
BACHELORARBEIT

Amelie Österle

**Shopper Marketing im
Modebusiness**

2017

BACHELORARBEIT

**Shopper Marketing im
Modebusiness**

Autorin:
Amelie Österle

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM14sD3-B

Erstprüfer:
Dr. rer. pol. Eckehard Krah

Zweitprüfer:
Dipl.-Psych. Christine Stamatis

Einreichung:
Mannheim, 06.06.2017

BACHELOR THESIS

Shopper Marketing in the fashion industry

author:
Amelie Österle

course of studies:
Business Management

seminar group:
BM14sD3-B

first examiner:
Dr. rer. pol. Eckehard Krahl

second examiner:
Dipl.-Psych. Christine Stamatis

submission:
Mannheim, 06/06/2017

Bibliografische Angaben

Österle, Amelie

Shopper Marketing im Modebusiness

Shopper Marketing in the fashion industry

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

Abstract

In der vorliegenden Bachelorarbeit „Shopper Marketing im Modebusiness“ wird als Ziel herausgearbeitet, welche Ansätze verfolgt werden müssen, um den stationären Mode-einzelhandel gegenüber dem Online-Handel besser zu positionieren und damit die Erfolge des Online-Handels weitgehend wieder an den Point of Sale (PoS) verlagern zu können. Um dieses Ziel zu erreichen, wird die Modemarke C&A hinsichtlich marketing-technischer Aspekte analysiert und im Zuge dessen das Ergebnis der Arbeit als Handlungsempfehlung formuliert.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VI
Vorwort	VII
1 Einleitung.....	1
2 Modewirtschaft.....	3
2.1 Strukturdaten der Modewirtschaft.....	3
2.2 Herausforderungen der Modewirtschaft	5
2.3 Trends.....	6
3 Modemarketing.....	8
3.1 Strategische Fragen des Modemarketings	8
3.2 Operative Fragen des Modemarketings	10
4 Markenmanagement und Markenkommunikation.....	12
4.1 Markenidentität und Markenimage	12
4.2 Markenkommunikation	14
4.2.1 Kommunikationsinstrumente	14
4.2.2 Kommunikationsziele	18
4.2.3 Social Media als Instrument der Markenkommunikation.....	19
4.3 Brand Communities.....	21
5 Shopper Marketing.....	22
5.1 Strategische Markenführung bis an den PoS	22
5.2 Operatives Shopper Marketing.....	24
5.3 Digitales Shopper Marketing (online/offline)	28
6 Shopper Marketing im Modebusiness am Beispiel C&A.....	30
6.1 Unternehmensvorstellung	30
6.2 Modemarketing bei C&A	30
6.3 Markenmanagement und Markenkommunikation bei C&A	38
6.4 Shopper Marketing bei C&A.....	43
7 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen.....	45
Literaturverzeichnis	VIII
Eigenständigkeitserklärung	XVI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Bachelorarbeit	2
Abbildung 2: Die wertvollsten Modemarken.....	4
Abbildung 3: Top 10 der Modemarken.....	4
Abbildung 4: Corporate Identity	13
Abbildung 5: Kommunikationsinstrumente.....	15
Abbildung 6: Ziele der Marke C&A	32
Abbildung 7: C&A Online-Shop	35
Abbildung 8: Logo-Evolution von 1841-2016	37
Abbildung 9: Markenkernwerte C&A.....	39
Abbildung 10: Vergleich von Theorie und Praxis	46
Abbildung 11: Erfolgsfaktoren und daraus abzuleitende Handlungsempfehlungen.....	50

Vorwort

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denjenigen bedanken, die mich auf dem Wege dieser Bachelorarbeit im Rahmen meines Studiums begleitet und unterstützt haben.

Ein herzlicher Dank gilt in erster Linie meinem Erstprüfer Herrn Prof. Dr. rer. Pol. Eckehard Krahl für die Betreuung und die tatkräftige Unterstützung bei der Themenfindung.

Bedanken möchte ich mich auch ganz herzlich bei Frau Dipl. Psych. Christine Stamatidis, die mir als Zweitkorrektorin zur Seite stand und mich stets in allen Bereichen unterstützt hat. Durch Ihre Expertise und wertvollen Hinweise konnten Sie mir das Thema näher bringen und meine Arbeit aufwerten.

Mein besonderer Dank gilt auch meiner Familie, die mir das Studium erst ermöglicht hat. Ich bin euch sehr dankbar für eure emotionale Unterstützung während dieser sowohl spannenden als auch anstrengenden Zeit.

Danke, für all die guten Zusprüche.

1 Einleitung

Die veränderte Marktsituation und die steigende Kaufbereitschaft der Konsumenten im Online-Segment verlangt eine zielsichere Positionierung jeder Marke. Vor allem in der Modebranche ist eine klare Positionierung gegenüber dem Online-Handel essenziell, um wettbewerbsfähig zu bleiben und langfristigen Erfolg generieren zu können. Wenn ein Unternehmen im Zuge dessen seine Aktivitäten den gegebenen Rahmenbedingungen moderner Handelsmärkte anpasst, kann ein Wettbewerbsvorteil erreicht und der Unternehmenserfolg nachhaltig gesteigert werden (vgl. Schneider/Elzer/Schlenkrich/Quelle 2015, 2f.).

Das Problem hierbei liegt in der zunehmenden Ähnlichkeit angebotener Produkte, was die Markenkommunikation sowohl als notwendiger, als auch komplexer denn je herausstellt. Folglich bedingt die weitgehende Veränderung des Konsumverhaltens oft eine sinkende Markentreue seitens der Endverbraucher (vgl. Munzinger/Musiol 2008, 27).

Mit voranschreitender Digitalisierung und komplexeren Technologien ist es umso wichtiger, den Konsumenten in den Mittelpunkt der Handlung zu stellen und dessen Wünsche und Bedürfnisse genau zu kennen, um die Nachfrage befriedigen zu können und auch den stationären Handel am PoS als Erfolgsfaktor nutzen zu können (vgl. Czech-Winkelmann 2011, 320). Das Problem des immer schwächer werdenden stationären Handels gegenüber dem stetig wachsenden Online-Handel, bedingt die Forschungsfrage, was getan werden muss, um den stationären Modeeinzelhandel gegenüber dem Online-Handel erfolgreich zu positionieren und im Zuge dessen den Erfolgsfaktor am Point of Sale (PoS) ausbauen zu können. Die Analyse der Markenidentität von C&A und der Markenkommunikation zur definierten Zielgruppe bietet ein genaueres Bild des Unternehmenserfolges und festigt das Ziel der Bachelorarbeit, die Erfolgssituation der Modemarke C&A am PoS darzustellen und Maßnahmen zur Verbesserung im Bereich Marketing, Kommunikation und Distribution zu formulieren.

In Abbildung 1 wird der Aufbau der Arbeit skizziert. Im ersten Kapitel der Arbeit wird die Modewirtschaft als Basis der späteren Handlung analysiert und beinhaltet die Strukturdaten der Modewirtschaft, sowie Herausforderungen und Trends. Anschließend liegt der Schwerpunkt auf dem Marketing im Bereich der Modebranche, das neben strategischen und operativen Fragen einen Überblick über relevante Kommunikationsinstrumente der Modeindustrie bietet, um in Kapitel 6 „*Shopper Marketing im Modebusiness am Beispiel C&A*“ die Anwendung marketing- und kommunikationstechnischer Ansätze

ze nachvollziehen zu können. Hierbei wird auch Bezug zur Markenführung genommen, da diese die Grundlage des Markenmanagementkonzeptes darstellt.

Im Anschluss wird auf das Konzept des Shopper Marketing eingegangen. Dies ist insofern relevant, da sich das Shopper Marketing weitgehend mit dem PoS befasst und neben strategischer und operativer Markenführung auf die Verknüpfung der online und offline Medien eingeht, was im Bezug auf die Forschungsfrage der Erfolgssteigerung am PoS einen wichtigen Faktor darstellt.

Abschließend wird das Modemarketing der Marke C&A analysiert und mit den theoretischen Ansätzen der ersten fünf Kapitel verglichen, um im letzten Kapitel Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen formulieren zu können und letztendlich die Forschungsfrage zu beantworten.



Abbildung 1: Aufbau der Bachelorarbeit

(Quelle: eigene Darstellung)

2 Modewirtschaft

Die Modewirtschaft wird durch den rasant voran schreitenden Strukturwandel der heutigen Zeit deutlich auf die Probe gestellt. Der stationäre Handel verzeichnet immer größere Einbrüche durch den wachsenden Onlinehandel und verdeutlicht somit die veränderte Situation für Marktteilnehmer. Diese Entwicklungen zeigen, dass Marktteilnehmer neue Wege finden müssen, um ihre Wettbewerbsposition festigen zu können (vgl. Dutzler 2014).

2.1 Strukturdaten der Modewirtschaft

Die Modebranche ist eine der wichtigsten Branchen auf deutschen Handelsmärkten und erwirtschaftet mit 130.000 Mitarbeitern in 1.400 Modeunternehmen einen jährlichen Umsatz von rund 31 Milliarden € in Deutschland. Diese Umsatzzahlen sind seit geraumer Zeit jedoch deutlich gesunken, was selbst etablierte Marken vor eine ungewisse Zukunft stellt (vgl. Schneider/Elzer/Schlenkrich/Quelle 2015, 1 f.).

Das Jahr 2016 war für die beteiligten Unternehmen im Modehandel ein verhältnismäßig schwaches Jahr. Durch sinkende Umsätze können Textilhändler im Vergleich zum Vorjahr knapp 8% weniger umsetzen. Dem entgegen steht der erfolgreiche Onlinehandel, der um fast 5% hinzu gewinnen kann (vgl. Handelsblatt 2016). In Abbildung 2 werden die weltweit wertvollsten Modemarken des Jahres 2016 und deren Werdegang dargestellt und analysiert.

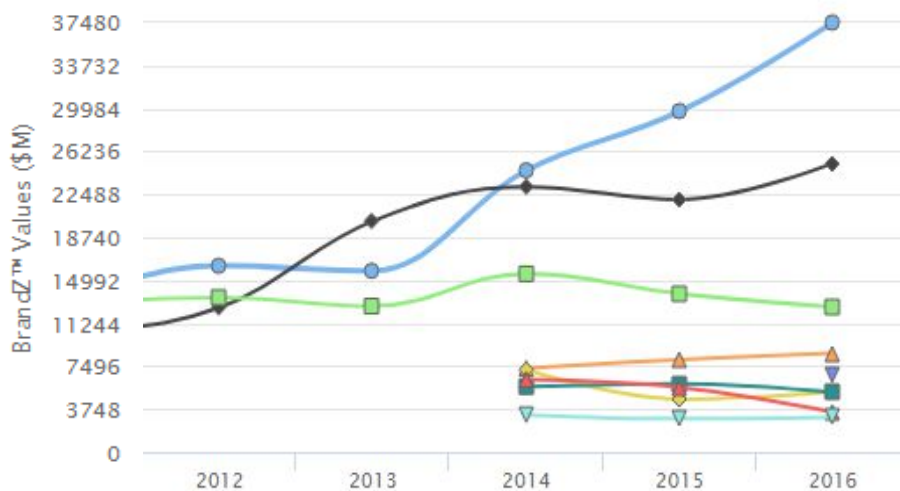




Abbildung 2: Die wertvollsten Modemarken

(Quelle: Brandz TM 2016)

Die Grafik verdeutlicht die erfolgreichsten Marken bezüglich deren Markenwertes im Laufe der vergangenen fünf Jahre. Trotz eines kleinen Einbruchs im Jahre 2013 ist die Firma Nike, die mit 37,472 Mrd. \$ voran geht Spitzenreiter, dicht gefolgt von Zara auf Platz zwei und H&M auf Platz drei.

	Markenwert 2016 in Mrd. US-Dollar (\$)	Prozentuale Veränderung zum Vorjahr
1 Nike	37,472	26%
2 Zara	25,221	14%
3 H&M	12,665	-9%
4 Uniqlo	8,625	7%
5 Under Armour	6,698	8%
6 Victoria's Secret	6,245	4%
7 Adidas	5,257	14%
8 Next	5,206	-9%
9 Ralph Lauren	3,497	-61%
10 Lululemon	3,047	5%

Abbildung 3: Top 10 der Modemarken

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Brandz TM 2016)

In Abbildung 2 wird das Ranking der Top Modemarken hinsichtlich des Markenwertes im Jahre 2016 deutlich. Bis auf drei Unternehmen konnten alle Marken ihren Markenwert im Vergleich zum Vorjahr steigern. Trotz des starken dritten Platzes konnte H&M den Markenwert des vorherigen Jahres nicht steigern. Dieser ist von 13,827 Mrd. \$ auf 12,665 Mrd. \$ gefallen und somit um 9% gesunken. Ebenfalls gesunken ist der Markenwert des Unternehmen Next um 9%. Eine drastische Veränderung ist auf Platz neun zu erkennen. Hier hat der Markenwert von Ralph Lauren einen großen Einbruch erlebt und ist um 61% gefallen, steht jedoch trotzdem noch vor Lululemon auf dem letzten Platz (vgl. Brandz TM 2016).

Diese Analyse verdeutlicht die Chancen erfolgreicher Modemärkte. Hier ist die Darstellung des Markenwertes deutlich wichtiger als eine Darstellung relevanter Umsatzzahlen, da der Wert einer Marke an den Umsatzzahlen nicht gemessen werden kann. Denn Ziel eines jeden Unternehmens sollte es sein, mit innovativem Marketing (durch den Einsatz effizienter Verkaufsförderung und einer marktorientierten Unternehmensführung) und guter Kommunikation (sowohl unternehmensintern, als auch extern durch eine gute Öffentlichkeitsarbeit) eine wertvolle Marke zu kreieren, die Wiedererkennungswert bietet, ein festes Bild des Unternehmens kommuniziert und den Konsumenten Nachhaltig im Gedächtnis bleibt (vgl. Adjouri 2014, 11 f.).

Akteure

Als Akteure im Modebusiness gelten diejenigen, die als Anbieter oder Empfänger der Leistungen oder Leistungsaustauschprozesse fungieren. Diese können in drei Kategorien unterteilt werden:

- Akteure im Markt: Konsumenten, Handel, Lieferanten, Absatzhelfer, Konkurrenten/ der Wettbewerb
- Akteure in der Gesellschaft: (Verbraucher-) Verbände, Bürgerinitiativen, Medien, Teilöffentlichkeiten am Standort
- Akteure in Recht und Politik: Gesetzgeber, Parteien, Gewerkschaften (vgl. Mefert/Burmann/Kirchgeorg 2015b, 63)

2.2 Herausforderungen der Modewirtschaft

Die derzeitigen Umbrüche der Digitalisierung setzen Warenhäuser unter immer größeren Druck. Ferner verfallen diese oftmals willkürlichen Preissenkungen oder verändern zu häufig die Ausrichtung der Zielgruppen. Diese Entwicklung verdeutlicht, dass Unternehmen auf die gegebenen Umständen des steigenden Wettbewerbs mit dem Online-Handel eingehen müssen, um diese erfolgreich zu bewältigen (vgl. Schneider/Elzer/Schlenkrich/Quelle 2015, 1).

Vor diesem Hintergrund ist die Vernetzung der Online- und Offline-Welt essenziell, da ein zunehmender Wettbewerbsdruck zwischen stationärem- und Online-Handel herrscht. Eine sinkende Markentreue, sowie veränderte Positionierungsmöglichkeiten sind hierbei die Folge. Umso wichtiger ist eine klare Positionierungsschärfe im Wettbewerbsumfeld (vgl. Schneider/Elzer/Schlenkrich/Quelle 2015, 1 f.).

Eine große Herausforderung ist die zunehmende Digitalisierung des Handels. Im Zuge dessen werden Produkte – nicht nur im Internet – zukünftig immer und noch stärker allgegenwärtig sein. Ferner wird die Kommunikation zwischen Mitarbeiter, Kunde und Unternehmen in der schnelllebigen Modebranche immer wichtiger. Denn die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Konsumenten wie diese bislang bestand, wird sich auf Grund der Online-Möglichkeiten deutlich ändern. Durch eine gute Beratung auf professioneller Ebene kann dem entgegen gesteuert werden (vgl. Schneider/Elzer/Schlenkrich/Quelle 2015, 2 f.).

Eine weitere Herausforderung ist der Trend Vegan/Vegetarisch. Das Nachhaltigkeits- und Gesundheitsbewusstsein der Menschen greift auch immer weiter auf die Mode über. Viele Modemarken verzichten auf den Gebrauch tierischer Produkte (Pelz, Wolle, Seide, Daunen, Leder) und fördern somit nicht nur vegane Materialien, sondern tragen auch zur sozialen Verantwortung bei. Vegane Modelabels sind gefragter als je zuvor und verzeichnen riesige Erfolge. Aus diesem Grund wurde auf der diesjährigen Berliner Fashion Week 2017 ein „Greenshowroom“ eingerichtet, in dem Designer ihre Eco- und Fair(trade)- Fashion vorstellen konnten. Vorteilhaft ist, dass vegane Kleidungsstücke nicht nur frei von Chemikalien sind, sondern zudem meist aus nachwachsenden Rohstoffen bestehen, wodurch die Umweltbelastung gesenkt wird (vgl. Vebu 2017).

2.3 Trends

Als Trend wird eine „über einen gewissen Zeitraum bereits zu beobachtende, statistisch erfassbare Entwicklung“ (Duden 2017) definiert, die einen Wandlungsprozess durchläuft. Trends lassen sich am häufigsten in Bereichen wie der Ökonomie, Politik oder der Konsumwelt finden. Diese unterliegen einer gewissen Wirkkraft und zeitlichen Ausprägung und werden deshalb differenziert in Metatrends, Megatrends, Soziokulturelle Trends, Konsum- und Zeitgeisttrends und Produkt- und Modetrends (vgl. Zukunftsinstitut 2016).

Metatrends treten im Bereich der Ökologie als „evolutionäre Konstante“ (Zukunftsinstitut 2016) auf, die stärker oder schwächer ausgeprägt sein können. Als Megatrends werden langfristige Entwicklungen beschrieben, die Einfluss auf Gesellschaft und Wirtschaft nehmen, in allen Lebensbereichen auftreten, global agieren und eine Halbwertszeit von 25 bis 30 Jahren haben. Soziokulturelle Trends haben eine Halbwertszeit von 10 Jahren. Innerhalb dieser Zeit entsteht ein Veränderungsprozess, der vom Lebensgefühl der Menschen geprägt ist. Sind diese Voraussetzungen gegeben, kann der Trend als Soziokultureller Trend hervorgehen. Als Konsum- und Zeitgeisttrends werden in der Konsum- und Produkt-

welt Veränderungen mit mittel- bis langfristiger Wirkung von 5 bis 8 Jahren dargestellt. Die Produkt- und Modetrends sind meist Saisonabhängig und währen über den Zeitraum einer Saison. Hierbei kann durch das Marketing großer Einfluss auf die modischen Trends und Produkte genommen werden (vgl. Zukunftsinstitut 2016).

Da sich die vorliegende Bachelorarbeit mit dem Einzelhandel beschäftigt, liegt der Fokus auf Konsum- und Zeitgeisttrends im Handel der Jahre 2016 und 2017. Ein starker Trend, der stetig zunimmt, ist der Online-Handel und die weitgehende Digitalisierung der Modewelt. So sind viele Modemarken, die bislang nur im stationären Raum tätig waren gezwungen, sich auch im Online-Business zu etablieren um weiterführend Erfolg erzielen zu können (vgl. SDBI.de 2017).

Auch die genauere Betrachtung der Konsumenten wird immer wichtiger. Im Zuge dessen ist die Customer Journey ein essenzieller Bestandteil der unternehmerischen Tätigkeit, da die Reise des Kunden bis zum Kauf und der nachträglichen Bewertung analysiert wird. Es ist wichtig, das Einkaufsverhalten der Konsumenten zu kennen, um diesen auf allen Ebenen entgegen treten zu können und folglich die Vernetzung verschiedener Informations- und Kommunikationskanäle zu garantieren. Ein großer Trend in diesem Bereich ist nun die Verknüpfung der Online/Offline-Medien, worauf in Kapitel 5.3 *Digitales Shopper Marketing (online/offline)* näher eingegangen wird (vgl. Potthast 2016).

Ein weiterer großer Trend ist der Gesundheits- und Nachhaltigkeits-Trend. Viele Modeunternehmen orientieren sich an diesem Trend und vertreiben erfolgreich Bio-Produkte. Ein beispielhaftes Unternehmen in diesem Bereich ist die Modemarke C&A. Hier wird bewusst auf Biobaumwolle gesetzt um einerseits die Umwelt weniger zu belasten und andererseits die soziale Verantwortung zu stärken und mit gutem Beispiel voran zu gehen (vgl. C&A 9 2017). Dieser Trend wird auch zukünftig immer bedeutsamer, da Kleidung im Leben der Menschen eine große Rolle spielt und das Erlebnis des Einkaufens immer weiter in den Vordergrund rückt.

Bei näherer Betrachtung (insbesondere der ersten beiden) Trends wird klar, dass der stationäre Handel immer härter kämpfen muss, um traditionell weiter bestehen zu können. Die Internet-Auftritte der Modeunternehmen werden immer interessanter und anspruchsvoller, was für den stationären Handel eine intensivere Pflege der Kundenbeziehungen nach sich zieht (vgl. SDBI.de 2017).

3 Modemarketing

Die weltweit steigende Entwicklung digitaler Marketingmöglichkeiten stellt das Marketing der heutigen Zeit in ein neues Licht. Die Bedürfnisse der Menschen verändern sich konstant, sodass der „Grundgedanke des Marketing – die konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Bedürfnissen des Marktes“ (Bruhn 2010a, 13) umfasst. Folglich geschieht die Marktentwicklung mit rasender Geschwindigkeit, wodurch ein „hybrides Konsumverhalten“ und eine „hohe Wettbewerbsintensität“ entsteht (vgl. Bruhn 2010a, 13). Vor diesem Hintergrund unterstreicht Bruhn das Marketing als „unternehmerische Denkhaltung“ vor, die sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle grundlegender Unternehmensaktivitäten an der „Ausrichtung der Unternehmensleistung am Kundennutzen“ orientiert. Ziel ist es, den Nutzen relevanter Anspruchsgruppen durch Zusatzleistungen zu steigern und somit Wettbewerbsvorteile gegenüber konkurrierender Unternehmen zu schaffen (vgl. Bruhn 2010a, 14).

Im Modemarketing liegt der Fokus auf der Mode. Diese wird definiert als „über einen bestimmten Zeitraum bevorzugte, als zeitgemäß geltende Art, sich zu kleiden“ (Duden 2017) oder auszustatten. Die Mode umfasst alle zeitgemäßen Interessen der Ausrichtung auf bestimmte Geschmäcker oder Stilrichtungen (vgl. Duden 2017).

Die Spezifizierung des Marketings in Verbindung mit der Mode wird als marktorientierte Unternehmensführung sämtlicher Modeunternehmen verstanden, die die Vermarktung der Handelsware umfasst (vgl. Looock 2008, 7), und sich an „absatzmarktorientierten Unternehmenszielen“ (Bruhn 2010a, 14) ausrichtet. Um diese Unternehmensziele zu erreichen liegt der Fokus der Orientierung im Modemarketing auf Wünschen und Bedürfnissen der Endverbraucher (vgl. Bruhn 2010a, 14).

3.1 Strategische Fragen des Modemarketings

Zentrale strategische Fragen im Modemarketing richten sich an verschiedenen Bestandteilen aus. Diese sind in erster Linie die Unternehmensmission, strategischen Ziele, strategische Situationsanalyse, SWOT-Analyse (Begriffserklärungen folgen im weiteren Verlauf des Kapitels) und Strategien für Wachstum und Downsizing. Als Downsizing wird die Restrukturierung eines Betriebes aufgrund von mehrmals auftretenden Problemen bezeichnet (vgl. Kolter/Armstrong/Harris/Piercy 2016, 100). Strategische Fragestellungen hierbei sind:

- In welchem Bereich ist das Unternehmen tätig?
- Wer sind dessen Kunden?
- Was ist der Zweck der Tätigkeit (Aufgaben) des Unternehmens? (vgl. Kolter/Armstrong/Harris/Piercy 2016, 100 f.)

Diese Fragestellungen sollten eine möglichst realistische Unternehmensmission abbilden (vgl. Kolter/Armstrong/Harris/Piercy 2016, 103), um strategische Zielvorgaben umsetzen zu können (vgl. Kolter/Armstrong/Harris/Piercy 2016, 107). Diese werden in der Situationsanalyse durch genaue Betrachtung der Stakeholder (Personen, oder Personengruppen die mit dem Unternehmen in Verbindung stehen wie beispielsweise Lieferanten oder Mitarbeiter (vgl. Eilmann/Behrend/Hübner/Weitlander 2011, 71) spezifiziert. Je umfangreicher in diesem Feld Informationen ermittelt werden, desto präziser können die Ziele definiert werden.

Die Situationsanalyse erfolgt in zwei Schritten. Im ersten Schritt, der externen Analyse, erfolgt die Analyse der makroökonomischen Umwelt, um Fehleinschätzungen zu vermeiden. Der zweite Schritt befasst sich mit der „Wertschöpfungskette“, also mit Logistik, Leistungserstellung, Marketing und Vertrieb (vgl. Kolter/Armstrong/Harris/Piercy 2016, 108 f.).

Die gewonnenen Informationen werden mittels der SWOT-Analyse gefiltert (vgl. Kolter/Armstrong/Harris/Piercy 2016, 112) und anhand dessen, in Frage kommende Mitbewerber auf deren Stärken und Schwächen analysiert. Der englische Begriff SWOT steht für **S**trengths (Stärken), **W**eaknesses (Schwächen), **O**pportunities (Chancen) und **T**hreats (Bedrohungen) eines Unternehmens und soll auf dieser Basis Chancen und Risiken für das eigene Unternehmen herausstellen (vgl. Mefert/Burmann/Kirchgeorg 2015b, 224).

Schlussendlich folgt die Entwicklung geeigneter Wachstums- und Downsizing-Strategien anhand von vier Handlungsfeldern. Je nachdem wie erfolgreich das jeweilige Feld ist, können Strategien über Wachstum oder Verfall (Downsizing) erarbeitet werden. Relevant sind die Kriterien der Marktdurchdringung (bestehender Produkte auf bestehenden Märkten), Produktentwicklung (neuer Produkte auf bestehenden Märkten), Marktentwicklung (bestehender Produkte auf neuen Märkten) und die Diversifikation (neuer Produkte auf neuen Märkten) (vgl. Kolter/Armstrong/Harris/Piercy 2016, 118).

Wichtig in der Definition der Ziele ist es, den Fokus nicht nur auf ökonomische Ziele wie Rendite, Umsatz und Gewinn zu legen, sondern auch psychografische Ziele wie die Stärkung der Kaufabsicht zu berücksichtigen, um ein verändertes Kaufverhalten der Konsumenten zu erreichen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015b, 21).

3.2 Operative Fragen des Modemarketings

Mittels der Instrumente des Marketing-Mix können die erarbeiteten Marketingstrategien nun praktisch umgesetzt werden. Der Marketing-Mix wird definiert durch „4 P“ des Marketing. Diese Instrumente: Product (Produktpolitik), Price (Preispolitik), Place (Distributionspolitik) und Promotion (Kommunikationspolitik) bilden die wichtigsten Elemente um eine Marketingstrategie erfolgreich umzusetzen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015b, 21).

➤ *Product*

In der Produktpolitik werden als Voraussetzung jeder Marktgestaltung Tätigkeiten umgesetzt, die sich auf eine „marktgerechte Gestaltung des Leistungsprogrammes einer Unternehmung beziehen (...)“ (Rennhak/Opresnik 2016, 61). Sowohl die Gesellschaft, als auch der Markt verändern sich mit rasanter Geschwindigkeit, sodass die Ansprüche der Kunden in Verbindung mit dem wachsenden Wettbewerb zusätzliche Leistungen erfordern (vgl. Rennhak/Opresnik 2016, 62 f.), die einen Mehrwert schaffen und die Kundenbindung stärken (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015b, 362). Wichtig ist die Zielsetzung der Produktpolitik in Abhängigkeit der Ausrichtung an den Bedürfnissen der Konsumenten um Wettbewerbsvorteile erwirken zu können (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015b, 364).

➤ *Price*

Ein weiteres Teilinstrument des Marketing-Mix ist die Preispolitik. Hier werden Entscheidungen bezüglich „der Festlegung der Art von Gegenleistungen, die die Kunden für die Inanspruchnahme der Leistung des Unternehmens entrichten“, getroffen (Bruhn 2015b, 165). Bei richtiger Ausführung kann dieses Instrument den Unternehmensgewinn am größten beeinflussen. Gegenstand der Preispolitik ist die Durchsetzung des Preises am Markt mit dem Ziel, Rentabilität und Gewinne zu steigern und die Verbesserung der Wettbewerbsposition zu erwirken (vgl. Bruhn 2014b, 161 f.).

Um dieses Ziel zu erreichen, müssen Entscheidungen über die Produktinnovationen-, variationen- und differenzierungen getroffen werden. Ebenso wichtig ist die Markterschließung beim Eintritt in neue Märkte und die Konkurrenzreaktion. Diese Reaktionen können eine Veränderung des Absatzvolumens und folglich des Marktvolumens aufgrund der Nachfrage bestimmen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015b, 443).

➤ *Place*

Im Bereich der Distributionspolitik, auch Absatzwegpolitik genannt, werden die Absatzwege, Absatzziele, Absatzpartner, Absatzmittler und Absatzhelfer definiert. Dies stellt den Weg dar, auf dem das Produkt an den Konsumenten gelangt (vgl. Rennhak/Opresnik 2016, 133 f., vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015b, 513). Zu diesem Zweck werden mögliche Vertriebskanäle für das jeweilige Produkt analysiert und festgelegt. Dies wird mit der Zeit immer schwieriger, da traditionellen Vertriebskanälen durch die Vertriebsmöglichkeiten und Strukturen im Internet (bzw. durch die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien) immer weniger Bedeutung beigemessen wird (vgl. Bruhn 2015b, 245).

Bevor die Distribution der Produkte gestartet werden kann, muss jedoch eine Vertriebsplanung vorgenommen werden (vgl. Bruhn 2015b, 247). Der Planungsprozess richtet sich hier nach sechs Maßnahmen. Im ersten Schritt erfolgt die Analyse der bisherigen Vertriebssituation und deren zukünftigen Entwicklungen. Wie bei nahezu jeder Situationsanalyse im Marketing folgt die Auswertung der Chancen und Risiken mittels einer SWOT-Analyse. Aufgrund dieser Prognosen kann die Festlegung der Vertriebsziele auf ökonomischer und psychografischer Basis erfolgen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008a, 561 f.). Als Orientierungskriterium wird in Folge dessen die Vertriebsstrategie, sowie die Festlegung des Vertriebsbudgets bestimmt (vgl. Specht/Fritz 2005, 248). Schlussendlich erfolgt die Gestaltung geeigneter Vertriebs- und Logistiksysteme und endet mit der Kontrolle des gesamten Planungsprozesses (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008a, 561 f., vgl. Bruhn 2015b, 249 f.).

➤ *Promotion*

Die Kommunikationspolitik dient im Marketing-Mix als Bindeglied zwischen Produkt-, Preis- und Distributionspolitik und umfasst alle Maßnahmen, die dazu dienen die Zielgruppe über das Produkt zu informieren. Auch in diesem Bereich wird ein detaillierter Planungsprozess - wie in der Distributionspolitik dargestellt - durchlaufen. Ziel ist die Erfüllung definierter Kommunikationsziele (vgl. Rennhak/Opresnik 2016, 97 f.).

4 Markenmanagement und Markenkommunikation

Die Wichtigkeit einer Marke wird vor allem im Modebusiness deutlich. Erst wenn ein gewisser Aktivierungszustand der Marke erreicht ist, und Faszination geboten wird, wird die Marke auch interessant für den Konsumenten. Hierbei spielen Emotionen eine wichtige Rolle, denn nur wenn ein Konsument emotional berührt ist, erlebt die Marke einen Erfolg, kann sich profilieren und eine Markenpräferenz kann entstehen (vgl. Adjouri 2014, 11 f.).

„Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden“ (MarkenG, §3 Abs. 1).

Durch die individuelle Verknüpfung von Signalen der Marke, kann diese für den Konsumenten erlebbar gemacht werden. Ausschlaggebend im Verlaufe dieser Verknüpfung sind die fünf Sinne des Sehens, Riechens, Schmeckens, Hörens und Fühlens. Hierbei werden Bilder und Emotionen seitens der Konsumenten verknüpft, um eine Identifikation zu erreichen (vgl. Esch 2012, 18 f.). Denn laut Esch dienen Marken als „Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die (...) das Wahlverhalten“ durch Identifikation und Differenzierung prägen (Esch 2012, 22).

4.1 Markenidentität und Markenimage

Das System der Marke in der heutigen Zeit stellt ein geschlossenes Vermarktungskonzept dar, das mit Leben gefüllt werden muss, um für den Konsumenten erfahrbar gemacht zu werden und besteht aus zwei wesentlichen Bereichen: Markenidentität und Markenimage (vgl. Esch 2012, 17).

Der Aufbau einer starken Markenidentität zählt als wichtigste Aufgabe eines Unternehmens und bildet die Basis aller strategischen und operativen Markenentscheidungen (vgl. Adjouri 2002, 89). Zentrale Zielgröße auf diesem Gebiet ist der Markenwert, der in der Modebranche einen wichtigen Teil des Unternehmenswertes bildet. Ziel ist es, eine Marke aufzubauen, die interessant und einzigartig ist. Die Markenwerte wieder-

rum bringen zum Ausdruck, was die Marke verkörpert (vgl. Esch 2012, 73 f.). Um die Differenzierung vom Wettbewerb zu ermöglichen, muss die Marke eine starke Markenidentität vertreten. Hierzu dienen (vgl. Linxweiler 2004, 135):

- Kompetenz: Brand Uniqueness (Wer bin ich?)
- Tonalität: Brand Character (Wie bin ich?)
- Benefits/Reason Why: Brand Performance (Was leiste ich?)
- Iconografie/Markenbild: Brand Signals (Wie trete ich auf?)

Das Zusammenspiel dieser Bereiche ermöglicht ein genaueres Bild über die Marke und festigt die Corporate Identity. Die Corporate Identity besteht aus drei wesentlichen Teilen (Corporate Behaviour, Corporate Communication, Corporate Design) und ist eine Strategie die dazu dient, die Richtung des Handelns zu bestimmen und ein gleichbleibendes Bild des Unternehmens herzustellen (vgl. Regenthal 2009, 31). Über die verschiedenen Stufen der Corporate Identity entsteht im Kopf der Stakeholder ein gemeinsames Bild des Unternehmens. Dies ist das Image (vgl. Linxweiler 2004, 95 f.).

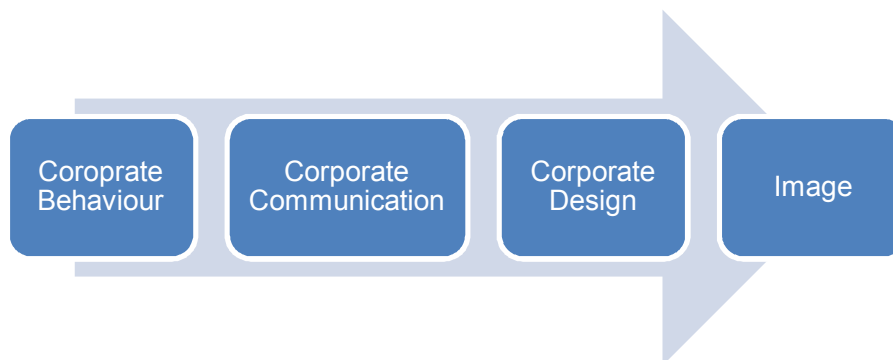


Abbildung 4: Corporate Identity

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Regenthal 2009, 31)

Durch das Selbstbild der Marke (Markenidentität) erfolgt eine Kommunikation des Unternehmens zur relevanten Zielgruppe. Dieser Kommunikationsprozess stellt die Marke selbst als Botschafter heraus (vgl. Adjouri 2008, 89), wodurch seitens der Konsumenten das Markenimage entsteht. (Meffert/Burmann/Koers 2002, 65).

4.2 Markenkommunikation

Die Markenkommunikation „vereint und nutzt (...) Erkenntnisse aus Verhaltenswissenschaft, Neurophysiologie, Marketing- und Kommunikationsforschung zur gezielten Erhöhung der Wirksamkeit aller Instrumente der Markenführung und insbesondere der Markenkommunikation vor dem Hintergrund von Reizdarwinismus und Hyperwettbewerb“ (Munzinger/Musiol 2008, 123).

Mit diesem Zitat verdeutlichen Munzinger und Musiol wie schwierig es ist, eine effektive Markenkommunikation in der heutigen Reizüberflutung durchzusetzen, und sicherzustellen, dass Kommunikationsbotschaften wahrgenommen werden (vgl. Munzinger/Musiol 2008, 123 f.). Vor diesem Hintergrund kann die Markenkommunikation als weitgehende Übermittlung von Informationen gesehen werden, die dazu dienen, Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen spezifischer Zielgruppen den Zielsetzungen gemäß zu steuern (vgl. Bruhn 2014b, 4 f.).

In Deutschland existierten im Jahr 2007 rund 1.250.000 Marken, von denen nur knapp 750.000 aktiv beworben wurden. Beinahe 30 Milliarden Euro wurden in die Kommunikation dieser Marken investiert, wovon ein Großteil des Geldes vergeblich war, da die Werbung nicht wahrgenommen wurde (vgl. Munzinger/Musiol 2008, 7 f.), denn einzig und alleine der Konsument prägt sein Wahlverhalten und entscheidet, welche Botschaften ankommen sollen (vgl. Munzinger/Musiol 2008, 85 f.). Im wachsenden Konkurrenzkampf der Modemärkte können sich nur diejenigen Marken behaupten, die durch eine effiziente Kommunikation interessante und attraktive Markenerlebnisse bieten (vgl. Munzinger/Musiol 2008, 7 f.).

4.2.1 Kommunikationsinstrumente

Auf deutschen Handelsmärkten werden jährlich knapp 45 Mrd. € in die Werbung investiert. Dies stellt Deutschland an zweite Stelle der größten Werbeumsätze Europas (vgl. ZAW 2016).

Im Handlungsfeld der operativen Planung Kommunikationspolitischer Maßnahmen eines Unternehmens gegenüber relevanten Anspruchsgruppen werden alle Kommunikationsinstrumente- und Maßnahmen dieses Unternehmens so eingesetzt, dass eine Interaktion zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppe entstehen kann. Wie die

spezifischen Kommunikationsinstrumente eingesetzt werden und welche verwendet werden hängt vom jeweiligen Unternehmen und dessen Zielsetzung ab (vgl. Bruhn 2015b, 5 f.).

Kommunikationsinstrumente sind laut Steffenhagen als gedankliche Bündelung ähnlicher Kommunikationsaktivitäten definiert (vgl. Steffenhagen 2009, 131) und dienen der Realisierung zuvor definierter Kommunikationsziele eines Unternehmens (vgl. Bruhn 2015b, 361). Um dieses Ziel bestmöglich zu erreichen und im Zuge dessen Streuverluste minimieren zu können ist zunächst eine Auswahl relevanter Kommunikationsinstrumente zu treffen. Diese werden in Abbildung 5 in Klassische- und Nicht-Klassische Kommunikationsinstrumente in Abhängigkeit der Modeindustrie unterteilt.



Abbildung 5: Kommunikationsinstrumente

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn 2015b, 374)

➤ *Klassische Kommunikationsinstrumente*

Im Bereich der klassischen Kommunikation wird direkter Einfluss auf den Konsumenten genommen, um diesen von der kommunizierten Botschaft in gewünschter Form zu informieren (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015b, 586). Hierbei durchlaufen die oben definierten Kommunikationsinstrumente einen Prozess, der durch eine weitreichende Massenkommunikation „Einstellungen und Verhaltensweisen im Sinne der Unternehmensziele“ beim Konsumenten hervorrufen soll und somit diese Unternehmensziele erreicht werden können (vgl. Schweiger/Schrattenecker 2013, 126). In der Printwerbung werden Zeitungen und Zeitschriften als wichtigste „Werbeträger“ (Medium, das die Botschaft trägt) (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015b, 586) differenziert. Da hier eine informierende Wirkung erzielt wird, wird der Fokus auf die „Aktualität der Informationen“ gerichtet (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015b, 589 f.). Auch Anzeigenblätter können in der Modebranche erfolgreich sein, da die Finanzierung durch Werbegelder erfolgt und die Verteilung meist kostenfrei mit großer Reichweite geschieht (vgl. Bruhn 2015b, 175).

Die Werbeträger Radio, Fernsehen, Kino und Internet stellen den zweitgrößten Bereich der klassischen Kommunikationsinstrumente dar (vgl. Bruhn 2015b, 376). Ein Vorteil all dieser Werbeträger (Ausnahme Radio) ist die Möglichkeit der multisensorischen Wahrnehmung auf Grund der „Kombination mehrerer Sinneswahrnehmungen“ (Bielefeld 2011, 53) um den Wiedererkennungswert zu verankern. In Fernsehen, Kino und Internet wird der Vorteil aus „emotionalen Werbeauftritten geschaffen“ um das Image einer Marke zu prägen und im selben Zuge die Markenwelt erlebbar zu machen. Nachteilhaft bei diesem Modell, vor allem in der Modeindustrie, ist der schnell steigende Wettbewerbsdruck konkurrierender Modemarken (vgl. Bruhn 2015b, 376 f.).

In der Außenwerbung kommen Plakate/Poster/Großbildleinwände, Traffic Banner (Werbeplakate auf Bussen oder Straßenbahnen) und City Light Poster vermehrt zum Einsatz. Auch die Verkehrsmittelwerbung fällt in diesen Bereich. Durch diese Maßnahmen kann trotz der Definition einer relevanten Zielgruppe eine breite Masse erreicht werden, ohne dass große Streuverluste generiert werden (vgl. Bruhn 2015b, 415).

➤ *Nicht-Klassische Kommunikationsinstrumente*

Im Bereich der PR wird insbesondere auf die Beziehung zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen eingegangen (vgl. Jefkins 1998, 6). Ziel hierbei ist es, Verständnis

und Vertrauen der Anspruchsgruppen zu gewinnen, ein positives Image zu prägen und die definierte Zielgruppe erhalten zu können. In diesem Sinne soll der „Absatz durch Anerkennung in der Öffentlichkeit“ gefördert werden (vgl. Bruhn 2015b, 416 f.).

Als Verkaufsförderung werden alle Maßnahmen verstanden, die durch zusätzliche Anreize das Kaufverhalten kurzfristig fördern, beispielsweise Sale (kurzfristige Reduzierungen), Sammelaktionen, Treuepunkte, Bonuskarten, Gutscheincodes oder Rabattcoupons (vgl. Folten 2007, 13 f.).

Im Direct Marketing soll in der direkten Ansprache bzw. im direkten Kontakt zum Konsumenten eine Dialog-Basis geschaffen werden, um „Kommunikations- und Vertriebsziele eines Unternehmens zu erreichen“ (Dallmer 2002, 11). Direct-Marketing-Maßnahmen, die im Modebusiness weit verbreitet sind, sind Mailings, Werbebriefe oder Kataloge mit Bestellmöglichkeit (vgl. Bruhn 2015b, 402 f.).

Das Sponsoring kommt immer dann zum Einsatz, wenn Unternehmen mit deren Markennamen als Sponsoren öffentlicher Veranstaltungen oder Projekte oder Institutionen auftreten (vgl. Bruhn 2015b, 428) und „basiert auf dem Prinzip von Leistung (vom Sponsor) und Gegenleistung (vom Gesponserten) (...)“ (FASPO 2017). Als Ziel dient der Wirkungsgrad der Kommunikation, der zur Erreichung kommunikativer Ziele führen soll (vgl. Bruhn 2015b, 428).

Durch die steigende Online-Präsenz der Mode- und Bekleidungsindustrie steigt auch die Wichtigkeit, Bedürfnisse und Verhaltensweisen der Konsumenten zu kennen (vgl. GfK 2017) und durch die persönliche Kommunikation eine fundamentale Kundenbeziehung aufzubauen (vgl. Bruhn 2015b, 444 f.).

Im Eventmarketing soll den Konsumenten durch besondere Erlebnisse eine emotional gestaltete „Inszenierung von temporären Ereignissen“ (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015b, 676) geboten werden, wodurch eine Bindung zur Marke aufgebaut werden kann und folglich die Kommunikationsziele der Erhöhung der Bekanntheit, die Bekanntmachung und Verbreitung des Kommunikationsprojektes und der Imagefaktor erreicht werden können (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015b, 677).

Die Social Media Kommunikation spielt sich online, also im Internet ab. Hier treten Unternehmen über Online-Plattformen mit Konsumenten in Kontakt und tauschen Informationen aus (vgl. Bruhn 2015b, 471 f.). Die wichtigsten Kommunikationsträger der Modebranche sind Blogs (Informationsübermittlung der Produkte eines Modeunternehmens durch einen verfassten Beitrag, der die eigene Meinung enthält), und Plattformen wie Twitter, Instagram, Pinterest und Youtube, worauf in Kapitel 5.2.2 genauer eingegangen wird. Ziel dieser Aktivitäten ist es, die einzelnen Konsumenten mit der Marke zu vernetzen und effektiv an das Unternehmen binden zu können (vgl. Bruhn 2015b, 477).

4.2.2 Kommunikationsziele

Die Zielsetzung ist eine der wichtigsten Entscheidungen in Kommunikationsprozess, denn die definierten Ziele leiten den Prozess der Koordination, Steuerung, Motivation und Kontrolle in der Kommunikationspolitik eines Unternehmens. Dabei nehmen Kommunikations-, Marketing- und Unternehmensziele großen Einfluss aufeinander um letzten Endes die angestrebten Unternehmensziele erreichen zu können. Hierbei sind zwei Arten von Zielen zu unterscheiden. Einerseits stehen die ökonomischen Ziele andererseits die psychografische Ziele einer Marke. Ökonomische Ziele, (Gewinn, Umsatz, Marktanteil und Ertrag betreffend) orientieren sich an psychographischen Zielen, die Aussagen über Bekanntheit, Einstellung, Differenzierung, Kauf- und Wiederkaufabsicht, Informationen und Emotionen treffen (vgl. Bruhn 2015b, 570 f.).

- **Bekanntheit:** Imagebildende Funktion, daher hohe Bekanntheit anstreben und dem Konsumenten fundamentales Grundwissen über die Produkte vermitteln (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015b, 571).
- **Einstellung:** durch eine emotionale Gestaltung die Einstellung des Konsumenten gegenüber der Produkte positiv beeinflussen und das daraus resultierende Image des Unternehmens so einzusetzen, dass eine tatsächliche Kaufabsicht entsteht (vgl. Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2013, 232 f.).
- **Differenzierung:** der Marke vom Wettbewerb durch Präferenz abgrenzen.
- **Kaufabsicht:** wird durch positive Einstellung gegenüber beworbener Produkte beim Konsumenten erzeugt und gefestigt.
- **Wiederkaufabsicht:** Kommunikationspolitische Maßnahmen so ausrichten, dass Konsumenten zu Wiederkauf angeregt werden und „dauerhafte Loyalität aufbauen“ (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015b, 572).

- **Information:** Vermittlung relevanter Produktinformationen „zentraler Eigenschaften“ des beworbenen Produktes zur Bedürfnisbefriedigung der Konsumenten.
- **Emotion:** ein besonderes Erlebnis bieten, dass den Konsumenten auf gesättigten Märkten mit zunehmend ähnlichen Produkten eine emotionale Bindung zum Unternehmen aufbauen lässt (vgl. Kroeber-Riel/Esch 2011, 55 f.).

Diese Darstellung relevanter Kommunikationsziele verdeutlicht, dass sich die Durchführung der Zielsetzung und der operativen Umsetzung an den psychografischen Zielen orientiert. Nur wenn diese erfolgreich erreicht wurden, kann effizient Einfluss auf ökonomische Ziele wie Gewinn-, Umsatz-, Marktanteils- und Ertragssteigerung genommen werden (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015b, 571).

4.2.3 Social Media als Instrument der Markenkommunikation

Als Social Media wird die „Gesamtheit der digitalen Technologien und Medien wie Weblogs, Wikis, soziale Netzwerke u. Ä., über die Nutzerinnen und Nutzer miteinander kommunizieren und Inhalte austauschen können“ definiert (Duden 2017).

Diese Gesamtheit digitaler Technologien setzt sich aus verschiedenen Kanälen bzw. Social-Media-Plattformen zusammen. Die erfolgreichsten und relevantesten für die Modebranche im deutschen Raum sind Instagram, Pinterest, Twitter und Youtube. Diese Plattformen generieren eine enorme Reichweite und bieten durch die Vernetzung tausender Menschen auf nationaler und internationaler Ebene großes Potenzial, in erster Linie als Kommunikationskanal und demzufolge auch als Vertriebskanal. Durch diese Vernetzung ist es den jeweiligen Unternehmen möglich, eine größere Reichweite zu erzielen, einen Mehrverkauf im Online-Shop zu erreichen und folglich Neukunden zu akquirieren (vgl. Kollwe/Keukert 2016, 618 f.).

Die Bildplattform Instagram ist eine sehr erfolgreiche Plattform der sozialen Netzwerke. Im Fokus steht das reine veröffentlichen von Bildern. Die geposteten Bilder können mit dazugehörigen Bildunterschriften (Hashtags) versehen werden und somit einen höheren Platz in den Suchergebnissen erzielen. Dieses Konzept ist sehr erfolgreich. Zahlreiche Modeunternehmen nutzen Instagram längst ähnlich wie Blogs und veröffentlichen täglich neue Bilder der erhältlichen Mode und bieten somit ein bildhaftes Informationsverhalten (vgl. Kollwe/Keukert 2016, 626 f.).

Ähnlich wie bei Instagram, steht auf einer weiteren Plattform Pinterest auch die Präsentation der Bilder im Vordergrund. Diese unterscheidet sich von anderen Plattformen, da meist keine eigenen Bilder veröffentlicht werden, sondern Bilder von anderen Webseiten. Der Originallink wird zur Webseite beigefügt, sodass der Nutzer problemlos durch einen Klick beispielsweise auf die Unternehmens Homepage oder auf den dazugehörigen Online-Shop geleitet wird. Dies bietet großen Handlungsspielraum und einen Vorteil für Unternehmen, die auf mehreren Plattformen mit Pinterest vernetzt sind, da eine größere Masse erreicht werden kann (vgl. Kollwe/Keukert 2016, 629).

Eine weitere Option bietet die Plattformen Twitter. In kurzen und prägnanten Statements, (Tweets), können Menschen offen mit der Online-Welt kommunizieren. Diese Tweets sind auf 140 Zeichen begrenzt. Ziel ist es, möglichst aussagekräftige Tweets zu veröffentlichen. In diesem Sinne bietet Twitter gute Möglichkeiten, um Informationen über Veranstaltungen und Aktionen zu verbreiten. Hierbei ist es üblich, dass der jeweilige Tweet wiederum mit einem Link in den Shop versehen wird, um das Informationsverhalten ausbauen zu können. Da die Plattform sich eher für kurzfristige Aktionen eignet können innerhalb von wenigen Augenblicken Sonderangebote, Aktionen oder Gutscheine verbreitet werden, denn im Fokus soll die Interaktion mit den Benutzern stehen (vgl. Kollwe/Keukert 2016, 630 f.).

Auch YouTube, als zweitgrößte Suchmaschine der Welt – nach Google – bietet eine Schauplatz tausender Videos und Werbefilme und ist dahingehend wichtig, dass Unternehmen ihre Webseiten nicht mit Imagefilmen überfüllen müssen, sondern die Möglichkeit haben, diese extern zu speichern, sodass alle Menschen unbegrenzten Zugriff haben (vgl. Kollwe/Keukert 2016, 633).

Die Entwicklung sozialer Medien der letzten Jahre bietet großes Potenzial. Wenn Nutzer aktiv in den Prozess mit eingebunden werden und sich durch online Kommunikation der Marke verbunden fühlen ist eine Social-Media-Präsenz der Unternehmen nicht nur die Bewerbung derer Produkte, sondern vielmehr eine Zusatzleistung für Konsumenten, die die Möglichkeit bietet, der Marke auf einem anderen Weg zu begegnen. Daher ist es wichtig für den unternehmerischen Erfolg, auf Beiträge, Fragen und Kommentare der Nutzer einzugehen und Interaktion zu zeigen. Nur so können diese auch positiv beeinflusst und als potenzielle Neukunden gewonnen werden (vgl. Kollwe/Keukert 2016, 621 f.).

4.3 Brand Communities

Laut Roskos lebt „Unsere Gesellschaft (...) von Kommunikation“ (Roskos 2012, 11). Dies soll das Phänomen der Menschen verdeutlichen, sich konstant auszutauschen und beschreibt die Brand Community als Markengemeinschaft auf einer Basis wirkender Wechselbeziehung der Endverbraucher mit Fokus auf die Marke (vgl. Muniz/O’Guinn 2001, 412). Ferner kann eine Brand Community als Gruppe spezifiziert werden, die große Verbundenheit zur Marke zeigt und sich mit dieser identifizieren kann (vgl. Belk/Tumbat 2005, 205).

Mit zunehmender Digitalisierung und Online-Präsenz entstehen viele neue Wege für Konsumenten miteinander in Kontakt zu treten und bieten einen festen Standpunkt der Orientierungshilfe. Im Zuge dessen kann das Gefühl entstehen, maßgeblich an der Gestaltung teilhaben zu können. Durch dieses Gemeinschaftsgefühl der Brand Community werden Verbrauchern diese Werte vermittelt. Innerhalb dieser Netzwerke und Verbindungen ist es dem Verbraucher möglich, sich ausgiebig über die Marke auszutauschen (vgl. Fournier/Lee 2009) und eine Interaktion zwischen Verbrauchern auf Basis der „consumer-to-consumer interactions“ (Algesheimer 2004, 8) hervorzurufen. Denn die Gestaltung einer aufregenden und effizienten Brand Community erhöht den Wirkungsgrad einer Marke und ruft ein positives Kaufverhalten beim Konsumenten hervor. Der Konsument will eine Beziehung zur Marke aufbauen, gewissermaßen daran teilhaben und eine Zugehörigkeit entwickeln. Vor diesem Hintergrund orientiert sich eine gute Brand Community nicht an der „Markenreputation“ (Markenbetrachtung), sondern legt den Fokus auf das Verhalten im Leben der Konsumenten, wodurch die Markengemeinschaft gestärkt wird und sich eine positive Auswirkung auf den Erfolg der Marke zeigt (vgl. Fournier/Lee 2009).

Diese Erfolge können insbesondere in Social Media Communities gut umgesetzt werden. Roskos spezifiziert den Menschen als ein „soziales Wesen“ (Roskos 2012, 11) das im sozialen Netz seine Bedürfnisse nach Kommunikation äußern kann. Der wesentliche Erfolgsfaktor in diesem Kommunikationsaustausch liegt darin, dass sich täglich Menschen auf diesen Wegen treffen und miteinander austauschen können. Folglich können neue Wege der Kommunikation entstehen (vgl. Roskos 2012, 11 f.) und eine Basis des Unternehmerischen Erfolgs geschaffen werden (vgl. Fournier/Lee 2009).

5 Shopper Marketing

„Shopper Marketing unterstützt Marken dort, wo klassische Werbung nicht präsent ist und der „letzte Kick“ zum Kaufakt fehlt. Es geht also um die Vorbereitung der Einkaufssituation, die Inszenierung der Marken im Handel sowie die Gestaltung der Kundenbeziehung, die sich idealerweise aus dem Kaufakt ergibt“ (Frey/Hunstiger/Dräger 2011, 29).

Mit diesem Zitat verdeutlicht Frey, dass sich das Shopper Marketing weitgehend mit allen Maßnahmen, die den Point of Sale (PoS), also den Ort an dem der Verkauf zu Stande kommt, auseinandersetzt und somit das Ziel verfolgt, die Aufmerksamkeit der Kunden direkt am PoS zu erlangen (vgl. Czech-Winkelmann 2011, 320). Vor diesem Hintergrund werden im Shopper Marketing Marketingmaßnahmen gezielt angewendet, um das Einkaufsverhalten der Konsumenten am PoS besser steuern zu können (vgl. GS1 Germany 2016), denn der Griff zum Produkt entscheidet über Erfolg oder Niederlage einer Marke (vgl. Frey/Hunstiger/Dräger 2011, 12). Dies ist der Grund, wieso das Shopper Marketing auch als „(...) Bindeglied zwischen Industrie und Handel für eine erfolgreiche Markenführung (...)“ dient (Frey/Hunstiger/Dräger 2011, 31).

5.1 Strategische Markenführung bis an den PoS

Auf den weltweiten Wirtschaftsmärkten herrscht längst ein steigender Überfluss an Materialien für die breite Bevölkerung. Umso wichtiger ist es, in dieser Überflusgesellschaft dem Wettbewerbsdruck zwischen den verschiedenen Handelsorganisationen zu entgehen, und den Fokus auf die eigene Marke zu lenken. Um eine langfristig erfolgreiche Verkaufsförderung erzielen zu können und den Shopper dauerhaft an die Marke zu binden ist es relevant, den Shopper bezüglich Denk- und Handlungsweisen genau zu kennen. Ein aussagekräftiges Auftreten und dauerhafte Präsenz am Point of Sale sind hierbei unabdingbar. Der englische Begriff Point of Sale (PoS), bezeichnet den Ort, an dem sich das Verkaufsgeschäft befindet und der Kunde in direktem Kontakt mit der Ware steht. Exakt an diesem Punkt soll der Kunde angesprochen werden (vgl. Frey/Hunstiger/Dräger 2011, 12).

Insbesondere in der Modebranche stehen Kreativität und strategisches Management in enger Verbindung miteinander. So muss ein Unternehmen überblicken, wie die Marke durch den Konsumenten wahrgenommen wird und was, wieso und wodurch der Kunde

kauft um Kommunikations- und Werbemittel bestmöglich nutzen zu können. Primär in der Modebranche, in der das Angebotsveralten die Nachfrage bei weitem übersteigt, ist eine klare Positionierung der Marke gegenüber der Zielgruppe auf Grund des steigenden Preiswettbewerbs essentiell. Im Zuge dessen muss das emotionale Empfinden der Kunden gegenüber der Marke geweckt werden, um auch zukunftsorientiert mit Handelsunternehmen konkurrieren zu können (vgl. Riedl 2014, 1).

Das strategische Shopper Marketing befasst sich weitgehend mit der Entwicklung, Planung und letztendlich der Umsetzung zuvor definierter Ziele am PoS. Diese langfristig ausgerichtete Marketingplanung schafft eine Basis, um strategische Ziele des Unternehmens abzuleiten und auf diesem Wege eine geeignete Shopper Marketing Strategie zu entwickeln (vgl. OMKT 2017). Zentraler Gesichtspunkt des strategischen Shopper Marketings ist der Shopper im Umfeld des Wettbewerbsdrucks am PoS, der durch eine ansprechende Produktplatzierung auf die jeweiligen Produkte aufmerksam gemacht werden soll und in Folge dessen, durch Kaufanreize einen Grund erhalten dieses Produkt tatsächlich zu kaufen (vgl. Stahlberg 2012, 206 f.).

Um den weiteren Verlauf des strategische Shopper Marketing analysieren zu können, muss nun zuallererst der Shopper vom Konsumenten abgegrenzt werden. „Konsumenten nutzen Produkte – Shopper kaufen ein“ (Frey/Hunstiger/Dräger 2011, 90). Mit dem Begriff Konsument ist der Kunden gemeint, der gezielt ein bestimmtes Produkt kaufen und sich im Vorfeld schon weitläufig darüber informiert hat. Der Shopper hingegen könnte als ein unentschlossener Kunde gesehen werden, der sich direkt am PoS von den Angeboten überzeugen lässt (vgl. Frey/Hunstiger/Dräger 2011, 90). Folglich finden im Shopper Marketing verhaltensbezogene Ansätze eine operative Umsetzung durch strategische Ausrichtung des Marketing (vgl. Frey/Hunstiger/Dräger 2011, 23 f.).

Diese Abgrenzung von Konsument und Shopper ist im Shopper Marketing grundlegend, da nicht das Ziel verfolgt wird, Konsumenten zu erreichen, die sich im Vorfeld ausgiebig über die Produkte informiert haben (vgl. Stahlberg 2012, 206 f.), sondern es geht darum, den PoS in den Mittelpunkt der Handlung zu stellen und den Shopper erst vor Ort zur Kaufentscheidung zu bewegen (vgl. Czech/Winkelmann 2011, 323). Aus diesem Grund ist der ausschlaggebende Faktor für ein erfolgreiches Marketing am PoS, die Ansprache der Kunden und in diesem Sinne deren Verhalten und Wünsche zu kennen (vgl. Frey/Hunstiger/Dräger 2011, 26).

Zentrale Fragestellungen diesbezüglich, womit sich ein Unternehmen intensiv auseinandersetzen muss sind: „Was und warum kauft der Kunde in unserem Unternehmen“ und „Welchen Einfluss nimmt der Händler hierbei auf die Kaufentscheidung des Konsumenten“? (vgl. Frey/Hunstiger/Dräger 2011, 27).

In praktischer Umsetzung wird das strategische Shopper Marketing am PoS als Direktmarketing kommuniziert. Hierbei sollen hohe Streuverluste vermieden, und der Shopper individuell angesprochen werden. Durch diese Ansprechformen bleibt die Werbung nachhaltig im Gedächtnis und erweckt positive Gefühle gegenüber der Marke. So kann ein Wiedererkennungswert geschaffen werden aufgrund dessen Markenbindung und Markentreue bedingt wird (vgl. Marketing Werbung & Akquise Infos 2015).

Eine solche Markenbindung entsteht, wenn ein Endverbraucher über längere Zeit eine emotionale Beziehung zu einer Marke aufbaut (vgl. Breusch 2008, 122). Daher zielt das Shopper Marketing darauf ab, eine möglichst verlässliche und vertrauensvolle Bindung der Kunden durch die Kundenansprache am PoS zu erreichen (vgl. Stracke 2005).

Diese Reflektion verdeutlicht, dass eine verkaufsaktive Präsentation am PoS besonders wichtig ist, da eine imagebildende Funktion für den Händler entsteht (vgl. Folten 2007, 142). Demnach sollte darauf geachtet werden, dass die Wahrnehmung der Kunden begrenzt ist und meist nur die kreativen Aktionen nachhaltig im Gedächtnis bleiben (vgl. Mahn 2013).

5.2 Operatives Shopper Marketing

Im Operativen Shopper Marketing werden taktische Entscheidungen getroffen, die zur Umsetzung der Strategie verhelfen. Ziel hierbei ist es, kurzfristig den Umsatz zu erhöhen und somit den Verkauf der Produkte kurzfristig zu fördern. Im folgenden Kapitel werden die beiden wesentlichen Bereiche des Operativen Shopper Marketings, also Aufmerksamkeitsmanagement und Kommunikationspolitik, behandelt und ein Überblick über deren praktische Anwendung gegeben.

➤ *Kommunikationspolitik*

In der Kommunikationspolitik als Teilbereich des operativen Shopper Marketing, liegt die Relevanz der Kundenansprache im Modebusiness auf der Darstellung verschiedener Maßnahmen wie Concept Shops, City Marketing und der Verkaufsförderung.

Concept Shops

In einem Zeitalter, in dem stationäre Einkaufszentren und ausgeprägte Innenstädte auf digitale Einkaufswelten treffen, ist die Faszination der erlebnisreichen und unterhaltsamen Markenwelten nicht nur in der Textil- und Bekleidungsindustrie ein großer Vorteil. Es herrscht ein breites Angebotsverhalten in allen Preisklassen. Auf gesättigten Märkten mit zunehmend ähnlichen Produkten muss die Marke für den Kunden durch Zusatzwerte wie ausgefallene Erlebnisse, eine phantasievolle Gestaltung und interessante Geschichten erlebbar gemacht werden um im Gedächtnis bleiben zu können (vgl. Wentz-Gahler 2002, 7 f.).

Um die Konsumenten auf emotionaler Ebene ideal ansprechen zu können und an die Marke zu binden, wurde ein erlebnisreiches Konzept „Concept Shop“ entwickelt. Ein Concept Shop stellt eine Erlebniswelt dar, die rein optisch ähnlich wie ein Showroom aufgebaut ist. Die räumliche Gestaltung, sowie die sinnliche Wahrnehmung im Shop sollen eine Atmosphäre für Kunden bieten, die es so noch nicht gibt. Durch die individuelle Präsentation der Produkte und des Shops selbst sollen Geschichten erzählt werden, die erlebbar sind. Ziel ist es, die Shops mit Leben zu füllen und somit eine emotionale Beziehung zwischen Konsumenten und Unternehmen zu erreichen. Anders als im stationären Einzelhandel werden in Concept Shops nur einzelne, ausgewählte Kleidungsstücke präsentiert, um das besondere Erlebnisempfinden im Einkaufsverhalten der Kunden zu garantieren. Die Art und Weise, auf die das Unternehmen mit den Kunden umgeht und seine Wertvorstellungen präsentiert, schafft eine völlig neue Form der Geschäftsbeziehung. Hintergrund dieses Konzeptes ist das Einbeziehen der Kunden in die Unternehmung. Durch Ihr Mitwirken am Geschehen kann eine emotionale Bindung zum Unternehmen aufgebaut werden und demzufolge die Kundenbindung gestärkt werden (vgl. Wentz-Gahler 2002, 11 f.).

Ein Concept Shop soll Aufsehen erregen. Dies geschieht am ehesten durch eine offene und interesseweckende Gestaltung. Da Concept Shops in der Regel nicht über Schaufenster verfügen ist diese Gestaltung ein wichtiges Kriterium. Schaufenster wür-

den die dargestellten Themenwelten nicht verkörpern können, da diese nie die komplette Geschichte enthalten können, sondern nur einen begrenzten Teil (vgl. Wentz-Gahler 2002, 13). Bei der Ladengestaltung haben oftmals Themenwelten großen Einfluss. Diese müssen sorgfältig gewählt werden und stimmig sein, damit ein einheitliches Bild entstehen kann und Bezug zu den Produkten hergestellt werden kann. Meist steht die Themenwelt eng mit der vom Unternehmen festgelegten und kommunizierten Geschichte in Verbindung (vgl. Wentz-Gahler 2002, 140). Eine einzigartige, erlebnisreiche Atmosphäre soll dazu führen, dass die Kunden sich wohl fühlen und sich ganz auf die Geschichte einlassen und in diese neue Welt eintauchen können (vgl. Wentz-Gahler 2002, 13).

Verkaufsförderung

Als Verkaufsförderung (Vkf) werden alle Maßnahmen verstanden, die kurzfristig das Kaufverhalten der Endverbraucher beeinflussen und den Verkauf somit kurzfristig fördern. Da in diesem Bereich der Absatz gefördert wird, ist der Verkauf unmittelbar an den Verkaufszahlen abzulesen. Hierbei handelt es sich um quantitative Daten, wie den Verkauf in den Handel, den Abverkauf aus dem Handel und die Teilnahme an verschiedenen verkaufsfördernden Aktionen (vgl. Folten 2007, 13 f.).

Ein wichtiges Element zur erfolgreichen Vkf ist die Werbung. Beide Elemente sind zwar völlig unterschiedlich in der Ausrichtung ihrer Ziele, sind jedoch für eine erfolgreiche Vkf voneinander abhängig. Werbemaßnahmen zielen darauf ab, durch kreative Konzepte Emotionen zu wecken und somit die Einstellung der Kunden gegenüber den Produkten auf mittel- und langfristige Sicht nachhaltig zu beeinflussen, wohingegen die Vkf kurzfristige Kaufaktionen auslösen soll. Aus diesem Grund ist die Zusammenarbeit der beiden Bereiche unabdingbar und beinhaltet die Vernetzung verschiedener Maßnahmen, die durch eine effektive Verknüpfung untereinander das Wahrnehmungsverhalten der Konsumenten nachhaltig prägen und daraus eine tatsächliche Kaufabsicht abgeleitet werden kann (vgl. Folten 2007, 14).

Der Schlüsselbegriff zu erfolgreichen Vkf ist der Zusatznutzen. Durch eine kreative Vkf wird ein Produkt-Zusatznutzen entwickelt, der den potenziellen Kunden zum Kauf des Produktes anregen soll. Anders als in der Werbung, wo der Produktnutzen ins Licht gestellt wird, wird im Bereich der Vkf nun ein Zusatznutzen herausgestellt (vgl. Folten

2007, 15). Diese Zusatzanreize können vor allem in der Modebranche bei einer erheblichen Vielfalt aller Textilien den Erfolg eines Produktes maßgeblich beeinflussen.

Jede Vkf wendet sich an drei Zielgruppen, die analysiert werden müssen. Der Verkauf in den Handel und der Abverkauf aus dem Handel stellen diese drei Zielgruppen Außendienst, Handel und Verbraucher heraus (vgl. Folten 2007, 18).

Die Aufgaben des Außendienstes eines Unternehmens beziehen sich im Großen und Ganzen auf den Verkauf einer Aktion in den Handel. Wichtig hierbei ist die persönliche Ansprache der Konsumenten durch den Außendienst. Als nächste Zielgruppe wird der Handel analysiert. Der Handel wird als absatzorientiertes Element immer angesprochen und ist dafür zuständig, die geordneten Produkte verkaufsaktiv zu präsentieren. Die letzte Zielgruppe ist der Verbraucher selbst. Eine direkte Kaufaufforderung oft auch in Verbindung mit Gewinnspielen, ist für Verbraucher besonders interessant. Diese Aufforderungen sollten so kurz und prägnant wie möglich ausfallen, denn eine kurze Botschaft wird schneller und besser wahrgenommen, als lange Botschaften, die erst verarbeitet und verstanden werden müssen (vgl. Folten 2007, 18 f.).

Als integraler Bestandteil des Marketing-Mix im Teilbereich der Kommunikationspolitik, kommen durch die Verkaufsförderung in der strategischen Planung und operativen Umsetzung Maßnahmen zu Einsatz, wodurch zuvor definierte Marketing- und Kommunikationsziele erreicht werden (vgl. Fuchs/Unger 1999, 3). Da in dieser Bachelorarbeit primär der Kunde im Fokus steht, folgen nun die wichtigsten verbraucherorientierten Maßnahmen im Modebusiness. Diese umfassen Zusatzleistungen in Form von Gewinnspielen, Wettbewerben, Zugaben/ On-Package-Aktionen, Self-Liquidating-Offers und Geld zurück Garantie (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015b, 672).

Gewinnspiele oder Preisausschreiben sind Aktionen seitens der Händler, die einem speziellen Produkt beigefügt werden. So kann beim Kauf von Sportbekleidung beispielsweise ein Gewinnspiel zur kostenlosen Mitgliedschaft eines Fitnessstudios verlost werden. (vgl. Folten 2007, 83). Aktionen könnten das Vervollständigen des Werbeslogans, Kreuzworträtsel, Produktnamen raten oder Wetten sein (vgl. Folten 2007, 98). Hierbei gilt, je besser die Gewinne, desto stärker kann der Verkauf beeinflusst werden (vgl. Folten 2007, 78).

Im Bereich der Wettbewerbe geht es weniger um das Glück zu gewinnen, als vielmehr um die Qualität der gestarteten Aktion. Eine solche Aktion könnte so aussehen, dass eine Marke ein bestimmtes Produkt (Kleidungsstück) bewirbt, welches in einem Foto perfekt in Szene gesetzt werden soll. Je nach Ausrichtung der Aktion gewinnt das lustigste, innovativste, klassischste oder kreativste Foto diese Challenge (vgl. Folten 2007, 90 f.).

Zugaben oder auch On-Package-Aktionen genannt, dienen dem Zweck der Produktaufwertung, In Folge dessen sollen „kurzfristige Kaufimpulse“ bewirkt und somit der „Kaufreiz verstärkt“ werden. Wichtig ist, dass die Zugabe zum jeweiligen Produkt und der Zielgruppe passt. So kann eine Zugabe beim Kauf eines Bikinis ein passendes Strandtuch oder eine Badetasche sein (vgl. Folten 2007, 122 f.).

Bei Self-Liquidating-Offers handelt es sich um Gegenstände, die während des Aktionszeitraumes passend zum Produkt angeboten werden und im Unterschied zu Zugaben, zum Selbstkostenpreis verkauft werden und eine höhere Wertigkeit haben. Eine oft verwendete Möglichkeit in der Modebranche ist eine dem Produkt beigefügte Heft mit Bestellmöglichkeiten wie z.B der Staubbeutel für Bekleidung und Accessoires der Firmen Louis Vuitton oder Moncler (vgl. Folten 2007, 120).

Die Geld-zurück-Garantie dient dem Zweck, dem Kunden ein ihm noch unbekanntes Produkt näher zu bringen. Vor allem in der Modebranche ist diese Aktion wichtig, da viele Konsumenten auf diesen Bereich setzen um einen Kauf ohne Risiko sichern zu können (vgl. Folten 2007. 119).

Abschließend ist zu sagen, dass jede Aktion im Bereich der Vkf eine gute Idee und eine strukturierte und Umsetzung braucht um den gewünschten Erfolg erzielen zu können.

5.3 Digitales Shopper Marketing (online/offline)

Die Entwicklungen der letzten Jahre im Bereich der Online-Nutzung der Shopper zeigten neue Wege der Informationsbeschaffung und des Konsumverhaltens auf. Die weitgehende Digitalisierung des Handels und die steigende Tendenz der Internet-Nutzung, ermöglicht es Unternehmen, rund um die Uhr in direktem und indirektem Kontakt zu Anspruchsgruppen zu stehen (vgl. Frey/Hunstiger/Dräger 2011, 42).

Sowohl der Pos als auch die klassische Werbung verliert gegenüber der Online-Kommunikation immer mehr an Bedeutung (vgl. Frey/Hunstiger/Dräger 2011, 247 f.). Vor diesem Hintergrund ist es umso wichtiger für die Umsetzung einer erfolgreichen PoS-Marketing-Strategie, den „Online- und Offline-Kanal zu vernetzen“ und auf diesem Weg den Shopper in den Prozess mit einzubeziehen, um den PoS-Kontakt zu erhalten und dennoch die Möglichkeit der Online-Information zu bieten (vgl. Frey/Hunstiger/Dräger 2011, 249).

Durch die Verknüpfung relevanter Kanäle (Cross-Channel) in diesem Bereich, sollen Berührungspunkte zum Shopper entstehen, die eine effektive Ansprache und nachhaltige Bindung bewirken. Folgende Kommunikationskanäle und Anwendungsbereiche der Maßnahmen werden hierbei vernetzt:

- Klassische Werbung: TV, Radio, Print, Außenwerbung
- Dialog-Marketing: Mailing, E-Mail, Postwurf, Call-Center
- Internet: Homepage, Banner, Pop-up's, Suchmaschinen, Communities
- Sales Promotion: On-Pack-Promotion, PoS-Promotion, Teams
- Mobile-Marketing: Mobile Abstimmung, mobile Rücknahme, Funspiele, Klingeltöne, Couponing, Infodienste (vgl. Frey/Hunstiger/Dräger 2011, 250).

Somit wird deutlich, dass die Kaufentscheidung vermehrt nicht mehr an PoS getroffen wird, sondern einem Prozess der Online-Information unterliegt. Wo, bzw. in welchem Kanal schlussendlich gekauft wird, entscheidet sich während des laufenden Prozesses der Informationsgewinnung an Hand der richtigen Angebote (vgl. Frey/Hunstiger/Dräger 2011, 250 f.). Durch E-Coupons (Coupons im Internet als Form der Online-Verkaufsförderung), wird immer öfter der Weg deutlich, Shopper wieder an der PoS zu bringen (vgl. Frey/Hunstiger/Dräger 2011, 254).

Ziel dieser Maßnahmen ist es, die Aktivierung der Nutzer zu erreichen. In diesem Bereich ist wohl die Nutzung der Sozialen Netzwerke als Teilbereich der Online-Kommunikation ausschlaggebend (vgl. Frey/Hunstiger/Dräger 2011, 264). Wie bereits in Kapitel 4.2.3 erläutert, wird deutlich, dass insbesondere in den Sozialen Netzwerken durch die Meinung und Unterstützung anderer Nutzer und Unternehmen großer Einfluss auf das Shoppingverhalten der Endverbraucher genommen werden kann (vgl. Frey/Hunstiger/Dräger 2011, 271 f.).

6 Shopper Marketing im Modebusiness am Beispiel C&A

6.1 Unternehmensvorstellung

Bereits zur Zeit der Industriellen Revolution im 19. Jahrhundert versuchten die Brüder Clemens und August Brenninkmeijer durch den Handel mit Leinenwaren eine neue Innovation zu schaffen. Im Jahr 1841 folgte der Durchbruch. Die Brüder gründeten unter dem Namen C&A-Brenninkmeijer ihr erstes eigenes Leinen- und Baumwollunternehmen in der niederländischen Stadt Sneek. Die Erfolgswelle beeinflusste die ganze Modebranche und schuf einen neuen Markt mit zunehmendem Potenzial, da erstmals auf Konfektionsgrößen eingegangen wurde. Nach erfolgreichen Anfängen wurde im Jahre 1860 das erste Ladengeschäft, das dem der heutigen Zeit ähnelt, eröffnet (vgl. C&A1 2017).

Mit knapp 16.000 Mitarbeitern in 470 Filialen deutschlandweit (vgl. C&A2 2017) konnte C&A in Deutschland 2015 einen Umsatz von 2,862 Mio.€ erzielen (vgl. Statista1 2017). Das Sortiment umfasst zehn Produktlinien für Damen, Herren und Kinder jeden Alters (vgl. C&A3 2017). Eine detaillierte Vorstellung der Produktlinien erfolgt in Kapitel 6.2 *Modemarketing bei C&A*.

6.2 Modemarketing bei C&A

Wie durch Bruhn bereits verdeutlicht, erfolgt auch im Modemarketing die Ausrichtung an den Bedürfnissen des Marktes und der Konsumenten um einen Wettbewerbsvorteil schaffen zu können (vgl. Bruhn 2010a, 13 f.). Diesbezüglich verfolgt C&A von Anfang an neben der sich ständig ändernden Mode ein beständiges Ziel, das sich an den Bedürfnissen der Menschen orientiert: attraktive Qualitätsbekleidung für die ganze Familie, zum fairen Preis. Wettbewerbsvorteile entstehen durch die Inspiration der Mode durch die Vielseitigkeit des täglichen Lebens. Denn je besser die Marke ihre Zielgruppe kennt, desto besser kann diese auch erreicht werden (vgl. C&A3 2017).

C&A richtet sich konsequent nicht nur an „absatzorientierten Umsatzzielen“ (Bruhn 2010a, 14) aus, vielmehr steht der Kunde im Vordergrund. Es ist wichtig, „die Wünsche und Bedürfnisse unserer Kunden zu kennen und darüber hinaus aktiv immer nachhaltige Prozesse zu entwickeln“ (C&A1 2017). Diese Tradition wird seit der Gründung der Marke aufrechterhalten. Durch ständige Optimierung und Weiterentwicklung dieser Eigenschaften kann C&A dem Anspruch der Modebranche gerecht werden. Wie auch

zu Anfangszeiten wird bislang das Ziel verfolgt, „mit viel Sorgfalt und Kreativität (...) den Grundstein für die Zukunft zu legen“, wobei „Menschen und Umwelt im Mittelpunkt“ stehen, um die Modebranche zukünftig führen zu können (C&A1 2017).

Um die strategischen und operativen Fragen des Modemarketings in Kapitel 3.1 und 3.2 nun praktisch verdeutlichen zu können, erfolgt eine Situationsanalyse der Marke C&A. Zunächst wird der Unternehmenszweck der Marke analysiert, um daraus die Unternehmensmission ableiten zu können. Als zentrale Fragestellungen in diesem Bereich gilt es zu klären, worin der Tätigkeitsbereich der Marke liegt, wer die Kunden sind, was der Zweck der Tätigkeit ist und welche Art von Unternehmen vertreten wird (vgl. Kolter/Armstrong/Harris/Piercy 2016, 100 f.)

Tätigkeitsbereich ist die Modebranche. Im Bereich der Kunden spricht C&A mit zehn verschiedenen Produktlinien jeweils andere Zielgruppen an. Welche Zielgruppe in welcher Produktlinie genau angesprochen wird, wird im Laufe der Produktpolitik näher erläutert. Als Zweck der Tätigkeit soll die hochwertige, modische Kleidung zu geringem Preis für jedermann erhältlich sein (vgl. C&A1, 2017).

Arena Analyse

Issues (Themen und Themenfelder die mit Unternehmen oder Zielgruppe zu tun haben): Gesundheits- (Vegan/Vegetarisch) und Schönheitstrend, Produktionsverhältnisse, Corporate Social Responsibility (CSR), Tierschutz, Rohstoffgewinnung, Modetrends.

Stakeholder (Personen und Personengruppen die mit Unternehmen zu tun haben): Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Absatzmittler, Medien, Handel, Wettbewerb, Tierschutzorganisationen, Fashion Blogger, Prominente.

In der folgenden *SWOT-Analyse*, wird die Marke C&A und deren Produkte auf Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken analysiert.

Produktstärken: Qualität, Preis-Leistungsverhältnis, breites Sortiment, Tragekomfort, Nachhaltigkeit/Umweltfreundlichkeit der Rohstoffe.

Produktschwächen: einseitige Mode/ zu wenig Variation in den Produktlinien, fragwürdige Produktion bzw Produktionsländer.

Unternehmensstärken: Kapital, Know-How, hohe Lieferbereitschaft, motivierte/ fähige Mitarbeiter, mitarbeiterfreundlich, vorbildhaftes Nachhaltigkeitsbewusstsein und Vertrau-

enswürdigkeit der Marke (durch Auszeichnungen bestätigt), Marktwachstum durch starke Partnerschaften, kundenorientiert.

Unternehmensschwächen: fragwürdige Produktionsverhältnisse in Bangladesch, Skandale über Unstimmigkeiten in der Führungsebene.

Chancen: Innovation (sinkende Rohstoffpreise), Schönheitstrend (Modebewusstsein wird gestärkt), Gesundheitstrend/Vegan/Vegetarisch (nachhaltige Produkte fördern).

Risiken: steigende Rohstoffkosten, Steuererhöhung, steigende Energiekosten, Kopieren durch den Wettbewerb, Verbraucherschutz, Medien die schlecht berichten.

Durch diese Analysen können nun Ziele der Marke abgeleitet werden. Diese werden in vier Bereiche aufgeteilt.

Ökonomische Ziele:	Psychografische Ziele:
<ul style="list-style-type: none"> • Absatz erhöhen • Umsatz generieren • Gewinn erzielen • Kostensenkung erreichen • Wertschöpfung 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauensaufbau • Kundenbindung erzielen • Präferenz schaffen • Imageaufbau • Bekanntheitsgrad steigern
Operative Ziele:	Programmatische Ziele:
<ul style="list-style-type: none"> • Aktivierung schaffen • Aufmerksamkeit erreichen • Kontaktaufbau erzielen 	<ul style="list-style-type: none"> • Präferenz erreichen • Wertschöpfung generieren • Aufbau von Potenzialen

Abbildung 6: Ziele der Marke C&A

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an C&A1/2/3 2017, Bruhn 2014b, 175 f.)

Um diese strategisch dargestellten Maßnahmen operativ umsetzen zu können, folgt nun die Darstellung der Marke C&A im Marketing-Mix unter Berücksichtigung der 4P's.

Der entscheidende Faktor der Produktpolitik im Mode Business liegt in der zielgruppenspezifischen Ausrichtung der Mode. Wie bereits dargestellt, vertreibt C&A zehn

unterschiedliche Kollektionen. Dabei hat jede C&A Marke ihren eigenen Charakter und dient dazu, nicht nur gut auszusehen, sondern sich auch gut zu fühlen.

Die erste Marke „*Baby Club C&A*“, soll Babys und Kleinkinder vom Neugeborenenalter bis zum 2-3 Lebensjahr mit bequemer Bekleidung versorgen. Wichtig ist, dass die Funktionalität der Kleidung gegeben ist und die gute Qualität zum Ausdruck kommt. Als zweites wird die Marke „*Palomino C&A*“ vorgestellt und bezieht sich auf die Zielgruppe der Kinder im Alter von 2-6 Jahren. Der Fokus liegt hier auf der modisch-funktionalen Kleidung, die sowohl gut aussieht, als auch einen gewissen Tragekomfort für spielende Kinder garantiert. Die nächste Marke „*Here+There C&A*“ soll die Zielgruppe der Kinder im Alter von 7-14 Jahren ansprechen, die schon weitgehen selbst darüber entscheiden, was sie tragen möchten. Hier wird darauf geachtet, dass trotz farbenfroher Gestaltung der Bekleidung Individualität geboten wird.

In der Jugendbekleidung sticht eine Marke besonders heraus. Diese nennt sich „*Clockhouse C&A*“ und wird als der passende Stil zu jeder Laune kommuniziert und ist auf das Modebewusstsein der Jugend ausgerichtet. Da der Fitness- und Gesundheitstrend ein immer größeres Thema wird, darf auch die Marke „*Rodeo C&A*“ nicht fehlen. Diese bietet stylische Sportbekleidung für Damen und Herren und zielt auf sportinteressierte Konsumenten im Alter von ca. 17-35 ab (vgl. C&A3 2017).

Im Bereich der modernen, legeren Mode bietet die Marke „*Canada C&A*“ mit klassischer, zeitloser Mode für Damen und Herren ab ca. 30 Jahren großes Potenzial. Eine ähnlich Zielgruppe wird auch bei „*Yessica C&A*“ vertreten. Diese Marke richtet sich jedoch speziell an unabhängige, selbstbewusste Frauen. Ebenso eine reine Damen-Marke ist „*Your Sixth Sense C&A*“. Mit klassischer Mode im eleganten Stil soll hier eine Zielgruppe von Damen ab ca. 50 Jahren angesprochen werden, die fest im Leben stehen und wissen was sie wollen (vgl. C&A3 2017).

Die letzten beiden Marken richten sich an den Mann. Mit der Marke „*Angelo Litrici C&A*“ soll die lässig-urbane Eleganz des modernen Mannes aufgezeigt werden und zielt somit auf das Alter ab ca. 25 Jahren ab. „*Westbury C&A*“ hingegen ist für den sogenannten „Gentlemen“ konzipiert und erfüllt höchste Modestandards. Auch bei dieser Marke wird die Zielgruppe der Herren ab ca. 25/30 Jahren angepeilt (vgl. C&A3 2017).

In der Preispolitik verfolgt C&A seit Beginn der Marke im Jahr 1841 ein einheitliches und klares Ziel. Die Mode soll zwar eine gute Qualität haben, jedoch soll der Preis

auch gering gehalten werden, um jedem Menschen (egal mit welchem Einkommen) die Möglichkeit zu bieten, exklusive Mode in guter Verarbeitung zu günstigen Preisen erwerben zu können. Somit wird C&A mit allen Kollektionen im Niedrigpreissegment angesiedelt. Die einzelnen Kleidungsstücke weisen ein sehr gutes Preis-Leistungsverhältnis auf, was durch gute Qualität in Verbindung mit ansprechendem, modernem Design und einem geringen Erwerbspreis für Konsumenten ein wichtiges Argument zum Kauf darstellt (vgl. C&A1 2017).

Im Bereich der Distributionspolitik können verschiedene Absatzwege herausgearbeitet werden. Um das Ziel einer erfolgreichen Vertriebspolitik und somit einer besseren Marktausschöpfung zu erreichen, nutzt C&A den Multi-Channel-Vertrieb (Mehrkanalvertrieb) unter Einbezug direkter und indirekter Vertriebskanäle, die in Verbindung gebracht werden (vgl. Bruh 2010a, 258), mit dem Ziel, einen verbesserten Kundenservice und ein flexibleres Einkaufserlebnis erreichen zu können (vgl. C&A5 2017).

Im Offline-Vertrieb steht der PoS im Vordergrund der Handlung. Das Interesse der Kunden wächst stetig. So kann C&A eine tägliche Besucheranzahl von über 2 Mio. Kunden in 1.575 europäischen Filialen verzeichnen (vgl. C&A4 2017). Um die wachsende Nachfrage zu bedienen und die Bedürfnisse der Menschen weitgehend stillen zu können, wird kontinuierlich expandiert. In den Shops (am PoS) setzt C&A auf eine ansprechende und themenrelevante Gestaltung, sowohl der Jahreszeit, als auch der Kollektion entsprechend. Die verschiedenen Produktlinien werden klar getrennt und unterschiedlich – je nach Zielgruppe - präsentiert. Um eine reibungslose Logistik zu garantieren, wird ein Überblick über die Produktverfügbarkeit geschaffen. Dies geschieht mittels der RFID-Etiketten (Radio Frequency Identification) die einem Produkt in Form eines Etikettes beigefügt werden. Auf diesem Weg ist es möglich, das Produkt auf Anhieb im Lager zu finden und dem Konsumenten somit eine schnellere und bessere Auswahl an Farben und Größen bieten zu können (vgl. C&A6 2017).

Ein besonderes Einkaufserlebnis wird durch Flagship-Stores geboten. In diesen Flagship-Stores wird das Markenversprechen der Inspiration durch das tägliche Leben („Inspired by Life“) umgesetzt. Hier soll das Erlebnisshopping durch den Einsatz interessanter Themen in Kombination mit kreativen Designs (im Sinne von Fahrrädern als Kleiderständer oder Umkleiden mit Parkbänken) garantiert werden und den Konsumenten positiv beeinflussen (vgl. C&A5 2017).

Auch im Online-Vertrieb ist die Marke C&A sehr aktiv. Im September 2008 wurde (nach der vermeidlichen Pleite des ersten Online-Shops im Jahr 2000) der erste erfolgreiche

C&A Online-Shop gestartet (vgl. C&A5 2017). Seit dem verzeichnet der Online-Shop einen großen Gewinn, der sich im Jahr 2015 auf 98,6 Mio. € belief und C&A somit im Ranking der Top 100 größten Online-Shops (nach Umsatz) auf Platz 52 stellte (vgl. Statista2 2016).

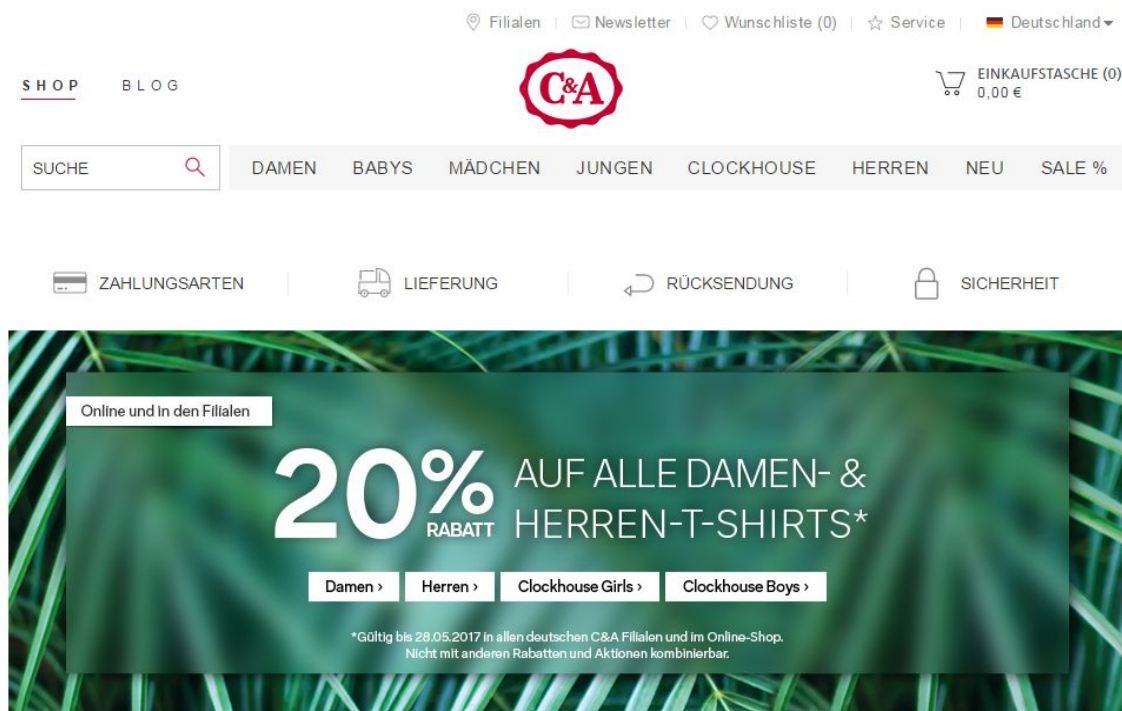


Abbildung 7: C&A Online-Shop

(Quelle: C&A7 2017)

In Abbildung 4 wird der Online-Shop von C&A dargestellt. Der übersichtliche Aufbau ermögliche es Konsumenten problemlos, wichtige Informationen zu finden. Wie in dieser Abbildung schon zu erkennen ist, wird der Online-Vertrieb mit dem Offline-Vertrieb vernetzt, um mehr Aufmerksamkeit erreichen zu können. Die Aktion „20% auf alle Damen- & Herren-T-Shirts“ wird nicht nur online, sondern auch offline am PoS gestartet. Eine weitere Verknüpfung der Vertriebskanäle erfolgt über den C&A Click & Collect Service. Hierbei können Kunden die im Online-Shop bestellten Produkte an eine C&A Filiale ihrer Wahl senden lassen, um auch die Bereitschaft am PoS aufrecht zu erhalten und die Konsumenten taktisch in den Shop zu holen. Der Vorteil bei dieser Aktion liegt darin, dass die online bestellte Ware, innerhalb der angegebenen Rückgabefrist, auch in den Verkaufsgeschäften zurück gegeben werden kann und nicht zurück an den Online-Shop gesendet werden muss (vgl. C&A5 2017).

Die Distributionspolitik von C&A, sowohl online, als auch offline ist sehr kundenorientiert. Den Konsumenten soll ein einzigartiges Einkaufserlebnis ermöglicht und das Einkaufsverhalten an sich weitgehend erleichtert werden. Zu diesem Zweck werden verschiedene Methoden der Zahlungsart (Bar, Rechnung, EC-, Kreditkarte, Gutschein) angeboten. Auch Rücknahme und Umtausch sind sehr kulant. Am PoS wird darauf geachtet, dass eine übersichtliche Gestaltung der Verkaufsfläche den Konsumenten das Einkaufen erleichtert (vgl. C&A6 2017).

Die vorangegangenen Darstellungen der Distributionspolitik bei C&A ermöglichen es, anhand dieser Maßnahmen, Vertriebsziele ableiten zu können. Am wichtigsten sind hierbei die psychologisch-orientierten Vertriebsziele, die ein gutes Vertriebsimage abbilden. Insbesondere am PoS wird eine ausgezeichnete Beratungsleistung erwartet, die durch den Einsatz der RFID-Technologie (derzeit nur in Deutschland, jedoch nach und nach in ganz Europa eingeführt) einen besseren und schnelleren Service ermöglicht. Darüber hinaus soll eine Erhöhung der Kooperationsbereitschaft in allen Bereichen erfolgen. Die versorgungs-orientierten Vertriebsziele beinhalten die Steigerung des Distributionsgrades (es wird konsequent expandiert (vgl. C&A4 2017)), die Senkung der Lieferzeiten und die Erhöhung der Lieferbereitschaft und Lieferzuverlässigkeit (mit Click & Collect mehr Möglichkeiten bieten (vgl. C&A5 2017)). Im Bereich der ökonomisch-orientierten Vertriebsziele sehen die Erhöhung der Absatzmenge (führender Online-Händler auf vertretenen Märkten (vgl. C&A5 2017)), wie auch die Sicherstellung der Deckungsbeiträge und des Preisniveaus und die Senkung der Vertriebs- und Logistikkosten vor (vgl. Bruhn 2010, 245 f., C&A1,2,3,5 2017). Die durch Bruhn aufgezeigten Vertriebsziele, entsprechen laut der entnommenen Aussagen auf der Unternehmenshomepage von C&A den Vertriebszielen der Marke.

In der Kommunikationspolitik steht das gesellschaftliche Bedürfnis nach Individualität im Vordergrund, wodurch eine stärkere Differenzierung erfordert wird (vgl. Focken 2011, 38). Aufgrund dessen ist das Auftrettsverhalten von C&A so gewählt, dass möglichst viele Menschen erreicht werden können. Ein immer gleichbleibendes Image des Unternehmens festigt diese Differenzierung für Endverbraucher. Dies wird am besten verdeutlicht durch das Logo der Marke, dass sich seit Beginn an nicht sehr verändert hat und auch seinen Werten bis in die heutige Zeit treu bleibt (vgl. C&A1,2,3,6 2017).



Abbildung 8: Logo-Evolution von 1841-2016

(Quelle: Design Tagebuch 2016)

Welche Kommunikationskanäle letztendlich zum Einsatz kommen, wird in Kapitel 6.3 *Markenmanagement und Markenkommunikation bei C&A* detailliert dargestellt.

Wie bereits in Kapitel 4.2.2 *Kommunikationsziele* erläutert, finden alle definierten Ziele laut eigenen Angaben des Unternehmens C&A Anwendung.

- **Bekanntheit:** hohe Bekanntheit, weltweit vertreten, festes Produktwissen.
- **Einstellung der Konsumenten:** positive Beeinflussung der Konsumenten durch emotionale Gestaltung des Shoppererlebnisses am PoS und online.
- **Differenzierung:** durch Präferenz.
- **Kaufabsicht:** gefestigt durch aktive Produktpräsentation und fähige Mitarbeiter.
- **Wiederkaufabsicht:** durch Serviceleistungen (Zahlungsflexibilität, Kulanz) und gutes Preis-Leistungs-Verhältnis.
- **Information:** Vermittlung relevanter Produktinformationen durch RFID-Technologie
- **Emotion:** auf erlebnisorientierter Ebene (Flagship-Stores) erzeugen und somit Kunden nachhaltig an die Marke binden (vgl. C&A1,2,3,4,5,6 2017).

6.3 Markenmanagement und Markenkommunikation bei C&A

C&A ist ein erfolgreicher Hersteller von Damen-, Herren- und Kindermode im Niedrigpreissegment. Die Firmenphilosophie „Inspired by Life“ (C&A5 2017) wird mit jeder Kollektion der Produktlinien klar kommuniziert. Ein wichtiger Bereich des unternehmerischen Handelns der Marke C&A ist jedoch die Weiterentwicklung gesetzter Werte, welche als Basis der Aktivitäten der Mitarbeiter dienen. „Sie definieren unsere Geschäftsabläufe, leiten uns bei der Zusammenarbeit mit unseren Partnern und erinnern uns daran, wie wir mit anderen umgehen möchten – mit Kunden und Kollegen über Hersteller und Zulieferer bis hin zu der Welt, in der wir leben“ (C&A8 2017).

Diese Werte beinhalten die Leidenschaft für Kunden, die Verantwortung in allen Bereichen, die gemeinsame Leistung, die Integrität und das beständige Engagement (vgl. C&A8 2017).

Im Bereich der Corporate Social Responsibility (CSR) also der Unternehmerischen Verantwortung engagiert sich C&A sehr. „The clothing we make today is created with tomorrow in mind“ (C&A9 2017). Unter dieser Voraussetzung will C&A durch die Verarbeitung von Biobaumwolle eine positive, zukunftsorientierte Veränderung hervorrufen. Da C&A der weltweit größte Anbieter von Biobaumwolle ist, versucht das Unternehmen positiven Einfluss auf die gesamte Modebranche zu nehmen und mit Vorbildfunktion voran zu gehen, indem C&A durch ihre Stiftung C&A Foundation Organisation versucht, andere Unternehmen zusammenzubringen und so den Biobaumwollmarkt auszuweiten (C&A9 2017): „Imagine a fashion industry that works for every person it touches. Together we can make that happen“ (C&A Foundation 2017).

Die C&A Foundation Organisation ist darauf bedacht, dass:

- Biobauern unter fairen Bedingungen arbeiten und gerecht entlohnt werden
- Gemeinschaften unterstützt und gestärkt werden
- Kein negativer Einfluss auf die Umwelt genommen wird (Schutz der Tierwelt, bessere Wasserqualität und weniger Wasserverbrauch, Schutz der Böden und der Erde durch den Verzicht auf Pestizide)

Das Ziel der Stiftung liegt darin, bis 2020 100% nachhaltige Biobaumwolle zu führen und die derzeitige Zusammenarbeit mit 500 Biobauern auf 7.000 zu erhöhen (vgl. C&A8 2017).

Diese Kompetenz und das soziale Engagement in vielen Bereichen erwirken eine emotionale Bindung bei Konsumenten und sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor auf dem Weg der Markenbindung. Die Werte einer Marke bilden die Basis der Werteebene, die ebenso Fundament der Markenidentität von C&A sind. Um dies nun veranschaulichen zu können, erfolgt die Darstellung der Markenidentität von C&A anhand des Markensteuerrades als Identitätsansatz von Icon Added Value unter Einbezug der Kompetenz, Tonalität, Reason Why/ Benefits und der Iconografie (vgl. Linxweiler 2004, 135 f.).

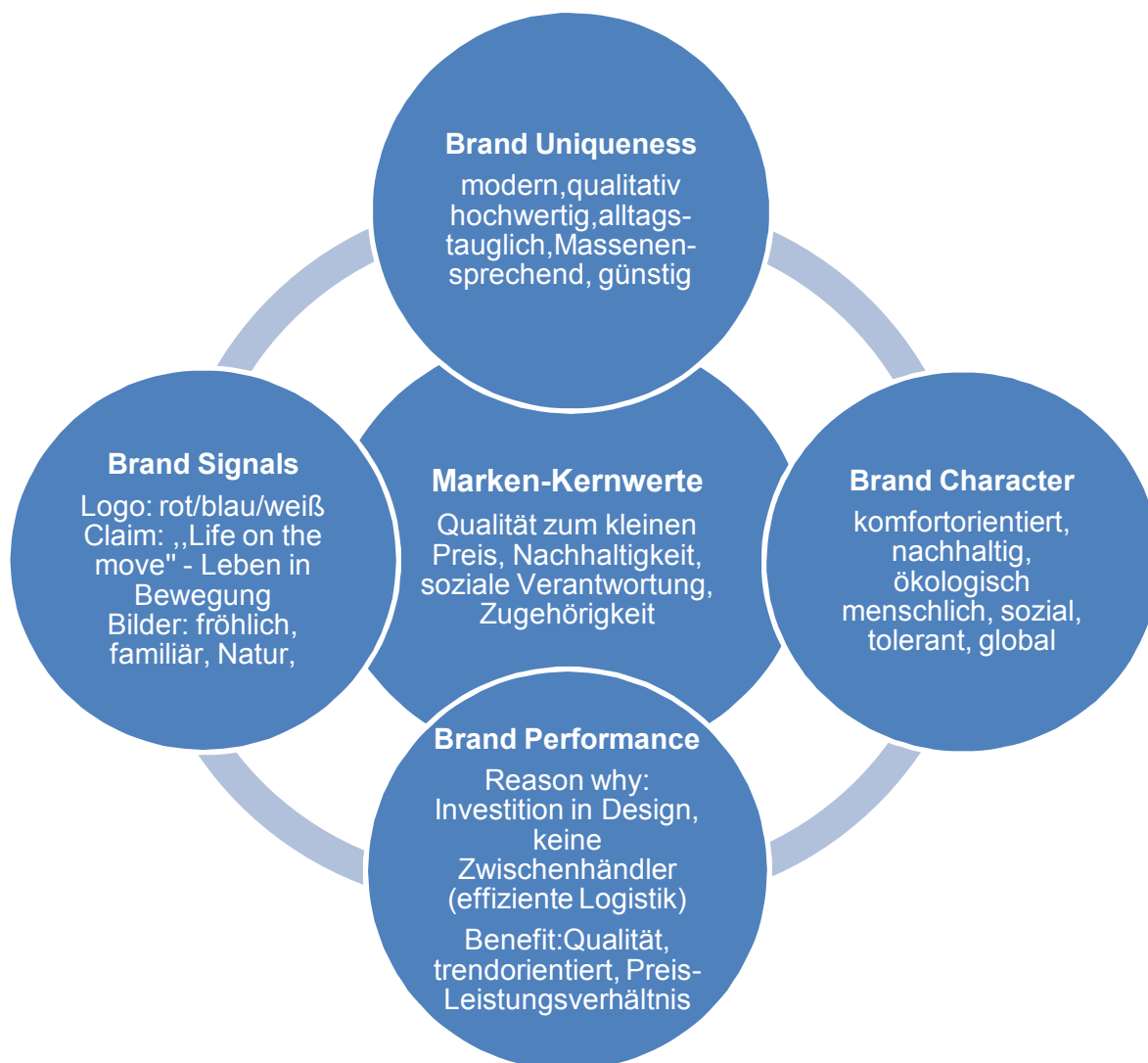


Abbildung 9: Markenkerne C&A

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Linxweiler 2004, 135, Esch 2012, 103 f.)

Nachdem die Werte kommuniziert wurden und die Markenidentität klar ist, kann nun die Markenkommunikation beginnen. Im Bereich der Markenkommunikation unterscheidet C&A zwischen klassischen- und nicht-klassischen Kommunikationsinstrumen-

ten. In Kapitel 4.2. *Kommunikationsinstrumente* wurden die relevanten Kommunikationsinstrumente der Modebranche bereits differenziert. Auch C&A nutzt diese Instrumente. Im Bereich der klassischen Kommunikationsinstrumente kommen vermehrt Printmedien zum Einsatz. Seit über 100 Jahren setzt C&A bewusst auf Zeitungswerbung (vgl. Die Zeitungen 2011). Durch Anzeigen in Zeitungen und Zeitschriften erfolgt eine emotionale Kommunikation von C&A, in der produkt-, preis- und imagebezogene Kommunikationsinstrumente kombiniert und durch die verwendeten Bilder kommuniziert werden. Auch in Tageszeitungen wird oftmals große Werbung gemacht, die sich über mehrere Seiten streckt. Um noch mehr Aufmerksamkeit erzielen zu können, setzt C&A bewusst auf Werbe- und Sendepausen vor großen Kampagnen (vgl. ZMG 2001 1f.). Der aktuelle Katalog „Genau mein Sommer“ verkörpert mit seiner Prêt-à-porter-Mode die neuen Trends der kommenden Saison. Durch die Verwendung spezieller Gutscheine und Rabattcoupons, die nicht nur am PoS, sondern auch im Online-Shop einlösbar sind, wird eine Verknüpfung der Online- und Offline-Medien hergestellt (vgl. C&A8 2017).

Im Bereich der Rundfunk-Medien erfolgt eine effiziente Kommunikation durch Radio- und TV-Werbung. Zwischen Mai und Juni 2014 wurde im Radio die Aktion „WOW Wochenende“ gestartet. Während dieser Aktion wurden jedes Wochenende andere Produkte in den Fokus der Rabattaktion gestellt und erreichte mit dem Slogan „Sie sagen Damenshorts, wir sagen neun Euro. Sie sagen WOW!“ im Radio eine große Werbewirkung, die das Image der Modekette sehr verbesserte (vgl. AudioEffect 2014).

Auch mit dem aktuellen TV-Spot „My kind of summer“ kann große Aufmerksamkeit erzielt werden. Der Spot spielt an einem Strand und bewirbt ausschließlich Bademode. Im Spot wird die Bademode durch Damen, Herren und Kinder präsentiert. Es wird deutlich, dass nicht nur die Mode im Vordergrund steht, sondern auch die Werte der Marke wie Zugehörigkeit, Gemeinschaftsgefühl, soziale Verantwortung und Familienbewusstsein kommuniziert werden (vgl. YouTube C&A 2017).

In der Außenwerbung steht bei C&A die Individualität und Innovation der Werbung im Vordergrund. Zu diesem Zweck wurde für die „WOW-Wochenend-Kampagne“ im Sommer 2014 auf einem besonderen Weg der Außenwerbung geworben. Es wurden große Poster und Plakate auf dicken Pappkarton gedruckt, mit welchen die Mitarbeiter der Filialen durch die Innenstädte gingen und Menschen im Vorbeigehen vor diesen Plakaten fotografierten. Auf diesem Wege wurden die potenziellen Konsumenten direkt in den Prozess der Markenkommunikation mit einbezogen und konnten bei der Entstehung der Werbewirkung maßgeblich teilhaben (vgl. AudioEffect 2014, C&A1,2,6 2017).

Im Bereich der nicht-klassischen Kommunikationsinstrumente kommen vermehrt PR, Verkaufsförderung, Direct Marketing, Sponsoring, persönliche Kommunikation und Eventmarketing zum Einsatz.

In der PR (Öffentlichkeitsarbeit), kündigt C&A an, um bis 2021 ein „robustes Wachstum“ des Modekonzerns erzielen zu können, im Laufe dieser Zeit eine Milliarde € in die Umstrukturierung zu investieren, um zukünftig Umsatzrückgänge vermeiden zu können. Daher soll sowohl in die Marke, als auch in die Kollektionen investiert werden (vgl. Presseportal 2016).

Doch auch das soziale Engagement des Konzerns kann große Erfolge verzeichnen. Im November 2014 stellte die C&A Foundation, 500 deutschen C&A-Filiale jeweils 2.000€ zur Verfügung, um eine soziale Aktion zu unterstützen. Der Gesamtbetrag von mehr als einer Millionen € sollte in der Weihnachtszeit ein Statement setzen, Dankbarkeit und Freude zu zeigen, und sich seiner sozialen Verantwortung zu stellen und denjenigen zu helfen, die Hilfe benötigen (vgl. Pressemitteilung C&A 2014).

In der Verkaufsförderung werden verschiedene Maßnahmen wie zeitlich begrenzte Gutscheine und Rabattcoupons verwendet, oder einzelne Tage ausgewählt, an denen eine bestimmte Filiale auf gewisse Produkte einen prozentualen Nachlass bietet. Auch der „Black Friday“ als Amerikanischer Trend, um die Weihnachtseinkäufe einzuleiten, ist ein beliebter Tag um eine Rabattaktionen durchzuführen und den Verkauf kurzfristig anzuheben. Während dieser Aktion wird zumeist die gesamte Kollektion der Marke um 20% reduziert. Zudem gibt es kleine Geschenkgaben oder Aktionen am PoS, die den Konsumenten nachhaltig im Gedächtnis bleiben und einen Wiederkauf bedingen sollen (vgl. C&A6,7 2017).

Als Direct Marketing wird der Katalog mit Bestellmöglichkeit des Modeunternehmens verstanden. Dieser Katalog enthält nicht nur die neusten Kollektionen der Saison, sondern bietet zudem die Möglichkeit, die Artikel direkt mittels des beigefügten Bestellformulars zu erwerben. Der Katalog wird an die Kunden gesendet und diese haben die Möglichkeit, die beworbenen Produkte direkt kaufen zu können (vgl. C&A6 2017).

Auch im Sponsoring ist C&A sehr aktiv. Als „Official Supplier of Rio 2016 Olympic Games“, stattete C&A die brasilianischen Athleten mit Sportbekleidung auf Grund der langjährigen Geschäftsbeziehung beider Länder aus (vgl. Becker 2014). Auch die Jugend-Awards „Act Now“ in Berlin, wird Ende 2015 von C&A als Hauptsponsor unter-

stützt. Im Rahmen dieser Aktion brachte C&A in Kooperation mit Testimonial Udo Lindenberg eine Tasche heraus, die unter dem Motto „Mach Dein Ding“ steht und sowohl am PoS als auch im Online-Shop vertrieben wurde. Der Erlös kommt einerseits der Sauti Kuu Foundation zugute, andererseits der Udo Lindenberg Stiftung. So konnten mit einem Projekt sogar zwei Organisationen unterstützt werden. Die Motivation dieser Handlung lag darin, junge Menschen zu belohnen, die sich dafür einsetzen, soziale, humanitäre und ökologische Projekte ehrenamtlich zu unterstützen (vgl. Oberschür 2015).

Im Eventmarketing steht im Zuge des letzten Jahres ein großes Event im Vordergrund, das nicht nur Aufmerksamkeit erregte, sondern zudem auch für den guten Zweck arrangiert wurde. Das Event lief unter dem Namen „Get the Party startet“ und stellte 15.000 € bereit, um eine Schule beim Abschlussball zu unterstützen. Dafür mussten die Schüler der jeweiligen Schule, die ausgewählte Filiale im Abendoutfit besuchen und vor der dafür vorgesehenen Wand ein Bild machen, welchen im Anschluss auf der Seite hochgeladen wurde. Gewonnen hat die Schule, die die meisten Bilder hochladen konnte (vgl. The Golden Bun 2016). Im Zuge dieser Aktion wurde deutlich, dass C&A nicht nur nachhaltige Projekte fördert, sondern auch junge Menschen für ihre harte Arbeit belohnen will und einen Ansporn dafür bieten, im Leben etwas zu erreichen.

Auch die sozialen Medien stehen bei C&A als Kommunikationsinstrument an wichtiger Stelle, da die Kommunikation sehr erfolgreich verläuft. Auf dem YouTube Channel der Marke finden sich alle Videos des Unternehmens. Hier wird drauf geachtet, dass nicht nur die Mode im Vordergrund steht, sondern der Fokus auch auf der Nachhaltigkeit und vor allem der Biobaumwolle liegt. Mittels dieser Videos kann C&A seine Werte gut präsentieren und im gleichen Zuge auf die daraus resultierende nachhaltige Mode aufmerksam machen. Der Channel ist durch einen übersichtlichen Aufbau sehr strukturiert gestaltet. Im oberen Bereich lassen sich die Image-Videos der aktuellen Kampagnen finden und im unteren Bereich, Videos mit Tipps und Tricks zur Kombination der Mode und passenden Frisuren, Making-Of Videos der Kampagnen und Shootings und zur unternehmerischen Verantwortung in allen Bereichen (vgl. Youtube C&A 2017).

Die Kommunikation durch Instagram ist ebenso sehr erfolgreich. In diesem Bereich setzt C&A mit schönen und naturverbundenen Bildern auf die natürliche Schönheit der Umwelt und der Models. Zu diesem Zweck werden bewusst keine bekannten Models genommen, sondern Models die eine natürliche Schönheit verkörpern um die Bilder nicht gestellt wirken zu lassen sondern einzigartig und individuell. Auf den geteilten

Bildern soll das alltägliche Leben im Vordergrund stehen, wie es jeder einzelne Tag täglich erlebt. Im Fokus der aktuellen Bilder steht die Bademodenkollektion um die neue Saison einzuleiten. Passend zu dieser Kampagne werden regelmäßig neue Fotos und Videos gepostet, auf denen nicht nur die Mode zu sehen ist, sondern auch Bilder auf denen nur Natur wie Strand, Berge oder das Meer zu sehen ist um die Mode mit der natürlichen Welt in Verbindung zu bringen und den Fokus ebenso auf die Werte zu lenken, um die starken Wurzeln der Marke zu symbolisieren (vgl. Instagram C&A 2017).

Auch auf der Plattform Twitter kommen diese Entwicklungen deutlich zur Geltung. Hier liegt der Fokus jedoch stärker auf der Nachhaltigkeit. Im Gegensatz zur Bilderplattform Instagram werden die Werte der Marke auf Twitter deutlicher kommuniziert um das Nachhaltigkeitsbewusstsein dem Konsumenten zu steigern und diese auch auf Grund der Werte an die Marke zu binden. Denn in der heutigen Zeit sind starke Wurzeln einer Marke mit sozialem Engagement aufgrund der alltäglichen Rahmenbedingungen (Überflusgesellschaft, Flüchtlingskrise, Kriege) wichtiger denn je. Hier kann sich die Marke zu aktuellen Themen äußern und ihre eigene Meinung vertreten (vgl. Twitter C&A 2017).

Allgemein bieten die sozialen Medien große Reichweite der Kommunikationswirkung, da täglich Millionen Menschen über diese Netzwerke miteinander in Kontakt treten und sich über aktuelle Themen austauschen. Neben dem Ziel der Präsentation aktueller Mode ist es für C&A ein wichtiges Anliegen, die Welt durch die kommunizierten Werte und deren CSR ein Stück weit zu verbessern (vgl. C&A8,9 2017).

6.4 Shopper Marketing bei C&A

Im Shopper Marketing steht der PoS im Mittelpunkt. Umso wichtiger ist es, ein emotionales Empfinden beim Konsumenten zu wecken (vgl. Riedl 2014, 1), dessen Wünsche und Bedürfnisse zu kennen um diesem schlussendlich ideal am PoS ansprechen zu können. Welche Erfolgsfaktoren im Bereich der Kundenansprache effizient zum Einsatz kommen, wurde im Verlaufe der Arbeit dargestellt. Nun ist es wichtig, den PoS zu analysieren und Aktionen und Maßnahmen in diesem Handlungsfeld vorzustellen.

Eine Aktion, die großes Aufsehen erregt, ist der Einsatz der Laser Panels im Flagship-Store in Amsterdam. Die Laser Panels (große Tafeln/Bildschirme mit sehr guter Auflösung) soll eine neue Form der Werbung am PoS darstellen und diesen durch Visualisierung der Produkte unterstützen. Die Laser Panels zeigen aktuelle Kollektionen, die

im Laden erhältlich sind und stellen die Produkte durch die individuelle Präsentation der Mode in ein neues Licht. So kann Einfluss auf die Kaufentscheidung der Konsumenten genommen werden, da diese immer öfter nach visualisierten Produkten fragen und durch die Präsentation dieser Laser Panels positiv angesprochen werden. Diese Aktion erhöhte die Verkaufszahlen und konnte stetig mehr Besucher in den Laden holen. Die Laser Panels bei C&A kamen zum Einsatz, um mehr sichtbare Inhalte des Unternehmens zu veranschaulichen und den Konsumenten nicht nur einen Überblick über die Kollektionen zu ermöglichen, sondern im selben Zuge auch Nachrichten des Unternehmens zu kommunizieren (vgl. Digital 2017).

Eine weitere Aktion, um Besucher in die Stores zu holen, stellt die C&A Challenge Roadshow dar. Mit der C&A SnapCube (Fotobox) sollten Kunden in Store ein Bild machen, welches sie mit nach Hause nehmen konnten. Eingesetzt wurde die SnapCube an verschiedenen Tagen und in unterschiedlichen Filialen. Die Reaktion darauf war sehr groß. Innerhalb von 456 Einsatzstunden, konnten 15.379 Fotos von Menschen im Alter von 6-89 Jahren geschossen werden. Das Branding der Fotos mit dem C&A Logo, die positiven Reaktionen und die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter vor Ort konnten die Marke effektiv in den Köpfen der Menschen verankern und die aktive Promotion durch die Aktion vor Ort voran treiben (vgl. SnapCube 2016).

Im Shopper Marketing ist jedoch nicht nur der PoS ausschlaggebend. Im Bereich des Online- und Offline-Shopper-Marketing setzt C&A erfolgreiche Aktionen um, wie die, der 2014 in Brasilien gestarteten Facebook Kampagne. In Rahmen dieser Aktion wurden fünf exklusive Kleidungsstücke im Flagship-Store in Brasilien ausgestellt. Die Besonderheit hierbei war, dass die Kleiderbügel verschlossen waren und sich nur durch eine Zahlenkombination öffnen ließen. Diese Zahlenkombination kam durch die Anzahl der Likes der Kleidungsstücke auf der Facebook-Seite zustande, die zeitgleich auf einem kleinen Bildschirm auf dem Kleiderbügel übertragen wurde, sodass Kunden direkt sehen konnten, ob die Zahlenkombination durch den Like erreicht wurde. Zu gewinnen gab es eine Ausstattung der beworbenen Kollektion. Mittels dieser Verknüpfung der Online- und Offline-Welt konnten laut eigenen Angaben in nur fünf Tagen 99.532 Besuche auf der Homepage mit über 3.000 Likes verzeichnet werden. Auch die Besucheranzahl im Flagship-Store stieg im Zuge dieser Aktion deutlich an (vgl. Youtube C&A, 2017, Berlin Retail 2015).

Unter Berücksichtigung dieser Aktionen wird deutlich, dass C&A nicht nur die Mode präsentieren will, sondern gleichzeitig ein gutes Lebensgefühl vermitteln will.

7 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Die vorliegende Arbeit verdeutlicht, wie sich das Handlungsverhalten der Konsumenten und der Unternehmen in den vergangenen Jahren veränderte. Hervor geht, dass die Anpassung der Werbetätigkeit und der zielgruppenspezifischen Kommunikation immer wichtiger wird.

Im Laufe dieser Arbeit werden Möglichkeiten deutlich, wie das Shopper Marketing die heutigen Einflüsse und Gegebenheiten als Chance wahrnimmt und durch die Verknüpfung der Online- und Offline-Welt positiv umsetzt. Diese Anwendungen und Anpassungen sind beständiger Teil des Shopper Marketings der heutigen Zeit, dessen Fokus auf der Ansprache des Shoppers am PoS liegt. Hierbei werden bewusst Shopper angesprochen, da im Shopper Marketing das Ziel verfolgt wird, Kunden in Shopper zu verwandeln, die sich exakt diesen Richtlinien entziehen und sich im Vorfeld nicht über die Produkte informiert haben, sondern die Kaufentscheidung erst am PoS treffen, da die Einkaufsstätte im Vordergrund steht (vgl. Frey/Hunstiger/Dräger 2011, 12 f., 90).

Um die einleitende Forschungsfrage „was muss getan werden, um den stationären Modeeinzelhandel gegenüber dem Online-Handel erfolgreich zu positionieren und im Zuge dessen den Erfolgsfaktor am Point of Sale (PoS) auszubauen“ zu beantworten, wird das Praxisbeispiel der Modemarke C&A in allen aufgeführten Bereichen analysiert.

	Literatur	Übereinstimmung	Praxis
Modemarketing	Theoretische Erörterung und Darstellung des strategischen Modemarketings anhand der Vorgehensweise in diesem Bereich und der operativen Umsetzung im Bereich der 4 P's des Marketing-Mix (Product, Price, Place, Promotion).	In der Praxis erfolgt die Umsetzung aller theoretisch dargestellten Ansätze (Strategie, Praxis).	Darstellung der strategischen Fragen und Darstellung strategischer Ansätze (Mission, Unternehmenszweck und die operative Umsetzung des Marketing-Mix).

<p>Markenmanagement und Markenkommunikation</p>	<p>Die Darstellung relevanter Kommunikationsinstrumente der Modebranche verdeutlicht die Wichtigkeit dieser Instrumente im Bezug auf die zielgruppenspezifische Werbung. Im Shopper Marketing steht der PoS im Mittelpunkt dieser Tätigkeit. PoS-bezogene Maßnahmen sowohl im Online- als auch im Offline-Shopper Marketing werden dargestellt und die ideale Verknüpfung dieser Instrumente wird taktisch analysiert.</p>	<p>In beiden Bereichen wird auf die zielgruppenspezifische Werbung eingegangen, die in der heutigen Zeit immer wichtiger für den unternehmerischen Erfolg wird. Es kommt zur Geltung, dass beinahe alle im Modebusiness relevanten Kommunikationsinstrumente zum Einsatz kommen und der PoS im Shopper Marketing besonders berücksichtigt wird. Durch die ideale Verknüpfung der Medien (online/offline) kann folglich auch der PoS profitieren und die in der Literatur dargestellten Erfolge einer Multi-Channel-Strategie verzeichnen.</p>	<p>Aufgrund der Tatsache, dass das Shopper Marketing sich weitgehend mit der Einkaufsstätte auseinandersetzt, werden bei C&A viele Maßnahmen in diesem Bereich umgesetzt, die sich einerseits nur auf den PoS konzentrieren, andererseits jedoch die Verknüpfung zwischen Online- und Offline-Medien darstellen. Die Kommunikation erfolgt durch die klassischen- und nicht-klassischen Kommunikationsmittel auf direktem und indirektem Wege.</p>
--	--	---	--

Abbildung 10: Vergleich von Theorie und Praxis

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an erworbene Kenntnisse im Rahmen der Bachelorarbeit)

Aus diesen Erkenntnissen können folgende Erfolgsfaktoren abgeleitet und Handlungsempfehlungen formuliert werden, die in Abbildung 11 dargestellt werden.

Erfolgsfaktoren	Beschreibung der Erfolgsfaktoren	Daraus abzuleitende Handlungsempfehlungen
1. Verknüpfung der Online- und Offline-Medien	<ul style="list-style-type: none"> - Multi-Channel-Strategie - Größere Reichweite - Größere Zielgruppe - Erschließung neuer Zielgruppen - Erfolgsfaktor um Menschen an den PoS zu holen (z.B. durch „Click+Collect-Service“) - Markentreue durch innovative Verknüpfung der Online- und Offline-Medien (Detaillierte Produktinformation im Internet und direkter Kontakt zur Mode in der Einkaufsstätte bedingt ein positives Markenerlebnis und schafft Markentreue) 	<ul style="list-style-type: none"> - Intensivere Betreuung am PoS durch geschultes Personal - Stärker auf neue Kundengruppen eingehen - Segmentierungskriterien auf neuen Märkten anpassen - Kundenservice schulen und optimieren, da häufig Fragen auf neu erschlossenen Gebieten auftreten - Kosteneffizienz einbeziehen - Berücksichtigung der bevorzugten Vertriebs- und Kommunikationskanäle der Konsumenten - Kampagnen- und Marketingplanung stärker auf Multi-Channel-Strategie ausrichten
2. Corporate Social Responsibility (CSR)	<ul style="list-style-type: none"> - Deutschlandweit der größte Hersteller von Bio-baumwolle - Förderung sozialer und gemeinnütziger Projekte - C&A Foundation Stiftung - Konsequente Förderung und Schulung der eigenen Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> - Regelmäßige Berichterstattung und größere Werbung für nachhaltige Produkte - Es wird viel Wert auf das Betriebs- und Arbeitsklima gelegt, dennoch tauchen Berichte über Streit und Unstimmigkeiten der Geschäftsleitung auf.

		<ul style="list-style-type: none"> - Hierzu sollte öffentlich Stellung genommen werden. - Beteiligung an der Aktion „Deutschland rundet auf“ (deutschlandweit können Kunden in teilnehmenden Unternehmen den Preis der gekauften Produkte aufrunden). Der Erlös kommt hilfsbedürftigen Menschen in Deutschland zu Gute. Da C&A sehr sozial engagiert ist, wäre eine Beteiligung an dieser Aktion wünschenswert - Mehr Verantwortung in Wertschöpfungskette legen (Produktbeschaffung, Lieferung, Konsum, Entsorgung) - Markenbotschafter ernennen um das soziale Engagement besser kommunizieren zu können
<p>3. Unternehmenswerte in der Werbung</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Von Anfang an (1841) wird auf die Werte geachtet - Komfortorientiert, menschlich, tolerant, alltagstauglich, massenansprechend - Mitarbeiterfreundliche Unternehmenskultur - Konsequenz an Werten wachsen 	<ul style="list-style-type: none"> - Unternehmensleistung im Bereich der Nachhaltigkeit deutlicher kommunizieren - Aus Profilierungsfeldern der Marke, Verhaltensweisen der Konsumenten ableiten und die Werbung dementsprechend ausrichten

	<ul style="list-style-type: none"> - Erfolg durch Treue und Berücksichtigung dieser Werte in allen Bereichen - Wird durch Werbung kommuniziert - Ausrichtung der Werbung auf Basis der Werte - Qualität und Preis steht im Vordergrund - Naturverbundenheit und Familienzugehörigkeit wird kommuniziert 	<ul style="list-style-type: none"> - Langfristige Ziele der Marke mit allen anderen Zielen verbinden und kommunizieren um mehr Erfolg in der Werbung erreichen zu können - Viel Wert auf Brand-Behaviour legen, da das Verhalten der Mitarbeiter ebenso als Werbung für das Unternehmen dient und im Zuge dessen, Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen - Intensivere Kommunikation der Brandstory in der Werbung, da dies positiv von Konsumenten aufgenommen wird
<p>4. Produkt- und Preispolitik</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sortimentsplanung: viele Kollektionen an unterschiedliche Zielgruppen gerichtet - Gutes Preis-Leistungsverhältnis - Immer gleichbleibender Preis der Mode 	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus mehr auf Modetrends legen und Kollektionen modischer ausrichten (Tragekomfort und Funktion ist in der heutigen modernen Welt nicht mehr der wichtigste Faktor. Die Menschen legen viel mehr Wert auf modische und im Trend liegende Kleidung) - In Sortimentsgestaltung auch limitierte Kollektionen in Kooperation mit Designern aufnehmen - Da so viele Kollektionen existieren könnte es vorteilhaft sein, eine App zu entwickeln, die all die zu

		<p>erwerbenden Kleidungsstücke ordnet und diese auf einen Blick gut zu finden sind. So wäre es möglich, ein individuelles Outfit aus mehreren Produktlinien zusammenzustellen. Passend zu den Suchwünschen der Konsumenten werden regelmäßig neue Kleidungsstücke in den Fokus gestellt und beworben. Um den PoS somit stärker zu bewerben, kann diese Funktion online erfolgen, und im Shop (durch Mitarbeiter, die die gewünschten Kleidungsstücke bereitstellen) umgesetzt werden. So würde auch der PoS besser beworben werden und möglicherweise mehr Mode verkauft werden, da die Konsumenten in direktem Kontakt zu den Produkten stehen und diese ausprobieren können.</p>
--	--	--

Abbildung 11: Erfolgsfaktoren und daraus abzuleitende Handlungsempfehlungen

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an im Rahmen der Bachelorarbeit gewonnene Informationen)

Literaturverzeichnis

Adjouri, N. (2014): Alles was sie über Marken wissen müssen. Leitfaden für das erfolgreiche Management von Marken. Wiesbaden.

Algesheimer, R. (2004): Brand Communities – Begriff, Grundmodell und Implikationen. Wiesbaden.

American Marketing Association (2013): Definition Marketing.
<https://www.ama.org/aboutama/pages/definition-of-marketing.aspx> (13.04.2017).
and Culture. London.

AudioEffekt (2014): Radio lost für den Händler den WOW-Effekt aus?
<http://www.audioeffekt.de/was-bringt-audioeffekt/cases/handel/ca/> (21.05.2017).

Becker, L. (2014): Mittelbayerische. Das Milliarden-Geschäft Olympia.
<http://www.mittelbayerische.de/sport/olympische-spiele/2016/topnews/das-milliarden-geschaeft-olympia-23324-art1409051.html> (21.05.2017).

Belk, R. W./Tumbat, G. (2005): The Cult of Macintosh, Consumption, Markets and Culture. London.

Berlin Retail (2015): C&A Brasilien bringt Facebook intelligent an den PoS.
<http://berlinretailtour.de/ca-brasilien-bringt-facebook-intelligent-an-den-pos/>
(21.05.2017).

Bielefeld, K. (2011): Neurowissenschaft und Neuromarketing - was kann die Hirnforschung zur effizienteren Markenführung beitragen? Eine Untersuchung am Beispiel der neuen Eigenmarkenstrategien des Lebensmitteleinzelhandels. Wiesbaden.

Brandz TM (2016): Values by Category. <http://wppbaz.com/charting/19> (21.05.2017).

Breusch, A. (2008): Customer-Equity-Management in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld. Konzeption und empirische Anwendung eines wettbewerbsorientierten Customer-Equity-Modells. Wiesbaden.

Bruhn, M. (2010a): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 10. Aufl. Wiesbaden.

Bruhn, M. (2014b): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 8. Aufl. München.

C&A1 (2017): C&A Geschichte. <https://www.c-and-a.com/de/de/corporate/company/ueber-ca/geschichte/> (17.05.2017).

C&A2 (2017): Filialen. <https://www.c-and-a.com/de/de/corporate/filialsuche/> (17.05.2017).

C&A3 (2017): Marken. <https://www.c-and-a.com/de/de/corporate/company/ueber-ca/marken/> (17.05.2017).

C&A4 (2017): C&A Standorte. <http://www.c-and-a.com/de/de/corporate/company/ueber-ca/filialen/standorte/> (18.05.2017).

C&A5 (2017): C&A Store Concept. <https://www.c-and-a.com/de/de/corporate/company/ueber-ca/filialen/store-konzept/> (18.05.2017).

C&A6 (2017): C&A Kundenservice. <http://www.c-and-a.com/de/de/corporate/company/ueber-ca/filialen/kundenservice/> (19.05.2017).

C&A7 (2017): C&A Online-Shop. <http://www.c-and-a.com/de/de/shop/index.html> (19.05.2017).

C&A8 (2017): Mit Werten wachsen. <https://www.c-and-a.com/de/de/corporate/company/ueber-ca/unsere-werte/> (19.05.2017).

C&A9 (2017): C&A Nachhaltigkeit. <https://www.c-and-a.com/de/de/corporate/company/nachhaltigkeit/> (19.05.2017).

C&A Fondation (2017): C&A Fondation. <http://www.candafoundation.org/> (19.05.2017).

Czech-Winkelmann, S. (2011): Der neue Weg zum Kunden: Vom Trade-Marketing zum Shopper-Marketing. Frankfurt am Main.

Dallmer, H. (2002): Das System des Direct Marketing- Entwicklung und Zukunftsperspektiven. In: Dallmer, H. (Hrsg.): Das Handbuch Direkt Marketing & More. 8. Aufl. Wiesbaden, 11.

Design Tagebuch (2016): C&A Logo-Evolution. <http://www.designtagebuch.de/neuer-look-fuer-das-logo-von-ca/dc-comics-logo-history-2/> (19.05.2017).

Digital (2017): <http://www.contentmanager.de/cms/pim/online-und-offline-handel-erfolgreich-verknuepfen/> (21.05.2017).

Die Zeitungen (2011): C&A punktet mit Sonderwerbform. <http://www.die-zeitungen.de/aktuelles/news/article/news/ca-punktet-mit-sonderwerbform.html> (20.05.2017).

Duden (2017): http://www.duden.de/rechtschreibung/Social_Media (10.04.2017).

Duden (2017): Trend. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Trend> (31.05.2017).

Dutzler, H. (2014): Strategy&.

<https://www.strategyand.pwc.com/de/home/Presse/Pressemitteilungen/pressemitteilung-detail/strukturwandel-in-der-modebranche> (21.04.2017).

Eilmann, S./Behrend, F./Hübner, R./Weitlander, E. (2011): PM technische Kompetenzen. In: Gessler, M. (Hrsg.): Kompetenzbasiertes Projektmanagement. Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement. 4. Auflage. Band 1. Nürnberg, 71.

Esch, F.-R. (2012): Strategie und Technik der Markenführung. 7. Aufl. München.

FASPO (2017): Sponsoring. <http://www.faspo.de/de/sponsoring.html> (13.05.2017).

Focken, R. (2011): Moderne Kommunikation. In: Haar, Alfred (Hrsg.): Erfolgsstrategien der Fashion-Branche. Frankfurt am Main, 38.

Folten, B. (2007): Kreative Verkaufsförderung leicht gemacht. Mit starken Ideen besser Verkaufen. Heidelberg.

- Fournier, S./Lee L. (2009): Marketing. Getting Brand Communities Right. In: Harvard Business Manager 05/2009. (<https://hbr.org/2009/04/getting-brand-communities-right> (13.05.2017)).
- Frey, U. D./Hunstiger, G./Dräger, P. (2011): Shopper – Marketing. Mit Shopper Insights zu effektiver Markenführung bis an den POS. Wiesbaden.
- Fusch, W./Unger F. (1999): Verkaufsförderung. Konzepte und Instrumente im Marketingmix. Wiesbaden.
- GfK (2017): <http://www.gfk.com/de/branchen/fashion-und-lifestyle/fashion-und-lifestyle/> (13.05.2017).
- GS1 Germany (2016). GS1 Solutions - Shopper Marketing: Best-Practice und Benchmarks. <https://www.gs1-germany.de/gs1-solutions/category-management/shopper-marketing/> (08.05.2017).
- Handelsblatt (2016): Flaute im deutschen Textilhandel.
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/umsaetze-im-einzelhandel-flaute-im-deutschen-textilhandel/14761950.html> (21.04.2017).
- Instagram (2017) C&A Instagram. <https://www.instagram.com/ca/> (21.05.2017).
- Jefkins, F. W. (1998): Public Relations. 5. Aufl. London.
- Kollewe, T./Keukert, M. (2016): Praxiswissen E-Commerce. Das Handbuch für den erfolgreichen Online-Shop. Heidelberg.
- Kotler, P./Armstrong, G./Harris, C. Lloyd/Piercy, N. (2016): Grundlagen des Marketing. 6. Aufl. Hallbergmoos.
- Kreutzer, R. (2010): Praxisorientiertes Marketing. Grundlagen-Instrumente-Fallbeispiele. 3 Aufl. Wiesbaden.
- Kroeber-Riel, W./Esch, F. R. (2011): Strategie und Technik der Werbung. In: Diller, H./Köhler R. (Hrsg.): Strategie und Technik der Werbung. 7. Aufl. Stuttgart.

- Kroeber-Riel, W./Gröppel-Klein, A. (2013): Konsumentenverhalten. 10. Aufl. München.
- Linxweiler, R. (2004): Marken-Design. Marken entwickeln, Markenstrategien erfolgreich umsetzen. Wiesbaden.
- Loock, H. (2008): Kollektionsentwicklung in der Bekleidungsbranche unter besonderer Berücksichtigung empirischer Erfolgsfaktoren. In: Zerres, M. (Hrsg.): Hamburger Schriften zur Marketingforschung. Bd 55. München/Mering.
- Mahn, P. (2013): Marktforschung.de.
<https://www.marktforschung.de/hintergruende/fachartikel/marktforschung/das-gesicht-in-der-menge-oder-welche-pos-promotions-wirklich-wahrgenommen-werden/>
(28.03.2017).
- Marken Gesetz: §3 Abs. 1 <https://dejure.org/gesetze/MarkenG/3.html> (21.05.2017).
- Marketing Werbung & Akquise Infos (2015): POS Marketing. <http://www.asem-klworkshop.eu/pos-marketing.html> (22.03.2017).
- Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M. (2008a): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte-Instrumente-Praxisbeispiele. 10. Aufl. Wiesbaden.
- Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M. (2015b): Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte-Instrumente-Praxisbeispiele. 12. Aufl. Wiesbaden.
- Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (2002): Grundlagen der Markenführung. In: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement. Wiesbaden.
- Muniz, A./O'Guinn, T. (2001): Brand Community. In: Journal of Consumer Research. Ausgabe 27/ 2001. 412-432.
- Munzinger, U./Musiol, K. (2008): Markenkommunikation. Wie Marken Zielgruppen erreichen und Begehren auslösen. München.
- Oberschür, R. (2015): Fashion Network. <http://de.fashionnetwork.com/news/C-A-bringt-Lindenberg-Tasche-heraus,570141.html#.WSFPPsmkJE4> (21.05.2017).

- OMKT (2017): Strategisches Marketing. <http://www.omkt.de/strategisches-marketing/> (09.05.2017).
- Potthast, H. (2016): 5 Mega-Trends im Handel 2016 und 2017. <https://blog.potthast-wpg.de/5-mega-trends-im-handel-2016-und-2017> (31.05.2017).
- Pressemitteilung C&A (2014): C&A Aktion Kinderschutz. <http://www.aktionkinderschutz.de/WP/wp-content/uploads/2016/12/CA-Woerth2014.pdf> (21.05.2017).
- Presseportal Textilwirtschaft (2016): C&A geht in die Offensive. <http://www.presseportal.de/pm/55751/3479686> (21.05.2017).
- Regenthal, G. (2009): Profilierung von Identität und Image. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Rennhak, C./Opresnik, M. O. (2016): Marketing: Grundlagen. Heidelberg. Research. Ausgabe 27/ 2001. 412-432. (<https://academic.oup.com/jcr/article-abstract/27/4/412/1810411/Brand-Community>).
- Riedl, H. (2014): Flow-Erleben am Point of Sale. In: Swoboda, Bernhard/Foscht, Thomas (Hrsg.): Eine empirische Untersuchung im stationären Textilhandel. Wiesbaden, 1.
- Roskos, M. (2012): Social Media Communities erfolgreich nutzen. Weinheim.
- Schneider, Daniela/Elzer, Christoph/Schlenkrich, Kay/Quelle, Guido (2015): BDU-ThinkTank. Zukunft der Modewirtschaft. In: BDU 01/2015, 1-4.
- SDBI.de (2017): Die Zukunft hat begonnen – Digitalisierung in der Modewelt. <http://www.sdbi.de/die-zukunft-hat-begonnen-digitalisierung-in-der-modewelt/> (21.04.2017).
- Schrattenecker, Gertraud/Schweiger, Günter (2009): Werbung. Eine Einführung. 7. Aufl. Stuttgart.
- Snapcube (2016): C&A Roadshow. <http://snapcube.de/snapstory-fotobox-roadshow-marketing-cunda-agentur/> (21.05.2017).

Specht, T./Fritz, W. (2005): Distributionsmanagement. In: Diller, H./Köhler, R. (Hrsg.): Edition Marketing. 4. Aufl. Stuttgart.

Stahlberg, M./Ville, M. (2012): (Hrsg.): Shopper Marketing: How to Increase purchase decisions at the point of sales. 2. Aufl. London.

Statista1 (2016): Umsatz von C&A in Deutschland.

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/223665/umfrage/umsatzentwicklung-von-cunda-in-deutschland/> (17.05.2017).

Statista2 (2016): Ranking der Top 100 größten Online-Shops nach Umsatz in Deutschland. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/170530/umfrage/umsatz-der-groessten-online-shops-in-deutschland/> (18.05.2017).

Steffenhagen, H. (2008): Marketing. Eine Einführung. 6. Aufl. Stuttgart.

Stracke, T. (2005): Ecin Technik & Business Magazin. Verkaufsförderung im Internet- auch für Hersteller. <http://www.ecin.de/fachartikel/16469-verkaufsfoerderung-hersteller.html> (26.03.2017).

The Golden Bun (2016): Get the Party startet. <http://thegoldenbun.com/de/2016/03/get-party-started-mit-ca-15-000e-gewinnen-fur-euren-abi-ball/> (21.05.2017).

Twitter (2017): Twitter C&A. https://twitter.com/ca_europe?lang=de (21.05.2017).

Vebu (2017): Die Zukunft isst pflanzlich. <https://vebu.de/news/berlin-fashion-week-2017-vegane-mode/> (21.04.2017).

Wenz-Gahler, I. (2002): Concept Shops. Ladendesign für Erlebnis, Emotion und Erfolg. Leinfeld-Echterdingen.

Winkelmann, P. (2013): Marketing und Vertrieb. Fundamente für marktorientierte Unternehmensführung. 8. Aufl. München.

YouTube C&A (2017): C&A Channel. <https://www.youtube.com/user/candacom> (21.05.2017).

Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft ZAW (2016): Wert der Werbung.

<http://www.zaw.de/zaw/wert-der-werbung/fakten-und-zusammenhaenge/?navid=792160792160> (12.05.2017).

ZMG (2002): Verkauf der Herbstkampagne von C&A. [http://www.die-](http://www.die-zeitugen.de/fileadmin/files/documents/leistungen/case_studies/zm_fallstudie_C_A_herbstkampagne.pdf)

[zeitugen.de/fileadmin/files/documents/leistungen/case_studies/zm_fallstudie_C_A_herbstkampagne.pdf](http://www.die-zeitugen.de/fileadmin/files/documents/leistungen/case_studies/zm_fallstudie_C_A_herbstkampagne.pdf) (20.05.2017).

Zukunftsinstitut (2016): Trends-Grundlagenwissen.

<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/trends-grundlagenwissen/> (01.06.2017).

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.

Karlsruhe, 03.06.2017

Ort, Datum

Vorname Nachname