

Deutlich mehr als Premium

59

Luxusmarken verleihen hohes Prestige und versprechen hohe Erträge. Doch warum können sich nur wenige Marken glaubhaft auf diesem Gebiet entwickeln und bewähren? Es geht um mehr als Qualität und Preis, um im Luxussegment zu spielen.

IN DEN VERGANGENEN JAHREN ist das Premiumsegment stark gewachsen. Immer mehr Kunden sind bereit, deutlich mehr Geld für Produkte wie iPhones oder Nespresso-Kapseln auszugeben, weil sie einen Qualitätsunterschied wahrnehmen und würdigen. Trotz Wachstum im Premiumsegment hat sich die Nachfrage nach Luxusmarken wie Louis Vuitton, Gucci und Chanel dabei keineswegs reduziert. Ein Preisdruck auf das Luxussegment ist durch die steigende Anzahl an Premiumgütern kaum spürbar. Warum? Der Preisabstand zwischen Premium und Luxus ist nur zu einem geringen Teil durch eine Qualitätssteigerung begründbar. Luxus ist nicht einfach noch mehr Premium. Vielmehr scheint das Segment erst dann erreicht zu sein, wenn die weitere Preissteigerung deutlich überproportional zur Qualitätssteigerung verläuft. Die Preiskurve von Mainstream über Premium zu Luxus verläuft dann auch nicht mehr linear, sondern exponentiell.

Sorgfältig gemanagtes Markenerbe

Wie lässt das sich erklären? Und was machen diejenigen Unternehmen anders, die sich im Luxusmarkt dauerhaft und erfolgreich behaupten? Um Antworten auf diese Fragen zu liefern, hat A.T. Kearney den »Luxus-Kompass« entwickelt und sechs Kernelemente definiert, die unabdingbar sind, um sich in diesem Segment erfolgreich zu positionieren: das Markenerbe, Design und Kreation, das handwerkliche Know-how sowie das Konsumentenerlebnis, das Markenimage und die Exklusivität.

Ein herausragend gemanagtes Markenerbe muss durch eine konsistente und glaubwürdige Marken- und Produktpositionierung überzeugen, die komplett frei von kurzfristigen Zwängen ist. Bei vielen Produzenten wurde sie meist über Jahrzehnte oder länger entwickelt. Die Geschichte, die das Unternehmen zu erzählen hat, muss auf zeitlosen Werten aufgebaut und gleichzeitig glaubwürdig bis ins Detail sein. Immer gehört dazu eine Emotionalität, mit der ein Luxusunternehmen

innerhalb eines Segmentes sein Territorium abgrenzen und für sich beanspruchen kann. Emotionslose Marken können keine Luxusmarke sein oder werden. So pflegt beispielsweise Hermès das Markenerbe, das auf einer 180 Jahre alten Firmengeschichte beruht. Der 1837 gegründete Handwerksbetrieb für Reitartikel fertigt noch heute Sattel, für die in allen Arbeitsschritten eine einzige Person persönlich verantwortlich ist. Obwohl der Umsatzanteil vernachlässigbar ist, ist die persönliche Fürsorge eines Handwerkers ein wesentlicher emotionaler Bestandteil der Marke mit Ausstrahlungseffekten auf die anderen Produkte des Unternehmens.

Unverwechselbares Design und Kreation

Design und Kreation müssen im Zentrum des unternehmerischen Handelns stehen und dort eigenverantwortlich ausgeführt werden. Im Mittelpunkt stehen hier die Einzigartigkeit, Unverwechselbarkeit und eine hohe Sorgfalt auch bei den Details des Produktes – selbst bei denen, die man nicht sehen kann. Hier kann nichts Fremden überlassen werden. Dieser Teil der Wertschöpfungskette muss zu 100 Prozent intern erfolgen.

So hat ein Schweizer Uhrenhersteller ein Senior-Komitee eingerichtet, das ausschließlich darauf achtet, dass auch zwischen den Uhrmodellen eine Konsistenz beim Design und in der Kreation gewährleistet ist. In der Luxusmode kommt dem Kreativdirektor eine große Rolle zu: Seine Aufgabe ist es, beispielsweise die Verbindung zwischen Markenerbe und -image sowie Kreation/Kollektion zu managen.

Know-how und handwerkliche Überlieferung

Bei der Herstellung müssen Know-how und die handwerkliche Überlieferung im Vordergrund stehen. Intern sind handwerkliches und industrielles Wissen glaubwürdig zusammenzuführen. Luxusunternehmen werden für ihr Herstellungs-Know-how in einem ganz bestimmten Bereich geschätzt, das oftmals über Generationen weiter getragen wird. Die Produktqualität



Foto: Lange und Söhne

Höchste Präzision: Der Uhrenhersteller A. Lange & Söhne zerlegt jede Uhr nach der Erstmontage und Prüfung der Eigenschaften wieder.

steht dabei außer Frage und muss über die Lebensdauer Aussehen und Funktionalität bewahren. Dieser Teil der Wertschöpfungskette kann in ausgewählten Teilen durch Zulieferer und Dritt-Produzenten bereitgestellt werden. Von besonderer Bedeutung ist, dass keine Lizenzen vergeben werden. Luxusunternehmen geben die Kontrolle nicht aus der Hand.

Zwei Beispiele illustrieren dies: Der Ledertaschenproduzent Bottega Veneta produziert heute noch alles wie bei Gründung der kleinen Manufaktur im Jahre 1966 im malerischen Veneto nahe Venedig. Zusätzlich hat er die »Scuola della Pelletteria« eröffnet, eine Schule zum Erhalt der Handwerkskunst der Lederhandwerker. Der deutsche Luxus-Uhrenhersteller A. Lange & Söhne zerlegt jede Uhr nach der Erstmontage und Prüfung der Eigenschaften wieder, um anschließend in der Zweitmontage die finisierten Einzelteile zusammen zu bauen.

360-Grad-Konsumentenerlebnis im Blick

Ein Luxusunternehmen braucht eine starke und möglichst weitgehende Kontrolle über das Konsumentenerlebnis. Hier ist ein großer Einfluss auf die Vertriebswege, Location und Präsentation vor Ort notwendig. Der Verkauf über den Handel oder über In-store-Konzepte benötigt eine ausgefeilte Abstimmung, der Verkauf durch eigene Outlets bedarf entsprechender Investitionen und eine kritische Mindestanzahl an eigenen Stores. Der Online-Handel ist für bestimmte Luxusprodukte wie Weine und Kosmetik zudem ein weiterer vielversprechender Vertriebskanal. Er erfordert aber in jedem Fall einen eigenen Online-Auftritt und darf nicht über Drittseiten betrieben werden.

Eng geführtes Markenimage

Es kommt darauf an, eine zentrale Markenführung konsistent sicherzustellen und zu kommunizieren. Zu berücksichtigen sind insbesondere das Produktimage, seine Vermarktung, die Präsentation, die Markenvertreter/VIPs, die Gruppe der Käufer und ihre Stellung

innerhalb der Gesellschaft sowie die Vermarktung des Markenerbes in den Medien und der Community. Luxusprodukte müssen ein eng und zentral geführtes Markenimage aufweisen. Für den Käufer heißt das, neben funktionalen auch emotionale Vorteile zu erfahren, die sich nicht an der Qualität des Produktes bemessen. Autos von Ferrari weisen zum Beispiel gleichzeitig hohe funktionale und emotionale Werte auf.

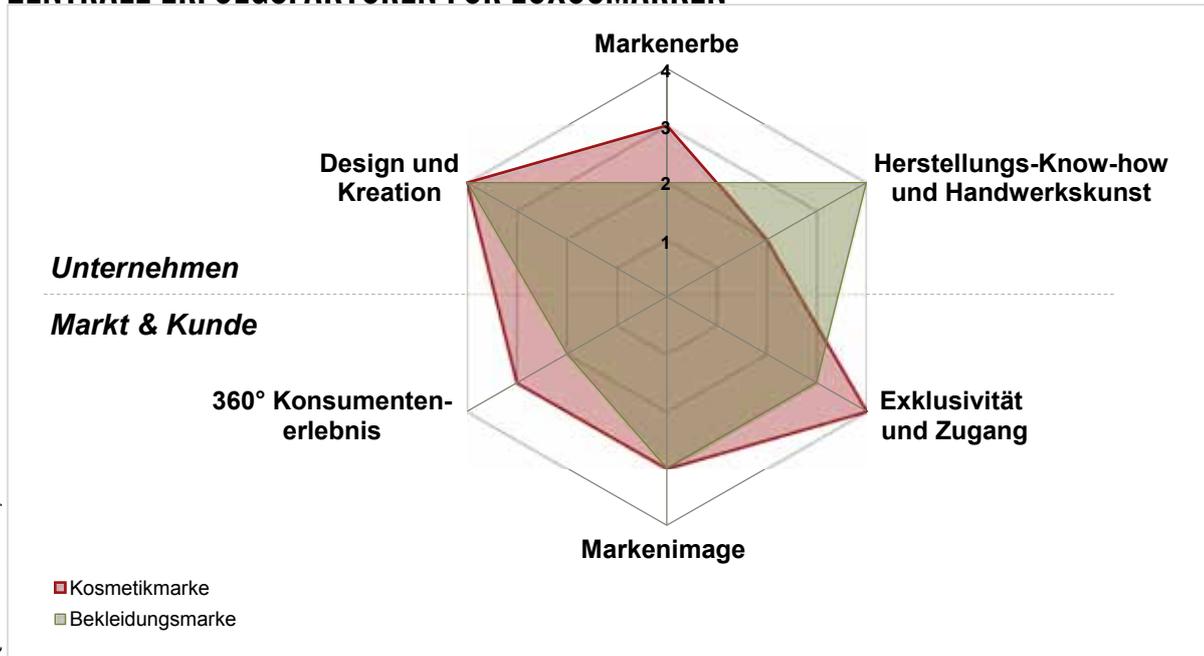
Kontinuierliche Innovationen, Style, deutliche Abgrenzung zum Premiumsegment und Exklusivität sind wesentliche Kriterien für eine Luxusmarke. Eine zentrale Rolle spielen sogenannte »Iconic Products«, mit denen das Unternehmen assoziiert wird und die sogar als zeitlose Referenz für das ganze Segment dienen können. Die Lange 1 von A. Lange & Söhne und das Schalldesign – bekannt als Carré – von Hermès sind Beispiele dafür. Eine besondere Herausforderung ist das Betreuen und Pflegen des Images – insbesondere auch in Zeiten von Social Media mit Milliarden Internetaututzern weltweit.

Hohe Exklusivität und Einzigartigkeit

Viele, wenn nicht alle Bereiche der Luxusprodukte dürfen für den normalen Verbraucher preislich nicht erreichbar sein. Luxus geht immer auch mit Exklusivität einher. Dabei ist exklusiv wörtlich zu nehmen im Sinne von Ausschluss. Ein exklusiver Preis und eine entsprechende Betreuung sind zwingend.

Eine Expansion ins Luxussegment muss daher die Herausforderung meistern, durch den Preis selektiv zu bleiben und gleichzeitig ein kontinuierlich wachsendes Volumen in den Markt zu bringen. Eine reine Erhöhung der Marktdurchdringung in den bereits bestehenden Regionen und Kanälen hilft hier nur bedingt weiter. Vielmehr muss sich die Marke weiter globalisieren – der weltweite Wohlstandszuwachs sowie der weiter stärker werdende Wunsch nach Differenzierung bei der Zielgruppe unterstützen diese Strategie.

ZENTRALE ERFOLGSFAKTOREN FÜR LUXUSMARKEN



Quelle: A.T. Kearney

Der Luxus-Kompass beschreibt, was die Gewichtungen und Charakteristika der Kernelemente des Luxussegmentes sind und wie sich die Position der eigenen Luxusmarke definieren und einordnen lässt. Die Abbildung positioniert ein Produkt aus dem Segment Luxuskosmetik mit ihrer relativen Stärke. Die Analyse zeigt jeweils eine Marke aus dem Kosmetik- und Bekleidungsmarkt mit ihrer Positionierung.

Anwendung des Luxus-Kompasses

Wie lässt sich der Luxus-Kompass anwenden? Beschrieben wird, was die Gewichtungen und Charakteristika der Kernelemente des Luxussegmentes sind und wie sich die Position der eigenen Luxusmarke definieren und einordnen lässt. Parallel dazu werden die nächstgelegenen Wettbewerber, also vergleichbare Luxusmarken und Premiummarken mit Potenzial zum Luxusbereich, beschrieben und zugeordnet. Dies erfolgt quantitativ durch Analysen zu relativer Preisposition, Umsatz, regionaler Abdeckung, Kanalpräsenz und Kontrolle der Konsumentenerfahrung – von der Produktion bis hin zur Betreuung nach dem Kauf. Qualitative Analysen betrachten die Stärke des Markenimages, Frequenz und Bedeutung der Innovationen, Grad der Exklusivität und der Diversifikation in benachbarte Segmente.

Potenzial: Marke konsequent analysieren

Daraus ergeben sich die absoluten Stärken und relativen Positionen der Luxusmarke im Vergleich zu vergleichbaren Marken und aufstrebenden Premiummarken. Konkret kann abgeleitet werden, in welchen Kernelementen des Luxus-Kompasses weiter investiert werden soll, um die Preisposition und globale Präsenz weiter auszubauen oder die Position gegenüber aufstrebenden Marken zu behaupten. Der Ausbau der regionalen oder globalen Präsenz, die Stärkung eines konsistenten Markenimages oder die Verbesserung des 360-Grad-Konsumentenerlebnisses können Beispiele sein, die sich aus einer Anwendung des Luxus-Kompasses ergeben.

Wichtig ist es, aus der Analyse heraus die richtigen Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen. Was ist hier die besondere Herausforderung? Die Maßnahmen müssen bis in die Details des jeweiligen Kernelementes durchdacht sein, müssen im Ganzen global umsetzbar und im Kleinen regional anpassbar sein sowie die Marken- und Produktpositionierung harmonisch weiter entwickeln. Richtungsweisende Entscheidungen müssen auch richtig sein; falsche Entscheidungen in nur einem Kernelement verschlechtern die Position insgesamt. Ein konsequentes Analysieren der Marke anhand der sechs Kernelemente definiert die relative Markenstärke und -position und unterstützt bei der Ableitung erforderlicher Maßnahmen.

Dr. Peter Pfeiffer



Dr. Peter Pfeiffer ist seit 1998 Partner der internationalen Unternehmensberatung A.T. Kearney und Mitglied des Bereichs Konsumgüterindustrie und Handel. Er betreut im Schwerpunkt die FMCG-Industrie in strategischen und operativen Fragen und bei Unternehmenstransformationen.

INHALT

4



Produktpiraterie: Ideen schützen **12**



Luxus: Der feine Unterschied **46**



Kosmetik: Branche im Aufwind **62**

NEWS

6 KUNDEN VERTRAUEN EMPFEHLUNGEN / VERTRAUEN IN DIE WIRTSCHAFT / NACHHALTIGKEIT: KONKRET WERDEN / VERBRAUCHER SIND PREISSENSIBEL / HANDEL VERLIERT KUNDENFOKUS / WELTWEITE WERBEAUSGABEN STEIGEN / VORTRAGSREIHE: VORWÄRTSDENKEN / SIEMENS-CFO MIT BESTEM ANSEHEN / ERST INS WEB, DANN ZUM HÄNDLER / TÄGLICHER TV-KONSUM SINKT

SCHUTZ GEISTIGEN EIGENTUMS

- 12** INNOVATION – Wirtschaft lebt vom Erfindungsreichtum
- 14** WIRTSCHAFTSGUT – Rüdiger Stihl, Vorstandsvorsitzender des APM, fordert einen besseren Schutz für geistiges Eigentum
- 16** AUFKLÄRUNG – Skepsis der Verbraucher vor Schutzrechten steigt
- 18** MESSEN – Produktbeschlagnahme nicht erschweren
- 20** WIPO – Weltweit Akzeptanz für geistiges Eigentum schaffen
- 22** URHEBERRECHT – Diskussion wieder versachlichen
- 25** 3 FRAGEN AN – Hans-Joachim Otto, Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Wirtschaft und Technologie
- 26** NEUE SPIELREGELN – Patent-, Urheber- und Markenrecht anpassen
- 29** EU-KOMMISSION – Neuerungen im Markenrecht betreffen Industrie
- 32** INTERPOL – Gemeinsam gegen die Fälscher
- 34** EU-PATENT – Wünsche der Industrie berücksichtigen
- 38** TESA SCRIBOS – Echtheit von Produkten klar verifizieren
- 42** ACTA – Antipiraterie-Abkommen vorantreiben
- 44** MUSIKINDUSTRIE – Warnmodell für Urheberrechtsverletzungen

MARKENFÜHRUNG

- 46** LUXUSMARKT – Konsumentenverhalten im Wandel
- 50** HANDMADE IN GERMANY – Manufakturen treffen den Zeitgeist

52	COR & INTERLÜBKE – Geschwistermarken auf eigenen Wegen
56	MASSGESCHNEIDERT – Van Laack ist wieder auf Erfolgskurs
59	HERAUSRAGEND – Bei Luxus geht es um mehr als Qualität und Preis
62	GUTE AUSSICHTEN – VKE-Kosmetikverband zieht positive Bilanz
64	MARKENWERTE – Austauschbarkeit vermeiden
68	GROUPE SEB – Unterwegs mit einer Mehrmarkenstrategie
72	OLYMPUS MEDICAL SYSTEMS – Hightech-Geräte für die Medizin
75	WERTSCHÄTZUNG – Deutsche Marken im Ausland gefragt
78	BIERSERIE – Maisel's Weisse präsentiert neue Edelbier-Linie
HANDEL	
82	MOBILE COMMERCE – Verkaufschancen für den stationären Handel
RECHT	
86	HOSPITALITY – Wie weit darf die Gastfreundschaft gehen?
89	NEWS – Neuigkeiten aus dem Rechtswesen
SERVICE	
90	KURZMELDUNGEN
91	PEOPLE
92	EVENTS – Marken-Roadshow / Liberty Award / ZMG: Anzeige des Jahres / Best of European Business / Verdienstkreuz am Bande
94	VORSCHAU / IMPRESSUM
<p>In dieser Ausgabe befinden sich Beilagen vom BVM Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher und PAVIS. Wir bitten um Beachtung.</p>	



68 Groupe SEB: Starkes Markenportfolio



75 Erfolg: Deutsche Marken global gefragt



82 Mobil: Shoppen via Smartphone