



---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Laura Isabel Hugo**

## **Chancen und Risiken eines Markenrelaunchs**

**Eine Analyse anhand des  
Relaunches der Marke Dove**

2017

Fakultät: Medien

---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Chancen und Risiken eines Markenrelaunchs**

### **Eine Analyse anhand des Relaunches der Marke Dove**

Autor/in:  
**Frau Laura Isabel Hugo**

Studiengang:  
**Angewandte Medien**

Seminargruppe:  
**AM14wK2-B**

Erstprüfer:  
**Frau Prof. Susanne Günther**

Zweitprüfer:  
**Herr Axel Zitzmann**

Einreichung:  
Recklinghausen, 01.06.2017

Faculty of media

---

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Opportunities and risks of a Brand Relaunch**

**An analysis based on the  
relaunch of the brand Dove**

author:  
**Laura Isabel Hugo**

course of studies:  
**Applied Media**

seminar group:  
**AM14wK2-B**

first examiner:  
**Ms. Prof. Susanne Günther**

second examiner:  
**Mr. Axel Zitzmann**

submission:  
Recklinghausen, 01.06.2017

## **Bibliografische Angaben:**

Hugo, Laura Isabel:

Chancen und Risiken eines Markenrelaunchs

Opportunities and risks of a Brand Relaunch

46 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

## **Abstract**

Genau wie Menschen sind auch Marken einem natürlichen Lebenszyklus ausgesetzt. Sie werden geboren, sie wachsen und beginnen zu altern. Innerhalb dieses Alterungsprozesses der Marke steht die Markenführung der zentralen Herausforderung gegenüber, die Marke durch eine kontinuierliche Modernisierung und Anpassungen an Veränderungen in Unternehmen, Markt und Zielgruppen, vor dem Sterben und damit dem Ende ihres Lebens zu bewahren. Die vorliegende Arbeit befasst sich umfassend mit einer Strategie, die das Leben der Marke verlängern und den Alterungsprozess aufhalten soll: Dem Markenrelaunch. Das zentrale Ziel dieser Arbeit war es dabei, die Frage zu beantworten, welchen Chancen und Risiken die Marke im Zuge des Relaunches gegenüberstehen kann und wie bei dem Relaunch der Marke Dove die Chancen realisiert- und gleichzeitig die Risiken minimiert werden konnten. Dafür wurde im Rahmen der Arbeit zunächst ein umfassender Einblick in das Verständnis einer Marke gegeben sowie die Strategie des Markenrelaunches genauer untersucht. Im Anschluss wurden unterschiedliche Chancen und Risiken des Relaunches herausgearbeitet und zuletzt das Praxisbeispiel der Marke Dove im Hinblick auf den Umgang mit Chancen und Risiken während des Relaunches analysiert. Im Rahmen dieser Arbeit stellte sich dabei heraus, dass Chancen und Risiken individuell zu betrachten sind und von der Marke und ihrer Ausgangssituation vor dem Relaunch abhängen. Zudem zeigte sich ein Wechselspiel zwischen den einzelnen Chancen und Risiken, indem diese sich nicht nur gegenseitig beeinflussen, sondern auch eine Abhängigkeit zwischen dem Nutzen einzelner Potentiale des Relaunches und den aufgetretenen Risiken besteht.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Die Marke</b> .....	<b>3</b>
2.1 Die Begriffsdefinition der Marke.....	3
2.2 Bestandteile einer Marke.....	6
2.3 Begriffsdefinitionen Markenidentität, Markenimage und Markenpositionierung.....	8
2.4 Funktionen einer Marke.....	10
2.4.1 Funktionen aus der Nachfragerperspektive.....	11
2.4.2 Funktionen aus der Anbieterperspektive.....	13
<b>3. Der Markenrelaunch</b> .....	<b>15</b>
3.1. Begriffsdefinition Markenrelaunch.....	15
3.2 Der Markenlebenszyklus.....	17
3.3 Gründe und Ziele eines Markenrelaunchs.....	19
3.3.1 Gründe für einen Markenrelaunch.....	19
3.3.2 Ziele eines Markenrelaunchs.....	21
3.4 Der Markenrelaunch im Marketing Mix.....	22
3.4.1 Vorstellung des Marketing Mix.....	23
3.4.2 Einfluss des Markenrelaunch auf den Marketing Mix.....	24
<b>4. Chancen eines Markenrelaunches</b> .....	<b>26</b>
4.1 Verlängerung des Markenlebenszyklus.....	26
4.2 Auseinandersetzung mit der Markenidentität.....	27
4.3 Erschließung neuer Zielgruppen.....	27
4.4 Verbesserung der Markendifferenzierung.....	29
4.5 Erhöhung des Marktanteils.....	30
<b>5. Risiken eines Markenrelaunches</b> .....	<b>30</b>
5.1 Verlust der Glaubwürdigkeit.....	31
5.2 Verlust von Bestandskunden.....	31
5.3 Markenerosion.....	32
5.4 Unterschätzter Kosten- und Zeitaufwand.....	32
5.5 Unzureichende Abstimmung der einzelnen Relaunch-Maßnahmen.....	33

---

<b>6. Der Markenrelaunch in der Praxis.....</b>	<b>34</b>
5.1 Dove und die Initiative für wahre Schönheit.....	34
5.2 Chancen und Risiken innerhalb des Markenrelauch von Dove.....	38
<b>7. Schlussbetrachtungen.....</b>	<b>41</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>VIII</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung.....</b>	<b>XIV</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Marken-Haus.....	6
Abbildung 2: Zusammenhang von Markenidentität, Markenimage und Markenpositionierung.....	9
Abbildung 3: Der Markenlebenszyklus.....	17
Abbildung 4: Plakat der Dove-Kampagne 2004 „Keine Models, aber straffe Kurven“.....	37

# 1 Einleitung

Durch eine stetig wachsende Anzahl an Produkten und über 6000 Werbebotschaften, die den Konsumenten täglich erreichen, steht die Markenführung in einem Zeitalter der Reizüberflutung besonderen Herausforderungen gegenüber.<sup>1</sup>

Eine Marke gibt einem Produkt ein Gesicht, verleiht ihm bestimmte Merkmale und schafft nicht zuletzt eine Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen. Sie bietet dem Verbraucher die Möglichkeit, sich im Produktdschungel zurechtzufinden und gibt ihm im Idealfall Sicherheit und Vertrauen. Die Weichen für diese Markenattribute zu stellen und eine starke Beziehung zwischen Konsument und Marke aufzubauen und zu erhalten sind heute zentrale Aufgaben der Markenführung. Dabei liegt die wesentliche Herausforderung darin, mit den Zielgruppen zu wachsen und sich kontinuierlich den Veränderungen in Zielgruppen und Märkten anzupassen, ohne die Identität der Marke aus den Augen zu verlieren.

Diese Herausforderung zu meistern und eine Markenstrategie zu pflegen, die dem Verbraucher sowohl Vertrauen vermittelt als auch am Puls der Zeit orientiert ist, gelingt nicht jedem Unternehmen. Die Folge ist eine Marke, die sich am Ende ihres Lebenszyklusses befindet und sich durch schwindende Umsätze und den Verlust von Kunden der Bedrohung des Markensterbens gegenüber sieht.

An diesem Punkt steht das Unternehmen vor der strategischen Entscheidung, die Marke entweder mit ihrem natürlichen Lebenszyklus sterben zu lassen oder Investitionen zur Modernisierung der Marke zu tätigen, um im Idealfall der sterbenden Marke ein erneutes Wachstum zu verschaffen.

Der Markenrelaunch bietet eine strategische Option, um die Marke vor der Eliminierung zu bewahren. Gleichzeitig ist ein Markenrelaunch jedoch ein Drahtseilakt, der hohe Risiken mit sich bringt. Der Grat zwischen einer erfolgreichen Wiederbelebung und dem finalen Todesstoß der Marke ist sehr schmal und bedarf einer sorgfältigen Abwägung der Chancen und Risiken.

Nicht jedes Unternehmen findet die richtige Balance innerhalb dieses Drahtseilaktes. Die Marke Schlecker, einstiger Marktführer im Bereich der Discounter in Deutschland, versuchte sich im Jahr 2011 am Rande der Insolvenz an einem Markenrelaunch, als

---

<sup>1</sup> vgl. Handelsblatt.de (16.08.2004): Mehr als 6 000 Werbekontakte pro Tag. [www.handelsblatt.com/unternehmen/management/konsumenten-mehr-als-6-000-werbekontakte-pro-tag/2384706.html](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/konsumenten-mehr-als-6-000-werbekontakte-pro-tag/2384706.html) (abgerufen am 26.05.2017)



eine letzte Möglichkeit, um die Marke vor dem Aussterben zu bewahren.<sup>2</sup> Obwohl ein umfassendes Relaunch-Konzept entwickelt wurde und das Unternehmen die Ziele im Vorfeld klar vor Augen hatte, gelang es der Marke nicht, die Gratwanderung zwischen der Realisierung der Chancen und der Minimierung der Risiken zu meistern. Als Folge scheiterte nicht nur der Markenrelaunch, sondern die Marke ging mit ihm unter. Dieses Beispiel zeigt, dass das Thema Markenrelaunch in den letzten Jahren nicht nur an Relevanz für die Markenführung gewonnen hat, sondern dass vor allem der erfolgreiche Umgang mit Chancen und Risiken des Relaunches eine zentrale Herausforderung darstellt.

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit soll demnach die Frage beantwortet werden, welche Chancen und Risiken bei dem Relaunch einer Marke auftreten können und anhand des Relaunches der Marke Dove aufgezeigt werden, wie sich Potentiale des Relaunches realisieren lassen und gleichzeitig Risiken minimiert werden können.

Dafür wird im zweiten Kapitel zunächst ein Überblick über den Begriff und die Bestandteile einer Marke gegeben, um ein Verständnis für den komplexen Aufbau einer Marke zu schaffen. Darauf folgend werden die vielfältigen Funktionen von Marken, sowohl aus der Anbieter- als auch der Nachfragerperspektive betrachtet, um die Bedeutung von Marken für Konsument und Unternehmen zu verstehen.

Das dritte Kapitel befasst sich anschließend mit der strategischen Option des Markenrelaunches. Hierzu wird zunächst der Begriff des Markenrelaunch definiert und die Theorie des Markenlebenszyklusses erläutert, um im Folgenden den Relaunch zeitlich in den Lebensverlauf einer Marke einordnen zu können. Im weiteren Verlauf werden die Gründe dargestellt, die zu einem Markenrelaunch führen können und die mit dem Relaunch verbundenen Zielvorstellungen von Unternehmen näher beleuchtet.

Zuletzt erfolgt in diesem Kapitel die Einordnung des Markenrelaunches in den Marketing Mix. Dazu wird zunächst die Theorie des Marketing-Mix vorgestellt, um im Folgenden den Einfluss des Markenrelaunch auf die einzelnen Instrumente des Marketing-Mix erläutern zu können.

Nachdem ein grundlegendes Verständnis für die Marke und den Markenrelaunch geschaffen wurde, werden im vierten und fünften Kapitel jeweils die verschiedenen Chancen und Risiken herausgearbeitet, die im Rahmen eines Markenrelaunches auftreten können. Im sechsten Kapitel wird in diesem Zusammenhang der Markenrelaunch von Dove als Fallbeispiel vorgestellt und die aufgetretenen Chancen und

---

<sup>2</sup> vgl. Schumacher, Harald (28.01.2012): Weg mit dem Namen Schlecker. in: Wirtschaftswoche.de. [www.wiwo.de/unternehmen/handel/jochen-raedeker-weg-mit-dem-namen-schlecker/6118068.html](http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/jochen-raedeker-weg-mit-dem-namen-schlecker/6118068.html), (abgerufen am 26.05.2017)

Risiken herausgearbeitet, sowie der Umgang mit den Chancen und Risiken innerhalb des Relaunches analysiert.

Die Arbeit schließt im siebten Kapitel mit einer Schlussbetrachtung, in der sowohl eine Zusammenfassung als auch eine kritische Diskussion der Ergebnisse erfolgt und ein Ausblick zu eventuellen weiterführenden Fragestellungen gegeben wird.

Das Thema Markenrelaunch wird in der klassischen Marketing-Literatur größtenteils nur lückenhaft behandelt und es erfolgt oftmals keine klare Begriffsabgrenzung zu anderen Relaunch-Disziplinen. Im Rahmen dieser Lücken innerhalb der Literatur setzt die vorliegende Arbeit an und soll einen wissenschaftlichen Ansatz bieten, der sowohl theoretische Grundlagen zum Verständnis eines Markenrelaunches-, als auch eine Darstellung der Chancen und Risiken bietet, die im Zuge eines solchen auftreten können.

## 2 Die Marke

Um das Thema Markenrelaunch darstellen und die Chancen und Risiken diskutieren zu können, wird im Folgenden zunächst der Begriff der Marke definiert und eine Abgrenzung zum Begriff des Produkts erfolgen. Des Weiteren werden in diesem Zusammenhang die Bausteine einer Marke näher beleuchtet sowie ein Überblick über die vielfältigen Funktionen von Marken, sowohl aus der Perspektive des Unternehmens als auch der des Konsumenten, gegeben.

### 2.1. Begriffsdefinition Marke

Obwohl der Großteil der Menschen täglich mehrmals mit Marken in Berührung kommt, findet sich in der Literatur keine einheitliche Definition des Begriffs „Marke“. Im Gegenteil, es gibt eine solche Vielzahl von Definitionen, dass sich die einzelnen Auffassungen z.T. widersprechen und „[...] eine[] regelrechte[] „Sprachverwirrung“ herrscht“.<sup>3</sup> Dies lässt sich vor allem damit begründen, dass die einzelnen Definitionen von verschiedenen Forschungsinstituten sowie Vertretern aus verschiedenen Branchen stammen, die den Begriff Marke aus unterschiedlichen Blickwinkeln und mit ihren jeweils eigenen Interessen betrachten.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> vgl. Bruhn, Manfred (2004): Handbuch Markenführung. Springer Verlag, Wiesbaden, S. 5

<sup>4</sup> vgl. a.a.O.

Im Verlauf der Historie der Markendefinitionen lassen sich mindestens drei unterschiedliche Ansätze für die Definition des Markenbegriffs feststellen: Der, merkmalsorientierte-, funktionsorientierte- und wirkungsorientierte Ansatz.

Das klassische Verständnis von Marken ist auf eine merkmalsorientierte Betrachtungsweise von Mellerowicz zurückzuführen. Demnach ist eine Marke ein physisches Kennzeichen, das durch die Erfüllung bestimmter Eigenschaften, u.a. die gleichbleibenden Qualitätsmerkmale und eine gleichbleibende Aufmachung, zu einer Marke wird.<sup>5</sup>

Kotler und Bliemel greifen die Eigenschaft der physischen Kennzeichnung einer Marke auf und definieren den Begriff wie folgt:

„[...] ein Name, Begriff, Zeichen, Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen, zum Zweck der Kennzeichnung der Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Anbietergruppe und zu ihrer Differenzierung gegenüber Konkurrenzangeboten.“<sup>6</sup>

Aus dieser funktionsorientierten Definition ergibt sich, dass eine Marke durch die physische Kennzeichnung zu einer Unterscheidung der einzelnen Wettbewerbsangebote dient und damit eine Differenzierungsfunktion für Unternehmen und letztlich auch den Konsumenten erfüllt. Dies entspricht auch der rechtlichen Auffassung innerhalb des deutschen Markengesetzes, welches im Wesentlichen ebenfalls den Unterscheidungsaspekt in den Vordergrund stellt.<sup>7</sup>

Um jedoch den Einfluss einer Marke auf den Konsumenten zu verstehen, wird ein wirkungsorientierter Ansatz benötigt, der sich weniger an der Sicht des Unternehmens orientiert, sondern die Sicht des Konsumenten in den Fokus stellt. Einen Ansatz dafür haben Meffert und Burmann formuliert. Für sie „[...] kann die Marke als ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung definiert werden.“<sup>8</sup> Aus dieser erweiterten Definition geht hervor, dass Marken neben der Produktmarkierung und der Differenzierungsfunktion auch ein imaginäres Bild im Kopf des Konsumenten erschaffen, welches Einfluss auf die Kaufentscheidung nehmen kann.

Die Marke lässt sich demnach nicht nur unter Einbezug ihrer Merkmale und Funktionen betrachten sondern, wie von dem britischen Werbetexter David Ogilvy formuliert, als

---

<sup>5</sup> vgl. Mellerowicz, Konrad (1963): Markenartikel. Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung. München, Verlag C. H. Beck, S. 39

<sup>6</sup> Kotler, Philipp/ Bliemel, Friedhelm (2001): Marketing Management. 10. aktualisierte Auflage. München, Schäffer-Poeschel Verlag, S. 736

<sup>7</sup> vgl. §3 Abs. 1, MarkenG, [www.gesetze-im-internet.de/markeng/\\_3.html](http://www.gesetze-im-internet.de/markeng/_3.html) (abgerufen am 20.05.2017)

<sup>8</sup> vgl. Meffert, Heribert/ Buhrmann, Christoph/ Koers, Martin (2005): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Wiesbaden, Springer Verlag, S. 6

„[...] a consumers idea of a product“<sup>9</sup>. Nach dieser Herangehensweise lässt sich eine Marke nicht ohne Einbezug des Markenverständnisses im Kopf des Konsumenten definieren.

Bruhn greift dieses Markenverständnis auf und hat in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V. (G.E.M.) folgende Markendefinition aufgestellt:

„Als Marke werden Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungsfähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann.“<sup>10</sup>

Da diese Definition verschiedene Aspekte der Marke berücksichtigt und die psychologische Wirkung beim Konsumenten in den Fokus stellt, wird sie als Grundlage dieser Arbeit dienen.

In der Literatur sowie auch in der Praxis erfolgt in vielen Fällen keine klare Trennung zwischen dem Begriff der Marke und dem des Produkts. Während ein Produkt ein Objekt ist, welches die Wünsche oder Bedürfnisse des Kunden durch einen Kauf oder die Benutzung befriedigt,<sup>11</sup> verkauft eine Marke emotionale Erlebnisse.<sup>12</sup> Die Marke verleiht den Produkten, die ein Unternehmen anbietet, ein Gesicht und erschafft Bilder im Kopf des Konsumenten, die einen erheblichen Teil der Kaufentscheidung ausmachen können.

Marken können demnach als „[...] Botschafter und Medium innerhalb eines Kommunikationsprozesses zwischen Unternehmen und Konsument[...]“<sup>13</sup> gesehen werden. Diese Sichtweise zeigt, dass sich der Konsument mit der Marke und ihren Attributen identifiziert, während das Produkt eine reine Funktion bzw. ein konkretes Bedürfnis für den Konsumenten erfüllt.

Im Idealfall besitzt das Unternehmen sowohl ein starkes Produkt, als auch eine starke Marke, die sich in einem Wechselspiel positiv beeinflussen.

---

<sup>9</sup> vgl. Ogilvy, David (1951): zitiert nach: Esch, Franz-Rudolf (2014): Strategie und Technik der Markenführung. München: Vahlen Verlag, S. 22

<sup>10</sup> Bruhn (2004), S.21

<sup>11</sup> vgl. Kotler/ Bliemel/Koers (2001), S. 612

<sup>12</sup> vgl. Adjouri, Nicholas (2014): Alles was Sie über Marken wissen müssen. 2. Auflage. Wiesbaden, Springer Gabler Verlag, S. 30

<sup>13</sup> vgl. a.a.O.

## 2.2. Bestandteile einer Marke

Eine Marke besteht aus unterschiedlichen Bausteinen (engl. Brand elements), die sowohl das Bild der Marke in den Köpfen der Konsumenten prägen, als auch zu dem Aufbau eines monetären Werts der Marke beitragen.

Kotler und Pfoertsch definieren die Markenbestandteile wie folgt:

„Brand elements are the visual and sometimes even physical devices that serve to identify and differentiate a company product or service.“<sup>14</sup>

Aus dieser Definition geht hervor, dass die Markenbestandteile die vorrangige Aufgabe erfüllen, der Marke eine Identität und einen Wiedererkennungswert zu geben, der zu einer Differenzierung von Konkurrenzmarken beiträgt und die Marke in der Vorstellung des Konsumenten verankert.

Um eine bildliche Vorstellung der Bestandteile einer Marke zu schaffen, bietet sich der Vergleich mit einem Marken-Haus an, das aus einem Marken-Dach und einem Marken-Fundament besteht.

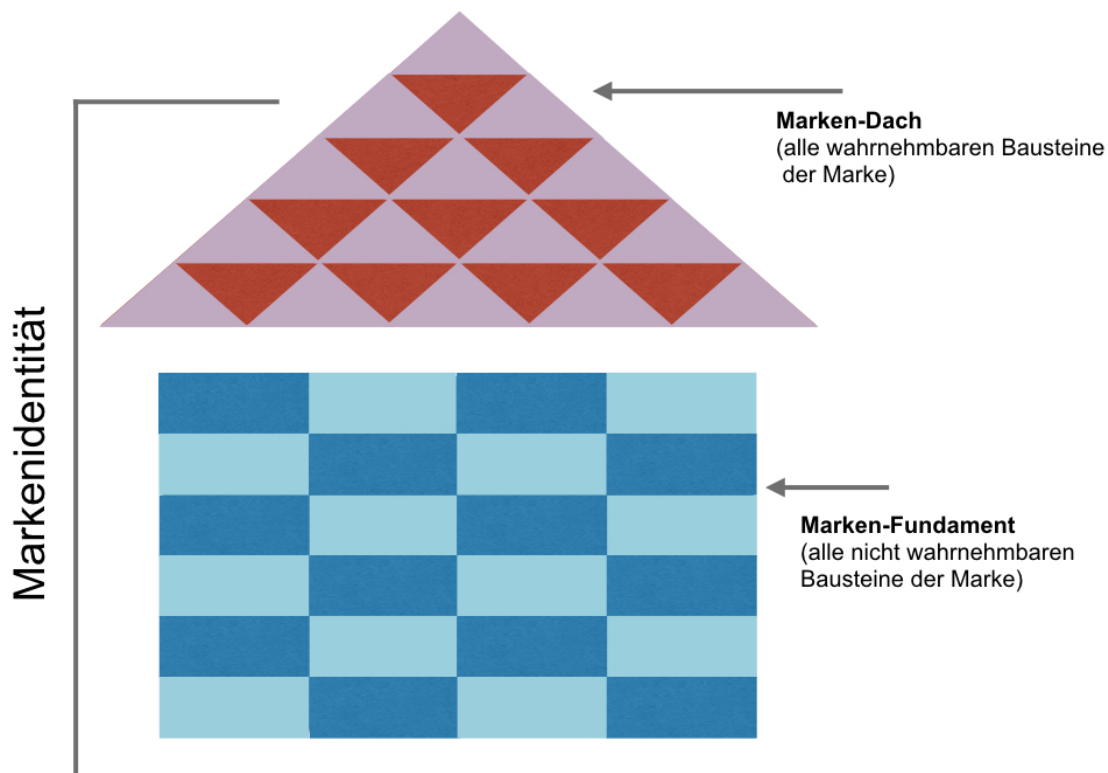


Abbildung 1: Das Marken Haus

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Adjouri (2013), S. 34

<sup>14</sup> Kotler, Philip/ Pfoertsch, Waldemar (2006): B2B Brand Management. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Heidelberg, S. 92

In Abbildung 1 ist zu sehen, dass sowohl das Marken-Dach, als auch das Marken-Fundament aus unterschiedlichen Bausteinen bestehen, die gemeinsam einen Gesamteindruck der Marke ergeben. Innerhalb des Marken-Dachs befindet sich die wahrnehmbare Ebene der Marke, gleichzusetzen mit allen Eigenschaften, die für den Konsumenten sichtbar sind und die mit Hilfe verschiedenster Sinneseindrücke für ihn wahrnehmbar sind.<sup>15</sup> Dazu gehören sowohl visuell und haptisch wahrnehmbare Bausteine der Marke, wie z.B. das Produktdesign, das Logo und die Bildwelt der Marke, als auch durch andere Sinne wahrgenommene Eindrücke des Konsumenten, wie z.B. Töne oder Gerüche.

Im Gegensatz zum Verständnis von Kotler und Pfoertsch definiert Ajouri eine zweite Ebene der Markenbestandteile, die vom Konsumenten nicht über Sinneseindrücke wahrnehmbar ist. Diese Ebene befindet sich im Marken-Fundament des Marken-Hauses und „[...] besteht aus allem, was indirekt über die Sinne erfassbar ist. Dies können Gedanken, Emotionen, Motivationen und sonstige Assoziationen sein.“<sup>16</sup>

Diese Bausteine einer Marke sind sehr individuell und können sowohl aus weitergegebenen- als auch aus selbst erlebten Erfahrungen und Emotionen des Konsumenten bestehen. Ein passendes Beispiel dafür ist die Assoziation „Vertrauen“ mit einer Marke. Hat der Konsument z.B. bereits in der Kindheit erlebt, wie die Eltern eine bestimmte Waschmittel-Marke bevorzugt haben, kann bereits vor dem selbstständigen Kauf des Konsumenten die Assoziation von den Eltern weitergegeben worden sein, dass „man dieser Marke vertrauen kann“. Kennt der Konsument die Marke jedoch im Vorfeld nicht und kauft sich mehrmals Produkte dieser Marke, immer mit einem erneuten positiven Markenerlebnis, assoziiert er die Marke mit dem Attribut Vertrauen aufgrund selbstständig erlebter Erfahrungen.

Kumar fasst die Grundfrage zum Aufbau eines Marken-Fundaments wie folgt zusammen: „How would the consumer think or feel about the offering if they only knew it's brand name or logo?“<sup>17</sup> Im Fokus der nicht-wahrnehmbaren Bausteine einer Marke stehen demnach die Emotionen und Erlebniswelten, die eine Marke vermitteln möchte und die Attribute, die dem Konsumenten in den Sinn kommen, wenn er Markenbestandteile des Marken-Dachs ohne ein dazugehöriges Produkt wahrnimmt.

---

<sup>15</sup> vgl. Ajouri (2014), S. 30f.

<sup>16</sup> vgl. ebd., S. 32

<sup>17</sup> Ramesh Kumar, S. (2007): Marketing and Branding. The Indian Scenario. Pearson Education, Dorling Kindersley (Indien), S. 76

## 2.2.1 Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage

Die wahrnehmbare und die nicht-wahrnehmbare Ebene der Marke bilden zusammen die Markenidentität.<sup>18</sup> Diese

„[...] bringt zum Ausdruck, wofür eine Marke konkret steht bzw. wofür sie aus Unternehmenssicht stehen soll. Sie hat zum Ziel, die essenziellen, wesensprägenden und zeitlich stabilen Eigenschaften einer Marke zu definieren.“<sup>19</sup>

Die Marken-Identität besteht somit aus allen Marken-Bausteinen und spiegelt die Sicht des Unternehmens auf die eigene Marke wider. Sie lässt sich als Selbstbild der Marke aus der Perspektive des Unternehmens bezeichnen und unterscheidet die Marke von anderen Wettbewerbern.<sup>20</sup> Das Unternehmen hat somit einen konkreten Einfluss auf die Bildung der Markenidentität und die einzelnen Bausteine der Marke, die der Konsument von der Marke wahrnehmen soll.

Im Gegensatz dazu entzieht sich die Kreation des Markenimage weitestgehend dem unternehmerischen Einfluss. Es bildet sich durch die subjektive Wahrnehmungen der Konsumenten, die durch Erlebnisse mit der Marke und ihren Produkten geprägt werden. Radtke definiert das Markenimage „[...] als die Gesamtheit der Vorstellungsbilder über eine Marke in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die sich auf Grund der von ihnen subjektiv wahrgenommenen Attribute, Nutzen und Persönlichkeit der Marke ergeben.“<sup>21</sup>

Daraus ergibt sich, dass das Markenimage das Fremdbild der Marke in den Köpfen der Konsumenten widerspiegelt und subjektiv von den Anspruchsgruppen definiert wird. Das Ziel des Unternehmens ist in diesem Bereich vorrangig, das Selbstbild der Marke mit dem Fremdbild in Einklang zu bringen, d.h. die Markenidentität und das Markenimage möglichst deckungsgleich zu halten.<sup>22</sup>

Um dies zu gewährleisten, ist die Definition einer Markenpositionierung notwendig, die aus den Kernpunkten der Markenidentität besteht und die Eigenschaften der Marke in

---

<sup>18</sup> vgl. Adjouri (2014), S. 42

<sup>19</sup> Schmidt, Detlef/ Vest, Peter (2010): Die Energie der Marke. Ein konsequentes und pragmatisches Markenführungskonzept. GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 67

<sup>20</sup> vgl. Esch, Franz Rudolf (2014): Strategie und Technik der Markenführung. 8. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Franz Vahlen Verlag, München, S. 81

<sup>21</sup> vgl. Radtke, Bernd (2014): Markenidentitätsmodelle. Analyse und Bewertung von Ansätzen zur Erfassung der Markenidentität. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 2

<sup>22</sup> vgl. Ahlert, Dieter et al. (2003): Multikanalstrategien. Konzepte, Methoden und Erfahrungen. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 72

den Fokus rückt, die für die Zielgruppen besonders relevant sind.<sup>23</sup> Aaker definiert den Begriff der Markenpositionierung wie folgt: „Brand position is the part of the brand identity and value proposition that is to be actively communicated to the target audience and that demonstrates an advantage over competing brands.“<sup>24</sup>

Innerhalb dieser Definition werden zwei verschiedene, grundlegende Aspekte und Aufgaben der Markenpositionierung in den Vordergrund gestellt. Zum Einen ist die Markenpositionierung ein Kommunikationsleitfaden nach außen, der dem Unternehmen die Möglichkeit bietet, ihr Verständnis von der Marke an die relevante Zielgruppen zu kommunizieren und damit Einfluss auf die Wahrnehmung der Konsumenten von der Marke zu nehmen. Zum Anderen ist eine stimmige und differenzierte Positionierung der Marke ein Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz.

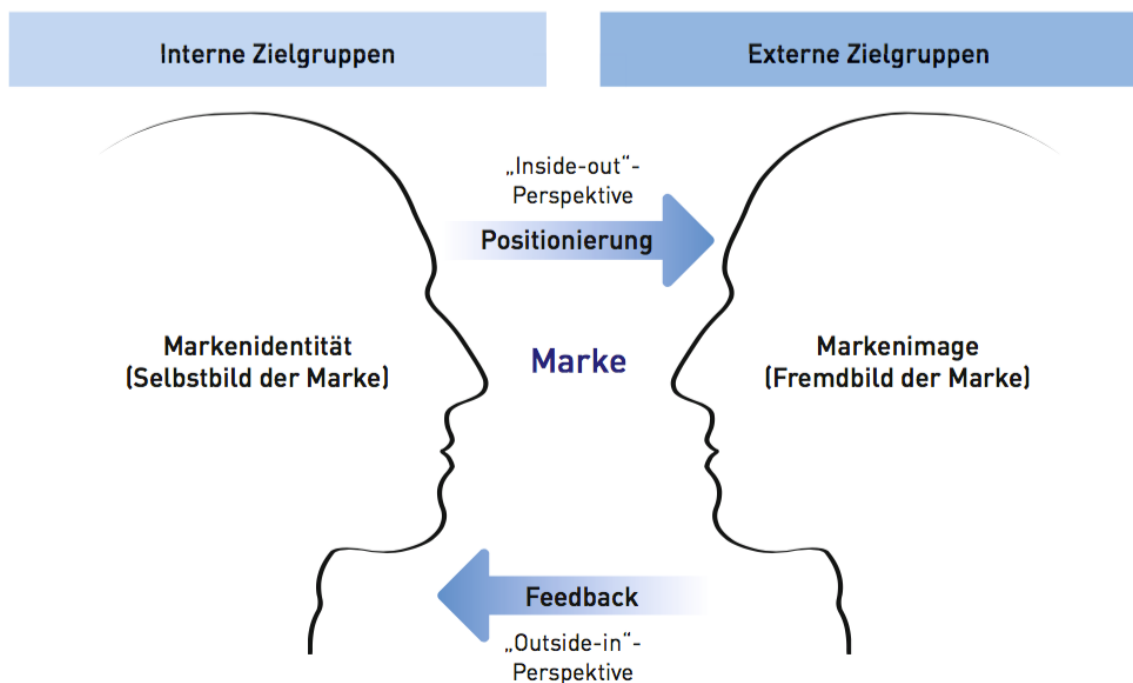


Abbildung 2: Zusammenhang von Markenidentität, Markenimage und Markenpositionierung  
Quelle: Schmidt/Vest (2010), S. 67

Die Markenidentität, das Markenimage und die Markenpositionierung stehen in einem engen Zusammenhang zueinander und durchlaufen bei einer erfolgreichen Markenführung einen stetigen Prozess der gegenseitigen Beeinflussung. In Abbildung 2 ist zu erkennen, dass es innerhalb des Zusammenspiels dieser drei Komponenten zwei Ziel-

<sup>23</sup> vgl. Esch, Franz Rudolf (2005): Moderne Markenführung. Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen. 4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Fachmedien Verlag, Wiesbaden, S. 133

<sup>24</sup> Aaker, David (2010): Building Strong Brands. Simon and Schuster, New York, , o.S.



gruppen gibt, die einen Einfluss auf die Bildung der Marke haben: Die internen- und die externen Zielgruppen. Die internen Zielgruppen sind dabei für die Bildung der Markenidentität (Selbstbild der Marke) verantwortlich, während die externen Zielgruppen das Markenimage (Fremdbild der Marke) prägen.

Innerhalb dieses Prozesses zeigt die Abbildung, dass sowohl eine „Inside-out“- Perspektive, als auch eine „Outside-in“- Perspektive vorhanden ist. Während durch die Positionierung der Marke von innen (Unternehmen) nach außen (Konsumenten) kommuniziert wird, geben auch die Konsumenten nach dem „Outside-in“-Prinzip durch die Bildung des Markenimage ein Feedback an das Unternehmen zurück. Verändert sich demnach das Markenimage, erfordert dies eine Überprüfung der Markenidentität. Verändert sich die Identität, zieht dies eine Veränderung der Positionierung nach sich, die wiederum das Markenimage beeinflusst.

Um die möglichst hohe Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild der Marke zu erreichen, sollte demnach eine Wechselwirkung zwischen dem Bild des Konsumenten und dem internen Bild von der Marke bestehen, sodass die Markenidentität nicht nur einseitig geformt wird.<sup>25</sup>

### **2.3. Funktionen einer Marke**

Eine starke Marke erfüllt sowohl für den Konsumenten als auch für das Unternehmen vielfältige Funktionen. Im Leben des Konsumenten sind Marken als Fixpunkte zu sehen, die für ihn neben der bereits erwähnten Grundfunktion der Markierung auch weniger sichtbare, emotionale Funktionen erfüllen.<sup>26</sup> Auch für das Unternehmen erfüllt die Marke vielfältige Funktionen, die weit über die Markierung eines Produktes hinausgehen. Im Folgenden wird ein Überblick über die verschiedenen Funktionen von Marken gegeben, zunächst aus der Perspektive des Konsumenten (Nachfragerperspektive) und darauffolgend aus der Perspektive des Unternehmens (Anbieterperspektive).<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> vgl. Schmidt/Vest (2010), S. 69

<sup>26</sup> vgl. KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.) (2002): Fashion Branding. Die Macht der Marke. o.O., S. 7 online abgerufen am 29.03.17

<sup>27</sup> vgl. Meffert (2005), S. 9f

### 2.3.1 Funktionen aus der Nachfrageperspektive

Bei stetig neuen Produktinnovationen und einer riesigen Auswahl an bestehenden Produkten erfüllen Marken eine weitreichende Funktionsvielfalt für den Konsumenten. Dabei geben sie dem Konsumenten nicht nur rationale, sondern vor allem auch emotionale Gründe, das markierte Produkt zu erwerben und dafür andere Angebote zu vernachlässigen.

Meffert definiert in diesem Zusammenhang sechs verschiedene Funktionen von Marken aus der Sicht des Konsumenten: Die Orientierungsfunktion, Entlastungsfunktion, Prestigefunktion, Qualitätssicherungsfunktion, Vertrauensfunktion und die Identifikationsfunktion.<sup>28</sup>

Zunächst einmal erfüllt die Marke beim Konsumenten einen Wunsch nach Orientierung, indem sie in der Sortimentsvielfalt ein Produkt markiert und damit den Kaufentscheidungsprozess des Konsumenten erleichtert. Sie vermittelt dem Konsumenten durch die Markierung dabei vor allem bestimmte, bekannte Merkmale und hilft ihm damit, nicht jede Möglichkeit analysieren zu müssen, sondern sich „[...] intuitiv durchs Leben zu navigieren.“<sup>29</sup>

Aus dieser Vereinfachung des Kaufentscheidungsprozesses ergibt sich für den Konsumenten durch die Marke eine Entlastung, die innerhalb des Neuromarketings auch als „kortikale Entlastung“ bezeichnet wird.<sup>30</sup>

Unter dem Begriff Neuromarketing ist dabei die Forschung zu verstehen, die sich damit befasst, „[...] wie Wahl- und Kaufentscheidungen im menschlichen Gehirn ablaufen, vor allem aber, wie man sie beeinflussen kann (Das Interesse an der Praxis).“<sup>31</sup> Es werden demnach innerhalb des Neuromarketings durch Erkenntnisse aus der Hirnforschung direkte Handlungsmöglichkeiten für die Marketingpraxis abgeleitet.

Der Grund für die Entlastungsfunktion von Marken wird innerhalb des Neuromarketings vor allem in den emotionalen Bestandteilen einer Marke gesehen, indem „[...] Hirnareale, die für das Denken zuständig sind, zugunsten einer Aktivierung von emotionalen Hirnregionen abgeschaltet werden und somit das Gehirn weniger Aufwand für eine Entscheidung betreiben muss[...]"<sup>32</sup>

<sup>28</sup> vgl. Meffert (2005), S.9f

<sup>29</sup> vgl. Dänzler, Stefanie/Heun, Thomas (2014): Marke und digitale Medien. Der Wandel des Markenkonzepts im 21. Jahrhundert. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 204

<sup>30</sup> vgl. Raab, Gerhard/ Gernsheimer, Oliver/ Schindler, Maik (2009): Neuromarketing. Grundlagen, Erkenntnisse, Anwendungen. 2. überarbeitete Auflage, Wiesbaden, S. 339

<sup>31</sup> vgl. Häusel, Hans-Georg (2014): Neuromarketing. Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf. 3. Auflage, Haufe Lexware Verlag, Freiburg, S. 14

<sup>32</sup> vgl. Raab/ Gernsheimer/ Schindler (2009), S. 281

Diese Entlastung beim Kaufentscheidungsprozess ergibt sich vor allem aufgrund eines bestehenden Vertrauens in eine bereits bekannte und zuvor verwendete Marke. Wie zuvor erwähnt, kann dieses Vertrauen sowohl aufgrund selbst erlebter positiver Markenerlebnisse entstehen, als auch aufgrund weitergegebener positiver Emotionen.<sup>33</sup> Aufgrund der Vielzahl von Informationen, die der Konsument während des Kaufentscheidungsprozesses berücksichtigen muss, hilft das Vertrauen in eine Marke, die Unsicherheit des Konsumenten bei der Kaufentscheidung zu vermindern, indem er auf eine Marke und ihre Qualität vertraut. Das Markenvertrauen kann demnach als ein emotionales Band gesehen werden, welches Kunden mit einer Marke verbindet und zu einer Entscheidung zugunsten dieser Marke führt.<sup>34</sup>

Die Vertrauensfunktion von Marken hängt dabei für den Konsumenten eng mit dem Markenversprechen einer gleichbleibenden und berechenbaren Qualität der Produkte einer Marke zusammen. Indem die Marke eine gleichbleibende Qualität bietet, schützt sie den Konsumenten vor Fehlentscheidungen und enttäuschten Erwartungen.<sup>35</sup>

Während die ersten vier Funktionen von Marken vorrangig die Funktion der Markierung von Produkten, sowie Funktionen zur Unterstützung des Konsumenten bei dem Kaufentscheidungsprozess abbilden, stellen die Identifizierungs- und Prestigefunktion einer Marke die Identifizierung mit der Markenidentität und der bestehenden Markenwelt in den Vordergrund.

Innerhalb der „Identifikationsfunktion“ von Marken erkennt sich der Konsument in bestimmten Attributen der Marke wieder und kann durch einen Kauf oder die Verwendung der Marke z.B. eine Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe zum Ausdruck bringen. Ein passendes Beispiel für diese Identifikation mit einer Markenwelt bietet die Marke Nespresso. Obwohl es deutlich günstigere und qualitativ gleichwertige Anbieter für Kaffee-Kapseln gibt, identifizieren sich die Bestandskunden mit dem Gefühl, dass die Marke vermittelt. „Nespresso-Fans können sich als Mitglied einer exklusiven Gemeinschaft fühlen, eines Clubs Gleichgesinnter, die exzellenten Kaffeegenuss zu schätzen wissen[...].“<sup>36</sup> Die Kunden kaufen demnach nicht nur einen Kaffee, sondern ein Produkt, dass zu ihrem Lebensstil passt und neben den rein funktionellen Eigenschaften einen emotionalen Identifizierungswunsch erfüllt.

---

<sup>33</sup> vgl. Kapitel 2.2

<sup>34</sup> vgl. Wala, Hermann H. (2016): Meine Marke. Was Unternehmen authentisch, unverwechselbar und langfristig erfolgreich macht. 8. Auflage, Redline Verlag, München, S. 24

<sup>35</sup> vgl. Geyer, Hardy/ Manschwetus, Uwe (2008): Kulturmarketing. Oldenburg Wissenschaftsverlag, München, S. 128.

<sup>36</sup> vgl. Wala, Hermann (04.08.2014): Das Geheimnis der Wir-Marken. Wie schlau sich Nespresso beim Kunden einschmeichelt. In: Focus Online, [www.focus.de/finanzen/experten/wala/wir-marken-die-marke-als-bester-freund-des-kunden\\_id\\_4032797.html](http://www.focus.de/finanzen/experten/wala/wir-marken-die-marke-als-bester-freund-des-kunden_id_4032797.html) (abgerufen am 30.03.2017)

Hinzu kommt, dass die Marke zusätzlich eine „Prestigefunktion“ erfüllen kann, indem „[...] Menschen Güter über die funktionale Bedürfnisbefriedigung hinaus zum Ausdruck ihrer Persönlichkeit benutzen“.<sup>37</sup> Ein Beispiel dafür ist die bekannte Uhren-Marke Rolex, indem die Uhr für den Träger nicht nur funktionale Eigenschaften erfüllt sondern auch ein Statussymbol darstellt, mit dem der Kunde eine bestimmte Einkommensstufe signalisieren kann.

### 2.3.2 Funktionen aus der Anbieterperspektive

Da eine Marke vielseitige Funktionen für den Konsumenten erfüllt und somit einen erheblichen Einfluss auf die Kaufentscheidung für die Produkte des Unternehmens hat, ergeben sich auch aus der Perspektive des Unternehmens einige Vorteile bzw. Funktionen von Marken.

Meffert definiert hier sieben unterschiedliche Funktionen aus der Anbieterperspektive: Die Präferenzbildungsfunktion, Differenzierungsfunktion, Kundenbindungsfunktion, Funktion der segmentspezifischen Marktbearbeitung, Plattformfunktion für neue Produkte, Funktion des Preispolitischen Spielraums und Wertsteigerungsfunktion.<sup>38</sup>

Das oberste Ziel jedes Unternehmens ist nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip die Gewinnmaximierung.<sup>39</sup> Marken können durch ihre vielfältigen Funktionen einen Beitrag dazu leisten dieses Ziel zu fördern bzw. zu erreichen. Zunächst besitzen Marken die Fähigkeit, eine Präferenzbildung beim Konsumenten zu fördern, d.h. eine Marke kann Einfluss darauf nehmen, welches Produkt der Konsument im Kaufentscheidungsprozess bevorzugt.<sup>40</sup>

Diese Funktion von Marken steht in einem engen Zusammenhang mit ihrer Differenzierungsfunktion gegenüber Konkurrenzprodukten. Die Studie „Women, Power and Money“, durchgeführt von der internationalen Kommunikationsberatung Fleishman Hillard im Jahr 2013, kam zu der Erkenntnis, dass beinahe die Hälfte der befragten deutschen Konsumentinnen sich von den stetig steigenden Auswahlmöglichkeiten der Produkte überwältigt fühlen.<sup>41</sup>

---

<sup>37</sup> vgl. Geyer/ Manschwetus (2008), S. 11

<sup>38</sup> vgl. Meffert (2005), S. 12f.

<sup>39</sup> vgl. Gläser, Martin (2014): Medienmanagement. 3. vollständig überarbeitete Auflage, Wahlen Verlag, München, S. 577

<sup>40</sup> vgl. Meffert (2005), S. 12

<sup>41</sup> vgl. Fleishmanhillard.de (03.07.2013): Studie. Deutsche Konsumentinnen mögen's zuverlässig. [www.fleishmanhillard.de/2013/07/studie-deutsche-konsumentinnen-mogens-zuverlassig/](http://www.fleishmanhillard.de/2013/07/studie-deutsche-konsumentinnen-mogens-zuverlassig/) (abgerufen am 20.05.2017)

Indem die Marke dem Konsumenten Orientierung bietet und sie damit entlastet, erfüllt sie gleichzeitig auch für das Unternehmen durch die Differenzierung von Konkurrenzprodukten eine zentrale Funktion zum unternehmerischen Erfolg.

Durch die emotionale Identifizierung der Konsumenten mit den Bausteinen einer Marke und ihrer Markenwelt erhöht die Marke zudem die Kundenbindung an das Unternehmen. Indem die Marke eine Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde schafft, verringert sie das Risikopotential des Unternehmens und sichert die zukünftige Nachfrage.<sup>42</sup>

Zusätzlich bietet eine etablierte Marke die Möglichkeit, die bestehende Produktpalette mit einem geringeren Risiko zu erweitern, da bei den bestehenden Kunden ein Vertrauen in die Marke bereits vorhanden ist. Die Marke bietet damit nicht nur eine Plattform für neue Produkte sondern hat zudem die Funktion, einzelne Marktsegmente spezifischer zu bedienen, indem das Unternehmen Marken entwickelt, die den Wünschen der Zielgruppen entsprechen.<sup>43</sup>

Auch in der Preisgestaltung kann die Marke eine wichtige Rolle spielen, indem sie als Qualitätsmerkmal dient und somit einen höheren Preisspielraum bietet als ein Produkt, welches keinen Markennamen trägt. Da die Marke ein Qualitätsversprechen an den Konsumenten ist, rechtfertigt dies für viele potentielle- und bestehende Kunden einen höheren Verkaufspreis, als für ein ähnliches Produkt ohne Markennamen.<sup>44</sup>

Durch die vielfältigen Funktionen, die eine Marke sowohl für den Verbraucher, als auch für das Unternehmen erfüllt, wächst mit einem steigenden Wert der Marke auch der Wert des Unternehmens. Aus einer Studie der PricewaterhouseCoopers AG im Jahr 2012 geht hervor, dass der Wert einer etablierten Marke durchschnittlich 50% des Unternehmenswertes ausmacht.<sup>45</sup> Die Marke trägt demnach einen erheblichen Teil zum Wert des Unternehmens bei und erfüllt letztendlich, betrachtet aus der Anbieterperspektive, auch eine Wertsteigerungsfunktion für das Unternehmen.

---

<sup>42</sup> vgl. Pförsch, Waldemar/ Müller, Indrajanto (2006): Die Marke in der Marke. Bedeutung und Macht des Ingredient Branding. Springer Verlag, Heidelberg, S. 156

<sup>43</sup> vgl. Meffert (2005), S. 12

<sup>44</sup> vgl. VuMA (Arbeitsgemeinschaft Verbrauchs- und Medienanalyse). n.d. Bevölkerung in Deutschland nach Einstellung zur Aussage "Ein Markenartikel muss einfach etwas teurer sein, die Qualität ist auch besser" von 2013 bis 2016 (in Millionen). Statista. [www.de.statista.com/statistik/daten/studie/172162/umfrage/meinung-qualitaet-rechtfertigt-hoeheren-preis-bei-markenartikeln/](http://www.de.statista.com/statistik/daten/studie/172162/umfrage/meinung-qualitaet-rechtfertigt-hoeheren-preis-bei-markenartikeln/). (abgerufen am 20.05.2017)

<sup>45</sup> vgl. Menninger, Jutta et al. (2012): Markenstudie 2012. [www.markenverband.de/publikationen/studien/Markenstudie2012.pdf](http://www.markenverband.de/publikationen/studien/Markenstudie2012.pdf) (abgerufen am 23.04.17), S. 11

### 3. Der Markenrelaunch

Nachdem ein grundlegendes Verständnis für den Begriff der Marke sowie ihre einzelnen Bausteine und Funktionen geschaffen wurde, wird in diesem Kapitel zunächst der Begriff „Markenrelaunch“ definiert und eine Abgrenzung zum Begriff des „Produktrelaunch“ erfolgen. Darauffolgend wird in diesem Zusammenhang das Modell des Markenlebenszyklus erläutert, um zu verstehen, welche Phasen eine Marke in ihrer Lebenszeit durchläuft und wo genau der Markenrelaunch zum Einsatz kommt. Zudem werden die Gründe für einen Markenrelaunch sowie die Ziele die erreicht werden sollen, näher beleuchtet.

#### 3.1. Begriffsdefinition Markenrelaunch

Obwohl immer mehr Marken aufgrund veränderter Ansprüche und Bedürfnisse ihrer Zielgruppen einen Markenrelaunch anstreben bzw. durchführen, finden sich in der Fachliteratur unzureichende Definitionen zum Begriff Markenrelaunch. Im Folgenden werden unterschiedliche Definitionen des Markenrelaunchs dargestellt und miteinander in Beziehung gesetzt, um zuletzt die Definition vorzustellen, die als Grundlage dieser Arbeit dienen wird.

Für Bünthe ist ein Markenrelaunch ein

„[...]Grenzfall zwischen Neu- und Umpositionierung [...] dabei wird eine bestehende Marke so verändert, dass sie im Extremfall nicht mehr als vorher bestehende Marke erkannt wird, weil sie mit neuen oder anderen als den bisherigen Werten aufgeladen dargestellt wird.“<sup>46</sup>

Der Fokus liegt demnach auf einer veränderten Markenpositionierung, durch die das Unternehmen andere Markenwerte als bisher an den Konsumenten kommuniziert, um eine Veränderung des Markenimages zu ermöglichen. Durch die Veränderung der Markenpositionierung erhält die Marke die Möglichkeit, sich veränderten Marktbedingungen anzupassen und sich zu revitalisieren.<sup>47</sup> Der Markenrelaunch lässt sich folglich als eine Art „Neustart“ bezeichnen, bei dem „[...] die Identitätsstruktur der Marke in einer oder mehreren Dimensionen überarbeitet[...] wird.“<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> Bünthe, Claudia (2005): Der Marken-Optimizer. Ein integriertes Modell zur Imageoptimierung einer bestehenden Markenerweiterung unter besonderer Berücksichtigung der Familienmarke am Beispiel NIVEA und NIVEA Beauté. LIT Verlag, Münster, S. 50

<sup>47</sup> vgl. Pfaff, Dietmar (2004): Praxishandbuch Marketing. Grundlagen und Instrumente. Campus Verlag, Frankfurt am Main, S. 90

<sup>48</sup> vgl. Pepels, Werner (2013): Praxishandbuch Markenrelaunch. Potentiale vorhandener Marken richtig ausschöpfen. Symposion Publishing, Düsseldorf, S. 394

Pepels erweitert diese Betrachtungsweise und betrachtet einen Markenrelaunch als „[...] eine strategische Neuausrichtung der Markenstrategie, die von der Repositionierung über die Erschließung potenzieller neuer Zielgruppen bis hin zur Anpassung der Marketinginstrumente reicht.“<sup>49</sup> Aus dieser Definition wird deutlich, dass durch einen Relaunch der Marke nicht nur die Markenpositionierung verändert wird, sondern alle Bestandteile der Marke überprüft und angepasst werden müssen.

Muzellec und Lambkin stellen in ihrer Definition des Markenrelaunch (Rebranding) die Veränderung des Bildes der Marke in den Köpfen der Konsumenten sowie der Konkurrenz in den Vordergrund:

„A possible characterisation of rebranding is therefore the creation of a new name, term, symbol, design or a combination of them for an established brand with the intention of developing a differentiated (new) position in the mind of stakeholders and competitors.“<sup>50</sup>

Da in dieser Definition sowohl der Aspekt der Neuausrichtung von einzelnen- oder mehreren Bausteinen der Marke enthalten ist sowie auch die vorrangige Intention der Veränderung des Markenbildes in den Köpfen der unterschiedlichen Marktteilnehmer, wird sie als Grundlage für diese Arbeit dienen.

In der Literatur erfolgt oftmals keine klare Abgrenzung des Begriffs der Markenrevitalisierung zum Markenrelaunch. Während ein Markenrelaunch sich mit der Neu- bzw. Umpositionierung einer am Markt bestehenden Marke befasst, „[...] versteht man unter einer Markenrevitalisierung die Wiedereinführung einer vorübergehend eingestellten Marke (off market)“<sup>51</sup>

Der Unterschied ist demnach darin zu erkennen, dass die Marke bei der strategischen Entscheidung für eine Markenrevitalisierung bereits nicht mehr am Markt vorhanden ist und so wieder neu in den Markt eingeführt wird. Die Marke wird in diesem Fall „wiederbelebt“, da bei den Konsumenten noch Erinnerungen an die Marke vorhanden sind und immer noch ein Markenimage oder eine Markenbekanntheit vorhanden ist.<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup> vgl. ebd. , S. 122

<sup>50</sup> Muzellec, Laurent/ Lambkin, Mary (2006): Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity. in: European Journal of Marketing, Dublin, S. 805

<sup>51</sup> Pepels (2013), S. 122

<sup>52</sup> Sattler, Henrik/ Völckner, Franziska (2007): Markenpolitik. 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, S. 155

## 3.2. Der Markenlebenszyklus

Eine sich stetig verändernde Umwelt und damit einhergehende kontinuierliche Veränderungen der Verbraucher-Bedürfnisse machen es notwendig, dass sich Marken verändern, um sich neuen Gegebenheiten anzupassen und für die Konsumenten relevant zu bleiben.<sup>53</sup> Die Marke befindet sich demnach in einem kontinuierlichen Prozess und durchläuft dabei während ihrer Marktpräsenz verschiedene Phasen. Diese Phasen lassen sich, ähnlich wie bei Produkten, in einem Zyklus darstellen: Dem Markenlebenszyklus.

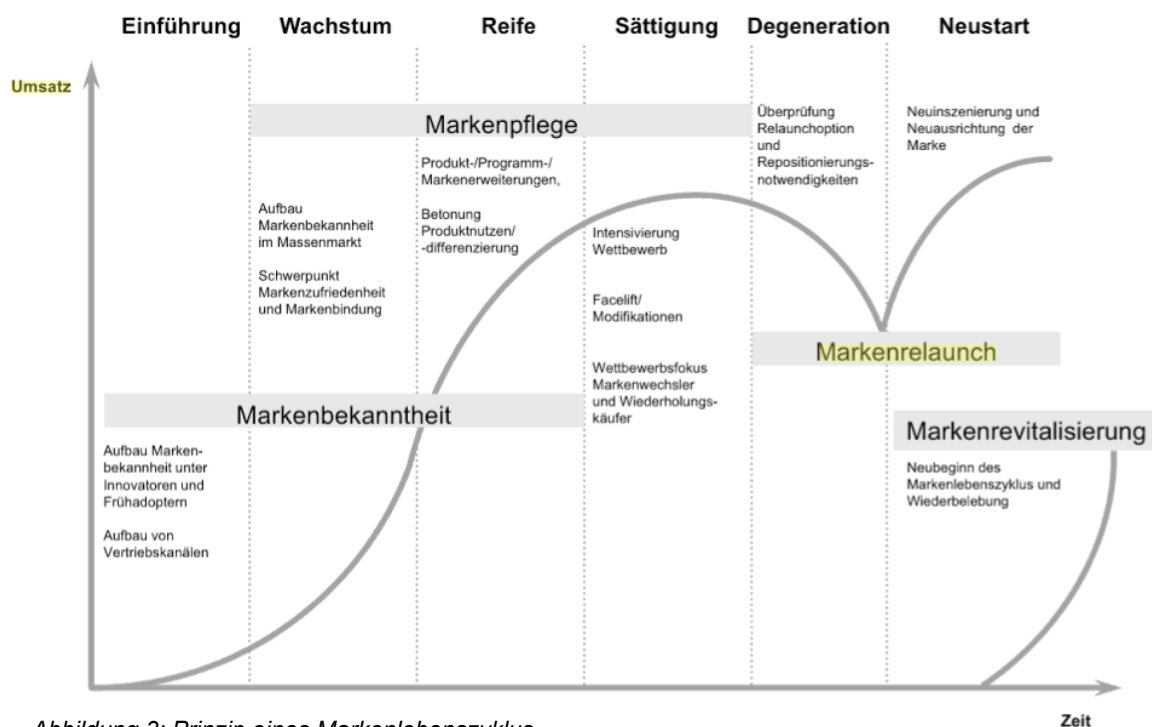


Abbildung 3: Prinzip eines Markenlebenszyklus  
Quelle: Pepels (2013), S. 123

Wie in Abbildung 3 zu erkennen ist, lässt sich der Markenlebenszyklus in sechs Phasen einteilen: Die Einführungs-, Wachstums-, Reife-, Sättigungs-, Degenerations- und Neustartphase. Durch die Strategie eines Markenrelaunchs ist es der Marke möglich, dem Marktaustritt zu entkommen, indem die Marke die Chance eines Neustarts bekommt.

Tritt eine neue Marke in den Markt ein, befindet sie sich in der Einführungsphase des Lebenszyklus. In dieser Phase liegt der Fokus der Markenführung auf dem Aufbau der

<sup>53</sup> vgl. Gaiser, Brigitte/ Linxweiler, Richard/ Brucker, Vincent (2005): Praxisorientierte Markenführung. Neue Strategien, innovative Instrumente und aktuelle Fallstudien. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 59.



Marke. Dem Verbraucher werden über die passenden Kommunikationsmaßnahmen die Markenwerte vermittelt und das vorrangige Ziel ist der Aufbau einer Markenbekanntheit.<sup>54</sup>

Hat die Marke eine erste Bekanntheit im Markt erreicht, befindet sie sich in der Wachstumsphase. Die Marke ist in dieser Phase mit einem hohen Wettbewerbsdruck konfrontiert und die vorrangige Aufgabe besteht darin, die Wettbewerbsvorteile auszubauen und die Weichen für ein gelungenes Markenwachstum zu stellen bzw. die Marke am Markt zu stabilisieren.<sup>55</sup> Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem Aufbau einer Markenzufriedenheit sowie der Erzeugung einer Markenbindung beim Konsumenten, um mit der Marke in die Reifephase vordringen zu können.

In der Reifephase hat die Marke eine hohe Bekanntheit bei den gewünschten Zielgruppen erreicht und es besteht die Möglichkeit einer Erweiterung der Marke, um noch spezifischer auf die Bedürfnisse der Zielgruppe eingehen zu können. Der Fokus liegt darauf, die geschaffene Markenbekanntheit zu erhalten und die bereits bestehenden Kunden nachhaltig an die Marke zu binden.<sup>56</sup>

Während die Markenbekanntheit in den ersten drei Phasen des Markenlebenszyklus stark ansteigt, wird in der Sättigungsphase der Anstieg immer geringer, bis die Marke ihren Höhepunkt im Bereich der Markenbekanntheit erreicht. Die Marke ist in dieser Phase am stärksten und weist demnach auch den höchsten Markenwert auf. Zudem wird mit den Produkten der Marke der meiste Umsatz innerhalb des Markenlebenszyklus generiert und es besteht eine starke Kundenbindung an die Marke.

Gegen Ende der Sättigungsphase einer Marke bzw. im Übergang zur Degenerationsphase setzt der Markenrelaunch an. Wie in Abbildung 3 zu erkennen ist, kennzeichnet sich die Degenerationsphase dabei vor allem durch kontinuierliche sinkende Umsätze. Weitere Merkmale können zudem ein stagnierendes Wachstum und der Verlust von Marktanteilen sowie Bestandskunden sein. In dieser Phase besteht die zentrale Entscheidung innerhalb der Markenführung darin, ob im Zuge eines Relaunches erneut Investitionen in die Marke getätigt werden, oder die Marke eliminiert wird. Die Entscheidung zu einem Markenrelaunch bietet dabei das Potential, den Markenlebenszyklus zu verlängern und durch eine neue Markenausrichtung in die Phase des Neustarts vorzudringen.

---

<sup>54</sup> vgl. Strebinger, Andreas/ Mayerhofer, Wolfgang/ Kurz, Helmut (2007): Werbe- und Markenforschung. Meilensteine, State of the Art, Perspektiven, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 311

<sup>55</sup> vgl. Bruhn (2004), S. 434

<sup>56</sup> vgl. Gaiser/Linxweiler/Brucker (2005), S. 89

Entscheidet sich die Markenführung gegen eine erneute Investition in die Marke, und somit gegen die Strategie eines Markenrelaunchs, liegt der Fokus in der Degenerationsphase darauf, das Restpotential der Marke abzuschöpfen und möglichst ohne Verluste aus dem Markt auszusteigen.<sup>57</sup>

### 3.3. Gründe und Ziele eines Markenrelaunchs

Für die strategische Entscheidung, der Marke im Übergang zu ihrer Degenerationsphase einen Neustart zu ermöglichen, lassen sich unterschiedliche Gründe sowie auch damit verbundene bestimmte Zielvorstellungen aus der Perspektive des Unternehmens feststellen. Im Folgenden werden zunächst mögliche Gründe für die Entscheidung zu einem Markenrelaunch dargestellt. Im Anschluss daran wird ein Überblick über die Ziele gegeben, welche Unternehmen mit dieser Entscheidung anstreben können.

#### 3.3.1 Gründe für einen Markenrelaunch

Es gibt vielfältige Gründe für die strategische Entscheidung eines Unternehmens zu einem Markenrelaunch. Diese Gründe sind dabei individuell nach der Ausgangssituation und dem Potential der Marke zu definieren. Grundsätzlich lassen sich die Gründe für diese Entscheidung jedoch in drei unterschiedliche Impulsquellen einteilen: Unternehmensinterne-, Konsumenten- und Wettbewerbsbezogene Impulse.<sup>58</sup>

Wie bereits erwähnt, bietet der Markenrelaunch zwischen der Sättigungs- und Degenerationsphase die Möglichkeit, den Markenlebenszyklus zu verlängern und die Marke vor dem Marktaustritt zu bewahren.<sup>59</sup> Stellt das Unternehmen fest, dass sich die Marke im Übergang zur Degenerationsphase ihres Lebenszyklus befindet und besteht der Wunsch, die Marke zu erhalten, weil das Unternehmen trotz sinkender Umsätze noch ein hohes Potential der Marke sieht, kann dies ein zentraler unternehmensinterner Grund für die Entscheidung zu einem Markenrelaunch sein.

Ein weiterer Grund lässt sich in unternehmensinternen Veränderungen oder Umstrukturierungen erkennen, die eine Überprüfung der bestehenden Markenpositionierung notwendig werden lassen. Diese Veränderungen können z.B. die Entwicklung einer

---

<sup>57</sup> vgl. Michel, Stefan/ Oberholzer Michel, Karin (2011): Marketing. Eine praxisorientierte Einführung mit zahlreichen Beispielen, 5. überarbeitete Auflage, Compendio Bildungsmedien Verlag, Zürich, S. 143

<sup>58</sup> vgl. Insight Driven Brand Consulting (Hrsg.) (2015): Relaunches erfolgreich planen. Und fatale Fehler für die Marke vermeiden. Hamburg, S. 2

<sup>59</sup> vgl. Kapitel 3.2

neuen Technologie sein oder auch der Wechsel des Besitzers der Marke, der eine andere Einstellung zur Identität der Marke vertritt als sein Vorgänger. In diesem Fall liegt der Grund für einen Markenrelaunch nicht im Markt begründet, sondern beim Unternehmen selbst.<sup>60</sup>

Auch veränderte Wünsche und Bedürfnisse der Konsumenten können den Impuls für die Entscheidung zu einem Relaunch der Marke geben.<sup>61</sup> Da sich sowohl die Gesellschaft als auch Trends in einem ständigen Wandel befinden, verändern sich im Zusammenhang damit auch die Bedürfnisse und Wünsche der Konsumenten.

Ein passendes Beispiel dafür, dass ein Trend in der Gesellschaft den Impuls zu einem Markenrelaunch geben kann, zeigt sich bei der Marke Mc Donalds. Während die Fast-Food-Kette im Jahr 2000 noch als schneller und leckererer, aber dafür auch kalorienreicher und ungesunder Lebensmittelanbieter galt, zwang der zunehmende Trend zu gesundem und bewussten Essen die Marke im Jahr 2003 zur kritischen Betrachtung ihrer bestehenden Positionierung.<sup>62</sup>

Die Studie „Iss was Deutschland“, durchgeführt im Jahr 2017 von der Techniker Krankenkasse zeigt, dass das Thema Gesundheit in den letzten Jahren zu einem Megatrend in der Gesellschaft geworden ist und dass das Bewusstsein für gesunde Ernährung in Deutschland kontinuierlich wächst.<sup>63</sup> Mit 45% gaben fast die Hälfte der Befragten an, dass sie bei der Ernährung vor allem auf die Gesundheit achten. Durch die veränderten Konsumentenbedürfnisse entschied sich die Marke Mc Donalds im Jahr 2003 zu einem Markenrelaunch, bei dem sowohl neue gesunde Angebote das Produktsortiment erweiterten, als auch eine Veränderung des Außenauftrittes, Umgestaltung der Filialen und ein neues Verpackungsdesign.

Das Beispiel von Mc Donalds zeigt, dass veränderte Konsumentenwünsche und Trends der Gesellschaft auch für weltweit erfolgreiche Marken ein Impuls sein können, die Entscheidung zu einem Markenrelaunch zu treffen. Das Ziel einer erfolgreichen Markenführung ist dabei die kontinuierliche Weiterentwicklung der Marke gemeinsam mit der Zielgruppe, um auch veränderte Bedürfnisse weiterhin erfüllen zu können.<sup>64</sup> Verpasst das Unternehmen diese kontinuierliche Entwicklung der Marke und die Markenpositionierung passt nicht mehr zu den Bedürfnissen und Wünschen der Ziel-

---

<sup>60</sup> vgl. Ziegler, Helmut (2002): Alles bleibt anders. in: Brandeins Wirtschaftsmagazin, Ausgabe 08/2002, [www.brandeins.de/archiv/2002/modern/alles-bleibt-anders/](http://www.brandeins.de/archiv/2002/modern/alles-bleibt-anders/) (abgerufen am 21.05.2017)

<sup>61</sup> vgl. Insight Driven Brand Consulting (2015), S. 2

<sup>62</sup> vgl. News.at (06.08.2003): McDonalds setzt auf Gesundes. Neu-Positionierung und großer Relaunch. [www.news.at/a/mcdonalds-gesundes-neu-positionierung-relaunch-62099](http://www.news.at/a/mcdonalds-gesundes-neu-positionierung-relaunch-62099), (abgerufen am 29.05.2017)

<sup>63</sup> vgl. Techniker Krankenkasse (Hrsg.) (2017): Iss was Deutschland. o.O., S. 6, [www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/934342/Datei/187493/TK-Ernaehrungsstudie%202017%20Pdf%20barrierefrei.pdf](http://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/934342/Datei/187493/TK-Ernaehrungsstudie%202017%20Pdf%20barrierefrei.pdf), (abgerufen am 29.05.2017)

<sup>64</sup> vgl. Gaiser/Linxweiler/Brucker (2005), S. 59

gruppe, können Unternehmen die Möglichkeit ergreifen, durch einen Relaunch die Markenpositionierung so zu verändern bzw. neu zu formulieren, dass die Marke die veränderten Bedürfnisse der Konsumenten weiterhin oder erneut befriedigt.

Die dritte Impulsquelle für die Entscheidung zu einem Markenrelaunch stellt eine Veränderung innerhalb der Wettbewerbssituation dar. Wenn direkte Marken-Konkurrenten sich modernisieren und die Bedürfnisse der Konsumenten in einem höheren Maße erfüllen, als es die eigene Marke des Unternehmens tut, kann dies das Unternehmen zunehmend unter Druck setzen, ebenfalls Veränderungen vornehmen zu müssen, um die bestehende Position im Wettbewerb zu erhalten. Die Gefährdung der Marktstellung der Marke kann ein zentraler Impuls für die Entscheidung zu einem Markenrelaunch sein, um erneut an Relevanz innerhalb der Zielgruppen zu gewinnen und sich durch eine veränderte Positionierung der Marke nachhaltig von der Konkurrenz zu differenzieren.

### **3.1.2 Ziele eines Markenrelaunchs**

Die Zielsetzung bei einem Relaunch der Marke ist, genau wie jede Marke, sehr individuell. Voraussetzung für einen gelungenen Markenrelaunch ist jedoch die Formulierung von messbaren und realistischen Zielen.<sup>65</sup> Obwohl die Ziele stark von der betroffenen Marke abhängen, lassen sich einige grundlegende Ziele näher beleuchten, die für einen Großteil der Markeninhaber bei einem Relaunch von Bedeutung sind.

Anhand des bereits dargestellten Markenlebenszyklus lässt sich das im Vordergrund stehende Ziel eines Markenrelaunchs ableiten: Die Marke vor dem Marktaustritt zu schützen und sie aus dem Stadium der Degenerationsphase erneut in die Wachstumsphase zu leiten. Da mit dem Beginn der Degenerationsphase auch ein sinkender Umsatz der Marke zu verzeichnen ist, geht dieses Ziel mit dem Wunsch nach einer Steigerung des Umsatzes der Marke im Zusammenhang mit der erneuten Wachstumsphase einher.

Bezüglich der Zielgruppen liegt der Fokus im Rahmen des Markenrelaunches darauf, die bestehenden Kunden zu binden und zusätzlich neue Kunden zu gewinnen, um das Wachstumspotential der Marke zu fördern.<sup>66</sup> Um das Ziel bezüglich der Neukundengewinnung weiter spezifizieren zu können, ist es notwendig, die bestehenden und potentiellen Zielgruppen, sowie die Bestandskunden zu analysieren. Aus den Ergebnissen dieser Analysen ergeben sich zwei mögliche Zielvorstellungen in Bezug auf den

---

<sup>65</sup> vgl. Insight Driven Brand Consulting (2015), S. 4

<sup>66</sup> vgl. Gelbrich, Katja/ Wünschmann, Stefan/ Müller, Stefan (2014): Erfolgsfaktoren des Marketings. Franz Vahlen Verlag, München, S. 77

Markenrelaunch im Bereich der Zielgruppen. Entweder beginnt das Unternehmen den Relaunch mit dem Ziel, die bestehende Zielgruppe auszudehnen oder damit, eine zusätzliche neue Zielgruppe anzusprechen, ohne die Bestehende zu verlieren.

Wie auch in der Markenführung, ist bei einem Relaunch die Erhaltung der zentralen Markenidentität, sowie die „[...] die möglichst hohe Übereinstimmung zwischen der Identität und dem Image einer Marke bei den relevanten Ziel- bzw. Anspruchsgruppen[...]“ von zentraler Bedeutung.<sup>67</sup> Im Zusammenhang mit der Ausdehnung bestehender Zielgruppen bzw. der Ansprache neuer Zielgruppen liegt ein weiteres zentrales Ziel eines Markenrelaunches in der langfristigen Veränderung des Markenimage, indem im Zuge des Relaunches die Markenpositionierung verändert wird.

Je nach Wettbewerbssituation der Marke, kann ein weiteres Ziel des Relaunches die Verbesserung der Differenzierung der Marke gegenüber Konkurrenzmarken sein. In dem innerhalb des Relaunches eine Überarbeitung der Markenpositionierung erfolgt, können wesentliche Unterscheidungsmerkmale zu Wettbewerbern in den Vordergrund gestellt werden, um die Differenzierungsfunktion der Marke auszubauen. Dieses Ziel ist gleichzeitig als zentraler Erfolgsfaktor für einen gelungenen Markenrelaunch zu sehen.<sup>68</sup>

### 3.4 Der Markenrelaunch im Marketing Mix

Im Folgenden soll die Einordnung der Strategie des Markenrelaunches in den Marketing-Mix erfolgen, sowie eine Betrachtung der Auswirkungen eines Markenrelaunches auf die einzelnen Instrumente des Marketing-Mix. Dazu wird zunächst der Begriff des Marketing-Mix definiert. Im weiteren Verlauf erfolgt eine Vorstellung des klassischen Marketing Mix, sowie ein kurzer Überblick über seine Bestandteile und verschiedene Weiterentwicklungen im Laufe der Zeit, um die Wirkung des Markenrelaunch auf die unterschiedlichen Instrumente des Marketing-Mix näher beleuchten zu können.

---

<sup>67</sup> vgl. Pepels (2013), S. 133

<sup>68</sup> vgl. Keuper, Frank et. al. (2009): Das Diktat der Markenführung: 11 Thesen zur nachhaltigen Markenführung und -implementierung. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 324

### 3.4.2 Vorstellung des Marketing-Mix

Kotler definiert den Marketing Mix als „[...] eine Gesamtheit steuerbarer taktischer Werkzeuge, die ein Unternehmen kombiniert und einsetzt, um auf dem Zielmarkt bestimmte erwünschte Reaktionen hervorzurufen.“<sup>69</sup>

Der Kernpunkt des Marketing-Mix ist demnach in der Zusammenwirkung verschiedener Marketing-Instrumente zu sehen, die zur Erreichung der Unternehmensziele kombiniert eingesetzt werden. Innerhalb des klassischen Marketing-Mix, der bereits 1960 von E. Jerome McCarthy entwickelt wurde, wird von vier Haupt-Instrumenten gesprochen, im Englischen „4Ps of marketing“ genannt: Product (Produktpolitik) Price (Preispolitik), Place (Distributionspolitik) und Promotion (Kommunikationspolitik).<sup>70</sup>

Die Produktpolitik ist das erste Instrument des klassischen Marketing-Mix und umfasst alle strategischen Entscheidungen, die das aktuelle-, oder auch zukünftige Produktangebot betreffen.<sup>71</sup> Innerhalb dieser Entscheidungen wird alles berücksichtigt, was das Produkt direkt- oder indirekt betrifft. Dazu können sowohl die Modifikation von Produkten zählen, als auch die Positionierung des Produktes am Markt. Zudem bildet die Marke einen zentralen Teil der Produktpolitik, indem sie dem Produkt u.a. einen Namen und eine Kennzeichnung gibt.

Die Preispolitik beschäftigt sich hingegen mit allen Entscheidungen, die den Preis, also das „[...] vom Kunden für ein Produkt zu entrichtendes Entgelt“ betreffen.<sup>72</sup> Dazu gehört nicht nur die Bestimmung des Verkaufspreises, sondern unter anderem auch die Festlegung des Preis-Leistungs-Verhältnisses, sowie die Einräumung von Rabatten für den Kunden. Die Marke spielt auch innerhalb dieses Marketing-Instrumentes eine Rolle, indem das Markenimage ein Indikator dafür sein kann, wieviel der Konsument bereit ist, für ein Produkt zu bezahlen.<sup>73</sup>

Das dritte Instrument im Marketing Mix, die Distributionspolitik (auch Vertriebspolitik genannt), „[...] beschäftigt sich mit sämtlichen Entscheidungen, die sich auf die direkte und/oder indirekte Versorgung der Kunden mit materiellen und/oder immateriellen Unternehmensleistungen beziehen.“<sup>74</sup> Sie lässt sich in zwei Bereiche unterteilen: Den

---

<sup>69</sup> vgl. Kotler, Philip (2001): Grundlagen des Marketing. 5. aktualisierte Auflage, Pearson Deutschland Verlag, München, S. 191f

<sup>70</sup> vgl. Adcock, Dennis/ Halborg, Al/ Ross, Caroline (2001): Marketing. Principles and Practice. 4. aktualisierte Auflage, Pearson Education, England, S. 168

<sup>71</sup> vgl. Homburg, Christian (2017): Marketing-Management. 6. überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Gabler Verlag, Mannheim, S. 551

<sup>72</sup> vgl. Homburg (2017), S. 663

<sup>73</sup> vgl. Kapitel 2.3.2

<sup>74</sup> vgl. Bruhn, Manfred (2014): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 12. überarbeitete Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 245

aquisitorischen- und den physischen bzw. logistischen Vertrieb.<sup>75</sup> Innerhalb des aquisitorischen Vertriebs geht es vorrangig darum, über welche Vertriebswege das Produkt oder die Dienstleistung vom Anbieter zum Kunden gelangt, während sich der physische bzw. logistische Vertrieb mit der logistischen Planung der Lagerung und des Transports der Produkte befasst.<sup>76</sup>

Das letzte Instrument innerhalb des klassischen Marketing-Mix ist die Kommunikationspolitik. Sie umfasst alle Entscheidungen, die in Verbindung mit den verschiedenen Kommunikationsinstrumenten des Unternehmens stehen, um die Leistung des Unternehmens in den relevanten Märkten und Zielgruppen darzustellen.<sup>77</sup> Innerhalb dieses Instrumentes des Marketing-Mix wird unter anderem auch die Markenpositionierung an die Zielgruppen kommuniziert, welche die Markenwahrnehmung der Konsumenten prägt.

In den letzten Jahren wurde der klassische Marketing-Mix vielfach erweitert und für einzelne Bereiche des Marketings spezialisiert. Als ein weiteres anerkanntes Modell gelten z.B. die „7Ps of Marketing“, indem der Marketing Mix durch drei zusätzliche Instrumente für das Angebot von Dienstleistungen spezifiziert wurde.<sup>78</sup>

Eine nähere Ausführung der unterschiedlichen Weiterentwicklungen des Marketing-Mixes würde jedoch über den Rahmen dieser Arbeit hinausgehen. Als Grundlage für die Erläuterung des Einflusses, den ein Markenrelaunch auf die verschiedenen Instrumente des Marketing-Mix hat, wird daher im weiteren Verlauf der Arbeit das klassische Modell von McCarthy dienen.

### **3.4.2 Einfluss des Markenrelaunches auf den Marketing-Mix**

Da der Relaunch einer Marke eine weitreichende Neu- und Umpositionierung der Marke und damit verschiedene strategische Entscheidungen innerhalb der Bestandteile einer Marke erfordert, betrifft der Markenrelaunch direkt oder indirekt alle Instrumente des Marketing Mix.

Beginnt ein Unternehmen z.B. den Markenrelaunch mit dem Ziel, eine jüngere Zielgruppe zu erschließen, kann sich die Verjüngung der Marke auf alle Instrumente inner-

---

<sup>75</sup> vgl. Decker, Reinhold et al. (2015): Marketing. Eine entscheidungsorientierte Einführung. Springer Verlag, Heidelberg, S. 207f

<sup>76</sup> vgl. a.a.O.

<sup>77</sup> vgl. Bruhn, Manfred (2012): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. 2. Auflage, Franz Vahlen Verlag, München, S. 3

<sup>78</sup> vgl. Chaffey, Dave et al. (2009): Internet Marketing. Strategy, Implementation and Practice. 4. aktualisierte Auflage, Pearson Education, England, S. 276

halb des Marketing Mix auswirken. Wird im Zuge des Relaunches das Produktdesign modernisiert und das Produkt qualitativ verbessert, um den Vorstellungen der jüngeren Zielgruppe gerecht zu werden, muss zeitgleich analysiert werden, ob der bestehende Verkaufspreis noch zum veränderten Produkt passt.

Zusätzlich besteht die Notwendigkeit zur Überprüfung der Vertriebskanäle, indem sich das Unternehmen die Frage stellen muss, ob das bestehende Distributionssystem die jüngere Zielgruppe erreicht. Kauft die neue Zielgruppe z.B. überwiegend online und die bisherige Distributionsstrategie des Unternehmens stellt den Offline-Vertrieb in den Fokus, kann der Ausbau der Vertriebskanäle notwendig sein, um die neue Zielgruppe punktgenau erreichen zu können.

Alle Veränderungen im Zuge des Relaunches innerhalb der Produkt-, Preis- und Distributionspolitik erfordern eine genaue Überprüfung der Kommunikationspolitik, da diese den Konsumenten über die vorgenommenen Veränderungen informiert und dem Unternehmen die Möglichkeit bietet, mithilfe der Markenpositionierung die Veränderungen in das richtige Licht zu rücken. Dies zeigt sich vor allem am Beispiel der Anpassung des Verkaufspreises, indem das Unternehmen den Konsumenten innerhalb der Kommunikationspolitik eine Erklärung für eine Preiserhöhung oder -senkung der Markenprodukte bietet und damit die Wahrnehmung der Konsumenten im Zuge der Veränderungen beeinflussen kann.

An der beispielhaften Zielsetzung des Relaunches, eine jüngere Zielgruppe zu erschließen, lassen sich die weitreichenden Auswirkungen des Markenrelaunches auf alle Instrumente des Marketing Mix erkennen. Innerhalb einer erfolgreichen Marketing-Strategie besteht die Notwendigkeit, die einzelnen Marketing-Instrumente aufeinander abzustimmen, da sie sowohl eine inhaltliche- als auch zeitliche Abhängigkeit voneinander aufweisen.<sup>79</sup>

Bei dem Relaunch einer Marke erfolgen durch die neue Positionierung tiefgreifende Veränderungen innerhalb der einzelnen Instrumente, sodass durch die bestehende Abhängigkeit der gesamte Marketing-Mix neu aufeinander abgestimmt werden muss.

Veränderungen innerhalb eines Instrumentes bedingen demnach die Überarbeitung der anderen Instrumente innerhalb des Marketing-Mix, um sicher zu stellen dass alle

---

<sup>79</sup> vgl. Fischer, Peter/ Kowalski, Susanne/ Wissmeier, Urban Kilian (2005): Die besten Tools für Marketing und Vertrieb. Rudolf Haufe Verlag, Freiburg, S. 61



Instrumente „[...] zueinander passen und ein stimmiges neues Ganzes ergeben, damit der Relaunch beim Kunden als ausgewogen ankommt und angenommen wird.“<sup>80</sup>

## 4 Chancen eines Markenrelaunchs

Der Markenrelaunch kann das große Potential bieten, die Marke am Markt und innerhalb der Köpfe der Konsumenten neu zu positionieren. Durch die Neu- bzw. Umpositionierung der Marke, ergeben sich vielfältige Möglichkeiten für das Unternehmen, neue Ziele zu erreichen und die Position am Markt und im Wettbewerb zu verändern. Um das Potential eines Markenrelaunches zu verstehen, werden im Folgenden mögliche Chancen eines Markenrelaunches herausgearbeitet und näher beleuchtet.

### 4.1 Verlängerung des Markenlebenszyklus

Wie zuvor bereits erwähnt, liegt eine der größten Chancen des Markenrelaunchs in der Verlängerung des Markenlebenszyklus.<sup>81</sup> Der Relaunch gibt der Marke die Möglichkeit zu einem Neustart und kann sie vor dem Ende ihres Lebenszyklus bewahren.

Eine Voraussetzung für die Chance zu einem Markenrelaunch ist die frühzeitige Erkennung der Notwendigkeit zu einer Neupositionierung der Marke. Durch genaues Beobachten der Markenentwicklung erkennt das Unternehmen im Idealfall bereits in der Sättigungsphase, dass ein Relaunch der Marke notwendig ist. Indikatoren für den Zeitpunkt eines Relaunches können dabei nicht nur fallende Umsätze-, sondern auch die Wahrnehmung der Marke innerhalb der relevanten Zielgruppen sowie der Vergleich mit direkten Wettbewerbern sein. Fällt bei der Betrachtung der Marke z.B. auf, dass sie ein niedriges Differenzierungspotential im Vergleich zu Konkurrenzprodukten aufweist, kann dies ein Indikator für den richtigen Zeitpunkt eines Markenrelaunchs sein.<sup>82</sup>

Erreicht die Marke das Ende ihres Lebenszyklus und befindet sich somit am Anfangspunkt der Degenerationsphase, hat dies einen deutlichen Umsatzrückgang zur Folge.<sup>83</sup> Indem der Relaunch das Potential bietet, die Marke von der Degenera-

---

<sup>80</sup> vgl. Pepels (2013), S. 43

<sup>81</sup> vgl. Kapitel 3.3

<sup>82</sup> vgl. Pepels (2013), S. 129

<sup>83</sup> vgl. Abb. 3

tionsphase erneut in eine Wachstumsphase zu befördern, bietet sich für das Unternehmen das Potential, den Umsatzrückgang aufzuhalten und langfristig gesehen eine erneute Umsatzsteigerung zu erreichen. Dabei liegt die vorrangige Aufgabe des Unternehmens in der Analyse, um herauszufinden welche Ursachen innerhalb des Lebenszyklus der Marke zu dem Umsatzrückgang geführt haben.

## 4.2 Auseinandersetzung mit der Markenidentität

Obwohl eine klare Markenidentität und Markenpositionierung Voraussetzung für eine erfolgreiche Markenführung sind, zeigt eine Studie des Rats für Formgebung und der GMK Markenberatung aus dem Jahr 2015, dass in über der Hälfte der befragten Unternehmen kein einheitliches Markenverständnis vorherrscht. Im Rahmen der Studie wurden 207 Markenverantwortliche zur Bedeutung und Implementierung der Markenführung in ihrem Unternehmen befragt, mit dem Ergebnis, dass 62% der Befragten die Positionierung ihrer Marke nicht klar benennen konnten.<sup>84</sup> In diesem Zusammenhang lässt sich eine weitere Chance des Markenrelaunchs erkennen: Das Unternehmen befasst sich (erstmalig) intensiv mit der Identität und Positionierung der eigenen Marke.

Um die Marke im Zuge eines Markenrelaunchs neu positionieren zu können, ist es notwendig, sich intensiv mit den Bausteinen, sowie dem Fremd- (Markenimage) und Selbstbild (Markenidentität) der Marke zu beschäftigen. Eine Analyse der derzeitigen Situation der Marke ist Voraussetzung, um einen erfolgreichen Markenrelaunch durchführen zu können und die damit verbundenen Ziele zu erreichen. Dazu gehört unter anderem die Analyse der potentiellen und realen Marktchancen der eigenen Marke.<sup>85</sup>

Der Markenrelaunch bietet demnach eine Chance für das Unternehmen, sich umfassend mit der eigenen Marke auseinanderzusetzen und im Zuge der Formulierung einer neuen Positionierung die Kernpunkte der Marke herauszufiltern und durch eine Veränderung der Markenpositionierung in den Fokus zu rücken.

---

<sup>84</sup> vgl. Kupetz, Andrej/ Meier-Kortwig, Hans (2015): Deutscher Markenmonitor 2015. [www.deutscher-markenmonitor.de/studie-gmk-markenberatung-rat-fuer-formgebung/](http://www.deutscher-markenmonitor.de/studie-gmk-markenberatung-rat-fuer-formgebung/) (abgerufen am 22.05.2017)

<sup>85</sup> vgl. Essinger, Grit (2001): Produkt- und Markenpolitik im dynamischen Umfeld. Eine Analyse aus systemtheoretischer Perspektive. Springer Fachmedien Verlag, Wiesbaden, S. 45

### 4.3 Erschließung neuer Zielgruppen

Die Entscheidung zu einem Markenrelaunch kann mit der Zielsetzung einher gehen, neue Zielgruppen zu erschließen, um der Marke das Potential zu bieten zu wachsen. Dabei stehen die Markenverantwortlichen oft der Frage gegenüber, ob eine Verjüngung der Marke notwendig ist, wenn eine deutlich jüngere Zielgruppe erreicht werden soll und das bestehende Markenimage eine ältere Zielgruppe anspricht.<sup>86</sup>

Ein Markenrelaunch kann in diesem Zusammenhang die Chance bieten, durch eine überarbeitete Markenpositionierung das Markenimage langfristig zu verändern und neue Zielgruppensegmente zu erschließen. Indem die Instrumente des Marketing-Mix den Bedürfnissen der Wunsch-Zielgruppe angepasst werden und das Unternehmen innerhalb der Kommunikation den Fokus darauf legt, die für die Zielgruppe relevanten Merkmale der Marke in den Vordergrund zu stellen, bietet sich der Marke das Potential durch den Relaunch eine andere Wahrnehmung der Marke im Kopf des Konsumenten zu bewirken.

Ein passendes Beispiel für die erfolgreiche Erschließung neuer Zielgruppen im Zuge eines Markenrelaunches bietet die Marke Jägermeister. Der führende Kräuterlikör-Hersteller hatte Anfang des 21. Jahrhunderts vor allem Bestandskunden, die sich in der Altersgruppe 55+ befanden und hatte aufgrund fehlender jüngerer Verwendergruppen mit einem stagnierenden Wachstum und sinkenden Verwenderzahlen zu kämpfen.<sup>87</sup> Aus diesen Gründen entschied sich die Traditionsmarke zu einem umfassenden Markenrelaunch, der vor allem die junge Zielgruppe in den Fokus rückt und dennoch die traditionellen Merkmale des Markenkerns bewahrt. Dabei setzte die Marke vor allem auf Promotion in Nachtclubs und auf Festivals, um die jüngere Zielgruppe an den Orten zu erreichen, an denen sie Alkohol konsumieren und die Marke als Partygetränk in den Wunsch-Zielgruppen zu etablieren. Durch den erfolgreichen Gewinn einer neuen Verwendergruppe für den Kräuterlikör konnte die Marke 2006 weltweit ein Absatzplus von 15 Prozent verbuchen.<sup>88</sup>

Das Beispiel Jägermeister zeigt, dass ein Markenrelaunch die Chance bieten kann, im Rahmen der Umpositionierung eine neue Zielgruppe zu erschließen. Dabei geht es vor allem darum, das Markenimage durch die veränderte Markenpositionierung langfristig mit neuen Attributen zu füllen und neue Markenerlebnisse innerhalb der Wunsch-Zielgruppe zu schaffen. Bei diesem Anpassungsvorgang der Marke ist die Übereinstim-

---

<sup>86</sup> vgl. Burmann, Christoph/ Halaszovich, Tilo/ Hemmann, Frank (2012): Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen, Strategie, Umsetzung, Controlling. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 138

<sup>87</sup> vgl. Krüger, Ralph/ Stumpf, Andreas (2009): Jede Marke kann wachsen! Wie Sie Wachstumsbarrieren systematisch durchbrechen. 2. Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 20

<sup>88</sup> vgl. ebd. , S. 21

mung von Markenidentität und Markenimage von zentraler Bedeutung, sodass im Zuge des Markenrelaunch trotz des Veränderungsprozesses ein möglichst „[...]einheitliches Bild der Marke vermittelt wird.“<sup>89</sup>

## 4.4 Verbesserung der Markendifferenzierung

Um sich am Markt gegen Wettbewerber durchsetzen zu können, muss eine Marke heute ein überzeugendes Profil haben und eine unverwechselbare und einzigartige Positionierung in den Köpfen der Konsumenten verankern, um sich nachhaltig von Konkurrenzmarken zu differenzieren.<sup>90</sup> Die Verbesserung der Markendifferenzierung ist dabei eine zentrale Aufgabe in der Markenführung, um langfristig am Markt bestehen zu können.

Indem im Rahmen des Markenrelaunchs eine umfassende Auseinandersetzung mit der Markenidentität und ihren zentralen Bestandteilen erfolgt, bietet sich dem Unternehmen die Möglichkeit, die zentralen Unterscheidungsmerkmale zur Differenzierung von Konkurrenzmarken in einer veränderten Markenpositionierung in den Vordergrund zu stellen. Dabei ist die Analyse und Definition des Alleinstellungsmerkmals, in der Fachsprache auch Unique Selling Proposition (USP) genannt, von wesentlicher Bedeutung für die Markendifferenzierung. Der USP lässt sich dabei definieren als „[...]ein Alleinstellungsmerkmal oder veritabler Kundenvorteil, mit dem sich ein Angebot deutlich vom Wettbewerb abhebt.“<sup>91</sup>

Indem sich das Unternehmen während des Markenrelaunchs innerhalb der Veränderung der Positionierung auf die zentralen Bestandteile der Marke fokussiert, die der Unterscheidung von Wettbewerbern dienen, kann der Relaunch eine Chance bieten, langfristig die Markendifferenzierung zu verbessern.

---

<sup>89</sup> vgl. Adjouri, Nicholas (2002): Die Marke als Botschafter. Markenidentität bestimmen und entwickeln. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 197

<sup>90</sup> vgl. Kreutzer, Ralf: Praxisorientiertes Marketing (2010): Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele. 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 92

<sup>91</sup> vgl. Stolpmann, Markus (2007): Wie positionieren wir uns wirkungsvoll? Mit Fokussierung und Profil zu mehr Erfolg in Hotellerie und Gastronomie. Redline Wirtschaft Verlag, Heidelberg, S. 22

## 4.5 Erhöhung des Marktanteils

Durch die Erschließung neuer Zielgruppen und einer verbesserten Differenzierung zu Wettbewerbern bietet sich im Rahmen eines Markenrelaunchs die Möglichkeit, den Marktanteil der Marke zu erhöhen. Der Begriff Marktanteil „[...]“ steht für den Umfang unternehmensindividueller Größen (Mengen- und/oder Wertgrößen) in Relation zum Gesamtumfang der Branche, zum bedienten Markt zu mehreren oder zum größten Wettbewerber.“<sup>92</sup>

Wie bereits erwähnt, bekommt eine Marke durch die Verlängerung des Markenlebenszyklusses eine erneute Wachstumschance. Um ein erneutes Wachstum in Form eines größeren Marktanteils zu erreichen, bieten sich dem Unternehmen zwei Möglichkeiten. Zum Einen können im Zuge des Markenrelaunchs neue, bisher unbesetzte oder nur gering besetzte Marktanteile durch die veränderte Markenpositionierung erschlossen werden.

Die andere Möglichkeit besteht in der Verdrängung anderer Wettbewerber aus einem von ihnen besetzten Marktanteil, um diesen für sich und die eigene Marke gewinnen zu können. Indem innerhalb der veränderten Markenpositionierung der Fokus auf wesentliche Unterscheidungsmerkmale zur Konkurrenz gesetzt wird, bietet sich der Marke die Chance, neue Kunden zu gewinnen oder sie sogar dazu zu bringen, sich zugunsten der eigenen Marke von der Konkurrenzmarke abzuwenden.

## 5 Risiken eines Markenrelaunchs

Den Möglichkeiten und Potentialen die der Relaunch einer Marke am Ende ihres Lebenszyklus bieten kann, stehen vielfältige Risiken gegenüber, die bei der strategischen Entscheidung zu einem Markenrelaunch bedacht werden müssen. Ein Markenrelaunch ist ein umfangreicher Eingriff in die Marke und eine große Herausforderung für das Unternehmen, die ein hohes Risikopotential birgt. Im Folgenden werden diese Risiken herausgearbeitet und in Beziehung zu den zuvor dargestellten Chancen gesetzt.

---

<sup>92</sup> vgl. Köhne, Thomas/ Lange, Manfred/ Foitzik, Rainer (2015): Marketing und Vertrieb von Versicherungs- und Finanzprodukten für Privatkunden. Fach- und Führungskompetenz für die Assekuranz. 3. Auflage, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, S. 17

## 5.1 Verlust der Glaubwürdigkeit

Kräuter und Seifert bezeichnen einen Markenrelaunch als „[...] ein[en] Drahtseilakt zwischen Tradition und Zukunft[...]“<sup>93</sup> und greifen damit die Schwierigkeit auf, dass die Marke im Zuge des Relaunch zwar den zukünftigen Entwicklungen angepasst werden muss, jedoch ihre Tradition und damit ihren Markenkern nicht verlieren darf. Ein grundlegendes Risiko des Markenrelaunchs zeigt sich darin, den Drahtseilakt nicht meistern zu können und in den Augen der Konsumenten die Glaubwürdigkeit der Marke zu verlieren.

Durch die Änderung der Markenpositionierung im Rahmen des Relaunchs besteht die Gefahr, das Vertrauen der Konsumenten in die Marke zu beschädigen und somit der Marke ihre Vertrauensfunktion zu nehmen. Wie bereits herausgearbeitet wurde, ist das Vertrauen in eine Marke jedoch als eine zentrale Funktion von Marken zu sehen und ein wichtiger Einflussfaktor für die Kaufentscheidung des Konsumenten.<sup>94</sup>

Die zentrale Herausforderung im Zuge des Relaunches besteht für das Unternehmen darin, der Marke ein neues Gesicht zu geben, ohne dem Konsumenten alle vertrauten Elemente zu nehmen und somit sowohl die Vertrauensfunktion für den Konsumenten weiterhin zu erfüllen als auch die Glaubwürdigkeit der Marke zu wahren.

## 5.2 Verlust von Bestandskunden

Obwohl der Relaunch einer Marke das Potential bietet neue Zielgruppen und Marktsegmente zu erschließen, birgt die grundlegende Überarbeitung und Veränderung der Markenidentität auch das Risiko, bestehende Kunden zu verlieren.

Die Gefahr besteht vor allem darin, dass die Attribute der Marke, die für den Kunden eine Identifikationsfunktion erfüllen, im Zuge des Relaunches verloren gehen, bzw. durch neue Attribute ersetzt werden, die dem Kunden die emotionale Identifizierung mit der Marke nehmen. Diese Identifikation hat jedoch einen hohen Einfluss auf die Bindung des Kunden an die Marke. Sie entsteht durch die Lebenswelt, für die eine Marke steht: „Apple verkauft Kreativität, Red Bull flüssiges Adrenalin, Nespresso das

---

<sup>93</sup> vgl. Kräuter, Mandy/ Seifert, Sebastian (01.04.2011): Nichts ist für die Ewigkeit. Alles neu macht nur der Mai, Markenrelaunch in einer schnelllebigen Zeit. in: Wirtschaftsjournal, Ausgabe 05/2011, S. 16.

<sup>94</sup> vgl. Kapitel 2.3.1

Dolce Vita. [...]Das ist grausam. Was nicht zu meinem Lebensstil passt, kommt nicht in meinen Einkaufswagen.“<sup>95</sup>

Identifizieren sich die bestehenden Kunden mit der aktuellen Lebenswelt der Marke, birgt eine Veränderung das Risiko, dass sich Bestandskunden im Zuge des Markenrelaunches einer Konkurrenzmarke zuwenden, da die veränderte Marke sich nicht mehr mit ihrem Lebensstil vereinbaren lässt. Die Aufgabe innerhalb der Markenführung besteht in diesem Fall darin, die Marke zu verändern und dennoch die Wünsche und Bedürfnisse der Bestandskunden zu berücksichtigen, um die Kundenbindung aufrecht zu erhalten.

### 5.3 Markenerosion

Wie bereits beschrieben, ist die möglichst hohe Übereinstimmung des Selbst- und Fremdbildes der Marke eine zentrale Aufgabe innerhalb der Markenführung.<sup>96</sup> Bei einem Markenrelaunch besteht durch die Veränderung von Teilen der Markenidentität das Risiko, dass Markenidentität und Markenimage sich nicht mehr miteinander vereinbaren lassen. Die Folge kann die Erosion der Marke sein. Unter Markenerosion (engl. Brand Erosion) versteht man demnach einen Verschleiß der Marke in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit, indem sich das Markenbild der Konsumenten so weit vom Selbstbild der Marke entfernt, dass eine Destruktion der Marke erfolgt.<sup>97</sup>

Von zentraler Bedeutung in der Markenführung ist während eines Relaunches demnach, die Markenpositionierung zum Vorteil der Marke zu überarbeiten, ohne zu sehr von der bestehenden markttypischen Vorstellung in den Köpfen der Konsumenten abzuweichen und dabei immer wieder die Übereinstimmung der Selbst- und Fremdwahrnehmung zu kontrollieren. Dabei dient die Markenidentität als Wegweiser, der die Grenzen der Marke mit ihren Stärken und Schwächen aufzeigt.<sup>98</sup>

---

<sup>95</sup> vgl. Dopheide, Frank; zitiert nach: Gabler, Tanja (15.02.2011): Die Macht der Identifikation. in: Internetworld Business Online, [www.internetworld.de/onlinemarketing/marketing/identifikation-274117.html](http://www.internetworld.de/onlinemarketing/marketing/identifikation-274117.html) (abgerufen am 10.05.2017)

<sup>96</sup> vgl. Kapitel 2.2.1

<sup>97</sup> vgl. von Lackum, Karl-Heinz (2010): Do you speak Marketing? Fachbegriffe aus Marketing und Management verständlich erklärt. Books on Demand Verlag, Münster, S. 26

<sup>98</sup> vgl. Esch, Franz Rudolf (2016): Identität. Das Rückgrat starker Marken. Campus Verlag, Frankfurt am Main, S. 253

## 5.4 Unterschätzter Kosten- und Zeitaufwand

Da die Marke innerhalb des Prozesses eines Markenrelaunchs im Kern analysiert und geprüft wird, um notwendige und mögliche Veränderungen festzustellen und durchzuführen, ist der Relaunch mit einem hohen finanziellen und zeitlichen Aufwand für das Unternehmen verbunden.

Wird der Kosten- und Zeitaufwand im Vorfeld unterschätzt und das Unternehmen bemerkt im Verlauf des Relaunches, dass die notwendigen finanziellen und zeitlichen Ressourcen fehlen, um die Veränderung der Markenpositionierung auf allen Ebenen der Marke zu implementieren, schadet der „halbe“ Relaunch dem Image der Marke möglicherweise mehr, als es der natürliche Verlauf des Lebenszyklus getan hätte.

Im Vorfeld ist demnach eine Überprüfung und Festlegung der internen finanziellen Mittel, sowie der zeitlichen Ressourcen im Form von Mitarbeitern notwendig, um zu entscheiden, ob ein umfassender Markenrelaunch für das Unternehmen umsetzbar ist.

## 5.5 Unzureichende Abstimmung der Relaunch Maßnahmen

Wie zuvor bereits herausgearbeitet wurde, ist es im Rahmen des Relaunches von zentraler Bedeutung, alle Veränderungen innerhalb der Instrumente des Marketing Mix aufeinander abzustimmen und ein einheitlich neues Bild der Marke nach Außen zu kommunizieren.

Da bei diesem Veränderungsprozess zwar neue Bausteine der Marke in den Vordergrund gestellt werden müssen, gleichzeitig jedoch der Markenkern geschützt werden muss, besteht in der Übergangsphase zur neuen Markenpositionierung die Gefahr, letztendlich ein inkonsequentes Markenbild zu kommunizieren.

Das größte Risikopotential besteht dabei in der Vermischung alter und neuer Bestandteile der Markenpositionierung, sodass innerhalb der Zielgruppen Verwirrung herrscht, wie die Marke letztendlich einzuordnen ist. Ein Beispiel hierfür ist der gescheiterte Relaunch der Marke Schlecker. Der einstige Marktführer im Bereich der Discounter kämpfte 2010 mit einbrechenden Marktanteilen und dem Verlust von Kunden. Im Zuge eines Markenrelaunches modernisierte Schlecker die Filialen, überar-



beitete das Design und passte das Sortiment den Kundenbedürfnissen an.<sup>99</sup> Dabei wurden in der Umsetzung des Relaunches jedoch veränderte Markenelemente, wie z.B. das überarbeitete Logo, zeitgleich mit bestehenden eingesetzt, sodass dem Konsumenten zwei unterschiedliche Markenauftritte kommuniziert wurden.<sup>100</sup> Die fehlende Abstimmung der einzelnen Relaunch Maßnahmen führte zu einem inkonsequenten Markenauftritt, der von den relevanten Zielgruppen nicht angenommen wurde.

Das Beispiel Schlecker zeigt, dass mit der Chance auf ein erneutes Wachstum der Marke durch eine veränderte Positionierung auch das Risiko einhergeht, durch unzureichende Abstimmung der einzelnen Relaunch-Maßnahmen statt einer langfristig verbesserten und einheitlichen Veränderung der Markenwahrnehmung, dem Markenimage langfristig zu schaden.

## 6 Der Markenrelaunch in der Praxis

Im Folgenden wird anhand eines Fallbeispiels die erfolgreiche Durchführung eines Markenrelaunches in der Praxis dargestellt. Dafür wird zunächst ein Überblick über die Marke Dove und ihre Ausgangssituation vor Beginn des Relaunches gegeben. Im Fokus stehen dabei Herausarbeitung der Chancen und Risiken, denen die Marke durch den Relaunch ausgesetzt war, sowie die anschließende Analyse, wie Dove die Chancen des Relaunches genutzt und gleichzeitig die Risiken minimiert hat.

### 6.1 Dove und die „Initiative für wahre Schönheit“

Die Hautpflege Marke Dove gehört heute zu den beliebtesten und erfolgreichsten Marken im Bereich Kosmetik und Körperpflege in Deutschland. Dies zeigt eine Umfrage im Auftrag des Rats für Formgebung aus dem Jahr 2016, bei der im Rahmen der Vergabe des German Brand Award 1016 Bundesbürger zu ihrer bevorzugten Hautpflege- und Kosmetikmarke befragt wurden.<sup>101</sup>

Die Marke Dove ist Teil der Markenfamilie des niederländisch-britischen Konzerns Unilever, der zu den weltweit größten Herstellern von Verbrauchsgütern gehört. Die

---

<sup>99</sup> vgl. Jacobsen, Lenz/ Pennekamp, Johannes (2011): Schleckers schmerzhafter Neuanfang, in: Zeit Online, [www.zeit.de/wirtschaft/2011-12/schlecker-sparen-einzelhandel](http://www.zeit.de/wirtschaft/2011-12/schlecker-sparen-einzelhandel) (abgerufen am 29.05.2017)

<sup>100</sup> vgl. Schumacher (2012), o.S.

<sup>101</sup> vgl. Deutscher Markenmonitor (2016), o.S.

Marke hat ihren Ursprung im Jahr 1954, als das erste Dove Waschstück in den USA auf den Markt gebracht wurde. Dove verkaufte damit eine Produktinnovation, indem die Dove Seife nicht nur reinigte, sondern auch eine pflegende Wirkung hatte.<sup>102</sup> Der Launch der Marke in Deutschland erfolgte 1991 zunächst ebenfalls mit der in den USA bereits erfolgreichen Seife. Im Laufe der 1990er Jahre wurde die Produktpalette um Duschgele, Badezusätze, Körperlotionen und Deodorants erweitert.<sup>103</sup>

Die funktionale Markenpositionierung, die zu diesem Zeitpunkt den innovativen Aspekt der Vereinigung von Reinigung und Pflege in den Vordergrund stellte, führte dazu, dass die Marke in den Köpfen der Konsumenten für Attribute wie „sanfte und pflegende Hautreinigung“, „Sicherheit“ und „Verständnis der Bedeutung von Pflege für Frauen“ stand. Aus einer Umfrage des Unilever Konzerns im Jahr 1998 ging hervor, dass die Positionierung zwar die Kernkompetenzen der Marke hervorhob, die Marke jedoch nur geringfügige emotionale Berührungspunkte mit der Zielgruppe aufwies.<sup>104</sup> Durch die stetig wachsenden Umsätze und der kontinuierlichen Erweiterung der Produktpalette befand sich Dove jedoch, trotz der kaum vorhandenen Emotionalität innerhalb des Markenimages, dennoch weiterhin in der Wachstumsphase des Markenlebenszyklusses.

Erst im Jahr 2002 begann das Wachstum der Marke zu stagnieren. Als Reaktion darauf führte Dove eine umfassende Umfrage durch, um das bestehende Markenimage zu charakterisieren. Dabei zeigte sich, dass die Konsumenten zwar mit der Qualität und der Wirksamkeit der Produkte zufrieden waren, die Marke jedoch als „introvertiert“ und „altmodisch“ gesehen wurde.<sup>105</sup> Direkte Konkurrenten, wie die Marke Nivea, waren in den Köpfen der Konsumenten emotional verankert, während das Markenimage von Dove kaum nennenswerte emotionale Attribute enthielt. Nivea positionierte sich damals bereits als „vertraut, geliebt und immer verlässlich[e] [...]“ Marke, die Familie und Beziehungen in den Mittelpunkt stellt.<sup>106</sup>

Sowohl das Ende der Wachstumsphase innerhalb des Markenlebenszyklus, als auch der Druck durch die starke Markenpositionierung direkter Wettbewerber begründeten 2003 die Entscheidung der Marke Dove zu einem umfassenden Markenrelaunch. Mit dem Relaunch sollte vorrangig das Ziel verfolgt werden, die Marke zeitgemäßer zu positionieren und vor allem mehr emotionale Berührungspunkte mit der Zielgruppe zu

---

<sup>102</sup> vgl. Görg, Ulrich (2010): Erfolgreiche Markendifferenzierung. Strategie und Praxis professioneller Markenprofilierung. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 352

<sup>103</sup> vgl. Unilever Deutschland (o.J.): Dove. Eine Marke für wahre Schönheit. [www.unilever.de/marken/uebersicht-unserer-marken/deutschland/dove.html](http://www.unilever.de/marken/uebersicht-unserer-marken/deutschland/dove.html) (abgerufen am 13.05.2017)

<sup>104</sup> vgl. Görg (2010), S. 355

<sup>105</sup> vgl. Berdi, Christoph (16.03.2006): Dove und die wahre Schönheit. in: Absatzwirtschaft Sonderausgabe zum Marken-Award, Ausgabe 03/2006, o.O., S. 102

<sup>106</sup> vgl. Beiersdorf Deutschland (o.J.): Die Nivea Familie. [www.beiersdorf.de/marken/nivea](http://www.beiersdorf.de/marken/nivea) (abgerufen am 14.05.2017)

schaffen. Im Rahmen des Relaunches erfolgten tiefgreifende Veränderungen innerhalb der gesamten Markenbestandteile. Dazu zählten vor allem eine ganzheitliche Überarbeitung der Markenpositionierung, sowie eine Überprüfung der Markenidentität. Zudem wurden alle Instrumente des Marketing-Mix untersucht und der neuen Positionierung angepasst und das Unternehmen entschied sich zu der Veränderung bestehender- und Entwicklung neuer Produkte.

Im Fokus des Markenrelaunches stand bei der Marke Dove die Entscheidung, welche Bausteine der Markenidentität in Zukunft in das Zentrum des Marketing-Mix gestellt werden und wie durch die Markenpositionierung die emotionale Nähe zur Zielgruppe hergestellt werden kann. Letztlich ging es um den Aufbau einer Markenpersönlichkeit, die über die funktionalen und qualitativen Eigenschaften der Marke hinausgeht. In Zusammenarbeit mit der international tätigen Werbeagentur „Ogilvy & Mather“ fiel die Entscheidung, die Marke zu „[...] einer zeitgemäßen, begehrenswerten und emotionalen Schönheitsmarke weiterzuentwickeln.“<sup>107</sup>

Als vorbereitende Maßnahme im Zuge des Markenrelaunches führte Unilever 2004 die weltweit angelegte Studie „The Real Truth About Beauty“ durch, bei der 3200 Frauen aus insgesamt 10 Ländern über ihre Meinungen und ihr Verständnis zum Thema Schönheit befragt wurden.<sup>108</sup> Die Kernaussagen der Studie waren dabei vor allem, dass sich mit 2% nur ein minimaler Teil der Probandinnen als schön bezeichnen würde, sich schön zu fühlen allerdings mit 48% für beinahe die Hälfte der Befragten eine zentrale Bedeutung für ihr gesamtes Wohlbefinden hatte. Das in der Kosmetikwerbung dominierende Schönheitsideal bestand zu diesem Zeitpunkt in der „schlanke[n] weiße[n] Frau [...] als Symbol für Schönheit und weibliche Eleganz[...]“.<sup>109</sup> Mit diesem Schönheitsideal konnten sich allerdings nur 5% der Probandinnen innerhalb der Studie identifizieren.

Auf Grundlage der Erkenntnisse der Studie zum Thema Schönheit innerhalb der für die Marke Dove relevanten Zielgruppen, erarbeitete die Marke eine neue Markenpositionierung, die vor allem eine starke Identifikationsfunktion für die Zielgruppe mit der Marke erfüllen sollte, um die Marke mit emotionalen Attributen aufzuladen. Diese Emotionalität sollte vor allem aus einem anderen Verständnis für die Schönheit von Frauen entstehen, als es das gängige Schönheitsideal innerhalb der Kosmetikwerbung bis

---

<sup>107</sup> vgl. Berdi (2006), S. 104

<sup>108</sup> vgl. Etcoff, Nancy et al. (2004): The Real Truth About Beauty: A Global Report. Findings of the Global Study on Women, Beauty and Well-Being. S. 7f, [www.clubofamsterdam.com/contentarticles/52%20Beauty/dove\\_white\\_paper\\_final.pdf](http://www.clubofamsterdam.com/contentarticles/52%20Beauty/dove_white_paper_final.pdf) (abgerufen am 14.05.2017)

<sup>109</sup> vgl. Gröppel-Klein, Andrea/ Germelmann, Claas Christian (2009): Medien im Marketing. Optionen der Unternehmenskommunikation. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 133



Abbildung 4: Plakat der Dove-Kampagne 2004 „Keine Models, aber straffe Kurven“  
Quelle: Ziegfried.at (2013.): *Wie verzerrt ist unsere Selbstwahrnehmung.* [www.ziegfried.at/2013/04/dove-selbstwahrnehmung/](http://www.ziegfried.at/2013/04/dove-selbstwahrnehmung/) (abgerufen am 14.05.2017)

dahin vermittelte. Frauen sollten gezeigt werden „[...] wie sie wirklich sind: keineswegs perfekt, aber trotzdem selbstbewusst, fröhlich – und schön.“<sup>110</sup>

Zum Start des Markenrelaunches führte Dove 2004 mit einer Haut-straffenden Creme eine neue Produktlinie ein, die von der Werbekampagne „Keine Models, aber straffe Kurven“ unterstützt wurde. In der crossmedialen Kampagne wurden sowohl in TV und Print, als auch auf großflächigen Plakaten, erstmals Frauen mit ganz unterschiedlichen Körpermaßen in einer Kosmetik- und Hautpflege-Werbung gezeigt, die vom gängigen Schönheitsideal in der Werbung abweichen.

Wie in Abbildung 4 zu erkennen ist, zeichneten sich die Frauen nicht nur durch unterschiedliche Körpermaße, sondern auch durch verschiedene Hauttypen und Haarfarben aus, um einem möglichst großen Spektrum der Zielgruppe ein Identifizierungspotential mit der Kampagne zu bieten. Die Marke Dove trat dabei nur dezent durch das Logo und die Schriftart, sowie die in der Dove-Farbe Weiß gehaltenen Bikinis in Erscheinung und legte damit den Fokus auf die Botschaft, die innerhalb der Kampagne vermittelt werden sollte.

Ziel der Kampagne war es dabei vorrangig, ein neues Bewusstsein für das Thema Schönheit zu schaffen und die Marke als eine Kosmetikmarke mit einer emotionalen Botschaft in den Köpfen der Konsumenten zu positionieren. Die Kampagne erregte weltweit eine hohe Aufmerksamkeit und brachte viel positive Resonanz, sowohl von

<sup>110</sup> vgl. Unilever Deutschland (o.J.): Dove. Eine Marke für wahre Schönheit. [www.unilever.de/marken/uebersicht-unserer-marken/deutschland/dove.html](http://www.unilever.de/marken/uebersicht-unserer-marken/deutschland/dove.html) (abgerufen am 14.05.2017)

der Presse, als auch den relevanten Zielgruppen. Diese Resonanz hatte nicht nur einen großen Einfluss auf die erfolgreiche Veränderung des Markenimage von Dove, sondern verhalf der Marke auch zu einer Verdopplung des Umsatzes innerhalb eines Jahres.<sup>111</sup>

Aufbauend auf dem Erfolg dieser Kampagne startete Dove im Zuge des Markenrelaunches im Jahr 2005 die Imagekampagne „Initiative für wahre Schönheit“. Die Kampagne hatte zum Ziel, die neue Markenphilosophie von Dove auch unabhängig von den Produktlinien in den Zielgruppen bekannt zu machen und langfristig im Markenimage zu etablieren. Zu verschiedenen weiteren Werbekampagnen unter diesem Namen, unterstützte und startete die Marke auch zahlreiche soziale Projekte, u.a. zu den Themen Selbstvertrauen und Essstörung.

In einem anschließenden Brand Audit im Jahr 2005 zeigte sich nicht nur eine Steigerung der Markenbekanntheit, sondern auch eine Veränderung des Markenimage. Die Marke Dove hatte nicht länger allein ein funktionales Markenimage, sondern wurde von der Zielgruppe als selbstbewusste und innovative Marke wahrgenommen, die vor allem eine Identifikationsfunktion für den Verbraucher erfüllte.<sup>112</sup> Für die erfolgreiche Veränderung einer Marke von einem rein funktionalen Image hin zu einer Markenbotschaft, mit der sich Frauen weltweit identifizieren können erhielt Dove mehrere Preise, u.a. im Jahr 2006 den Marken-Award für den besten Markenrelaunch, verliehen von dem Magazin „absatzwirtschaft“ und dem „Deutschen Marketing-Verband“ (DMV).

## **6.2 Chancen und Risiken beim Markenrelaunch von Dove**

Der erfolgreiche Relaunch der Marke Dove zeigt, welches Wachstumspotential die Entscheidung zu einem Relaunch einer Marke bieten kann und wie eine veränderte Markenpositionierung zu einem langfristig verbesserten und zeitgemäßerem Markenimage führen kann. Im Folgenden werden die aufgetretenen Chancen und Risiken im Zuge des Relaunchs der Marke Dove dargestellt und der Umgang mit Herausforderungen sowie die Nutzung der verschiedenen Potentiale im Praxisbeispiel Dove näher betrachtet.

---

<sup>111</sup> vgl. Sucher, Jörn (2005): Schönheitswahn ade. Werben mit Bauch, Beinen, Po. In: Spiegel Online, [www.spiegel.de/wirtschaft/schoenheitswahn-ade-werben-mit-bauch-beinen-po-a-372097.html](http://www.spiegel.de/wirtschaft/schoenheitswahn-ade-werben-mit-bauch-beinen-po-a-372097.html) (abgerufen am 14.05.2017)

<sup>112</sup> vgl. Berdi (2006), S. 104

Mit der strategischen Entscheidung zu einem Markenrelaunch wollte Dove vor allem die Chance nutzen, das Markenimage zu verbessern, indem die neue Positionierung emotionale Berührungspunkte mit der Zielgruppe schafft. Wie zuvor bereits erläutert, birgt eine Veränderung der Markenpositionierung auch immer das Risiko dass sich bestehende Kunden von der Marke abwenden, dass die Glaubwürdigkeit der Marke verloren geht oder dass die Veränderung eine Markenerosion zur Folge hat.

Die Veränderung der Markenpositionierung war im Praxisbeispiel des Relaunches der Marke Dove sehr weitreichend, da die Marke sich in einem ganz neuen Feld positioniert hat und auch über die Produkte hinaus ein grundsätzlich neues Markenverständnis geschaffen hat.

Das Risiko, bestehende Kunden zu verlieren, konnte Dove mit der im Vorfeld durchgeführten Umfrage „The Real Truth About Beauty“ minimieren, indem die Marke den Relaunch durch die Erkenntnisse aus der Studie direkt auf den Wünschen und Bedürfnissen der Zielgruppe aufgebaut hat. Da die Zielgruppe sich nicht mit dem gängigen Schönheitsideal identifizieren konnte, gab Dove den Konsumenten im Zuge des Markenrelaunches ein neues Schönheitsideal, erfüllte damit zu diesem Zeitpunkt unbewusste, Sehnsüchte der Zielgruppen.

Die neue Positionierung stand dabei genau im Gegensatz zu den Positionierungen der direkten Wettbewerber in der Hautpflege- und Kosmetikbranche und schaffte somit zudem eine langfristige Differenzierung zu Konkurrenzmarken. Die Produktmanagerin von Dove in Deutschland, Nicole Ehlen, formulierte das veränderte Image der Marke wie folgt: „Auf einmal war die Marke unheimlich modern. Sie steht für selbstbewusste Frauen. Das ist heute das Erste, was die Menschen mit Dove verbindet: Das ist doch die Marke mit den normalen Frauen.“<sup>113</sup>

Die Verwendung von Frauen abseits des zuvor gängigen Schönheitsideals innerhalb von Werbekampagnen, sowie der Kampf für ein realitätsnäheres Schönheitsideal in den Medien, verschaffte der Marke eine Positionierung, die klar von Wettbewerbern, wie z.B. Nivea, abgegrenzt war.

Eine weitere zentrale Herausforderung lag im Zuge des Relaunches der Marke Dove darin, die Glaubwürdigkeit der Marke Dove innerhalb der Veränderungsprozesse zu schützen. Diesem Risikofaktor trat die Marke entgegen, indem das Konzept der „Initiative für wahre Schönheit“ nicht nur eine kurzfristige Imagekampagne beinhaltete,

---

<sup>113</sup> vgl. Bergmann, Jens (01.05.2007): Der Schönheitswettbewerb. in: Brandeins Wirtschaftsmagazin, Ausgabe 05/2007, [www.brandeins.de/archiv/2007/ideenwirtschaft/der-schoenheitswettbewerb/](http://www.brandeins.de/archiv/2007/ideenwirtschaft/der-schoenheitswettbewerb/) (abgerufen am 14.05. 2017)

sondern langfristig und übergreifend ausgelegt wurde. Der Relaunch stützte sich dabei auf drei Säulen: Werbung, Produkte und Corporate Social Responsibility (CSR).<sup>114</sup>

Innerhalb der Werbung verwendete Dove ausschließlich die Darstellung von normalen Frauen, mit denen sich die Zielgruppe eher identifizieren konnte, als mit den klassischen Modells der Branche. Im Zusammenhang mit dem kommunizierten Schönheitsbild wurde die Produktvielfalt im Zuge des Relaunches so angepasst, dass sie der Zielgruppe alles bot, um sich zu pflegen und sich wohl zu fühlen. Dazu zählten unter anderem eine hautstraffende Produktlinie, sowie der Launch von einer Anti-Aging-Produktlinie.

Der zentrale Punkt für die Glaubwürdigkeit der Marke waren jedoch die CSR-Maßnahmen, mit denen Dove der Zielgruppe vermittelte, dass es nicht allein um den Verkauf von Dove Produkten ging, sondern dass die Marke eine reale Verantwortung durch die Unterstützung und den Start von Hilfsprojekten übernimmt und der Gesellschaft durch die Kampagne eine Botschaft vermitteln möchte, die über den reinen Verkauf ihrer Produkte hinausgeht.

Dass das Markenimage vor dem Relaunch kaum emotionale Attribute besaß und somit eine vorrangig funktionale und produktbezogene Vorstellung der Marke in den Köpfen der Konsumenten verankert war, bot der Marke einen hohen Spielraum im Bereich der emotionalen Markenpositionierung. Trotz der zuvor durchgeführten Studie ging das Unternehmen jedoch ein Risiko damit ein, erstmalig die Darstellung von normalen Frauen in der Werbung etablieren zu wollen. Dieses Risiko bestand dabei vor allem darin, dass die bestehende Zielgruppe das neu dargestellte Frauenbild nicht annehmen würde bzw., dass die Marke das sensible Thema Schönheit nicht angemessen vermitteln kann.

Eine zentrale Aufgabe innerhalb des Relaunches bestand in diesem Fall darin, das neue Schönheitsbild so zu vermitteln, dass Frauen sich mit dem dargestellten Schönheitsideal identifizieren konnten, ohne das Gefühl zu haben, sich an dem neuen Bild orientieren zu müssen, da sie dem gängigen Bild in keinem Fall entsprechen können.

Das Risiko der Markenerosion war demnach, trotz der fehlenden Emotionalität vor dem Markenrelaunch, durchaus gegeben. Das Praxisbeispiel Dove zeigt jedoch deutlich, dass dieses Risiko minimiert werden kann, indem durch umfassende Analysen vor dem Markenrelaunch sowohl das Selbst- als auch das Fremdbild der Marke genau definiert werden und die Marke die Bedürfnisse ihrer Zielgruppe genau kennt. Zudem trägt eine langfristig angelegte Imagekampagne und die Übernahme von sozialer Verantwortung

---

<sup>114</sup> vgl. Görg (2010), S. 360

des Unternehmens innerhalb der Gesellschaft, sowie eine kontinuierliche Erfolgskontrolle der Relaunch Maßnahmen zur Verringerung der Risiken bei.

Dove nutzte im Rahmen des Relaunches die Chance zur umfassenden Auseinandersetzung mit der Identität der Marke, ohne den Markenkern zu beschädigen und verhalf der Marke damit zu einem erneuten Wachstum und einem einzigartigen emotionalen Markenimage in den Köpfen der Zielgruppen.

## 6 Schlussbetrachtungen

Der gescheiterte Relaunch des in der Einleitung erwähnten Beispiels von Schlecker verdeutlicht das Gefahrenpotential, das ein Markenrelaunch mit sich bringt und welche hohe Relevanz eine umfassende Abwägung der Chancen und Risiken bei der strategischen Entscheidung eines Unternehmens zu einem Relaunch hat. Im Gegensatz zu dem hohen Gefahrenpotential steht eine Bandbreite an Chancen, die im Rahmen des erfolgreichen Relaunches der Marke Dove nicht nur realisiert werden konnten, sondern der Marke auch zu einem unverwechselbaren Profil verhalfen.

Die vorliegende Arbeit setzt sich in diesem Zusammenhang mit der im Raum stehenden Frage auseinander, welche Chancen und Risiken bei einem Markenrelaunch auftreten und wie Dove, im Gegensatz zum gescheiterten Beispiel in der Einleitung, den Drahtseilakt zwischen der Realisierung der Chancen und der Minimierung der Risiken meistern- und einen erfolgreichen Markenrelaunch verzeichnen konnte.

Das zentrale Ziel dieser Arbeit war dabei, die verschiedenen Chancen und Risiken aufzuzeigen, die bei einem Markenrelaunch auftreten können und zu analysieren, wie die Marke Dove während des Markenrelaunches die Auswirkungen der Risiken gering hält, um die Potentiale des Relaunches bestmöglich zu nutzen.

Dafür wurde im Rahmen dieser Arbeit im zweiten Kapitel zunächst der Begriff der Marke definiert, sowie ihre Bestandteile und Funktionen näher beleuchtet, um eine Grundlage für das Verständnis einer Marke zu schaffen und ihre Bedeutung, sowohl für den Konsumenten, als auch für das Unternehmen zu verstehen.

Obwohl die Markenführung aktuell einen hohen Stellenwert im Marketing einnimmt und Marken einen immer höheren Teil des monetären Unternehmenswertes ausmachen, bestand durch die Komplexität des Markenbegriffs eine zentrale Herausforderung dieses Kapitels darin, die Marke auf eine erfassbare und verständliche Ebene zu brin-



gen. Innerhalb der Literatur lässt sich eine Vielzahl von Markendefinitionen und Markenbestandteilen finden, die sich in einigen Fällen deutlich voneinander unterscheiden und zum Teil sogar widersprechen. Im Rahmen der Arbeit war es notwendig, sich letztendlich auf eine Perspektive der Betrachtung einer Marke zu beschränken, die die Ergebnisse dieser Arbeit geprägt hat. Es besteht die Möglichkeit, dass ein Perspektivwechsel in Bezug auf das Markenverständnis auch eine Veränderung der Ergebnisse dieses Kapitels zur Folge haben kann.

Ein wesentliches Ergebnis dieses Kapitels zeigt sich in dem Bestehen eines Wechselspiels der Identität, des Images und der Positionierung einer Marke. Die Wahrnehmung einer Marke kann dabei nicht nur aus der Sicht des Unternehmens betrachtet werden, sondern wird in einem nicht unerheblichen Maße durch die subjektive Meinung des Konsumenten bestimmt. Dabei zeigt sich, dass das Unternehmen zwar einen zentralen Einfluss auf die Positionierung einer Marke hat und demnach die Kommunikation der Marke nach Außen bestimmt, sich die Bildung eines Markenimages jedoch dem Einfluss der Markenverantwortlichen weitestgehend entzieht.

Als zweites Ergebnis dieses Kapitels ist zu nennen, dass die Marke sowohl für den Anbieter, als auch für den Nachfrager, vielfältige Funktionen erfüllt und somit einen hohen Stellenwert für Unternehmen und Konsument einnimmt. Während für das Unternehmen dabei größtenteils Funktionen im Fokus stehen, die den unternehmerischen Erfolg sichern, zeigt sich in diesem Kapitel, dass für den Konsumenten vorrangig emotionale Funktionen der Marke eine Rolle spielen, wie etwa die Identifikation mit der Markenwelt und die Entscheidungshilfe im Kaufprozess durch ein bestehendes Vertrauen in die Marke.

Im weiteren Verlauf der Methodik wurde im dritten Kapitel der Markenrelaunch näher beleuchtet, indem zunächst der Begriff des Markenrelaunchs im Rahmen der Arbeit definiert wurde und im Folgenden ein Überblick über die Gründe und Ziele des Relaunches, sowie die zeitliche Einordnung in den Lebenszyklus einer Marke gegeben wurde.

Befindet sich die Marke am Ende ihres Lebenszyklus und das Unternehmen entscheidet sich für eine Investition in die Modernisierung, statt der Eliminierung der Marke, zeigt sich ein zentrales Ergebnis dieses Kapitels darin, dass der Markenrelaunch eine strategische Option sein kann, um der Marke ein erneutes Wachstum zu ermöglichen und sie vor dem Marktaustritt zu bewahren.

Die Gründe, die zu der Entscheidung eines Markenrelaunches führen, sowie auch die Ziele, die mit der Relaunch-Strategie verfolgt werden, sind dabei sehr individuell zu be-

trachten und stark von dem Potential und der Ausgangssituation der Marke abhängig. Ein Relaunch der Marke kann sowohl ein letzter Versuch sein, das Aussterben der Marke zu verhindern, als auch einer gut darstehenden, aber wachstumstechnisch stagnierenden Marke dabei helfen, neue Wege zu gehen, um erneut wachsen zu können.

Im weiteren Verlauf des dritten Kapitels erfolgte die Einordnung des Markenrelaunches in den Marketing-Mix. Dazu wurde zunächst die Theorie des Marketing-Mixes vorgestellt, um im Folgenden den Einfluss des Relaunches auf die einzelnen Marketing-Instrumente untersuchen zu können. Dabei bestand eine zentrale Herausforderung darin, sich innerhalb der Literatur auf den klassischen Marketing-Mix von McCarthy zu beschränken, da seine Theorie in den letzten Jahrzehnten vielfach für verschiedene Disziplinen des Marketings erweitert wurde und eine umfassende Darstellung dieser Erweiterungen über den Rahmen dieser Arbeit hinausgehen würde. Durch die Beschränkung auf den klassischen Marketing-Mix besteht die Möglichkeit, dass die Auswirkungen auf ein weiterentwickeltes Modell von den im Folgenden dargestellten Auswirkungen abweichen.

Im Kontext der Analyse lässt sich als wesentliches Ergebnis festhalten, dass der Markenrelaunch direkt- oder indirekt Einfluss auf alle Instrumente des klassischen Marketing-Mixes hat. Wird ein Instrument im Zuge des Relaunches wesentlich verändert, müssen auch die anderen Instrumente genau betrachtet und den neuen Rahmenbedingungen angepasst werden, damit eine in sich stimmiger Markenauftritt gewährleistet werden kann. Geschieht dies nicht, besteht das Risiko eines inkonsequenten Markenauftritts und damit die Gefahr, dass der Markenrelaunch scheitert und der Marke damit ein irreparabler Schaden zugefügt wird.

Im anschließenden Hauptteil der Arbeit wurden zunächst in Kapitel vier und fünf die Chancen und Risiken herausgearbeitet, die ein Markenrelaunch für die Marke und das Unternehmen beinhalten kann. Eine zentrale Herausforderung stellte an diesem Punkt der Arbeit die lückenhafte Literatur dar, da sowohl Chancen als auch Risiken in der bestehenden Literatur nur im Ansatz behandelt werden.

Dennoch gelang es im Rahmen dieser Arbeit, zentrale Potentiale und Risiken, die im Zuge eines Relaunches auftreten können, zu veranschaulichen und aufzuzeigen, dass ein Markenrelaunch immer sowohl mit Chancen als auch mit Risiken einher geht.

Die in diesem Zusammenhang dargestellten Chancen und Risiken stellen wesentliche Gefahren und Potentiale eines Relaunches dar, sind dabei jedoch nicht von allgemeiner Gültigkeit und somit nicht auf jeden Relaunch anzuwenden. Dies liegt vor allem an zwei Gründen. Zunächst ist jeder Markenrelaunch, genau wie jede Marke, sehr indi-

viduell zu betrachten und sowohl Chancen, als auch Risiken abhängig von der Ausgangssituation, in der sich die Marke bei der Entscheidung zu einem Relaunch befindet sowie schlussendlich auch von dem noch bestehenden Marktpotential der Marke.

Zudem ließ sich im Rahmen der Arbeit feststellen, dass die Möglichkeit zur Realisierung der Chancen und der Minimierung von Risiken während des Relaunches eine Abhängigkeit zu den Vorbereitungen, sowie der Umsetzung des Relaunches aufweist. Geht dem Markenrelaunch eine sorgfältige Analyse, eine vollständige Strategie und eine realistische Einschätzung der Ausgangssituation, sowie des Risikopotentials voraus, besteht die Möglichkeit die Chance zu vergrößern, die richtige Balance zwischen den Potentialen und Gefahren eines Relaunches zu finden und einen erfolgreichen Markenrelaunch verzeichnen zu können. In diesem Zusammenhang zeigt sich demnach, dass das Unternehmen einen konkreten Einfluss auf den Verlauf eines Relaunches hat und es sowohl in der Planung, als auch in der darauffolgenden Umsetzung des Markenrelaunches in den Händen der Markenführung liegt, wie konsequent und einheitlich die veränderte Markenpositionierung den Markenrelaunch innerhalb der Zielgruppen kommuniziert.

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen jedoch gleichzeitig, dass aufgrund der Individualität jedes Markenrelaunches keine Aussage darüber getroffen werden kann, welche einzelnen Chancen und Risiken bei einem Markenrelaunch auftreten und welche Auswirkungen diese auf den Relaunch haben. Dennoch ließ sich in der Darstellung der einzelnen Chancen und Risiken in Kapitel vier und fünf ein wesentlicher Zusammenhang zwischen Chancen und Risiken erkennen, eine Art Wechselspiel und nicht zuletzt gegenseitige Beeinflussung. Ein zentrales Beispiel dafür ist das Potential eines Markenrelaunches, neue Zielgruppen zu erschließen und dabei gleichzeitig der Gefahr ins Auge zu blicken, Bestandskunden zu verlieren. Im Rahmen des Relaunches ist eine umfassende Veränderung der Markenpositionierung notwendig, sowie eine Anpassung der einzelnen Instrumente des Marketing-Mix, um die Wunsch-Zielgruppe zu erreichen. Durch diese Veränderung besteht das Risiko, dass Bestandskunden sich von der Marke abwenden, weil sie sich nicht mehr mit der neuen Positionierung der Marke identifizieren können, bzw. das Vertrauen in die Marke durch die Veränderung verloren geht.

Anhand dieses Beispiels lässt sich als ein zentrales Ergebnis dieser Arbeit ein Wechselspiel von Chancen und Risiken im Zuge eines Markenrelaunches erkennen, sodass sich einzelne Chancen und Risiken gegenseitig bedingen bzw. einen wesentlichen Einfluss aufeinander aufweisen. Entscheidet sich das Unternehmen demnach ein Potential des Relaunches nutzen zu wollen, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Relaunches

darin zu sehen, dass mit der Realisierung der Chance zeitgleich auch eine Strategie zur Minimierung des dazugehörigen Risikos formuliert wird.

Im letzten Kapitel der Arbeit erfolgte anhand der Ergebnisse des vierten und fünften Kapitels die Analyse des Praxisbeispiels der Marke Dove, indem zunächst die Marke und ihre Ausgangssituation, sowie der Ablauf des Markenrelaunches dargestellt wurde. Anschließend wurden die verschiedenen Chancen und Risiken herausgearbeitet, denen die Marke im Zuge des Relaunches ausgesetzt war und analysiert, wie Dove das Risikopotential möglichst gering halten konnte, um die Chancen des Relaunches nutzen zu können.

Ein zentraler Erfolgsfaktor des Markenrelaunches von Dove zeigte sich im Verlauf der Analyse darin, dass die Marke vor dem Relaunch umfassende Analysen des Markenpotentials und der Ausgangssituation der Marke, sowie auch der Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppen durchgeführt hat und den Relaunch somit auf fundierten Kenntnissen über die Marke und ihre Zielgruppen aufbauen konnte.

Mit Betrachtung des zuvor geschilderten Ergebnisses dieser Arbeit, dass ein Wechselspiel zwischen Chancen und Risiken besteht, konnte Dove durch die gründliche Analyse im Vorfeld die Chance nutzen, die Marke in den Köpfen der Zielgruppen neu zu positionieren und dabei zeitgleich durch punktgenaue Maßnahmen und eine sorgfältige Planung und konsequente Umsetzung die mit den Chancen aufgetretenen Risiken minimieren. Innerhalb des Relaunches der Marke Dove sind die zentralen Erfolgsfaktoren dabei vor allem in den ausführlichen Studien über die Wünsche und Bedürfnisse der Zielgruppen, als auch in einer langfristig angelegten Imagekampagne zu sehen, die über den reinen Verkauf der Produkte hinausging. Zudem trugen weiterführende Studien während der Umsetzung des Relaunches dazu bei, den Erfolg der Umpositionierung kontinuierlich zu kontrollieren- und auf das Feedback der Zielgruppen reagieren zu können.

Als ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor innerhalb der Handhabung der Chancen und Risiken während des Markenrelaunches von Dove ist die Entwicklung einer Markenpositionierung zu sehen, die sich nicht nur deutlich von Wettbewerbern abgrenzt, sondern auch die Übernahme einer gesellschaftlichen Verantwortung der Marke widerspiegelt, die über reine monetäre Ziele hinausgeht. Durch die Gründung der „Initiative für wahre Schönheit“ und der Unterstützung von passenden sozialen Projekten manifestierte Dove langfristig die neue Positionierung und konnte das Risiko minimieren, die Glaubwürdigkeit der Marke zu verlieren.

Schlussendlich zeigt das Beispiel des erfolgreichen Relaunches der Marke Dove, dass ein Unternehmen, das sich sowohl der Ausgangssituation und den Grenzen der Marke bewusst ist, als auch die Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppe genau analysiert hat, die Chancen des Relaunches realisieren- und gleichzeitig die Risiken minimieren kann.

Im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfrage dieser Arbeit lässt sich festhalten, dass im Rahmen der Arbeit wesentliche Chancen und Risiken im Zuge eines Markenrelaunches herausgearbeitet werden konnten, diese jedoch je nach Marke, Ausgangssituation und Verlauf des Relaunches variieren können. Dabei sind die Chancen und Risiken eng miteinander verzahnt und haben nicht nur einen Einfluss aufeinander, sondern bedingen sich in einigen Fällen sogar gegenseitig.

Zudem konnten im Rahmen der Arbeit innerhalb des Praxisbeispiels von Dove zentrale Erfolgsfaktoren im Umgang mit den Chancen und Risiken herausgearbeitet werden, die einen Ansatz für die Beantwortung der Frage bieten, wie der Ablauf eines erfolgreichen Markenrelaunchs aussehen- und nicht zuletzt der Drahtseilakt des Markenrelaunches zwischen Chancen und Risiken gemeistert werden kann.

Um grundlegend zu verstehen, warum ein Markenrelaunch in einigen Fällen gelingt und es in anderen Fällen zu einer Markenerosion kommt, wäre es interessant, über diese Ausarbeitung hinausgehend zu beleuchten, welche grundlegenden Erfolgsfaktoren zu einem gelungenen Markenrelaunch beitragen. Dazu würde es sich anbieten, weitere Praxisbeispiele zu analysieren und Experteninterviews zum Thema Markenrelaunch zu führen, um ein Konzept für die erfolgreiche Umsetzung eines Markenrelaunches entwickeln zu können.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die zentrale Herausforderung im Rahmen des Relaunches darin besteht, die Marke neu zu positionieren, ohne den Markenkern nachhaltig zu beschädigen. Dieser Spagat zwischen dem Alten und Neuen birgt vielfältige Risiken, die das Unternehmen in der Praxis sorgfältig gegenüber den Chancen abwägen muss. Schafft die Marke es, diesen Spagat zu meistern, bietet der Markenrelaunch das große Potential, der Marke ein einzigartiges Profil zu verleihen und eine langfristige Kundenbindung zu schaffen, indem die Marke fest in der Lebenswelt des Konsumenten verankert ist.

## Literaturverzeichnis

Aaker, David (2010): Building Strong Brands. Simon and Schuster, New York.

Adcock, Dennis/ Halborg, Al/ Ross, Caroline (2001): Marketing. Principles and Practice. 4. aktualisierte Auflage, Pearson Education, England.

Adjouri, Nicholas (2002): Die Marke als Botschafter. Markenidentität bestimmen und entwickeln. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

Adjouri, Nicholas (2014): Alles was Sie über Marken wissen müssen. 2. Auflage. Wiesbaden, Springer Gabler Verlag.

Ahlert, Dieter et al. (2003): Multikanalstrategien. Konzepte, Methoden und Erfahrungen. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

Beiersdorf Deutschland (o.J.): Die Nivea Familie. [www.beiersdorf.de/marken/nivea](http://www.beiersdorf.de/marken/nivea) (abgerufen am 14.05.2017).

Berdi, Christoph (15.03.2006): Dove und die wahre Schönheit. in: Absatzwirtschaft Sonderausgabe zum Marken-Award, Ausgabe 03/2006.

Bergmann, Jens (01.05.2007): Der Schönheitswettbewerb. in: Brandeins Wirtschaftsmagazin, Ausgabe 05/2007, [www.brandeins.de/archiv/2007/ideenwirtschaft/der-schoenheitswettbewerb/](http://www.brandeins.de/archiv/2007/ideenwirtschaft/der-schoenheitswettbewerb/) (abgerufen am 14.05. 2017).

Bruhn, Manfred (2004): Handbuch Markenführung. Springer Verlag, Wiesbaden.

Bruhn, Manfred (2012): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. 2. Auflage, Franz Vahlen Verlag, München.

Bruhn, Manfred (2014): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 12. überarbeitete Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

Burmann, Christoph/ Halaszovich, Tilo/ Hemmann, Frank (2012): Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen, Strategie, Umsetzung, Controlling. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

Bünthe, Claudia (2005): Der Marken-Optimizer. Ein integriertes Modell zur Imageoptimierung einer bestehenden Markenerweiterung unter besonderer Berücksichtigung der Familienmarke am Beispiel NIVEA und NIVEA Beauté. LIT Verlag, Münster.

Chaffey, Dave et al. (2009): Internet Marketing. Strategy, Implementation and Practice. 4. aktualisierte Auflage, Pearson Education, England.

Dänzler, Stefanie/Heun, Thomas (2014): Marke und digitale Medien. Der Wandel des Markenkonzepts im 21. Jahrhundert. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

Decker, Reinhold et al. (2015): Marketing. Eine entscheidungsorientierte Einführung. Springer Verlag, Heidelberg.

Deutscher-Markenmonitor.de (19.02.2016): Umfrage. Nivea, L'Oréal und Dove sind die Lieblingsmarken der Deutschen bei Kosmetikprodukten. [www.deutscher-markenmonitor.de/news/umfrage-nivea-loreal-und-dove-sind-die-lieblingsmarken-der-deutschen-bei-kosmetikprodukten/](http://www.deutscher-markenmonitor.de/news/umfrage-nivea-loreal-und-dove-sind-die-lieblingsmarken-der-deutschen-bei-kosmetikprodukten/) (abgerufen am 13.05.2017).

Dopheide, Frank; zitiert nach: Gabler, Tanja (15.02.2011): Die Macht der Identifikation. in: Internetworld Business Online, [www.internetworld.de/onlinemarketing/marketing/identifikation-274117.html](http://www.internetworld.de/onlinemarketing/marketing/identifikation-274117.html) (abgerufen am 10.05.2017).

Esch, Franz Rudolf (2005): Moderne Markenführung. Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen. 4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Fachmedien Verlag, Wiesbaden.

Esch, Franz Rudolf (2014): Strategie und Technik der Markenführung. 8. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Franz Wahlen Verlag, München.

Esch, Franz Rudolf (2016): Identität. Das Rückgrat starker Marken. Campus Verlag, Frankfurt am Main.

Essinger, Grit (2001): Produkt- und Markenpolitik im dynamischen Umfeld. Eine Analyse aus systemtheoretischer Perspektive. Springer Fachmedien Verlag, Wiesbaden.

Etcoff, Nancy et al. (2004): The Real Truth About Beauty. A Global Report. Findings of the Global Study on Women, Beauty and Well-Being. S. 7f, [www.clubofamsterdam.com/contentarticles/52%20Beauty/dove\\_white\\_paper\\_final.pdf](http://www.clubofamsterdam.com/contentarticles/52%20Beauty/dove_white_paper_final.pdf) (abgerufen am 14.05.2017).

Fischer, Peter/ Kowalski, Susanne/ Wissmeier, Urban Kilian (2005): Die besten Tools für Marketing und Vertrieb. Rudolf Haufe Verlag, Freiburg.

Fleishmanhillard.de (03.07.2013): Studie. Deutsche Konsumentinnen mögen's zuverlässig. [www.fleishmanhillard.de/2013/07/studie-deutsche-konsumentinnen-mogens-zu-verlassig/](http://www.fleishmanhillard.de/2013/07/studie-deutsche-konsumentinnen-mogens-zu-verlassig/) (abgerufen am 20.05.2017).

Gaiser, Brigitte/ Linxweiler, Richard/ Brucker, Vincent (2005): Praxisorientierte Markenführung. Neue Strategien, innovative Instrumente und aktuelle Fallstudien. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Gelbrich, Katja/ Wünschmann, Stefan/ Müller, Stefan (2014): Erfolgsfaktoren des Marketings. Franz Vahlen Verlag, München.

Geyer, Hardy/ Manschwetus, Uwe (2008): Kulturmarketing. Oldenburg Wissenschaftsverlag, München.

Gläser, Martin (2014): Medienmanagement. 3. vollständig überarbeitete Auflage, Wahlen Verlag, München.

Görg, Ulrich (2010): Erfolgreiche Markendifferenzierung. Strategie und Praxis professioneller Markenprofilierung. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Gröppel-Klein, Andrea/ Germelmann, Claas Christian (2009): Medien im Marketing. Optionen der Unternehmenskommunikation. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Handelsblatt.de (16.08.2004): Mehr als 6 000 Werbekontakte pro Tag. [www.handelsblatt.com/unternehmen/management/konsumenten-mehr-als-6-000-werbekontakte-pro-tag/2384706.html](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/konsumenten-mehr-als-6-000-werbekontakte-pro-tag/2384706.html) (abgerufen am 26.05.2017).

Häusel, Hans-Georg (2014): Neuromarketing. Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf. 3. Auflage, Haufe Lexware Verlag, Freiburg.

Homburg, Christian (2017): Marketing-Management. 6. überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Gabler Verlag, Mannheim.

Insight Driven Brand Consulting (Hrsg.) (2015): Relaunches erfolgreich planen. Und fatale Fehler für die Marke vermeiden. Hamburg.



Jacobsen, Lenz/ Pennekamp, Johannes (2011): Schleckers schmerzhafter Neuanfang, in: Zeit Online, [www.zeit.de/wirtschaft/2011-12/schlecker-sparen-einzelhandel](http://www.zeit.de/wirtschaft/2011-12/schlecker-sparen-einzelhandel) (abgerufen am 29.05.2017).

Keuper, Frank et. al. (2009): Das Diktat der Markenführung: 11 Thesen zur nachhaltigen Markenführung und -implementierung. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Kotler, Philip (2001): Grundlagen des Marketing. 5. aktualisierte Auflage, Pearson Deutschland Verlag, München.

Kotler, Philipp/ Bliemel, Friedhelm (2001): Marketing Management. 10. aktualisierte Auflage. München, Schäffer-Poeschel Verlag.

Köhne, Thomas/ Lange, Manfred/ Foitzik, Rainer (2015): Marketing und Vertrieb von Versicherungs- und Finanzprodukten für Privatkunden. Fach- und Führungskompetenz für die Assekuranz. 3. Auflage, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe.

Kotler, Philip/ Pfoertsch, Waldemar (2006): B2B Brand Management. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Heidelberg.

KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.) (2002): Fashion Branding. Die Macht der Marke. o.O..

Kräuter, Mandy/ Seifert, Sebastian (01.04.2011): Nichts ist für die Ewigkeit. Alles neu macht nur der Mai, Markenrelaunch in einer schnelllebigen Zeit. in: Wirtschaftsjournal, Ausgabe 05/2011.

Kreutzer, Ralf: Praxisorientiertes Marketing (2010): Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele. 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Krüger, Ralph/ Stumpf, Andreas (2009): Jede Marke kann wachsen! Wie Sie Wachstumsbarrieren systematisch durchbrechen. 2. Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

Kupetz, Andrej/ Meier-Kortwig, Hans (2015): Deutscher Markenmonitor 2015. [www.deutscher-markenmonitor.de/studie-gmk-markenberatung-rat-fuer-formgebung/](http://www.deutscher-markenmonitor.de/studie-gmk-markenberatung-rat-fuer-formgebung/) (abgerufen am 22.05.2017).

Meffert, Heribert/ Buhrmann, Christoph/ Koers, Martin (2005): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Wiesbaden, Springer Verlag.

Mellerowicz, Konrad (1963): Markenartikel. Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung. München, Verlag C. H. Beck.

Menninger, Jutta et al. (2012): Markenstudie 2012. [www.markenverband.de/publikationen/studien/Markenstudie2012.pdf](http://www.markenverband.de/publikationen/studien/Markenstudie2012.pdf) (abgerufen am 23.04.17).

Michel, Stefan/ Oberholzer Michel, Karin (2011): Marketing. Eine praxisorientierte Einführung mit zahlreichen Beispielen, 5. überarbeitete Auflage, Compendio Bildungsmedien Verlag, Zürich.

Muzellec, Laurent/ Lambkin, Mary (2006): Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity. in: European Journal of Marketing, Dublin  
News.at (06.08.2003): McDonalds setzt auf Gesundes. Neu-Positionierung und großer Relaunch. [www.news.at/a/mcdonalds-gesundes-neu-positionierung-relaunch-62099](http://www.news.at/a/mcdonalds-gesundes-neu-positionierung-relaunch-62099), (abgerufen am 29.05.2017).

Ogilvy, David (1951): zitiert nach: Esch, Franz-Rudolf (2014): Strategie und Technik der Markenführung. München: Vahlen Verlag.

Pepels, Werner (2013): Praxishandbuch Markenrelaunch. Potentiale vorhandener Marken richtig ausschöpfen. Symposium Publishing, Düsseldorf.

Pfaff, Dietmar (2004): Praxishandbuch Marketing. Grundlagen und Instrumente. Campus Verlag, Frankfurt am Main.

Pförsch, Waldemar/ Müller, Indrajanto (2006): Die Marke in der Marke. Bedeutung und Macht des Ingredient Branding. Springer Verlag, Heidelberg.

Raab, Gerhard/ Gernsheimer, Oliver/ Schindler, Maik (2009): Neuromarketing. Grundlagen, Erkenntnisse, Anwendungen. 2. überarbeitete Auflage, Wiesbaden.

Radtke, Bernd (2014): Markenidentitätsmodelle. Analyse und Bewertung von Ansätzen zur Erfassung der Markenidentität. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

Ramesh Kumar, S. (2007): Marketing and Branding. The Indian Scenario. Pearson Education, Dorling Kindersley (Indien).

Sattler, Henrik/ Völckner, Franziska (2007): Markenpolitik. 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart.

Schmidt, Detlef/ Vest, Peter (2010): Die Energie der Marke. Ein konsequentes und pragmatisches Markenführungskonzept. GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

Schumacher, Harald (28.01.2012): Weg mit dem Namen Schlecker. in: Wirtschaftswoche.de. [www.wiwo.de/unternehmen/handel/jochen-raedeker-weg-mit-dem-namen-schlecker/6118068.html](http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/jochen-raedeker-weg-mit-dem-namen-schlecker/6118068.html), (abgerufen am 26.05.2017).

Strebinger, Andreas/ Mayerhofer, Wolfgang/ Kurz, Helmut (2007): Werbe- und Markenforschung. Meilensteine, State of the Art, Perspektiven, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Stolpmann, Markus (2007): Wie positionieren wir uns wirkungsvoll? Mit Fokussierung und Profil zu mehr Erfolg in Hotellerie und Gastronomie. Redline Wirtschaft Verlag, Heidelberg.

Sucher, Jörn (2005): Schönheitswahn ade. Werben mit Bauch, Beinen, Po. In: Spiegel Online, [www.spiegel.de/wirtschaft/schoenheitswahn-ade-werben-mit-bauch-beinen-po-a-372097.html](http://www.spiegel.de/wirtschaft/schoenheitswahn-ade-werben-mit-bauch-beinen-po-a-372097.html) (abgerufen am 14.05.2017).

Techniker Krankenkasse (Hrsg.) (2017): Iss was Deutschland. o.O., S. 6, [www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/934342/Datei/187493/TK-Ernaehrungsstudie%202017%20Pdf%20barrierefrei.pdf](http://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/934342/Datei/187493/TK-Ernaehrungsstudie%202017%20Pdf%20barrierefrei.pdf) (abgerufen am 29.05.2017).

Unilever Deutschland (o.J.): Dove. Eine Marke für wahre Schönheit. [www.unilever.de/marken/uebersicht-unserer-marken/deutschland/dove.html](http://www.unilever.de/marken/uebersicht-unserer-marken/deutschland/dove.html) (abgerufen am 13.05.2017).

von Lackum, Karl-Heinz (2010): Do you speak Marketing? Fachbegriffe aus Marketing und Management verständlich erklärt. Books on Demand Verlag, Münster.

VuMA (Arbeitsgemeinschaft Verbrauchs- und Medienanalyse): n.d. Bevölkerung in Deutschland nach Einstellung zur Aussage "Ein Markenartikel muss einfach etwas teurer sein, die Qualität ist auch besser" von 2013 bis 2016 (in Millionen). In: statista.de, [www.de.statista.com/statistik/daten/studie/172162/umfrage/meinung-qualitaet-rechtfertigt-hoeheren-preis-bei-markenartikeln/](http://www.de.statista.com/statistik/daten/studie/172162/umfrage/meinung-qualitaet-rechtfertigt-hoeheren-preis-bei-markenartikeln/) (abgerufen am 20.05.2017).

Wala, Hermann (04.08.2014): Das Geheimnis der Wir-Marken. Wie schlau sich Nespresso beim Kunden einschmeichelt. In: Focus Online, [www.focus.de/finanzen/experten/wala/wir-marken-die-marke-als-bester-freund-des-kunden\\_id\\_4032797.html](http://www.focus.de/finanzen/experten/wala/wir-marken-die-marke-als-bester-freund-des-kunden_id_4032797.html) (abgerufen am 30.03.2017).

Wala, Hermann H. (2016): Meine Marke. Was Unternehmen authentisch, unverwechselbar und langfristig erfolgreich macht. 8. Auflage, Redline Verlag, München.

Ziegler, Helmut (2002): Alles bleibt anders. in: Brandeins Wirtschaftsmagazin, Ausgabe 08/2002, [www.brandeins.de/archiv/2002/modern/alles-bleibt-anders/](http://www.brandeins.de/archiv/2002/modern/alles-bleibt-anders/) (abgerufen am 21.05.2017).

Ziegfried.at (2013.): Wie verzerrt ist unsere Selbstwahrnehmung. [www.ziegfried.at/2013/04/dove-selbstwahrnehmung/](http://www.ziegfried.at/2013/04/dove-selbstwahrnehmung/) (abgerufen am 14.05.2017)

§3 Abs. 1, MarkenG, [www.gesetze-im-internet.de/markeng/\\_\\_3.html](http://www.gesetze-im-internet.de/markeng/__3.html) (abgerufen am 20.05.2017).

## **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.

---

Recklinghausen, 01.06.2017

Laura Isabel Hugo