

# Marketing Review St. Gallen

---

**1 | 2012** ■ Erfolgreiches Luxusmarketing – Eine provokative Diskriminierung ■ Do Prestige Goods Enhance Self-Esteem and Professionalism? ■ Developing Brands Within Luxury Groups ■ Identitätsbasierte Führung von Luxusmarken ■ Gestaltung von Premiumangeboten ■ Luxury Brands in the Digital Age ■ Der Einfluss von Sponsoring auf den Erfolg von Luxusmarken ■ Die dunkle Seite des Sponsoring

---

Eine Zeitschrift aus dem Gallier-Verlag 70610 – ISSN 1865-6544



**Luxury Brand Development**



06 | Interview mit Inga Hofmann und Sebastian Huber 11 | Erfolgreiches Luxusmarketing

## LUXUS UND KONSUM

### 11 | Erfolgreiches Luxusmarketing – Eine provokative Diskriminierung

Mit der „Summit-Marken-Matrix“ kann der Begriff der Luxusmarke weiter differenziert werden. Dies ermöglicht bessere Entscheidungen über die Markenführung und die konkrete Leistungsgestaltung hochwertiger Güter und Dienstleistungen. Der Beitrag zeigt anhand der „Summit-Marken-Matrix“ Wege des Luxusmanagements auf.

MÜLLER | KOCH

### 17 | Do Prestige Goods Enhance Self-Esteem and Professionalism?

Luxury/prestige-branded products play various roles, from self-motivation to social acceptance, in the consumer market. The present study was conducted to analyze whether self-esteem and professionalism motives are satisfied through the usage of luxury/prestige-branded shirts among male entrepreneurs, professionals and non-professionals.

JOY | JAMES

## RUBRIKEN

- 01 Editorial
- 04 Danksagung
- 61 Literaturhinweise
- 62 Marketingquellen
- 63 Beirat
- 64 Vorschau | Impressum

## MARKENMANAGEMENT

### 24 | Developing Luxury Brands Within Luxury Groups – Synergies Without Dilution?

The recent acquisition of the famous luxury jeweller Bulgari by the world's leading luxury conglomerate LVMH foretells a wave of consolidations. In order to grow, many family-owned luxury brands will join existing conglomerates or form new groups. This article explores the value created by the corporate level of luxury groups.

IJAOUANE | KAPFERER

### 30 | Luxury Brands in the Digital Age – Exclusivity versus Ubiquity

Given that luxury goods are primarily bought for what they symbolize it is crucial for luxury managers to create a prestigious atmosphere offline and online. However, in the ubiquity of the virtual environment, what is the best approach in the balance between mass class and high class?

HENNIGS | WIEDMANN | KLARMANN

### 36 | Der Einfluss von Sponsoring auf den Erfolg von Luxusmarken

Die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung am Beispiel einer Luxusmarke bestätigen die Bedeutung von Sponsoring für den Luxusmarkenerfolg. Der Beitrag untersucht die Auswirkungen, die Sponsoringmaßnahmen auf den Erfolg von Luxusmarken haben und zeigt Herausforderungen auf, mit denen Unternehmen bei der Führung ihrer Luxusmarken konfrontiert sind.

BRUHN | BATT



24 | Luxury Groups



36 | Sponsoring

## FALLBEISPIELE

### 42 | Identitätsbasierte Führung von Luxusmarken – Eine Analyse am Beispiel von Bugatti und Maybach

Luxusmarken sind heute einem verstärkten Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Anhand zweier Fallstudien zu den Automobilmarken Maybach und Bugatti wird die Bedeutung einer authentischen Markenführung für den Erfolg von Luxusmarken analysiert und Einblick in Erfolgs- und Nutzenfaktoren sowie das Markenmanagement der Premiummarken gegeben.

BURMANN | SCHADE | KLEINE-KALMER

### 48 | Gestaltung von Premiumangeboten – Eine Untersuchung am Beispiel der Deutsche Bahn AG

Die stetig steigende Nachfrage nach Luxusprodukten spiegelt einen Wandel im Kaufverhalten der Konsumenten wider, der sich auch bei Verkehrsdienstleistungen beobachten lässt. Anbieter erkennen hier zunehmend, dass im Premiumsegment ungenutzte Marktpotenziale und Profilierungschancen schlummern. Anhand einer empirischen Untersuchung konnten die zentralen Kaufentscheidungsmotive heterogener Kundengruppen der Deutsche Bahn AG identifiziert werden.

BÖCKERMANN | BLACHA | KRAFFT | NIENHAUS

## MARKETINGMANAGEMENT

### 54 | „Die dunkle Seite des Sponsoring“ – Unliebsame Effekte von Rivalität auf die Sponsorenmarke

Großkonzerne vernachlässigen bei der Entscheidung für Sponsoringengagements oft die Existenz starker Rivalitäten zwischen Sportvereinen. Sie können sich negativ auf das Sponsoring auswirken und zum Kommunikationsproblem werden. Im Beitrag wird mit einer empirischen Studie gezeigt, dass Sponsoring bei rivalisierenden Sportvereinen negative Assoziationen der Fans auslösen können und dargelegt, welche Wirkung sie auf Sponsoringenerfolg von Unternehmen haben.

BAUER | HATTULA | GRIMM | EBERTIN

## INTERVIEW

### 06 | Luxusmarkenentwicklung – Markenführung durch einen sich stets neu erfindenden Markt

Inga Hofmann, Marketingleiterin Louis Vuitton Deutschland und Sebastian Huber, Leiter des weltweit größten Concept Store von Montblanc in Beijing/China, über die Herausforderungen bei der weltweiten Entwicklung einer Luxusmarke.



## Erfolgreiches Luxusmarketing – Eine provokative Diskriminierung

Der Beitrag beschäftigt sich mit dem Ansatz der „Summit-Marken-Matrix“ als Vorschlag, um den Begriff der Luxusmarke weiter zu differenzieren und damit bessere Entscheidungen über die Markenführung (Positionierung) und die konkrete Leistungsgestaltung hochwertiger Güter und Dienstleistungen zu ermöglichen. Darüber hinaus soll so auch dem begrifflichen Wildwuchs von Termini wie „New Luxury“, „True Luxury“ oder „Accessible Luxury“ Schranken gesetzt werden.

FRANK MÜLLER | KLAUS-DIETER KOCH

**A**uf dieser Erde gibt es nur zwei Tragödien: Die eine besteht darin, dass man nicht bekommt, was man sich wünscht; die andere darin, dass man es bekommt.“ Oscar Wilde (Wilde 2009, S. 100). An Bonmots fehlt es nicht, die Luxus und seine faszinierende Wirkung beschreiben. Und auch die Marketingforschung hat sich der Frage, was ihn kennzeichnet, immer wieder angenommen (Büttner et al 2008, S. 8 ff). Das Phänomen Luxus ist vermutlich so alt wie die Menschheit selbst. Studien belegen regelmäßig seine bis heute ungebrochene Anziehungskraft und die enorme wirtschaftliche Bedeutung. Analysen beziffern den globalen Markt von Luxusartikeln je nach Definition zwischen 185 Milliarden und knapp einer Billion Euro (Bain 2011, S. 14; Boston Consulting Group 2010, S. 2). Allerdings mangelt es der Managementpraxis trotz bestehender Definitionen an einer eindeutigen und trennscharfen Begrifflichkeit – z.B. in Abgrenzung zum Wort „Pre-

mium“ – um für Markenpositionierungen und Maßnahmen im Marketing-Mix nutzbarer zu sein.

Je präziser jedoch die Vorstellung über den Kern von Luxus ist, desto eher können Marketingverantwortliche Markenverwässerungen oder Zielgruppenverfehlungen vermeiden. Auch hilft sie in einer exakteren Abschätzung tatsächlicher Marktpotenziale, die Gefahr überzogener wirtschaftlicher Ambitionen einzudämmen (Stichwort „line extensions“ oder „limited editions“), die – wie das Beispiel Pierre Cardin zeigt – eine Luxusmarke schnell aushöhlen.

### Differenzierung des Begriffs Luxusmarke

Mit dem Ansatz der „Summit-Marken-Matrix“ soll der Begriff der Luxusmarke weiter differenziert und damit bessere Entscheidungen über die Markenführung (Stichwort Positionierung) und die kon-

krete Leistungsgestaltung hochwertiger Güter und Dienstleistungen ermöglicht werden. Darüber hinaus soll so auch dem Wildwuchs von Begriffsdefinitionen wie „New Luxury“, „True Luxury“ oder „Accessible Luxury“ (Kapferer et al 2009, S. 38) Schranken gesetzt werden.

### Definitionen der Luxusmarke

Das Wort Luxus ist lateinischen Ursprungs – lux: Licht, Helle, Helligkeit (Büttner et al 2008, S. 8). Luxusgüter kennzeichnet ihr strahlender Schein, der sich durch eine Besonderheit, Außergewöhnlichkeit, Exklusivität in Form von Ästhetik, Material, Funktionalität, Geschichte, Herstellungstechnik oder verfügbares Angebot manifestiert. Aus knappen Luxusgütern und ihren besonderen Ausprägungen ergibt sich in der Regel eine sehr hohe Preisstellung. Luxus wird deshalb auch als ein Aufwand betrachtet, „der über das Notwendige, d.h. das als allgemein notwendig anerkannte Maß der Anspruchsbefriedigung bzw. über den durchschnittlichen Lebensstandard hinausgeht“ (Mühlmann 1975, S. 69). Nicht erst mit dem Entstehen der christlichen Moralethik, sondern bereits in der Antike gab es neben der Bewunderung und Akzeptanz von Luxus eine negative Bewertung (Wyrwa 2003, S. 49). Luxus gilt gleichfalls als Synonym für Verschwendung, Prunksucht oder soziale Ungerechtigkeit. Werden Konsumenten befragt, verbinden sie mit Luxus hohe Preise, hohe Produktqualität, Einzigartigkeit, Ästhetik, Historie und Nicht-Notwendigkeit (Dubois et al 2001, S. 1 ff).

Der Begriff Luxus ist semantisch schwer zu fassen. Der Grund dafür ist, dass es kein allgemeingültiges Verständnis davon gibt, was ein notwendiger oder normaler Aufwand ist, um in Abgrenzung dazu Luxus zu definieren. Luxus ist ein relatives und dynamisches Phänomen: Relativ, weil sozial, kulturell oder geografisch unterschiedliche Vorstellungen darüber bestehen, was die Norm ist; dynamisch, weil sich im Zeitablauf der Wert von Gütern und damit die möglichen Normen verändern. Luxus muss in Indonesien nicht dasselbe wie in Italien bedeuten. Der Preis einer Luxusuhr unterscheidet sich stark von jenem eines maßgeschneiderten Hemdes. Der eine Käufer sieht in einem Paar rahmengenähter Schuhe von 600 Euro einen Luxusartikel, ein anderer erst in „bespoke Shoes“ britischer Provenienz für 4.000 Euro.

Nicht jeder Vermögende ist per se luxusaffin, dafür ggf. jener Angestellte, der von einer Yacht mit Heimathafen Monte Carlo träumt. Und damit der Verwirrungen nicht genug: In jüngster Zeit ist mit dem Begriff des „New Luxury“ eine aus modernen Lebensumständen hergeleitete Beschreibung entstanden, die eine andere Form von Luxus meint und häufig eine moralisch-konsumkritische Komponente aufweist. „New Luxury“ steht als Antipode zum „Old Luxury“ für die Suche von Menschen nach Zeit, Geborgenheit, Beziehung, qualitativ erfülltem Leben und verinnerlichtem, stillen Konsum – dieser misst sich nicht an der Höhe des Warenpreises.

### Kategorien für Luxusgüter

Somit gibt es zwei Kategorien von Luxus: eine materiell-extrovertierte und eine immateriell-introvertierte. In der Marketingforschung wie auch in der Praxis finden sich viele Ansätze, um Begriffe

wie „Luxus“, „Marke“ oder „Premium“ zu definieren und voneinander abzugrenzen. So wird zum Beispiel versucht, anhand der Herstellungsart und -menge eine Systematik zu erzeugen (Kapferer 2001, S. 351 ff):

- Luxusunikate bezeichnen demnach in höchster Perfektion handgefertigte Einzelstücke (z.B. ein Haute-Couture-Kleid).
- Luxusmarken bieten im Bekleidungsbeispiel dagegen in Manufakturen maßgeschneiderte Prêt-à-Porter-Standardwaren an.
- Premiummarken schließlich umfassen „line extensions“ (z.B. Parfums der Fashionlabels) aus Serienfertigung.

In der Unternehmensrealität zeigt sich allerdings, dass die Trennung zwischen Luxusunikat und Luxusmarke häufig z.B. aufgrund von baugleichen Übernahmeteilen in der Produktion nicht möglich ist. Und bei der Montage eines Rolls-Royce werden selbstverständlich auch Verfahren der Serienfertigung angewandt sowie die Motorentechnik von Herstellern übernommen, die in großen Stückzahlen produzieren. Auch der Begriff der Manufaktur ist schwer zu fassen, denn ab welchem Ausmaß handwerklicher Wertschöpfung ist eine Manufaktur eine Manufaktur?

*» In Abgrenzung zu Premiummarken müssen Luxusmarken versuchen, die absolute Führerschaft in zentralen Leistungsbereichen zu erringen. «*

Ein anderer Ansatz besteht darin, über die Kriterien Preis und Grad des Prestigenutzens der Luxus-, Premium- und Hersteller-marke zu differenzieren (Lasslop 2002, S. 333): Je höher der Preis eines Produkts und seines Prestigenutzens, desto eher handelt es sich um eine Luxusmarke.

### Faszination Luxus

Die Faszination von Luxus geht demnach von seiner distinktiven Kraft aus, die trennende Wertvorstellungen und Klassen- oder Gruppenzugehörigkeiten hervorruft (Lasslop 2002, S. 332). Allerdings ist fraglich, ob die Faktoren Geld und Status allein ausreichen, um eine Differenzierung zwischen Luxus- und Premiummarken zu schaffen und ob nicht zusätzlich andere Marken- bzw. Produkteigenschaften prägend sind. Konsumenten kaufen nicht grundsätzlich das Teuerste, weil damit der vermeintlich höchste Prestigegewinn verbunden ist, sondern auch weil das Angebot des Luxusansbieters weitere Anreize bietet.

Bei den Faktoren Produktwissen und Status setzt deshalb ein Konzept an, das vier Phasen unterscheidet, die sich aus zunehmender Produkterfahrung und steigendem -wissen ergeben (American Express 2006, S. 5).

- „Acquisitive Luxury“ wird als reiner Geltungskonsum von Luxusprodukten verstanden. Ihm folgt der

- „Inquisitive Luxury“ – der zunehmend kritische Produktbewertungen insbesondere hinsichtlich Qualität hervorruft und zu anderen Kaufentscheidungen führt.
- Der „Authoritative Luxury“ kennzeichnet eine große Kenner-schaft, während
- der „Meditative Luxury“ eine finale Phase umschreibt, in der weniger das Produkt selbst, als die eigene erfüllende Konsum-erfahrung im Fokus steht.

Aber hier ist anzumerken, dass nicht jeder Old Luxury zwangs-läufig im neuen endet und Produkte der frühen Phasen – wie impliziert wird – nicht notwendigerweise schlechter sind als die der späten.

Die unsichere Begrifflichkeit erzeugt für das Luxusmarketing einerseits Probleme, weil für die Unternehmenspraxis operable Begriffe schwer zu identifizieren sind, aus denen sich zielgeleitete Maßnahmen ableiten lassen. Andererseits zwingt das Fehlen einer „Super-Definition“ von Luxus das Management dazu, ständig einen Blick auf ihre Märkte zu werfen und ihre Leistungen in Abhängigkeit des (vermeintlich) normalen Durchschnittskonsums nach oben hin anzupassen. Aber ist die Norm überhaupt der sinn-volle Ausgangspunkt?

### Luxus provoziert und diskriminiert

Die Aufgabe von Marken ist es, das Angebot für Verbraucher zu differenzieren und zu strukturieren (Kapferer 1992, S. 17). Das gilt insbesondere für strahlende Luxusmarken. Ihre Funktion ist mehr als bei jeder anderen Markenform, das sozial Trennende zu betonen: Sei es in distinktiver Weise, indem sich ein Konsument durch den Erwerb eines Luxusguts einer „höheren“ Gruppe zugehörig fühlt; sei es in diskriminierender Weise, indem er sich von seiner „tieferen“ Umgebung abgrenzt. Die konstitutive Funktions-

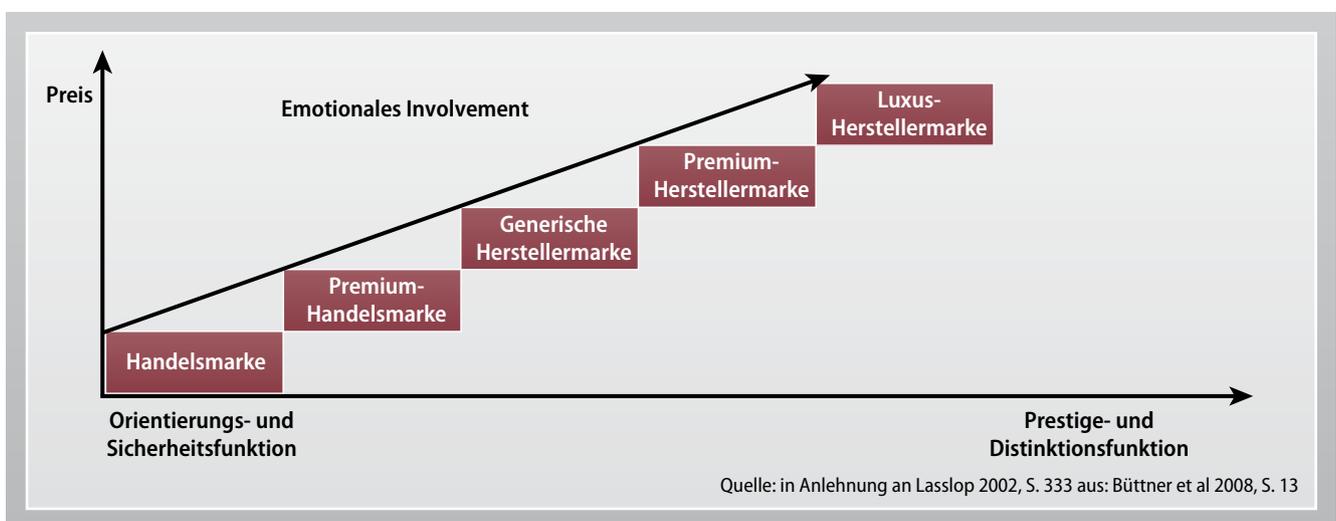
weise von Luxus ist das Angebot einer sozialen Selektion (Stich-worte sind Status, Prestige etc.). Produktbezogene Grund- und Zusatznutzen werden von ihr verdrängt. Und gerade die im Luxus liegende moralische Sprengkraft macht seine wesentliche Faszination aus: Er ist nicht für jedermann zu haben – und soll es auch nicht. Luxus ist per se Provokation. Weder kann an dieser Stelle eine ethische Bewertung von Luxus erfolgen, noch sollen Vor-schläge für Abwehrstrategien gegenüber Luxuskritikern gemacht werden. Zu betonen ist: Führungskräfte, die ihre Marken im Luxus erfolgreich positionieren möchten, sollten sich seiner selektiven Funktion bewusst sein und die Kundenbedürfnisse danach bedienen.

Die Wissenschaft liefert einige allgemeine Ansätze, die zur Erklärung der Faszination des Luxus herangezogen werden kön-nen, so z.B. die Kongruenztheorie, die Social Identity-Theorie, sozio-ökonomische Theorien u.a.m. Sie fokussieren Persönlich-keitsmerkmale, untersuchen Einflüsse der Umwelt, betrachten Bedürfnisse nach Identität, Status, Prestige und Selbstverwirklichung. Studien weisen bspw. nach, dass für die Loyalität zu Luxusmarken das sogenannte „Selbstkonzept“ eines Kunden möglichst mit der Persönlichkeit einer Marke übereinstimmen sollte. Dies kann in verschiedenen Altersstufen unterschiedliche Ausprägungen aufweisen: Während jüngere Kundensegmente durch den Erwerb von Luxusgütern mehr nach sozialer Akzep-tanz und Prestige streben, suchen mittlere Altersgruppen ver-stärkt persönliche Entfaltung und Selbstverwirklichung (Büttner et al 2008, S. 119f).

### Erfolgreiches Luxusmanagement nach Maß

Das Wissen um die selektive Funktionsweise von Luxusmarken reicht aber nicht aus, um sicherzustellen, dass sich ein Leistungs-

Abb. 1: Preis und Grad des Prestigenutzens bei Luxusmarken



angebot oberhalb des Durchschnittskonsums und auch über dem Premiumbereich bewegt. Der Referenzpunkt einer relativen mittleren Norm ist für ein erfolgreiches Luxusmanagement nicht ausreichend. Vielversprechender ist es, eine absolute Koordinate zu suchen. Was bedeutet das? In Abgrenzung zu Premiummarken müssen Luxusmarken versuchen, die absolute Führerschaft in zentralen Leistungsbereichen zu erringen. Die Aufgabe besteht darin, für ein Gut oder eine Dienstleistung Spitzenleistungen zu finden, die einen Superlativ, eine Absolutheit, gewissermaßen einen Weltrekord darstellen. Das bietet viele Vorteile: Marken werden klar und selbstbewusst – und zwar ganz oben – positioniert. Leistungsversprechen und ihre notwendige Exklusivität werden leichter definierbar und überprüfbar, was die Markenglaubwürdigkeit erhöht. Die Markenkommunikation erhält eine Orientierung. Die Praxis bietet für den Weltrekordversuch mehr an als nur das Kriterium höchster Preis.

Der Absolutheitsanspruch kann sich speisen aus Beschreibungen wie das Beste, Schönste, Älteste, Seltenste, Traditionellste, Haltbarste etc. Edelsteine werden nach den 4 „Cs“ klassifiziert, Platin und Gold an Börsen taxiert. Es bieten sich als Messeinheiten die höchste Stundenanzahl von Handarbeit oder die älteste Firmenexistenz in der Branche an, um größte Exklusivität zu dokumentieren. Innovationen sind – bis zum Zeitpunkt ihrer Nachahmung – von Natur aus einzigartig und damit häufig luxusfähig. Seltene Produktionsverfahren oder kostbare Materialien führen ggf. zu der kleinsten Angebotsmenge im jeweiligen Markt. Ein selektiver, hoher Preis ist insofern nur die logische Konsequenz und monetärer Ausdruck einzigartiger Leistungseigenschaften.

Welche Bewertungskriterien branchen-, zielgruppen- oder kategoriespezifisch jedoch bei der Leistungsgestaltung relevant und wie sie idealerweise zu kombinieren sind, sollte selbstverständlich durch Marktforschung in Erfahrung gebracht werden.

Eine Luxusmarke ist zusammengefasst in der Vorstellung von Konsumenten eine Persönlichkeit, die Leistungsversprechen im Grund- und Zusatznutzen mit Absolutheitsanspruch zu einem

sehr hohen oder höchsten Preis abgibt. Gleichzeitig räumt sie die identifikative Möglichkeit der sozialen Distinktion respektive Diskrimination zum Gewinn von Status ein (zum Begriff der Marke allgemein vgl. Meffert 2000, S. 169).

### Die Summit-Marken-Matrix

Allerdings zeigt die Praxis, dass auch andere als luxusorientierte Konsumenten dieselben Produkte und Dienstleistungen nachfragen – jedoch nicht aus den gleichen Gründen. Ihr Kennzeichen ist, dass sie die einzigartigen Produkteigenschaften höher bewerten als den durch den Kauf gewonnenen Status. Ein Beispiel: Eine digitale Fotokamera von Hasselblad oder Alpa lässt sich aus Prestige Gründen erstehen oder weil der Hobbyfotograf das Mittelformat für große Drucke seiner Landschaftsaufnahmen benötigt. Diese Käufer können als „Prosumer“ beschrieben werden. Sie suchen das leistungsfähigste Angebot und legen dieselben Entscheidungskriterien professioneller Anwender an. Ein Bentley mit dem wohlmöglichst leisen Innenraum eines Automobils entspannt mehr als ein Lexus. Das kann in einer lärmenden Metropole wie New York kaufentscheidend sein.

Im relativen Leistungsbereich dagegen lässt sich entsprechend zwischen Premium- und Prestigemarken unterscheiden: Der Premiumkunde (z.B. Thomas Sabo, Pandora) hat eine hohe Erwartung an sein Produkt, sucht vornehmlich jedoch weder den Superlativ noch den Statusgewinn – der Prestigekunde (Apple, Nespresso) dagegen Letzteres schon. Die nachfolgend dargestellte Klassifizierung nach der Summit-Marken-Matrix fasst die möglichen Ansätze für hochwertige Marken zusammen:

### Implikationen für den Marketing-Mix

Entscheidend für die Klassifizierung einzelner Marken in der Summit-Marken-Matrix und damit der Ausgestaltung ihres Marketing-Mix ist, welche individuelle Beurteilung von Nutzenkategorien Kunden in Abhängigkeit von wahrgenommenen Leistungseigen-

Abb. 2: Die Summit-Marken-Matrix

Summit-Marken-Matrix		Leistungsführerschaft	
		relativ	absolut
Nutzenfokus	produktbezogener Grund- und Zusatznutzen	Premium-Marke	Prosumer-Marke
	Statusnutzen	Prestige-Marke	Luxus-Marke

schaften vornehmen sollen. Die konkrete strategische Zielstellung für eine Marke ist für ihre saubere Führung wichtig, um Brüche zu vermeiden.

Unternehmen haben die Wahl, identische Leistungsangebote entweder unterschiedlich zu positionieren oder im Zeitablauf zu repositionieren (siehe z.B. die Automobilindustrie mit Marken wie Mercedes Benz, Audi und Porsche). Bedeutsam für Entscheidungen sind vornehmlich zwei Faktoren: Zum einen die Struktur der Konsumenten in ihren sozialen, psychologischen und demografischen Merkmalen und die sich daraus ergebenden Optionen, welche Zielgruppen angesprochen werden können; zum anderen die Disposition des Unternehmens selbst. Dazu gehören

- Umsatz- und Margenziele,
- Positionierungsvorstellungen,
- Unternehmenskultur,
- Luxuskompetenz entlang der Wertschöpfungskette,
- Finanzkraft,
- Internationalität,
- Monitoringstrukturen wie Vertriebscontrolling (Stichworte sind Graumärkte und Währungsschwankungen) usw.

In der Konsequenz der getroffenen strategischen Entscheidungen – idealerweise nur für eine der vier Optionen – geht es dann darum, den Marketing-Mix dem gewählten Quadranten der Summit-Marken-Matrix anzupassen.

### Premiummarken

Für Premiummarken gilt es in Abgrenzung zu Volumensortimenten (Stichwort Trading-up) den Fokus auf eine vergleichsweise als qualitativ gut und besser empfundene Leistung zu legen, die einen entsprechend höheren Preis rechtfertigt. Die Grundtonalität der Kommunikation muss eine rationale Konnotation aufweisen. Gleichzeitig gilt es für die angestrebte Margen- und Ertragsverbesserung die internen Wertschöpfungsketten im Griff zu behalten.

### Prestigemarken

Prestigemarken ziehen ihren Haupterfolgstreiber aus dem diskriminierenden Nutzenfokus. Die Leistung ist nicht wirklich neu, außergewöhnlich oder exklusiv. Eine besondere Kennerschaft der Materie wird nicht vorausgesetzt. Daher sind aufstiegsbewusste Kunden mit erst kurzer Wohlstandshistorie hier die ideale Zielgruppe. Der Fokus im Marketing-Mix liegt auf der Kommunikation, die häufig auf prominente Testimonials und stark emotional ausgerichtet ist. Typische Vertreter dieser Gattung sind Vertu, American Express Credit Cards, Rolex, Prada oder D&G.

### Prosumermarken

Das wesentliche Kennzeichen einer Prosumermarke: Sie setzt bei ihren Verkäufern und Käufern eine hohe Kennerschaft und oft



# WE CREATE FANS

Damit Ihre Zielgruppe nicht nur Zielgruppe bleibt.

Überzeugende Live Communication bringt Gäste zum Staunen, Augen zum Leuchten und lässt Herzen höher schlagen.

Wir schaffen Erinnerungen, emotionalisieren Marken und kreieren Erlebniswelten. Aus Ihren Gästen werden Fans, die Ihnen zuhören, mit Ihnen gehen und über Sie sprechen.

[standingovation.ch](http://standingovation.ch)

**standing ovation**

LIVE COMMUNICATION

langjährige, intensive Beschäftigung mit der Markenleistung und -geschichte voraus. Absolute Leistungsüberlegenheit muss erst erkannt und gewichtet werden, bevor sie in die Preis-/Leistungsbeurteilung mit einfließen kann. Herausfordernd ist oft ein zu starker technischer Ansatz; modernes Marketing spielt bei den Verantwortlichen eine Nebenrolle. Es gilt das Motto: Ein gutes Produkt verkauft sich von selbst. Daher leiden solche Marken unter einem Vermittlungsdefizit im Verbund mit einer Leistungsfülle, die kaum über die vielen Stufen einer Distributionskette bis hin zum Kunden werthaltig transportiert werden kann. Diese Marken sind daher stark auf Unterstützung ihrer Vertriebspartner angewiesen und müssen vom Kunden „entdeckt“ werden. Das Internet mit seinen vielfältigen Kommunikationsformen und Distributionsmöglichkeiten kann diesen Marken neue Erfolgspotenziale eröffnen.

*» Führungskräfte, die ihre Marken im Luxus erfolgreich positionieren möchten, sollten sich seiner selektiven Funktion bewusst sein und die Kundenbedürfnisse danach bedienen. «*

### Anforderungen an Luxusmarken

Luxusmarken müssen beweisbare Weltrekorde bei der Leistungsgestaltung kreieren, einen sehr hohen bis höchsten Preis setzen, in der Kommunikation Aussagen zum Statusgewinn des Kunden treffen und exklusive sowie saubere Distributionskanäle führen und kontrollieren. Die oft in Familienbesitz befindlichen Unternehmen kopieren ihre Wettbewerber nicht, messen sich vornehmlich an ihren eigenen Maßstäben und denken und handeln in einem umfassenden, langfristigen Rahmen. Ihre Werte umfassen Unabhängigkeit, Vornehmheit, Diskretion und Stilwille. Vermieden werden Aufdringlichkeit und Anbiederung. Typische Vertreter solcher Luxusmarken sind Hermès, Patek Philippe, Luxushotels wie das Badrutt's Palace in St. Moritz, der italienische Schneider Kiton oder der englische Juwelier Asprey's.

Diese Beispiele zeigen, dass eine wesentliche Herausforderung für Luxusmarken darin besteht, die Tonalität ihrer Kommunikation in Lautstärke und Aggressivität subtil zu spielen, um nicht Gefahr zu laufen, mit Prestigemarken verwechselt zu werden.

### Fazit

Mit der Ausrichtung ihrer Entscheidungen und Maßnahmen an Höchstleistungen haben Unternehmen im Luxussegment eine konkrete und damit bessere Orientierung als am undefinierbaren Konsumdurchschnitt. Die bisherige Relativität des Luxusbegriffs

kann etwas entschärft werden. Allerdings ist Luxus ein dynamisches Phänomen. Insofern bleiben Marketingverantwortliche permanent gefordert, die Balance zwischen betriebswirtschaftlichen Erwartungen einerseits und den Möglichkeiten des Marktes andererseits auszuloten. Auch wenn es die Natur von Weltrekorden und Luxus ist, immer wieder übertroffen zu werden, so liegt gerade im Wunsch des Menschen nach dem „Mehr“ auch etwas Statisches. Unternehmen, die im Gegensatz zu Oscar Wilde dies nicht als Tragödie, sondern als Chance begreifen, werden erfolgreich sein.

### Literaturverzeichnis

- American Express (2006): 21st century living. The trends changing our perception of luxury in the 21st century, New York.
- Bain (2011): Spring 2011 Update: Luxury Goods Worldwide Market Study, Milan, [www.altagamma.it/download/Altagamma\\_Worldwide\\_Markets\\_Monitor\\_Spring\\_2011\\_Update.pdf](http://www.altagamma.it/download/Altagamma_Worldwide_Markets_Monitor_Spring_2011_Update.pdf), (Zugriff: 02.11.2011).
- Boston Consulting Group (2010): The New World of Luxury. Caught Between Growing Momentum and Lasting Change, Boston, [www.bcg.at/documents/file67444.pdf](http://www.bcg.at/documents/file67444.pdf), (Zugriff: 02.11.2011).
- Büttner, M./ Huber, F./Regier, S./Vollhardt, K. (2008): Phänomen Luxusmarke, Wiesbaden.
- Dubois, B./Laurent, G./Czellar, S. (2001): Consumer rapport to luxury. Analyzing complex and ambivalent attitudes, Working paper 736, HEC, Jouyen-Josas.
- Kapferer, J. N. (1992): Die Marke. Kapital des Unternehmens, Landsberg/Lech.
- Kapferer, J. N. (2001): Luxusmarken, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, Wiesbaden, S. 345-365.
- Kapferer, J. N./Bastien, V. (2009): The Luxury Strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands, London/Philadelphia.
- Lasslop, I. (2002): Identitätsorientierte Führung von Luxusmarken, in: Meffert, H./Burmman, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 327-352.
- Meffert, H. (2000): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Mühlmann, H. (1975): Luxus und Komfort. Wortgeschichte und Wortvergleich, Bonn.
- Wilde, O. (2009): Denken mit Oscar Wilde, Zürich.
- Wyrwa, U. (2003): Luxus und Konsum. Begriffsgeschichtliche Aspekte, in: Reinhold, R./Meyer, T. (Hrsg.): Luxus und Konsum. Eine historische Annäherung, Münster, S. 47-60.

### Die Autoren

#### Dr. Frank Müller

Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft The Bridge to Luxury  
E-Mail: [fm@thebridgetoluxury.com](mailto:fm@thebridgetoluxury.com)

#### Klaus-Dieter Koch

Geschäftsführender Gesellschafter der Brand:Trust GmbH Brand Strategy Consultants  
E-Mail: [alexandra.fischbaeck@brand-trust.de](mailto:alexandra.fischbaeck@brand-trust.de)