
Markt-Management

Herausgegeben von Prof. Dr. Wolfgang Müller,
Prof. Dr. Jan-Philipp Büchler und Prof. Dr. Konrad Zerr



Band 9

Susanna Wassel

Management von Luxusmarken

PETER LANG

Internationaler Verlag der Wissenschaften

1 Einleitung

1.1 Aktualität des Themas

Luxusmarken genießen ansehnliche Aufmerksamkeit von Konsumenten wie von Marketingverantwortlichen. Schon seit den 80er Jahren besteht diese große Euphorie für Luxusprodukte, der es zu verdanken ist, dass der Luxusgütermarkt stetig wächst. Anfang der 90er Jahre förderte zudem der Wirtschaftsboom in Asien und der durch die Entstehung der „New Economy“ begünstigte schnelle finanzielle Aufstieg breiter Arbeiterschichten die Nachfrage nach Luxusmarken (vgl. Lasslop 2002, S. 328). Jahrzehnte war der Markt für Luxusmarken unangefochten an der Spitze und begeisterte mit einzigartigen Wachstumsraten (vgl. Belz 1994, S. 646; Dubois/Paternault 1995, S. 69).

Jedoch gingen auch an dieser starken Industrie die Ereignisse der letzten Jahre nicht spurlos vorüber. Durch die sinkenden Aktienkurse und die weltweite Rezession Ende 2000 verzeichnete auch die Luxusgüterindustrie ihre ersten tiefen Umsatzeinbrüche. Die Gucci-Aktie, die im August 2000 noch zwischen 110 und 120 Euro notiert wurde, sank durch die Rezession auf nur 90 Euro ab. Zur selben Zeit fielen auch die Anteile von LVMH und Hermès, und bei Bulgari stürzten die Anteile sogar von bis zu 14 Euro auf nur 5 Euro ab (vgl. Mazzalovo 2003, S. 84). Bedingt durch die Terroranschläge am 11. September 2001, den Irak-Krieg und die in Asien und Amerika stark verbreitete Lungenkrankheit SARS im Jahre 2003 nahm der weltweite Tourismus erheblich ab und bescherte den Luxusmarken-Herstellern somit erneut starke Umsatzrückgänge. Die sonst so kaufkräftige Kundschaft aus Japan und Amerika, die fast zwei Drittel der weltweiten Luxusprodukte kauft, ging deutlich zurück (vgl. o. V. 2002, S. 65). Hinzu kam die Weltwirtschaftskrise im Jahre 2009. Laut dem Handelsjournal blieb das Wachstum von vielen der untersuchten Luxusmarken-Herstellern unter 5 Prozentpunkten, und die Hälfte aller untersuchten Unternehmen musste einen Ergebnismrückgang von mehr als 15 Prozent verzeichnen (vgl. o. V. 2010a, o. S.).

Trotz dieser Ereignisse in den letzten 10 Jahren, sind Luxusmarken heute gefragter als je zuvor (vgl. Rimmel/Wildberger 2010, S. 1). Mit einem geschätzten globalen Marktumsatz von 168 Milliarden Euro und einem Wachstum von rund 10 Prozent (vgl. Sonnenschein 2010, S. 37) genießt der Luxussektor mehr Bedeutung als jedes andere Marktsegment. Dieser erneute Aufschwung demonstriert, dass Luxusmarken im Verhältnis zu anderen Marken in der Lage sind, sich leichter binnen kurzer Zeit von Verlusten zu erholen.

Gründe für diese schnelle Erholung lassen sich in dem Aufbau wie in der Führung der Luxusmarken wiederfinden. Um diese Anbieterautorität, in der sich Luxusmarken wie Porsche, Louis Vuitton oder Dom Perignon sonnen dürfen, allerdings zu erreichen, müssen im strategischen sowie operativen Markenmanagement zunächst

eine Anzahl an wichtigen Entscheidungen getroffen werden. Häufig bedarf der Aufbau einer gewissen Zeit, um die Kraft und Symbolik zu schaffen, die viele erfolgreiche Luxusmarken ausmacht. Um es in den Worten von Bernard Arnault, Konzernchef der LVMH-Gruppe zu sagen: “You need at least 30 years to build such a brand. But when you have got some, you can resist any crisis” (o. V. 2002, S. 68).

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen scheint eine detaillierte wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Management von Luxusmarken angebracht. Die zentrale Zielsetzung der vorliegenden Arbeit besteht somit darin, einen umfassenden Einblick in die unterschiedlichen strategischen und operativen Entscheidungsfelder des Markenmanagements zu liefern. Das Markenmanagement wird neben dem Innovationsmanagement und dem Management der am Markt bereits etablierten Produkte als dritter wichtiger Teilbereich der Produktpolitik angesehen. Als seine zentralen Entscheidungsfelder werden dabei die Markenarchitektur, die Markenpositionierung sowie die Markierungspolitik aufgefasst, die in strategische und operative Bestandteile des Markenmanagements aufgeteilt werden können. Im Rahmen dieser Arbeit sollen nun diese Entscheidungsfelder hinsichtlich ihrer unterschiedlichen Facetten erläutert und mit Hilfe von Best-Practice-Beispielen aus dem Luxussegment veranschaulicht werden.

1.3 Gang der Arbeit

Die Vorgehensweise der vorliegenden Arbeit zur Erreichung der Zielsetzung ist in fünf Hauptkapitel aufgegliedert und gestaltet sich wie folgt: Das erste leitet in die Problemstellung ein. Hierbei wird die Aktualität des Themas aufgegriffen, die genaue Zielsetzung der Arbeit beschrieben und die Vorgehensweise erläutert.

Im darauffolgenden zweiten Kapitel erfolgt die Darlegung der konzeptionellen Grundlagen der Arbeit, wobei in Kapitel 2.1 die definitorische Einordnung der Luxusmarken vorgenommen wird. In diesem Zusammenhang wird zusätzlich auf die inhaltliche Abgrenzung zwischen den Luxus- und den Premiummarken eingegangen, da diese beiden Begriffe in der Literatur fälschlicherweise immer wieder synonym verwendet werden. Im Anschluss daran werden in Kapitel 2.2 die Funktionen der Luxusmarken aus Anbieter- wie auch aus Nachfragersicht behandelt und in Kapitel 2.3 die unterschiedlichen Kaufmotive für Luxusmarken näher erläutert, während in Kapitel 2.4 dann eine kurze Abgrenzung der einzelnen Luxussegmente vorgenommen wird. Das Eingehen auf die Ziele und wesentlichen Entscheidungstatbestände der Markenführung in Kapitel 2.5 vervollständigt schließlich die konzeptionellen Grundlagen.

In Kapitel 3 steht die Thematisierung des strategischen Markenmanagements im Mittelpunkt der Betrachtung. Dazu werden in Kapitel 3.1 die statischen Markenstrategien und anschließend in Kapitel 3.2 die dynamischen Markenstrategien analysiert und auf ihre wesentlichen Vor- und Nachteile hin untersucht. Im Anschluss daran betrachtet Kapitel 3.3 die unterschiedlichen Markenanreicherungsoptionen. Neben der Markenarchitektur, die in den ersten drei Punkten dieses Hauptkapitels erläutert wird, findet in Kapitel 3.4 die Darstellung des zweiten zentralen Entscheidungsfeldes im Rahmen des Markenmanagements statt, der Markenpositionierung. Hierbei werden die Markenidentität, der Markennutzen sowie die Markenpersönlichkeit spezifiziert. Zudem werden die unterschiedlichen Punkte durch aktuelle Beispiele aus dem Luxussektor komplettiert.

Der Inhalt des vierten Kapitels rückt das operative Markenmanagement in den Vordergrund. Dabei wird das dritte zentrale Entscheidungsfeld des Markenmanagements behandelt – der Markenauftritt. Hierfür werden in Kapitel 4.1 zunächst die verschiedenen Markierungselemente erläutert, die die Basis für die anschließende Durchsetzungsfähigkeit der Marke bilden. Im darauffolgenden Kapitel 4.2 wird auf das Kommunikative Branding eingegangen. Vervollständigt wird Kapitel 4 schließlich mit dem Punkt 4.3, in dem die einzelnen Besonderheiten der Vertriebs- und Preispolitik bei Luxusmarken aufgeführt und mit Beispielen belegt werden.

Den Abschluss der Arbeit bildet schließlich das fünfte Kapitel, in dem die zentralen Ergebnisse zusammengefasst werden.

2 Konzeptionelle Grundlagen des Luxusmarken – Managements

2.1 Definitorische Grundlagen

Obwohl in Europa und den USA viele erfolgreiche Luxusmarken hervorgebracht wurden, ist die Definition der Luxusmarke in der Literatur immer noch sehr verschwommen (vgl. Kapferer 2001, S. 347). Eine wesentliche Frage in diesem Kontext ist daher, was man überhaupt als Luxusmarke bezeichnen kann. Viele Markenführer versuchen ihre Produkte als Luxusprodukte zu vermarkten, und so lassen sich heute nahezu auf jedem dritten Produkt die Worte „Luxus“ oder „Premium“ finden (vgl. Chevalier/Mazzalovo 2008, S. xi; Reitzle 2001, S. 94). Zusätzlich werden durch die zunehmende Massenfertigung in jeder Produktkategorie so viele Güter gefertigt, dass ihre Exklusivität verloren geht und die Produkte somit eher zu Alltags- als zu Luxusgütern zählen. Um Luxusprodukte dennoch abgrenzen zu können, bezeichnet man in diesem Rahmen als solche nur Produkte, die einen Luxusmarkennamen tragen. So werden beispielsweise Herrenanzüge und Armbanduhren erst zu Luxusprodukten, wenn auf dem Anzug Armani und auf der Armbanduhr Cartier steht (vgl. Lasslop 2002, S. 332; Dubois/Paternault 1995, S. 71). Es ist aber nicht allein der Name bzw. der Wortzusatz, der aus dem Produkt ein Luxusprodukt macht, sondern auch ihre einzigartigen Eigenschafts- und Nutzenbündel, über die die Luxusmarken verfügen (vgl. Dubois/Paternault 1995, S. 69ff.; Reitzle 2001, S. 94f.). Um den Begriff der Luxusmarke ein wenig zu vereinheitlichen, wird im Folgenden auf einige Definitionsansätze eingegangen.

Im allgemeinen Sinne werden Produkte dann als Luxusprodukte angesehen, wenn ihre Gesamtheit oder ihre einzelnen Elemente Eigenschaften aufweisen, die deutlich über den Bereich des Nötigen und Nützlichen hinausgehen. Luxusmarken sind oft speziell und manchmal geradezu unnütz, doch sie lösen aufgrund ihrer oft einzigartigen Eigenschaften bei Konsumenten Begehren aus (vgl. Belz 1994, S. 646). Dadurch sind Luxusmarken in der Lage, eine starke emotionale Bindung herzustellen und so in den Köpfen der Konsumenten bestimmte Assoziationen hervorzurufen, mit deren Hilfe sie sich von allen anderen Marken auf dem Markt absetzen können (vgl. Aaker/Joachimsthaler 2001, S. 61ff.; Gardini 2007, S. 122; Lasslop 2002, S. 332).

Im Gegensatz zu klassischen Marken werden die Grundfunktionen bei Luxusmarken als selbstverständlich angesehen. Vordergründig ist bei Luxusmarken meist der Hauch von Exklusivität oder Perfektion, der mit der Marke mitgeliefert wird und für den die Nachfrager bereit sind, einen viel höheren Preis zu zahlen (vgl. Belz 1994, S. 646). Während bei klassischen Marken folglich vor allem die technisch-funktionalen Funktionen im Vordergrund stehen, werden mit der Luxusmarke oft Wertvorstellungen verbunden. So treten Grundvoraussetzungen wie Orientierungshilfe (= Identifikation der Marke) und Sicherheitsfunktionen (= Vertrauen in die technisch-