

Gerd Nufer / Sabrina Bohnacker

Marken- und Produktrelaunch – Charakterisierung und Analyse von Praxisbeispielen

Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management
Reutlingen Working Papers on Marketing & Management

herausgegeben von Carsten Rennhak & Gerd Nufer

Nr. 2013 – 3



Hochschule Reutlingen
Reutlingen University



Prof. Dr. Gerd Nufer

Hochschule Reutlingen

ESB Business School

*Leiter des Instituts für Marketing,
Marktforschung & Kommunikation*

Alteburgstraße 150

D-72762 Reutlingen

Fon: +49 (0)7121 / 271-6011

Fax: +49 (0)7121 / 271-906011

Email: gerd.nufer@reutlingen-university.de

Internet: www.marketing-kfru.de



Sabrina Bohnacker

Absolventin

des Studiengangs B.A. Außenwirtschaft

an der ESB Business School

der Hochschule Reutlingen

Blaubeurerstraße 4

D-89143 Blaubeuren

Fon: +49 (0)173 / 2132546

Email: sabrina.bohnacker@gmail.com

Abstract

Die Globalisierung, insbesondere die rasante Entwicklung im Technologiebereich bei gleichzeitiger Angleichung der weltweiten Produktqualität, führt zu immer kürzeren Produktlebenszyklen. Gleichzeitig stehen die Unternehmen unter Druck, ihre Marken und Produkte entsprechend dem soziokulturellen Wandel anzupassen. Der Relaunch ermöglicht, den Produktlebenszyklus von Marken/Produkten/Produktgruppen zu verlängern oder sogar in einen neuen Produktlebenszyklus zu überführen und dabei den sich verändernden Anforderungen der Gesellschaft gerecht zu werden. Daher gewinnt dieses Thema zunehmend an Bedeutung. Jedoch wird in der Literatur oftmals weder zwischen den verschiedenen Formen des Relaunchs differenziert, noch Ansatzpunkte zur Durchführung von Marken- und/oder Produktrelaunchs aufgezeigt.

Der vorliegende Beitrag ordnet zunächst den Marken- und Produktrelaunch in den Produktlebenszyklus ein. Anschließend werden die Charakteristika eines Marken und/oder Produktrelaunchs aufgezeigt und eine Begriffsabgrenzung vorgenommen. Weiterhin werden theoretische Ansatzpunkte für die Durchführung eines Marken- und/oder Produktrelaunchs erläutert und anhand von zwei Praxisbeispielen veranschaulicht.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis	III
1. Einleitung	1
2. Theoretische Grundlagen	2
2.1. Der Produktlebenszyklus.....	2
2.1.1. Der Produktlebenszyklus in der Literatur	2
2.1.2. Der Produktlebenszyklus in der Praxis	3
2.2. Der Markenrelaunch	4
2.2.1. Markenbegriff und Bausteine einer Marke	4
2.2.2. Bisherige Definitionen zum Markenrelaunch	6
2.2.3. Identifikation konstitutiver Merkmale des Markenrelaunchs	7
2.2.4. Arbeitsdefinition Markenrelaunch	7
2.2.5. Abgrenzung zum Launch einer neuen Marke und zur Revitalisierung.....	8
2.3. Der Produktrelaunch.....	9
2.3.1. Einordnung in die Produktpolitik.....	9
2.3.2. Bisherige Definitionen zum Produktrelaunch	10
2.3.3. Identifikation konstitutiver Merkmale eines Produktrelaunchs	11
2.3.4. Arbeitsdefinition Produktrelaunch	12
2.3.5. Abgrenzung zum Produktlaunch sowie zur Produktpflege und Facelift.....	12
3. Durchführung eines Marken- und/oder Produktrelaunchs in der Theorie.....	14
3.1. Erfassung der Ist-Positionierung der Marke/des Produkts	15
3.2. Soll-Positionierung der Marke/des Produkts.....	15
3.2.1. Um- und Neupositionierung einer Marke	15
3.2.2. Um- und Neupositionierung eines Produkts	16
3.3. Positionierungsumsetzung eines Marken- und/oder Produktrelaunchs.....	18
3.3.1. Up- und Downgrading.....	18
3.3.2. Die Veränderung der Produktpolitik.....	18
3.3.3. Die Veränderung der Preispolitik.....	20
3.3.4. Die Veränderung der Distributionspolitik.....	21
3.3.5. Die Veränderung der Kommunikationspolitik.....	22
3.4. Erfolgskontrolle	24

4. Der Marken- und/oder Produktrelaunch in der Praxis.....	25
4.1. Fallstudie 1: Der Markenrelaunch von Jägermeister.....	25
4.1.1. Die Ausgangssituation.....	25
4.1.2. Die Soll-Positionierung.....	26
4.1.3. Positionierungsumsetzung.....	26
4.1.4. Fazit.....	27
4.2. Fallstudie 2: Der Marken- und Produktrelaunch am Beispiel MINI.....	29
4.2.1. Die Automobilindustrie.....	29
4.2.2. Die Ausgangssituation.....	29
4.2.3. Die Soll-Positionierung.....	30
4.2.4. Positionierungsumsetzung.....	31
4.2.5. Fazit.....	32
5. Zusammenfassung und Ausblick	34
Literaturverzeichnis.....	35

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Relaunchzeitpunkt im Produktlebenszyklusmodell.....</i>	<i>3</i>
<i>Abbildung 2: Zusammenhang Markenidentität, Positionierung und Markenimage</i>	<i>5</i>
<i>Abbildung 3: Einordnung des Produktrelaunchs in die Produktpolitik.....</i>	<i>10</i>
<i>Abbildung 4: Ablaufprozess zur Durchführung eines Marken- und/oder Produktrelaunchs .</i>	<i>14</i>
<i>Abbildung 5: Alternative Strategien zur Um- und Neupositionierung von Produkten.....</i>	<i>17</i>
<i>Abbildung 6: Die drei Ebenen eines Produkts</i>	<i>19</i>

1. Einleitung

Verursacht durch die Öffnung von neuen Wirtschaftsräumen und die gleichzeitige Abschaffung von Handelsbeschränkungen, der rasanten Entwicklung des Internethandels basierend auf niedrigen Logistikkosten und einer globalen Angleichung der Produktqualität unterlagen zahlreiche Branchen in den letzten Jahren einem enormen Wandel. Viele Unternehmen stehen daher unter enormem **Wettbewerbsdruck**. Der Fortschritt der Technik hat sowohl zu **verkürzten Entwicklungsphasen** als auch zu **verkürzten Produktlebenszyklen** geführt und setzt die Unternehmen unter Druck, ihr Produktangebot den aktuellen Trends und Entwicklungen ständig anzupassen. Demgegenüber steht die Tatsache, dass Neuproduktentwicklungen und der Aufbau von neuen Marken nach wie vor kostspielig sind und dazu noch ein hohes Flop-Risiko aufweisen¹. Aber auch die sich **verändernde Gesellschaft**, in der die traditionellen Milieus stagnieren oder schrumpfen, während die modernen Milieus wachsen, zwingt die Unternehmen, ihr Leistungsangebot entsprechend weiterzuentwickeln. Die Möglichkeit, Marken und Produkte den aktuellen Trends und Entwicklungen anzupassen und die Investitionen und Risiken dabei so gering wie möglich zu halten, machen das Thema **Relaunch** zunehmend interessanter. Produktlebenszyklen können dadurch verlängert werden oder sogar in einen neuen Produktlebenszyklus übergehen. Dennoch wird das Thema Relaunch in der Fachliteratur häufig nur kurz angesprochen. Ansatzpunkte und Strategien zur Durchführung eines Relaunchs sowie Praxisbeispiele werden oft nur geringfügig dargestellt und analysiert, eine Differenzierung zwischen Markenrelaunch und Produktrelaunch wird oftmals ausgelassen.

Das **Ziel** dieses Beitrags ist die Differenzierung zwischen Markenrelaunch, Marken- und Produktrelaunch und Produktrelaunch. Weiterhin sollen wesentliche Charakteristika von Marken- und/oder Produktrelaunches aufgezeigt werden. Darüber hinaus wird die Relaunch-Thematik anhand aktueller Fallbeispiele analysiert und charakterisiert.

¹ Vgl. Tennagen (1992), S. 4.; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008) S. 411.

2. Theoretische Grundlagen

2.1. Der Produktlebenszyklus

Um das Thema Marken- und Produktrelaunch darstellen zu können, soll zunächst die Bedeutung des Produktlebenszyklus in diesem Zusammenhang aufgezeigt werden. Weiterhin erfolgt eine Einordnung des Marken- und Produktrelaunchs in den Produktlebenszyklus.

2.1.1. Der Produktlebenszyklus in der Literatur

Der Produktlebenszyklus² legt Produkten und Marken einen bestimmten **Verlauf der Umsatz- oder Absatzkurve in Abhängigkeit vom Zeitablauf und Marktumfeld** zugrunde.³ Damit kann die Entwicklung der Produktmärkte, aber auch des eigenen Produkts⁴/Produktgruppen/Marke betrachtet werden und für Managemententscheidungen hinsichtlich von Marketing-Mix-Maßnahmen herangezogen werden.⁵ In der Literatur sind zwei unterschiedliche Modelle vorzufinden. Das 4- und 5-Phasen-Modell. Für diese Arbeit wird das 5-Phasen-Modell zugrunde gelegt (vgl. Abbildung 1), da eine Differenzierung zwischen Reife- und Sättigungsphase wichtig ist, um den Zeitpunkt für einen Relaunch aufzuzeigen.

² An dieser Stelle soll erwähnt werden, dass neben dem Produktlebenszyklus grundsätzlich noch weitere Modelle für strategische Entscheidungen existieren. Dazu zählen z.B. die von der Boston Consulting Group entwickelte Produktportfolio-Analyse oder die Gap-Analyse.

³ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 821.

⁴ In diesem Beitrag bezieht sich der Begriff "Produkt" nur auf physische Produkte, nicht auf Dienstleistungen.

⁵ Vgl. Höft (1992), S. 27.

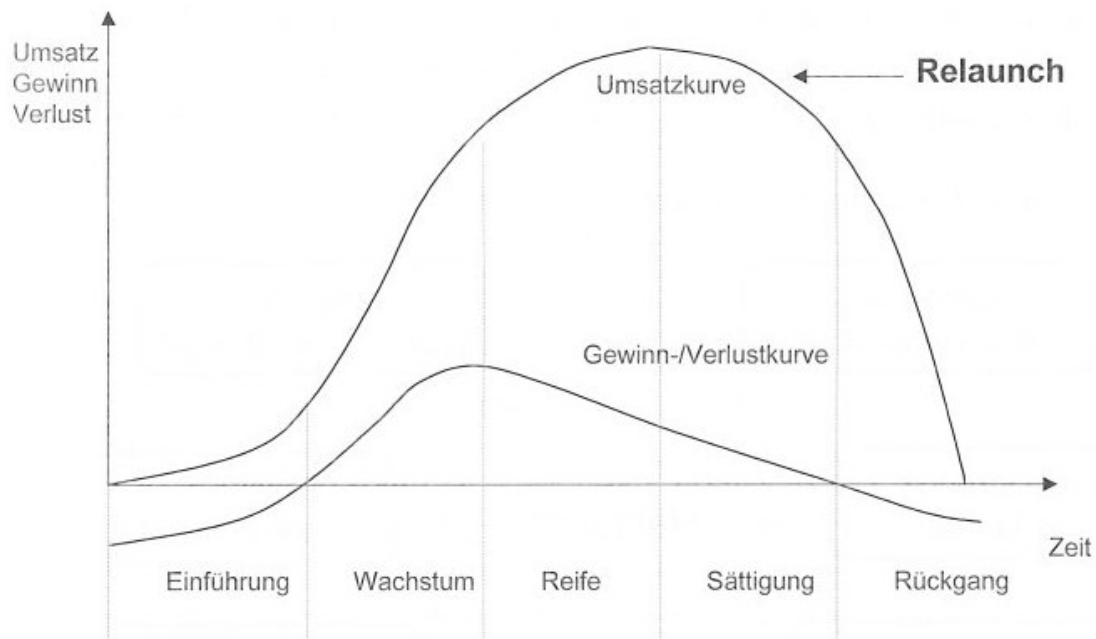


Abbildung 1: Relaunchzeitpunkt im Produktlebenszyklusmodell

Quelle: Haedrich/Tomczak/Kaetzke (2003), S. 119

Ziel eines Unternehmens sollte sein, zu verzögern oder zu vermeiden, dass Produkte oder Marken in die Rückgangsphase übergehen. Dafür ist rechtzeitiges Handeln notwendig. Der Marken- und Produktrelaunch setzt der Literatur zufolge in der **Sättigungsphase** des Produktlebenszyklus an und kann so ein Abgleiten in die Rückgangsphase (Degenerationsphase) vermeiden.⁶ Dafür muss das Unternehmen/Produkt/Marke bereits zum Ende der Reifephase bereit sein für eine neue Lancierung.

2.1.2. Der Produktlebenszyklus in der Praxis

In der Praxis ist es allerdings teilweise schwierig festzustellen, in welcher Phase des Produktlebenszyklus sich ein Produkt oder eine Marke befindet und wie lange die jeweiligen Phasen andauern.⁷ Dies macht die Zeitpunktbestimmung für einen Relaunch oftmals schwierig. Umsatz- und Absatzzahlen können durch verschiedene Faktoren wie z.B. Marketing-Mix-Maßnahmen beeinflusst werden und zu **Verzerrungen des Phasen-Ablaufs** führen.⁸ Weiterhin

⁶ Vgl. Becker (2009), S. 736 f.; Pepels (2009), S. 449; Haedrich /Tomczak/Kaetzke (2003), S. 119.

⁷ Vgl. Kerth/Asum (2008), S. 12 ff.

⁸ Vgl. Kerth/Asum (2008), S. 12 ff.; Höft (1992), S. 23.

hängt der Zeitpunkt des Relaunchs auch von den Kapazitäten der Fertigung und Entwicklung eines Unternehmens ab. Es empfiehlt sich daher, Produktvariationen schon bei der Einführung neuer Produkte einzukalkulieren und auf Basis von Vergangenheitswerten zu planen.⁹

2.2. Der Markenrelaunch

2.2.1. Markenbegriff und Bausteine einer Marke

Zunächst soll der Begriff Marke erläutert werden. Kotler/Armstrong/Wong/Saunders beschreiben eine Marke als "ein Name, ein Begriff, ein Zeichen, ein Symbol, ein spezielles Design oder eine denkbare Kombination aus diesen, die dazu verwendet wird, Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Gruppe von Anbietern zu markieren."¹⁰ Die Definition zeigt, dass bei einer Marke durch verschiedene Elemente eine **Markierung der Produkte** und somit eine Differenzierung zum Wettbewerb stattfinden soll. Der Wert einer Marke und somit der Erfolg dieser Marke hängt von drei zusammenhängenden Bausteinen ab: der Markenidentität, der Positionierung der Marke und des Markenimages.

Abbildung 2 zeigt, dass die Position der Marke im Wettbewerb abhängig ist von der Markenidentität, gleichzeitig aber die Basis für das Markenimage bildet.

⁹ Vgl. Pepels (2001), S. 103.

¹⁰ Kotler/Armstrong/Wong/Saunders (2011), S. 600 f.

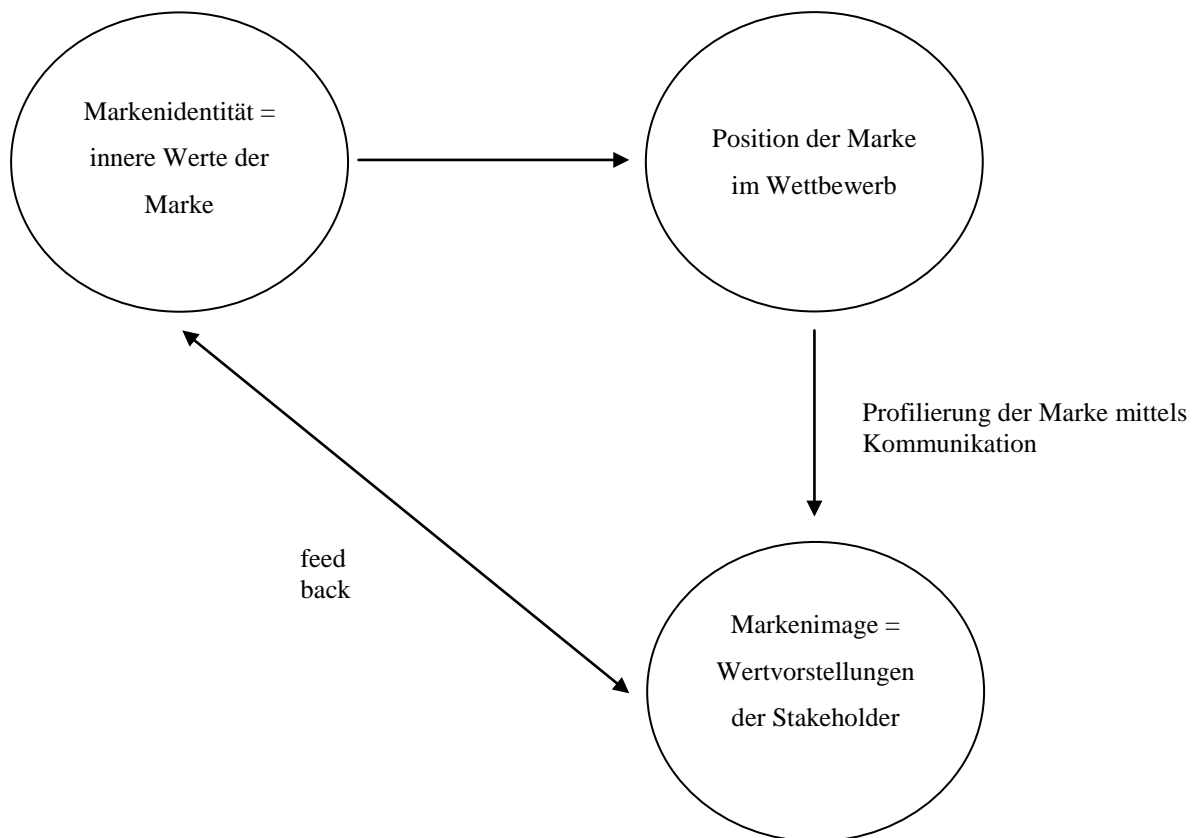


Abbildung 2: Zusammenhang Markenidentität, Positionierung und Markenimage

Quelle: Haedrich/Tomczak/Kaetzke (2003), S. 31

Nach Aaker/Joachimsthaler besteht die **Identitätsstruktur einer Marke** aus vier Dimensionen: Die erste Dimension bezieht sich auf die Marke als Produkt selbst. Hierzu zählen nach Aaker/Joachimsthaler das Produktprogramm, die Produkteigenschaften, die Qualität und die Wertigkeit sowie die Anwender und das Ursprungsland. Die zweite Dimension bezieht sich auf die Marke als Unternehmen. Dazu zählen Werte der Organisation, z.B. Zuverlässigkeit, aber auch die nationale oder internationale Tätigkeit der Organisation. Die dritte Dimension handelt von der Beziehung des Konsumenten zur Marke und die vierte Dimension bezieht sich auf die Designaspekte bzw. die symbolischen Eigenschaften der Marke, z.B. das Image.¹¹

Mit Hilfe dieser Grundlagen lassen sich die unterschiedlichen Definitionen der Literatur zum Markenrelaunch vergleichen.

¹¹ Vgl. Aaker/Joachimsthaler (2000), S. 44.

2.2.2. Bisherige Definitionen zum Markenrelaunch

Bünthe bezeichnet den Markenrelaunch als "**Grenzfall zwischen Neu- und Umpositionierung** [...] dabei wird eine bestehende Marke so verändert, dass sie im Extremfall nicht mehr als vorher bestehende Marke erkannt wird, weil sie mit neuen oder anderen als den bisherigen Werten aufgeladen dargestellt wird."¹² Bünthe geht dabei deutlich auf die Änderung der Positionierung ein, wobei sie herausarbeitet, dass die Positionierungsänderung durch die Veränderung von Werten ausgeht. Bezogen auf die Dimensionen der Identitätsstruktur einer Marke nach Aaker/Joachimsthaler ist nicht eindeutig, welche Dimensionen Bünthe mit der Veränderung von Werten anspricht.

Nach Haedrich/Tomczak/Kaetzke bedeutet ein Markenrelaunch "die Marke grundsätzlich zu überarbeiten und dabei aktuellen Entwicklungen und Trends Rechnung zu tragen. Diese können sowohl von internen Veränderungen, als auch von Seiten der Kunden, des Wettbewerbs oder des Umfelds ausgehen. Es wird angestrebt, **die Marke in verbesserter Form neu zu lancieren** und so das Leben, d.h. die Präsenz der Marke am Markt, auszudehnen."¹³ Bei dieser Definition ist nicht eindeutig ablesbar, ob sich die Überarbeitung der Marke auf mehrere Dimensionen nach Aaker/Joachimsthaler bezieht oder lediglich auf die Designdimension. Die Definition zeigt aber, dass das Ziel des Relaunchs die Ausdehnung der Markenpräsenz ist. Die Zielerreichung erfolgt über die Anpassung an aktuelle Trends und Entwicklungen.

Trommsdorff/Paulssen unterscheiden zwischen "der Planung einer neuen Marke (Neupositionierung) und die wettbewerbsstrategische Veränderung einer bisherigen Position einer bestehenden Marke (Umpositionierung). Stellt eine solche Umpositionierung eine gravierende Veränderung dar, so bezeichnet man diese auch als Relaunch der Marke, der **Grenzfall zur Neupositionierung**."¹⁴ Wie Bünthe, beziehen sich Trommsdorff und Paulssen auf die Positionierung. Im Gegensatz zu Bünthe liefern sie aber keine Hinweise darauf, wie die Veränderung der Positionierung erreicht werden kann.

Haedrich definiert den Relaunch als "**Reaktivierung einer Marke** im Verlaufe ihres Lebenszyklus."¹⁵ Haedrich verweist darauf, dass "der bisherige Zielgruppenkern [...] weitgehend er-

¹² Bünthe (2005), S. 50.

¹³ Haedrich/Tomczak/Kaetzke (2003), S. 119.

¹⁴ Trommsdorff /Paulssen (o. J.), S. 3.

¹⁵ Haedrich (1997), S. 18.

halten bleiben [soll]; gleichzeitig wird eine Zielgruppenerweiterung [...] angestrebt."¹⁶ Diese Definition wurde gewählt, weil sie auch den Bezug zu Veränderungen bei den Zielgruppen, verbunden mit einem Relaunch, aufzeigt.

2.2.3. Identifikation konstitutiver Merkmale des Markenrelaunchs

Aus den Definitionsansätzen in Abschnitt 2.2.2. wurden folgende konstitutive Merkmale für einen Markenrelaunch herausgearbeitet:

- Die Anpassung an aktuelle Trends und Entwicklungen als Auslöser für einen Markenrelaunch, mit dem Ziel, den Lebenszyklus einer Marke zu verlängern.
- Die Veränderung der Markenpositionierung basierend auf Veränderungen einer oder mehrerer Dimensionen der Markenidentität nach Aaker/Joachimsthaler.
- Durch die Veränderung der Markenpositionierung erfolgt eine Veränderung der Zielgruppe oder eine Zielgruppenerweiterung.

2.2.4. Arbeitsdefinition Markenrelaunch

Unter der Annahme, dass die Markenidentität die Grundlage für die Positionierung einer Marke darstellt und es mehrere mögliche Dimensionen für die Markenidentität gibt, welche verändert werden können, wird für diese Arbeit folgende, allgemeingültige Definition des Markenrelaunchs abgeleitet:

Ein Markenrelaunch bedeutet die grundsätzliche Überarbeitung einer oder mehrerer Identitätsstrukturen einer Marke und die daraus resultierende Positionierungsänderung einer Marke, die sich wiederum verändernd auf das Markenimage auswirkt und somit eine Veränderung hinsichtlich der Zielgruppe ermöglicht.

¹⁶ Haedrich (1997), S. 18.

2.2.5. Abgrenzung zum Launch einer neuen Marke und zur Revitalisierung

Bei einem Launch (deutsch: Einführung) handelt es sich um die **Einführung einer neuen Marke**. Nach Haedrich/Tomczak/Kaetzke ist das Ziel "ein bestimmtes neues Kompetenzfeld zu besetzen."¹⁷ Bezugnehmend auf die Definition einer Marke in Abschnitt 2.2.1. muss also die Marktleistung bzw. das Produkt im neuen Kompetenzfeld markiert und dadurch von der Konkurrenz differenziert werden. Somit unterscheidet sich der Launch vom Relaunch in folgenden Punkten:

- Es wird im Gegensatz zum Relaunch nicht im alten Kompetenzfeld weitergearbeitet, sondern es wird ein neues Kompetenzfeld besetzt. Dies impliziert, dass für dieses neue Kompetenzfeld entsprechend neue Produkte entwickelt werden müssen.
- Das Produkt im neuen Kompetenzfeld muss markiert werden, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren, d.h. es muss eine neue Marke aufgebaut werden.
- Der Aufbau einer neuen Marke ist im Gegensatz zum Markenrelaunch sehr zeit- und kostenintensiv.

Haedrich/Tomczak/Kaetzke sehen das neue Produkt sogar als Instrument für den Aufbau einer neuen Marke.¹⁸ Es ist somit festzuhalten, dass ein Markenlaunch mit einem neuen Produkt (Produktinnovation) oder Produktrelaunch verbunden ist.

Im Zusammenhang mit dem Begriff Markenrelaunch taucht auch des Öfteren der Begriff **Revitalisierung** auf. Die Definition wird teilweise sehr unterschiedlich gehandelt. Daher soll der Begriff Markenrevitalisierung im Folgenden vom Markenrelaunch abgegrenzt werden. Haedrich/Tomczak/Kaetzke definieren den "Relaunch [...] als Maßnahme der Revitalisierung."¹⁹ Somit ist der Relaunch eine Unterform der Revitalisierung.

¹⁷ Haedrich/Tomczak/Kaetzke (2003), S. 95.

¹⁸ Vgl. Haedrich/Tomczak/Kaetzke (2003), S. 95.

¹⁹ Haedrich/Tomczak/Kaetzke (2003), S. 116.

2.3. Der Produktrelaunch

2.3.1. Einordnung in die Produktpolitik

Der Produktrelaunch ist ein Instrument der Produktvariation innerhalb der **Programmpolitik** im Marketing-Mix. Die Literatur stimmt im Wesentlichen darüber ein, dass der Produktrelaunch der **Produktvariation** angehört ist. Während Meffert/Burmann/Kirchgeorg die Produktvariation in Produktpflege und Produktmodifikation (Produktrelaunch) unterteilen, gliedert Pepels die Produktvariation in "Product Care", "Facelift" und "Relaunch".²⁰ Diez wiederum setzt die Produktvariation gleich mit einem Produktrelaunch. Der Produktrelaunch gilt laut Diez in der Automobilindustrie als Facelift, bei dem optische und technische Merkmale verändert werden.²¹ Die Unterteilung von Diez widerspricht den Definitionen der übrigen zitierten Autoren sowie weiteren Autoren, die zumindest darin übereinstimmen, die Produktvariation in Produktpflege und Produktrelaunch zu unterteilen. Nach Meinung der Verfasser ist die in Abbildung 3 zu sehende Unterteilung der Produktvariation, nach der Unterteilung von Pepels, am besten geeignet. Diese Einteilung wird den verschiedenen Ausprägungen von Produktvariationen in unterschiedlichen Industrien gerecht.

²⁰ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 457; Pepels (2006), S. 635 f.

²¹ Vgl. Diez (2006), S. 140.

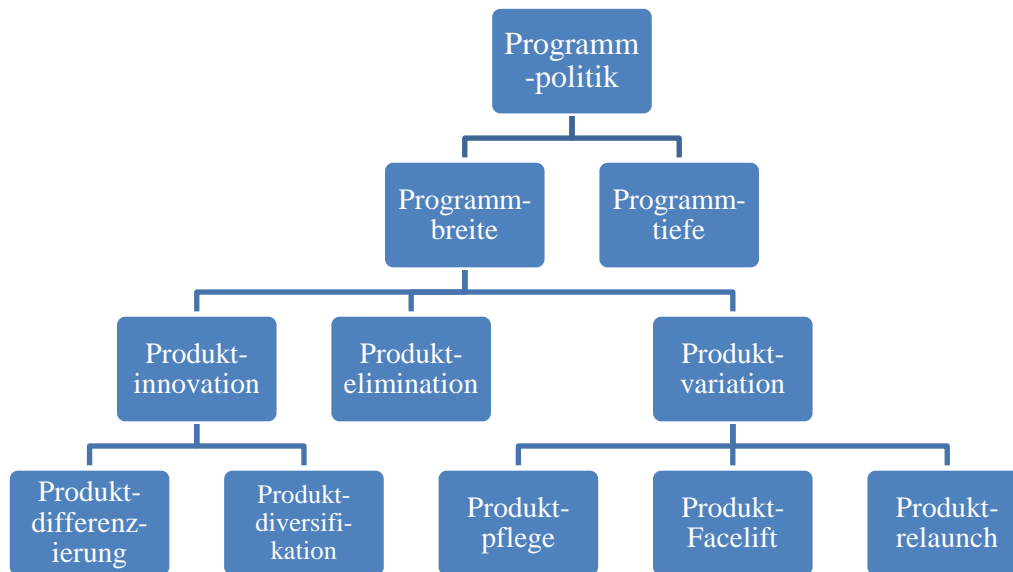


Abbildung 3: Einordnung des Produktrelaunchs in die Produktpolitik

In Anlehnung an: Pepels (2006), S. 553 ff., Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 398 ff.; Homburg/Krohmer (2009), S. 174 ff., Olbrich (2006), S. 115 ff.

2.3.2. Bisherige Definitionen zum Produktrelaunch

In der Fachliteratur ist keine allgemeingültige Definition für den Produktrelaunch zu finden und die Übergänge zur Produktinnovation bzw. Produktpflege sind oftmals fließend. Meffert/Burmann/Kirchgeorg definieren den Produktrelaunch folgendermaßen: "eine Produktmodifikation, auch als Produktrelaunch bezeichnet, kennzeichnet die umfassende **Veränderung einer oder mehrerer Produkteigenschaften** eines bereits im Markt eingeführten Produkts."²² Die Autoren erläutern weiterhin, dass solche Produktmodifikationen oftmals von Veränderungen im Marketing-Mix begleitet werden.²³ Die Definition zeigt die synonyme Verwendung des Begriffs Produktmodifikation. Weiterhin erläutern die Autoren, dass Eigenschaften eines Produkts verändert werden.

Nach Olbrich wird "beim Relaunch [...] eine **Neukonzipierung des Produkts zur Neupositionierung** im Markt vorgenommen. Das Prinzip der Verbesserung des Leistungsangebots steht hierbei im Vordergrund."²⁴ Olbrich bezieht sich bei seiner Definition auf die Positionierung

²² Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 457 f.

²³ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 458.

²⁴ Olbrich (2006), S. 118.

eines Produkts im Markt. Allerdings spricht er im Gegensatz zu den anderen Autoren, die von Veränderungen des Produkts bzw. von Eigenschaften des Produkts sprechen, sogar von einer Neukonzipierung. Eine solche Neukonzipierung kann durch eine veränderte Zielgruppe mit veränderten Bedürfnissen und Ansprüchen notwendig werden. Er zeigt damit aber auch die fließenden Übergänge zwischen dem Relaunch und der Produktinnovation auf.

Nach Pepels bedeuten Relaunchs "**die Modifikation der Positionierung**. Sie bedeuten auch eine grundlegende Änderung des Produkts. Dabei wird der Versuch unternommen, die Überlebenschancen durch gebrauchstechnische Veränderungen [...], durch affektive Veränderungen [...] oder durch komparative Veränderungen [...], zu erhöhen."²⁵ Pepels bezieht sich wie Meffert/Burmann/Kirchgeorg auf die Veränderung der Positionierung basierend auf der Modifikation eines Produkts. Im Gegensatz zu anderen Definitionen spezifiziert er dabei die Veränderungsmöglichkeiten.

2.3.3. Identifikation konstitutiver Merkmale eines Produktrelaunchs

Aus den Definitionen in Abschnitt 2.3.2. ergeben sich folgende konstitutive Merkmale:

- Veränderung eines bestehenden Produkts oder Neukonzipierung eines Produkts mit dem Ziel der Leistungsverbesserung.
- Veränderung der Positionierung.
- Adäquate Veränderungen des Marketing-Mix.

Das Ziel ist den Produktlebenszyklus zu dehnen, also ein Abrutschen in die Rückgangsphase zu verzögern. Nach Pepels kann sogar "ein neuer Lebenszyklus nahtlos an den bestehenden angeschlossen werden, der womöglich sogar auf ein höheres Niveau führt."²⁶

²⁵ Pepels (2006), S. 636.

²⁶ Pepels (2006), S. 636.

2.3.4. Arbeitsdefinition Produktrelaunch

Aus den obigen Erkenntnissen, dass ein wesentliches Merkmal des Produktrelaunchs die grundsätzliche Überarbeitung des Produkts mit dem Ziel der Veränderung der Positionierung ist, wird folgende, für diese Arbeit allgemeingültige Definition abgeleitet:

Ein Produktrelaunch bedeutet, wesentliche Produktmerkmale, z.B. die Funktionalität und/oder das Design, eines bereits am Markt eingeführten Produkts grundsätzlich zu überarbeiten und damit aktuellen Trends, Entwicklungen und veränderten Wettbewerbsbedingungen Rechnung zu tragen. Veränderungen im Marketing-Mix spiegeln die Produktmodifikation wider und unterstützen somit eine Veränderung der Positionierung im Markt.

2.3.5. Abgrenzung zum Produktlaunch sowie zur Produktpflege und Facelift

Ein Produktlaunch wird in der Fachliteratur größtenteils mit dem Begriff **Produktinnovation** gehandelt.²⁷ Nach Pepels ist eine Produktinnovation "ein neues, vermarktungsfähiges Angebot, das am Markt absolut oder relativ neu ist".²⁸ Dies impliziert, dass beim Produktlaunch eine Neuproduktentwicklung vollzogen wird und nicht wie beim Relaunch an einem bereits im Markt eingeführten Produkt angesetzt wird. Für die Praxis bedeutet dies, dass zunächst einmal Ideen für ein neues Produkt gewonnen werden müssen und auf Umsetzbarkeit hin geprüft werden. Falls eine Realisierung möglich ist, müssen zunächst Prototypen gebaut sowie Produkt- und Markttests durchgeführt werden sowie ggf. eine Fertigung aufgebaut werden.²⁹ Für die Markteinführung muss eine Marketingstrategie erarbeitet werden.

Beim Produktrelaunch erfolgt die Ideengewinnung im Analogieschluss auf Basis des alten Produkts. Der Wettbewerb, Trends, aktuelle Entwicklungen und Produktschwächen geben vor, inwiefern das Produkt verändert werden muss. Der weitere Entwicklungs- und Ferti-

²⁷ Vgl. Pepels (2006), S. 2 f.; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 408; Becker (2009), S. 156.

²⁸ Pepels (2006), S. 4. In der Literatur werden unterschiedliche Innovationsarten unterschieden. Pepels unterscheidet unterschiedliche Dimensionen. Marktinnovation (Angebot erstmals am Markt verfügbar), Unternehmensinnovation (Angebot ist für das Unternehmen neu, nicht aber für den Markt), Produktinnovation (neues Angebot das am Markt absolut oder relativ neu ist) und Verfahrensinnovation (neue Herstellungsweise eines Angebotes) (vgl. Pepels (2006), S. 3 ff.).

²⁹ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 417 ff.

gungsprozess kann aber auf dem "alten Produkt" aufbauen und ist daher weniger zeit- und kostenintensiv.

Der wesentliche Unterschied besteht also darin, dass beim Relaunch an einem bereits im Markt eingeführten Produkt angesetzt wird, während beim Launch ein neues Produkt entwickelt wird.³⁰ Dadurch ist der Relaunch weniger zeit- und ressourcenintensiv als der Launch eines neuen Produkts und somit kostengünstiger.

Bei der **Produktpflege** handelt es sich um kleine, für Außenstehende oftmals unmerkliche, nicht erkennbare Veränderungen des Produkts, die in der Regel dazu dienen, Konstruktionsmängel zu beseitigen und Produktionsprozesse effizienter zu machen.³¹ Produktpflege-Maßnahmen können sich auch auf den Marketing-Mix beziehen, mit dem Ziel, auf veränderte Marktbedingungen zu reagieren.³²

Beim **Facelift**³³ handelt es sich um kleinere Änderungen am Produkt, die für den Außenstehenden merklich und erkennbar sind. Facelifts sind z.B. in der Automobilindustrie sehr verbreitet, da sie die Möglichkeit bieten, durch Änderungen, welche einen geringen Investitionsaufwand erfordern, das Modell für den Konsumenten neu erscheinen zu lassen und somit den Produktlebenszyklus zu verzögern.³⁴

³⁰ Vgl. Homburg/Krohmer (2009), S. 177.

³¹ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 457; Pepels (2006), S. 635 f.

³² Vgl. Pepels (2006), S. 635 f.

³³ In der Automobilindustrie wird synonym auch der Begriff Modellpflege verwendet.

³⁴ Vgl. Pepels (2006), S. 636; Becker (2009), S. 740 f.; Tennagen (1992), S. 17.

3. Durchführung eines Marken- und/oder Produktrelaunchs in der Theorie

Der Prozess eines Marken- und/oder Produktrelaunchs soll zunächst anhand Abbildung 4 aufgezeigt und anschließend erläutert werden. Die Abbildung zeigt, dass zunächst die **Ist-Positionierung** der Marke/des Produkts festzustellen ist. Ausführungen dazu finden sich im Abschnitt 3.1. Eine SWOT-Analyse bietet weiterhin die Möglichkeit, die Stärken- und Schwächen des Produkts darzustellen und unter Berücksichtigung von Chancen und Risiken des Marktes die Soll-Positionierung abzuleiten. Die Ableitung der **Soll-Positionierung** erfolgt in Kongruenz mit den Marketingzielen und wird im Abschnitt 3.2. erläutert. Anschließend werden wesentliche Charakteristika der **Positionierungsumsetzung**, also der Marketing-Mix, vorgestellt. Der letzte Schritt umfasst die **Erfolgskontrolle**.



Abbildung 4: Ablaufprozess zur Durchführung eines Marken- und/oder Produktrelaunchs
In Anlehnung an: Esch/Langner/Rempel (2005), S. 128

3.1. Erfassung der Ist-Positionierung der Marke/des Produkts

Nach Fahy/Jobber ist die Positionierung ein Prozess, der eine Marke und/oder Produkt mit einem Nutzenversprechen für die Zielgruppen verbindet. Ziel der Positionierung ist, eine Marke und/oder ein Produkt in der Wahrnehmung der Zielgruppen positiv von anderen Marken und Produkten zu differenzieren. Beispielsweise hat es *Volvo* geschafft, durch eine Kombination aus Design und entsprechenden Werbebotschaften seine Autos als eine der sichersten auf dem Markt zu positionieren.³⁵

Die Ist-Positionierung ergibt sich also aus dem Nutzenversprechen der Marke/des Produkts sowie den Zielgruppen in Relation zu Produkten und Marken von Wettbewerbern. Um eine Marke und/oder ein Produkt zu relaunchen ist es unerlässlich, die exakte Ist-Positionierung einer Marke und/oder eines Produkts genau zu kennen, um die neue Soll-Positionierung ableiten zu können.

3.2. Soll-Positionierung der Marke/des Produkts

Die Soll-Positionierung umfasst dieselben Elemente wie in Abschnitt 3.1. beschrieben. Für die Entwicklung einer erfolgsversprechenden Soll-Positionierung kann beispielsweise die SWOT-Analyse verwendet werden. Es muss weiterhin untersucht werden, welche Eigenschaften einer Marke und/oder eines Produkts für die Zielgruppen wichtig sind. Wenn möglich, sollte ein langfristiges Differenzierungsmerkmal zur Konkurrenz erarbeitet werden. Letztendlich sollte die Positionierung auf den Alleinstellungsmerkmalen des Unternehmens basieren.³⁶

3.2.1. Um- und Neupositionierung einer Marke

Wie in Abschnitt 2.2.3. beschrieben, verändert sich bei einem Markenrelaunch die Positionierung der Marke. In der Fachliteratur wird zunächst zwischen der Umpositionierung und der Neupositionierung einer Marke unterschieden, basierend auf sogenannten Positionierungs-

³⁵ Vgl. Jobber/Fahy (2009), S. 120 f.

³⁶ Vgl. Jobber/Fahy (2009), S. 122.

räumen.³⁷ Erfolgt eine Umpositionierung im bisherigen Positionierungsraum, gibt es die Möglichkeit der "**Anpassungsstrategie**" oder der "**Beeinflussungsstrategie**".³⁸ Bei der Anpassungsstrategie wird an der Marke selbst angesetzt. Diese soll so verändert werden, dass sie wieder den Idealvorstellungen der Zielgruppe(n) entspricht. Im Gegensatz dazu wird bei der Beeinflussungsstrategie an der/den Zielgruppe(n) selbst angesetzt. Man versucht die Idealvorstellungen der Zielgruppe(n) in Bezug auf die eigene Marke zu verändern.³⁹ Bei der **Anbaustrategie** wird versucht, eine Umpositionierung im neuen Positionierungsraum⁴⁰ vorzunehmen. Bei dieser Strategie werden wesentliche Elemente der bisherigen Positionierung beibehalten, wobei neue Elemente addiert werden, um weitere, neue Zielgruppen zu erreichen.

Die Strategie der **Neupositionierung** bedeutet, dass die Marke in einem neuen Positionierungsraum eingeordnet wird. Sie basiert daher auf wesentlichen Änderungen der Markenidentität und somit des Markenimages. Es sollen neue Zielgruppen erreicht werden, die alte Zielgruppe soll nicht erhalten bleiben.⁴¹

3.2.2. Um- und Neupositionierung eines Produkts

Nach Fahy/Jobber sind für die Um- und Neupositionierung eines Produkts vier Strategien möglich, die in Abbildung 5 aufgezeigt werden.

³⁷ Vgl. Haedrich/Tomczak/Kaetzke (2003), S. 61.

³⁸ Vgl. Haedrich/Tomczak/Kaetzke (2003), S. 61.

³⁹ Vgl. Haedrich/Tomczak/Kaetzke (2003), S. 61 ff.

⁴⁰ Haedrich/Tomczak/Kaetzke (2003), S. 63.

⁴¹ Vgl. Haedrich/Tomczak/Kaetzke (2003), S. 64.

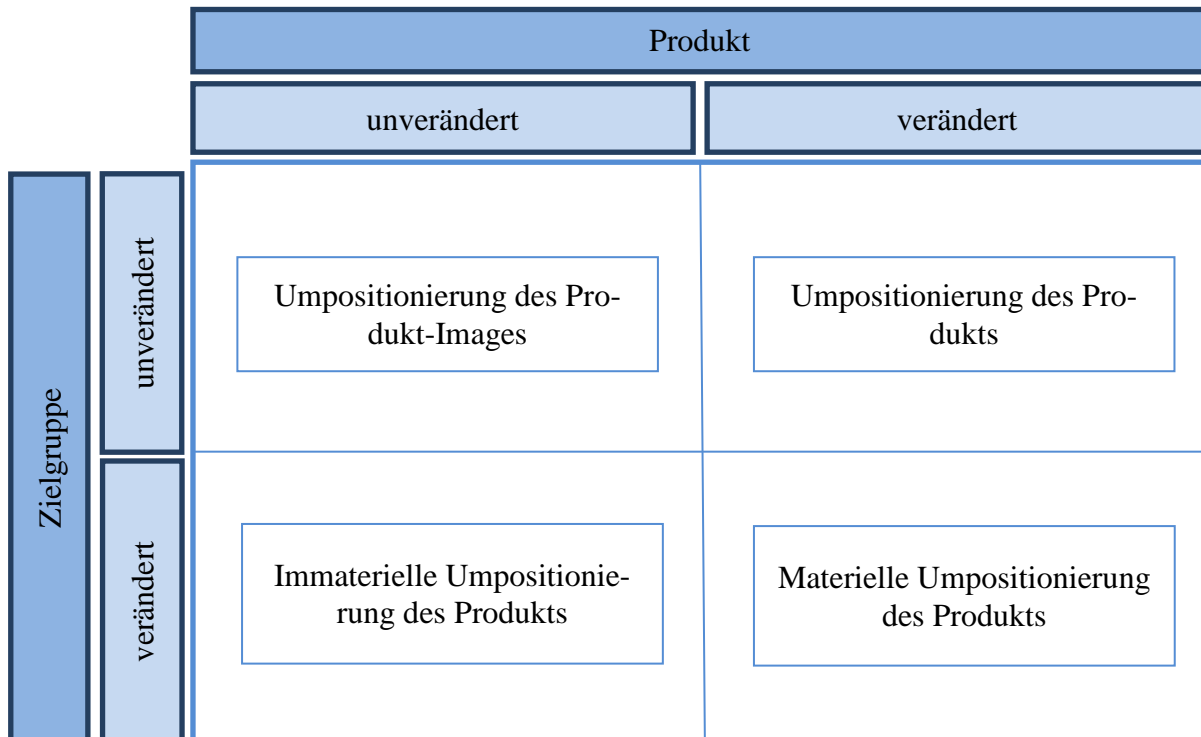


Abbildung 5: Alternative Strategien zur Um- und Neupositionierung von Produkten
 In Anlehnung an: Jobber/Fahy (2009), S. 124

Bleibt das Produkt, als auch die Zielgruppe unverändert, spricht man von Image-Repositionierung, was der in Abschnitt 3.2.1. beschriebenen Beeinflussungsstrategie gleich kommt. Ein verändertes Produkt bei gleicher Zielgruppe ist mit der in Abschnitt 3.2.1. beschriebenen Anpassungsstrategie gleichzusetzen. Ein unverändertes Produkt mit veränderter Zielgruppe weist Parallelen zur Anbaustrategie auf. Ein verändertes Produkt, kombiniert mit einer veränderten Zielgruppe, entspricht der Neupositionierung, welche ebenfalls in Abschnitt 3.2.1. beschrieben wurde.

Wurde eine Soll-Positionierung erarbeitet, muss diese mit der Ist-Positionierung abgeglichen und die Unterschiede herausgearbeitet werden. Das daraus entstehende Delta dient im weiteren Verlauf als Grundlage für die Positionierungsumsetzung.

3.3. Positionierungsumsetzung eines Marken- und/oder Produktrelaunchs

3.3.1. Up- und Downgrading

Ein Produkt kann entweder aufgewertet ("Upgrading") oder abgewertet ("Downgrading") werden.⁴² Das Upgrading bzw. Downgrading ist allerdings nicht nur auf das Produkt selbst begrenzt, sondern geht oftmals Hand in Hand mit entsprechenden Veränderungen bei den übrigen drei Parametern des Marketing-Mix. Beim Upgrading kann das Produkt z.B. eine bessere Ausstattung aufweisen, was oftmals mit Preiserhöhungen und teilweise veränderten Distributionskanälen verbunden ist. Beim Downgrading wird das Produkt im Vergleich zum Vorgänger abgewertet. Beispielsweise kann das Produkt eine schlechtere Ausstattung aufweisen und wird dadurch auch entsprechend günstiger. Dies ist häufig im Elektronikbereich zu beobachten.⁴³

3.3.2. Die Veränderung der Produktpolitik

Der Hauptansatzpunkt für einen Marken- und/oder Produktrelaunch ist oftmals das Produkt selbst. Dies zeigen zahlreiche Marken- und Produktrelaunchs aus der Konsumgüterindustrie wie z.B. der Relaunch des *Philadelphias* von Kraft Foods oder *Florena* von Beiersdorf.⁴⁴ Abbildung 6 zeigt die **drei Ebenen eines Produkts** nach Kotler/Armstrong/Wong/Saunders.

⁴² Vgl. Pepels (2006), S. 637.

⁴³ Vgl. Pepels (2006), S. 637 f.

⁴⁴ Vgl. Küsel (2009); Röttig (2011), S. 21.

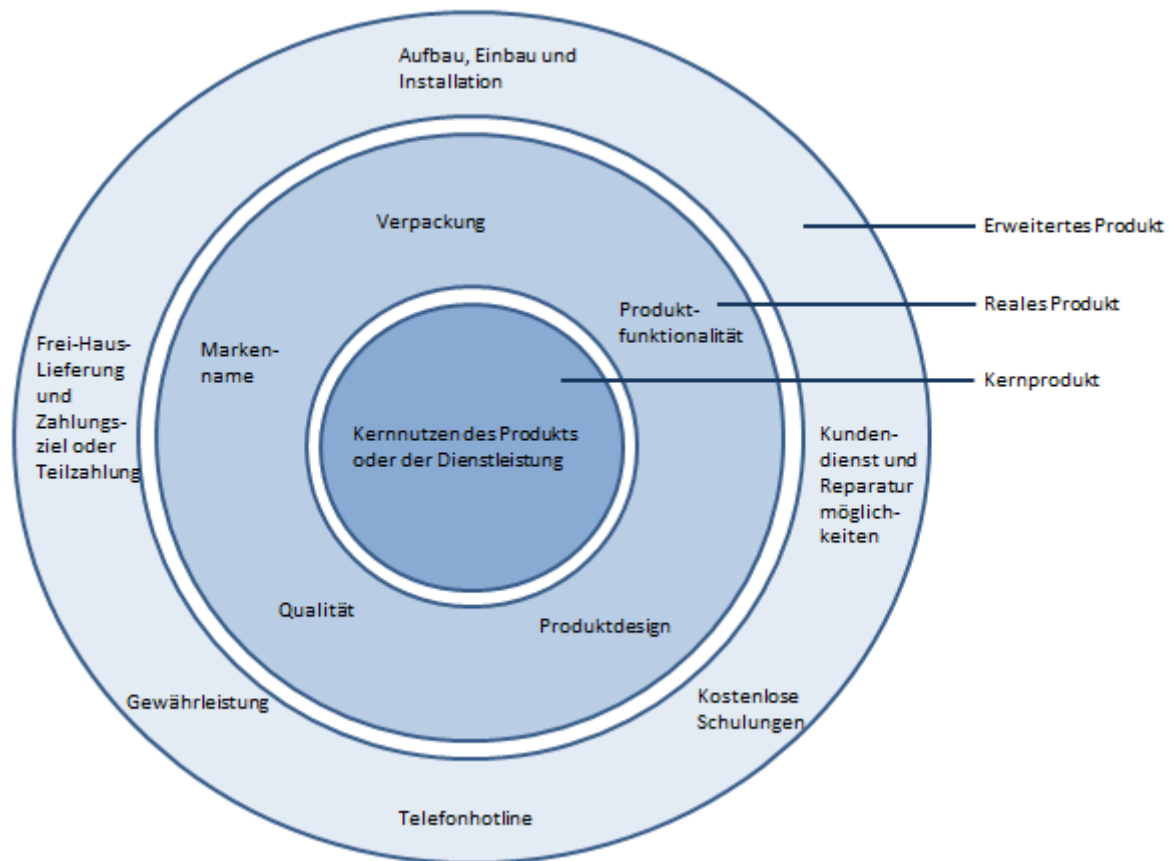


Abbildung 6: Die drei Ebenen eines Produkts

Quelle: Kotler/Armstrong/Wong/Saunders (2011), S. 588

Die Veränderung des "Kernprodukts" wäre eine Produktinnovation und wird daher nicht verändert. Nach Schlick werden "lediglich ästhetische, physikalische oder funktionale Eigenschaften verändert"⁴⁵. Homburg/Krohmer sprechen neben der Veränderung von ästhetischen und physikalisch-funktionalen Eigenschaften auch von der Veränderung von symbolischen Eigenschaften (Markenname).⁴⁶ D.h. die Elemente der zweiten Ebene (Reales Produkt) sowie der dritten Ebene (Erweitertes Produkt) kommen für einen Produktrelaunch in Betracht. Die zweite Ebene ist nach Auffassung der Verfasser die wichtigere Ebene, da mit ihr auf Trends reagiert werden kann. Die Veränderung technischer Merkmale und Ausstattungen bietet die Möglichkeit, das Produkt aktuellen technischen Entwicklungen anzupassen. Diese Anpassungen sind im Rahmen der Up- oder Downgradingstrategie vorzunehmen. Aber auch horizontale Veränderungen z.B. der Austausch bestimmter Features durch andere, gleichwertige Features sind denkbar. Weiterhin kann auch der Markenname oder das Corporate Design im

⁴⁵ Vgl. Schlick (2005), S. 57.

⁴⁶ Vgl. Homburg/Krohmer (2009), S. 176.

Rahmen eines Marken- und Produktrelaunchs verändert werden. Die Elemente der dritten Ebene, wie z.B. Gewährleistung, sind nach Meinung der Verfasser ohne Veränderungen von Merkmalen der zweiten Ebene nicht geeignet um einen Relaunch durchzuführen, da sich eine Veränderung nicht auf die Positionierung einer Marke und/oder eines Produkts auswirkt wie in den Abschnitten 2.3.3. und 2.3.4. definiert wurde. Allerdings müssen diese Elemente den entsprechenden Änderungen der zweiten Ebene angepasst werden.

3.3.3. Die Veränderung der Preispolitik

Mit der Modifikation eines Produkts, vor allem in Bezug auf das Up- und Downgrading von Produkten, muss eine entsprechende Änderung auch bei der Preispolitik stattfinden.⁴⁷ Grundsätzlich bilden Faktoren wie z.B. Unternehmensziele- und Strategien, Wettbewerber, rechtliche Rahmenbedingungen, Marktnachfrage, Nachfrageelastizität und insbesondere die Kosten die Grundlage für die Festlegung der Preisstrategie.⁴⁸ Hinsichtlich Produktvariationen hängt nach Rochford/Wotruba die Preisstrategie für ein Produkt von der "**relativen Neuheit**" des **Produkts** nach Meinung des Markts ab.⁴⁹ Sie führen dabei weiter aus, dass Produktvariationen oftmals nicht "neu" genug sind, um einen gewissen Mehrwert für den Kunden zu bringen. Weiterhin stünden Produktmodifikationen im Gegensatz zu Produktinnovationen oftmals direkt und indirekt einem starken Wettbewerb gegenüber, was den Preis des modifizierten Produkts stark beeinflusst. Daraus ziehen die beiden Autoren den Schluss, dass die Preise von Produktmodifikationen denen der bereits am Markt befindlichen **Wettbewerbspreise** sehr ähnlich sein müssen.⁵⁰

Dennoch muss die Preisstrategie bei einer Um- oder Neupositionierung entsprechend angepasst werden, da die Preisstrategie sich ebenfalls sehr stark auf das Image bzw. die Positionierung einer Marke und/oder eines Produkts auswirkt. Dieser Zusammenhang wird von Diez als **Preis-Image-Konsistenz** bezeichnet.⁵¹ Beispielsweise kann es bei einem Upgrading, verbunden mit einer Neupositionierung, notwendig sein, die Preise zu erhöhen, um das Upgrading glaubhaft zu machen. Zindel bestätigt, dass bei einer Qualitätsverbesserung im weiteren

⁴⁷ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 484.

⁴⁸ Vgl. Bagozzi/Rosa/Celly/Coronel (2000), S. 848 ff.; Rochford/Wotruba (2000), S. 101 f.

⁴⁹ Vgl. Rochford/Wotruba (2000), S. 102.

⁵⁰ Vgl. Rochford/Wotruba (2000), S. 102.

⁵¹ Vgl. Diez (2006), S. 639 f.

Sinne⁵² eine entsprechende Preiserhöhung zu erfolgen hat. Sie verweist aber auch darauf, dass bei einem Relaunch die eigene Preisstrategie an der Preisstrategie der Konkurrenz ausgerichtet werden sollte.⁵³ Zusammenfassend ist festzuhalten, dass bei einem Relaunch als Art einer Produktvariation der Spielraum innerhalb der Preispolitik sehr begrenzt ist. Je nach Up- oder Downgrading und Änderung der Positionierung muss die Preisstrategie entsprechend angepasst werden. Die Preis-Image-Konsistenz spielt ebenfalls eine wichtige Rolle und darf nicht außer Acht gelassen werden.

3.3.4. Die Veränderung der Distributionspolitik

Nach Zindel ist eine Veränderung der Distributionswege bei einem Marken- und/oder Produktrelaunch eher selten, da normalerweise die bisherige Zielgruppe weiterhin angesprochen werden soll. Becker arbeitet heraus, dass der Absatzweg "kurz- und (mittelfristig) nicht revidierbar ist"⁵⁴. Allerdings betont Zindel, dass bei Variation oder Wechsel der Zielgruppe eine Veränderung der Distributionskanäle durchaus notwendig sein kann. Auch veränderte Einkaufsgewohnheiten können lt. Zindel die Unternehmen zwingen, ihre Distributionskanäle zu verändern.⁵⁵ Auch Becker arbeitet heraus, dass der Absatzweg "in erster Linie kundenorientierten [!] Ansprüchen genügen [muss]".⁵⁶ Die Distributionspolitik muss also möglicherweise der Veränderungsrichtung des Marken- und/oder Produktrelaunchs sowie der ggf. veränderten Preisstrategie und Zielgruppe angepasst werden. Dabei muss bei einem Up- oder Downgrading nicht zwangsläufig die Distribution geändert werden. Die Verfasser sind der Auffassung, dass das **Ausmaß des Up- oder Downgrading des Produkts** und das damit implizierte **Ausmaß der Preisänderung** ausschlaggebend sind. Bei einer Veränderung der Positionierung in Richtung Premium-Marke ist die Überlegung anzustellen, die Distribution exklusiver zu gestalten.⁵⁷ Im Konsumgütermarkt bedeutet dies, von der Massen-Distribution zur selektiven oder exklusiven Distribution zu wechseln. Im Investitionsgüterbereich kann ein Upgrading die Verschiebung vom indirekten zum direkten Vertrieb bedeuten. Im Rahmen eines solchen Upgradings wurden z.B. bei *Maybach* für alle Kunden persönliche Kundenbe-

⁵² Qualitätsverbesserung im weiteren Sinn wird von Zindel zitiert nach Priemer. Priemer definiert Qualität im weiteren Sinn als die "Summe aller nachprüfbar und subjektiv für wahr gehaltenen Nutzenerwartungen der Konsumenten" (vgl. Priemer (1970), S. 24).

⁵³ Vgl. Zindel (1986), S. 79.

⁵⁴ Vgl. Becker (2009), S. 528.

⁵⁵ Vgl. Zindel (1986), S. 79.

⁵⁶ Vgl. Becker (2009), S. 529.

⁵⁷ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 563.

rater, Personal Liaison Manager, eingesetzt.⁵⁸ Allerdings besteht bei einem Wechsel zu exklusiveren Distributionskanälen immer die Gefahr, dass dieser Wechsel bei den Konsumenten nicht glaubwürdig erscheint.⁵⁹

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die festgelegte Distributionspolitik bei Einführung eines Produkts grundsätzlich kurz- und mittelfristig bindend ist und daher nicht ohne weiteres verändert werden kann. Das Ausmaß der Veränderung einer Marke und/oder eines Produkts und insbesondere auch die Veränderung der Zielgruppe und/oder der Preisstrategie kann eine Veränderung der Distributionspolitik notwendig machen.

3.3.5. Die Veränderung der Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik ist ein wichtiges Element des Marken- und/oder Produktrelaunchs, da mit Hilfe der Kommunikation die Veränderung der Positionierung der Marke und/oder des Produkts an die möglicherweise neue Zielgruppe kommuniziert wird. Nach Bruhn ist es essentiell, die kommunikationspolitische Ausgangsbasis für die Entwicklung von Kommunikationszielsetzungen sowie Kommunikationsstrategien zu kennen. Die **kommunikationspolitische Situationsanalyse** hat zum Ziel, die bisherige interne sowie die externe Kommunikation des Unternehmens darzustellen.⁶⁰ Die neue Kommunikationsstrategie ist abhängig von den Kommunikationszielsetzungen. Diese Kommunikationszielsetzungen umfassen die Kommunikationsbotschaft, die Zielgruppe(n) und das Kommunikationsobjekt.⁶¹ Bei einem Marken- und/oder Produktrelaunch ergibt sich die **Kommunikationsbotschaft** aus dem Vergleich der Soll-Positionierung und der Ist-Positionierung wie in Abschnitt 3.2.2. beschrieben. Je nach Um- oder Neupositionierung der Marke/des Produkts, bleiben die alten Zielgruppen erhalten oder es ergeben sich neue Zielgruppen und entsprechende Kommunikationsbotschaften. Wichtig bei einem Marken- und/oder Produktrelaunch ist zu definieren, ob das **Kommunikationsobjekt** die Marke selbst, das Produkt bzw. neue Produkteigenschaften oder das Nutzenversprechen sein sollen. Je nachdem, ob es sich um einen Marken und/oder Produktrelaunch handelt, muss das Kommunikationsobjekt entsprechend festgelegt werden. Das wesentliche Element der Kommunikationsstrategie bildet die Positionierung der Marke

⁵⁸ Vgl. Daimler AG (2012), o.S.

⁵⁹ Vgl. Zindel (1986), S. 81.

⁶⁰ Vgl. Bruhn (2010), S. 135.

⁶¹ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 638.

und/oder des Produkts, welche sich wiederum aus dem **Nutzenversprechen** der Marke und/oder des Produkts an die Zielgruppe ergibt.⁶² Orientiert am Wettbewerbsvorteil, kann sich dieses Nutzenversprechen aus funktional-technischen und/oder symbolisch-emotionalen Elementen zusammensetzen. Bei einem Marken- und/oder Produktrelaunch spielen hierbei Änderungen in Bezug auf aktuelle Trends und Entwicklungen eine wichtige Rolle und sollten daher Teil des neuen Nutzenversprechens bilden. Die Auswahl der **Kommunikationsinstrumente** erfolgt auf Basis der gewählten Kommunikationsstrategie.⁶³ Je nach Zielsetzung und Zielgruppenformulierung erfolgt die Mediaselektion. Dabei sind Veränderungen hinsichtlich der Zielgruppen und deren Mediaverhalten unbedingt zu berücksichtigen. Auch die bisherige Zielgruppe hat möglicherweise ihr Medienverhalten verändert, z.B. aufgrund technischer Entwicklungen wie dem Internet. Die Botschaft wird in die Kreativstrategie umgewandelt. Das veränderte Nutzenversprechen an die (geänderte) Zielgruppe(n) ist dabei essentiell für die Ausgestaltung der Kreativstrategie.

Dhar verweist weiterhin darauf, dass es bei einem Relaunch der Marke sehr wichtig ist, den bisherigen Kunden klar zu machen, warum sich die Marke verändert und weshalb die Kunden der Marke weiterhin treu sein sollten. Dies kann z.B. über die Verpackung oder Anzeigen geschehen.⁶⁴ Im Analogieschluss müsste gleiches auch für einen Produktrelaunch gelten.

Da für einen Relaunch die Kommunikationspolitik eine ausschlaggebende Rolle spielt, soll an dieser Stelle auch auf das **Kommunikationsbudget** eingegangen werden. Grundsätzlich kann das Kommunikationsbudget mit Hilfe von wirkungsgestützten Methoden, z.B. das Weinberg-Modell oder die Werbeanteil-Marktanteil-Methode oder nicht wirkungsgestützten Methoden, z.B. die Prozentsatz-vom-Umsatz-Methode, All-you-can-afford-method, Ziel- und Aufgabenmethode definiert werden.

Zindel merkt dazu an, dass sich das Werbebudget für einen Relaunch an dem einer Neuprodukteinführung orientieren sollte, wobei grundsätzlich die Werbebudgets von Wettbewerbern ebenfalls einen wichtigen Orientierungspunkt darstellen.⁶⁵

⁶² Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 638.

⁶³ Vgl. Bruhn (2010), S. 244.

⁶⁴ Vgl. Dhar (2007), S. 39.

⁶⁵ Vgl. Zindel (1986), S. 82.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Kommunikationsstrategie sich aus dem Delta der Soll- und Ist-Positionierung ergibt. Je nachdem, ob es sich um einen Marken- und/oder Produktrelaunch handelt, ist festzulegen, was das Kommunikationsobjekt sein soll. Die Kommunikationsinstrumente und die Mediaselektion müssen unter Berücksichtigung der veränderten Zielgruppen erfolgen.

3.4. Erfolgskontrolle

Da der Produktlebenszyklus eine Darstellung des Umsatz-/Absatz-/Gewinnverlaufs ist, muss der Erfolg eines Relaunchs anhand dieser und weiterer **quantitativer Parameter** z.B. Marktanteil gemessen und bewertet werden. Bei einer Umpositionierung der Marke/des Produkts mit dem Ziel der Zielgruppenveränderung ist zunächst die Adressgenerierung potentieller Neukunden und später der Anteil der tatsächlichen Neukunden, auch Eroberungsrate genannt, ebenfalls eine wichtige Messgröße. Marken- und/oder Produktrelaunchs sind normalerweise immer von entsprechenden Kommunikationsmaßnahmen begleitet. Daher spielt die **Werbe-wirkungsforschung** bei der Erfolgskontrolle eines Relaunchs eine wichtige Rolle. Dabei werden kognitive, affektive und konative Elemente unterschieden. Zu den kognitiven Wirkungen zählen "die Aufmerksamkeit, Verarbeitung, Speicherung und Erinnerung von Werbeeinhalten"⁶⁶. Affektive Wirkungen sind "die durch Werbung ausgelöste oder beeinflusste Gefühlslagen oder Einstellungen gegenüber einem Produkt"⁶⁷. Die konative Ebene zeigt "die durch die Werbung initiierte Handlungsabsichten"⁶⁸. Da bei einem Relaunch einer Marke und/oder eines Produkts die Positionierung und somit das Image verändert werden soll, kommt der Kontrolle der affektiven Wirkungen eine besonders wichtige Rolle zu. In der Praxis wird der Werbeerfolg in der Regel anhand von kognitiven Wirkungen gemessen. Bei einem Markenrelaunch ist die **Markenbewertung** ebenfalls wichtig, um die Qualität der Kommunikation zu bewerten. Dabei wird die "Gesamtwirkung einer Marke aus Sicht von Zielgruppen [...] verstanden, welche teilweise in einen monetären Wert überführt wird."⁶⁹

⁶⁶ Porák/Fieseler/Hoffmann (2007), S. 548.

⁶⁷ Porák/Fieseler/Hoffmann (2007), S. 548.

⁶⁸ Porák/Fieseler/Hoffmann (2007), S. 548.

⁶⁹ Porák/Fieseler/Hoffmann (2007), S. 548.

4. Der Marken- und/oder Produktrelaunch in der Praxis

Die Durchführung eines Marken- und/oder Produktrelaunchs soll im Folgenden anhand von zwei erfolgreichen Beispielen aus unterschiedlichen Industriezweigen aufgezeigt werden. Das Fallbeispiel 1 zeigt einen erfolgreichen Markenrelaunch, das Fallbeispiel 2 zeigt einen Marken- und Produktrelaunch.

4.1. Fallstudie 1: Der Markenrelaunch von Jägermeister

Die Mast-Jägermeister SE stellt seit 1934 den weltweit erfolgreichen Kräuterlikör *Jägermeister* her. Im Jahr 2011 wurden die 0,7 Liter Flaschen *Jägermeister* in über 90 Ländern abgesetzt, insgesamt 87,1 Millionen Flaschen.⁷⁰ Die Fallstudie zeigt den erfolgreichen Markenrelaunch der Marke Jägermeister aus dem Jahr 2002/2003.

4.1.1. Die Ausgangssituation

Der demographische Wandel führte dazu, dass die Anzahl der bisherigen Konsumenten von *Jägermeister*, d.h. Personen ab 55 Jahren aus den traditionellen Milieus, zunehmend alters- und krankheitsbedingt abnahm.⁷¹ *Jägermeister* wurde hauptsächlich von den traditionellen Milieus als Digestif verwendet. Daraus resultierte für *Jägermeister* ein **angestaubtes Kräuterlikör-Image**.⁷²

Jägermeister war also hauptsächlich ein Im-Haus-Konsum-Produkt. Die Wachstumsfelder waren damit sehr begrenzt. Die jüngeren Zielgruppen konnten mit *Jägermeister* wenig anfangen und konsumierten vorwiegend die ausländischen Lifestyle-Marken wie z.B. *Smirnoff* oder *Bacardi*.⁷³ Insgesamt waren im Bereich der Kräuterliköre eine gewisse Konsumschwäche sowie eine Tendenz zu Billigmarken zu erkennen.⁷⁴

⁷⁰ Vgl. Mast Jägermeister SE (o.J.), o.S.

⁷¹ Vgl. Milewski (2007), S. 101; Jung/Vieregge (2005), S. 135; Maier/Dengel (2007), o.S.

⁷² Vgl. Lotze (2008), o.S.; Teuber (o. J.), S. 2.

⁷³ Vgl. Milewski (2007), S. 101.

⁷⁴ Vgl. Milewski (2007), S. 101.

4.1.2. Die Soll-Positionierung

Jägermeister sollte sein angestaubtes Image ablegen und stärker im Außer-Haus-Konsum, vor allem in der Party- und Event-Szene als trendiges Getränk etabliert werden.⁷⁵ Der Außer-Haus-Konsum war zuvor als Wachstumsfeld identifiziert worden. *Jägermeister* sollte in der Party und Eventszene zur "**wilden Party-Marke**"⁷⁶ umpositioniert werden, um der Marke ein nachhaltiges Wachstum in diesem Segment zu ermöglichen. Dazu sollten insbesondere Männer im Alter zwischen 18 und 39 Jahren aus dem Selbstverwirklichungs- und Unterhaltungsmilieu angesprochen werden.⁷⁷ Der Hirsch sollte symbolhaft die Attribute "wild" und "kantig" widerspiegeln. Die bisherigen Konsumenten sollten beibehalten werden.⁷⁸

4.1.3. Positionierungsumsetzung

Als Klammer für den Media-Mix galt der Leitspruch "ACHTUNG WILD!"⁷⁹. Die Tatsache, dass *Jägermeister* unterschiedliche Zielgruppen aus unterschiedlichen Clustern ansprechen wollte, hatte immense Auswirkungen auf den Marketing-Mix. Milewski zufolge bediente sich die Marke dafür dreier Instrumente. Einer TV-Kampagne, Events und Point-of-Sale-Maßnahmen. Bei den TV-Spots war die Herausforderung nicht nur die neuen Zielgruppen anzusprechen, sondern auch die bisherigen Zielgruppen. Daher wagte *Jägermeister* einen neuen Ansatz. Statt die gewünschte neue Zielgruppe in den entsprechenden Bars, Clubs und Diskotheken zu zeigen, setzte die Marke an seinen traditionellen Markenelementen an. Zwei an einer Kneipenwand hängende animierte Hirschköpfe, Rudi und Ralph, erarbeiteten sich über Ihre Unterhaltungen mit Witz und Ironie in TV Spots Respekt und Sympathie bei der Zielgruppe.⁸⁰ Gleichzeitig vermittelten sie die Verwendung von *Jägermeister* in Bars, Clubs etc. sowie die Verwendungsarten z.B. als eiskalter Shot. Im Handel wurden sogenannte On-Pack-Promotions, wie z.B. Musik-CDs und Filme eingesetzt.⁸¹

⁷⁵ Vgl. Milewski (2007), S. 101.

⁷⁶ Milewski (2007), S. 101.

⁷⁷ Vgl. Milewski (2007), S. 101.

⁷⁸ Vgl. Burmann/Feddersen (2007), S. 38.

⁷⁹ Milewski (2007), S. 101.

⁸⁰ Vgl. Milewski (2007), S. 101.

⁸¹ Vgl. Jung/Vieregge (2005), S. 135 f.; Wassener (2003), o.S.; Milewski (2007), S. 101.

Die jüngeren Zielgruppen, insbesondere Männer zwischen 18 und 39 Jahren, wurden durch die sogenannten "Jägerettes" zielgruppengerecht angesprochen: Landesweit wurden 400 "Promotion-Girls" eingesetzt, die in Bars, Clubs und Diskotheken das Nachtleben mit Hilfe von *Jägermeister* aufpeppen sollten.⁸² Mit gekühlten Shots und *Jägermeister* Giveaways wurden so ca. 4.000 Einsätze und vier Millionen Marken-Kontakte erzielt.⁸³ Events und Sponsoring im Bereich Rock-Musik ermöglichten *Jägermeister* mehrere Zielgruppen gleichzeitig anzusprechen und das gewisse Lebensgefühl, welches die Rock-Musik ausstrahlt, für die Marke *Jägermeister* zu übernehmen.⁸⁴

Das Ziel war **keine integrierte Kommunikation**⁸⁵ aufzubauen, um durch unterschiedliche Kommunikationsmaßnahmen die unterschiedlichen Zielgruppen ihren Werten und Vorstellungen entsprechend ansprechen zu können. Das Produkt selbst sowie die Preisstrategie und Distributionspolitik wurden nicht verändert.

4.1.4. Fazit

Die konstitutiven Merkmale eines Markenrelaunchs (vgl. Abschnitt 2.2.3.) sind erfüllt:

- ✓ Anpassung an aktuelle Trends (Tendenz zu Billigmarken) und Entwicklungen (schrumpfendes traditionelles Segment) als Auslöser für den Relaunch mit dem Ziel den Produktlebenszyklus zu verlängern.
- ✓ Die Veränderung der Markenpositionierung (angestaubtes Kräuterlikörimage zur wilden Party Marke) basierend auf zwei Veränderungen Identitätsstrukturen einer Marke nach Aaker/Joachimsthaler.
- ✓ Durch die Veränderung der Markenpositionierung erfolgt eine Zielgruppenerweiterung (Männer zwischen 18 und 39 Jahren).

Die Mast-Jägermeister SE hat rechtzeitig festgestellt, dass sich die Marke *Jägermeister* am Ende des Produktlebenszyklus befand und die Marke mit ihrer bisherigen Positionierung nicht wachsen konnte. Die Mast-Jägermeister SE erkannte aber auch, dass es mit **seiner bisherigen Markenidentität nicht vollkommen brechen konnte**. Eine zu radikale Neuausrichtung, also

⁸² Vgl. Lotze (2008), o.S.; Wassener (2003), o.S.; Milewski (2007), S. 101.

⁸³ Vgl. Milewski (2007), S. 101.

⁸⁴ Vgl. Milewski (2007), S. 102; Lotze (2008), o.S.

⁸⁵ Vgl. Jung/Vieregge (2005), S. 135.

eine Neupositionierung, hätte die bisherigen Konsumenten möglicherweise abgeschreckt. Diese sollten aber weiterhin erhalten bleiben. Die neuen Zielgruppen hätten eine zu radikale Neuausrichtung womöglich nicht als glaubhaft empfunden.

Für den Markenrelaunch wurde dabei an zwei Identitätsstrukturen einer Marke nach Aaker/Joachimsthaler (vgl. Abschnitt 2.2.1.) angesetzt. Die Konsumsituation gehört nach Aaker/Joachimsthaler zur Produktdimension einer Marke. Da die Konsumsituation von In-Haus- zu Außer-Haus-Konsum verändert wurde, veränderte sich dadurch auch die Produktdimension. Die persönlichkeitsbezogene Dimension nach Aaker/Joachimsthaler umfasst die emotionale Beziehung zwischen der Marke und dem Kunden.⁸⁶ Durch die Positionierung zur wilden Party-Marke, verändert sich ebenfalls die emotionale Beziehung der Kunden zur Marke. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass bei diesem Markenrelaunch an zwei Identitätsstrukturen der Marke angesetzt wurde. Die Mast-Jägermeister SE verfolgte beim Relaunch der Marke *Jägermeister* somit eine **Anbaustrategie**, da sie wesentliche Merkmale der Marke beibehält, aber weitere Elemente addiert, um eine Umpositionierung zu erreichen und neue Zielgruppen zu gewinnen. Der Ansatz, Elemente der bisherigen Markenidentität auf eine ironische und sympathische Art und Weise neu zu inszenieren, ist nach Meinung der Verfasser ein gelungener Ansatz. Dieser Ansatz ermöglichte der Mast-Jägermeister SE die Marke für neue Zielgruppen zu öffnen und gleichzeitig die Marke bei den bisherigen Zielgruppen zu aktualisieren.

Milewski zufolge gaben im Rahmen von Befragungen die Menschen zunehmend an, *Jägermeister* auf Partys zu konsumieren, bei gleichzeitig abnehmendem Konsum zu Hause. *Jägermeister* erzielte 2006 eine ungestützte Werbekanntheit von 56 %. Im Zeitraum von 2003 bis 2005 konnte der Absatz um 24 % gesteigert werden. Insbesondere im Bereich der 18 bis 29-jährigen konnte *Jägermeister* enorme Zuwächse verbuchen.⁸⁷

⁸⁶ Vgl. Aaker/Joachimsthaler (2000), S. 43 f.

⁸⁷ Vgl. Milewski (2007), S. 102.

4.2. Fallstudie 2: Der Marken- und Produktrelaunch am Beispiel MINI

Der Rover Konzern, zudem auch die Marke *MINI* gehörte, wurde 1994 von der BMW Group übernommen. Der Mini entsprach gegen Ende der neunziger Jahre nicht mehr den Kundenanforderungen hinsichtlich der Qualität und Sicherheit und konnte 1999 weltweit nur noch 12.000 Einheiten absetzen.⁸⁸ Jedoch erkannte die BMW Group zu diesem Zeitpunkt das Potenzial des Kleinwagensegments und entschied sich für einen Relaunch der Marke *MINI*.

4.2.1. Die Automobilindustrie

Pech zufolge ist die Automobilindustrie seit einigen Jahrzehnten gekennzeichnet von einer steigenden Herstellerkonzentration. Die Automobilbranche ist heute als **Oligopol** zu bezeichnen. Der Automobilmarkt wird als relativ gesättigt angesehen, Umsatzzuwächse sind oftmals nur durch Verdrängung von Wettbewerbern zu ermöglichen. Dabei werden die technischen, funktionalen und optischen Eigenschaften immer ähnlicher, eine Differenzierung immer schwieriger.⁸⁹ Somit wird eine psychische Differenzierung über die Marke immer wichtiger. Beim Automobil handelt es sich um ein "**High-Involvement-Produkt**"⁹⁰. Dadurch entsteht bei den Konsumenten ein hoher Informationsbedarf, d.h. der Konsument investiert viel Zeit, um sich über das Produkt und die Marke zu informieren z.B. über Testberichte.⁹¹ Dadurch ist die Phase der Entscheidungsfindung sehr lange. Die Marke erfüllt die Funktion, dass sie etwas über die "technische, rationale aber auch emotionale Eigenschaft des jeweiligen Fahrzeugs"⁹² aussagt. Die Marke ist somit ein wichtiges Element im Kaufentscheidungsprozess.

4.2.2. Die Ausgangssituation

Im Kleinwagensegment war bis zu diesem Zeitpunkt keine Premiummarke vertreten.⁹³ Dies bot der BMW Group daher die einmalige Möglichkeit, als **erster mit einem Premiumklein-**

⁸⁸ Vgl. Riklin (2010), S. 205; Kleebinder (2009), S. 124.

⁸⁹ Vgl. Pech (2009), S. 91 f.

⁹⁰ D.h. die Kaufentscheidung besitzt bei den Konsumenten einen hohen Stellenwert, verursacht durch die Investitionssumme, aber auch durch die Statussymbolfunktion des Automobils (vgl. Pech (2009), S. 92).

⁹¹ Vgl. Pech (2009), S. 92.

⁹² Pech (2009), S. 92.

⁹³ Vgl. Müller-Ötvös/Robertson/Segler (2005), S. 187.

wagen in das wachsende Kleinwagensegment einzusteigen.⁹⁴ Die Marke *MINI* hatte zum Zeitpunkt der Entscheidung für einen Relaunch ein sehr traditionelles, britisches und, in Bezug auf die Qualität, eher negatives Image.⁹⁵ Allerdings hatte *MINI* gleichzeitig auch bereits eine Art **Kultstatus** erreicht. Insbesondere das Design und das Go-Kart-Feeling trugen nach wie vor zu einem positiven Image von *MINI* bei. Weiterhin verfügte der Mini über ein einzigartiges "klassenloses Image"⁹⁶, d.h. der Mini wies Sympathiewerte über alle sozialen Schichten hinweg auf.⁹⁷ Insgesamt war die Positionierung weltweit sehr unterschiedlich. Diese reichte von "neokonformistisch" bis "skurril".⁹⁸

4.2.3. Die Soll-Positionierung

Die BMW Group entschied sich, *MINI* als ersten Kleinwagen im Premiumsegment zu positionieren. Bei dem Relaunch sollte die Marke global einheitlich positioniert werden.⁹⁹ Bei der Umpositionierung sollten die positiven Eigenschaften des *MINI*, beispielsweise das **emotionale Design**, das **Go-Kart-Handling** und die **Individualisierbarkeit** beibehalten werden. Hochwertige Materialien und Komponenten sowie die Sicherheitsstandards und Innovationen der BMW Group sollten zusätzliche Eigenschaften des neuen *MINI* werden und dadurch ein Premiumfahrzeug in der Kleinwagenklasse darstellen.¹⁰⁰ Für die Marke galt, die bisherigen positiven Markenwerte beizubehalten, aber die Marke entsprechend den Trends und Entwicklungen zeitgemäß weiterzuentwickeln. Die Basis für die Umpositionierung bildete der Markenkern "**Begeisterung**" sowie weitere untergeordnete Werte wie z.B. "**integrativ**", "**extrovertiert**" und "**chic**", welche sich aus der Historie ableiteten.¹⁰¹ Die Marke vereint also Ursprünglichkeit mit Moderne.

Die Zielgruppe wurde relativ breit definiert. Im Wesentlichen wurden aber das Postmoderne Milieu und die Postmodernen Trendsetter angesprochen. Diese wiederum in ihrer Funktion

⁹⁴ Vgl. Kleebinder (2009), 125 f.

⁹⁵ Vgl. Riklin (2010), S. 205.

⁹⁶ Vgl. Rotz (2012).

⁹⁷ Vgl. Müller-Ötvös/Robertson/Segler (2005), S. 188.

⁹⁸ Vgl. Kleebinder (2009), S. 124; Müller-Ötvös/Robertson/Segler (2005), S. 188.

⁹⁹ Vgl. Müller-Ötvös/Robertson/Segler (2005), S. 188; Kleebinder (2009), S. 125 f.;

¹⁰⁰ Vgl. Kleebinder (2009), S. 126.

¹⁰¹ Vgl. Kleebinder (2009), S. 128; Riklin (2010), S. 206.

als Trendsetter, beeinflussten die verwandten Zielgruppen, wie die Milieus Upper Liberal und Progressive Modern Mainstream.¹⁰²

4.2.4. Positionierungsumsetzung

Hinsichtlich der Produktpolitik ist bei *MINI* klar ein **Upgrading** zu erkennen. Der neue *MINI* ist im Vergleich zum alten *MINI* größer geworden, auch das Design hat sich verändert. Weiterhin wurden die Qualitätsstandards an diese der BMW Group angepasst.¹⁰³ Es wurden also die Elemente der zweiten Ebene eines Produkts nach Abbildung 6 von Kotler/Armstrong/Wong/Saunders verändert bzw. aufgewertet. Die Anpassung an die Qualitätsstandards der BMW Group z.B. beim Service, brachte weiterhin mit sich, dass sich auch die Elemente der dritten Ebene verändert haben. Der Grad der Veränderung ist insgesamt enorm. Basierend auf der Premiumstrategie der Marke *MINI*, kam für den *MINI* bezüglich der Preise ebenfalls nur eine **Premiumpreisstrategie** in Frage. Weltweit erreichte *MINI* in seinen Märkten ein Preispremium von mindestens fünf Prozent gegenüber Wettbewerbern. Die bisherige **Handelsorganisation der Marke BMW** bot optimale Voraussetzungen für die Distribution von *MINI*. Ausgewählte Händler erhielten spezielle *MINI*-Händlerverträge.¹⁰⁴ Die Verträge besagten, dass die Händler das markentypische Erscheinungsbild im Showroom sowie eine zielgruppengerechte Ansprache durch das Verkaufspersonal gewährleisten mussten.¹⁰⁵ Die Marke *MINI* hatte bei den Händlern von BMW eigene Ausstellungsräume mit eigenen Verkäufern.¹⁰⁶

Die Kommunikation zum Relaunch des *MINI* lässt sich in drei Phasen einteilen. Die Pre-Launch, Launch und Post-Launch Phase. Für die Pre-Launch Phase nutzte *MINI* ab dem Jahr 2000 das **Internet als Positionierungsmedium**¹⁰⁷, was zu diesem Zeitpunkt innovativ war. Dabei lag der Kommunikationsfokus auf der Marke selbst, nicht auf dem Produkt. Diese Phase startete zwölf Monate vor der Einführung des *MINI*. Sechs Monate vor Einführung kamen PoS-Mittel, Events und Kooperationen dazu. Ziel war es, eine hohe Bekanntheit und ein ein-

¹⁰² Vgl. Riklin (2010), S. 206; Müller-Ötvös/Robertson/Segler (2005), S. 188.

¹⁰³ Vgl. Thunig (2003), S. 91.

¹⁰⁴ Vgl. Müller-Ötvös/Robertson/Segler (2005), S. 194.

¹⁰⁵ Vgl. Kleebinder (2009), S. 135.

¹⁰⁶ Vgl. Katzensteiner (2006), S.4

¹⁰⁷ www.MINI.com sowie weitere nationale Webseiten (vgl. Müller-Ötvös/Robertson/Segler (2005), S.190).

maliges Image aufzubauen. Wichtig dabei war die Lead-Generierung. In der Launch Phase kamen Below-the-line-Aktivitäten sowie klassische Instrumente zum Einsatz.¹⁰⁸ *MINI* erkannte zudem die Verbindung der anvisierten Zielgruppe zum **unkonventionellen Marketing**. Daher spielte Guerilla Marketing eine wichtige Rolle, um die neue Markenidentität zu kommunizieren. *MINI* setzte dabei auf provokative und bisher nie dagewesene Maßnahmen. Beispielsweise fuhren in allen US-Metropolen Pick-ups mit einem *MINI*, statt den üblichen Motor-Cross-Maschinen auf der Ladefläche herum.¹⁰⁹ Auch Events, etwa die *MINI@IN-Spot-Events*, welche in angesagten Clubs stattfanden oder die "Isle of MTV-Clubtour" bildeten wichtige Bausteine der Pre-Launch und Launch-Phase.¹¹⁰ In der Post-Launch Phase, ab 2003, wurde die Kommunikation geändert. Diese war ab 2003 auf den aufgebauten Kundestamm gerichtet. Die Kommunikation fokussierte sich von nun an auf Produktneuheiten.

4.2.5. Fazit

Die konstitutiven Merkmale eines Markenrelaunchs (vgl. Abschnitt 2.2.3.) sind erfüllt:

- ✓ Die Anpassung an aktuelle Trends und Entwicklungen (wachsendes Kleinwagensegment, Qualitätsanforderungen).
- ✓ Veränderung der Markenpositionierung (skurril, neokonformistisch zu integrativ, chic und extrovertiert) basierend auf der Veränderung aller vier Dimensionen der Markenidentität (Marke als Produkt, Marke als Unternehmen, Beziehung zur Marke und symbolische Eigenschaften).
- ✓ Durch die Veränderung der Markenpositionierung erfolgt eine Veränderung der Zielgruppe (moderne Milieus als neue Zielgruppe).

In Bezug auf den Produktrelaunch wurden ebenfalls alle konstitutiven Merkmale (vgl. Abschnitt 2.3.3.) erfüllt:

- ✓ Veränderung eines bestehenden Produkts (neues Design, höherwertigere Materialien, höhere Sicherheit).
- ✓ Veränderung der Positionierung.

¹⁰⁸ Vgl. Pech (2009), S.110 f.

¹⁰⁹ Vgl. Müller-Ötvös/Robertson/Segler (2005), S. 191; Thunig (2003), S. 94.

¹¹⁰ Vgl. Thunig (2003), S. 94.

- ✓ Adäquate Veränderung im Marketing-Mix (veränderte Kommunikations-, Preis-, und Distributionspolitik).

Es wurden mehrere Identitätsstrukturen nach Aaker/Joachimsthaler verändert. Die Marke als Produkt selbst wurde durch die umfangreichen Änderungen am Produkt, insbesondere hinsichtlich der Qualität, verändert. Die Dimension Marke als Unternehmen hatte sich durch die Übernahme von Rover durch die BMW Group ebenfalls verändert. Die neue Positionierung von *MINI* im Bereich "chic", "extrovertiert" und "integrativ" zeigt die Veränderung der Beziehung des Kunden zur Marke. Die Marke *MINI* wurde in einem **neuen Positionierungsraum positioniert**. D.h. wesentliche Elemente der bisherigen Marke wurden übernommen, aber zusätzliche Elemente addiert, um somit eine neue Zielgruppe anzusprechen. Die Positionierung als Premium-Fahrzeug im Kleinwagensegment verschaffte *MINI* zum Zeitpunkt der Einführung eine **Unique Selling Proposition**. Hinsichtlich des Produktrelaunchs ist eine materielle Umpositionierung des Produkts zu erkennen, da sowohl das Produkt als auch die Zielgruppen verändert wurden.

Durch die Nutzung des Internets als Hauptpositionierungsmedium konnte die internetaffine Zielgruppe sehr gut angesprochen werden und *MINI* konnte eine **Vorreiterposition** im Sinne von "moderner Trendsetter" einnehmen. Der Einsatz von Guerilla Marketing verhalf zudem ein einzigartiges Image aufzubauen, welches den Werten der Zielgruppe entspricht: Unkonventionell, chic, frech, extrovertiert. Die konsequente Trennung von BMW und *MINI* am Point-of-Sale und der Aufbau einer *MINI* spezifischen Markenerlebniswelt am PoS, inklusive speziellem *MINI*-Verkaufspersonal, waren weitere ausschlaggebende Erfolgsfaktoren. Der Relaunch von *MINI* war ein voller Erfolg: Die Verkaufsprognosen wurden zweimal nach oben revidiert. *MINI* gewann für diesen Relaunch zahlreiche Preise, z.B. den Marken-Award. *MINI* war 2003 Sieger in der Sektion "Bester Markenrelaunch".¹¹¹

¹¹¹ Vgl. Thunig (2003), S. 91 ff.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Basierend auf der Erkenntnis, dass sowohl in der Praxis, als auch in der Literatur Marken und/oder Produktrelaunchs oftmals unter dem Begriff Relaunch zusammengefasst werden, wurde zunächst eine Differenzierung und Charakterisierung dieser Relaunch-Formen vorgenommen. Auch eine Abgrenzung zu synonymen Termini wurde durchgeführt. Zum Thema "Durchführung eines Marken- und/oder Produktrelaunchs" ist nur geringfügig Literatur vorhanden, weshalb ein weiterer wesentlicher Bestandteil dieser Arbeit die Darstellung der wichtigsten Elemente eines Marken- und/oder Produktrelaunchs umfasst. Die unterschiedlichen Formen des Relaunchs wurden jeweils anhand von Fallbeispielen aus der Praxis veranschaulicht. Dabei kam auch die Relevanz des Themas "Modernisierung der Gesellschaft", insbesondere die Auswirkungen dieser Veränderung in unterschiedlichen Branchen, zur Geltung. Das Fallbeispiel *MINI* zeigte, wie mit dem Relaunch der Marke neue, moderner Zielgruppen angesprochen werden konnten. Das Fallbeispiel *Jägermeister* verdeutlichte, dass die bisherigen Zielgruppen dieser etablierten Marke schrumpften und somit das Wachstum des Unternehmens gefährdeten. Die neuen, modernen Milieus spielen für die Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen also eine wichtige Rolle hinsichtlich des langfristigen Erfolges.

Aufgrund der rasanten Entwicklung im Technologie- und Kommunikationsbereich, einer weltweiten Angleichung der Produktqualität, aber auch aufgrund der sich weiterhin verändernden Gesellschaft, weist das Thema Relaunch eine hohe Relevanz auf. Kritisch zu sehen ist dabei die Möglichkeit, dass diese Entwicklungen in Zukunft dazu führen könnten, dass Relaunches zu häufig durchgeführt werden. Zur Häufigkeit von Relaunches sowie zu den Zeitabständen zwischen Relaunchs, aber auch zu den Abständen zwischen Produktpflege, Facelift und Relaunch, besteht nach Meinung der Verfasser weiterer Forschungsbedarf.

Literaturverzeichnis

- Aaker, David A. / Joachimsthaler, Erich (2000):** Brand Leadership, London.
- Bagozzi, Richard P. / Rosa, José A. / Celly, Kirsti S. / Coronel, Francisco (2000):** Marketing-Management, München.
- Bauer, Hans H. / Stokburger, Gregor / Hammerschmidt, Maik (2006):** Marketing Performance. Messen-Analysieren-Optimieren, Wiesbaden.
- Becker, Jochen (2009):** Marketing-Konzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 9. Aufl., München.
- Bruhn, Manfred (2010):** Kommunikationspolitik, 6. Aufl., München.
- Bünthe, Claudia (2005):** Der Marken-Optimizer. Ein integriertes Modell zur Imageoptimierung einer bestehenden Markenerweiterung unter besonderer Berücksichtigung der Familienmarke am Beispiel Nivea und Nivea Beauté, Münster.
- Burmann, Christoph / Feddersen, Christian (2007):** Identitätsbasierte Markenführung in der Lebensmittelindustrie: Der Fall FroSTA, Hamburg.
- Daimler AG (2012):** Daimler Global Media Site,
<http://media.daimler.com/dcmmedia/0-921-656393-49-797762-1-0-0-999999-0-1-11694-614226-0-1-0-0-0-0-0.html> (Verfügbarkeitsdatum: 2012, Zugriffsdatum: 29.12.2012).
- Dhar, Mainak (2007):** Brand Management 101: 101 Lessons from Real-World Marketing, Singapur.
- Diez, Willi (2006):** Automobil-Marketing, 5. Aufl., Landsberg/Lech.
- Esch, Franz-Rudolf / Langner, Tobias / Rempel, Jan E. (2005):** Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 103-130.
- Haedrich, Günther (1997):** Relaunch-Strategien in der Konsumgüterindustrie, in: Weinhold-Stünzi, Heinz / Reinecke, Sven / Schögel, Marcus (Hrsg.): Marketingdynamik. Relaunch – Re-Innovation – Re-Engineering – Re-Invention, St. Gallen, S. 18-26.
- Haedrich, Günther / Tomczak, Torsten / Kaetzke, Philomela (2003):** Strategische Markenführung, 3. Aufl., Bern.
- Höft, Uwe (1992):** Lebenszykluskonzepte: Grundlagen für das strategische Marketing- und Technologiemanagement, Berlin.

- Homburg, Christian / Krohmer, Harley (2009):** Grundlagen des Marketingmanagements. Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Hoyer, Wayne D. / Macinnis, Deborah J. (2008):** Consumer Behavior, 5. Aufl., Mason.
- Jobber, David / Fahy, John (2009):** Foundations of Marketing, 3. Aufl., Berkshire.
- Jung, Holger / Vieregge, Henning von (2005):** GWA Effie 2005. Die effizientesten Kampagnen des Jahres, Frankfurt/Main.
- Katzensteiner, Thomas (2006):** Maxi-Erfolg mit dem Mini, in: Handelsblatt online, <http://www.handelsblatt.com/auto/nachrichten/kultauto-maxi-erfolg-mit-dem-mini/2725792.html>. (Verfügbarkeitsdatum: 30.10.2006, Zugriffsdatum: 25.11.2012).
- Kerth, Klaus / Asum, Heiko (2008):** Die besten Strategie-tools in der Praxis. Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen?, 3. Aufl., München.
- Kleebinder, Hans-Peter (2009):** From the Original to the Original: Wie der MINI ein moderner Klassiker wurde. Markenrepositionierung durch Markeninszenierung bei MINI Deutschland, in: Esch, Franz-Rudolf / Armbrrecht Wolfgang (Hrsg.): Best Practice der Markenführung, Wiesbaden, S. 121- 143.
- Kotler, Philip / Armstrong, Gary / Wong, Veronica / Saunders, John (2011):** Grundlagen des Marketing, 5. Aufl., München.
- Küsel, Nantjen (2009):** Alles andere als nur Käse. Philadelphia relaucht das Produktdesign / Wettbewerber Exquisa plant die größte Werbeoffensive seit 40 Jahren, in: Horizont – Zeitung für Marketing, Werbung und Medien, Heft 24, S. 16.
- Lotze, Jörn (2008):** Jägermeister – die Kultmarke, in: RP Online, <http://www.rp-online.de/wirtschaft/unternehmen/jaegermeister-die-kultmarke-1.2330567> (Verfügbarkeitsdatum: 24.07.2008, Zugriffsdatum: 10.12.2012).
- Maier, Astrid / Dengel, Birgit (2007):** Mr. Jägermeister geht ganz leise, in: Financial Times Deutschland online, <http://www.ftd.de/karriere/management/:mr-jaegermeister-geht-ganz-leise/206873.html> (Verfügbarkeitsdatum: 31.05.2007, Zugriffsdatum: 11.12.2012).
- Mast Jägermeister SE (o.J.):** Jägermeister Newsroom, <http://newsroom.jaegermeister.de/marken/jaegermeister>. (Verfügbarkeitsdatum: o.A., Zugriffsdatum: 29.12.2012).

- Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Kirchgeorg, Manfred (2008):** Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 10. Aufl., Wiesbaden.
- Milewski, Michael (2007):** Wildes Marketing für Jägermeister, in: Absatzwirtschaft – Sonderausgabe zum Marken-Award 2007, S. 100-102.
- Müller-Ötvös, Torsten / Robertson, Ian / Segler, Kay (2005):** BMW Group - BMW, Rolls-Royce und MINI, in: Gottschalk, Bernd / Kalmbach, Ralf / Dannenberg Jan (Hrsg.): Markenmanagement in der Automobilindustrie. Die Erfolgsstrategien internationaler Top-Manager, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 136-198.
- Nufer, Gerd (2012):** Event-Marketing und -Management. Grundlagen – Planung – Wirkungen – Weiterentwicklungen, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Nufer, Gerd / Förster, Oliver (2010):** Lovemarks – emotionale Aufladung von Marken, Reutlinger Diskussionsbeitrag zu Marketing & Management 2010 – 2, ESB Business School, Reutlingen University.
- Olbrich, Rainer (2006):** Marketing. Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung, 2. Aufl., Heidelberg.
- Pech, Eva (2009):** Der Relaunch. Kommunikationsstrategien zur Neupositionierung einer bekannten Marke am Fallbeispiel des neuen MINI von BMW, Saarbrücken.
- Pepels, Werner (2001):** Launch – Die Produkteinführung, Stuttgart.
- Pepels, Werner (2006):** Produktmanagement. Produktinnovation – Markenpolitik– Programmplanung – Prozessorganisation, 5. Aufl., München.
- Pepels, Werner (2009):** Handbuch des Marketing, 5. erw. Aufl., München.
- Porák, Victor / Fieseler, Christian / Hoffmann, Christian (2007):** Methoden der Erfolgsmessung von Kommunikation, in: Piwinger, Manfred / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, S. 535-556.
- Priemer, Wolfgang (1970):** Produktvariation als Instrument des Marketing. Ein Beitrag zur Theorie in Verbindung mit einer praktischen Studie an der Produktgruppe Staubsauger, in: Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 43, S. 1- 154.
- Proff, Heike / Proff, Harald V (2008):** Dynamisches Automobilmanagement. Strategien für Hersteller und Zulieferer im internationalen Wettbewerb, Wiesbaden.
- Riklin, Thomas (2010):** Markenrepositionierung – zwischen Trading Up und Trading Down, St. Gallen.

- Rochford, Linda / Wotruba, Thomas R. (2000):** New product pricing strategy and the sales environment: an exploratory study, in: Marketing Management Journal, Heft 2, S. 101-111.
- Röttig, Bettina (2011):** Überzeugender Relaunch, in: Lebensmittel Praxis, Heft 23, S. 21.
- Rotz, Bernd von (2012):** Der Ur-Mini, in: Tagesanzeiger online,
<http://www.tagesanzeiger.ch/auto/technik/Der-UrMini/story/15895017>
 (Verfügbarkeitsdatum: 22.05.2012, Zugriffsdatum: 28.11.2012).
- Schlick, Helmut (2005):** Außenhandel. Internationale Handelsgeschäfte, 2. Aufl., Troisdorf.
- Tennagen, Ulrike (1992):** Produktrelaunch in der Konsumgüterindustrie. Diagnosekonzept zur Auswahl, Ermittlung und Bewertung von Informationen, Wiesbaden.
- Teuber, Michael (o.J.):** Der Mythos der Jugend. Wie Werbung einen Mythos zielgruppenspezifisch inszeniert und nutzt am Beispiel der Jägermeister-Verjüngungskampagne, in: Mythos Magazin online,
http://www.mythos-magazin.de/mythosforschung/mt_jaegermeister.pdf
 (Verfügbarkeitsdatum: o.A., Zugriffsdatum: 25.11.2012).
- Thunig, Christian (2003):** Wie der MINI ganz gross wiederkam, in: Absatzwirtschaft, Sonderausgabe zum Marken-Award 2003, S. 90-94.
- Trommsdorff, Volker / Paulssen, Marcel (o.J.):** Analytisch gestützte Markenpositionierung,
http://www.marketing.tu-berlin.de/fileadmin/fg44/download_strat/ws1112/tropaulssenwisainesch.pdf (Verfügbarkeitsdatum: o.A., Zugriffsdatum: 01.11.2012).
- Wassener, Bettina (2003):** Wenn die Jägerettes kommen, in: Financial Times Deutschland online,
<http://www.ftd.de/unternehmen/industrie/:wenn-die-jaegerettes-kommen/1064412775041.html> (Verfügbarkeitsdatum: 27.09.2003, Zugriffsdatum: 10.12. 2012).
- Zindel, Karin (1986):** Voraussetzungen für einen erfolgreichen Relaunch von Konsumgütern. Mit Fallbeispiel: Relaunch einer Marke im Heim-Haarpflege-Markt, Reutlingen.

**Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management –
Reutlingen Working Papers on Marketing & Management**

herausgegeben von

Prof. Dr. Carsten Rennhak

Hochschule Reutlingen

ESB Business School

Alteburgstraße 150

D-72762 Reutlingen

Fon: +49 (0)7121 / 271-6010

Fax: +49 (0)7121 / 271-6022

E-Mail: carsten.rennhak@reutlingen-university.de

Internet: www.esb-business-school.de

und

Prof. Dr. Gerd Nufer

Hochschule Reutlingen

ESB Business School

Institut für Marketing, Marktforschung & Kommunikation

Alteburgstraße 150

D-72762 Reutlingen

Fon: +49 (0)7121 / 271-6011

Fax: +49 (0)7121 / 271-906011

E-Mail: gerd.nufer@reutlingen-university.de

Internet: www.marketing-kfru.de

Bisher erschienen

- 2006 - 1** *Felix Morlock / Robert Schäffler / Philipp Schaffer / Carsten Rennhak:*
Product Placement – Systematisierung, Potenziale und Ausblick
- 2006 - 2** *Marko Sarstedt / Kornelia Huber:*
Erfolgsfaktoren für Fachbücher – Eine explorative Untersuchung verkaufsbeeinflussender Faktoren am Beispiel von Marketing-Fachbüchern
- 2006 - 3** *Michael Menhart / Carsten Rennhak:*
Drivers of the Lifecycle –
the Example of the German Insurance Industry
- 2006 - 4** *Siegfried Numberger / Carsten Rennhak:*
Drivers of the Future Retailing Environment
- 2006 - 5** *Gerd Nufer:*
Sportsponsoring bei Fußball-Weltmeisterschaften:
Wirkungsvergleich WM 2006 versus WM 1998
- 2006 - 6** *André Bühler / Gerd Nufer:*
The Nature of Sports Marketing
- 2006 - 7** *Gerd Nufer / André Bühler:*
Lessons from Sports:
What Corporate Management can learn from Sports Management

- 2007 - 1** *Gerd Nufer / Anna Andresen:*
Empirische Untersuchung zum Image der
School of International Business (SIB) der Hochschule Reutlingen
- 2007 - 2** *Tobias Kesting:*
Marktsegmentierung in der Unternehmenspraxis:
Stellenwert, Vorgehen und Herausforderungen
- 2007 - 3** *Marie-Sophie Hieke / Marko Sarstedt:*
Open Source-Marketing im Unternehmenseinsatz
- 2007 - 4** *Ahmed Abdelmoumene:*
Direct-to-Consumer-Marketing in der Pharmaindustrie
- 2007 - 5** *Mario Gottfried Bernards:*
Markenmanagement von politischen Parteien in Deutschland –
Entwicklungen, Konsequenzen und Ansätze der erweiterten
Markenführung
- 2007 - 6** *Christian Führer / Anke Köhler / Jessica Naumann:*
Das Image der Versicherungsbranche unter angehenden
Akademikern – eine empirische Analyse

- 2008 - 1** *Gerd Nufer / Katharina Wurmer:*
Innovatives Retail Marketing
- 2008 - 2** *Gerd Nufer / Victor Scheurecker:*
Brand Parks als Form des dauerhaften Event-Marketing
- 2008 - 3** *Gerd Nufer / Charlotte Heine:*
Internationale Markenpiraterie
- 2008 - 4** *Gerd Nufer / Jennifer Merk:*
Ergebnisse empirischer Untersuchungen zum Ambush Marketing
- 2008 - 5** *Gerd Nufer / Manuel Bender:*
Guerilla Marketing
- 2008 - 6** *Gerd Nufer / Christian Simmerl:*
Strukturierung der Erscheinungsformen des Ambush Marketing
- 2008 - 7** *Gerd Nufer / Linda Hirschburger:*
Humor in der Werbung

- 2009 - 1** *Gerd Nufer / Christina Geiger:*
In-Game Advertising
- 2009 - 2** *Gerd Nufer / Dorothea Sieber:*
Factory Outlet Stores – ein Trend in Deutschland?
- 2009 - 3** *Bianca Frank / Carsten Rennhak:*
Product Placement am Beispiel des Kinofilms
Sex and the City: The Movie
- 2009 - 4** *Stephanie Kienzle / Carsten Rennhak:*
Cause-Related Marketing
- 2009 - 5** *Sabrina Nadler / Carsten Rennhak:*
Emotional Branding in der Automobilindustrie –
ein Schlüssel zu langfristigem Markenerfolg?
- 2009 - 6** *Gerd Nufer / André Bühler:*
The Importance of mutual beneficial Relationships
in the Sponsorship Dyad

- 2010 - 1** *Gerd Nufer / Sandra Oexle:*
Marketing für Best Ager
- 2010 - 2** *Gerd Nufer / Oliver Förster:*
Lovemarks – emotionale Aufladung von Marken
- 2010 - 3** *Gerd Nufer / Pascal Schattner:*
Virales Marketing
- 2010 - 4** *Carina Knörzer / Carsten Rennhak:*
Gender Marketing
- 2010 - 5** *Ottmar Schneck:*
Herausforderungen für Hochschulen und Unternehmen durch
die Generation Y – Zumutungen und Chancen durch die neue
Generation Studierender und Arbeitnehmer
- 2010 - 6** *Gerd Nufer / Miriam Wallmeier:*
Neuromarketing
- 2010 - 7** *Gerd Nufer / Anton Kocher:*
Ingredient Branding
- 2010 - 8** *Gerd Nufer / Jan Fischer:*
Markenmanagement bei Einzelsportlern
- 2010 - 9** *Gerd Nufer / Simon Miremadi:*
Flashmob Marketing

- 2011 - 1** *Hans-Martin Beyer / Simon Brüseken:*
Akquisitionsstrategie "Buy-and-Build" –
Konzeptionelle Aspekte zu Strategie und Screeningprozess
- 2011 - 2** *Gerd Nufer / Ann-Christin Reimers:*
Looking at Sports –
Values and Strategies for International Management
- 2011 - 3** *Ebru Sahin / Carsten Rennhak:*
Erfolgsfaktoren im Teamsportsponsoring
- 2011 - 4** *Gerd Nufer / Kornelius Prell:*
Operationalisierung und Messung von Kundenzufriedenheit
- 2011 - 5** *Gerd Nufer / Daniel Kelm:*
Cross Selling Management
- 2011 - 6** *Gerd Nufer / Christina Geiger:*
Ambush Marketing im Rahmen der
FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2010
- 2011 - 7** *Gerd Nufer / Felix Müller:*
Ethno-Marketing
- 2011 - 8** *Shireen Stengel / Carsten Rennhak:*
Corporate Identity – Aktuelle Trends und Managementansätze
- 2011 - 9** *Clarissa Müller / Holger Benad / Carsten Rennhak:*
E-Mobility – Treiber, Implikationen für die beteiligten Branchen und
mögliche Geschäftsmodelle
- 2011 - 10** *Carsten Schulze / Carsten Rennhak:*
Kommunikationspolitische Besonderheiten regulierter Märkte
- 2011 - 11** *Sarina Rehme / Carsten Rennhak:*
Marketing and Sales – successful peace-keeping
- 2011 - 12** *Gerd Nufer / Rainer Hirt:*
Audio Branding meets Ambush Marketing

2011 - 13 *Peter Kleine-Möllhoff / Martin Haußmann / Michael Holzhausen / Tobias Lehr / Mandy Steinbrück:*

Energie- und Ressourceneffizienz an der Hochschule Reutlingen – Mensa, Sporthalle, Aula, Containergebäude 20, Kindertagesstätte

2011 - 14 *Peter Kleine-Möllhoff / Manuel Kölz / Jens Krech / Ulf Lindner / Boris Stassen:*

Energie- und Ressourceneffizienz an der Hochschule Reutlingen – Betriebshalle, Vorlesungsgebäude Textil & Design, Hochschulservicezentrum

2011 - 15 *Peter Kleine-Möllhoff / Svenja Gerstenberger / Junghan Gunawan / Michael Schneider / Bernhard Weisser:*

Energie- und Ressourceneffizienz an der Hochschule Reutlingen – Verwaltung, Bibliothek, Rechenzentrum, Betriebswirtschaft, Chemie, Wirtschaftsingenieurwesen

- 2012 - 1** *Gerd Nufer / Aline Kern:*
Sensation Marketing
- 2012 - 2** *Gerd Nufer / Matthias Graf:*
Kundenbewertung
- 2012 - 3** *Peter Kleine-Möllhoff / Holger Benad / Frank Beilard /
Mohammed Esmail / Martina Knöll:*
Die Batterie als Schlüsseltechnologie für die Elektromobilität
der Zukunft. Herausforderungen – Potentiale – Ausblick
- 2012 - 4** *Miriam Linder / Carsten Rennhak:*
Lebensmittel-Onlinehandel in Deutschland
- 2012 - 5** *Gerd Nufer / Vanessa Ambacher:*
Eye Tracking als Instrument der Werbeerfolgskontrolle
- 2012 - 6** *Gerd Nufer / Catrina Heider:*
Testimonialwerbung mit prominenten Sportlern –
eine empirische Untersuchung
- 2012 - 7** *Peter Kleine-Möllhoff / Holger Benad / Marina Bruttel /
Aron Leitmannstetter / Mourad Ouaid / Stefan Will:*
Infrastrukturelle Aspekte der Elektromobilität von morgen

- 2013 - 1** *Patrick Bieg / Carsten Rennhak / Holger Benad:*
*Strategien zur Implementierung von alternativen Antriebskonzepten
in China*
- 2013 - 2** *Holger Benad / Martin Bode / Andreas Hack / Peter Kleine-Möllhoff /
Hanna Wagner:*
*Developing a potential business model for the automotive and
the energy industry*
- 2013 - 3** *Gerd Nufer / Sabrina Bohnacker:*
Marken- und Produktrelaunch –
Charakterisierung und Analyse von Praxisbeispielen

ISSN 1863-0316