigmarke: <http://www.absatzwirtschaft.de/markenlexikon/billigmarke/> (30.10.15).

Absatzwirtschaft- Luxusmarke: <http://www.absatzwirtschaft.de/markenlexikon/luxusmarke/> (30.10.15).

Adjouri, Nicholas (2004): Alles, was Sie über Marken wissen müssen. Leitfaden für das erfolgreiche Management von Marken. 1. Aufl. Wiesbaden.

Amnesty International: <https://www.amnesty.de/ueber-amnesty> (24.11.2015).

Becker, Jochen (2013): Marketing- Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements. 10. Aufl. München.

Break-In: <http://www.nudiejeans.com/break-in/> (24.11.2015).

Burmann, Christoph/Halaszovich, Tilo/Hemmann, Frank (2012). Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen-Strategie-Umsetzung-Controlling. Wiesbaden.

Die Welt: <http://www.welt.de/wirtschaft/article127222748/Deutschlands-Modeindustrie-droht-der-schnelle-Tod.html> (09.10.2015).

Eco-Cycle: <http://www.nudiejeans.com/blog/tag/eco-cycle/> (24.11.2015).

Ellevant: <https://www.youtube.com/watch?v=UWNnRnzNmIY> (23.11.2015).

Esch, Franz-Rudolf (2003): Strategie und Technik der Markenführung. 1. Aufl. München.

Esch, Franz-Rudolf/Herrmann, Andreas/Sattler, Henrik (2013): Marketing. Eine managerorientierte Einführung. 4. Aufl. München.

Esch, Franz-Rudolf/Langner, Tobias (2001): Branding als Grundlage zum Markenaufbau. 3. Aufl. Wiesbaden.

Esch- Markenbekanntheit: <http://www.esch-brand.com/glossar/markenbekanntheit/> (16.10.15).

Europäische Kommission: <http://bit.ly/1isQJNW> (16.10.2015).

Faire Mode: https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/fair_trade_1889.htm (23.11.2015).

Fair Trade: <http://www.fair-trade-kleidung.com/oeko-kleidung> (23.11.2015).

Fashion United: http://www.fashionunited.de/News/Leads/Nachhaltigkeit%3A_Nachholbedarf_bei_Luxusmarken_2014033118643/ (23.11.2015).

Fast-Fashion: https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/nachhaltigkeit_in_der_modebranche_1764.htm (23.11.2015).

Fast-Fashion Definition: https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/fast_fashion_definition_2012.htm (23.11.2015).

Galindo, Michelle (2012): Fashion Worlds: Contemporary Retail Spaces. 1. Aufl. Salenstein.

GOTS: <http://www.global-standard.org/de/the-standard/general-description.html> (23.11.2015).

Greenpeace: <http://www.greenpeace.de/files/20121119-Studie-Giftige-Garne.pdf> (23.11.2015).

König, Verena (2013): Wie werde ich eine DIVA? Marketing für junge Modedesigner- Strategien zum Aufbau einer luxuriösen Modemarke. 1. Aufl. Wiesbaden.

Kotler, Philip/Armstrong, Gary/Wong, Veronica/Saunders, John (2011): Grundlagen des Marketing. 5. Aufl. München.

LesMads2:

http://www.lesmads.de/2012/06/goteborg_besuch_im_hauptsitz_von_nudie_jeans.html
(23.11.2015).

Levis Strauss: http://www.levi.com/DE/de_DE/about/history-heritage (30.10.15).

Levis Waterless: <http://store.levi.com/waterless/> (23.11.2015).

Maria Erixon: <http://www.nudiejeans.com/my-story-maria-erixon/> (23.11.2015).

Markenarchitektur: <http://www.brand-trust.de/de/markenglossar/markenarchitektur.php>
(17.10.15).

Markenlexikon: http://www.markenlexikon.com/d_texte/brandtner_on_branding.pdf
(30.10.15).

Markenmacht der Blogger: <http://www.markenzeichen.eu/de/blog/detail/die-markenmacht-der-blogger-das-paradebeispiel-der-lifestyle-blogger-szene> (30.10.15).

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (2002): Markenmanagement. Grundlagen der indentitätsorientierten Markenführung. 1. Aufl. Wiesbaden.

Mellerowicz, Konrad (1963): Markenartikel. Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung. 2. Aufl. München.

Megatrend: <http://www.z-punkt.de/themen/artikel/megatrends> (15.10.2015).

Megatrend-Dokumentation: <http://www.megatrend-dokumentation.de/> (15.10.2015).

Megatrend- Neoökologie: <http://www.megatrend-dokumentation.de/2013/neo-oekologie>
(15.10.2015).

Modemarketing: <http://www.jhc2010.eu/marketing-modebranche.html> (30.10.15).

Modelabel Schweden: <http://www.schwedentipps.se/modelabel-nudie-jeans-schweden.html#.VkRxPufdbUo> (23.11.2015).

Nachhaltige Kleidung: [https://www.gruenebundestag.de/fileadmin/media/gruenebundestag_de/themen_az/verbraucherschutz/](https://www.gruenebundestag.de/fileadmin/media/gruenebundestag_de/themen_az/verbraucherschutz/Gutachte_Nachhaltige_Kleidung.pdf)

Gutachte_Nachhaltige_Kleidung.pdf (24.11.2015).

Nudie Jeans: <http://www.nudiejeans.com/> (24.11.2015).

Nudie Jeans – Baumwolle: <http://www.nudiejeans.com/amnesty-made-in-a-fair-way/> (24.11.2015).

Nudie Jeans – Jeans: <http://www.nudiejeans.com/shop/jeans/s/1> (24.11.2015).

Nudie Jeans – Produktion: <http://www.nudiejeans.com/#productionguide> (24.11.2015).

Nudie Jeans – Verantwortung: <http://www.nudiejeans.com/responsibility/> (24.11.2015).

Öko-Mode: https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/ko_mode_1995.htm (23.11.2015).

Piurist: <http://www.derpiurist.com/index/54/> (24.11.2015).

Pufé, Iris (2012): Nachhaltigkeitsmanagement. München.

Rank a Brand1: <http://www.rankabrand.de/home/was-wir-tun> (23.11.2015).

Rank a Brand2: <http://www.rankabrand.de/mode-kleidung-schuhe> (23.11.2015).

Rank a Brand3: <http://www.rankabrand.de/home/Methodik> (23.11.2015).

Rank a Brand4: <http://www.rankabrand.de/jeans-denim/Nudie+Jeans> (23.11.2015).

Rank a Brand – Levis: <http://www.rankabrand.de/jeans-denim/Levi%27s> (23.11.2015).

Recycle: <http://www.nudiejeans.com/recycle/> (24.11.2015).

Repair: <http://www.nudiejeans.com/repair/> (24.11.2015).

Reuse: <http://www.nudiejeans.com/reuse/> (24.11.2015).

Ruhland, Andrea (2002): Die Rolle der Modemarke - heute und in der Zukunft. 1. Aufl. Pforzheim.

Schimansky, Alexander (2004): Der Wert der Marke: Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement. 1. Aufl. München.

Slow-Fashion: <https://get-lazy.com/slow-fashion-einer-schnellen-welt/> (23.11.2015).

SSNC: <http://www.naturskyddsforeningen.se/in-english> (24.11.2015).

Textilwirtschaft: http://www.textilwirtschaft.de/business/Deutsche-Einheit-Modemarkt-seit-1990_99204.html (09.10.2015).

Textilwirtschaft2:

[http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?src=40&ids\[\]=160445&a=2](http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?src=40&ids[]=160445&a=2) (23.11.2015).

Textilwirtschaft3: [http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids\[\]=920905&a=0](http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids[]=920905&a=0) (23.11.2015).

Trommsdorff, Volker/Paulssen, Marcel (2005): Messung und Gestaltung der Markenpositionierung. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Wiesbaden, 1069-1088.

User Stories: <http://www.nudiejeans.com/blog/tag/user-stories/> (24.11.2015).

Wirtschaftslexikon1: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1286/marketing-v3.html> (05.10.2015).

Wirtschaftslexikon2: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/corporate-social-responsibility.html> (16.10.2015).

Wirtschaftslexikon3: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/werbung.html> (29.10.2015).

Wirtschaftslexikon4:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/oeffentlichkeitsarbeit.html> (29.10.2015).

Wirtschaftslexikon5: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/markenarchitektur.html> (17.10.15).

Youtube – Produktion: <https://www.youtube.com/watch?v=fW-rm3Lu3CM> (24.11.2015).

Youtube – Repair-Kit: <https://www.youtube.com/watch?v=NXLOX193HDw> (24.11.2015).

Zalando: <https://www.zalando.de/eleonora-carisi-for-zalando/> (30.10.15).

Zukunftsinstitut: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/> (15.10.2015).

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

Vorname Nachname