
BACHELORARBEIT

Hannah Keller

**Markenrelaunch:
Von Premium zu Luxus**

2017

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Markenrelaunch: Von Premium zu Luxus

Autorin:
Hannah Keller

Studiengang:
Mode-, Trend- und Markenmanagement

Seminargruppe:
BM14sD3-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Volker Kreyher

Zweitprüfer:
Tim Pauland

Einreichung:
Mannheim, 24.01.2017

BACHELOR THESIS

Brandrelaunch: From premium to luxury

author:
Hannah Keller

course of studies:
Fashion- and Brandmanagement

seminar group:
BM14sD3-B

first examiner:
Prof. Dr. Volker Kreyher

second examiner:
Tim Pauland

submission:
Mannheim, 24.01.2017

Bibliografische Angaben

Keller, Hannah:

Markenrelaunch: Von Premium zu Luxus

Brandrelaunch: From premium to luxury

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

Abstract

Das Thema Markenrelaunch - Von Premium zu Luxus am Beispiel von Strenesse behandelt die identitätsorientierten Markenführung hinsichtlich des Relaunch einer Modemarke. Diese Arbeit beschäftigt sich mit Luxusmodemarken im internationalen und im deutschen Markt. Wie ein Konzept eines solchen Relaunch aussieht und welche Faktoren eine Rolle spielen, verdeutlicht die Konzeption eines Relaunch anhand der Marke Strenesse. Im Hinblick auf dieses komplexe Thema werden zum Schluss die Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen beschrieben.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
1 Einleitung	1
2 Markenmanagement.....	3
2.1 Begriff und Funktion der Marke	3
2.2 Identitätsorientierte Markenführung.....	4
2.2.1 Markenidentität als Führungskonzept.....	4
2.2.2 Markenimage als Wirkung	5
2.2.3 Zusammenhang zwischen Markenidentität, Markenimage und Markenpositionierung.....	6
2.3 Markenaufbau durch Kommunikation.....	8
2.3.1 Strategische Aufgaben – Ziele, Zielgruppen, Werte	8
2.3.2 Operative Umsetzung – Kommunikationsinstrumente.....	11
2.3.3 Brand Communities	12
3 Premium- und Luxusmarken in der Modebranche.....	13
3.1 Strukturdaten Modebranche.....	13
3.2 Premiummarken	16
3.2.1 Begriff Premiummarke	16
3.2.2 Premiummarken in der Modebranche.....	17
3.3 Luxusmarken.....	18
3.3.1 Begriff Luxusmarke	18
3.3.2 Luxusmarken in der Modebranche – Emotionalisierung von Luxusmarken.....	20
3.4 Kultmarken	21
3.4.1 Begriff Kultmarke	21
3.4.2 Kultmarken in der Modebranche.....	21
4 Repositionierung von Marken	23
4.1 Ursachen für eine Repositionierung	23
4.2 Strategische Fragen – Ziele, Zielgruppen Werte.....	26
4.3 Operative Fragen – 4P's/Marketing Mix	28
5 Konzeption für einen Markenrelaunch am Beispiel von Strenesse.....	30
5.1 Vorstellung des Unternehmens	30

5.2	Analyse.....	31
5.2.1	Swot-Analyse.....	31
5.2.2	Arena Analyse.....	33
5.2.3	Markt- und Wettbewerbsanalyse.....	33
5.3	Strategie.....	34
5.3.1	Ziele.....	34
5.3.2	Soll-Ist-Wert-Analyse.....	36
5.4	Taktik.....	38
5.5	Kontrolle.....	40
5.5.1	Konzeptkontrolle.....	40
5.5.2	Prozesskontrolle.....	41
5.5.3	Ergebniskontrolle.....	41
6	Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen.....	42
	Literaturverzeichnis.....	IX
	Eigenständigkeitserklärung.....	XIV

Abkürzungsverzeichnis

CSR – Corporate Social Responsibility

IAA – Internationale Automobilausstellung

LVMH – Moët Hennessy Louis Vuitton

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Konzept Marke.....	6
Abbildung 2: Strategische Aufgaben.....	8
Abbildung 3: Zielgruppensegmentierung	9
Abbildung 4: Umsatz der führenden deutschen Bekleidungshersteller 2015	13
Abbildung 5: Ranking der bekanntesten Kleidungsmarken in Deutschland 2015	13
Abbildung 6: Ranking der beliebtesten Kleidungsmarken in Deutschland 2015.....	14
Abbildung 7: Beliebteste Modemarken nach der Anzahl der Instagram-Follower weltweit 2016	15
Abbildung 8: Markenhierarchie	16
Abbildung 9: Markenhierarchie Beispiele.....	18
Abbildung 10: Markenwert der wertvollsten Luxusmarkenhersteller weltweit 2016.....	19
Abbildung 11: Positionierungsstrategien.....	23
Abbildung 12: Produktlebenszyklus	25
Abbildung 13: Feuerrad	31
Abbildung 14: Umsatz von Strenesse weltweit 2004/2005 bis 2015/2016	36
Abbildung 15: Welche Aspekte sind bei Luxusmodemarken besonders wichtig?	38

1 Einleitung

In der heutigen Gesellschaft lässt sich ein aktueller Trend zum Luxuskonsum hin beobachten. Allein vom Jahr 2005 bis hin zum Jahr 2015 stieg der weltweite Umsatz von Luxusgütern von 147 Milliarden Euro auf 253 Milliarden Euro. Ob Luxusreisen, exklusive Restaurants oder Luxusbekleidung, die Gesellschaft leistet sich gerne teure Sachen. Dabei spielt nicht nur der Imagefaktor eine Rolle, sondern auch die Qualität der Güter und Dienstleistungen. Wer viel und lange arbeitet, möchte sich als Ausgleich dafür belohnen (vgl. Zukunftsinstitut 2016).

Vor allem Luxusgüter haben einen hohen emotionalen Wert und dienen deshalb, im Gegensatz zu den Massenmarken die einen höheren funktionalen Nutzen haben dem Ausdruck der eigenen Identität (vgl. 2b AHEAD 2016).

Der Trend der Schnellebigkeit und der immer wieder neuen Kundenerwartungen kostet einige Unternehmen viel Kraft und Ausdauer. Marketing Strategien und die ganzheitliche Markenführung muss stets auf dem neusten Stand sein und weiterentwickelt werden. Ein Trend jagt den anderen und Modeinteressierte wollen keinen dieser Trends verpassen. Wer nicht mit den Kundenwünschen und den Wettbewerbern mithalten kann, wird vom Markt verdrängt (vgl. Palau 2016). So auch das Unternehmen Strenesse. In den achtziger und neunziger Jahren wurde Strenesse als erfolgreiche Designermarke gefeiert die mit internationalen Luxusmarken wie Prada und Gucci mithalten konnte. Seit dem Jahr 2014 ist das Unternehmen insolvent. Der Grund dafür ist der Verlust der Designerin Gabriele Strehle und einer gescheiterten Unternehmens- und Markenführung sowie ständigem Wechsel der Unternehmensleitung (vgl. Schießl 1997; Kaiser 2012).

Um eine gescheiterte Marke wieder konkurrenzfähig machen zu können, nutzen Unternehmen oft die Möglichkeit des Markenrelaunch – einem Neustart der Marke. Die bestehende Marke wird überarbeitet und der Zielgruppe durch neue Strategien und eine neue Positionierung kommuniziert, in der Hoffnung, dass die Marke so eine Überlebenschance hat (vgl. Silberbach 2015).

Die folgende Arbeit erläutert den Aufbau einer Marke durch identitätsorientierte Markenführung. Des Weiteren wird erklärt, in wie weit sich eine gescheiterte Marke durch einen Relaunch retten kann um wieder am Wettbewerb teilnehmen zu können. Bei der Führung von Luxusmarken wird diese Thematik anhand der Marke Strenesse verdeutlicht.

Um zu diesem komplexen Thema eine Verbindung herzustellen wird in Kapitel zwei der grundlegende Aufbau einer Marke anhand der identitätsorientierten Markenführung

erklärt. Dieses Kapitel geht genauer auf die Komponenten Markenidentität, Markenimage und Markenpositionierung sowie die strategische- und operative Umsetzung ein. Ebenfalls die Rolle von Brandcommunities in der identitätsorientierten Markenführung wird anhand von verschiedenen Markenbeispielen verdeutlicht. Im dritten Kapitel werden die grundlegenden Eigenschaften von Premiummarken und Luxusmarken sowie Kultmarken erläutert und gegenübergestellt. Das vierte Kapitel beschäftigt sich mit dem allgemeinen Relaunch von Marken, die am Markt nicht mehr funktionieren und konkurrenzfähig sind. Was ist die Ursache für einen Relaunch und wie erfolgt die strategische und operative Umsetzung eines solchen Relaunch? Diese Fragen werden anhand von verschiedenen Markenbeispielen in diesem Kapitel verdeutlicht. Im fünften Kapitel wird ein Konzept eines Markenrelaunch anhand der Marke Strenesse erstellt. Dieses Konzept gliedert sich auf in eine allgemeine Beschreibung und eine Analyse des Unternehmens, einer Strategie, der Erstellung einer Relaunch -Taktik um die Marke im Luxussegment zu etablieren und zu verankern. Zum Schluss erfolgt die Kontrolle der erarbeiteten Taktik. Das sechste Kapitel beschäftigt sich mit den Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen eines Markenrelaunch in Bezug auf Luxusmodemarken. Diese beziehen sich auf den internationalen sowie deutschen Markt im Premium- und Luxusmodebereich. In wie weit sind deutsche Marken weiter ausbaufähig?

2 Markenmanagement

2.1 Begriff und Funktion der Marke

Heutzutage kann eine Marke nicht nur Sachgüter, sondern auch Dienstleistungen, Vorprodukte, Ideen sowie Personen umfassen (vgl. Esch 2014, 18). Sie umfasst den Markennamen, das Markenzeichen (Logo), einen Slogan bzw. Claim, den Bekanntheitsgrad, den Preis, die gleichbleibende Qualität bzw. Selbstähnlichkeit und die Ubiquität (überall erhältlich) (vgl. Linge 2013). Einer Marke werden also verschiedene Merkmale zugesprochen. Im identitätsorientierten Markenmanagement wird die Marke als „ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert“ (Burmann/Blinda/Nitschke 2003, 3).

Das Nutzenbündel unterteilt sich in zwei verschiedene Bündelungen. Zum einen den physisch-funktionalen Nutzen und zum anderen den symbolischen Nutzen. Bei dem physisch-funktionalen Nutzen handelt es sich um die Funktion, die das Kleidungsstück mit sich bringt. Beispielsweise sollte eine Regenjacke wasserdicht sein. In diesem Fall ist die Eigenschaft „wasserdicht“ der funktionale Nutzen welcher der Kleidung zugesprochen wird.

Der symbolische Nutzen bezieht sich neben den „schutzfähigen Zeichen wie Name, Logos, Musik-Jingles, Herkunftsbezeichnungen etc.“ (Meffert/Burmann/Koers 2005, 7) auf die Charaktereigenschaften einer Marke. Der Kunde personalisiert die Marke und spricht ihr bestimmte Charaktereigenschaften zu. So verbindet der Konsument mit der Marke Burberry zum Beispiel einen „britischen Gentleman: Tadellose Manieren, seriös, klassisch stilbewusst. Gucci hingegen ist ein elitärer „Schampuschäumer“, der unnahbar stolz und perfektionistisch auftritt. Die Marke Louis Vuitton versinnbildlicht beispielsweise eine opulente ältere Dame aus dem Hochadel (vgl. Müller 2010).

Durch die Charaktereigenschaften der verschiedenen Marken und dem funktionalen Nutzen, lernt der Kunde Marken voneinander zu differenzieren und kann somit selbst entscheiden, mit welcher Marke er sich identifizieren möchte. Das Ziel des Markenmanagements ist also „die Sicherung einer Monopolstellung in der Psyche des Verbrauchers“ (Domizlaff 1939; 2005, 76). Starke Marken erschaffen beim Kunden eine hohe emotionale Wirkung und verankern ein festes Bild in deren Köpfen. So ist BMW zum Beispiel eine beliebte und starke Marke da sich der Claim „Freude am Fahren“ bei den Konsumenten durchgesetzt hat und sofort mit dem jeweiligen Modell verbunden wird.

Der Konsument verbindet mit einer bestimmten Marke bestimmte, gleichbleibende Eigenschaften wie zum Beispiel Qualität. Dadurch wird Vertrauen und Loyalität aufgebaut. Diese machen unter anderem eine starke Marke aus.

In der Markenpolitik werden einer Marke viele verschiedene Funktionen zugeteilt. Aus Konsumentensicht dient die Marke vor allem als Orientierungshilfe beim Kauf von Produkten und dem Sortieren der Angebote (Bequemlichkeitsstruktur durch Reduzierung des Such- und Informationsaufwands) und schafft somit Präferenzen. Ebenfalls fördert sie die Transparenz des Marktes. Die Signal- und Symbolfunktion dient der Emotionalisierung einer Marke. Dadurch entsteht ebenfalls eine Qualitätssicherungsfunktion. Zum Beispiel spricht dem Konsumenten die Versicherung „Allianz“ eine gewisse Sicherheit zu. Die Qualität und die Sicherheit einer Marke schaffen Markenbekanntheit, Markensympathie, Markenzufriedenheit, Markenvertrauen, Markenbindung und daraus entstehend Markenloyalität, was sich positiv auf die stetigen Umsätze eines Unternehmens auswirken kann. Wirkt eine Marke vertrauensvoll auf ihre Zielgruppe (durch Bekanntheit, Kompetenz, Markenidentität), so ist die Wahrscheinlichkeit eines Erwerbs verschiedener Produkte dieser Marke höher und wirkt somit Risiko entgegen und steigert ebenfalls den Wert des Unternehmens. Vor allem aber dient die Marke dem Konsumenten als Identifikation. Attribute und Werte überträgt die Zielgruppe auf sich selbst und schafft somit eine enge Verbindung zur Marke. Der Konsument möchte sein Selbstbild definieren und sich selbst aufwerten, was wiederum soziale Gruppenzugehörigkeit durch gleiche Interessen schafft.

Aus Herstellersicht verspricht eine starke Marke eine Steigerung des ökonomischen Wertes, da beliebte Marken ein Vielfaches ihres bilanziellen Buchwertes besitzen, wodurch der Wert des ganzen Unternehmens steigt. Der Aufbau von Präferenzen bei den Kunden dient einer Marke zur Abgrenzung anderer. Eine starke Marke bringt Kundenzufriedenheit mit, welche eine höhere Kundenbindung verspricht (vgl. Kreyher 2014, 23).

2.2 Identitätsorientierte Markenführung

2.2.1 Markenidentität als Führungskonzept

In der identitätsorientierten Markenführung wird zum Markenaufbau jeder Marke ihr eigener Persönlichkeitscharakter gegeben. Die Marke erhält also eine eigene Identität, auf Grund welcher sie von anderen zu unterscheiden ist. Um eine Marke aufzubauen legt das Management zuerst die Markenpersönlichkeit durch Charaktereigenschaften fest, die der Ausgangspunkt für die Positionierung der Marke im Markt ist. Danach wird das Markennutzenversprechen festgelegt, welches die Einzigartigkeit der Marke

unterstreichen soll und zur Markendifferenzierung beiträgt. Zum Schluss wird der Markenwert festgelegt. Dabei handelt es sich um die Werte, den Sinn, das Leitbild und die Kultur der Marke (vgl. Kreyher 2014, 22). Jägermeister ist beispielsweise ein Szene- und Lifestyle-Kräuterlikör. Er reflektiert die Werte Freiheit, Gemeinschaft sowie Lebensfreude und soll ein Gefühl von Gemeinschaft zum Ausdruck bringen. Mercedes Benz hingegen steht für traditionelle deutsche Autos, die für Sicherheit und Prestige stehen (vgl. Esch 2014, 78).

Die Markenidentität entsteht also von innen heraus und wird vom Unternehmen (Management) selbst festgelegt. Sie ist das Selbstbild einer Marke und ist verantwortlich für die Entstehung des Markenimages, welches durch Kommunikation in den Köpfen der Konsumenten entsteht und von ihnen gesteuert wird. Interne Zielgruppen wie zum Beispiel das Management selbst, Mitarbeiter oder Eigentümer tragen ebenfalls die Markenidentität nach außen.

2.2.2 Markenimage als Wirkung

Das Markenimage ist das Vorstellungsbild der Marke im Kopf der Zielgruppen und entsteht durch die vom Management festgelegte Markenidentität. „Das Markenimage ist das Ergebnis der individuellen, subjektiven Wahrnehmung und Dekodierung aller von der Marke ausgehenden Signale“ (Meffert/Burmann 2005, 53). Die Markenwirkung besteht aus drei Elementen – den Markenattributen, diese sind die Persönlichkeitsmerkmale einer Marke, welche die entsprechende Zielgruppe der Marke zuschreibt; der Markenerwartung, welche sich aus funktionalem und symbolischem Nutzen zusammensetzt und des Markenerlebnisses, das den Mehrwert der Marke für den Kunden beschreibt (vgl. Kreyher 2014, 22). Das Markenimage, auch Fremdbild genannt, formt sich erst nach einem längeren Lernprozess der Zielgruppe.

Grundvoraussetzung für die Bildung eines Markenimages ist die Markenbekanntheit bei der jeweiligen Zielgruppe (vgl. Meffert/Burmann 2005, 53).

2.2.3 Zusammenhang zwischen Markenidentität, Markenimage und Markenpositionierung

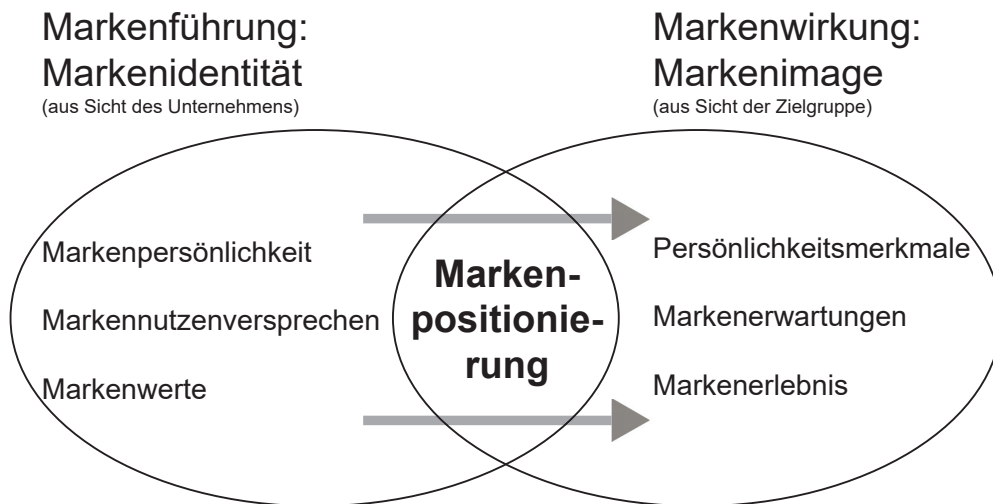


Abbildung 1: Konzept Marke

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kreyher 2014, 22

Die Grundlage für das Markenimage, welches im Kopf des Konsumenten entsteht ist die vom Management kreierte Markenidentität. Aus diesen beiden Komponenten ergibt sich, durch die Steuerung der Kommunikation durch das Unternehmen selbst und die Selbststeuerung durch die Brand Community, die Markenpositionierung (vgl. Kreyher 2014, 22). „Das Markenimage ist schließlich die Maßgröße für den mehr oder weniger erfolgreichen Transfer der Identität durch die Positionierung der Marke am Markt“ (Esch 2014, 91). Ein Beispiel hierfür sind die Automobilhersteller BMW und Mercedes. Beide liegen im Premiumbereich, haben jedoch durch ihre Markenpositionierung unterschiedliche Markenimages. Mercedes Benz definiert sich mit dem Slogan „Das Beste oder nichts“ durch herausragende Qualität, Sicherheit und Leistung wohingegen BMW mit dem Slogan „Spaß am Fahren“ für Schnelligkeit, Dynamik und Sportlichkeit steht (vgl. GQ Magazin 2011; Absatzwirtschaft 2014).

Die Markenpositionierung dient also zur Abgrenzung einer Marke zu einer anderen und verhilft dem Konsumenten somit zur Orientierung und Präferenz im Markt. Aus der Markenpositionierung heraus ergibt sich die Uniqueness (Alleinstellungsmerkmal), wie auch aus der Kommunikationsbotschaft (Markenimage), der Mission (Wofür steht das Unternehmen jetzt?) und Vision (Wofür will das Unternehmen in Zukunft stehen?) und der Marke selbst (Markenbekanntheit beim Konsumenten) (vgl. Kreyher 2014, 27). Ein Image entsteht bei den Verbrauchern erst durch Kommunikation nach außen durch das Unternehmen selbst, welche auf das jeweilige Produkt und die jeweilige Zielgruppe angepasst werden muss – der sogenannte Kommunikations- oder Marketing-Mix. Die Übereinstimmung von Markenidentität und Markenimage sind Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Markenführung.

In diesem Kapitel wird dies anhand der Marke Prada verdeutlicht. Die Vision des Unternehmens ist es stets modern und zeitlos zu sein und dem Kunden stets neue Käuferlebnisse zu bieten. Prada sieht sich selbst als vertrauenswürdig, elegant, klassisch, authentisch und zeitlos. Die Werte des Unternehmens setzen sich aus bestmöglicher Qualität, Innovation, Zeitlosigkeit, Modernität und kreativer Eleganz zusammen. Das Unternehmen steht für innovative Produktentwicklung (Galleria Bag) und als Trend Setter. Prada hat es sich zur Mission gemacht, Mode und Kunst miteinander verschmelzen zu lassen und mit Stoffen und Design zu experimentieren. Aus diesen verschiedenen Aspekten ergibt sich die Markenidentität des Unternehmens. Vergleicht man die Markenidentität mit dem Markenimage, so ist zu erkennen, dass diese übereinstimmen. Prada ist für seine Zielgruppe elegant, stilvoll, einzigartig, kreativ, innovativ und modern. Sie steht für höchsten Luxus, Innovation, ein Lebensgefühl und vor allem Qualität durch ihre lange Haltbarkeit. Durch die Kampagne „The Postman Dreams“ wird dem Kunden ein einzigartiges Produkterlebnis geliefert. Prada positioniert sich somit im Luxussegment der Modebranche und steht vor allem für das Zusammenspiel von Kunst, Kreativität und Mode (vgl. Prada 2016a; Fondazione Prada 2016; Pradagroup 2016; Dyachuk 2012).

2.3 Markenaufbau durch Kommunikation

2.3.1 Strategische Aufgaben – Ziele, Zielgruppen, Werte

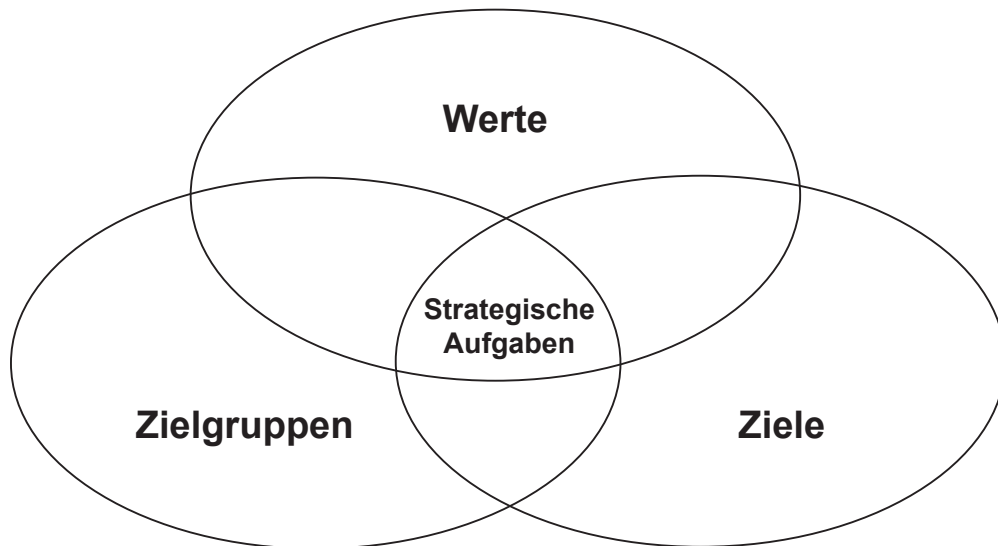


Abbildung 2: Strategische Aufgaben

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kreyher 2014, 12

Um eine Marke aufzubauen und im Markt zu etablieren bedarf es einer strategischen Zielsetzung. Dabei werden Ziele, Zielgruppe und Werte durch das Unternehmen festgelegt (vgl. Kreyher 2014, 12).

Die Ziele der Markenführung werden in vier Teilbereiche gegliedert. Die ökonomischen Ziele, die psychografischen Ziele, die operativen Ziele und die programmatischen Ziele. Die ökonomischen Ziele bleiben quantitativ immer gleich, hierbei handelt es sich um die Absatz-, Umsatz- und Gewinnsteigerung, Wertschöpfung, Verdrängung der Konkurrenz und zum Beispiel die Senkung der Produktionskosten. Die psychografischen Ziele sind qualitativ und nicht messbar. Hierzu zählen Aufmerksamkeit, Akzeptanz, Verständnis und Vertrauen, Präferenz und Verhaltensänderung bei der Zielgruppe sowie Kompetenz, Qualität und Präferenz der Marke. Außerdem soll der Bekanntheitsgrad einer Marke ansteigen, ein positives Image sowie Kundenzufriedenheit und Markenbindung entstehen. Die operativen Ziele

sind kurz und konkret. Sie beziehen sich auf das Produkt selbst und sind Grundvoraussetzung zur Erreichung eines starken Markenauftritts. Hierbei handelt es sich um Aktivierung, Aufmerksamkeit, Kontaktaufbau, Traffic Generierung, Access (Zugang), Bekanntheit, ein breites Spektrum an Zielgruppen zu erreichen und den Marktanteil zu erhöhen. Die programmatischen Ziele werden langfristig festgelegt. Dabei handelt es sich um den Aufbau von Potentialen, Wertschöpfung, Präferenz, Realisierung von Interessen und Verhaltens- und Verhältnisänderung (vgl. Kreyher 2014, 14).



Abbildung 3: Zielgruppensegmentierung

Quelle: Kreyher 2014, 15

Die Zielgruppenbildung ist in drei Segmentierungskriterien einzuteilen: die Soziodemografischen Kriterien, die Psychografischen Kriterien und die Verhaltens- und Konsumbezogenen Kriterien. Die soziodemographischen Kriterien werden aufgeteilt in soziale Schicht, Familienlebenszyklus und geographische Kriterien. Unter den Punkt soziale Schicht fallen Einkommen, Schulbildung und Beruf der Zielgruppe. Der Familienlebenszyklus teilt sich auf in Geschlecht, Alter, Familienstand sowie Zahl und Alter der Kinder. Zu den geographischen Kriterien zählt die Wohnortgröße die Region und die Stadt in welcher der Konsument wohnhaft ist. Die psychografischen Kriterien werden aufgeteilt in allgemeine Persönlichkeitsmerkmale und produktspezifische Kriterien. Die allgemeinen Persönlichkeitsmerkmale beschreiben den Lebensstil der

Zielgruppe, also Aktivitäten, Interessen und Meinungen gegenüber bestimmten Themen, sowie Persönlichkeitsinventare. Bei den Produktspezifischen Kriterien werden Wahrnehmungen, Motive, Einstellungen, Präferenzen und Kaufabsichten analysiert. „Die psychografische Segmentierung gilt im Markenmanagement als Basis für die Mehrmarkenstrategien. Die verhaltens- und konsumbezogenen Kriterien werden in vier Abschnitte unterteilt. Das Preisverhalten: Preisklasse und Kauf von Sonderangeboten. Die Mediennutzung: Art und Zahl der Mediennutzungsintensität und die Einkaufsstättenwahl und die Produktwahl: Käufer, Nichtkäufer der Produktart, Markenwahl und Kaufvolumen (vgl. Esch 2014, 518; Kreyher 2014, 15).

Zur Zielgruppe des Finanzdienstleistungsanbieters American Express beispielsweise gehören vor allem Kunden mit einem hohen Einkommen und hoher Bereitschaft Geld für zum Beispiel Reisen oder Restaurants etc. auszugeben und einen hohen Lebensstandard genießen (vgl. Die Presse 2004).

Der Brillenhersteller Fielmann hingegen hat Kassenpatienten und Geringverdiener im Visier. Dieser Zielgruppe hat es Fielmann möglich gemacht, trotz geringem Einkommen modische Brillen tragen zu können (vgl. n-tv 2014).

Die Markenwerte eines Unternehmens oder einer Marke beschreibt eine Grundhaltung des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern wie auch der Umwelt: „Woran glauben wir als Unternehmen?“ „Sie sollen vor allem wichtige emotionale Komponenten der Markenidentität sowie die Wünsche der relevanten Zielgruppen an eine ideale Marke zum Ausdruck bringen.“ (Meffert/Burmann 2005, 62). Durch die Markenwerte soll vor allem der Mehrwert bzw. Nutzen für die Zielgruppe verdeutlicht werden und Authentizität schaffen. Das Unternehmen muss von innen nach außen agieren, das heißt, die Umsetzung der Markenwerte nach außen erfolgt an erster Stelle durch das Unternehmen selbst, also die Mitarbeiter. Diese müssen der festgelegten Zielgruppe die Werte vorleben bzw. übermitteln. Dadurch entsteht in den Köpfen der Konsumenten das Markenimage. Sind die Werte eines Unternehmens durch ihre Taten glaubwürdig, so stimmen Markenidentität (die vom Unternehmen festgelegten Werte) und Markenimage (die zugeschriebenen Werte des Kunden) überein.

Vor allem ethische Werte spielen heute eine wichtige Rolle bei den Unternehmen. Die Verantwortung eines Unternehmens gegenüber der Gesellschaft (Corporate Social Responsibility – CSR) wird durch die Realisierung ethischer Standards verdeutlicht. Dazu gehören beispielsweise: Mikrofinanzdienstleistungen, Netzwerke, Sustainable Supply-Chain-Management (Armutsbekämpfung), Diversity Management (kulturelle Vielfalt), Gütesiegel und Sozialstandards, Nachhaltigkeit durch die Wechselbeziehung mit Stakeholdern, verbindliche Designrichtlinien zur Senkung von Material- und

Energiebedarf und das Corporate Volunteering (soziales Engagement der Mitarbeiter) (vgl. Kreyher 2014, 18).

Ein Beispiel hierfür liefert der Kosmetikhersteller L'Oréal. Als Weltmarktführer in ihrer Branche hat L'Oréal seinen Kunden gegenüber eine große Verantwortung. Diese spiegelt sich in den Unternehmenswerten wieder. L'Oréal steht für Begeisterung, Innovation, Unternehmerisches Denken, Aufgeschlossenheit, Streben nach herausragender Leistung und Verantwortung. Die ethischen Werte des Unternehmens spiegeln sich durch Integrität, Respekt, Mut und Transparenz wieder. „Unsere ethischen Grundsätze sind Grundlage unserer Unternehmenskultur und unseres guten Rufes. Sie müssen von jedem Mitarbeiter beachtet werden.

Integrität, weil rechtschaffenes Handeln Vertrauen bildet und gute Beziehungen aufbauen hilft.

Respekt, weil alles, was wir tun, das Leben vieler Menschen beeinflusst.

Mut, weil ethische Fragen selten leicht zu beantworten sind, aber trotzdem gelöst werden müssen.

Transparenz, weil wir immer bei der Wahrheit bleiben und unser Tun und unsere Entscheidungen rechtfertigen müssen.“ (L'Oreal 2016).

2.3.2 Operative Umsetzung – Kommunikationsinstrumente

Das operative Markenmanagement ist in vier Abschnitte zu unterteilen: Produktpolitik (Product), Kommunikationspolitik (Promotion), Distributionspolitik (Place) und Preispolitik (Price). Dieses Kapitel geht genauer auf die Kommunikationspolitik ein, den sogenannten Kommunikationsmix. Dieser gliedert sich in zwei Teilbereiche, die traditionellen Kommunikationsinstrumente und die innovativen Kommunikationsinstrumente. Zu den traditionellen Instrumenten gehört Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit), sowie Sales Promotion, welche als Anreiz des Kaufaktes durch Ausprobieren der jeweiligen Produkte dient. Die Werbung gilt als Leitinstrument der integrierten Kommunikation (vgl. Esch 2014, 238). Diese wird in Printwerbung, also Magazine, Zeitungen, Fachzeitschriften etc. und die traditionelle Fernsehwerbung aufgeteilt. Diese Medien dienen dazu die Masse zu erreichen. Die innovativen Instrumente teilen sich auf in Web/Social Media, Mobile Communication und Eventmarketing. Zu Web/Social Media zählt beispielsweise Facebook, Youtube oder firmeneigene Homepages, diese dienen der Interaktion mit dem Konsumenten und sind vor allem für Verbesserungsvorschläge und Problemlösungen hilfreich, da der Kunde mit dem Anbieter interagieren kann. Ebenso dient Social Media dem Online

Marketing durch Werbung auf einer Homepage oder durch Facebook, Twitter etc. Mobile Communication sind zum Beispiel Apps wie die Breuninger App durch die der Kunde neuste Trends oder aktuelle Sonderaktionen entdecken kann. Der wichtigste Bestandteil der innovativen Kommunikation ist das Eventmarketing, welches den direkten Kontakt mit dem Kunden gewährleistet (vgl. Kreyher 2014, 11). Ein Beispiel hierfür ist die IAA (Internationale Automobil-Ausstellung) die alle zwei Jahre unter einem trendgerechten Motto statt findet. Dort hat der Kunde die Möglichkeit die Automobile live zu erleben und zu testen (vgl. IAA 2016).

2.3.3 Brand Communities

Communities definieren sich durch „organisierte, soziale Netzwerke von miteinander in Interaktion stehenden Individuen“ (Esch 2014, 282). Dabei entsteht eine Wechselwirkung von Individuen, die das selbe Ziel verfolgen oder ihre Identität ähnlich definieren und sich gegenseitig austauschen und beeinflussen können. „Bei Brand Communities bildet die Marke den Fokus eines solchen Netzwerkes“ (Muniz/O’Guinn 2001, 415). Hierbei dienen vor allem virtuelle Kommunikationsplattformen wie Intranet oder Social Media als Kommunikationskanal. Ebenfalls wichtig für eine Brand Community ist die direkte Kommunikation miteinander zum Beispiel durch organisierte Events. Breuninger, als eines der erfolgreichsten Einzelhandelsunternehmen in Deutschland organisiert jedes Jahr verschiedene Events die das Zusammengehörigkeitsgefühl und den Austausch der Konsumenten wie auch Mitarbeiter fördern soll. So entstehen Pop Up Stores und verschiedene Events, bei denen die verschiedenen Marken die im Unternehmen angeboten werden vorgestellt werden (vgl. Breuninger 2016).

Die größte Brand Community der Welt ist die SAP Community. SAP ist der weltweit größte Anbieter für High-End-IT-Technologie. Zu dieser Brand Community zählen über 2,5 Millionen Mitglieder, die sich sowohl aus großen Unternehmen wie zum Beispiel Disney oder aus kleinen bis mittelständischen Unternehmen zusammensetzen (vgl. Hong 2015).

Ein weiteres Beispiel für eine Brand Community ist die Harley Owners Group (Harley-Davidson). Sie wurde 1983 gegründet und gilt als der Großvater der Brand Communities. Die Community teilt nicht nur eine Vorliebe für das selbe Produkt sondern Mitglieder dieser Vereinigung leben einen bestimmten Lifestyle. Diese Brand Community zählt mehr als eine Millionen Mitglieder (vgl. Hong 2015).

3 Premium- und Luxusmarken in der Modebranche

3.1 Strukturdaten Modebranche

Umsatz der führenden deutschen Bekleidungshersteller im Jahr 2015 (in Millionen Euro)

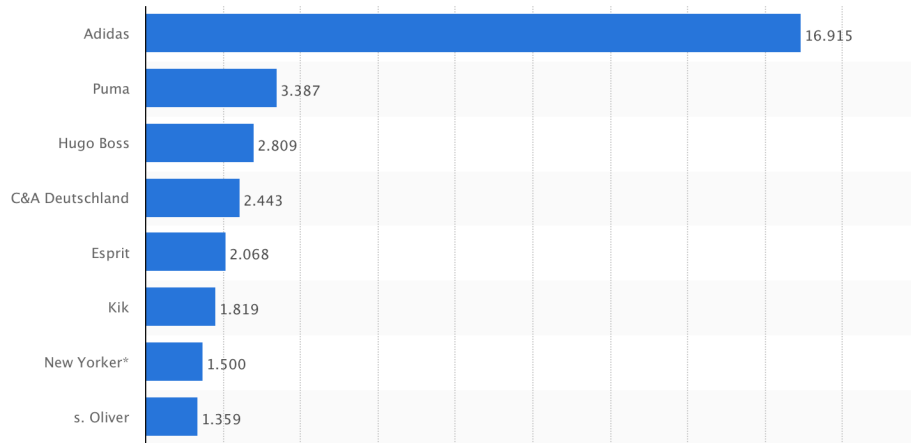


Abbildung 4: Umsatz der führenden deutschen Bekleidungshersteller 2015

Quelle: Statista 2017a

Ranking der bekanntesten Kleidungsmarken in Deutschland im Jahr 2015



Abbildung 5: Ranking der bekanntesten Kleidungsmarken in Deutschland 2015

Quelle: Statista 2017b

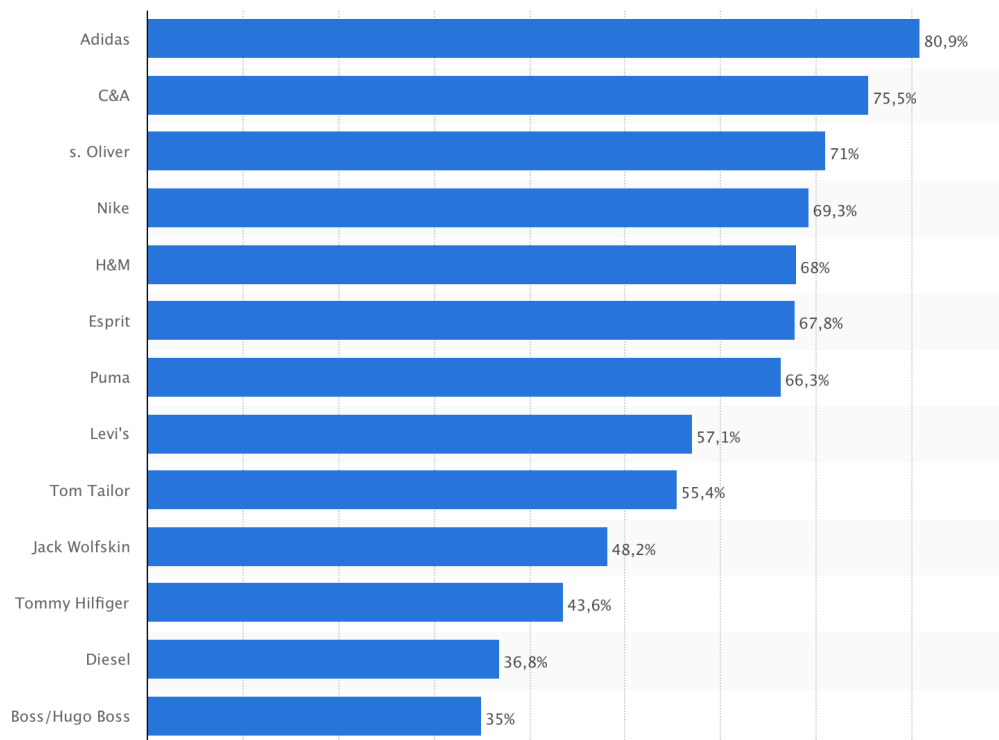
Ranking der beliebtesten Kleidungsmarken (nach Besitz von Kleidungsstücken) in Deutschland im Jahr 2015

Abbildung 6: Ranking der beliebtesten Kleidungsmarken in Deutschland 2015

Quelle: Statista (2017c)

In den vorhergehenden drei Statistiken werden vier Marken genauer betrachtet: C&A, Adidas, Puma und Hugo Boss.

Bei dem Vergleich der drei Statistiken (Umsatz Modemarken 2015 in Deutschland, Bekanntheit Modemarken 2015 in Deutschland und Beliebtheit Modemarken in 2015 Deutschland) ist deutlich zu erkennen, dass der Sportartikelhersteller Adidas im Jahr 2015 ganz vorn liegt. Das Unternehmen machte im Jahr 2015 einen Umsatz von rund 16.915 Milliarden Euro. Adidas steht mit 98,7% Markenbekanntheit nach C&A mit 98,9% auf Platz zwei des Rankings. Bei der Betrachtung der Statistik der beliebtesten Kleidungsmarken nach Besitz von Kleidungsstücken im Jahr 2015 ist zu sehen, dass ebenfalls Adidas auf Platz 1 mit 80,9% steht, gefolgt von C&A mit 75,5%. Trotz der hohen Markenbekanntheit von C&A machte das Unternehmen im Jahr 2015 nur einen Umsatz von 2.443 Milliarden Euro. Bei der Betrachtung des Umsatzes führen die Sportartikelhersteller das Ranking an. Auf dem zweiten Platz ist Puma mit einem Umsatz von 3.387 Milliarden Euro im Jahr 2015. Das deutsche Modeunternehmen Hugo Boss, welches zu einer der wichtigsten Marken der Textilbranche in Deutschland gehört, machte im Jahr 2015 einen Umsatz von 2.809 Milliarden Euro und liegt somit

auf Platz drei des Rankings. Bei der Betrachtung der Bekanntheit deutscher Modemarken liegen ebenfalls die Sportartikelhersteller der Bekleidungsindustrie sehr weit oben. Die Marken Adidas, Puma und Nike belegen Platz zwei bis vier der Auswertung. Puma und Nike haben einer Marken Bekanntheit von 98,6 Prozent. Hugo Boss belegt nach H&M, S.Oliver, Jack Wolfskin, Esprit, Levi's und Lacoste den 11. Platz des Rankins mit einer Markenbekanntheit von 97%.

Bei der Beliebtheit der Kleidungsmarken befindet sich die Marke Puma mit 66,3% in der mittleren Ebene. Hugo Boss hingegen ist mit nur 35% Markenbeliebtheit weit hinter C&A, Adidas und Puma vorzufinden.

Beliebteste Modemarken nach der Anzahl der Instagram-Follower weltweit im Jahr 2016 (in Millionen)

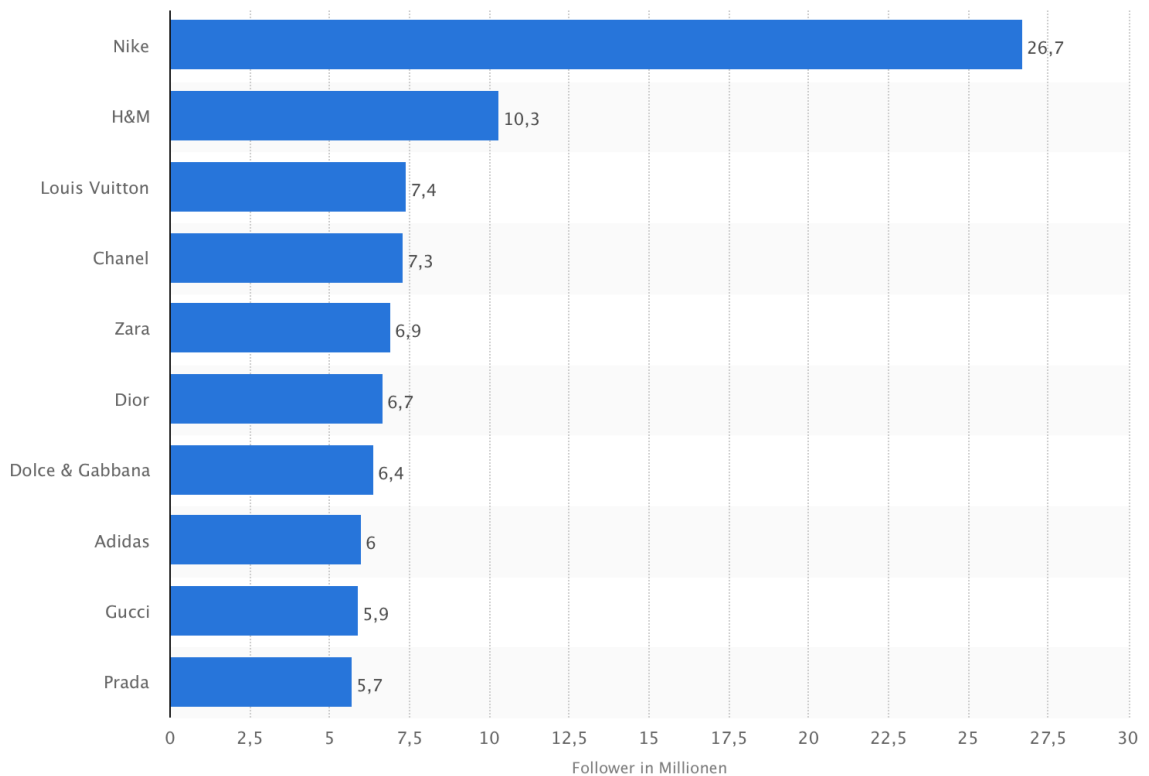


Abbildung 7: Beliebteste Modemarken nach der Anzahl der Instagram-Follower weltweit 2016

Quelle: Statista 2017d

Der Sportartikelgigant Nike ist laut Anzahl der Instagram-Follower (26,7 Millionen) die beliebteste Modemarke weltweit im Jahr 2016. Mit deutlich weniger Followern steht der schwedische Bekleidungshersteller H&M mit 10,3 Millionen Followern weltweit auf dem zweiten Platz. Die zwei beliebtesten Luxusgüterhersteller mit 7,4 und 7,3 Millionen Instagram-Followern belegen die Marken Chanel und Louis Vuitton. Platz 5 belegt das

Textilunternehmen Zara mit 6,9 Millionen Followern, welches eine Tochtergesellschaft des spanischen Inditex-Konzerns ist. Danach folgen die beiden Luxusgüterunternehmen Dior und Dolce & Gabbana mit 6,4 und 6 Millionen Followern. Auf Platz 8 des Rankings steht der deutsche Sportartikelhersteller Adidas mit 6 Millionen Followern. Gefolgt von den Marken Gucci und Prada mit 5,9 und 5,7 Millionen Followern, die ebenfalls aus dem Luxussegment stammen.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass die Sportartikelhersteller und die mittelständischen Textilunternehmen auf der Social Media Plattform Instagram am beliebtesten sind. Die Luxusartikelhersteller bewegen sich in der höheren Mitte bis zum unteren Ende der Statistik.

3.2 Premiummarken

3.2.1 Begriff Premiummarke

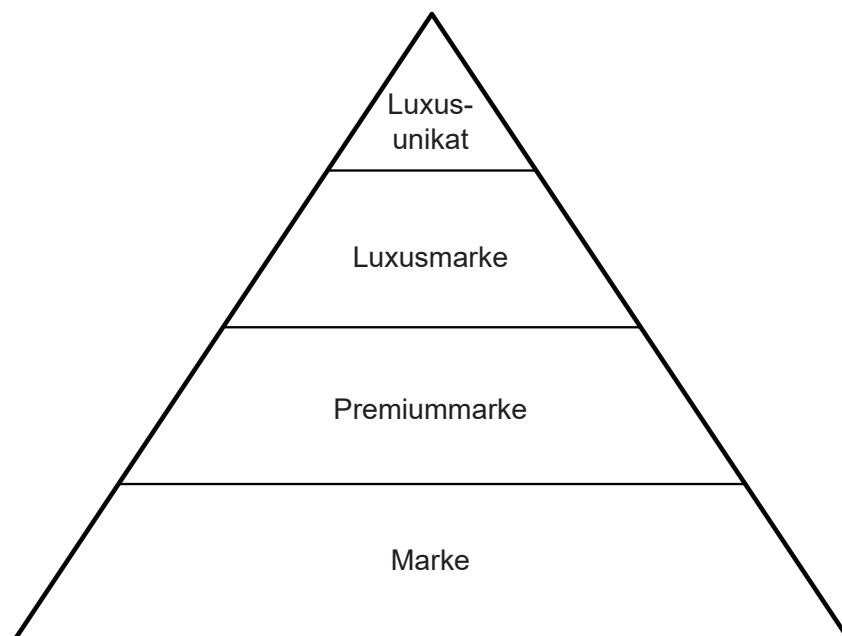


Abbildung 8: Markenhierarchie

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mertens 2012, 55

Die Premiummarke steht in der Markenhierarchie zwischen dem Massenmarkt und der Luxusmarke. Die herkömmliche Marke spricht also die breite Masse an ohne dabei

dem Preis oder der Qualität einen hohen Stellenwert zuzuschreiben. Die Premiummarke produziert und vertreibt ähnlich wie die Massenmarke eine hohe Stückzahl, legt aber besonderen Wert auf Qualität und Preis. Um eine breite Zielgruppe zu erreichen setzt die Premiummarke im Gegensatz zur Luxusmarke auf Serienproduktion. Beispielsweise wird im Hause Breuninger Stone Island oder Boss sowie Windsor oder Max Mara in hohen Stückzahlen vertrieben. Diese sind wiederum zwischen der normalen Marke, die massenhaft produziert und der Luxusmarke, die auf eine Verknappung des Angebots zielt, anzusiedeln. Die Markenleistung einer Premiummarke ist höher als die einer Massenmarke, allerdings ist der Preis der Premiummarke im Vergleich zur Luxusmarke niedriger und ist somit für die mittlere Käuferschicht erschwinglich. Wird von dem funktionalen und symbolischen Nutzen einer Marke gesprochen so liegt der Stellenwert des funktionalen Nutzens bei einer Premiummarke über dem symbolischen Nutzen. Zusammenfassend ist also zu sagen, dass bei einer Premiummarke der Absatz durch die Menge und den Preis definiert wird. Das preisliche Niveau ist höher als das der normalen Marke, jedoch niedriger als das einer Luxusmarke. Die Käuferschichten des Massenmarktes haben die Möglichkeit auch Premiummarken zu erwerben, da diese im Gegensatz zu den Luxusmarken im mittleren, gehobenen Preissegment liegen. Der funktionale Nutzen steht bei der Premiummarke sowie bei der Massenmarke eher im Vordergrund, wobei der symbolische Nutzen bei der Premiummarke auch eine Rolle spielt, da sie bei der Käuferschaft einen höheren symbolischen Nutzen darstellen und deshalb attraktiver wirken als die herkömmliche Marke (vgl. Mertens 2012, 54 ff.).

3.2.2 Premiummarken in der Modebranche

In der Modewelt gilt die allgemeine Definition der Premiummarke. Sie hat einen höheren Stellenwert als die Massenmarke, liegt jedoch preislich und qualitativ gesehen unter der Luxusmarke. Beispiele für deutsche Premiummarken sind Hugo Boss, Marccain, René Lezard Luisa Cerano und Steffen Schraut. Beispiele für internationale Premiummarken sind Patricia Pepe (Italien), Stone Island (Italien), Max Mara (Italien), Armani (Italien) und Laurèl (Frankreich).

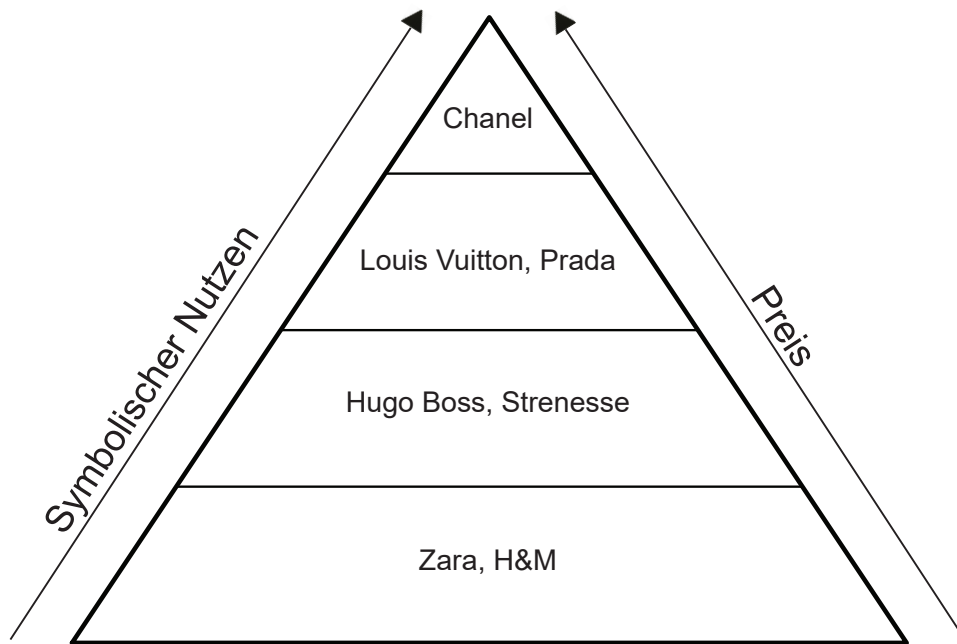


Abbildung 9: Markenhierarchie Beispiele

Quelle: Eigene Darstellung

3.3 Luxusmarken

3.3.1 Begriff Luxusmarke

Der Begriff Luxus kommt von dem lateinischen Wort Lux und bedeutet Licht oder Helligkeit. Diese Begriffe deuten auf die Charaktereigenschaften einer Luxusmarke hin. Luxus steht für einen hohen Aufwand der weit über das Notwendige hinausgeht. Daher wird der Luxuskonsum oft mit negativen Eigenschaften wie Angeberei oder Maßlosigkeit verbunden. Heute ist der Luxusbegriff jedoch nicht überwiegend negativ, sondern steht für guten Geschmack, Ehrgeiz, Karriere, Eleganz und Lebensfreude (vgl. Mertens 2012, 37 ff.).

Die Identität der Luxusmarke wird durch folgende Merkmale sichtbar gemacht: Die hohe Qualität der Materialien und der Verarbeitung der Stoffe; ein hoher Preis der Güter; Besonderheit und Einzigartigkeit, welche durch künstliche Verknappung entsteht; das besondere Käuferlebnis durch Emotionalisierung der Marke; durch die Historie und durch die Dominanz der symbolischen Funktion gegenüber der Funktionalen.

In der Markenhierarchie (Darstellung) wird die Luxusmarke zwischen der Premiummarke und dem Luxusunikat angesiedelt. Im Gegensatz zur Premiummarke werden bei der Luxusmarke nur kleine Serien angefertigt und es wird Wert auf Handarbeit und höchste Qualität gelegt. Das Luxusunikat (Haute-Couture) sind handgefertigte Einzelstücke höchster Qualität, die preislich selbst für Luxusgüterkonsumenten kaum erschwinglich sind. Die Luxusmarke wird vor allem durch ihren hohen emotionalen Nutzen definiert. Der funktionale Nutzen rückt hierbei fast komplett in den Hintergrund.

„Zusammenfassend kann eine Luxusmarke definiert werden als ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen (insbesondere objektiv höhere Qualität, Preisstellung und Knappheit), die zu einem überdurchschnittlichen differenzierten Vorstellungsbild im Kopf des Konsumenten, einer Dominanz der ideellen Markenfunktion und in Konsequenz zu einem weit überdurchschnittlichen hohen wahrgenommenen Gesamtnutzen, einer weit überdurchschnittlichen Begehrlichkeit sowie einer weit überdurchschnittlichen Preisbereitschaft führen. Die Kategorisierung als Luxusmarke ist dabei stets relativ, das heißt interpersonell und situativ unterschiedlich sowie zeitlich nicht konstant.“ (Lasslop 2005, 475).

Markenwert der wertvollsten Luxusmarkenhersteller weltweit im Jahr 2016 (in Millionen US-Dollar)

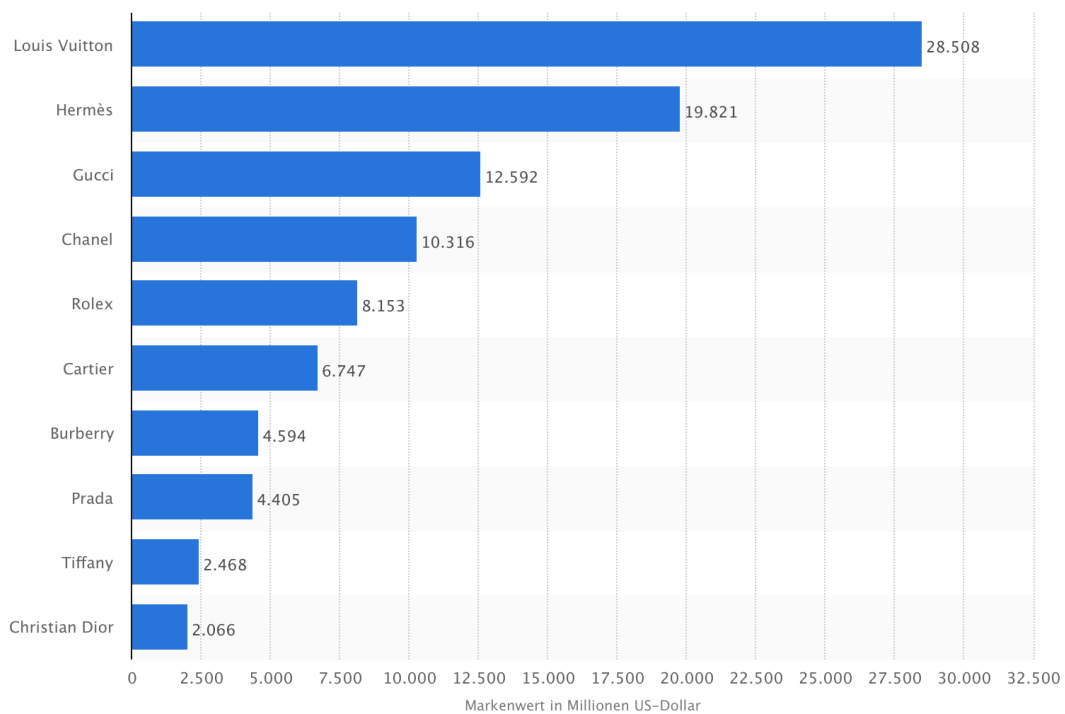


Abbildung 10: Markenwert der wertvollsten Luxusmarkenhersteller weltweit 2016

Quelle: Statista 2017e

Die Statistik zeigt die wertvollsten Luxusmarkenhersteller weltweit im Jahr 2016. Weit voraus geht das Luxuswarenunternehmen Louis Vuitton mit einem Markenwert von 28.508 Millionen US-Dollar. Gefolgt von den Luxustextilherstellern Hèrmes, Gucci und Chanel mit einem Markenwert von 19,821 Millionen US-Dollar, 12,592 Millionen US-Dollar und 10.316 Millionen US-Dollar. Auf Platz fünf befindet sich der Uhrenkonzern Rolex mit einem Wert von 8.153 Millionen US-Dollar. Der Schweizer Schmuck- und Uhrenhersteller Cartier hat einen Markenwert von 6.747 Millionen US-Dollar. Deutlich weniger Markenwert haben die Luxustextilhersteller Burberry und Prada mit 4.594 Millionen US-Dollar und 4.405 Millionen US-Dollar. Der Luxusjuwelier Tiffany&Co belegt den vorletzten Platz des Rankings mit einem Markenwert von 2.468 Millionen US-Dollar, gefolgt von dem Luxusmodehersteller Dior mit 2.066 Millionen US-Dollar Markenwert. Der Skala zufolge sind die wertvollsten Luxusmarkengersteller aus der Mode- oder Schmuckbranche.

3.3.2 Luxusmarken in der Modebranche – Emotionalisierung von Luxusmarken

In der Modebranche gilt ebenfalls die allgemeine Definition der Luxusmarke. Im folgenden Kapitel wird vor allem auf die Emotionalisierung von Luxusmarken eingegangen da diese die Basis einer Marke im Luxussegment bildet. Hier wird deutlich, dass der symbolische Nutzen der Luxusmarke im Vordergrund steht und der funktionale Nutzen dabei fast komplett verschwindet. Die Emotionalisierung einer Luxusmarke dient vor allem des symbolischen Kaufverhaltens und einer erhöhten Preisbereitschaft durch Begehrlichkeit der Marke. Durch Emotionen die der Konsument mit einer bestimmten Marke verbindet, wird jeder Marke eine eigene Erlebniswelt zugeschrieben, die der Konsument selbst wahrnehmen kann (vgl. Freundt 2006). Da jede Marke ihre eigene Erlebniswelt bzw. ihren Erlebnischarakter konstruiert wird dem Konsumenten die Markenorientierung erleichtert, indem sich dieser selbst aussuchen kann mit welcher der Erlebniswelten er sich identifizieren möchte um sich selbst zu verwirklichen oder Anerkennung zu erlangen. Im Vordergrund steht dabei jedoch meistens Prestige und Macht.

Zusammenfassend sind „Luxusgüter keine Nachfrageprodukte, die ein rationales Problem lösen, sondern Angebotsprodukte, die eine sinnliche Erlebniswelt schaffen, Emotionen ansprechen und Träume konkretisieren.“ (Niehus/Eichholz-Klein 2006, 60).

Ein Beispiel hierfür liefert die Luxusmarke Prada. Sie zeichnet sich durch ihre Qualität, ihre Innovation, ihre Eleganz und ihre einzigartige Produktentwicklung aus. Durch die Verbindung von Mode und Kunst schafft Prada einzigartige Erlebniswelten (Homepage Prada/Galleria Bag/Postman dreams). Mit der Kampagne „The Postman Dreams“ in der die Galleria Bag inszeniert wird, hat Prada eine einzigartige Erlebniswelt geschaffen. Die Tasche wird zu einem Schauplatz eines imaginären Kampes oder zur

Hauptrolle eines Kurzfilms in einem Waschsalon. Der Konsument taucht in eine einzigartig inszenierte Erlebniswelt ein und verbindet die Galleria Bag mit etwas Einzigartigem (vgl. Prada 2016b).

3.4 Kultmarken

3.4.1 Begriff Kultmarke

Eine Kultmarke definiert sich durch die „außergewöhnliche Verehrung eines Produkts oder einer Dienstleistung, die bei den Anhängern der Marke ungeahnte Kräfte freisetzt und überzogene Huldigungen inklusive dazugehöriger Devotionalien hervorruft.“ (Kilian 2014). Um einer Marke einen Kultstatus zuordnen zu können, muss diese dauerhaft und aktiv von der Masse verehrt werden. Charakterisiert werden Kultmarken durch hohe Markenbekanntheit und Markenbeliebtheit, wie durch Tradition und stetige Präsenz (vgl. Kilian 2014).

Markenprodukt mit starkem symbolischem Zusatznutzen durch die Marke, dessen Status weniger aus physischen als aus psychischen Produkteigenschaften entsteht. Im Gegensatz zum kurzzeitigen und erlebnisorientierten Konsum kommt dem Konsum bei Kultmarken eine höhere und längerwährende Wertigkeit zu. Kultmarken bieten Orientierungs- und Identifikationsmöglichkeiten (bis hin zur Verehrung und Ikonisierung) für den Käufer aufgrund ihres Bezugs zu Lebensstilen (Lifestyle-Marketing) und/oder Werten. Der Kunde ist eher bereit weitere Produkte derselben Marke oder Zubehör und Erweiterungen zu kaufen. MINI, Harley Davidson, Apple oder Red Bull können als Beispiele für Kultmarken genannt werden.

3.4.2 Kultmarken in der Modebranche

In der Modebranche kann zum Beispiel Adidas als Kultmarke bezeichnet werden. Die Historie der Marke reicht zurück bis ins Jahr 1924. Seitdem ist das Unternehmen stets präsent gewesen und schreibt große Erfolge in seiner Unternehmensgeschichte (vgl. Adidas Group 2016a). Adi Dassler begann seine Vision mit der Anfertigung von Turnschuhen in der Waschküche und kreierte die Marke Adidas, die heute als einer der bekanntesten und erfolgreichsten Sportartikelhersteller, vor allem im Bereich Sportschuhe, weltweit gilt. Heute hat das Unternehmen 55.555 Mitarbeiter und ist weltweit in über 160 Ländern vertreten. Vom Jahr 2010 bis 2015 steigerte das Unternehmen seinen Umsatz von 11.990 Milliarden Euro auf 16.915 Milliarden Euro. (vgl. Adidas Group 2016b).

Ein weiteres Beispiel für eine Kultmarke in der Modebranche ist die Marke Levi's. 1853 gründete der deutsche Levi Strauss in San Francisco Levi Strauss und Co. Anfangs verkauft er Kleidung und Stiefel und hat 20 Jahre später mit der Erfindung der Blue Jeans seinen absoluten Durchbruch. Seitdem steht die Marke Levis für Innovation. Heute ist Levi's eines der bekanntesten und erfolgreichsten Unternehmen in der Jeansbranche und vertreibt seine Produkte in 110 Ländern weltweit (vgl. Levis 2016).

Aus dem Luxussegment der Modebranche zählt beispielweise Louis Vuitton als führende Kultmarke. Louis Vuitton, gelernter Koffermacher, begann seine Karriere 1854, als er sein erstes Geschäft in Paris eröffnete und vorerst luxuriöse Koffer und anderes Reisegepäck verkaufte. 1888 entwarf Sohn Georges Vuitton das heute berühmte Schachbrettmuster und 1896 entwarf er das Toile-Monogramm zu Ehren seines Vaters Louis. Bis heute sind diese beiden Muster die bekanntesten Wiedererkennungsmerkmale der Marke Louis Vuitton. 1987 fusionierte Louis Vuitton mit dem Unternehmen Moët Hennessy, einem französischen Spirituosenhersteller. Heute ist der Konzern LVMH weltweiter Branchenführer in der Luxusgüterindustrie. LVMH beschäftigt 125.346 (2015) Mitarbeiter weltweit und hat 2015 einen Umsatz von 35,7 Milliarden Euro vermerkt (vgl. Louis Vuitton 2016; Bilanz 2004).

Weitere Beispiele für Kultmarken in der Modebranche sind Puma, Nike, Boss oder Hermès.

4 Repositionierung von Marken

4.1 Ursachen für eine Repositionierung

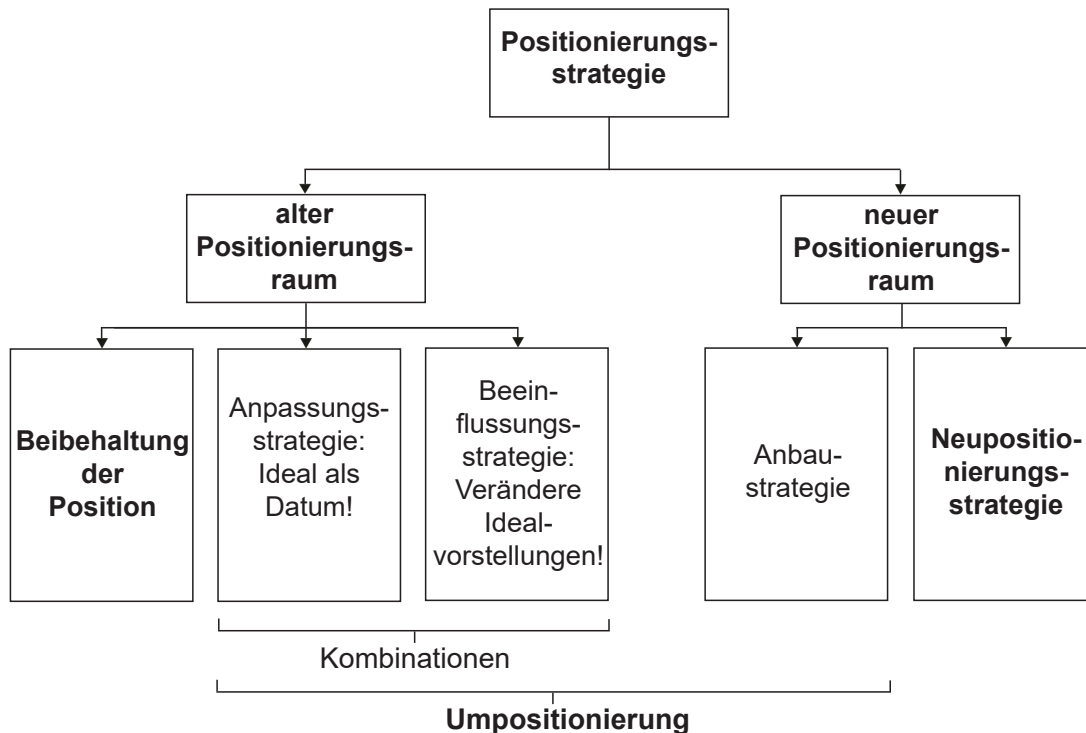


Abbildung 11: Positionierungsstrategien

Quelle: Esch 2014, 139

Eine Markenrepositionierung, auch Markenrelaunch genannt, „bezieht sich auf die Neupositionierung bzw. Neuausrichtung einer Marke.“ (Silberbach 2015). Dabei bleiben die Kernwerte der Marke bestehen, jedoch werden einzelne Faktoren an äußere Einflüsse wie zum Beispiel veränderte Kundenwünsche angepasst.

Wie in Kapitel 1 bereits erläutert, ist das Ziel der Positionierungsstrategie den Abstandes zwischen Idealvorstellung der Zielgruppe und der eigenen Marke zu verringern. Stimmen Markenimage und Markenidentität nicht überein, so gibt es drei Positionierungsstrategien (vgl. Esch 2014, 138 ff.):

1. Die Beibehaltung der Markenposition

Stimmt das Markenimage, welches durch die Zielgruppe festgelegt wird mit der Markenidentität der welches das Unternehmen bestimmt überein, so kann die

Positionierungsstrategie beibehalten werden. Ein besonderes Augenmerk sollte jedoch auf die Marketing Maßnahmen gelegt werden, welche stets den äußeren Einflüssen angepasst werden müssen (vgl. Esch 2014, 139).

2. Die Umpositionierung der Marke, entweder

- a. im bestehenden Positionierungsraum durch eine Anpassungs- und / oder eine Beeinflussungsstrategie. Stimmen Markenimage und Markenidentität nicht überein, so ist es für das Unternehmen sinnvoll die Marke umzupositionieren. Bleibt die Marke im bestehenden Positionierungsraum (bestehende Zielgruppe und Positionierungseigenschaften) ,so ist die Möglichkeit einer Anpassungsstrategie und einer Beeinflussungsstrategie gegeben oder (vgl. Esch 2014, 139)
- b. im neuen Positionierungsraum durch eine Anbaustrategie. Dabei wird die Positionierung neu ausgerichtet, sodass die Möglichkeit einer Anbaustrategie besteht. Eine Positionierungseigenschaft der alten Strategie wird beibehalten, die auch zuvor gut funktioniert hat und durch eine neue ergänzt. So wird ein neuer Imageraum geöffnet und zu viele Marken im selben Imageraum vermieden. „Bei einer Markenumpositionierung bleibt immer ein Teil der alten Positionierung erhalten, der um neue Eigenschaften ergänzt wird.“ (Esch 2014, 140).

3. Die Neupositionierung der Marke

Stimmt das Markenimage auf keiner Ebene mit der Markenidentität überein, so ist es sinnvoll eine Neupositionierungsstrategie in einem neuen Positionierungsraum zu entwickeln. Dabei wird die Zielgruppe neu definiert um einen neuen Imageraum zu schaffen. Ein Beispiel hierfür liefert die Zigarettenmarke West. In den achtziger Jahren verfolgte sie eine „Me-Too-Strategie“ und positionierte sich wie die Marke Marlboro durch Abenteuer und Freiheit. Da die Marke Marlboro aber bereits fest im Markt verankert war, musste sich die Marke West umpositionieren um einen neuen Imageraum zu schaffen und eine neue Zielgruppe anzusprechen (vgl. Esch 2014, 140 ff.).

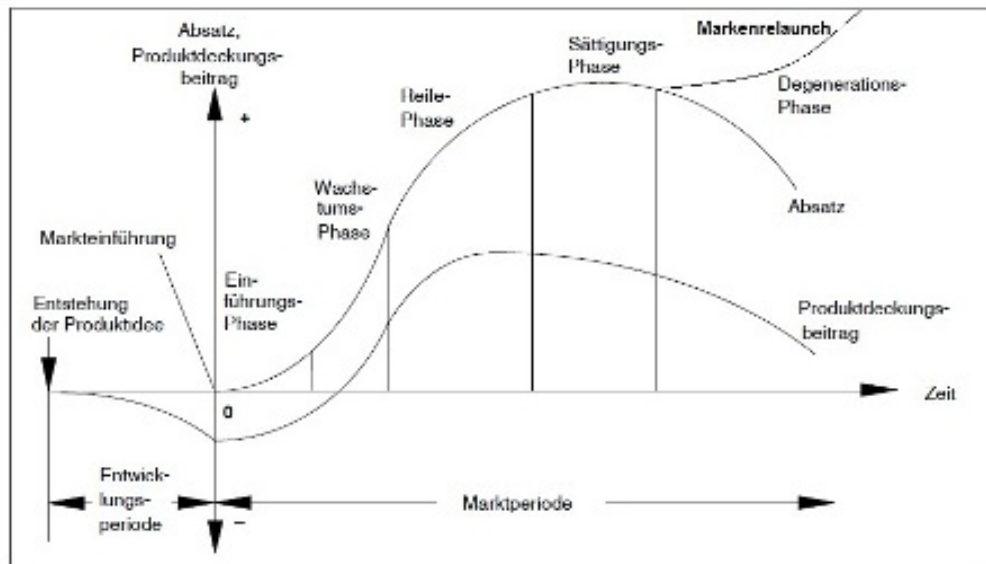


Abbildung 12: Produktlebenszyklus

Quelle: Silberbach 2015

Bei der Betrachtung eines Produktlebenszyklus ist zu erkennen, dass ein Markenrelaunch einer Marke die Möglichkeit gibt nicht in die Degenerationsphase zu gelangen. Dies hat zur Folge, dass der Absatz der Marke weiterhin steigt.

Das Unternehmen muss also intern wie auch extern stets auf die schnelllebigen Kundenwünsche wie auch neue Marktgegebenheiten eingehen um eine Marke am Leben zu erhalten und mit den Wettbewerbern mithalten zu können (vgl. Silberbach 2015).

Chancen eines solchen Relaunch können sein: Das Erzeugen von Aufmerksamkeit durch Public Relations, die Erschließung neuer Zielgruppen oder die Gewinnung neuer Kunden der bereits bestehenden Zielgruppe, die Steigerung der Mitarbeiterbindung, Marktdurchdringung und Umsatzsteigerung. Ein Relaunch ist jedoch auch mit Risiken behaftet. Durch die Veränderung der Zielgruppe gehen bestehende Kunden verloren. Eine Neuausrichtung der Marke ist durch die nötigen Marketingmaßnahmen mit einem hohen Kosten –und Zeitaufwand verbunden und garantiert keinen sicheren Erfolg der neuen Strategie (vgl. Silberbach 2015).

4.2 Strategische Fragen – Ziele, Zielgruppen, Werte

Wie in Kapitel 2.3.1 bereits beschrieben, legt ein Unternehmen in der strategischen Umsetzung der Markenführung Ziele, Zielgruppen und Werte fest. Bei einem Markenrelaunch müssen diese Komponenten umgeformt oder neu definiert werden um einem Unternehmen langfristigen Erfolg zu gewährleisten und Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Dabei bilden Mission, Vision und die Markenidentität den Rahmen zu einer erfolgreichen Repositionierung (vgl. Esch 2014, 81). Die Mission beschreibt die Werte die ein Unternehmen vertritt: Wofür stehen wir heute? An was glauben wir? Sie ist grundlegender Bestandteil der Unternehmensphilosophie, welche ein Unternehmen dauerhaft vertritt. Die Unternehmensvision hingegen beschreibt wofür das Unternehmen in Zukunft stehen möchte. Alle Unternehmensaktivitäten sind auf die diese ausgerichtet um zukunftsorientiert handeln zu können und die Unternehmensziele mit bestmöglichem Erfolg zu erreichen (vgl. Esch 2014, 82). Die Markenidentität beschreibt die charakteristischen Eigenschaften einer Marke: Wer sind wir? Sie wird vom Unternehmen festgelegt und baut auf dessen Stärken auf. Auf der anderen Seite wird die Markenidentität ebenfalls von äußeren Einflüssen, durch zum Beispiel veränderte Marktsituationen oder veränderten Kundenwünschen geprägt (vgl. Esch 2014, 83). Im folgenden Text werden diese Komponenten anhand von Beispielen erläutert.

1. Markenrelaunch durch Neupositionierung

In der Markenführung kann es passieren, dass eine erfolgreiche Marke im Markt mit der Zeit nicht mehr funktioniert und der Umsatz immer weiter sinkt. Oftmals ist die Sättigung des Marktes oder neue Kundenwünsche der Grund dafür. In diesem Fall besteht der Neustart einer Marke durch deren Neupositionierung. Anhand der Marke Converse wird diese Strategie kurz verdeutlicht. Converse wurden als Basketballschuhe im Markt positioniert und erhielten ihren bis heute bestehenden Namen „Converse Chucks“ durch den damaligen Basketballspieler Chuck Taylor. Die Marke feiert einen großen Erfolg, verliert aber später bei der Zielgruppe an Interesse. Sporthersteller wie beispielsweise Adidas sind weitaus erfolgreicher bis Nike 2003 die Marke Converse aufkauft und sie im Markt neu positioniert. Die Strategie aus dem damaligen Basketball Schuh ein Lifestyle Produkt zu machen funktioniert bis heute (vgl. Wieland 2016).

2. Markenrelaunch durch Aufgreifen der Markenkernwerte

Bei Markenaufbau werden in der identitätsorientierten Markenführung Grundwerte festgelegt, die der Zielgruppe von Beginn der Markteinführung kommuniziert werden. Durch fehlerhafte Unternehmensführung und verpasste Trends geraten die festgelegten Kernwerte einer Marke oft in Vergessenheit und werden nach außen hin falsch kommuniziert. Am Beispiel der Marke Lego ist dies zu verdeutlichen. Zu Beginn feierte Lego einen großen Erfolg. Die Bausteine aus Plastik begeisterten die Kinder. Wie bei der Marke Converse geriet auch Lego in eine Krise und schrieb Verluste. Viele Unternehmen zogen nach und verkauften ebenfalls Bausteine für Kinder, jedoch zu günstigeren Preisen. Um die Marke aus der Krise zu retten, konzentrierte sich das Unternehmen auf die eigentlichen Markenkernwerte von Lego. Die Bausteine sollen Kindern die Möglichkeit geben Fantasiewelten zu erschaffen. Lego änderte seine Marketingstrategie und konzentrierte sich auf die Geschichten und Fantasiewelten die hinter den Plastikbausteinen steckten. Heute ist Lego in der Spielzeugindustrie erfolgreicher als je zuvor (vgl. Wieland 2016; Lego 2016).

3. Markenrelaunch durch Verjüngung/Veränderung von Zielgruppe und Markenimage durch angepasste Marketingmaßnahmen

Eine Erfolgsgeschichte der Verjüngung des Markenimages liefert die Marke Jägermeister. Der Kräuterlikör galt früher als „Altherrengetränk“ und sprach somit die Zielgruppe von 50 Jahren plus an. Durch veränderte Marketingmaßnahmen wie neuen Kampagnen und Promotionsaktionen die neue Werte wie Lebensfreude und Gemeinschaft kommunizierten schaffte es die Marke eine neue Kernzielgruppe von 18 – 39-Jährigen zu kreieren. Das Image vom „Altherrengetränk“ verschwand und Jägermeister wurde zu einem beliebten Szene- und Lifestylegetränk (vgl. Jägermeister 2016).

4. Kontinuität und Authentizität beibehalten

Ein Paradebeispiel hierfür ist die Bandmarke ACDC. Als Bandmitglied Bon Scott im Jahre 1979 starb sorgte die Band für schnellen Ersatz durch Brian Johnson. Das Neue Bandmitglied passte sich der bereits eingespielten Gruppe perfekt an und wirkte für die Fans (Zielgruppe) sofort authentisch. Kontinuität bei einer Marke ist wichtig um die Zielgruppe nicht zu verwirren und um ein klares Markenbild zu schaffen (vgl. Wieland 2016; ACDC 2016).

4.3 Operative Fragen – 4P's/Marketing Mix

Zu den 4 P's auch Marketing –oder Kommunikationsmix genannt gehören Produktpolitik (Product), Preispolitik (Price), Distributionspolitik (Place) und Kommunikationspolitik (Promotion), welche eine effiziente Kombination der Marketingelemente ergeben und als Taktik zur Erreichung der Kundenwünsche dienen. Bei einem Markenrelaunch müssen diese Faktoren des Öfteren verändert und den äußeren Einflüssen und Erwartungen angepasst werden.

Die Produktpolitik beschäftigt sich mit allen Dienstleistungen und Produkten die ein bestimmtes Unternehmen auf dem Markt anbietet. Hierzu gehört ebenfalls die Sortimentspolitik, welche alle Aktivitäten des Unternehmens, die auf die Gestaltung der einzelnen Produkte oder des Gesamtsortiments gerichtet sind. Die Produktpolitik teilt sich auf in das äußere Erscheinungsbild des Produktes, die Qualität, den Service, die Verpackung, die Informationen über das Produkt und der Produktnamen.

Die Sortimentspolitik teilt sich auf in Sortimentbreite, Sortimentniveau und Sortimenttiefe.

Als Preispolitik werden alle Aktivitäten eines Unternehmens zur markengerechten Gestaltung der vom potenziellen Käufer wahrgenommenen Preis-Nutzen-Relation bezeichnet. Der Hersteller gibt dabei die Preise vor. Die Preispolitik beinhaltet die Einführungspreise, Preisvariationen, Rabatte, Dreingaben oder Draufgaben, Preiskopplungen und Preisdifferenzierungen. Um dem Kunden stets beste Angebote zu bieten sind Rabatte o.Ä. sinnvolle Werkzeuge der Preispolitik um im stetigen Konkurrenzkampf mithalten zu können.

Zur Preispolitik gehört außerdem die Konditionenpolitik welche sich mit der Gewährung von Zahlungszielen der Ausgestaltung der Lieferkonditionen und der Ermöglichung von Ratenkäufen beschäftigt.

Zur Kommunikations- und Werbepolitik eines Unternehmens zählen sämtliche Maßnahmen die darauf abzielen, auf Kenntnisse, Einstellungen und Verhaltensweisen der Marktteilnehmer gegenüber den Unternehmensleistungen einzuwirken. Hierzu zählen Medienwerbung, Direktmarketing, Sponsoring, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. Eine genauere Erläuterung der Kommunikationspolitik befindet sich in Kapitel 2.3.2

Die Vertriebs- und Absatzpolitik umfasst alle Entscheidungen und Handlungen eines Unternehmens, die sich auf den Weg eines Produktes vom Hersteller zum Endver-

braucher beziehen. Hierzu gehören Analyse, Planung, Strategie, Taktik und Kontrolle der jeweiligen Distributionsaktivitäten:

Welche Distributionswege und Organe werden benutzt? Welcher Standort ist am effektivsten? Ebenso müssen Entscheidungen über Transportmittelwege, Lieferbereitschaft und Lagerhaltung getroffen werden (vgl. Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 191 ff.).

5 Konzeption für einen Markenrelaunch am Beispiel von Strenesse

5.1 Vorstellung des Unternehmens

Strenesse wurde 1949 von der Familie Strehle in Nördlingen gegründet und vertreibt heute Kleidung und Accessoires für Damen und Herren im gehobenen Einzelhandel. Zunächst wurde das Unternehmen mit dem Namen Wohlfahrt & Co eingeführt und vertrieb zunächst nur Damenmäntel und Kostüme. Später erweiterte das Unternehmen, dass 2000 in Strenesse (Name: **Strehle** + Jugend: franz. **Jeunesse** = **Strenesse**) umbenannt wurde, sein Sortiment um Damenmode, Herrenmode und Accessoires sowie Heimtextilien, Parfüm und Korrektions- und Sonnenbrillen.

Strenesse verfügt weltweit über eigene Ladengeschäfte in der Schweiz, Österreich, Großbritannien, Irland, Italien, Japan und weiteren Ländern. Durch die Internationalisierung der Marke entwickelte sie sich Ende der neunziger Jahre zu einer Premiummarke. Von 2013 bis 2015 war Natalie Acatrini Creative Director von Strenesse, die unter anderem für Jil Sander und Hugo Boss tätig war. Seitdem gibt es keinen leitenden Creativ Director bei Strenesse, das gesamte Team ist nun für die Kollektionen zuständig (vgl. Oberschür 2015). Das Unternehmen steht heute unter der Leitung von Insolvenzverwalter Rechtsanwalt Dr. Jörg Nerlich und Reiner Unkel. 2015 machte das Unternehmen einen Umsatz von 35 Millionen Euro (vgl. Strenesse 2016a).

Strenesse steht für höchste Qualität in Schnittführung, Design und Materialien. Die Mode steht für Coolness, Sinnlichkeit und Ästhetik (vgl. Kandzora 2015). Die Marke ist in Modemetropolen die Mailand und New York vertreten und präsentiert jedes Jahr eine Pre und eine Main Kollektion.

1969 wurde Strenesse zunächst als Label gelauncht, woraufhin „Strenesse Blue“, „Strenesse Gabriele Strehle“ und „Strenesse Men“ folgten. Seit 2013 werden alle Kollektionen nur noch unter dem Markennamen Strenesse geführt. Die wichtigsten Märkte des Unternehmens befinden sich in Deutschland, sowie Italien, Japan, USA, Osteuropa und Russland. Strenesse ist durch zahlreiche Franchise-Shops und Multilabelkaufhäusern wie zum Beispiel Breuninger vertreten. Seit 2009 führt das Unternehmen einen Online Shop und die Vertriebskanäle der heutigen Kundenerwartungen anzupassen und zu erweitern. Die Showrooms der Marke befinden sich heute in München, Düsseldorf, Mailand, New York und Tokio. Produziert wird überwiegend in Europa, vor allem in der Zentrale in Nördlingen. Die Stoffe stammen aus Italien (vgl. Strenesse 2016b).

5.2 Analyse

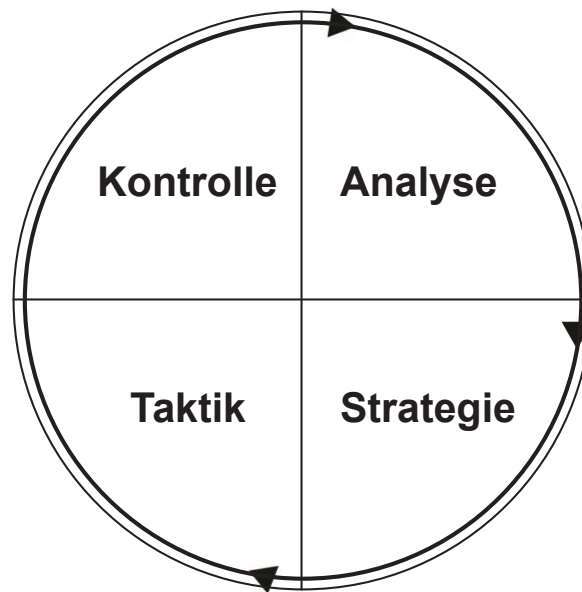


Abbildung 13: Feuerwheel

Quelle: Kreyher 2014, 26

5.2.1 Swot-Analyse

Bei der Swot-Analyse werden die Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken eines Unternehmens analysiert.

Stärken

Strenesse zeichnet sich besonders durch seine einzigartige Schnitfführung und sein einzigartiges Design aus. Das Unternehmen steht für höchste Qualität in Stoffen und Fertigung. Da das Unternehmen seit 1949 besteht, wird den Mitarbeitern ein hohes Maß an Know-How zugesprochen. Die Marke ist international vertreten, besitzt Shops und Showrooms auf der ganzen Welt. Die Linie Strenesse Blue, die seit 2013 in die Hauptlinie Strenesse integriert ist, könnte wieder eigenständig auf dem Markt agieren und das Profil der Marke stärken.

Schwächen

Seit dem Jahr 2003 machte Strenesse immer mehr Verluste und der Umsatz des Unternehmens sinkt bis heute konstant ab. Im Jahr 2014 rutschte Strenesse in die Insolvenz auf Eigenverwaltung und sucht seitdem immer wieder neue Investoren. Die Unternehmensleitung machte in den vergangenen Jahren viele strategische Fehler und hatte zu hohe Kosten. Durch die vielen Krisen die Strenesse durchlebt hat und durch den ständigen Leitungswechsel und zum Schluss der Verlust von Gabriele Strehle und anderen Familienmitgliedern verlor das Unternehmen das Vertrauen seiner Kunden. Findet sich kein neuer Investor für das Unternehmen, so ist die Zukunft vieler Mitarbeiter bei Strenesse unsicher.

Chancen

Um sich wirtschaftlich zu erholen könnte das Unternehmen seinen Vertrieb modernisieren und durch einen Relaunch neue Märkte erschließen. Um wieder Vertrauen zu der Zielgruppe zu gewinnen, kann das Unternehmen mit bekannten Designern mit hoher Kompetenz sowie bekannten Testimonials zusammenarbeiten. Daraus entsteht ebenfalls eine nachhaltige Kundenbindung. Durch Shop in the Shops gewinnt Strenesse weitere Vertriebswege und kann durch beliebte und bekannte Einzelhandelsunternehmen wie zum Beispiel Breuninger wieder an Stärke gewinnen. Im Jahr 2006 war Strenesse der offizielle Ausstatter der deutschen Fußballmannschaft. Der damalige Bundestrainer Jogi Löw trug bei den Spielen bevorzugt Hemden von Strenesse. Das Unternehmen gewann dadurch an Bekanntheit und vor allem Vertrauen bei der Zielgruppe. Die Herkunftsmarke „made in Germany“ könnte dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile in Bezug auf Qualität verschaffen, da Deutschland als Produktionsherkunft für hohe, gleichbleibende Produktqualität steht.

Risiken

Da Strenesse durch die Insolvenz sowie strategischen Fehler und Verluste das Vertrauen vieler Kunden verloren hat, könnte es schwer werden dieses zurück zu gewinnen. Wettbewerber wie Marc Cain, St. Emile, René Lezard oder Max Mara sind auf dem Vormarsch und Marken wie H&M und Zara haben sich dem Trend der schnelllebigen Mode längst angepasst. Ändert die Unternehmensleitung ihre Strategie nicht, so wird Strenesse mit seinen Wettbewerbern nicht mehr mithalten beziehungsweise diese überholen können.

5.2.2 Arena Analyse

Issues

Die Themenfelder die mit der Modemarke Strenesse einhergehen sind folgende: Mode, Trends, Premiummarken, Luxusmarken, Einzelhandel, Markenmanagement, Wettbewerb, Business, Selbstbewusstsein durch Mode, Qualität sowie Stationärer- und Online-Handel.

Stakeholder

Als Stakeholder, auch Anspruchsgruppen genannt, werden alle Personen oder Institutionen genannt, die mit einem Unternehmen direkt oder indirekt in Verbindung stehen. Stakeholder nehmen Einfluss auf das Unternehmen. Im Falle der Marke Strenesse sind folgende Stakeholder zu verzeichnen: Aktionäre, Investoren, Sponsoren, Designer, Lieferanten, Medien, Presse, Wettbewerber, Prominente, Testimonials, Models, Blogger sowie Mitarbeiter und Zielgruppe.

5.2.3 Markt- und Wettbewerbsanalyse

Konkurrenz

Da Strenesse in das Premiumsegment der Modebranche einzuordnen ist, hat die Marke folgende Wettbewerber: Luisa Cerano, Marc Cain, René Lezard, Baldessarini, St. Emile, Steffen Schraut sowie Max Mara und Hugo Boss.

Wettbewerber Marc Cain

Marc Cain wurde 1973 von Helmut Schlotterer, der heute noch Vorsitzender der Unternehmensführung ist, gegründet. Marc Cain ist ein Einzelhandelsunternehmen im Premiumsegment und stellt ausschließlich Damenmode her. Die Marke ist weltweit vertreten und hat ihren Stammsitz in Deutschland in Bodelshausen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben und den Kundenerwartungen zu entsprechen investiert das Unternehmen hohe Beträge in Produktion, Verwaltung sowie Forschung und Entwicklung. Das Unternehmen hat über 992 Mitarbeiter in Deutschland und ist weltweit in 211 Marc Cain Stores und 291 Shop in Shops vertreten.

Die Marke steht für Natürlichkeit und Exklusivität sowie Innovation durch neuste Verarbeitungs- und Drucktechniken. Die Kollektionen von Marc Cain stehen im Mittelpunkt. Das Besondere an der Mode ist, dass die einzelnen Teile eigenständig funktionieren wie auch in Kombination ein perfektes Match ergeben. Das Unternehmen hat eine ei-

gene Strickproduktion und ist durch neuste Technik Vorreiter im Bereich Strickerei und Textildruck. (vgl. Marc Cain 2016).

5.3 Strategie

5.3.1 Ziele

Hauptziel ist es die Marke Strenesse wieder fest im Markt zu verankern und sie durch neue Strategien wieder zu stärken und neu aufblühen zu lassen. Die Marke soll wieder im Luxussegment mit internationalen Modeluxuslabels wie Gucci oder Prada mithalten können. Die Zielgruppe soll neues Vertrauen gewinnen und Strenesse dadurch zu mehr Markenbeliebtheit verschaffen um den Umsatz des Unternehmens wieder zu steigern.

Ökonomische/Quantitative Ziele

Die ökonomischen Ziele sind es wieder schwarze Zahlen zu schreiben. Der Absatz, Umsatz und Gewinn des Unternehmens muss also gesteigert werden. Die Produktionskosten müssen dafür durch eine neue Strategie gesenkt werden. Auch die Konkurrenz soll vom Markt verdrängt werden und der Marktanteil von Strenesse wieder erhöht werden.

Psychografische/Qualitative Ziele

Die Marke Strenesse muss bei seiner Käuferschaft wieder neue Akzeptanz sowie Aufmerksamkeit und Vertrauen gewinnen, welches in den vergangenen Jahren weitgehend verloren gegangen ist. Strenesse steht für hohe Qualität und muss seine Kompetenzen und sein Image in Zukunft durch seine Kollektionen wieder mehr zum Ausdruck bringen. Die Markenbindung und damit auch die Kundenbindung muss durch einen Relaunch und eine Neupositionierung im Luxussegment sowie angepasste Marketing Maßnahmen gestärkt werden. Vor allem durch Kooperationen kann das Image verbessert werden und die Kaufabsicht der Zielgruppe verändert werden. Die Marke selbst soll wieder im Vordergrund stehen und die gescheiterte Unternehmensführung der letzten Jahre in den Hintergrund stellen. So soll wieder eine Präferenz von Strenesse gegenüber Wettbewerbern entstehen.

Operative Ziele

Die Marke soll wieder positive Schlagzeilen schreiben und mehr positive als negative Aufmerksamkeit erlangen. Die Mode soll die Aufmerksamkeit auf sich ziehen und wieder neuen Kontakt zum Kunden herstellen. Mit neuen Strategien soll der Zielgruppe

der Zugang zu der Markenwelt von Strenesse erleichtert und deutlich wahrnehmbar gemacht werden, um so auch die Bekanntheit der Marke weiter zu steigern. Die Marktanteile müssen wieder erhöht werden und die Effizienz der Website von Strenesse soll verbessert werden.

Programmatische Ziele

Langfristig gesehen soll die Marke neue Potentiale im Luxussegment aufbauen und die Präferenz der Marke gegenüber den Wettbewerbern schaffen. Langfristig muss das Unternehmen seine Marketingstrategien verändern und die Vision neu ausrichten um wieder in die Luxusbranche einsteigen zu können und Wettbewerber zu verdrängen. Neue Potentiale der Marke müssen aufgebaut werden und Verhaltensänderung bei der Zielgruppe hervorrufen.

Zielgruppe

Die Marke Strenesse zeichnet sich durch klare, minimalistische Linien aus. Die Mode ist jung und frech. Gabriele Strehle, die früher Designerin der Marke war, kreierte die Mode für die selbstbewusste, elegante Businessfrau zwischen 25 und 45 Jahren. Eine Frau, die Luxus zu schätzen weiß und nicht verkleidet wirken will, sondern durch die Kleidung ihre starke Persönlichkeit zum Ausdruck bringen möchte. Später mit dem Einstieg von Luca Strehle in das Unternehmen und dem Verlust von Gabriele Strehle, die 2012 das Unternehmen freiwillig verließ, wurden die verschiedenen Linien „Strenesse Blue“ und „Strenesse Gabriele Strehle“ zusammengeführt. Seitdem vertreibt das Unternehmen Damen- und Herrenmode nur noch unter dem Markennamen Strenesse. Die Zielgruppe bleibt bis heute bestehen: Business- und Casualmode für die selbstbewusste, elegante Frau. Durch die Erweiterung der Herrenkollektionen ebenfalls für den jungen, selbstbewussten Businessmann (vgl. Schießl 1997; Strenesse 2012).

5.3.2 Soll-Ist-Wert-Analyse

Ist

Umsatz von Strenesse weltweit in den Geschäftsjahren 2004/5 bis 2015/16 (in Millionen Euro)

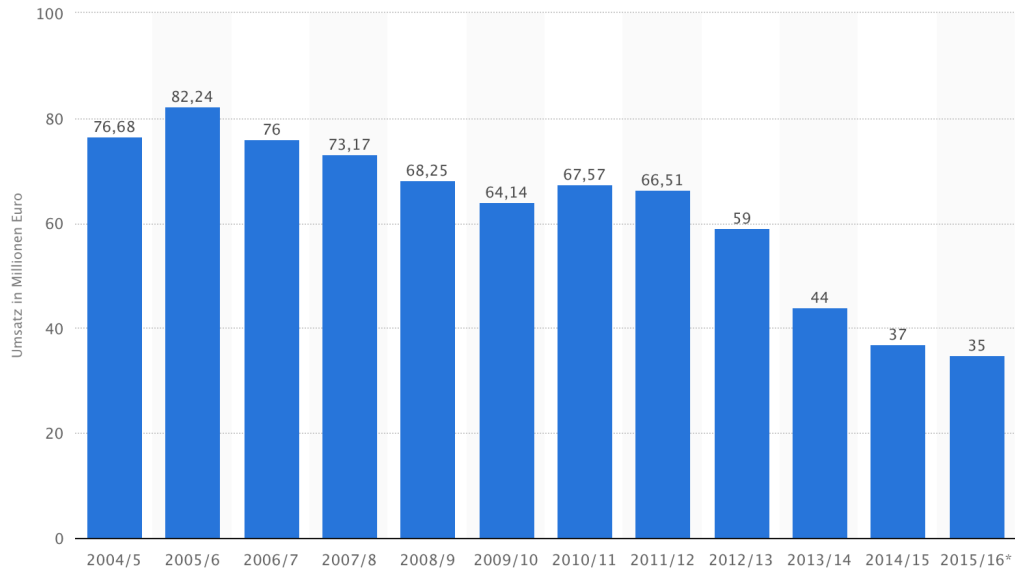


Abbildung 14: Umsatz von Strenesse weltweit 2004/2005 bis 2015/2016

Quelle: Statista 2017f

Bei der Beobachtung des Umsatzes von Strenesse weltweit in den Geschäftsjahren 2004 bis 2016 ist deutlich zu erkennen, dass die Umsätze von Jahr zu Jahr sinken. Von dem Jahr 2004/2005 bis 2005/2006 erlebte das Unternehmen einen kleinen Aufschwung und erhöhte seinen Umsatz von 76,68 Millionen Euro auf 82,24 Millionen Euro. Bis ins Jahr 2009/2010 sinkt der Umsatz konstant auf 64,14 Millionen Euro ab. Danach ist ein kleiner Aufstieg auf 67,57 Millionen Euro im Jahr 2011/2012 zu verzeichnen. Im Jahr 2012 verlässt Gabriele Strehle das Unternehmen und Luca Strehle übernimmt die Geschäftsführung. Ab dem Jahr 2011/2012 sinkt der Umsatz bis ins Jahr 2015/2016 auf 35 Millionen Euro ab.

Wegen hoher Verluste und Kredite musste das Unternehmen im Jahr 2014 Insolvenz auf Eigenverwaltung anmelden. Ende 2014 verließ das letzte Mitglied der Familie Strehle das Unternehmen. Seitdem befindet sich Strenesse in einer misslichen Lage. Seitdem Gabriele Strehle das Unternehmen 2012 freiwillig verließ, litt das Unternehmen an einem großen Imageverlust und verlor viele treue Kunden. Unter der Führung von Gabriele Strehle stattete die Marke das Personal von Lufthansa aus und später die deutsche Nationalmannschaft. Im Jahr 2003 schrieb das Unternehmen erste Verluste.

Ohne Gabriele Strehle waren die Kollektionen nicht mehr mit so viel Emotionalität verbunden, die Kollektionen wirkten langweilig und entsprachen nicht mehr den Kundenerwartungen, Trends wurden nicht aufgegriffen und so verlor die Marke an Glanz und Vertrauen.

2016 sollte Strenesse von der Maeg Holding aus Amsterdam gekauft werden. Ein Neuanfang des Unternehmens schien in Aussicht, jedoch scheiterte die geplante Übernahme. Die Sanierungskosten der Marke sollen höher sein, als vom Unternehmen selbst kalkuliert. Ende 2016 fand das Unternehmen einen neuen unbekanntem Investor (vgl. Strenesse 2012; Bondguide 2016; Markert 2014; Spiegel Online 2016; Kandzora 2017).

SOLL

Strenesse soll in der Zukunft seinen Umsatz durch eine Mehrmarkenstrategie steigern und Gewinn erzielen. Durch neue Strategien soll positive Aufmerksamkeit auf das Unternehmen gezogen werden und das Vertrauen der Kunden soll zurückgewonnen werden. Die Kollektionen der Marke sollen die Kompetenz und das Know-How des Unternehmens widerspiegeln und Präferenz gegenüber den Wettbewerbern schaffen. Der Beliebtheitsgrad und das Image von Strenesse sollen wieder ihren alten Glanz erreichen und das Unternehmen in ein positives Licht rücken. Durch einen Relaunch der Marke soll Strenesse wieder im Luxussegment angesiedelt werden und dort international agieren. Um diese Ziele zu erreichen muss das Unternehmen verschiedene Maßnahmen ergreifen um eine Akzeptanz der Zielgruppe zu erreichen und die Sollsituation umsetzen zu können.

5.4 Taktik

Welche Aspekte sind Ihnen bei Luxusmodemarken besonders wichtig?

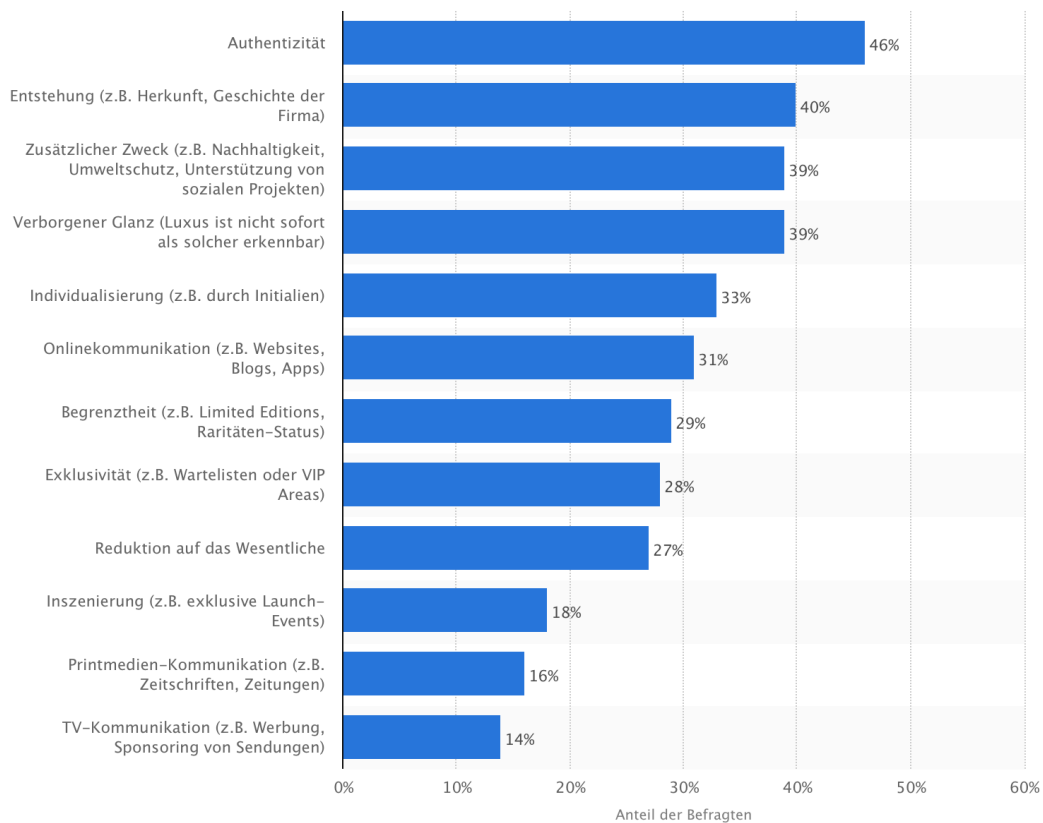


Abbildung 15: Welche Aspekte sind bei Luxusmodemarken besonders wichtig?

Quelle: Statista (2017g)

Die Statistik beschreibt welche Aspekte den Konsumenten von Luxusmodemarken besonders wichtig sind. Die in der Statistik aufgeführten Faktoren werden im weiteren Verlauf dieses Kapitels anhand der Marke Strenesse in der Taktik genauer erläutert. Die Taktik ist darauf ausgelegt Strenesse durch einen Relaunch in das Luxussegment der Modebranche einzuführen.

Um das Vertrauen der Zielgruppe zurückzugewinnen und den Umsatz wieder anzukurbeln, bedarf es der Zurückgewinnung des Markenkerns. Das was die Marke ausmacht und wofür sie steht. Mit dem Verlust von Gabriele Strehle, die die Marke durch ihre Kreationen selbst verkörperte erlitt Strenesse einen großen Rückschlag. Vor allem im Luxussegment ist die Markenherkunft und der ursprüngliche Schöpfer ein wichtiger Bestandteil, welcher sich in der Markenidentität widerspiegelt. Starke Marken wie Christian Dior oder Jil Sander tragen den Namen ihrer Schöpfer. Das Unternehmen Strenesse hat an Authentizität verloren seitdem die Schöpferin der Marke Gabriele Strehle das Unternehmen verlassen hat. Um diesen Verlust aufzugleichen muss die

bestehende Ordnung innerhalb des Unternehmens verändert werden. Viele verschiedene Designer arbeiten an den Kollektionen. Ein Head of Design gibt es nicht mehr. Um die Marke von innen heraus stark zu machen und ihre Kompetenz nach außen zu tragen, wird Strenesse einen kompetenten, renommierten Stardesigner einstellen der für die zukünftigen Kollektionen verantwortlich ist und mit seinem Namen selbst die Marke vertritt und neue Authentizität schaffen soll. Um den Luxuscharakter der Marke hervorzuheben soll der Designer bereits für verschiedene Luxusmodelabels gearbeitet haben. Eine ebenso authentische Markenbotschafterin wie Gabriele Strehle muss gefunden werden um Akzeptanz und Vertrauen der Marke zurück zu gewinnen. Durch eine langfristige Zusammenarbeit soll bei der Zielgruppe ein Gefühl von Kontinuität geschaffen werden. In diesem Fall ist eine Stilikone wie Cara Delevingne, die viele begeisterte Fans hinter sich stehen hat, von Vorteil. Das Model arbeitet für Marken wie Chanel und Burberry und würde das Image von Strenesse wieder in ein positives Licht rücken. Sie verkörpert die Zielgruppe der Marke außerdem optimal. Auch deutsche Blogger wie zum Beispiel Pamela Reif, die 2,7 Millionen Follower auf Instagram hat sollen die neuesten Kollektionen von Strenesse auf ihrer Instagram Seite und anderen Onlineplattformen vermarkten. So würde die Marke wieder an positiver Aufmerksamkeit und Bekanntheit gewinnen. Vor allem im Social Media Bereich hat die Marke noch sehr viele Verbesserungsmöglichkeiten. Mit 1.935 Tausend Followern auf Instagram hängt die Marke ihrer Konkurrenz weit hinterher. Marc Cain hat zum Beispiel 17,4 Tausend Follower. Um im Social Media Bereich aktiver zu werden sollen auf Facebook, Instagram und der markeneigenen Website Verknüpfungen hergestellt werden, die den Kunden ermöglichen durch einen einzigen Klick von einer Plattform zur anderen zu gelangen. Auch in Printmedien wie bekannte Modezeitschriften (Vogue, Harpers Bazaar) und Fachzeitschriften soll Strenesse vertreten sein um das Interesse und Vertrauen der Zielgruppe als Luxusmodemarke zu gewinnen. In den vergangenen Jahren hat Strenesse oftmals aktuelle Trends verpasst. Um zu gewährleisten, dass das Unternehmen trendgerechte Kollektionen entwirft, werden dem Unternehmen externe Marktforscher behilflich sein. Diese werten Trends frühzeitig aus und setzen diese zusammen mit den Designern um. Auf diesem Wege wird Strenesse mit den Wettbewerbern mithalten können und keinen Trend mehr verpassen.

Um die Marke als Luxusgut zu kommunizieren muss der Markenauftritt von Grund auf erneuert werden. Aufwändige Inszenierungen durch Visual Merchandising und Events sollen geschaffen werden um der Zielgruppe Strenesse als luxuriöses, prunkvolles und exklusives Label zu kommunizieren. Um eine einheitliche Corporate Identity zu gewährleisten wird der Head of Visual Merchandising die einheitlichen Richtlinien festlegen, die in jedem Strenesse Store sowie bei Veranstaltungen umgesetzt werden müssen. Diese Maßnahme stärkt den Wiedererkennungswert der Marke und dient ebenfalls der Kontinuität. Vor allem die Flagshipstores sollen dem Kunden ein einmaliges Markenerlebnis bieten. Der Kunde soll sich den Luxus und die Exklusivität

der Marke spüren können. Emotionen sollen geschaffen werden – diese sind für einen Auftritt als Luxusmarke von hoher Relevanz, da der symbolische Nutzen bei Luxusmarken über dem Funktionalen steht.

Das Markenportfolio von Strenesse soll erweitert werden. Um auch eine jüngere Zielgruppe anzusprechen zu können wird das Unternehmen weitere Kollektionen einführen. Unter dem Namen „Atelier Strenesse“ werden Luxusunikate im oberen Preissegment hergestellt. Individualisierte Luxusunikate werden den Kundenwünschen direkt angepasst. Das Label „Strenesse“ vertreibt weiterhin Damen- und Herrenmode im obersten Preissegment. Die Linie „Strenesse Blue“ wird wieder eingeführt und soll Basics und Kleidung für Jugendliche zwischen 16 und 25 Jahren ansprechen. Diese Kollektion wird im oberen Mittelpreissegment liegen und somit auch für eine jüngere Zielgruppe erschwinglich sein. Durch künstliche Verknappung wird die Verfügbarkeit einzelner Kollektionen und Kleidungsstücke limitiert. Niedrige Stückzahlen werden produziert um die Marke exklusiv und wertvoll wirken zu lassen und den Preis pro Kleidungsstück hoch ansetzen zu können.

Der Wandel des Wertesystems der Gesellschaft hat zur Folge, dass auch Luxusmodemarken auf die Forderung der Konsumenten nach Nachhaltigkeit eingehen müssen. Vor allem in der Luxusbranche ist das Thema Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung von besonderer Relevanz, da dies ein wichtig für die Profilierung der Marke ist. Um authentisch und glaubwürdig zu sein, soll Strenesse sollen Arbeitsbedingungen diesem Leitsatz angepasst werden sowie Rohstoffgewinnung und Produktion.

5.5 Kontrolle

5.5.1 Konzeptkontrolle

Vor dem Markenrelaunch wird das erarbeitete Konzept noch einmal kontrolliert: Die festgelegte Zielgruppe wird noch einmal durch Befragungen, Pretests und Fokusgruppentests geprüft.

Auch die festgelegten Ziele werden noch einmal überprüft. Sind die Ziele realistisch und messbar? Werden die Ziele akzeptiert? Die Website des Unternehmens und die anderen Plattformen müssen von Experten überprüft werden. Ist die Seite verständlich und useable?

Ist die Taktik zielgruppengerecht und umsetzbar? Erkennt man in den Kollektionen die Marke beziehungsweise den Markenkern wieder?

5.5.2 Prozesskontrolle

Die Prozesskontrolle erfolgt während des Relaunch der Marke Strenesse.

Sind die Arbeitsabläufe wie gewünscht? Gibt es einen Ausweichplan bei Krisen und Problemen (Krisenmanagement)? Zwischenergebnisse müssen stetig kontrolliert und ausgewertet werden (in Form von Befragungen, Evaluationen und Bewertungen). Werden alle festgelegten Termine eingehalten oder gibt es Ausweichtermine? Werden die Kollektionen, Events und unternehmerischen Maßnahmen des Relaunch zielgruppen- und trendgerecht umgesetzt?

5.5.3 Ergebniskontrolle

Bei der Ergebniskontrolle wird die Effektivität und die Effizienz des Relaunch kontrolliert.

In wie weit wurden die Ziele erreicht? Wurde der Relaunch bei der Zielgruppe akzeptiert? Konnte sich die Marke im Luxussegment etablieren? Hat die Marke an Bekanntheit und Vertrauen gewonnen? Konnten sich die neuen Labels am Markt beweisen? Wurden die Visual Merchandising Richtlinien in den Strenesse Stores und bei den Events vollständig umgesetzt? Ist das Unternehmen positiv in den Medien erschienen? Wird Strenesse gegenüber Wettbewerbern präferiert? Konnte eine Umsatzsteigerung durch den Relaunch erreicht werden? Wie ist die Resonanz der Social Media Plattformen und anderen Kanälen? Wurde bei Einführung der neuen Linien die richtige Zielgruppe erreicht?

6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Für einen erfolgreichen Relaunch ist die Betrachtung der ganzheitlichen Unternehmensführung von Bedeutung. Das Zusammenspiel von Markenidentität, Markenimage, Markenpositionierung, der damit verbundenen Zielgruppe und Werte sowie den Marketingstrategien und Kommunikationskanälen muss aufeinander abgestimmt sein und stets kontrolliert werden. Im Fokus bei allen Tätigkeiten der identitätsorientierten Markenführung steht die Zielgruppe. Diese wird zwar vom Unternehmen festgelegt, muss jedoch in stetiger Wechselwirkung zum Unternehmen stehen um eine fehlerhafte Markenführung zu vermeiden und zielgruppengerecht zu agieren. Aktuelle Trends müssen aufgegriffen werden und gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Wandel stets berücksichtigt werden.

Aus dieser Arbeit ergeben sich folgende Erfolgsfaktoren für die Durchführung eines erfolgreichen Markenrelaunch:

Strategische Umsetzung

1. Markenrelaunch durch Neupositionierung
2. Markenrelaunch durch Aufgreifen der Markenkernwerte
3. Markenrelaunch durch Verjüngung/Veränderung von Zielgruppe und Markenimage durch angepasste Marketingmaßnahmen
4. Kontinuität und Authentizität beibehalten

Operative Umsetzung

1. Produktpolitik
2. Preispolitik
3. Distributionspolitik
4. Kommunikationspolitik

Ergänzend zum Markenrelaunch im Allgemeinen spielen bei dem Relaunch einer Luxusmarke spielen weitere Erfolgsfaktoren eine Rolle:

1. Der Einfluss des ursprünglichen Schöpfers und der Historie auf die Markenidentität sowie Markenherkunft
2. Authentizität
3. Der symbolische Nutzen/Emotionalisierung von Luxusmarken
4. Markenarchitekturgestaltung
5. Markenbotschafter und Designer
6. Nachhaltigkeit
7. Social Media und Multi-Channel-Management
8. Inszenierungen um Markenerlebnisse zu schaffen
9. Exklusivität

Die Modemarken in Deutschland vor allem in der Luxusbranche schöpfen die Strategie des Markenrelaunch nicht genug aus, was anhand des Unternehmens Strenesse zu belegen ist. Einzelne Komponenten der identitätsbasierten Luxusmarkenführung wurden nicht beachtet. Den Einfluss der Schöpferin Gabrielehele Strehle hat das Modeunternehmen mit ihrem Austritt 2012 stark zu spüren bekommen. Auch die Unternehmensführung hat in den letzten Jahren versagt: Es gibt keine Anlagen für Notfälle und die Kosten sind für das Unternehmen nicht mehr tragbar. Trends wurden verpasst und die Markenwerte sind verwässert. Bereits seit dem Jahr 2004/2005 bis heute, wie die Statistik in Kapitel fünf zeigt, sinkt der Umsatz von Strenesse von Jahr zu Jahr. Bis heute hat das Unternehmen keine Maßnahmen für einen Relaunch in Betracht gezogen.

Das mangelnde Wissen an Luxusmarkenführung in der Deutschen Modebranche sorgt ebenfalls für fehlerhafte Markenführung. Bei der Betrachtung des internationalen Modemarkts wird deutlich, dass deutsche Modeluxusmarken im internationalen Luxusmodeodebusiness nicht mithalten können. Französische und italienische Luxusbrands führen das internationale Modebusiness im Hinblick auf das Luxussegment an. Dazu gehören Marken wie Gucci, Prada, Louis Vuitton und Hèrmes. Deutsche Luxusmodelabels wie Jil Sander oder Dorothee Schumacher haben im internationalen Markt weitaus weniger Erfolg.

Durch Modeverbände könnten sich einzelne Unternehmen zusammenschließen um ihr Image gegenseitig zu stärken und um Wissen auszutauschen. Wie der Luxuskonzern LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton) der als erfolgreichster Luxuskonzern der Welt gilt. Ebenfalls Kooperationen könnten das Image einiger Luxusmarken aufbessern, so kooperierte beispielsweise Louis Vuitton mit BMW und stellte für den BMWi8 Luxusreisegepäck her. Auch das Gütesiegel "made in Germany" könnten vor allem die Luxusmodemarken für sich nutzen, da dieses für herausragende gleichbleibende Produktqualität steht.

Literaturverzeichnis

2b AHEAD ThinkTank (2016): Trendanalyse: Der Luxus der Zukunft - Wie sich Premi-ummärkte wandeln. URL:

<http://www.2bahead.com/analyse/trendanalyse/detail/trendanalyse-der-luxus-der-zukunft-wie-sich-premiummaerkte-wandeln/> (22.01.2017)

Absatzwirtschaft (2014): Audi gilt in China als korrekt, BMW als aufregend und Merce-des als mächtig. URL: <http://www.absatzwirtschaft.de/audi-gilt-in-china-als-korrekt-bmw-als-aufregend-und-mercedes-als-maechtig-16849/> (22.01.2017)

ACDC (2016): Historie. URL: http://www.acdc-germany.de/rock/history_de.htm (22.01.2017)

Adidas Group (2016a): Strategie. URL: <http://www.adidas-group.com/de/unternehmen/strategie-im-ueberblick/> (22.01.2017)

Adidas Group (2016b): Unternehmen. URL: <http://www.adidas-group.com/de/unternehmen/profil/> (22.01.2017)

Bilanz (2004): Louis Vuitton: Die feine Art des Reisens. URL: <http://www.bilanz.ch/unternehmen/louis-vuitton-die-feine-art-des-reisens> (22.01.2017)

Bondguide (2016): Anleihen heute im Fokus: Strenesse, Grand City Properties, uhr.de. URL: <http://www.finanznachrichten.de/nachrichten-2016-09/38551493-anleihen-heute-im-fokus-strenesse-grand-city-properties-uhr-de-144.htm/> (22.01.2017)

Breuninger (2016): Unternehmen. URL: <https://www.e-breuninger.de/de/unternehmen/breuninger> (22.01.2017)

Burmann, Ch./ Blinda, L./ Nitschke, A. (2003): Konzeptionelle Grundlagen des identi-tätsbasierten Markenmanagements. In: Burmann, Ch. (Hrsg.). Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM). Universität Bremen, Bremen.

Die Presse (2004): American Express: Diese Kunden wollen wir gar nicht. URL: http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/168814/American-Express_Diese-Kunden-wollen-wir-gar-nicht (22.01.2017)

Domizlaff, H. (1939): Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens: Ein Lehrbuch der Markentechnik. Hamburg: Hanseatische Verlagsanstalt.

Domizlaff, H. (2005): Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens: Ein Lehrbuch der Markentechnik. Hamburg: Verlag Marketing Journal.

- Dyachuk, Olga (2012): Prada Marketing strategy. URL: <http://de.slideshare.net/olgadyachuk/prada-marketing-strategy> (22.01.2017)
- Esch, Franz-Rudolf (2014): Strategie und Technik der Markenführung. 8. Aufl. München.
- Fondazione Prada (2016): Historie. URL: <http://www.fondazioneprada.org> (22.01.2017)
- Freundt, T.C. (2006): Emotionalisierung von Luxusmarken: Inter-Industrieller Vergleich der Relevanz emotionaler Markenimages für das Konsumentenverhalten. Wiesbaden.
- GQ Magazin (2011): Mercedes-Benz ist der Klassenprimus. URL: <http://www.gq-magazin.de/unterhaltung/stars/januar-ausgabe-von-gq-mercedes-benz-ist-der-klassenprimus> (22.01.2017)
- Hong, Pat (2015): 10 Exceptional Examples of Brand Communities. URL: <https://www.linkdex.com/en-us/inked/10-exceptional-examples-of-brand-communities/> (22.01.2017)
- IAA (2016): Eventmarketing. URL: <http://www.iaa.de> (22.01.2017)
- Jägermeister (2016): Historie. URL: <http://mast-jaegermeister.de/de/produkte/geschichte/> (22.01.2017)
- Kaiser, Alfons (2012): Abschied vom Laufsteg. URL: <http://www.faz.net/aktuell/stil/mode-design/mode/gabriele-strehle-hoert-bei-strenesse-auf-abschied-vom-laufsteg-11890823.html> (22.01.2017)
- Kandzora, Jan (2015): Der Machtkampf um die Modemarke Strenesse. URL: <http://www.augsburger-allgemeine.de/wirtschaft/Der-Machtkampf-um-die-Modemarke-Strenesse-id36112392.html> (22.01.2017)
- Kandzora, Jan (2017): Wer ist der geheime Strenesse-Eigentümer?. URL: <http://www.augsburger-allgemeine.de/noerdlingen/Wer-ist-der-geheime-Strenesse-Eigentuerer-id40201577.html> (22.01.2017)
- Kilian, Karsten (2014): Kultmarke. URL: <http://www.absatzwirtschaft.de/markenlexikon/kultmarke/> (22.01.2017)
- Kotler, Philip/ Armstrong, Gary/ Wong Veronica/ Saunders, John (2011): Grundlagen des Marketing. Aufl. 5. München.
- Kreyher, Volker J. (2014): Kommunikationspolitik. Vorlesungsskript. Frankfurt.

- Lasslop, I. (2005): Identitätsorientierte Führung von Luxusmarken. In: Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Aufl. 2. Wiesbaden. 469 – 494
- Lego (2016): Historie. URL: https://www.lego.com/de-de/aboutus/lego-group/the_lego_history (22.01.2017)
- Levis (2016): Historie. URL: http://www.levi.com/DE/de_DE/about/our-company (22.01.2017)
- Linge, Henning (2013): Mode & Gesellschaft. Vorlesungsskript. Frankfurt.
- L’Oreal (2016): Unsere Grundwerte und ethischen Grundsätze. URL: <http://www.loreal.de/gruppe/wer-wir-sind/unsere-grundwerte-und-ethischen-grundsätze> (22.01.2017)
- Louis Vuitton (2016): Historie. URL: <http://de.louisvuitton.com/deu-de/la-maison/eine-sagenhafte-geschichte> (22.01.2017)
- Marc Cain (2016): Unternehmensübersicht. URL: <https://www.marc-cain.com/Uebersicht/> (22.01.2017)
- Markert, Barbara (2014): Strenesse in der Insolvenz – wie konnte das passieren?. URL: <https://www.modepilot.de/2014/04/17/strenesse-in-der-insolvenz-wie-konnte-das-passieren/> (22.01.2017)
- Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Koers, Martin (2005): Grundlagen der Markenführung. Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements. In: Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Aufl. 2. Frankfurt/Main. 3 – 16
- Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph (2005): Grundlagen der Markenführung. Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Aufl. 2. Frankfurt/Main. 37 – 67
- Mertens, Stephan (2012): Emotionalisierung von Luxusmarken. Strategische und operative Ansatzpunkte im Rahmen der identitätsorientierten Markenführung. Saarbrücken.
- Muniz, A. M./ O’Guinn, T. C. (2001): Brand Community. In: Journal of Consumer Research. Vol. 27. No. 4. 412 - 432

- Müller, Sandra (2010): Die Prada-Psyché. URL:
http://upmarkit.com/content/press/SonntagAktuell_20100822.pdf (22.01.2017)
- Niehus, K./ Eichholz-Klein, S. (2006): High End-Segment im Wandel. In: BBE Unternehmensberatung (Hrsg.): BBE-Branchenreport Luxus 2006/2007. Aufl. 1. Köln.
- n-tv (2014): Robin Hood der Fehlsichtigen – Brillenkönig Fielmann wird 75. URL:
<http://www.n-tv.de/wirtschaft/Brillenkoenig-Fielmann-wird-75-article13620046.html>
(22.01.2017)
- Oberschür, Rüdiger (2015): Strenesse trennt sich von Kreativchefin Acatrini. URL:
<http://de.fashionnetwork.com/news/Strenesse-trennt-sich-von-Kreativchefin-Acatrini,550251.html#.WG-8xhT3Bd0> (22.01.2017)
- Palau, Guido (2016): Die Fashion-Industrie ist schnelllebig. URL: <http://www.fashionmagazin.de/guido-palau-die-fashion-industrie-ist-schnelllebig> (22.01.2017)
- Prada (2016a): Ein zukünftiges Archiv. URL: <http://www.prada.com> (22.01.2017)
- Prada (2016b): The Postman Dreams. URL:
<http://thepostmandreams.prada.com/de/laundromat> (22.01.2017)
- Pradagroup (2016): Unternehmen. URL: <http://www.pradagroup.com> (22.01.2017)
- Silberbach, Katharina (2015): Markenrelaunch – Das Sprungbrett der Marketinginstrumente. URL: <https://www.marketinginstitut.biz/blog/markenrelaunch-das-sprungbrett-der-marketinginstrumente/> (22.01.2017)
- Spiegel Online (1975): Der Erfolg hat uns total überrascht. URL:
<http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-41419734.html> (22.01.2017)
- Spiegel Online (2016): Verkauf von Strenesse endet im Chaos. URL:
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/strenesse-verkauf-endet-im-chaos-a-1111683.html> (22.01.2017)
- Schießl, Michaela (1997): Ein echtes Stück von mir. URL:
<http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-8843331.html> (22.01.2017)
- Statista (2017a): Umsatz der führenden deutschen Bekleidungshersteller im Jahr 2015. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/242350/umfrage/ranking-der-nachumsatz-groessten-deutschen-bekleidungshersteller/> (22.01.2017)

Statista (2017b): Ranking der bekanntesten Kleidungsmarken in Deutschland im Jahr 2015. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/294021/umfrage/umfrage-zu-den-bekanntesten-modemarken-in-deutschland/> (22.01.2017)

Statista (2017c): Ranking der beliebtesten Kleidungsmarken (nach Besitz von Kleidungsstücken) in Deutschland im Jahr 2015. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/260327/umfrage/beliebteste-modemarken-in-deutschland/> (22.01.2017)

Statista (2017d): Beliebteste Modemarken nach der Anzahl der Instagram-Follower weltweit im Jahr 2016. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/520471/umfrage/anzahl-der-follower-von-modemarken-auf-instagram/> (22.01.2017)

Statista (2017e): Markenwert der wertvollsten Luxusmarkenhersteller weltweit im Jahr 2016. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/156420/umfrage/markenwert-der-wertvollsten-luxusmarken-weltweit/> (22.01.2017)

Statista (2017f): Umsatz von Strenesse weltweit in den Geschäftsjahren 2004/5 bis 2015/16. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/286911/umfrage/umsatz-von-strenesse-weltweit/> (22.01.2017)

Statista (2017g): Welche Aspekte sind Ihnen bei Luxusmodemarken besonders wichtig?. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/481174/umfrage/wichtige-aspekte-fuer-das-image-von-luxusmodemarken/> (22.01.2017)

Strenesse (2012): Luca Strehle richtet Strenesse neu aus. URL: <http://www.presseportal.de/pm/105505/2325114> (22.01.2017)

Strenesse (2016a): Historie. URL: <https://www.strenesse.com/historie> (22.01.2017)

Strenesse (2016b): Unternehmen. URL: <https://www.strenesse.com/de/ueber-strenesse> (22.01.2017)

Wieland, Andreas (2016): Kurz vor der Pleite: 6 Brands und ihre erfolgreichen Relaunchs. URL: <https://onlinemarketing.de/news/maechtige-marken-6-fallstudien-comebacks> (22.01.2017)

Zukunftsinstitut (2016): Der neue Luxusmarkt. URL: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/handel/der-neue-luxus-markt/> (22.01.2017)

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.

Ort, Datum

Vorname Nachname