

BrandTrust  
*Zukunftspapier: Quo vadis,  
Textilbranche?*

*Ist Ihre Modemarke fit  
für die Zukunft?*

**BrandTrust**  
*Zukunftspapier: Quo vadis,  
Textilbranche?*

**INHALT**

Warum es dieses Zukunftspapier braucht	5
Was wir herausgefunden haben	11
Warum Sie mit kluger Markenführung Ihre Zukunft sichern	41
Die Autoren stellen sich vor	44
Lesetipps	47
Literaturverzeichnis	52

*Dieses Papier ist für alle, die  
Folgendes verstehen wollen:*

MARKEN SIND DIE  
ZUKUNFT DER WERTSCHÖPFUNG  
(UND NICHT ZU VERWECHSELN  
MIT EINEM SCHNÖDEN LOGO)

**Sie sind also genau richtig hier, wenn**

- ... Sie den Mut nach vorne besitzen
- ... Sie mehr Geschäftserfolg erzielen wollen
- ... Sie die Erfolgsmuster großer Marken verstehen wollen



*Ist Ihre Modemarke fit für die Zukunft?  
Stellen Sie sich einmal vor,  
wie es sich anfühlt ...*

- wenn Menschen nach Ihren Produkten suchen – obwohl Sie nicht aggressiv werben.
- wenn Sie Ihr Marketingbudget drastisch reduzieren können.
- wenn Ihre Käufer nicht meckern, sondern mit Ihnen arbeiten wollen.
- wenn Sie nicht mehr Sklave des Handels sind, sondern zur Abwechslung dort Ihren Willen durchsetzen können.
- wenn Sie Ihre Kunden verführen, anstatt Ware durch Läden zu schieben.
- wenn Ihre Kunden für Bedeutung bereit sind zu zahlen, statt für Funktionalität.
- wenn Ihre besonderen Werte überzeugen, nicht der Preis.

Das fühlt sich gut an, oder? Mit konsequenter Markenführung könnten Sie all das erreichen. Um Sie zu ermuntern, diesen Weg zu gehen, haben wir dieses Zukunftspapier verfasst.

Der Status quo der Modebranche zeigt: Sie hat Essentielles versäumt und das wird jetzt, in der Corona-Krise, offensichtlich. Viele Unternehmen der Textilbranche leiden an schwacher Markenführung, unternehmerischer Fehlbarkeit und Kurzsichtigkeit. Sie schrecken vor der Investition zurück, die eine Marke erst einmal braucht, bevor sich Erfolge zeigen. Also toben sie sich lieber auf der Produktebene aus und verzichten darauf, eine emotionale Bindung zu den Kunden aufzubauen.

Im FMCG-Markt haben die meisten Unternehmen bereits verstanden, dass Marken für Konsumgüter von unschätzbarem Wert sind. Bei vielen in der Modebranche ist der Groschen noch nicht gefallen.

Wie also sieht dort die Zukunft aus: Kapitulation oder Kampfgeist? Wird es ein Markensterben geben oder entstehen neue Chancen? Fest steht: Wenn nichts geschieht, bleiben die oben geschilderten Szenarien für viele nur ein Traum.

Um Perspektiven für die Zukunft einzuholen, haben wir mit führenden Köpfen der Textilbranche gesprochen.

## UNSERE GESCHÄTZTEN INTERVIEWPARTNER:

1

Anita Tillmann – Managing Partner Premium Group

2

Claus-Dietrich Lahrs – CEO s.Oliver Group

3

Dr. Daniel Terberger – Vorstandsvorsitzender Katag AG

4

Denis Kulms – Senior VP Miltenberger Otto Aulbach GmbH –  
Daniel Hechter

5

Dieter Holzer – CEO Marc O’Polo AG

6

Henning Gerbaulet – CEO / Geschäftsführender Gesellschafter Eterna Mode  
GmbH

7

Kevin Ziegler – Chief Sales Officer / Chief Customer Officer Orsay

8

Dr. Marcus Ackermann – Konzern-Vorstand  
Multichannel Distanzhandel Otto Group

9

Mark Bezner – Geschäftsführender Gesellschafter Olymp Bezner KG

10

Martijn van der Zee – Chief Merchandise and Sourcing  
Officer C&A Europe

11

Mathias Boenke – ehemaliger Vorstand Intersport D/A/SK/H/CZ

12

Matthias Mey – Managing Partner Mey GmbH & Co. KG

13

Michael Kamm – Branchenexperte

14

Til Nadler und Hans Redlefsen – Vertriebschef und CFO closed gmbh

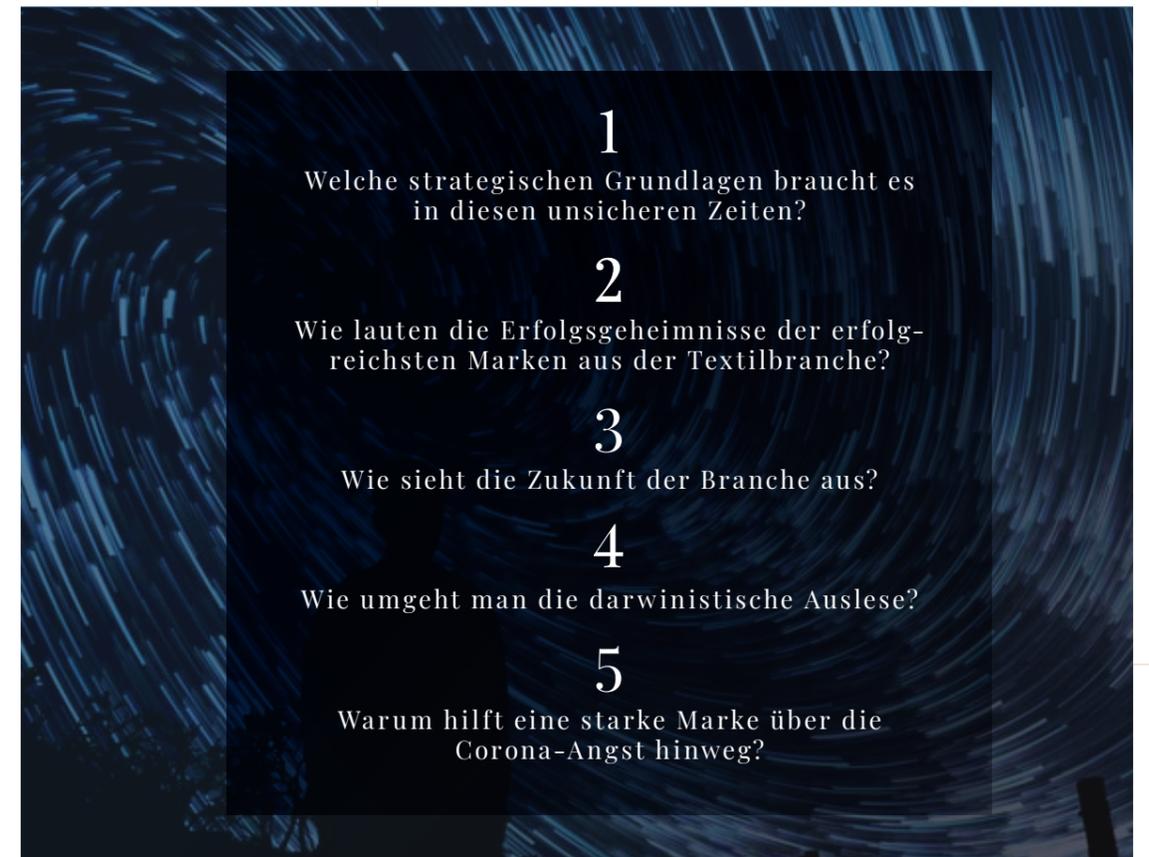
# Methodik

Sie sehen: Wir waren bemüht, den Querschnitt der Branche abzudecken. Zusammengefasst gibt es drei entscheidende Einstellungen, die unsere Interviewpartner gemeinsam haben:

- **Wachstumsambitionen ohne Gier:** Es war schön zu erkennen, dass es unseren Interviewpartnern um mehr geht, als um Profit und Aktienkurs. Klar, die Flucht nach vorn ist auch für sie der einzige Weg – aber immer im Rahmen der Markengesundheit. Darauf legen sie Wert.
- **Altruismus:** Unsere Gesprächspartner vertreten ihre Marken mit Leidenschaft. Man spürt, dass sie ihr Ego – also ihre Persönlichkeit und den Wunsch nach Selbstverwirklichung – dem Vermächtnis der Marke unterordnen. Für die Interviewten gilt: Die Marke und ihre Reputation stehen über allem. Dieses Verhalten ist nicht selbstverständlich für Menschen, die ganz oben angekommen sind.
- **CEO als oberster aller Markenbotschafter:** Alle unsere Interviewpartner sind Macher mit Weitsicht. Bei jedem einzelnen Gespräch wurde spürbar: Unsere Interviewpartner wissen, dass sie Vorbilder sind und deshalb eine besondere Verantwortung tragen. Mit ihrer Einstellung multiplizieren sie die Prinzipien und die Idee der Marke auf authentische und nahbare Weise.

Mit den Interviewpartnern führten wir im Zeitraum von Juni bis September 2020 qualitative Tiefeninterviews durch, dazu benutzten wir einen standardisierten Fragebogen. Ein Gespräch dauerte im Durchschnitt 50 Minuten. Meistens fanden diese per Zoom statt und wir zeichneten sie zur Dokumentation auf.

Das Ziel der Interviews: Wir wollen Antworten finden – für eine starke Markenführung in einer turbulenten Zeit.



Wir haben außerdem Tipps für eine zukunftsorientierte Markenführung eingebaut. Wir freuen uns, wenn wir Sie mit diesem Zukunftspapier beim Reflektieren unterstützen können.



*Warum die Textilindustrie so ist, wie sie heute ist, zeigt ihre Entstehungsgeschichte. Sie kann mit zwei Nummer-1-Positionen aufwarten:*

1. Sie war die erste Industrie, die sich industrialisierte („Spinning Jenny“).

2. Sie war die erste, die sich auf internationaler Ebene arbeitsteilig aufstellte.

Außerdem ist sie eines der ältesten und nach Zahl der Beschäftigten auch eines der wichtigsten produzierenden Gewerbe.

Die Branche war schon immer stark global vernetzt und verzweigt. Sie lässt sich durchaus als nahbar bezeichnen, hat eine ausgeprägte Duz-Kultur und ist hoch emotional. Das befeuert die Netzwerkbildung. Jeder kennt jeden. Allerdings fischen viele Fischer im selben Teich. Inspirationen aus anderen Branchen – leider Fehlansätze. Die Textilbranche ist subjektiv und beschäftigt sich mit Vorliebe mit sich selbst.

Dazu kommt, dass die vielen ehemaligen Unternehmer der 60er, 70er, 80er Jahre (Brax, s.Oliver, Bugatti, Gerry Weber) ihr Ausscheiden lange verzögerten und Firmen komplett nach sich ausrichteten. Klar, die operativen Herausforderungen – etwa die Digitalisierung oder die Optimierung von Wertschöpfungsketten – verlangen eine starke Führung. Trotzdem ist es ein klares Selbstverschulden, wenn der Fokus zu sehr auf strukturellen Veränderungen liegt. Eine Kontemplation auf die eigenen Werte und die übergeordnete Strategie kam im vergangenen Jahrzehnt definitiv zu kurz.

Wegen ihrer starken Selbstbesinnung müsste der Branche eigentlich schon lange klar gewesen sein: So geht's nicht mehr lange gut. Medienwirksam entlarvt die Corona-Krise nun die Missstände, die es schon länger gibt. Sie beschleunigt die Konsolidierung des Marktes.

Gut, dass es in der Branche strategische Vordenker gibt. Einige davon haben wir interviewt. In den Gesprächen gewannen wir wertvolle Erkenntnisse, die wir in diesem Zukunftspapier Punkt für Punkt beleuchten.



## Die Kernaussagen im Überblick

1  
Eine fehlende Haltung fördert die Insolvenz

2  
Modemarken müssen ihre Leistung beweisen, nicht nur behaupten

3  
Erst die Werte machen Fashionprodukte zur Marke

4  
Markenarbeit ist Kulturarbeit

5  
Gleich und gleich gesellt sich gern – Modemarken brauchen Fans

6  
Starke Marken gehen keine Kompromisse ein

7  
Klare Ziele müssen den blinden Aktionismus ablösen

8  
Den aktuellen Kampf um Nachhaltigkeit wird keiner gewinnen

9  
Digitalisierung alleine ist kein Wettbewerbsvorteil

10  
Jeder einzelne Kontaktpunkt braucht die Handschrift der Marke



# 1. EINE FEHLENDE HALTUNG FÖRDERT DIE INSOLVENZ

Neben Fluggesellschaften, Hotellerie und Gastronomie gehört die Mode zu jenen Sektoren, die am stärksten mit der gegenwärtigen Corona-Situation zu kämpfen haben. Während die Läden in den Innenstädten wochenlang geschlossen blieben und bis zu 80 % ihres Umsatzes wegbrach, stagnierte auch der Onlinehandel<sup>1</sup>. Selbst nach dem Lockdown blieb die Konsumstimmung gedämpft. Immerhin: In den ersten Herbstwochen 2020 waren die großen Einkaufszonen wieder gut gefüllt.

*„Corona beschleunigt radikal. Viele alte Erfolgsmuster haben ausgedient und lassen ein ‚Das haben wir schon immer so gemacht‘ nicht mehr gelten.“  
– Michael Kamm, Branchenexperte*



Starke Marken wirken wie ein Schutzschirm in Krisenzeiten: Sie geben Stabilität und bilden Vertrauen, aber: Sie können nicht kurzfristig konstruiert werden. Insbesondere Marken, die viele Stammkunden und eine große Fangemeinde haben, könnten deshalb als Gewinner aus der Krise hervorgehen. Treue Kunden überlassen ihre Lieblingsmarke in Krisenzeit nämlich nicht ihrer selbst.

*„Die Corona-Pandemie und die damit verbundene Weltwirtschaftskrise haben die bestehenden Schwächen und den damit verbundenen Veränderungsbedarf in unserer Unternehmensgruppe offengelegt. Die Krise ist Beschleuniger, aber nicht Auslöser für die nun anstehenden Veränderungen, die wir mit großer Disziplin und Geschwindigkeit angehen müssen.“  
– Claus-Dietrich Lahrs, s.Oliver*

<sup>1</sup>Textil+mode (2020)

## Marken für jedermann sind Marken für niemanden

„Authentische Marken mit klaren Markenwerten und Profil werden sich immer gegenüber konstruierten Handels-Labeln durchsetzen.“  
– Denis Kulms, Daniel Hechter

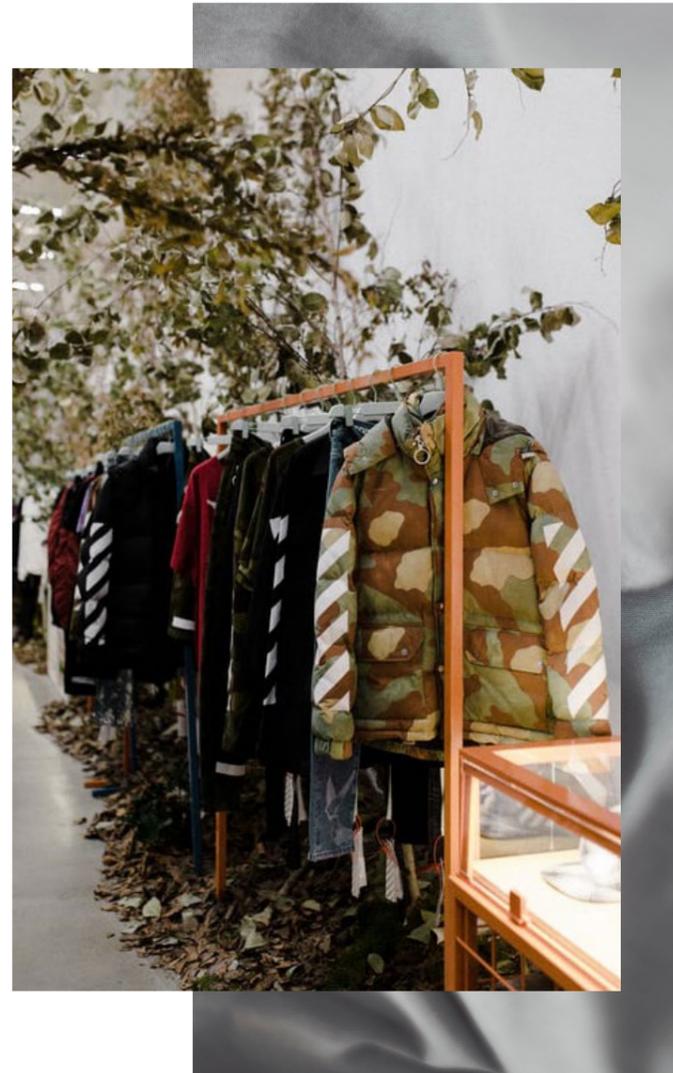
Mainstream birgt die Gefahr der Austauschbarkeit. Darum wird es für Marken gefährlich, wenn es ihnen an Unterscheidbarkeit mangelt. Leider gibt es von diesen auf dem Fashionmarkt viele. Wir nennen sie Mittemarken, weil sie sich bevorzugt in der preislichen und undifferenzierten Mitte aufhalten.

Ihre Besitzer lassen sich von vermeintlich lukrativen Vor(ur)teilen lenken: hohe Umsatzchancen, größtes Käuferpotential, hohe Economies of Scale, die rationale Wahl der Kunden (nicht zu billig, nicht zu teuer). Die Folge ist im mittleren Segment eine riesige Artikelflut, die Konsumenten nicht mehr überblicken können.

Automatisch haben Mittemarken nur wenig Markenattraktivität, weil ihre Austauschbarkeit steigt. Die erdrückende Sandwichposition führt in vielen Fällen zu sinkenden Marktanteilen. Eine weitere Gefahr: Das Profil einer Marke schmiegelt sich schnell ab, wenn sie von vielen Wettbewerber abgelenkt wird. Der US-amerikanische Ökonom Michael E. Porter warnt: „The firm stuck in the middle is almost guaranteed low profitability.“

Das Ergebnis: Die Austauschbarkeit der Marken nimmt zu, ebenso Me-too-Strategien und das Kopieren neuer Produkte – alles in der Hoffnung, am Markt bestehen zu bleiben. Der emotionale Markennutzen jedoch fällt weg, die Kundenbindung sinkt. Willkürliche Rabattaktionen sind Anzeichen dieser Entwicklung.

Wachstum geschieht immer am Rand eines Marktes – das gilt vor und nach Corona. Daher müssen sich Marken bewusst machen: In der differenzierten Nische lebt es sich leichter.



### Wie können sich Marken aus der Mitte manövrieren?

#### Unsere Vorschläge:

1. **Gier bändigen:** Sortimentsbegrenzung forcieren, Artikelschwemme vermeiden
2. **Verzicht lernen:** Eine spitze Marktpositionierung einhalten und ein verbindliches Markenversprechen abgeben (Nische)
3. **Wohlfühlzone verlassen:** Sich stetig transformieren und sich am Rand des Marktes ansiedeln
4. **Begehrlichkeit** durch geschickte Vertriebsstrukturen und -konzepte wecken
5. **Stärke zeigen:** Ein klares Nein zu Rabatten und Preissenkungen
6. **Provokant sein:** Sich durch Auftritt, Kommunikation und Design abgrenzen (aber dazu die Werte der Marke beachten)

## *Konsumenten sehnen sich nach Meinung und Haltung*

Gerade in unsicheren Zeiten sind Menschen höchst sensibel und aufnahmefähig für feine Signale, die Marken aussenden. Mitarbeiter wie Kunden erwarten kein schrilles Werbegeschrei, sondern hilfreiche Orientierung.

*„Über die Ehrlichkeit und Authentizität erkämpfen wir uns eine Daseinsberechtigung im hart umkämpften Textilmarkt.“  
– Til Nadler und Hans Redlefsen, closed*

Es reicht also nicht, die Oberfläche zu polieren, die Kampagnendenke hat ausgedient. Stattdessen wird die Haltung, mehr denn je, zum Erfolgsfaktor. Es kommt auf die Werte an, die eine Marke ausdrücken soll: Sie müssen für die Menschen spürbar sein.

*„Die Branche muss aufpassen. 98 % haben keine Markenglaubwürdigkeit, weil ihnen die Konsequenz fehlt. Sobald Orderphase ist, sind alle Vorsätze schnell wieder vergessen.“  
– Dr. Daniel Terberger, Katag*

*„Wir haben eine ganz klare Marken-DNA und setzen auf Verlässlichkeit in jeder Hinsicht, auch im Produkt. Das wird uns auch ganz klar vom Markt widergespiegelt.“  
– Mark Bezner, Olymp*

### **J&D (Judith & Didi) know it best:**

Es ist wie auf der Therapiecouch: Marken müssen ihr Innerstes nach außen kehren und zeigen wofür sie stehen. Der Prozess zur Findung der Werte muss tieferschürfend sein, erst dann ist er heilsam.



## **2. MODEMARKEN MÜSSEN IHRE LEISTUNG BEWEISEN, NICHT NUR BEHAUPTEN**

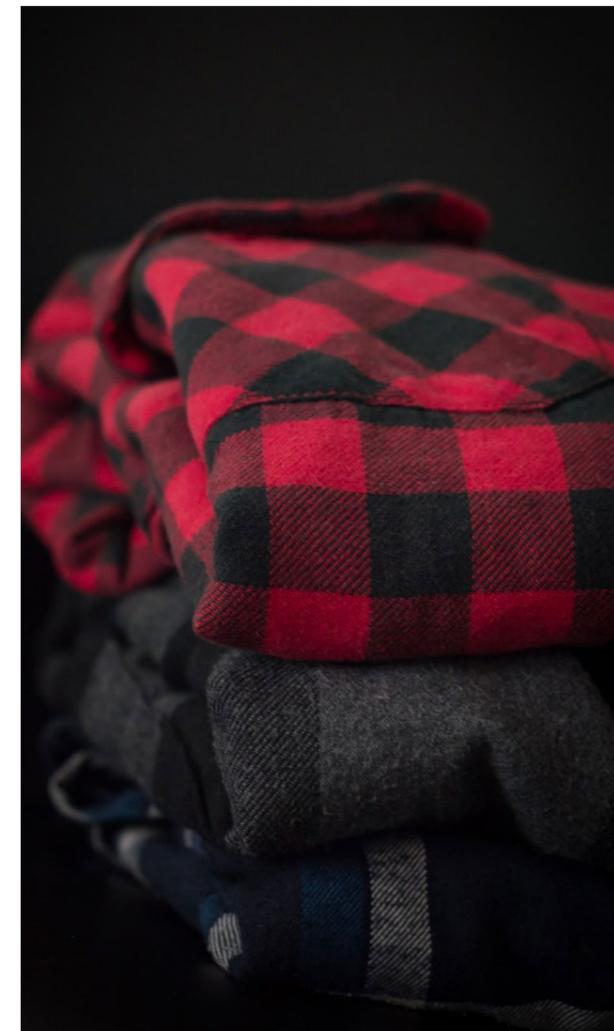
„Wir erhöhen einfach die Preise, dann sind wir eine Marke“ – so simpel ist es leider nicht. Wahre Marken wissen, dass beim Aufbau das Unterfüttern mit Substanz niemals fehlen darf:

*„Wir müssen mit Leistung überzeugen. Wir fokussieren uns auf unsere Stärken und wollen in jeder Kategorie besonders sein.“  
– Mathias Boenke, Intersport*

Wenn ein Mensch etwas verspricht, erwartet sein Gegenüber, dass es gehalten wird – das ist ein Prinzip, das sich eins zu eins auf die Markenführung übertragen lässt. Die Konsumenten haben mittlerweile eine äußerst kritische Haltung entwickelt, weil sie oft enttäuscht wurden.

Darum gilt in der Textilbranche: Glaubwürdigkeit wird zur neuen Währung! So hart es klingt: Überraschen können Modemarken allein schon dadurch, dass sie ihre Werbeversprechen einhalten. Begeistern können sie erst, wenn sie die Erwartungen der Käufer übererfüllen.

*„Wir wollen einen Service anbieten, einen echten Mehrwert, den man bisher nicht im Fast Fashion kennt und eventuell nur im hochpreisigen Segment erwartet!“  
– Kevin Ziegler, Orsay*



## „Product first“ wird zu „Brand first“

Der Spruch „Product first“ ist ziemlich beliebt in der Branche. Da steckt auch einiges dahinter: Produktion in den eigenen Werken, exzellenter Service, zertifizierte Wertschöpfungsketten. Beweisbare Spitzenleistungen wie diese können das Werteprofil einer Marke glaubwürdig untermauern.

*„Durch unsere Kollektionen und das kontinuierliche Beweisen der Produktexzellenz haben wir über Jahre hinweg unsere Kunden erobert und ihr Vertrauen gewonnen.“*

*– Dieter Holzer, Marc O'Polo*

Aber Achtung: Die Verbraucher denken viel schlichter. Die Qualität muss zum Preis passen und das Produkt muss funktionieren. Für sie ist das die absolute Grundvoraussetzung. Die Konsumenten nehmen häufig die produktspezifische Überlegenheit eines Angebots nicht wahr. In diesem Fall entsteht weder Begehrlichkeit noch Kaufimpuls. Eine vergebliche Liebesmüh?

Was will der Kunde? Er will seine Träume, Wünsche und seine Sehnsüchte erfüllt wissen. Dafür sind Marken da, nicht die Produkte.

Ähnlich der DNA – dort sind die Erbinformationen gespeichert – verdichtet die Marke alle Spitzenleistungen, die sie über Jahre hinweg erfolgreich gemacht haben. Sie vereinfacht alle Informationen, die für eine Kaufentscheidung nötig sind. Die Marke übermittelt den Kunden also mehr als die Überlegenheit des Produkts (die er wahrscheinlich nicht oder kaum wahrnimmt). Darum sollte es besser heißen: „Brand first“.

### **J&D know it best:**

Reflektieren Sie ehrlich: Sind Sie noch Produkt oder schon Marke?



## 3. ERST DIE WERTE MACHEN FASHION-PRODUKTE ZU MARKEN

Traurig, aber wahr: Viele unserer Produkte sind leicht kopierbar und austauschbar. Wer braucht schon den 24. grauen Pullover? Das Produkt allein ist nicht relevant. Mit Marken jedoch kann über den reinen funktionalen Nutzen der Ware hinaus eine emotionale Anziehung aufgebaut werden. Es entsteht Begehrlichkeit.

*„Marke = Produkt + Mehrwert. Erst durch den emotionalen Mehrwert wird ein Produkt zur Marke.“*  
*– Matthias Mey, Mey GmbH*

Menschen kaufen heutzutage nicht, was sie brauchen, sondern das, womit sie sich identifizieren. Marken, die eine solche Identifikation bieten, sorgen dafür, dass sich Gleiches zu Gleichem gesellt und eine Sogwirkung entsteht.

*Als Marke wollen wir ein Lebensgefühl verkörpern, das auf Individualität, Freiheit und Selbstbestimmtheit beruht.“*  
*– Dieter Holzer, MarcO'Polo*

## Nach innen vorleben und außerhalb erlebbar machen

Unsere Daumenregel aus dem Beraterleben: Die Markenentwicklung ist vergleichsweise schnell erledigt. Die Umsetzung ist die Sollbruchstelle, hier zeigt sich wahrer Wille und Durchhaltevermögen. Werte schaffen und Werte verkörpern – diese beiden Ziele liegen nah beieinander. Zuerst müssen die Werte im Unternehmen gelebt werden, erst dann können sie außerhalb glaubwürdig zur Geltung kommen und erstrahlen.

Wer neue Werte ermittelt, muss sich mit Verhaltensreflexion und Kulturarbeit beschäftigen. Und wer seine Werte lebt, muss die neuen Mitarbeiter damit infiltrieren. Der CEO ist quasi das Aushängeschild der Firma. Er hat eine Schlüsselrolle: Er ist Vorbild, der oberste aller Markenbotschafter.

*„Werte muss man immer wieder vorleben. Und das beginnt ganz oben.“*  
*– Martijn van der Zee, C&A*

*„Wir als Familienunternehmen stehen schon lange Zeit für klare Werte. Diese Werte gelten ausnahmslos für alle bei uns, egal welcher Hierarchiestufe zugehörig.“*  
– Dr. Marcus Ackermann, Otto Group

Eine homogene Einstellung der Mitarbeiter hilft, die Zusammenarbeit zu erleichtern. Bereits in der Mitarbeiterauswahl trennt sich die Spreu vom Weizen:

*„Bei der Mitarbeiterauswahl steht bei uns der Wertefit ganz weit oben: Wir suchen Mitarbeiter, die von unseren Grundwerten überzeugt sind und mit denen wir unsere Unternehmenskultur weiterentwickeln können.“*  
– Martijn van der Zee, C&A

Die innere Markenstärke hängt also nicht von der Anzahl der Mitarbeiter ab, sondern davon, wie tief die Marke verankert ist.

#### **J&D know it best:**

Was für die Mitarbeiter zählt, gilt auch für die Kreativen, die Designer. Sie sollten aufhören, sich zu verlustieren und anfangen, die Werte der Marke zu respektieren. Für was steht die Marke? Wie können die Werte in Produkt und in die Kollektionen übersetzt werden? Wie können wir im Rahmen der Marke immer wieder Kreativität beweisen?



## 4. MARKENARBEIT IST KULTURARBEIT

Markenwerte dienen als Grundlage für Entscheidungen. Sie geben Orientierung im Handel, sind Maßstab für passendes Verhalten und erschaffen eine Unternehmenskultur. Ist diese konsequent an der Marke ausgerichtet, prägt sie – wie ein innerer Kompass – formelles und informelles Handeln einer Organisation. Die Grenze zwischen Unternehmenskultur und Marke verwischt vollständig.

*„Wir haben einen entscheidenden USP – unsere familiengeprägte Kultur. Das prägt unseren Umgang miteinander entscheidend.“*  
– Mathias Boenke, Intersport

*„Die Marke s.Oliver lebt schon lange die Werte, die eng mit Familie im weiteren Sinne verbunden sind: Partnerschaftlicher Umgang mit Lieferanten und Händlern, bedachter Umgang mit global verfügbaren, aber begrenzten Ressourcen (We Care) und mutiger Umgang mit bedeutenden Herausforderungen.“*  
– Claus-Dietrich Lahrs, s.Oliver

Unternehmenskulturen werden oft als „partnerschaftlich“ und „innovativ“ beschrieben. Jedoch wäre mehr Spezifik ratsam: Nur wenn eine Marke ihre Unterschiedlichkeit kenntlich macht, grenzt sie sich zu anderen Arbeitgebern ab. Die Firmenkultur muss so einzigartig sein wie die Marke. Sonst macht es schließlich keinen Unterschied, für welche Marke man arbeitet.

Übrigens: Organisationen mit einer starken Unternehmenskultur haben ein viermal so großes Umsatzwachstum<sup>2</sup>. Circa 30 % des betriebswirtschaftlichen Erfolgs wird auf die Unternehmenskultur zurückgeführt. Klingt nicht schlecht, oder?

## *Das ist der Weg zu einer starken Kultur:*

1. Das Unternehmen besitzt eine Marke, deren Werte spezifisch sind und nicht austauschbar. Es darf sich nicht gleich anfühlen bei Tom Tailor oder Esprit zu arbeiten.
2. Alle Beteiligten kennen die Werte und die strategische Richtung des Unternehmens.
3. Sie identifizieren sich mit den Werten und handeln gemäß der Marke.
4. Es entsteht eine Sinngemeinschaft. Entscheidungen, Maßnahmen und Verhalten werden nach den Werten ausgerichtet.
5. CEO und Führungskräfte leben die Werte konsequent vor und fordern das auch von ihren Mitarbeitern. Alle Mitarbeiter werden neben quantitativen KIPs auch qualitativ anhand ihrer Wertepassung bei der Einstellung und dem konsequenten Vorleben der Werte gemessen.
6. Die Werte werden intern wie extern zu Partnern und Kunden gleichermaßen erlebbar.
7. Mitarbeiter, deren persönliches Werteset nicht zu dem der Marke passt, werden sich von selbst verabschieden und zu neuen Ufern aufbrechen.

Das Ergebnis: Ein markenkonformes Verhalten, das auf allen Ebenen unterbewusst gelebt und ausgedrückt wird. Alle haben das gleiche Mindset, alle ziehen am gleichen Strang. Wäre zur Abwechslung ganz schön, oder? Die neu entstehende Energie darf man dann gerne auf den Kunden lenken. ;)

### **J&D know it best:**

Eine Marke schafft einen unverrückbaren Handlungs- und Integritätsrahmen. Sie bündelt Leidenschaft und Überzeugung in der Unternehmenskultur. In einer solchen Kultur spielen nicht monetäre, sondern wertebasierte Incentivierungen eine Rolle.

<sup>2</sup>Kotter, J. (2011)

## 5. GLEICH UND GLEICH GESELLT SICH GERN - MODEMARKEN BRAUCHEN FANS

Warum haben manche Persönlichkeiten eine starke Gefolgschaft und andere nicht? Wieso werden bestimmte Influencer zu Meinungsführern in der Fashionbranche? Was sind die Gründe für ihre Anziehungskraft?

Menschen ziehen Menschen über Werte an, wenn sie authentisch vermitteln, wofür sie stehen. Oder, wie Friedrich Nietzsche sagte: „Wert ist das höchste Quantum der Macht, das der Mensch sich einzuverleiben vermag.“ So entsteht ihre Anhängerschaft. Gleichzeitig nehmen anziehende Menschen in Kauf, dass sie andere mit ihren Werten abstoßen oder ausgrenzen können.

Dasselbe gilt für Marken, sie funktionieren im Grunde wie Menschen: Auch sie ziehen Menschen über Werte an. Kunden, die sich aufgrund ihrer eigenen Orientierung besonders stark von den Werten einer Marke angesprochen fühlen, sind überdurchschnittlich loyal und empfehlen diese häufig weiter. Das sind die Fans einer Marke. Ist die Fangemeinschaft groß, zahlt sich das gerade in diesen Zeiten aus:

*„Wir haben einen extrem hohen Stammkundenanteil, der uns durch die Krise gebracht hat.“  
– Matthias Mey, Mey GmbH*

Die reine Zielgruppendenke hat ausgedient. Für Marken ist es an der Zeit, ihre eigenen Sinn- und Wertegemeinschaften aufzubauen. Jeder Mensch wird als Individuum geboren und sucht eine Gemeinschaft aus Gleichgesinnten. Darum tragen Fan-Communitys – ob selbst oder fremdgesteuert – beträchtlich zur Markenstärke bei. Man sucht und findet sich. Wie beim Dating, nur mit anderem Fokus.

*„Wir wollen mehr liefern als das reine Produkt. Unser Ziel ist es, eine Gemeinschaft zu bilden und die Möglichkeit zu bieten, sich aufgenommen zu fühlen. Es braucht eine Community, in der die Werte der Marke in Produkt, Service und in Leistung transportiert werden.“  
– Kevin Ziegler, Orsay*

## Vier Tipps zum Aufbau einer Fan-Community:

1. Wahre Fans werden nicht über den Preis oder das Marketing gewonnen, sondern über Werte. So laufen sie nicht weg, falls einmal etwas operativ schiefgehen sollte.
2. Treue Anhänger sollten als Erste Neuigkeiten erfahren und als Erste für ihre Zuarbeit oder Kreativität belohnt werden. Exklusive Belohnungen fördern die Bindung.
3. Stammkunden lieben die Autorität der Marke, sollten aber in den meisten Fällen nicht komplett sich selbst überlassen werden. Struktur, Stimulanz und Anreize müssen folgen!
4. Zeigen Sie Ihrer Gemeinschaft, was sie zusammen erreichen können.

### J&D know it best:

Alleine liebt es sich schlecht. Marke legitimiert polyamores Verhalten! Allerdings macht erst eine feste Wertebasis eine Liebelei zu einer festen Partnerschaft.



## 6. STARKE MARKEN GEHEN KEINE KOMPROMISSE EIN

Finden Sie nicht auch: Menschen, die auch mal Nein sagen, verdienen Respekt. Sie lassen nicht alles mit sich machen, haben eine starke Persönlichkeit. Daher lautet das wichtigste Wort im Markenmanagement: „Nein!“. Starke Marken sind sich ihrer Expertise und Kompetenz bewusst, sie kennen ihre Grenzen und heben sich von der Masse der Durchschnittsanbieter ab.

*„Wir widerstehen der Versuchung, alles zu machen. Unser Kernprodukt ist und bleibt das Herrenhemd für jede Lebenslage. Wir bewegen uns innerhalb unserer Markengrenze und machen auch keine Produkte unterhalb der Gürtellinie.“*  
– Mark Bezner, Olymp

Das bedeutet auch, Trends zu widerstehen. Aktuell lautet das Buzz-Thema: Lifestylemarke. Dazu vergrößern einige Textilanbieter (etwa Zara, H&M, Urban Outfitters) ihr Angebot mit Heimtextilien. Andere Fashion-Anbieter (z.B. Birkenstock) offerieren Kosmetik- und Pflegeartikel – was fernab ihres Ursprungsgeschäfts liegt. Der Wunsch, mit einer Produkterweiterung in neue Lebensbereiche der Kunden vorzudringen, scheint groß. Den wenigsten aber gelingt das.

Aber nicht jede Dehnung macht eine Marke automatisch zur Lifestylemarke. Wie Henning Gerbaulet weiß, ist der Grat äußerst schmal. Es droht die Gefahr der Verwässerung.

*„Werte muss man immer wieder vorleben. Und das beginnt ganz oben.“*  
– Martijn van der Zee, C&A

Modeunternehmen müssen sich fragen: Passt es überhaupt zur Identität meiner Marke, eine Lifestylemarke zu sein? Oder regiert hier eher der Wunsch, nicht die Wirklichkeit?

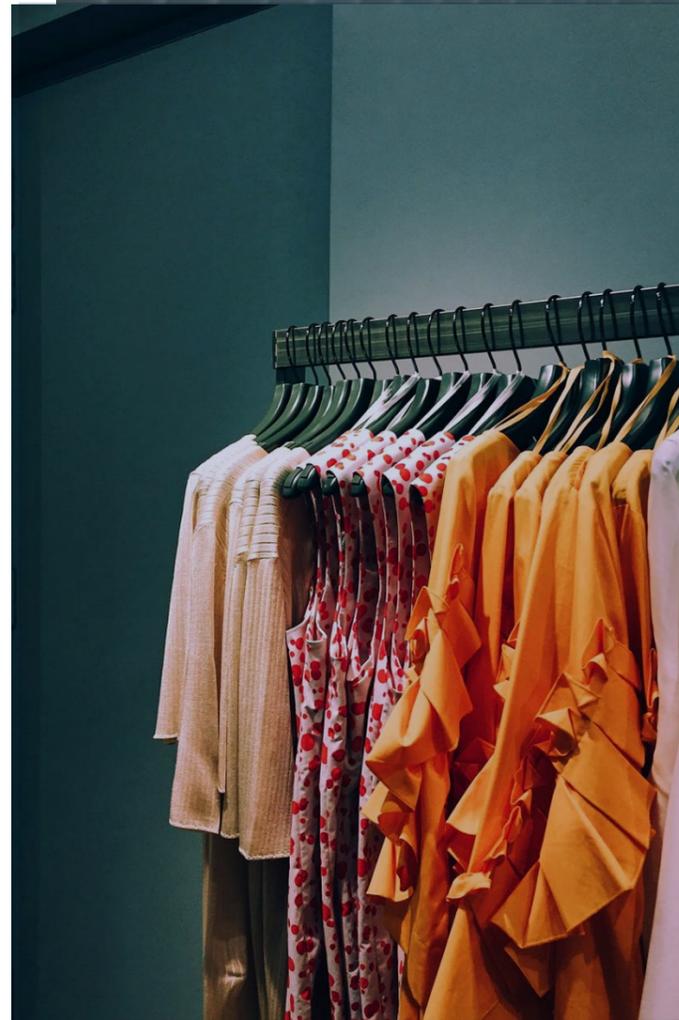
Nur Marken, die als Puzzlestück die Identität ihrer Kunden bereichern, haben die Chance, eine Lifestylemarke zu werden!

## Marken verkaufen einen Wert, der über den Preis ausgedrückt wird

Ungefähr die Hälfte aller in Deutschland verkauften Hemden kostet weniger als 20 Euro. Da fällt es schwer, sich nicht auf die Preisschlachten der Mitbewerber einzulassen. Durch den Corona-Rückstau in der Lieferkette wird die Versuchung groß, hochwertige Textilien zu Dumpingpreisen zu verschleudern. Doch solche Rabattierungen sind gefährlich: Mit der Zeit gewöhnen sich Kunden daran und die normale Preisstruktur – und Preiserhöhungen – sind kaum noch durchsetzbar.

*„Früher waren Hemdenkäufer darauf konditioniert, Hemden nicht mehr zum Normalpreis zu kaufen – sogar weiße Hemden wurden rabattiert. Inzwischen haben wir es geschafft, ein Uptrading zu betreiben, das wir allein auf unsere Markenstärke zurückführen.“*  
– Mark Bezner, Olymp

Der Wunsch nach mehr Wachstum macht viele Markenunternehmen gierig. Sie kurbeln ihr Geschäft regelmäßig mit Schnäppchen an und riskieren damit eine gefährliche Preisspirale nach unten. Um diese Gefahr zu vermeiden, müssen Marken Werte vermitteln – nicht zuletzt über den Preis.



*„Wer um jeden Preis wächst, vergisst sich. Wer seine Ware verschleudert, wertschätzt seine eigene Leistung nicht. Wie soll dann der Kunde Wertschätzung empfinden?“*  
– Michael Kamm, Branchenexperte

Das Überraschende, wenn man mal Nein sagt: Man verliert nicht, sondern gewinnt. Wer will schon Kleidung tragen, die jeder trägt? Wer will denn wirklich Mainstream sein? Und sind die Kunden, die Mainstream sein wollen, wirklich ihre anvisierten Kunden?

*„Wir verstehen uns als exklusive Marke – nicht für alle zugänglich. Wir sprechen die Kundin, die zu closed passt, gezielt an. Wir wollen als Marke nicht zu breit werden und lieben unsere Nische. Von Opportunitäten lassen wir uns daher auch nicht verleiten.“*  
– Til Nadler und Hans Redlefsen, closed



*„Wir kämpfen stark gegen Überdistribution und werden auf Amazon von Drittanbietern missbraucht. Wir verzichten nun aktiv auf Umsatz, um das bewusst einzudämmen und sortieren Händler aktiv aus.“*  
– Mark Bezner, Olymp

### J&D know it best:

Auch wenn eine Marke auf einem niedrigen Preisniveau operiert: Ihre Pflege ist ebenso bedeutend, wie für Marken des Premium- oder Luxussegments. Und Luxusmarken sagen oft „nein“. Zu Preisnachlässen, neuen Vertriebspunkten und Beliebigkeit, etc.

## 7. KLARE ZIELE MÜSSEN DEN BLINDEN AKTIONISMUS ABLÖSEN

*“The persons’ reality is how they think, act and feel. When they do the same every day, over and over again, the persons’ reality becomes their personality.”  
(Joe Dispenza)*

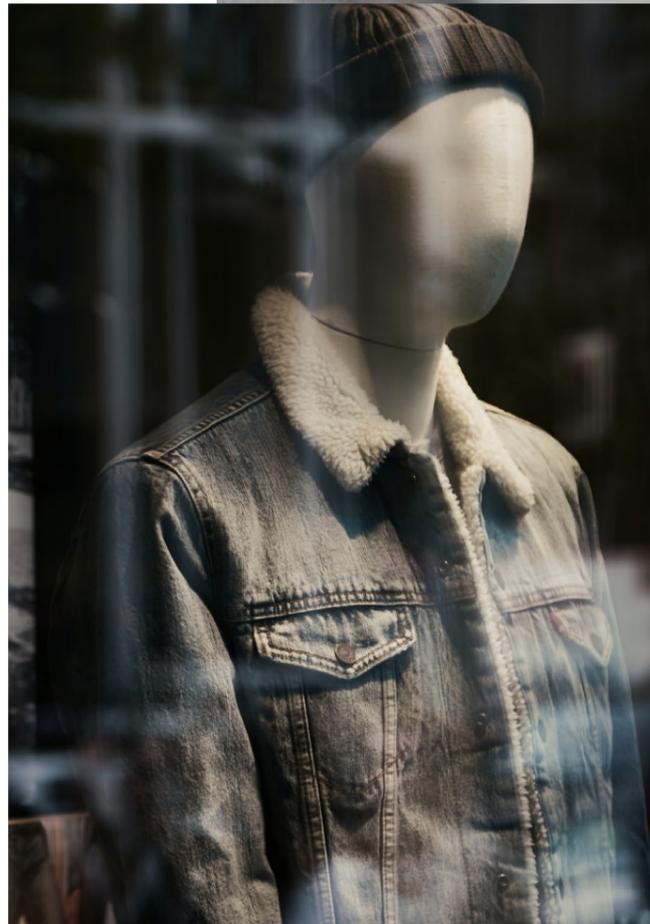
Trotz eines festen Wertekorsetts erleben Menschen ihr Denken, Fühlen und Handeln häufig als innere Zerrissenheit. Dabei wäre alles so einfach: Es braucht ein klares Ziel, privat wie beruflich. Denn wer kein Ziel hat, verfängt sich in ungeschicktem Aktionismus und wirkt unprofessionell.

Bei Marken ist das nicht anders. Kevin Ziegler und wir sind einer Meinung:

*„Der Zustand der Branche ist weder Geldproblemen noch ausschließlich Corona geschuldet, sondern der fehlenden Strategie nach vorne!“  
– Kevin Ziegler, Orsay*

Um gleich mit dem naheliegenden Verdacht aufzuräumen: Quantitative Ziele sind hier nicht gemeint. Umsatz ist immer die Folge dessen, was als Erstes zu tun ist. Die entscheidenden Fragen lauten: Was will sich die Marke erobern? Worin soll sie die Beste sein, die Nummer 1? Wie sieht ihr Gestaltungsraum aus?

Sich die Spitzenposition zu erkämpfen, hat Charme. Marken, die das geschafft haben, sind extrem merkfähig. Um das Phänomen deutlich zu machen, stellen wir Ihnen eine Frage: Bestimmt kennen Sie den Namen des ersten Mannes auf dem Mond – aber kennen Sie auch den Namen des zweiten? Vermutlich nur so ungefähr oder nicht. Sie sehen: Die Nummer 1 ist im Vorteil, denn sie bleibt eher im Gedächtnis.



*Außerdem dürfen Sie gerne mal groß denken – um viel zu erreichen:*

- Wieso sollte Ihre Marke nur ein Label sein, wenn Sie auch Lebenspartner oder Life-coach werden könnte?
- Wieso wollen Sie nur Modeversender sein, wenn Sie Frauen zum Erfolg in beruflichen Lebenslagen verhelfen könnten?
- Wieso nicht gesellschaftliche Relevanz addieren, ein hochverdichtetes Bedeutungssystem ausgestalten und als „Social Brand“ reüssieren? (bei geeigneter Wertebasis)

Seien Sie einfallsreich! Ihre Werte geben Ihnen eine klare Richtung vor.

*„Viele Textilunternehmen haben Werte „herumliegen“, die wenigsten leben sie gänzlich und die allerwenigsten haben ein klares Zielbild, wie sie einzusetzen sind.“  
– Kevin Ziegler, Orsay*

Natürlich muss eine Zielposition für alle Abteilungen übersetzt werden. Jede Führungskraft hat die Verantwortung, ihren Beitrag zum Gesamtziel zu leisten. Im Gegensatz zu Umsatzzielen oder Internationalisierungsplänen zeigt ein qualitatives Zielbild Gestaltungsräume und neue Chancen des Wirkens. Die Motivation Ihrer Mitarbeiter ist sofort eine andere.

*„Ein klares Zielbild und das qualitative Umsetzen dieses Zielbildes unter Beachtung der gesellschaftlichen Veränderungen und des Zeitgeists: Das ist die größte unternehmerische Aufgabe!“  
– Kevin Ziegler, Orsay*

Eine Nummer-1-Positionierung muss drei Anforderungen erfüllen.

Sie muss ...

1. ... glaubwürdig aus der Marke heraus entwickelt werden,
2. ... attraktiv für die Zielgruppen heute und morgen (!) sein als auch einen Nutzen erfüllen,
3. ... sich maximal von der Positionierung des Wettbewerbs differenzieren.

#### J&D know it best:

Was wir glauben, werden wir. Sorgen Sie dafür, dass alle Mitarbeiter an das Gleiche glauben. So denken, fühlen und handeln sie im Sinne der Marke.



## 8. DEN AKTUELLEN KAMPF UM NACHHALTIGKEIT WIRD KEINER GEWINNEN

Fakt ist: Die Textilindustrie ist eine der umweltschädlichsten Industrien. Sie verursacht jährlich 1,2 Billionen Tonnen CO<sub>2</sub>. Das sind – vor der Corona-Krise – mehr als alle internationalen Flüge und Kreuzfahrten zusammen.<sup>3</sup> Zweiter Fakt: Das Problem interessiert nur eine kleine Käufergruppe – vorrangig urbane, meist überdurchschnittlich gebildete Verbraucher, tendenziell eher weiblich. Für den Rest liegt das Thema Nachhaltigkeit auf den hinteren Rängen.<sup>4</sup>

Die gleichen Indizien findet man in der Lebensmittelindustrie: Der Gesamtanteil der Bio-Lebensmittel lag 2018 in Deutschland bei nur 5,3 %.<sup>5</sup> Die meisten davon werden im klassischen Einzelhandel gekauft, nicht im Naturkosthandel.<sup>6</sup> Nachhaltigkeit muss man sich halt leisten können.

Trotzdem setzt sich die Branche stark unter Druck. Die strukturellen Herausforderungen sind groß – zu groß, um sie alleine zu bewältigen. Allein der Umstand, dass es zu wenig Bio-Baumwolle gibt, stellt Unternehmen vor große Herausforderungen.<sup>7</sup>

*„Nachhaltigkeit schaffen wir nicht alleine. Gemeinsam mit unseren Partnern arbeiten wir kontinuierlich daran, die Standards in der Textilherstellung zu verbessern. Wir wollen die Probleme bewusst gemeinsam angehen. Nur dann kann sich etwas verändern.“*  
– Martijn van der Zee, C&A

Dafür könnte auch Corona als Katalysator dienen. Kaufentscheidungen entstehen selektiver, Impuls Käufer scheinen sich weiterhin zurückzuhalten. Überspitzt ausgedrückt: Mit jeder Kaufentscheidung stimmt ein Konsument derzeit über das Überleben einer Fashionmarke ab.

*„Wir beobachten aktuell einen Wertewandel. Ich denke, in Zukunft wird weniger, aber bewusster und wertiger konsumiert.“*  
– Denis Kulms, Daniel Hechter

Wer allerdings aufgrund der immer lauter werdenden Töne zur De-Globalisierung und der Sehnsucht nach Regionalität/made-in-Germany durch die Krise den Umschwung wagt, minimiert seine Glaubwürdigkeit. Nachhaltigkeit geht nicht von heute auf morgen. Existieren Maßnahmen hingegen bereits seit längerem, tragen sie zur Verstärkung bei.

*„Unsere CSR-Abteilung ist mit sechs Personen besetzt, die nichts anderes tun, als unsere Wertschöpfungskette noch nachhaltiger zu machen.“  
– Mark Bezner, Olymp*

*„Wir sind beweisbar nachhaltig und transparent. Unsere Wertschöpfungskette ist zertifiziert. So können wir genau aufzeigen, wo wir wie nachhaltig sind. Bei einer Produktgruppe – dem Hemd – ist das noch umsetzbar.“  
– Henning Gerbaulet, Eterna*

Aus Kundensicht ist die Nachhaltigkeit eher ein Nischenthema. Somit wird es zuerst Nischenplayern gelingen, das Thema Nachhaltigkeit in Gänge zu besetzen und in die Marken-DNA zu integrieren. Zum Beispiel versuchen die Impact Brands Toms und Patagonia, eine Verhaltensänderung der ganzen Branche und Stakeholder zu bewirken.

Marken der Mitte werden es hier extrem schwer haben. Das Thema wird zwar mitschwingen, aber es wird nicht den Nukleus der Marke formen können.

*„Nachhaltigkeit steckt in unserer DNA und war schon seit Beginn an ein ganz wichtiges Thema der Inhaber. Dennoch gehen wir damit nicht hausieren. Wir betreiben eine subtile CSR-Kommunikation.“  
– Martijn van der Zee, C&A*

#### **J&D know it best:**

Auch für Marken gilt immer: Ehrlichkeit währt am längsten. Sollten Sie noch nicht zur Spitze der Nachhaltigkeitsbewegung gehören, nehmen Sie ihre Kunden wenigstens mit auf die Reise.



## 9. DIGITALISIERUNG ALLEINE IST KEIN WETTBEWERBSVORTEIL

Digitalisieren heißt nicht: „Wir machen jetzt einen Web-Shop.“ Digitalisierung ist auch nicht der Heilsbringer der Branche zur Lösung all ihrer Probleme. Digitalisierung ist auch nicht die Aufgabe der IT-Abteilung.

Digitalisierung ist eine Frage des Mindsets. Das digitale Mindset zeigt sich offen und neugierig, glaubt an die fast unbegrenzten Möglichkeiten und besitzt den Willen zu exponentiellem Wachstum – ganz anders als beim konservativen Mindset. Hier ist noch das hierarchische und abteilungsorientierte Denken vorherrschend. Wissen wird gehortet und Perfektionismus wird stets angestrebt.

Die Corona-Krise ist der Teilchenbeschleuniger der digitalen Transformation. Was früher vier Jahre gedauert hat, wird jetzt nur wenige Monate in Anspruch nehmen. Die Unternehmen, die sich früh um den vorderen Teil der Wertschöpfungskette gekümmert haben, konnten die Kundennähe stärker ausbauen.

*„Unsere Innovationsbereitschaft ist größer denn je. Die vor uns liegende Zeit bietet deutlich mehr Chancen als Risiken, wenn wir es schaffen, die Chancen in echte Wettbewerbsvorteile zu wandeln. Wir konzentrieren uns auf gezielte Investitionen in unsere Marken, die Digitalisierungs-Roadmap, starke Retail-Konzepte, mit denen wir die Internationalisierung der Gruppe vorantreiben und den Ausbau unserer WebShop-Aktivitäten.“  
– Claus-Dietrich Lahrs, s.Oliver*

*„Insbesondere durch datenbasierte Einkäufe wissen wir, was unsere Kunden wollen – auf allen Kanälen.“  
– Henning Gerbaulet, Eterna*

Die Technologisierung alleine bringt jedoch keinen Erfolg. Alle digitalen Prozesse sind prinzipiell kopierbar und Mittel zum Zweck für ein Ziel: Mehr Kundennähe in Zeiten der Entmenschlichung und Entsozialisierung. Online-Mode-Händler wie Amazon sind zwar technische Vorreiter, sie schaffen es aber nicht, eine echte Beziehung zu ihren Kunden aufzubauen.

Wir erwarten, dass in den nächsten Jahren die Hälfte der bestehenden Online-Shops nicht mehr existieren werden. Zwei große Gründe: Retourenquoten von über 50% und zu wenig echte Kundenbeziehung.

Der enge Kontakt mit den Verbrauchern rückt in den Vordergrund, sowohl persönlich als auch digital. Social Distancing adé: Die starke Verbundenheit mit den Kunden wird die Kür und zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Was denken die Menschen? Was fühlen sie? Wovon träumen sie? Wann können wir ihnen, passend zur Stimmung, das perfekte Kaufangebot machen? Wer kein Blatt zwischen seiner Marke und den Kunden lässt, wird die Zukunft für sich entscheiden. Zero Distance wird zur neuen Währung. Und das bedeutet: Den Willen zu Beziehung und Augenhöhe zu formen.

## Die Grenzen zwischen Online- und Offline-Welt verschwinden

Für Konsumenten sind Online- und Offline-Kanäle schon lange eine zusammengehörende Welt. Sie bewegen sich fließend zwischen digitalen und analogen Kontaktpunkten hin und her. Grenzen? Fehlannonce! Online und offline schließen sich aus Kundensicht nicht aus, sie müssen sich gegenseitig unterstützen. Wir müssen uns also von der starren Kanaldenke verabschieden und ein No-Line-Erlebnis bieten.

*„Orsay ist ein sympathischer Hidden Champion in der Branche. Der digitale Mindshift hat schon vor über acht Jahren gestartet. Wir haben Orsay zu einem agilen Omnichannel-Retailer transformiert und werden nun den nächsten Schritt gehen: Online Retailer mit Stores.“ – Kevin Ziegler, Orsay*

*„Online und offline schließen sich nicht aus. Heute entwickeln und präsentieren wir das Produkt digital. Dank der Digitalisierung haben wir wieder mehr Selbstkontrolle über unser Produkt.“ – Mark Bezner, Olymp*



Die Hauptaufgabe: Ein konsistentes Markenbild auf allen Kanälen zu vermitteln. Das ist eine klare Chance, sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Die Kanäle können hier unterschiedliche Aufgaben übernehmen – ein jeder Kanal sollte ein anderes Nutzenversprechen transportieren.

*„Jeder Kanal hat seine eigene Logik. Ein Katalog funktioniert nicht wie eine Website.“ – Dr. Marcus Ackermann, Otto Group.*

*„Für mich steht außer Frage, dass der Omnichannel gewinnen wird. Jeder Kanal hat seine Rolle. Offline kann man mehr Emotionen vermitteln und Loyalität aufbauen.“ – Martijn van der Zee, C&A*

Das Digitale wird zum Gewöhnlichen, das Sinnliche zum Besonderen. Wenn der stationäre Handel überleben will, muss er sich seine ureigene Stärke zunutze machen. Bietet der Algorithmus Ihres Online-Shops einen besseren Service als die Mitarbeiter im Geschäft? Dann sollten Sie sich Gedanken machen. Die Erlebniskette kann nicht komplett selbst gestaltet werden, sie muss aber verantwortet werden und diese Verantwortung kann man mängen.

*„Wir schaffen ein Offline-Erlebnis über Dinge und Services, die der Kunde online nicht bekommt. Im stationären Handel können unsere Berater den Zusatznutzen noch viel emotionaler vermitteln als es online der Fall wäre.“ – Henning Gerbaulet, Eterna*



### J&D know it best:

Manchmal wird es im Leben ernst. Zum Beispiel, wenn man sich dafür entscheidet, seinen Kunden zu heiraten. So fühlt sich nämlich wahre Kundennähe an.

# 10.

## JEDER EINZELNE KONTAKTPUNKT BRAUCHT DIE HANDSCHRIFT DER MARKE

Durchschnittlich hat eine Marke 200 Kontaktpunkte. Dort wird deutlich, wofür die Marke steht, dort finden die „Momente der Wahrheit“ statt. Ein Markenkontaktpunkt steht für jede Wahrnehmung einer Marke – sie wird erlebbar. Auch indirekt werden Botschaften und Werte wahrgenommen.

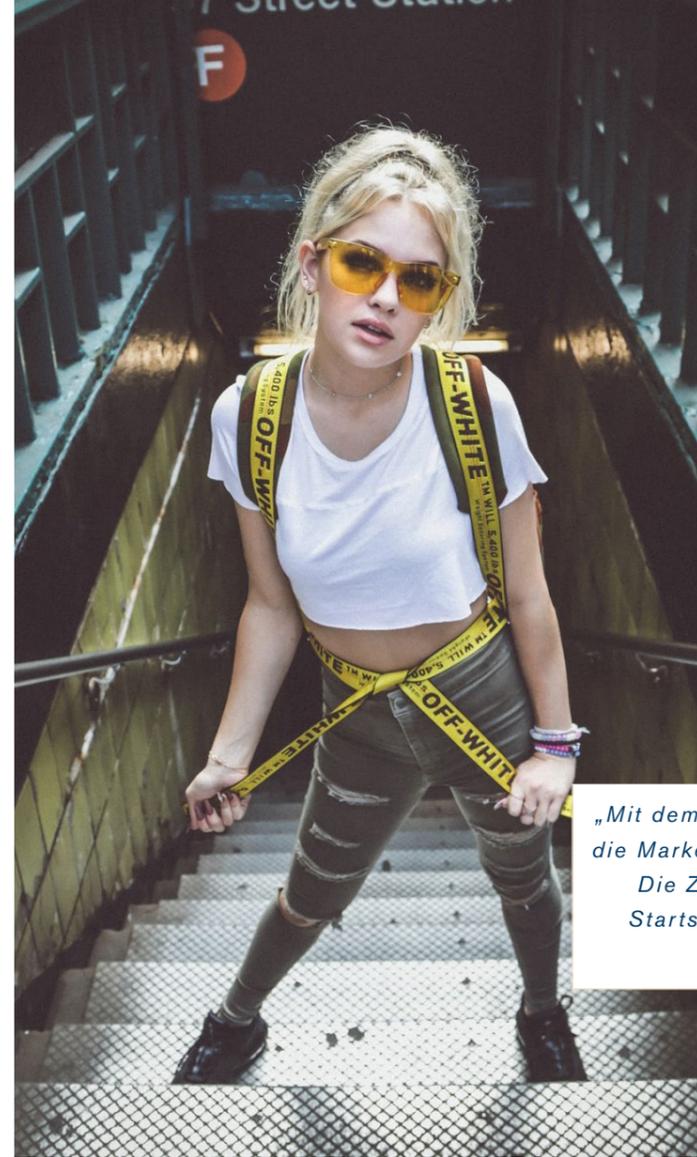
*„Wir managen unserer Markenkontaktpunkte konsequent – analoge UND digitale. Die Werte ‚funktionsüberlegen‘ und ‚Erfindergeist‘ müssen erlebbar gemacht werden.“*  
– Henning Gerbaulet, Eterna

Diese müssen orchestriert werden und ständig im Gleichklang sein. Wird nur ein Kontaktpunkt schlecht gemanagt, entsteht ein widersprüchliches oder unzureichendes Bild der Marke. Der schwächste Kontaktpunkt prägt die Markenwahrnehmung am stärksten.

*„Wenn Marken nicht wissen, wofür sie stehen, merkt man das spätestens auf dem Messestand der Premium. Ein wichtiger Kontaktpunkt, der zeigt, wie klar Marken sind.“*  
– Anita Tillmann, Premium Group

Konsequentes Markenkontaktpunktmanagement ist nicht kopierbar. Oder, um es in den Worten von Mark Bezner zu sagen:

*„Wir gehen keine Kompromisse ein. Alle Markenkontaktpunkte müssen unverkennbar die Handschrift von Olymp tragen.“*  
– Mark Bezner, Olymp



*„Mit dem Schauspieler Gerard Butler haben wir die Marke emotionalisiert. Er lebt unsere Werte. Die Zusammenarbeit war dann sogar der Startschuss für das preisliche Uptrading.“*  
– Mark Bezner, Olymp

Ebenso steht die Auswahl der Kooperationspartner unter dem Stern der Marke. Werden ähnliche Vorstellungen und Werte geteilt? Zahlt der Partner auf die Markenattraktivität ein? Unterstützt er eine markenkonforme Kundenreise?

## Marken, die niemand auf den ersten Blick erkennt, sind selber Schuld

Überfluss ohne Ende: Wie soll der Kunde noch durchblicken? Um aus der Menge hervorzutreten, braucht es einen markanten Markenstil, der die Markenpersönlichkeit auf das Notwendige verdichtet und für die Wiedererkennbarkeit sorgt. Denn Uneindeutigkeit ist der Feind jeder Marke.

*„Gute Marken funktionieren von A bis Z. Konsistenz, Kontinuität und Authentizität im Markenauftritt und Markenversprechen sind Key für den Erfolg einer Marke.“*  
– Martijn van der Zee, C&A

## *Drei Erfolgstreiber für einen markanten Markenstil:*

1. **Eindeutigkeit:** Die Stilelemente können der Marke zweifelsfrei zugeordnet werden und machen den Unterschied zum Wettbewerb sichtbar.
2. **Selbstähnlichkeit:** Der Markenstil wird kontinuierlich und konsistent weiterentwickelt.
3. **Durchsetzungsstärke:** Die Stilelemente werden konsequent in den Kommunikationsmitteln eingesetzt und sind auf der ersten Wahrnehmungsebene erkennbar.

Was bringt ein markanter Markenstil? Hier einige Vorteile ...

- Stildichte schlägt Werbedruck: Feilen Sie lieber am Markenstil, als mit einem dicken Werbebudget immer wieder von Neuem überzeugen zu wollen.
- Markenstil steigert die Werbeeffizienz: Marken, die Stilelemente in der Werbung konsistent einsetzen, werden eher wiedererkannt.
- Konsistenz ist aufregender: Marken werden als weniger langweilig empfunden, wenn sie konsistent beworben werden.
- Stil schafft Wahrnehmung: Ob Verbraucher eine Marke wiedererkennen, hängt nicht davon ab, ob sie bekannt ist oder ob sie diese Markenprodukte bereits benutzen.

### **J&D know it best:**

Machen Sie es Ihren Kunden zur Abwechslung mal leicht. ;)



Wir hoffen, dass wir Ihnen mit unserem Zukunftspapier einige Anregungen geben konnten. Für uns sind Marken die besten Wertschöpfungstreiber, die es gibt:

- Wenn Sie Marken konsequent einsetzen, profitieren Sie von einer größeren Wertschöpfung, als mit dem Produkt allein. Durch die Marke entstehen Werte, die den reinen Produktnutzen weit übertreffen.
- Marken gehört die Zukunft. Als hilfreiche Lotsen führen Sie sowohl Unternehmen als auch Konsumenten durch eine Welt, die aus den Fugen geraten ist. Sie geben uns Sicherheit und Orientierung.
- Wenn Sie das, was sich hinter Ihren Kulissen an Höchstleistungen abspielt, komprimiert mit einer Marke ausdrücken, gewinnen Sie einen entscheidenden Vorteil: Sie können nicht von anderen kopiert werden. Weil Ihre Marke einzigartig ist.

Gerade in gesättigten Märkten wie der Textilbranche ist es ein Muss, die Kraft der Marke zu nutzen! Claus-Dietrich Lahrs, CEO bei s.Oliver, drückt das so aus: „Es gibt nichts Attraktiveres und Überzeugenderes und auch nichts langfristig Relevanteres als die Investition in die eigene Marke.“ (Textilwirtschaft, Nr. 32 2020)

## UNSERE ACHT ERSTEN TIPPS ZUM EINSTIEG INS MARKENMANAGEMENT:

1

**Einsicht:** Es gibt keine schnellen Lösungen zum Erfolg Ihrer Marke. Es ist harte Arbeit, die nie aufhört.

2

**Konzentration:** Forcieren Sie keine Einzelthemen (z.B. die neue Kollektion, den neuen Vertriebskanal, das neue Preismanagement). Das ist zu kurzfristig. Nehmen Sie zuerst die gesamtheitliche Sicht ein und legen Sie hier die Weichen, bevor es kleinteilig wird.

3

**Stärken:** Zur Abwechslung mal inside-the-box denken. Hier finden Sie alle Lösungen. Marken zerstören sich schließlich auch immer zuerst von innen heraus.

4

**Grenzen:** Was macht ihre Marke nicht? Wo sagen Sie „nein“?

5

**Verführen:** Lernen Sie unterschwellig zu manipulieren. Ein Lesetipp: Robert Greene: Die 24 Gesetze der Verführung

6

**Veränderung:** Fragen Sie sich nicht, was sich noch ändern wird. Fragen Sie sich eher, was ändert sich nicht. Werte zum Beispiel.

7

**Kurs halten:** Marken funktionieren sogar noch besser in Krisen. Lassen Sie sich nicht verunsichern und halten Sie mit einem klaren Zielbild Kurs.

8

**Verdichtung:** Seien Sie sich im glasklaren, wofür Ihre Marke steht. Kennen Sie das eine Wort das ihre Marke beschreibt wie kein anderes? (Volvo = Sicherheit)

# 4

## DIE AUTOREN STELLEN SICH VOR



Dr. Judith  
Meyer

Dr. Judith Meyer ist Strategin durch und durch. Das treibt sie an: Sie will Marken unsterblich machen – eine wichtige Mission in der Modeindustrie! Judith arbeitet als Senior Brand Consultant bei BrandTrust. Nach 50 Beratungsprojekten in 10 verschiedenen Branchen berät Judith vorrangig Textil- und Lifestylemarken – sie waren schon immer ihre Leidenschaft.

Seit über einer Dekade beschäftigt sich Judith mit Marken. Zuerst im wissenschaftlichen Kontext, dann im praktischen. Sie ist in beiden Welten zu Hause. Das hat den Vorteil, dass sie beide Hemisphären für den besseren Erkenntnisgewinn verknüpfen kann.

Kennengelernt haben sich Dietmar und Judith bei einem Beratungsprojekt für die Marke Mustang (#untamed). Gemeinsam wollen sie die Textilindustrie wachrütteln und aus der Corona-Starre erlösen. Wird das dem dynamischen Duo gelingen? „Wir hoffen es sehr – für die Zukunft der Branche“, sagt Judith Meyer.

So erreichen Sie Judith:

[judith.meyer@brand-trust.de](mailto:judith.meyer@brand-trust.de)

Dietmar „Didi“ Axt kennt die Modebranche wie seine Westentasche. Er ist Branchenexperte, Berater, Inspirator, Visionär und selbst eine starke Marke. Er genießt es, bei seinen Mandaten auch mal den Finger in die Wunde zu legen – alles natürlich im Sinne der Selbsterkenntnis.

Für Dietmar funktionieren Marken nur mit einem klaren Wertekorsett, das alle Handlungen, Entscheidungen und Maßnahmen formt und stützt, bis hin zum Produkt

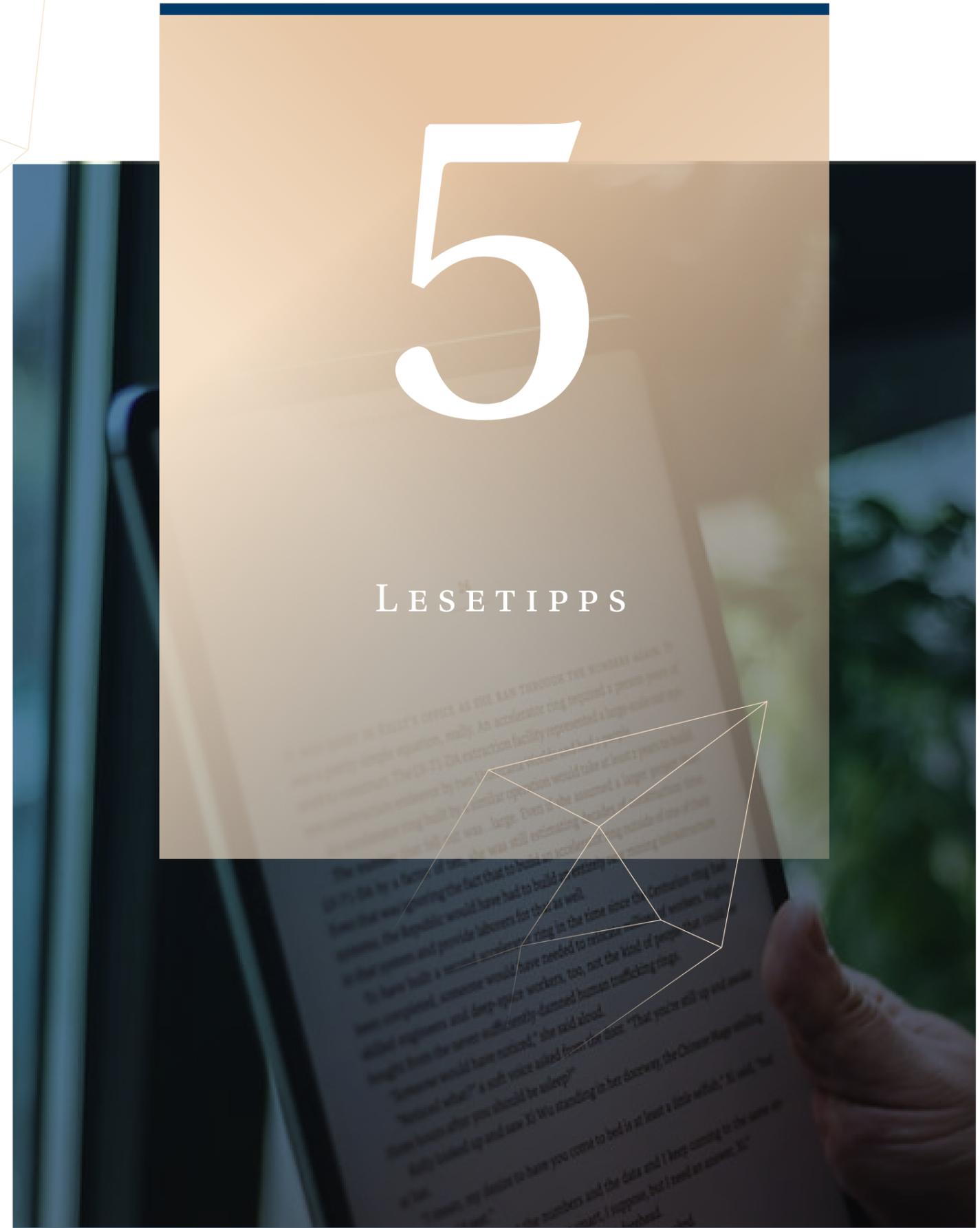
Seine Karriere begann Dietmar Axt bei Esprit. 2002 wechselte er zu Diesel, wo er die deutsche Tochtergesellschaft aufbaute. Ab 2006 war er Vorstand für Vertrieb und Lizenzen bei Tom Tailor. Im Zuge des erfolgreichen Börsengangs 2010 verließ er das Unternehmen und wechselte als Mitglied der Geschäftsleitung zur Falke Gruppe. Nach seiner Zeit als Geschäftsführer von Mustang wechselte er 2019 in die Selbstständigkeit, um seinen Wirkungskreis zu vergrößern.

So erreichen Sie Didi:

[dietmar.axt@brand-trust.de](mailto:dietmar.axt@brand-trust.de)

Wenn Sie Lust haben, das Beste aus Ihrem Unternehmen herauszuholen und mit kluger Markenführung die Zukunft zu sichern, melden Sie sich gerne bei uns.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!



*Auf unserer Website veröffentlichen wir regelmäßig Artikel zum Thema Markenführung. Diese Beiträge könnten Sie interessieren:*

[DER ANGSTGEGNER DER MODEBRANCHE: DIE DIGITALE TRANSFORMATION](#)

Die Modekunden haben ihre Einkaufsgewohnheiten drastisch geändert. Die Textilunternehmen müssen sich darauf einstellen, online wie offline. Wenn sie die Marke intelligent einsetzen und das Wissen aus den einzelnen Touchpoints verknüpfen, um die neuen Kundenbedürfnisse zu befriedigen, sind sie auf dem richtigen Weg – auch um die Digitalisierung zu meistern.

[WAS KOMMT NACH „FAST FASHION“? 6 NEUE CHANCEN FÜR MODEMARKENDIE](#)

Das Prinzip „Fast Fashion“ macht der Textilbranche schwer zu schaffen, weil es die bisherigen Marktgesetze zerstört. Wie geht es weiter? Wir stellen sechs Entwicklungschancen für Modemarken vor.

[MICROBRANDS FORDERN ETABLIERTE MARKEN HERAUS](#)

Sie sind jung, klein, unerfahren – und sie zeigen etablierten Marken, wo es lang geht in der Digitalisierung: Microbrands. Was ist ihr Erfolgsrezept?

[INSOLVENZWELLE: DIESE 5 REGELN MACHEN MODEMARKEN RESILIENTDIE](#)

Modemarken stecken in der Krise, ein Textilunternehmen nach dem anderen meldet Insolvenz an. Wir fragen uns: Warum missachten viele Modelabels das 1x5 der Markenführung, die für Stärke und Erfolg sorgen könnte?

[MAINSTREAM MACHT MARKEN AUSTAUSCHBAR – DAS PROBLEM DER „MITTEMARKEN“](#)

Es ist sehr gefährlich für eine Marke, wenn sie zum austauschbaren Mainstream wird. Warum das eine schlechte Position ist und wie eine Marke diese wieder verlassen kann, zeigt das Modelabel s.Oliver.

[VON DEN BESTEN LERNEN: EIN BESUCH BEI L&T IN OSNABRÜCK](#)

L&T zeigt, wie ein stationäres Modehaus seine Kunden begeistern und Umsatz machen kann – aller digitalen Konkurrenz und der Corona-Krise zum Trotz. Ein Beispiel, das Mut macht.

[KOOPERATIONEN IN MODEBRANCHE: PASST HAUTE COUTURE ZU STREETWEAR?](#)

Ungleiche Marken können sich durch eine Kooperation gegenseitig neue Energie zuführen. Das belegen das Streetware-Label Supreme und die Luxusmodemarke Louis Vuitton.

[SO WURDE „DOC“ MARTENS VOM NISCHENPRODUKT ZUR KULTMARKE FÜR ANDERSDENKENDE](#)

Die britische Schuhmarke Dr. Martens entwickelte sich vom verlässlichen Arbeiterschuh zum tragbaren Symbol des „Rebellentums“. Wie gelang ihr das?

[MUT IN DER MARKENFÜHRUNG: DAS KÖNNEN WIR VON GUCCI LERNEN](#)

Von kollektiver Empörung bis grenzenloser Begeisterung – die Marke Gucci setzt neue Maßstäbe in der Modebranche. Die Konkurrenz staunt und fragt sich: Warum ist das italienische Luxuslabel so erfolgreich?

[LULULEMON: BOTSCHAFTER UND KLARE WERTE MACHTEN DIE SPORTMODEMARKE ZUM STAR](#)

Für Leggings der Marke Lululemon zahlen Konsumenten gern Preispremium. Wie wurde die kanadische Sportbekleidungsmarke zur heiß begehrten Lifestyle-Brand? Wir nennen die 6 wichtigsten Gründe.

[RENÉ LEZARD – DIE MARKE STARB NICHT NUR WEGEN DER DIGITALISIERUNG](#)

René Lezard hat in der Markenführung schwere Fehler begangen, die Marke wirkte zu guter Letzt konturlos. Sie war nicht mehr in der Lage, klare Werte und Informationen zu vermitteln. Es war also nicht nur die Digitalisierung, die zur Insolvenz der deutschen Modemarke beitrug.

[LUXUSMARKE CHANEL: MIT DIESEN 5 REGELN STÄRKTE KARL LAGERFELD IHREN RUHM](#)

Karl Lagerfeld gelang etwas Großartiges: Seit Jahrzehnten ist die Luxusmodemarke Chanel eine „Star Brand“ – sie ist unverändert attraktiv und anziehend. Nach welchen Regeln ging er vor?

[DARF EINE MARKE RUHEN? RENA LANGE IM DORNROSCHENSCHLAF](#)

Was bedeutet es für eine Marke wie Rena Lange, wenn sie in den Ruhemodus versetzt wird? Ist das gefährlich für sie – oder womöglich sogar förderlich?

The screenshot shows a grid of article thumbnails. The main article visible is titled 'Insolvenzwellen: Diese 5 Regeln machen Modemarken resilient' with a sub-headline 'Modemarken stecken in der Krise, ein Textilunternehmen nach dem anderen meldet Insolvenz an. Wir fragen uns: Warum missachten viele Modelabels das 1x5 der Markenführung, die für Stärke und Erfolg sorgen könnte?'. Below the article is a quote from Dr. Judith Meyer, Senior Brand Consultant: 'Eines kann ich hier versprechen: Preisdumping ist der nächste Schritt in diese Abwärtsspirale! Dieser Kampf ist gegen die KIKs dieser Welt nicht zu gewinnen.' To the right, there is a sidebar with 'Meistgelesene Artikel' and a profile for Dr. Judith Meyer.

## *BrandTrust in Kürze*

Wir sind die führende Managementberatung für wirksame Marken im deutschsprachigen Raum. Seit über 20 Jahren entfesseln wir die Kraft von Marken in elf Branchen.

Unsere Berater begleiten Unternehmer und Top-Manager bei der Entwicklung und Umsetzung regionaler und globaler Markenstrategien. Gemeinsam arbeiten wir auf ein Ziel hin: die Attraktivität der Marke systematisch zu steigern, denn das – so unsere tiefe Überzeugung – hat direkte Auswirkungen auf die Wertschöpfung, das Wachstum und den Unternehmenswert. Wir sind weltweit tätig und haben neben unseren Sitz in Nürnberg und Wien eine Repräsentanz in Ljubljana. Details und Lesenswertes finden Sie auf unserer Website: [www-brand-trust.de](http://www-brand-trust.de)



# 6

## LITERATURVERZEICHNIS

### LITERATURVERZEICHNIS

**BOELW (2020a):** Europäischer Bio-Markt knackt die 40-Mrd.-€-Marke, URL: <https://www.boelw.de/themen/zahlen-fakten/handel/artikel/bio-handel-europa-usa-2018/> (Letzter Zugriff November 2020)

**BOELW (2020b):** Naturkostfachhandel: Starkes 2019, URL: <https://www.boelw.de/themen/zahlen-fakten/handel/artikel/naturkosthandel-2019/> (Letzter Zugriff November 2020)

**Klein, H. (2020):** Schlimmer als Kreuzfahrten: Mode-Wahnsinn zerstört Umwelt – wie wir das ändern, Focus online, 13.06.2020, URL: [https://www.focus.de/perspektiven/nachhaltigkeit/nachhaltiger-leben/nachhaltigkeit-mode-wahnsinn-zerstoert-umwelt-wie-wir-das-aendern\\_id\\_10964545.html](https://www.focus.de/perspektiven/nachhaltigkeit/nachhaltiger-leben/nachhaltigkeit-mode-wahnsinn-zerstoert-umwelt-wie-wir-das-aendern_id_10964545.html) (Letzter Zugriff November 2020)

**Köhn, E. (2018):** Bitte mehr Bio-Baumwolle!, UmweltDialog, 10.12.2018, URL: <https://www.umwelt-dialog.de/de/verbraucher/mode/2018/Bitte-mehr-Bio-Baumwolle.php> (Letzter Zugriff November 2020)

**Kotter, J. (2011):** Does corporate culture drive financial performance?, Forbes, 10.02.2011, URL: <https://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/02/10/does-corporate-culture-drive-financial-performance/?sh=625ad3327e9e> (Letzter Zugriff November 2020)

**Rentz, I. (2019):** So denken die Deutschen über Nachhaltigkeit als Werbethema, Horizont, 04.07.2019, URL: <https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/group-m-studie-so-denken-die-deutschen-ueber-nachhaltigkeit-als-werbethema-175916> (Letzter Zugriff November 2020)

**Textil+mode (2020):** Textil+mode fordert von Bundesregierung Corona-Notpaket, sonst droht Pleitewelle, 30.03.2020, URL: <https://textil-mode.de/de/newsroom/pressemitteilungen/textilmode-fordert-von-bundesregierung-corona-notpaket-sonst-droht-p/> (Letzter Zugriff November 2020)

Folgen Sie uns für regelmäßige Markennews:

 Brand Trust GmbH

 @brand\_trust

 Brand Trust GmbH

 @brand\_trust

 Brand Trust GmbH