Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch: „Top-Manager und Designer müssen sich in den Dienst der Marke stellen."

LUXUSMARKEN

Glänzend markiert

von Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

Markenführung bei Luxusmarken ist kein Selbstzweck. Manager von Luxusmarken dürfen sich nicht auf ihren Lorbeeren ausruhen, sondern müssen durch eine gezielte Markenführung ihren Mythos lebendig halten und sich gleichzeitig dem Zeitgeist anpassen. Auf dem Weg dorthin sind einige kritische Erfolgsfaktoren zu beachten.

Luxus hat viele Facetten. Es kann schon ein Luxus sein, wenn man sich im herkömmlichen Alltag etwas gönnt, so wie es der Firmengründer von Mövenpick, Urs Praeger, für seine Marke festschrieb. Er sprach damals von dem kleinen Luxus im Alltag, den sich die Menschen zwischendurch einmal leisten können. Dies ist bis heute die Maxime des Unternehmens. Bei Swarovski spricht man gar vom „Modern Lux" und interpretiert dies als Demokratisierung des Luxus. Man inspiriert Menschen und bringt diese zum Staunen, indem man ihnen schöne Schmuckstücke und Figuren aus Kristall offeriert, die ihr Leben verschönern. Für viele Menschen kann der Genuss von Champagner purer Luxus sein. Für andere beginnt Luxus erst bei einem mit Diamanten besetzten iPod oder einer Yacht. Für viele Manager ist Zeit sicherlich ein seltener und großer Luxus, für den am Ende des Tages nur Opportunitätskosten als Preis entstehen.

Luxus ist somit nicht gleich Luxus und liegt im Auge des Betrachters. Es ist ein relativer Begriff, der stark von kulturellen und sozialen Standards, Einkommenshöhe, Konsumgewohnheiten sowie von den sich wandelnden sozialethischen Normen einer Gesellschaft oder Epoche abhängt.

Von seiner ursprünglichen Wortbedeutung her betrachtet bedeutet Luxus Üppigkeit, Verschwendung, Liederlichkeit sowie „üppige Fruchtbarkeit" und hatte somit eine negative Konnotation, die sich mittlerweile gewandelt hat. In der heutigen Zeit ist eine Luxusmarke hingegen gekennzeichnet durch den Spagat zwischen Begehrlichkeit und Erreichbarkeit. Hier gilt: Je größer die Begehrlichkeit einer Marke und je geringer deren Erreichbarkeit für den Einzelnen, umso größer der Luxus.

Entsprechend kann man nach Kapferer eine Luxuspyramide entwickeln, deren Spitze durch Luxusunikate gekennzeichnet ist, also einzigartige Stücke zu einem enorm hohen Preis mit geringer Verfügbarkeit, wie z. B. ein Gemälde von Monet. Danach folgen die eigentlichen Luxusmarken, also limitierte Serienanfertigungen, wie beispielsweise Cartierprodukte, ein Bentley oder ein Rolls-Royce. Darunter sind Premiummarken, also Serienprodukte mit höchster Qualität, wie beispielsweise Armani-Kleidung, ein BMW oder ein Porsche zu finden.

Entsprechend kann man festhalten, dass Luxusmarken

- teuer sowie exklusiv sind und
- Begehrlichkeit schaffen.

Darin liegt der Charme der Luxusmarken, gleichzeitig aber auch deren Wachstumsbegrenzer, denn die Demokratisierung der Luxusmarke geht einher mit der Zerstörung des Markenmythos.

Doch was treibt Menschen zum Kauf von Luxusmarken? Zweifellos ist es auffällig, dass der Theorie der feinen Leute von Veblen folgend, viele Luxusgüter öffentlich konsumiert werden, frei nach dem Motto: Show, what you have. Allerdings wäre diese Erklärung zu kurz gegriffen. Im Zentrum des Luxuskonsums steht ohne Zweifel das „Sich selbst ausdrücken Wollen" als zentrales Motiv. Je nachdem, ob Menschen eher innen- oder außenorientiert sind, kommt auf der individuellen Ebene das „Sich-selbst-Belohnen" hinzu, während auf der sozialen Ebene das „Zur-Schau-Stellen" sowie das „Distanzieren" eine wichtige Rolle spielen. Letzteres impliziert auch gleichzeitig die Zuordnung zu einer bestimmten erwünschten Gruppe.

Dubois und Paternault (1995) bringen die Wirkung von Luxusmarken treffend zum Ausdruck: „More than other products, luxury items are bought for what they mean, beyond what they are."

Wie ausgeprägt dieses Bedürfnis ist, zeigt auch eine KPMG Studie zum Luxusmarkt, laut der 25 % der Deutschen ab 14 Jahren als luxusaffin bezeichnet werden können und gerade für Luxuseinsteiger ein demonstrativer Markenkonsum besonders bedeutsam ist (KPMG, 2009).

Wie wir in einer Studie zur neurologischen Wirkung von Marken nachweisen konnten, unterscheiden sich starke Marken von schwachen Marken nur durch positive Emotionen (Esch/Möll, 2008, 2009). Luxusmarken gehen unserer Auffassung nach einen Schritt weiter: Luxusmarken sind Emotionen zum Quadrat.

Luxusmarken leben neben ihren traditionellen Werten und ihrer Qualität vor allem auch von der Mystik, die sie umgibt und ihrer schweren Erreichbarkeit. So ist es sicher nicht nur das hochwertige Leder und die hervorragende Verarbeitung einer Birkin oder Kelly Bag von Hermès, die eine Warteliste von über 2 Jahren rechtfertigt, sondern auch die Aura alter und neuer Modeikonen, wie Grace Kelly oder Victoria Beckham, und das Wissen, etwas so Begehrtes zu besitzen, das ihren Reiz ausmacht. Rarität und Mythos steigern ohne Zweifel die Begehrlichkeit exklusiver Produkte.
Wie Luxusmarken verfügen Premiummarken zwar auch über eine hohe Qualität und vermitteln oftmals Exklusivität, zur Beschleunigung von Wachstum und Ertragssteigerung machen sie aber oftmals Kompromisse hinsichtlich anderer Aspekte. Es ist allerdings nicht sinnvoll, Kompromisse für Kurzzeitgewinne einzugehen, getreu dem Motto: Mehr ist besser. Hier sollte man dem Credo von Hermann Simon folgen: „Manage for profit, not for sales." So verzichtet Louis Vuitton beispielsweise auf Rabatte und Saisonausverkäufe.

Doch was macht den Erfolg von Luxusmarken aus? Einige wichtige Erfolgsmuster werden im Folgenden aufgeführt.

Markenidentität festlegen und leben

„Tradition bedeutet, nicht die Asche zu bewahren, sondern die Glut." Dieses Leitmotiv von Graf Anton von Faber-Castell trifft für Luxusmarken zu. Die meisten Luxusmarken gehen auf einen kongenialen Gründer mit einer großen Idee und Vision zurück und verfügen meist über eine lange Tradition. So kann die Luxusuhrenmanufaktur A. Lange & Söhne aus Glashütte beispielsweise auf eine mehr als 150-jährige Tradition und die Porzellan Manufaktur Meissen auf ein fast 300-jähriges Bestehen zurückblicken.

Die Markenidentität wird in aller Regel durch den Gründer geprägt. Deshalb ist es einerseits wichtig, sich seiner Tradition bewusst zu sein und die wesensprägenden Merkmale zu hegen und zu pflegen, andererseits ist es allerdings auch erforderlich, dem Zeitgeist und veränderten Rahmenbedingungen gerecht zu werden. Dies setzt voraus, dass man die Marke in Stein meißelt und die Markenidentität für alle, die an der Marke und deren Angeboten arbeiten, klar und verständlich festlegt. Da gerade Luxusmarken von Emotionen leben und durch sinnliche Eindrücke reflektiert werden, sollte die Markenidentität und deren Festschreibung dem Rechnung tragen.

Basis der Markenführung einer Luxusmarke muss also eine klar definierte Markenidentität sein, die die wesensprägenden und essenziellen Merkmale der Marke beschreibt und Ausgangspunkt für eine zielführende Positionierung am Markt ist. Dabei unterscheidet sich die Markenidentität einer Luxusmarke teilweise von der Identität eines herkömmlichen Massenprodukts.

> „More than other products, luxury items are bought for what they mean, beyond what they are."

Mythen um die Marken aufrechterhalten

Um viele Luxusmarken ranken sich interessante Geschichten. Diese gilt es aufrechtzuerhalten und immer wieder mit Leben zu füllen. So haben die sagenumwobenen Bentley Boys mit ihrer puren Freude an brachialer Kraftentfaltung von Automobilen und ihrem Credo nach standhaften Motoren den Mythos des Fahrerautos geprägt. Dies wird gestützt durch die unnachahmliche Art und Weise, in der man in den

Drei Uhrenhersteller mit unterschiedlichen Fokussen

30er Jahren fünf Mal die 24 Stunden von Le Mans gewann. In der Zwischenzeit wurde dieser Erfolg wiederholt.

Den Fokus bewahren

Gerade die Positionierung und somit der Grund, warum Kunden die eigene Marke gegenüber anderen Luxusmarken präferieren, ist im Blick zu behalten. Die Marke ist mit Blick auf diese Fokussierung zu entwickeln. Der Fokus ist die grundlegende Idee der Marke, die letztendlich auch der Kauftreiber sein soll. So werden sowohl bei Rolex, IWC als auch bei Patek Philippe wunderschöne Uhren hergestellt. Die Positionierung ist jedoch grundlegend verschieden: Rolex ist die Krönung des Erfolgs und steht für Prestige, IWC steht für Männlichkeit und Patek Philippe ist die Uhr, die man eigentlich schon für die nächste Generation kauft, um damit eine eigene Historie innerhalb der Familie zu gründen.

Vorsicht vor den Kirschen in Nachbars Garten

Natürlich ist es leicht, eine Luxusmarke zu dehnen, besonders nach unten, d. h. in Bereiche, die eher erreichbar für ein größeres Publikum sind. Damit schaufelt man sich jedoch leicht das eigene Grab: Mehr Erreichbarkeit ist oft gleichbedeutend mit sinkender Begehrlichkeit und schrumpfender Nachfrage und Preisbereitschaft bestimmter Zielgruppen. Diese schwenken dann auf andere Marken um. Zudem muss man die Grenzen der Marke klar definieren, statt dem schnöden Mammon zu gehorchen. Ein Beispiel: Würde der Markenkern von Montblanc auch auf die Haltbarkeit und Langlebigkeit seiner Produkte abzielen, was eben eine spezielle „Art of writing your life" wäre, müsste man eine Markendehnung in den Bereich Parfum mehr als nur in Frage stellen. Es wäre ein Widerspruch zu der grundsätzlichen Haltung der Marke.

Die Luxusmarke sinnlich erlebbar machen

Luxusmarken müssen an allen Kontaktpunkten sinnlich erlebbar werden. Dies stellt erhöhte Anforderungen an die Ausgestaltung solcher Kontaktpunkte. Entsprechend ist großes Augenmerk darauf zu richten, ob jeder Kontaktpunkt auf das Markenversprechen abgestimmt ist und dieses durch ein möglichst konsistentes Erscheinungsbild stützt. Daher sind neben dem Produkt an sich vor allem die Ausgestaltung der Verkaufsstätte und das Personal besonders gefordert. Vor allem die Mitarbeiter einer Luxusmarke sind ein kritischer Erfolgsfaktor. Sie müssen sich als Markenbotschafter verstehen und als solche agieren. Nicht verwunderlich ist also, dass eine Marke wie Louis Vuitton ihre Produkte nur in 300 eigenen Shops und über die Website vertreibt.

Die Marke ist der Star, nicht die Manager oder Designer

Luxusmarken werden von Generation zu Generation mit neuen Topmanagern und Designern konfrontiert. Diese müssen die Geschichte der Marken und deren Identität inhaliert haben. Es geht weniger darum, sich selbst zu verwirklichen, als vielmehr sich in den Dienst der Marke zu stellen und diese zu verwirklichen. Gerade bei hochkreativen Designern kann dies eine echte Herausforderung sein, in den Leitplanken der Marke zu denken. Deshalb ist es wichtig, interne Mechanismen und Bewertungskritierien zu implementieren, um abschätzen zu können, was „on brand" und was „off brand" ist.

„Perfektion ist nicht dann erreicht, wenn man nichts mehr hinzufügen, sondern wenn man nichts mehr weglassen kann."

Die Faszination von Luxusmarken wird auch in Zukunft ungebrochen sein. Allerdings erlischt das Licht einer Luxusmarke schnell, wenn man sie auf dem Basar zu Grabe trägt und ihre wesensprägenden Merkmale nicht zeitgemäß interpretiert. Diesen Anspruch bringt Antoine de Saint-Exupéry auf den Punkt: „Perfektion ist nicht dann erreicht, wenn man nichts mehr hinzufügen, sondern wenn man nichts mehr weglassen kann."

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Universitätsprofessor für Marketing und Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen sowie Gründer und wissenschaftlicher Beirat der Unternehmensberatung ESCH. The Brand Consultants, www.esch-brand.com.