

PATRICK SIEGFRIED (HG.)

# Marketingkonzepte in der Praxis

Dargestellt an 9 erfolg-  
reichen Unternehmen



## Marketingkonzepte in der Praxis



Patrick Siegfried (Hg.)

## Marketingkonzepte in der Praxis

Dargestellt an 9 erfolgreichen Unternehmen

## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München 2015  
© Thomas Martin Verlagsgesellschaft, München

Umschlagabbildung: © Iculig - Fotolia.com

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urhebergesetzes ohne schriftliche Zustimmung des Verlages ist unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Nachdruck, auch auszugsweise, Reproduktion, Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung sowie Digitalisierung oder Einspeicherung und Verarbeitung auf Tonträgern und in elektronischen Systemen aller Art.

Alle Informationen in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet und geprüft. Weder Autoren noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

e-ISBN (ePDF) 978-3-96091-189-0  
ISBN (Print) 978-3-86924-964-3

Verlagsverzeichnis schickt gern:  
AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München  
Schwanthalerstr. 81  
D-80336 München

[www.avm-verlag.de](http://www.avm-verlag.de)

**Marketingkonzepte in der Praxis**  
**- dargestellt an 9 erfolgreichen Unternehmen -**

**Patrick Siegfried (Hrsg.)**

Diese Fallstudien sind im Rahmen der Vorlesung „Introduction to retailing“ im Sommersemester 2015 von Bachelorstudenten/-innen des 2. Semesters im Studiengang FLRM an der EBC-Hochschule Düsseldorf erarbeitet worden.

Es handelt sich bei diesen Fallstudien um die Marketingkonzepte von Handels-/Industrieunternehmen.

Jede Fallstudie beginnt mit der Beschreibung des Beispielunternehmens, deren Entwicklung und Ausrichtung. Anschließend werden die Marktsituation, sowie die Stärken und Schwächen dargestellt. In einem Fazit werden die Schwerpunkte zusammengefasst und es erfolgt eine Handlungsempfehlung. Abschließende Arbeitsfragen können für eine weitere Bearbeitung von Studenten verwendet werden.

Prof. Dr. Dr. Patrick Siegfried hat mit den jeweiligen Gruppen diese Fallstudien bearbeitet.



	<b>Seite</b>
<b>1 Markenpolitik am Beispiel H&amp;M</b> (Krien, W.)	1
<b>2 Ökologische Produkte in der Bekleidungsindustrie – die Zukunft für Handel und Hersteller oder ein kurzlebiger Trend?</b> (de Jong, L.)	21
<b>3 Marketingstrategien am Fallbeispiel IKEA</b> (Pelzer, M.)	53
<b>4 Marketingkonzept am Fallbeispiel Abercrombie &amp; Fitch</b> (Lochmüller, T.)	75
<b>5 Adidas, der ewig Zweitplatzierte. Möglicherweise ein Problem der Markenpolitik?</b> (Schorn, L.I.)	95
<b>6 Nike Inc. Ist Online-Marketing der Schlüssel für ein erfolgreiches Unternehmen?</b> (Davoodi, N.)	115
<b>7 Serviceleistungen M·A·C – Make-up Art Cosmetics</b> (Schlensok, S.H.)	131
<b>8 Customer Relationship Management von Breuninger</b> (Lyding, A.)	153
<b>9 Wachstumsstrategien und Internationalisierung – Hermés</b> (Yovogan, S.)	169





# **1 Markenpolitik am Beispiel H&M**

(Krien, W.)

## **Inhaltsverzeichnis**

- 1 Einleitung
  - 2 Markenpolitik
    - 2.1 Definition Marke
    - 2.2 Was macht eine Marke erfolgreich?
    - 2.3 Marken-Strategien
    - 2.4 Markenpositionierung
  - 3 Beschreibung des Unternehmens H&M
    - 3.1 Geschichte
    - 3.2 Unternehmenskonzept
    - 3.3 Organisation
  - 4 Der Wettbewerber ZARA
  - 5 SWOT-Analyse H&M
  - 6 Arbeitsfragen
  - 7 Lösungsansätze und Handlungsempfehlung
- Quellenverzeichnis

# 1 Einleitung

Jeder kennt das Label H&M und assoziiert meist günstige Preise und modische Bekleidung damit. „Mode und Qualität zum besten Preis“ ist dementsprechend das Leitbild des Unternehmens.<sup>1</sup>

Die Problematik für jedes Unternehmen besteht darin, sich auf dem Markt richtig zu positionieren, sodass der Kunde von dem Produkt angesprochen wird. Wiederum sollen auch die anspruchsvollen Ziele des Unternehmens erreicht und gesteigert werden. Mit dieser Arbeit soll verdeutlicht werden wie H&M dies, anhand seiner Markenpolitik, umgesetzt hat.

Ziel ist es eine Handlungsempfehlung für H&M anzugeben, die eine Möglichkeit aufzeigt, wie die Marke noch effizienter und erfolgreicher wird.

Zunächst soll die theoretische Grundlage, hier die Markenpolitik, dargestellt werden, um ein Verständnis für die Thematik zu schaffen. Im Weiteren wird das Unternehmen H&M vorgestellt, wobei ein Augenmerk auf die Geschichte, das Unternehmenskonzept und die Organisation, gerichtet wird. So soll ein Überblick über das Unternehmen geschaffen werden. Anschließend wird H&M mit seinem Wettbewerber Zara verglichen um die Unterschiede zwischen beiden Marken aufzuzeigen. Danach folgt die SWOT-Analyse am Unternehmen um die Möglichkeiten aufzuzeigen. Im Weiteren werden Fragestellungen, in Bezug auf das Unternehmen, erarbeitet und Lösungsansätze sowie Handlungsempfehlungen abgegeben.

---

<sup>1</sup> Vgl. <http://about.hm.com/de/About/facts-about-hm/about-hm/business-concept.html#cm-menu>

## 2 Markenpolitik

### 2.1 Definition Marke

In der modernen Betriebswirtschaft findet man kaum einen Begriff um den es so viel Verwirrung gibt also um den Begriff der „Marke“.

Brandmeyer formuliert es so: „Marke ist der Wirtschaftspolis bester Teil. Sie ordnet die Beliebigkeit der Produkte zum Markt und die Ratlosigkeit der Konsumenten zur Kundschaften.“<sup>2</sup>

Im der Sprachwissenschaft wird das Wort Marke zu meist auf den mittelhochdeutschen Begriff „marc“ (Grenze, Grenzlinie), den französischen Begriff „marquer“ (markieren, kenntlich machen), als auch den englischen Begriff „mark“ (Marke, Merkmal, Zeichen) zurückgeführt.<sup>3</sup>

**Rechtliche Markendefinition:** Juristisch gesehen stellt die Marke ein Rechtsgut dar, welches durch Gesetze und Verordnungen geschützt ist. Das bundesdeutsche Recht unterscheidet dabei drei geschützte Begriffe, das „Zeichen“, die „Markenware“ und den „Markenartikel“. Das Zeichen hilft dabei eine Ware oder Dienstleistung von anderen Unternehmensleistungen zu unterscheiden. Den nötigen Schutz erhält es mit Eintragung in das Markenregister beim Patentamt oder durch eine hinreichende Nutzung des Zeichens im geschäftlichen Verkehr (§§3 und 4 Markengesetz). Unter Markenware und Markenartikel werden Erzeugnisse verstanden, welche mit einem kennzeichnenden Merkmal versehen und mit einer entsprechenden Güte am Markt abgesetzt werden (§38a Abs. 2 GWB). Marken sind handelbar, denn die Schutzrechte können auf Zeichen wie Zahlen, Farben, Verpackungen, Bilder oder Hörzeichen übertragen werden. Somit bedarf es auch nicht zwingend das Vorliegen eines Geschäftsbe-

---

<sup>2</sup> Brandmeyer et al. 1995, S.5

<sup>3</sup> Linxweiler 1999, S.51

etriebes um von der Schutzfähigkeit einer Marke Gebrauch zu machen. Marken sind – unabhängig von den unter ihnen geführten Produkten- selbstständige Wirtschaftsgüter.<sup>4</sup>

**Merkmalsbezogene Markendefinition:** In der Betriebswirtschaftslehre ist dies, die am meist verbreitete Definition.

So werden Waren und Dienstleistungen als Marken bezeichnet, wenn sie sich durch bestimmte Kernmerkmale von Nichtmarken unterscheiden.

Zu diesen Kernmerkmalen zählen neben der Eintragung in das Markenregister vor allem der Herkunftsnachweis, die Qualitätsgarantie, die besondere Verkehrsgeltung, ein hinreichend großer Verbreitungsgrad (Ubiquität) sowie ein ausreichend ausgeprägtes Image.<sup>5</sup>

**Kommunikationswissenschaftliche Markendefinition:** Die Marke erzielt ihren Mehrwert nicht allein von den Aktivitäten des Herstellers, sondern auch aus der Verwendung und Anerkennung des Kunden. Also kommuniziert nicht allein die Werbung um die Marke eine Aussage sondern auch die Art seiner Verwendung.<sup>6</sup>

**Kultursoziologische Markendefinition:** „Marken transportieren immer auch eine kulturelle Botschaft und besitzen eine soziale Dimension. Sie produzieren eine soziale Stabilität und formen große Menschenmengen organisch zu Kundschaft“<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. Herrmann 1999, S.35ff.

<sup>5</sup> Vgl. Meffert 1998, S.784

<sup>6</sup> Vgl. Pförtsch 2005, S.56

<sup>7</sup> Pförtsch, 2005,S.56

Heute ist die nachhaltigste Marketingleistung eines Unternehmens, eine Marke einzuführen und zu erhalten, denn die Marke soll das Bestehen eines Unternehmens am relativen Markt ausbauen und sichern.<sup>8</sup>

Es gibt zahlreiche weitere Markendefinitionen aus verschiedenen Perspektiven, jedoch sind diese vier die relevantesten für diese Arbeit.

## **2.2 Was macht eine Marke erfolgreich?**

Jede Marke muss individuell betrachtet werden, doch gibt es erkennbare Überschneidungen der Eigenschaften sowie Grundlagen und Regeln, welche den Erfolg bei allen Marken ausmachen.<sup>9</sup>

Schneider/Kahn/Zehnhäuser/Haring, drücken es wie folgt aus: „Um mit integraler Markenführung erfolgreich Markenwert zu schaffen, benötigt das verantwortliche Management ein tiefes Verständnis über Wesen und Funktion der Marke und über ihre Bedeutung für die Käufer. Diese Erwartungen müssen dann konstant und dauerhaft erfüllt werden.“<sup>10</sup>

Dem zu Folge sind drei Dinge notwendig um eine Marke erfolgreich zu machen, welche nun genauer betrachtet werden:

### **Verständnis für die Funktion der Marke**

Die Verlässlichkeit der Kernfunktionen einer Marke, gilt es immer zu beachten. Es gibt aber viele Wege, wie eine Marke an Verlässlichkeit und Vorhersagbarkeit verlieren kann:

- Nicht markenadäquate Werbung, es werden übertriebene Erwartungen beim Käufer erzeugt, die nicht erfüllt werden können.

---

<sup>8</sup> Vgl. Pförtsch 2005, S.56

<sup>9</sup> Adjouri, 2004, S.22

<sup>10</sup> Schneider, 2003, S.242

- Vernachlässigung der Qualität der Produkte oder Dienstleistungen, so werden die bestehenden Erwartungen der Abnehmer enttäuscht.
- Immer neue Produkte, die Käufer der bestehenden Produkte werden verwirrt und verunsichert.
- Wechselnde Kommunikationskampagnen, die Konsumenten werden über das Versprechen der Marke im Unklaren gelassen.

## **Verständnis, wie die Käufer die Marke empfinden und was sie Ihnen bedeutet**

Die Erwartungen der Käufer an eine Marke, hängen davon ab wie sie die Marke empfinden und was sie Ihnen bedeutet. Das muss der Markenführung bekannt sein, da sie ansonsten die Verlässlichkeit der Marke nicht gewährleisten können. Ein wichtiger Bereich ist dabei das Marken-Controlling, es liefert wichtige Informationen, die dann mit den in den Markenstatuten festgeschriebenen Zielwerten verglichen werden können. Ein wichtiger Faktor sind auch die Veränderungen und Trends außerhalb der betroffenen Branche, denn diese beeinflussen ebenfalls die Erwartungen der Käufer. Ein Beispiel dafür wäre, der Trend nach immer besserem Kundenservice.

## **Unbedingtes Erfüllen der Erwartungen**

Es ist natürlich verkaufsfördernd, wenn man den potenziellen Käufern weitreichende Versprechungen macht. Dabei darf man aber nicht vergessen, dass solche Versprechungen – dazu gehören auch einmalige Aktionen- Erwartungen kreieren, die dann kaum wieder zum Verschwinden gebracht werden können. Werden diese Erwartungen dann wieder enttäuscht, zahlt man zumeist mit der Glaubwürdigkeit der Marke dafür. Eine Überwachung der für die Glaubwürdigkeit relevanten Maßnahmen, ist daher eine wichtige Aufgabe der Markenfüh-

rung. Sollten Erwartungsdiskrepanzen auftauchen, muss die Markenführung in der Lag sein, sofortige Gegenmaßnahmen einzuleiten.<sup>11</sup>

## **2.3 Marken-Strategien**

Die Basis der Marken-Strategie eines Unternehmens bildet die vorhergehende Analyse der Marke. Diese liefert die notwendigen Informationen um sich für eine Marken-Strategie zu entscheiden.

Allerdings gibt es viele Strategien in Unternehmen. Die Unternehmensstrategie befasst sich mit der langfristigen Zielsetzung und der Vorgehensweise des gesamten Unternehmens. Häufig werden Marketingstrategien und Marken-Strategien als ein und das Selbe verstanden, der Unterschied ist jedoch, dass sich Marketingstrategien mit markt- und kundenorientierten Aktivitäten beschäftigen und sich dabei auf den Marketing-Mix (Produkt-, Preis-, Distributions-, und Kommunikationspolitik) beziehen. Marken-Strategien dagegen, konzentrieren sich auf den Aufbau und das Management von Marken, dabei richten sich zwar hauptsächlich an den Kunden, aber nicht ausschließlich. Sie grundlegender als Marketingstrategien da sie nicht nur eine interne Relevanz haben (z.B. Gewinnung von Mitarbeitern), sondern sich auch an externe Kreise (z.B. geplante Veräußerung von Marken) wenden.

Es ist auch möglich, dass ein Unternehmen mehrere Marken-Strategien verfolgt, welche nebeneinander existieren. Das ist aber bei dem relevanten Unternehmen H&M nicht der Fall.

Grundsätzlich werden in zwei Marken-Strategien unterschieden: 1. Aufbau der Marke und 2. Management von bestehenden Marken. Hier liegt der Unterschied in der zeitlichen Komponente.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Vgl. Schneider, 2003, S.242ff.



Die häufig genutzten Marken-Strategien sind, der Aufbau einer Dachmarke, Familienmarke oder einer Einzelmarke.

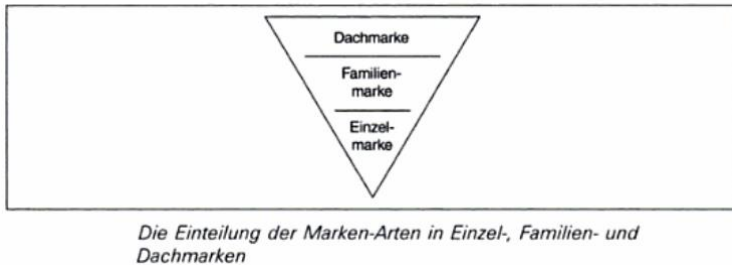


Abb. 1 Einteilung der Marken-Arten

## Die Einzelmarke

Die Einzelmarke ist die Grundlage und stellt den Anfang der Entwicklung einer Marke dar. Fast alle Marken haben mit einem einzelnen Produkt oder Dienstleistung als Marke angefangen. Die Regel ist, dass ein Name gleich eine Marke ist und zwei Namen gleich zwei Marken sind. Man bezieht also eine Marke nur auf ein Produkt oder eine Dienstleistung. Der Vorteil dabei ist, dass jede Marke individuell gestaltet und entwickelt werden kann und so die Kontrolle über die Marke einfacher ist. Der Nachteil ist allerdings, dass Einzelmarken sehr kostenintensiv sind.<sup>13</sup>

## Die Familienmarke

Wie in Abb.1 zu sehen stellt die Familienmarke die zweite Ebene dar. Ähnliche Leistungen aus einer Kategorie werden unter einem Marken-Namen vereint. Die Produkte und Dienstleistungen stellen eine Weiterentwicklung dar und sind so-

<sup>12</sup> Adjouri, 2004, S.113f

<sup>13</sup> Vgl. Adjouri, 2004, S.123

mit miteinander verwandt. Es steht also ein Name für mehrere Produkte bzw. Dienstleistungen.<sup>14</sup>

Die Familienmarke findet im Industriegüterbereich kaum Anwendung. Sie ist auch weniger gut geeignet um den Nachfragern Zuverlässigkeit, Qualität, Leistungsfähigkeit und Kompetenz zu signalisieren.<sup>15</sup>

## **Die Dachmarke**

Die Dachmarkenstrategie ist die anspruchsvollste und komplexeste Form des Marken-Managements. Das bedeutet, es gibt mehrere Einzel- und/oder Familienmarken. Meist ist die Dachmarke gleichzeitig das Unternehmen, welches über ein großes Portfolio verschiedener Marken verfügt. Beispiele dafür sind Beiersdorf und P&G.<sup>16</sup>

## **2.4 Markenpositionierung**

Wichtig für den Aufbau einer Marke ist es ein Einsatzgebiet zu bestimmen, so dass sie innerhalb des Kernmarktes einen erfolgversprechenden Platz einnimmt. Es bedeutet also eine aktive Einordnung und Verankerung einer Marke in das Marktgefüge. Zuerst muss ein geeigneter Standort gefunden werden, sodass sich die Marke gut präsentieren und entwickeln kann. Dafür ist eine Analyse des Marktes und der Konkurrenz unabdingbar. Wichtig ist, dass die Positionierung schon vor der Marke schon vor der Kreation der Marke geschieht, da Marken-Name und -image auf den Zielmarkt angepasst werden müssen.

---

<sup>14</sup> Vgl. Adjouri, 2004, S.124 f

<sup>15</sup> Vgl. Pförtsch, 2005, S.115

<sup>16</sup> Vgl. Adjouri, 2004, S.125

## **3 Beschreibung des Unternehmens H&M**

### **3.1 Geschichte**

Hennes & Mauritz oder kurz H&M, ist ein schwedischer Bekleidungsfilialist und wurde 1947 von Erling Persson in Västerås, Schweden, unter dem Namen Hennes, gegründet. Zu Beginn wurde lediglich Damenbekleidung verkauft, bis Persson 1968 den Jagd- und Angelausstatter Mauritz kauft. So kamen Herren- und Kinderbekleidung hinzu und der Marken-Name änderte sich in Hennes &Mauritz. Das Unternehmen ist an der Stockholmer Börse notiert und wird bis heute von der Familie Persson kontrolliert, sie halten 36% des Aktienkapitals und besitzen 69% der Stimmrechte. Die H&M-Gruppe bietet heute Mode unter den Markennamen H&M, COS, Monki, Weekday, Cheap Monday und & Other Stories an.

In den 1980ern tritt H&M in den deutschen und niederländischen Markt ein und positioniert sich als Anbieter für junge Mode. In den 1990er Jahren expandiert H&M stark in Europa und sie beginnen neben den Zeitungsanzeigen, mit Plakatwerbung mit bekannten Models. 1998 startet das Unternehmen mit seinem Online-Handel. 2000 steigen sie dann auch in den amerikanischen Markt ein. Ab 2004 beginnt das Unternehmen mit namenhaften Designern zusammenzuarbeiten, zunächst mit Karl Lagerfeld und gefolgt von Kooperationen mit z.B. Stella McCartney, Roberto Cavalli oder Alexander Wang. So machten sie Designer-Mode für jedermann erreich- und bezahlbar. Die erste Filiale im asiatische Markt wurde 2007, in Hongkong eröffnet. Im selben Jahr wurde der Concept Store COS eingeführt. Gleichzeitig wird der Online-Handel in Deutschland und Österreich stark ausgebaut. Im folgenden Jahr wird das erste Geschäft in Japan eröffnet und die H&M-Group kauft das Modeunternehmen FaBric Scandinavi- en, mit den Marken Monki, Weekday und Cheap Monday. 2009 wird nun auch

nach Russland expandiert und H&M-Home kommt auf den Markt. H&M wird 2010 der weltgrößte Verbraucher von Bio-Baumwolle und baut seinen Einsatz von nachhaltigen Materialien weiter aus. Mittlerweile ist die H&M-Group auf jedem Kontinent vertreten und expandiert stetig weiter.<sup>17</sup>

### 3.2 Unternehmenskonzept

„Mode und Qualität zum besten Preis“<sup>18</sup> ist das Leitmotiv des Unternehmens. Sie bieten ein breitgefächertes und vielfältiges Angebot um alle Kundengruppen, wie Damen, Herren, Jugendliche und Kinder, abzudecken. Ihr Anspruch ist es inspirierende Mode zu einem unschlagbaren Mehrwert anzubieten, dabei ist Qualität ein zentrales Thema und es wird versucht sie Erwartungen der Kunden stets zu übertreffen. Die besten Preise hält H&M durch:

- Eigene Designer
- Den Verzicht auf Zwischenhändler
- Große Einkaufsvolumina
- Den Einkauf der richtigen Produkte auf den richtigen Märkten
- Effiziente Logistik sowie
- Kostenbewusstsein in allen Teilen der Organisation.

Ein wichtiges Element des Konzeptes ist H&M nun als die nachhaltige Wahl zu etablieren, dazu wird starker Aufwand in allen Bereichen betrieben. H&M produziert nicht in eigenen Fabriken, sie kaufen ihre Waren bei unabhängigen Lieferanten mit denen sie schon lange zusammenarbeiten. Dabei ist es ihnen wichtig eine langfristige Verbesserung für Menschen und Umwelt herbeizuführen.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> <http://about.hm.com/de/About/facts-about-hm/people-and-history/history.html#cm-menu>

<sup>18</sup> Vgl. <http://about.hm.com/de/About/facts-about-hm/about-hm/business-concept.html#cm-menu>

<sup>19</sup> Vgl. <http://about.hm.com/de/About/facts-about-hm/about-hm/business-concept.html#cm-menu>