

# Branding gegen Widerstände

Luxus wohnt immer auch soziale Sprengkraft inne. Dies führt dazu, dass Markenverantwortliche zögern, ihn als legitime strategische Option und damit als Chance für Markenprofil und Wachstum zu begreifen.

**LUXUS FASZINIERT.** Davon zeugen zum Beispiel jene drei Millionen Besucher, die jährlich die barocke Opulenz von Schloss Versailles bestaunen. Die Attraktivität von Luxus spiegelt sich auch in Konsumdaten wider: Bain & Company schätzt, dass die weltweiten Umsätze des Luxusgütermarktes im Jahr 2013 auf 217 Milliarden Euro ansteigen werden. Alleine LVMH, Kering (PPR) und Richemont generierten 2012 Umsätze von fast 50 Milliarden Euro. Selbst die überschaubare deutsche Manufakturszene mit ihren knapp 200 Unternehmen wird nach Schätzungen von The Bridge To Luxury 2013 mehr als eine Milliarde Euro an Erlösen erzielen. Die sozioökonomischen Veränderungen nach dem 2. Weltkrieg ermöglichten, dass in Europa breite Käuferschichten den Zugang zu hochwertigen Gütern erhielten. Dieses Phänomen wiederholt sich heute in Märkten wie Russland, China und Brasilien. Für Unternehmen, die sich über Luxus profilieren möchten, bestehen dabei interessante Potenziale: höhere Umsätze und Margen, Chancen zur eindeutigen Positionierung, Zugang zu gegebenenfalls kritischen, dafür aber sehr loyalen Kunden, sowie ein öffentliches Interesse durch die Faszination am Luxus selbst.

## Luxus gerät oftmals in die Kritik

Aber Luxus ist kein Selbstläufer. Schon auf operativer Ebene ist viel Aufmerksamkeit gefordert – zum Beispiel beim Preismanagement und Themen wie Währungsschwankungen, Discounts und Kalkulation. Im Vertrieb gilt es, Graumärkte zu beobachten und zu aggressive Line-Extensions zu vermeiden. Das Qualitätsmanagement muss stimmen, Produktimitationen sind zu bekämpfen. In der Kommunikation ist auf eine niveauvolle Ansprache zu achten. Auf globaler Ebene kann die Luxusindustrie zeitweilig sehr empfindlich auf konjunkturelle Schwankungen reagieren.

Die größte Herausforderung ist jedoch eine andere: Sie ist kultureller Natur. Kritik am Luxus gab es schon in der Antike. Trotz Säkularisierung existieren auch

heute Aversionen gegenüber Luxus. Dazu kommen gesellschaftspolitische Diskurse, die Kapitalismus- und Konsumkritik beinhalten. Selbst in den aufstrebenden BRIC-Staaten stehen Umweltverschmutzung, soziale Probleme des Wachstums usw. zunehmend im Fokus. Hinzu kommt, dass in einer hektischen Welt die Sehnsucht nach Zeit, Beziehung und Besinnung wächst, die den Konsum hochwertiger Güter relativiert.

Dies hat Folgen für die Markenverantwortlichen. Insbesondere kleinere Manufakturen haben häufig eine Abneigung gegen oder sogar Angst vor der Welt des Luxus, da sie in ihrem Selbstverständnis mehr traditioneller Kunsthandwerksbetrieb als Lieferant der Schönen und Reichen sind. Das ist nicht nur vor dem Hintergrund der kommerziellen Potenziale schade. Denn Luxus kann eine sehr reizvolle unternehmerische Aufgabe sein. Sich ihr zu stellen, bedeutet jedoch zunächst, sich dem Begriff und Wesen von Luxus zu nähern.

## Den Begriff richtig verstehen

Definitionen von Luxus gibt es viele, eine verbindliche ist aber schwer zu formulieren. Entscheidend für die Markenführung ist, dass überhaupt mit einer semantischen Idee gearbeitet wird – auch in Abgrenzung zu Begriffen wie Prestige und Premium. Diese werden in der Praxis leider häufig synonym, zumindest aber nicht trennscharf voneinander verwendet.

Luxus ist gekennzeichnet von drei wesentlichen Merkmalen: Erstens kreiert er Angebote, die in irgendeiner Form einen Superlativ schaffen. Luxus wurde häufig als etwas umschrieben, das über dem normalen, durchschnittlichen Konsum steht. Diese relative Betrachtung macht eine Abgrenzung zu den Bereichen Premium und Prestige schwierig. Indem jedoch ein Luxusgut aus der ältesten Manufaktur stammt, die meisten Stunden in der Herstellung benötigt oder den höchsten Karatwert aufweist, positioniert es sich dort, wo es hingehört: ganz oben. Aus einem Weltrekord ergibt sich dann per se Exklusivität. Eine Luxusmar-

Quelle: The Bridge to Luxury

Luxus-Konsum-Matrix		Konsummonetarisierung	
		Indirekt und sehr hoch (vermeintlicher „New Luxury“)	Direkt und sehr hoch (vermeintlicher „Old Luxury“)
Konsumrichtung	introvertiert	Stilles Engagement (Vaterschaftsjahr)	Stiller Luxus (Kochkurs 3-Sterne-Restaurant in Paris)
	extrovertiert	Lautes Engagement (Urlaub für Sit-in „Stuttgart 21“)	Lauter Luxus (roter 450 PS Sportwagen)

Luxus ist nicht gleich Luxus. Als Gegenstand unternehmerischer Aktivitäten muss er monetarisierbar und käuflich erwerbbar sein

ke bietet damit explizit zweitens die Möglichkeit zur Identifikation. Der Kunde kann sich über den Konsum nach unten abgrenzen oder nach oben einordnen. In seiner sozialen Diskriminierung provoziert Luxus – und muss es sogar, will er funktionieren. Aus den Elementen Weltrekord und Status ergibt sich drittens der hohe Verkaufspreis. Prestigemarken bieten zwar auch Status an, jedoch keine Weltrekorde – und Premium-Brands weder Weltrekorde, noch Renommee.

### Ansätze zum strategischen Luxusmanagement

Für Unternehmen, die in dem exklusiven Segment tätig sind, bieten sich vier Strategien an. Welche die beste ist, hängt von den jeweiligen internen und externen Umständen der Marke und dem unternehmerischen Mut ab. Gerade in Märkten, in denen Luxus mit Akzeptanzproblemen zu kämpfen hat, ist eine gründliche Analyse notwendig.

1. *Angreifen mit lautem Luxus:* Ist die Zielgruppe in der wirtschaftlichen Betrachtung groß genug, kann Luxus mit mehr Risiko laut vertreten werden. Dies ist vor allem bei jüngeren Verbrauchern eine Option, die sich stärker als ältere Zielgruppen nach außen hin über ihren Konsum definieren. Der Statusgewinn muss in der Kommunikation offen thematisiert werden. Widerständen gegenüber Luxus kann zum Beispiel dadurch begegnet werden, dass global anerkannte Leitbilder Einsatz finden, die den lauten Luxus legitimieren. Begleitend sollten in der PR Argumente angeführt werden, die den Luxus beispielsweise mit seinen positiven volkswirtschaftlichen Effekten rechtfertigen (Schaffung von Arbeitsplätzen etc.).

2. *Halten mit stillem Luxus:* Scheidet lauter Luxus als Alternative aus, weil sich zum Beispiel die eigene Unternehmenskultur an ihm stört, lässt er sich still positionieren: Die Kommunikation sollte dem Kunden dann eine Persönlichkeit attestieren, die von Kultur, Intellektualität und Kennerschaft charakterisiert ist. Luxus wäre dann dazu da, sich für Geleistetes zu belohnen und sich etwas zu gönnen.

3. *Ausweichen durch Internationalisierung:* Unternehmen, die in heimischen Markt einen Luxusansatz scheuen, bleibt die Internationalisierung. Die Wachstumschancen sind in Russland, im Mittleren Osten und in Asien auf lange Sicht enorm. Dies setzt voraus, neuen Märkten ohne Vorurteile zu begegnen. Sie haben inzwischen einen Reifegrad erreicht, der dem in Europa in nichts nachsteht. Allerdings sollte ein Ausweichen nicht dazu führen, das Profil im Heimatmarkt zu reduzieren. Schon deshalb, weil für Touristen Europa Referenzcharakter aufweist und sie erwarten, dass sich ihre präferierten Luxusmarken dort so präsentieren, wie sie es von zu Hause kennen.

4. *Zurückziehen auf Prestige/Premium:* Wer die Brisanz des Luxus scheut, kann seine Marke im Prosuming- oder Premiumbereich ansiedeln. In der Kommunikation wird dann der Begriff Luxus vermieden und stattdessen von Handwerk, Tradition und Manufaktur gesprochen. Und wer in der Leistungserstellung keine Weltrekorde erzielt, dem steht die Welt des Prestiges offen.

### Passende Positionierung finden

Luxusmarken können ein spannendes und lohnendes unternehmerisches Betätigungsfeld sein. Wer seine Positionierung klug wählt, professionelles Marketing betreibt und vor allem Selbstvertrauen mitbringt, kann dabei auch in Märkten mit Widerständen Luxus erfolgreich zelebrieren.

Dr. Frank Müller



Dr. Frank Müller ist Gründer der The Bridge to Luxury. Zuvor war er geschäftsführend bei Glashütte Original sowie A. Lange & Söhne tätig und Mitglied der erweiterten Konzernleitung der Swatch Group AG.