



Massenexklusivität als Herausforderung wachsender Luxusmarken

Der Luxusmarkt boomt. Die führenden Luxusmarken erwirtschaften kontinuierlich wachsende Milliardenumsätze. Hinter dem starken Wachstum stehen sowohl die starke Nachfrage in Asien als auch die Demokratisierung des Luxus. Die Wachstumstreiber bergen auch Risiken, über deren Beherrschung lediglich wenige gesicherte Erkenntnisse vorliegen. „Massenexklusivität“ ist die Quadratur des Kreises, die Luxusmarken heute erfüllen müssen. Dabei geht es nicht nur um das Wachstum, sondern um die Marke selbst.



PROF. DR. SVEN REINECKE,
Direktor des Instituts für Marketing
an der Universität St.Gallen (HSG),
CH-St. Gallen, und Leiter des dortigen
Kompetenzzentrums Marketing
Performance Management.



BENJAMIN BERGHAUS,
wissenschaftlicher Mitarbeiter und
Doktorand am Institut für Marketing
an der Universität St.Gallen (HSG).

Kurz nachdem am 31. März 2011 die Messehallen in Basel geschlossen wurden, zeichneten die Veranstalter und Aussteller der größten Luxusuhren- und Schmuckmesse BaselWorld ein überschwengliches Bild: ein „exzellentes Jahr“ wurde durch Jérôme Pernici, Marketingdirektor von Patek Philippe, bescheinigt, „sehr hohe Erwartungen wurden noch übertroffen“ bestätigt Christian Wellendorff, Geschäftsführer der gleichnamigen Schmuckmarke. Der direkte Vergleich mit dem Rekordjahr 2008 zeigt: Die Branche findet sich, zwei Jahre nach der Finanzkrise, in alter Bestform wieder.

Der Luxusmarkt wächst und wächst und ...

Diese Erholung passt in das langfristige Bild: Der Luxusmarkt ist in den vergangenen 15 Jahren durchschnittlich über fünf Prozent p.a. gewachsen. Erfolgreiche Marken wie Louis Vuitton, Hermès oder Dior haben nach Firmangaben im Vergleichszeitraum ein durchschnittliches Wachstum von rund zehn Prozent p.a. erzielt.

Der Luxusmarkt erfreut sich also nicht nur der Kunden, die luxuriöse Preisaufschläge für Exklusivität und kompromisslose Qualität bezahlen. Er schafft es sogar, zahlenmäßig immer mehr dieser äußerst wertvollen Kunden zu erreichen. Welche Herausforderungen sind dabei zu meistern?

Sind Luxusmarken noch exklusiv? Rolex ist die wertvollste Luxusuhrenmarke weltweit. Im vergangenen Jahr wurden nach Angaben der Zertifizierungsgesellschaft COSC über 750 000 hochwertige Armbanduhren produziert und verkauft, der zehnmillionste Chronometer aus dem Hause Rolex wurde bereits im Jahr 1990 produziert. Es ist davon auszugehen, dass bis heute rund 24 Millionen Rolex-Uhren auf den Markt gebracht wurden.

Im Kontext eines archetypischen Massenprodukts betrachtet: Der VW-Käfer wurde bis zum Jahr 2002 nur rund 22 Millionen Mal verkauft und war damit in diesem Jahr das meistverkaufte Auto der Welt. Die Ikone der Massenherstellung in Europa wurde also seltener produziert als die Ikone des Luxus.

Fotos: Ferrari, ©Stockphoto, Unternehmen



Hier setzen die ersten Herausforderungen an: Rolex steht heute nicht mehr primär für Individualität, sondern für einen Mainstream der Erfolgreichen, für einen Luxusbegriff der 1980er-Jahre, der wenig zukunftsgerichtet wirkt. Die weite Verbreitung von Rolex hat zudem dazu geführt, dass Rolex heute eine der am meisten kopierten Marken der Welt ist. Markenpiraterie ist bei Luxusmarken doppelt schädlich: Einerseits entsteht der Marke kurzfristiger wirtschaftlicher Schaden, andererseits ergibt sich ein Exklusivitätsverlust aufgrund der weiteren Verbreitung. Diese Verbreitung von gefälschter Markenware wird darüber hinaus in Konsumentengruppen erfolgen, die nicht zur gewünschten Zielgruppe der Luxusmarke zählen.

Maschinelle Serienfertigung bedeutet für die Luxusmarke, dass die Marke nicht mehr von der ursprünglichen Einzigartigkeit und Besonderheit des Produkts aus individueller Herstellung profitiert.

ralem wirtschaftlichen Interesse ist aber gerade der Transfer der Marke jenseits dieses Kernangebotes. Weil das Luxusmarkenbild eng mit der Kompetenz in der Herstellung einer bestimmten Produktart verbunden ist, ist der Markentransfer mit großen Herausforderungen verbunden. Die Folge ist der Verlust des Vertrauens in das zent-

rale Markenversprechen der Qualität und Leistungsfähigkeit des Produkts. Beispielhaft seien Pierre Cardin und Burberry angeführt, die in den 1980er-Jahren über Lizenzierungen stark expandiert sind. Dieser Expansionskurs hat die Marke Pierre Cardin so stark beschädigt, dass sie heute nicht mehr als Luxusmarke verstanden wird – sie gilt als Massenmarke. Burberry konnte nur durch eine Refokussierung auf das Kerngeschäft der Mode die Luxuspositionierung wieder erreichen.

Strategien im Markentransfer

Viele Luxusmarken haben sich aus einem ursprünglichen Handwerksbetrieb heraus entwickelt, z.B. Louis Vuitton aus der Produktion von Koffern, Hermès aus dem Sattlerei-Handwerk und Chanel aus der Mode. In diesem Handwerk haben die Luxusmarken ihre besonderen Produktionsfähigkeiten entwickelt und ihren Markenkern auf diesem Know-how aufgebaut. Von zent-

Handwerkskunst skaliert nicht

Eine weitere Herausforderung ergibt sich im Hinblick auf das mit Luxus verbundene Versprechen der handwerklichen Perfektion und der Erhöhung von Produktionsquoten. Folgt man der grundsätzlichen Annahme, dass Luxusmarken Produkte mit Kompromisslosigkeit in Leistungsfähigkeit und Qualitätsanspruch produ-

zieren und sich daraus Begrenzungen im Produktionsprozess ergeben, so gibt es nur zwei Auswege aus dieser Situation: Entweder die Steigerung der Produktionsressourcen oder die Anpassung des Produktanspruchs an die Produktionsmöglichkeiten. Handwerkliche Perfektion lässt sich aber kaum skalieren. Allein das einleitende Markenbeispiel Rolex sucht in der Region Biel derzeit 200 Spezialisten für die Uhrenmanufaktur. Daher kann weiteres Wachstum nur durch eine Anpassung des Qualitätsanspruchs oder der Leistungsfähigkeit des Produkts an die Produktionsmöglichkeiten geschehen. Somit müsste zumindest zum Teil auf maschinelle Serienfertigung zurückgegriffen werden. Für die Luxusmarke bedeutet dies, dass die Marke nicht mehr von der ursprünglichen Einzigartigkeit und Besonderheit des Produktes aus individueller Herstellung profitiert. Das Produkt wird durch die zugeschriebene Besonderheit der Marke aufgewertet. Die meisten Produkte einer Luxusmarke werden damit zu Markenbotschaftern, die weder für die Kernkompetenz der Marke stehen noch entsprechend nach den der Marke zugeschriebenen Kernkompetenzen hergestellt wurden.

Fachhandel, franchised oder eigener Einzelhandel?

In den 1970er- und 1980er-Jahren steigerten viele Luxusmarken mit Markentransfers durch Lizenzierungen auch ihre Präsenz im Fachhandel. Dieser Schritt ermöglichte eine investitions günstige, schnelle und internationale Verbreitung der Produkte. Allerdings gefährdete diese Entwicklung die Qualität der Markenpräsentation am Point of Sale und erschwerte den direkten Kontakt zwischen Kunden und Marke. Franchise-Geschäfte erleichterten zwar den Zugang zu internationalen Märkten, haben aber bis heute in aufstrebenden Märkten selten ausreichend Erfahrung im Einzelhandel von Luxusmarken. Eine große Herausforderung im Luxussegment besteht somit darin, einen international einheitlichen Qualitätsstandard der Kundenbetreuung umzusetzen. Heute steht für viele Luxusmarken der firmeneigene und somit kontrollierte Einzelhandel im Vordergrund. Sie nehmen nicht nur große Investitionen, sondern auch stetig steigende Mietkosten auf sich, da immer mehr Marken in die

INSTITUT FÜR MARKETING DER UNIVERSITÄT ST.GALLEN

Mit rund 35 Mitarbeitenden erforscht das Institut für Marketing der Universität St.Gallen in den Kompetenzzentren die Themen B-to-B-Marketing und Hightech-Marketing, Verkaufsmanagement, Dialogmarketing, Messen, Multichannel-Management und kooperatives Marketing sowie Marketingperformance (www.ifm.unisg.ch). Aktuelle Entwicklungsprogramme mit Unternehmen sind Best Practice in Marketing, reales Kundenverhalten – reales Marketing, Sales driven Company und Customer Centricity.

Generellere Themen sind Marketinginnovation, Trends/Kundeninformation/Kundenverhalten, Markenführung, Internationales Marketing, Solutions- und Volumengeschäft, Kundenmanagement sowie Marketingführung und -organisation.

Ziel des Instituts ist es, die eigene Forschung und Entwicklung mit führenden Unternehmen und Führungskräften zu verbinden. In allen Bereichen wird der Transfer zudem durch betriebsübergreifende und interne Weiterbildungen sowie die „Marketing Review St. Gallen“ (Gabler Verlag) gefördert.

Im Institutsleiterteam wirken mit: Prof. Dr. Christian Belz (Geschäftsführer), Prof. Dr. Sven Reinecke, Prof. Dr. Marcus Schögel, Dr. Michael Betz, Dr. Michael Reinhold und Prof. Dr. Christian Schmitz.

Flankiert werden diese Aktivitäten durch mehrere weitere Institute im Marketingdepartment der Universität St.Gallen. Spezialisten befassen sich in den Instituten für Versicherungswirtschaft, für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus und für Banken, für Wirtschaft und Ökologie sowie den Forschungsstellen für Customer Insight und Internationales Handelsmanagement mit Marketing.



Institut für Marketing



LUXUS

Das Wachstum des Luxusmarktes und vieler Luxusmarken ist bemerkenswert. Expansion bedeutet für Luxusmarken jedoch, dass sie aus ihrer exklusiven Nische heraus- und Neuland betreten. Die Luxuspositionierung der Marken führt dabei zu besonderen Anforderungen an die Strategie hinter dem Marktenwachstum. Zentral stellt sich die Frage: „Wie bleibt die Exklusivität einer Luxusmarke während der Expansion erhalten?“

Das Spannungsfeld zwischen Expansion und Exklusivität von Luxusmarken liegt im zentralen Interesse des am Institut für Marketing der Universität St. Gallen eingerichteten Forschungsprogramms zur Luxusmarkenentwicklung. Wir laden alle Interessenten herzlich zu einem diesbezüglichen Austausch ein.



A-Lagen der Großstädte drängen. Die Wirtschaftlichkeit von Flag-Ship-Stores ist damit häufig fragwürdig. In der Expansion der Vertriebswege ergeben sich also mehrere strategische Optionen, deren Auswahl einen Einfluss auf die Expansionsleistung der Luxusmarke haben wird.

Commoditisierung

Louis-Vuitton-Handtaschen sind in Tokio nichts Besonderes mehr. Eine Rolex-Armbanduhr genießt in amerikanischen Metropolen keine weitere Beachtung. Und in Frankfurt am Main dreht sich nach einem Porsche kaum ein Passant mehr um. Dieser Verlust der Aufmerksamkeit für Luxusgüter könnte durch Innovationen ausgeglichen werden. Dem steht jedoch die traditionsbewusste Markenführung vieler etablierter Luxusmarken entgegen. Damit ergibt sich zwangsläufig eine große Verbreitung von Artikeln, die wenig abwechslungsreich und zukunftsgerichtet erscheinen. Neue Modelle werden häufig, so zum Beispiel im Fall der vorgestellten Rolex Oyster Perpetual Explorer II, als gestalterisch eng an historische Vorbilder angelegte Hommagen entwickelt. Kunden bleiben dabei häufig auf sich selbst gestellt, die Luxusprodukte nach eigenen Vorstellungen zu individualisieren. Sie behelfen sich, indem sie Juwe-

liere beauftragen, die eigene Luxusuhr gestalterisch zu individualisieren und zu veredeln, meist unter Verlust der Garantie. Viele großen Uhrenhersteller bieten solche Massenindividualisierungen nur im engen Rahmen an und vergeben damit die Chance, Kunden in einem Produkt sowohl ihre etablierte Marke als auch ein persönliches Einzelstück anzubieten.

Demokratisierung und Digitalisierung

Viele Luxusmarken erweitern ihr Angebot in günstigere Preiskategorien. Damit soll das Segment der aufstrebenden, jungen Konsumenten früh begeistert und der Kundenwert langfristig maximiert werden. Die Erweiterung der Zielgruppe um zahlungsschwächere Segmente kann jedoch dazu führen, dass die wirtschaftlich wichtigsten Kunden abgeschreckt werden, da die Erweiterung nicht mehr ihrem Exklusivitätsbedürfnis entspricht. Es muss eine segmentgerechte Kommunikation eingesetzt werden, um dieser Herausforderung zu begegnen. Ein wichtiger Schritt ist die Digitalisierung des Luxusanspruchs: Die Luxusbranche hat die Entwicklung des Online-Vertriebs spät wahrgenommen und hat bis heute kaum Lösungen entwickelt, um hochwertige Artikel online zu vermarkten. Die Kompromisslosigkeit der Luxusprodukte in

Qualität und Leistungsfähigkeit ist der Hauptgrund in der Argumentation, dass ein Luxusprodukt nicht am Bildschirm verkauft werden könne, sondern persönlich im Geschäft erlebt werden müsse. Nur das Produkterlebnis im Store überzeuge den Kunden davon, das verlangte Preis-Premium zu zahlen. Dass Kunden heute in großem Umfang online einkaufen, stellt die Luxusbranche vor die zentrale Herausforderung, dem Kunden online den Mehrwert der komfortablen Erreichbarkeit zu bieten und das Markenerlebnis dort abzubilden. Viele Marken machen derzeit die allerersten Schritte, um ihre Multichannel-Kommunikation online zu professionalisieren.

Luxus international: Marken-Alphabetisierung

Die klassische Zielgruppe von Luxusmarken ist international und urban. Oder, wie Bruno Sälzer, CEO von Escada, über die internationale Luxuskundschaft ausführte: „Berlin ist Paris viel näher als dem Schwarzwald.“ Bei der erweiterten Zielgruppe von Luxusartikeln, die über günstigere Angebote erreicht werden können, sieht das anders aus. Es stellt sich die zentrale Herausforderung der Marken-Alphabetisierung: Aufstrebende Konsumenten in Asien haben wenig Erfahrung im Umgang mit den Markensymbolen, die von den Kunden der etablierten Märkte verstanden werden. Hier existiert Investitionsbedarf. Aus der jeweiligen lokalen Kultur entstehen weitere Anforderungen an Luxusmarken. In Europa ist Demonstrativkonsum z.B. sozial wenig akzeptiert. Daher hat sich hier ein Bedarf an Luxusartikeln ohne demonstrative Markennennung entwickelt. In anderen Kulturkreisen steht dieser kommunikative Kundennutzen jedoch im Vordergrund, Artikel mit demonstrativer Markennennung werden bevorzugt nachgefragt. Darüber hinaus entwickelt sich in Europa zusehends ein Bewusstsein jenseits des Materialismus: Der Luxusbegriff wandelt sich vom Produkt zum Erlebnis und vom Erlebnis zu non-materiellen Bedürfnissen wie „Zeit“ und „Ruhe“. Dieser Trend wird zum Beispiel von Dienstleistern wie Hotels und Restaurants im Luxussegment sehr erfolgreich aufgegriffen. Konsumgüterhersteller profitieren von diesem Trend noch nicht.

Fazit

Luxusmarken müssen für eine wirtschaftliche Erfolgsgeschichte stehen, sonst sind sie für Kunden nicht attraktiv. Da Kunden mithilfe ihrer Luxusartikel kommunizieren möchten, ist die mit der wirtschaftlichen Erfolgsgeschichte weite Verbreitung der Artikel auch hilfreich: Nur das, was bekannt ist, kann auch verstanden werden. Luxusmarken entfernen sich jedoch mit jedem Wachstumsschritt und den damit verbundenen Entscheidungen von ihrem Markenkern und Exklusivitätsversprechen.

Wenn die Herausforderungen, die einer expandierenden Luxusmarke begegnen, nicht aufgelöst werden, drohen Gefahren für den Markenwert. Diese Gefahren können dazu führen, dass sich wachsende Luxusmarken aufgrund ihrer weiten Verbreitung zu hochpreisigen Massenmarken entwickeln. Sie laufen Gefahr, ihre attraktive Positionierung und damit auch ihre besonders wertvollen Kunden zu verlieren. Die Rentabilität dieser Marken würde sinken, gleichzeitig würden zunehmend die Regeln des Massenmarktes gelten: Ansprüche an erreichbare Angebote sowie der Kostendruck würden steigen, während der Leistungsanspruch an das Produkt der ehemaligen Luxusmarke weiter sinkt.

von Prof. Dr. Sven Reinecke und Benjamin Berghaus

LITERATURHINWEISE

- Dubois, Bernard/Paternault, Claire (1995): Observations: Understanding the world of international luxury brands: The „dream formula“. In: *Journal of Advertising Research*, Vol. 35, Ausgabe 4, Seiten 69–76.
- Han, Young Jee/Nunes, Joseph C./Drèze, Xavier (2010): Signaling Status with Luxury Goods: The Role of Brand Prominence. In: *Journal of Marketing*, Vol. 74, Juli 2010, Seiten 15–30.
- Truong, Yann/McColl, Rod (2009): New luxury brand positioning and the emergence of Masstige brands. In: *Brand Management*, Vol. 16, Ausgabe 5/6, Seiten 375–382.