



/

# DIE GLÜCKS- FORMEL

/

Im umkämpften Wettbewerb kommt der Luxury Experience als zusätzlichem Kundennutzen und gleichzeitig als Differenzierungsmerkmal gegenüber Konkurrenten eine steigende Bedeutung zu. Allerdings ist die Aufgabe sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene schwieriger, als viele Markenverantwortliche meinen.

TEXT: DR. FRANK MÜLLER



## S

ind das *Bélons* oder *Pieds de Cheval*?", wollte der neugierige Gast spontan vom Ober wissen, der an diesem Abend beim Event eines Mailänder Juweliers beim Catering servierte. Die Antwort auf eine scheinbar einfache Frage kann den Erfolg einer Luxury Experience für Kunden ausmachen – oder im schlimmsten Fall eine langjährige Kundenbeziehung zerstören. Luxury Experience setzt voraus, das Wesen von hochwertigen Gütern und Dienstleistungen und dabei den manchmal nur kleinen, aber feinen Unterschied von Luxus- gegenüber Prestige- oder Premium-Produkten genau zu kennen. Luxus heißt zum einen, Höchstleistungen, Superlative, Weltrekorde zu kreieren: wertvollste Materialien, aufwendigste Handwerkstechniken, die älteste Manufaktur, Innovationen. Er bedeutet zum anderen, Konsumenten in der Kommunikation einen Status- oder Identitätsgewinn anzubieten, der ihnen in emotionaler Weise bestätigt, gebildet, schön, vermögend, kultiviert, mächtig, etabliert – in jedem Fall besonders zu sein. Aus beiden Elementen leitet sich dann jene Exklusivität ab, die höchste Verkaufspreise rechtfertigt. Ein solches Paket macht den Mythos von Luxus aus: Er ist nicht für jeden zu haben.

#### LUXUS UND KUNDENBEDÜRFNISSE

Luxus ist nicht gleich Luxus. Zwei grundsätzliche Ausprägungen lassen sich unterscheiden: die laut-extrovertierte und die still-introvertierte. Für lauten Luxus steht das Stereotyp des Sportwagens auf der Auffahrt einer großen Villa, für den leisen das Gourmet-Wochenende in Baiersbronn. Diese Systematisierung mag banal erscheinen. Doch weist sie auf die zentrale Frage hin: An welchen Kundenbedürfnissen orientiert sich Luxus und in der Folge die Luxury Experience? Sie hat in den

letzten Jahren vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Trends nach einem „New Luxury“ oder „Neuer Bescheidenheit“ an Relevanz gewonnen. „New Luxury“ umschreibt den Wunsch von Menschen nach Zeit, Familie, Beziehung, Erfüllung als konsumkritischen Gegenpol zu einem mit hohen Ausgaben verbundenen Erwerb von vermeintlichen Statussymbolen. Für die Luxury Experience ist diese Entwicklung insofern bedeutsam, als sich aus anderen Bedürfnissen von Zielgruppen zusätzliche Komplexität, aber auch neue Möglichkeiten von Dialog, Produkten und Dienstleistungen ergeben – sofern sie richtig definiert und vermittelt werden.

#### FORMEN DES LUXURY EXPERIENCE

Die Aufgabe der Luxury Experience ist es, zum einen die Wertigkeit eines Luxusgutes zu unterstreichen. Zum anderen soll sie als zusätzlichen Nutzen Spaß, Erfüllung oder Stolz eines mit der Marke in Kontakt stehenden Kunden auf einem Niveau vermitteln, den er oder sie so bislang nicht oder kaum kannten. Wo, in welcher Form und mit welchem Erfolg für Rezipienten eine Luxus-Erfahrung entsteht, hängt von vielen Faktoren ab. Die Interaktion zwischen einer Marke und ihren Zielgruppen lässt sich unterschiedlich beschreiben. Sie kann persönlich oder unpersönlich, direkt oder indirekt erfolgen. Sogenannte Touchpoints entstehen durch das Produkt selbst, eine Homepage, ein Kundengespräch, ein Kundenmagazin („owned“); durch Print-Werbung oder Events („paid“); durch Weiterempfehlung, Testberichte, ein Anruf beim After-Sales-Services usw. („earned“). Dabei kann ein Kunde mit einer Marke in Vor-, Kauf- oder Nachkaufphasen in Berührung kommen.



„Bélons, mein Herr. Heute morgen frisch aus Rungis eingeflogen“, war die Antwort. „Sie mögen Huîtres plates? Darf ich Ihnen noch welche reichen?“



Auch wenn solche Kategorisierungen gleichfalls banal erscheinen, so gibt es kaum Unternehmen, die sie systematisch erfassen und auf Erlebnis- und Ergebnismachhaltigkeit hin analysieren.

### HERAUSFORDERUNGEN FÜR LUXURY EXPERIENCE

Dass ein bewussterer Blick auf die Aktivitäten der Luxury Experience sinnvoll ist, verdeutlichen die vielen Herausforderungen, vor denen die Luxusgüterindustrie und mit ihr die Luxury Experience stehen. Einige Beispiele:

#### 1 **Etikett Luxus**

Im Überangebot hochwertiger Marken nutzt sich das Etikett Luxus schnell ab. Allein auf der Uhren- und Schmuckmesse in Basel präsentieren sich über 1.500 Unternehmen. Viele Premium- oder Prestigeanbieter verleihen sich selbst den Adelstitel Luxus. Dies geschieht zum Beispiel durch Events, die den Eindruck einer Luxury Experience erwecken sollen. Das bringt authentische Luxusanbieter unter Druck, nicht nur ihre Produktangebote, sondern alle flankierenden Aktivitäten permanent auf tatsächliche Weltrekorde zu trimmen, wollen sie sich nicht durch einen opportunistischen Wettbewerb das Wasser abgraben lassen.

#### 2 **Facebook, Twitter & Co.**

Die neuen Medien haben innovative Formen des Kundendialoges ermöglicht. Homepages, Facebook, E-Newsletter erlauben einen schnelleren, direkteren und kostengünstigeren Austausch. Doch lassen sich durch sie kaum besondere emotionale, markenspezifische Erlebniswelten schaffen, weil ihre Natur eine technische ist. Dabei laufen Luxusmarken Gefahr, sich im Hype um Twitter & Co. einem Massenpublikum anzubiedern, dass keine Zielgruppe darstellt.

#### 3 **Globale Egalität**

Die Versuchung, sich einer größeren Öffentlichkeit hinzuwenden, ist verständlich. Mit der weltweiten Demokra-

tisierung des Luxus und aufstrebenden Volkswirtschaften wie den BRIC-Staaten entstehen langfristig enorme Wachstumspotenziale. Doch globale Egalität ist der Feind von Luxus. Je größer die Zielgruppen, desto breiter stellt sich ein Unternehmen auf, desto unschärfer wird die Marke.

#### 4 **Großzügigkeit**

Insofern verwundert es nicht, wenn in reiferen Märkten nicht nur wegen einer Finanzkrise Luxuskunden konsumresistenter und anspruchsvoller werden. Sie durchschauen die Mechanismen globalen Marketings und reagieren empfindlich. Ihre Bedürfnisse richten sich zunehmend an Nachhaltigkeit aus. Auf Top-Kunden wirkt es kleinlich, wenn eine Marke erst dann wieder das Hochglanz-Kundenmagazin verschickt, wenn die Erneuerung des Leasingvertrages für das Geschäftsauto ansteht. Nur wer echte Großzügigkeit schenkt, wird sie selbst erhalten.

#### 5 **New Luxury**

Der Kunde erwartet heute mehr. Er sucht nach der Individualisierung von Gegenständen, die ihm in seinem Leben wichtig sind. Unter Umständen möchte er sogar an ihrer Entstehung zum Beispiel im Design beteiligt werden. Ein Trend, auf den Automobil-, Uhren-, Private Jet- oder Parfumhersteller seit Langem eingehen. Es besteht der Wunsch nach direkter und persönlicher Kommunikation nicht mit einer Marke, sondern den Menschen einer Manufaktur (Stichwort: 1-to-1-Marketing). Sein Konsum soll diskreter und subtiler erfolgen – Stichwort eben „New Luxury“. Gleichzeitig ist er durch inzwischen mehrere Jahrzehnte gelebter Luxury Experience verwöhnt. In Städten wie München, Paris oder L.A. ist es schwierig geworden, noch Event-Locations zu finden, die originell sind. Ein Abendessen bei einem Zwei-Sterne-Koch leistet man sich selbst und muss sich nicht für etwas besseres Finger-Food auf eine überfüllte Promo-Veranstaltung begeben.



## 6 Monobrand-Boutiquen

Ein Weg, weiterhin luxuriöse Markenwelten zu vermitteln, stellt die vertikale Integration der Distribution in Form von Monobrand-Boutiquen dar. Doch der Schritt will gut überlegt sein. Die langfristigen Kosten werden häufig unterschätzt. Das Image leidet besonders, wenn in Zeiten einmal nachlassender Konjunktur wie beispielsweise derzeit im Wachstumsmarkt China Flagship-Stores wieder schließen.

## 7 Glaubwürdigkeit

Die Herausforderungen der Luxury Experience sind auch interner Natur. Ist es richtig, wenn eine Marke, die vornehmlich Kunst sponsert, dann Kunden auch zu einem Reitturnier einlädt, nur weil ein lokaler Händler im Organisationskomitee sitzt? Hält das Verkaufspersonal in den Boutiquen den nötigen diskreten Abstand, wenn prominente Kunden entspannt shoppen wollen? Rechtfertigen die Kosten den Nutzen – gibt es überhaupt ein funktionierendes Controlling der Luxury Experience?

Diese Beispiele verdeutlichen, dass die Luxury Experience eine knifflige Managementaufgabe ist. Doch wie kann sie gemeistert werden?

### LUXURY EXPERIENCE ALS MANAGEMENTAUFGABE

Die Luxury Experience kann nur dann erfolgreich sein, wenn sie als strategische Aufgabe zum Aufbau und zur Pflege von Kundenbeziehungen im Rahmen der Positionierung einer Luxusmarke definiert wird. Das bedeutet zunächst die Verpflichtung, über die Bereiche des eigentlichen Leistungsangebots hinaus Weltrekorde schaffen zu wollen und zu können, die für Kunden außergewöhnlich und identitätsstiftend, eben Luxus sind. Unternehmen, die sich nicht in der Lage sehen, entlang ihrer Wertschöpfungsketten solche Höchstleistungen zu generieren, Kunden intensivst zu betreuen und dabei profitabel zu wirtschaften, sollten auf andere Geschäftsfelder ausweichen. Gleichzeitig gilt es, die Luxury Experience möglichst nah um die Positionierung der Marke herum zu entwickeln. Denn es geht nicht darum, teure Events, Give-aways oder Hochglanzbroschüren um ihrer selbst willen zu produzieren, sondern ihre glaubwürdigen und spannenden Bezüge zu den Produkten, der Geschichte, dem Anliegen, den Kompetenzen einer Luxusmarke herzustellen. Hier ist strategische Kreativität gefordert. Was hat der Veranstaltungsort mit einer Firmenhistorie zu tun, die Schokolade des Messestandes mit den Herstellungsverfahren des Schuhproduzenten? Ist Segeln Teil der Markenpositionierung, dann macht es natürlich Sinn, Top-Kunden zum Volvo Ocean Race einzuladen und an einem entfernten Regattaort in das Geschehen möglichst nah einzubinden. In der Regel liefern dabei die persönlichen Hobbys und Neigungen von Eigentümern und Markenlenkern Ideen – der alleinige Maßstab für die

Selektion der zu kreierenden Kundenerlebnisse sollten sie nicht sein. Ein solcher strategischer Ansatz erfordert auch Nachhaltigkeit in Form von Konstanz und Disziplin. Selbst wenn eine gewisse taktische Flexibilität auf lokaler Ebene sinnvoll ist, so sind Sponsoringmaßnahmen besser langfristig ausgelegt. Nur wer sich das beste Orchester der Welt auch über zehn Jahre leisten kann, wird nicht als Juniorpartner, sondern tatsächlicher Freund der Wiener Philharmoniker betrachtet. Erst Langfristigkeit und damit Vertrauen erzeugt mit der Zeit für Kunden die ganz besonderen Formen ihrer Luxury Experience: Abendessen mit dem Dirigenten, exklusiver Besuch von Orchesterproben, Teilnahme an Konzerttourneen – things money can't buy. Konstanz auf höchstem Niveau ist vor allem dann erforderlich, wenn Unternehmen Concierge Services, also „rundum sorglos“-Services anbieten – und das gilt nicht nur für Banken in der Betreuung von sehr vermögenden Private Wealth-Kunden. So erwartet ein Top-Sammler aus Hongkong von seiner Uhrenmarke durchaus, dass ein defekter Zeitmesser persönlich vom Firmenchef abgeholt wird.

Was für Kunden und Medien ein Luxus-Erlebnis darstellt, ist durch Marktforschung zu ermitteln. Welche Erfahrungen habe sie bereits gemacht, wovon träumen sie? Welche Touchpoints werden geschätzt und warum? Welche Anpassungen an Luxury Experience sind gegebenenfalls regional vorzunehmen? Zum Bereich der Analysen gehört auch der betriebswirtschaftliche Komplex: Planung und Controlling. Was darf die Luxury Experience im Lebenszyklus einer Kundenbeziehung kosten, um Rentabilität nicht zu gefährden? Wie sind Budgets international zu gewichten? Luxus ist kein kommerzieller Selbstzweck. Und gerade für kleinere Marken wiegen Kosten überproportional stark. Insofern sollten in den Unternehmen funktionierende Budgetierungsverfahren und Projektkalkulationen implementiert sein.

Die Umsetzung der Luxury Experience baut auf die vorigen Analysen auf. In ihr entfaltet sich dann das gewisse kreative Extra: etwa Previews von Top-Ausstellungen, exklusive Manufakturführungen, Individualisierungen von Produkten, persönliche Geschenke oder der Zugang zu besonderen, von einem Kunden sehr geschätzten Persönlichkeiten. Schließlich ist dem Aufbau und der Pflege von CRM-Systemen viel Aufmerksamkeit zu widmen. Eine detaillierte Kenntnis der sozio-demografischen Merkmale, des historischen Konsumverhaltens, ermöglicht die zielgruppengerechte Ansprache eines Kunden, die für eine erfolgreiche Luxury Experience Voraussetzung ist.

### FAZIT

Luxus ist als besonderes Erlebnis zu zelebrieren. Die Luxury Experience lebt von Superlativen, Überraschungen, Emotionen. Für eine wirtschaftliche Nachhaltigkeit ist eine systematische und strategische Planung von Maßnahmen erforderlich. „Bélons, mein Herr. Heute morgen frisch aus Rungis eingeflogen“, war die Antwort des Obers. „Sie mögen Huîtres plates? Darf ich Ihnen noch welche reichen?“ ///