

Jörg Meurer und Kilian Manninger

Zusammenfassung

Themen der Luxusmarkenführung werden in einer Reihe von Studien und wissenschaftlichen Beiträgen behandelt. Insgesamt zeigt die Gesamtschau der Studien eine noch eher unzureichende vor allem wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Luxusgütern. Bei den ausgewerteten Veröffentlichungen handelt es sich um drei Kategorien: übergreifende Markt-, Trend- und Managementstudien, Studien zu Luxuseinstellungen und -kaufverhalten sowie solche Studien, die besonders relevante Einzelthemen, z. B. Nachhaltigkeit betreffen.

Aus der Gesamtschau dieser Studien lassen sich insgesamt acht Mega-Trends ableiten, die die heutige Diskussion rund um das Thema Luxusmarkenführung beherrschen: z. B. Digitalisierung und Web 2.0, Neues Luxusverständnis (Luxus 2.0), Authentizität und Regionalität sowie Green Luxury.

Aus der Managementperspektive – sprich der Sicht von CMOs der Luxusmarkenindustrie – lassen sich diese acht Mega-Trends wiederum zu fünf Top-Themen für die CMO-Agenda verdichten wie z. B. *the expansion of the competitive arena* oder *the multichannel, multicontent-challenge*. Diese sollte heute jeder Marketing- und Vertriebsverantwortliche in Luxusunternehmen ganz oben auf seinem Aufgabenzettel stehen haben.

Dr. Jörg Meurer (✉)
KEYLENS Management Consultants,
Kaistr. 13, 40221 Düsseldorf, Deutschland
E-Mail: joerg.meurer@keylens.com

Kilian Manninger
KEYLENS Management Consultants,
Ludwigstr. 8, 80539 München, Deutschland,
E-Mail: kilian.manninger@keylens.com

2.1 Positionsbestimmung als Ausgangspunkt

2.1.1 Grundlogik und Aufbau der Untersuchung

„China – the Route for Prestige“, so titelte das 13. Annual Prestige Brands Meeting im Mai 2011 in Barcelona. Der Titel dieser von der höchst renommierten IESE-Business School unter Leitung von Prof. Pedro Nueno, Head of the Bertrand Foundation Chair of Entrepreneurship, ausgerichteten Top-Veranstaltung für die Luxus-Community ist in zweifacher Hinsicht bemerkenswert: 1. Die aktuelle Luxus-Diskussion in Europa wird ganz maßgeblich über eine förmliche Eruption der Luxus-Nachfrage in China, Russland und Indien getrieben und 2. fehlt das Wort „Luxus“ im Titel der Veranstaltung, obwohl es im Kern um Luxusmarken geht [14].

Schon 2008, im Rahmen des 10. damals noch „Annual Luxury Brand Forum“ in – wo sonst als in einer der neuen fernöstlichen Luxus-Metropolen – Shanghai, wurde daher die Frage gestellt, „whether the word „Luxury“ was appropriate or should we talk about prestige or simply high-end brands“.

Die IESE-Verantwortlichen beantworteten die Frage mit einem Re-Branding: Aus Luxury wurde Prestige! Wo also steht die Luxusmarkenführung gut eine Dekade nach Beginn eines neuen Jahrtausends? Einem Zeitpunkt, an dem die fortschreitende Globalisierung der (Luxus-)Märkte vornehmlich in Richtung östlicher Hemisphäre ebenso selbstverständliches Phänomen ist wie eine unentschiedene gesellschaftliche Entwicklung zwischen Luxus-/Konsum-Kritik einerseits und heranwachsenden Generationen – zumindest im westlichen Europa – andererseits, für die das Phänomen Krieg in die Geschichtsbücher gehört und die damit eine ganz andere Grundeinstellung zu Eigentum, wirtschaftlicher Sicherheit und womöglich auch Luxus haben als die Generationen davor?

Wo also stehen deutsche Luxusunternehmen, wo steht das Phänomen „Luxusmarkenführung“ im Jahr 2012 – und vor allem: Was sind die wichtigsten Trends und Top-Themen auf der Agenda von Chief Marketing Officers in Luxusunternehmen? Dazu haben KEYLENS Management Consultants eine dreistufige Analyse angestellt, deren Aufbau in Abb. 2.1 schematisch dargestellt ist.¹

In Schritt 1 wurden über 20 aktuelle Quellen zur Luxusmarkenführung gesichtet und ausgewertet: Dabei handelte es sich grob um Studien mit Marktforschungshintergrund und solche, die eher wissenschaftlichen Hintergrund haben. Ferner wurden diejenigen europäischen Lehrstühle identifiziert, die im Rahmen ihrer Forschung und Lehre einen Schwerpunkt im Bereich der Luxusmarkenführung vertreten. Zu guter Letzt wurde eine Synopse der KEYLENS-Beratungsprojekte im Bereich Luxusmarkenführung vorgenommen. Aus dieser Gesamtsicht sollten Trends für die Luxusmarkenführung in vier Bereichen identifiziert werden: Märkte, Kunden, Marken und Produkt/Produktdesign.

¹Die Analyse fand Eingang in die konstituierenden Sitzungen des „Arbeitskreises Luxus- und Lifestyle-Marken“ im deutschen Markenverband und war Basis für das Agenda-Setting der Mitgliedsunternehmen.

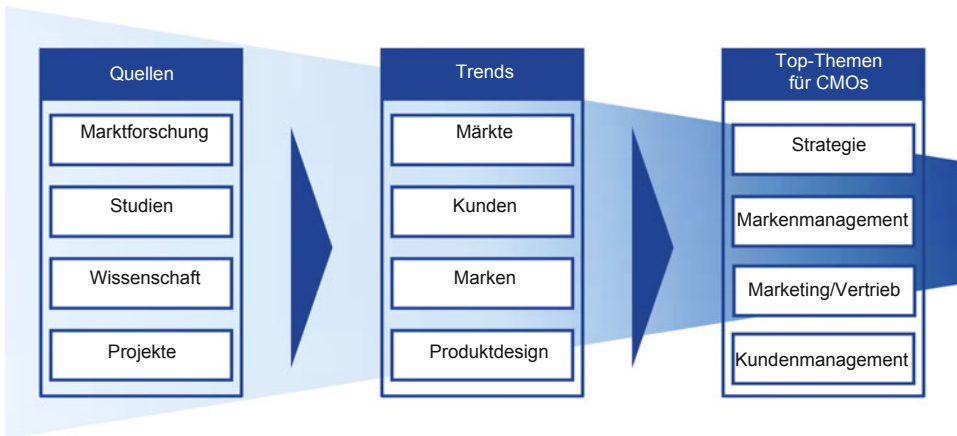


Abb. 2.1 Vorgehen der Untersuchung. (Quelle: KEYLENS Management Consultants)

Aus der Kenntnis dieser zentralen Trends sollten dann wiederum die „key issues“, die Schlüsselfaktoren für die erfolgreiche Führung von Luxusmarken herausdestilliert werden; gleichsam als Agenda-Setting für die CMOs von Luxusunternehmen.

Das Vorgehen verstand sich von vornherein und im besten Sinne des Wortes als heuristisch, und zwar insofern, dass keine primäranalytisch-empirische Herangehensweise (beispielsweise über einen Fragebogen an Top-Manager) gewählt wurde, sondern ein Vorgehen, bei dem aus der Analyse vorliegender Studien, ergänzt um Erfahrungswissen aus Projekten Ergebnisse generiert und dann empirisch in Form von Thesen mit einem Kreis ausgewählter Top-Führungskräfte aus Luxusunternehmen überprüft wurden.

Abbildung 2.2 zeigt die Gesamtstruktur der Untersuchung im Überblick. Auf Basis der rund ca. 20 ausgewerteten Studien wurden folgende acht Mega-Trends identifiziert: Demokratisierung, Digitalisierung im Zeichen des Web 2.0, ein neues Luxus-Verständnis unter dem Header „Luxus 2.0“, das Segregation-Phänomen, Authentizität, Regionalität, Green Luxury/Nachhaltigkeit und schließlich Techno-Lux.

Aus diesen acht Trends wurden wiederum die fünf Schlüssel-Faktoren extrahiert, die heute auf die Agenda jedes Marken- und Marketingverantwortlichen in Luxusunternehmen gehören und die – im Zeichen globaler Luxus-Märkte – englisch bezeichnet wurden als:

1. The expansion of the competitive arena
2. The globalisation balancing act
3. The multi channel, multi-content-challenge
4. The inno-lux-dilemma
5. The „beauty of shortness“-imperative

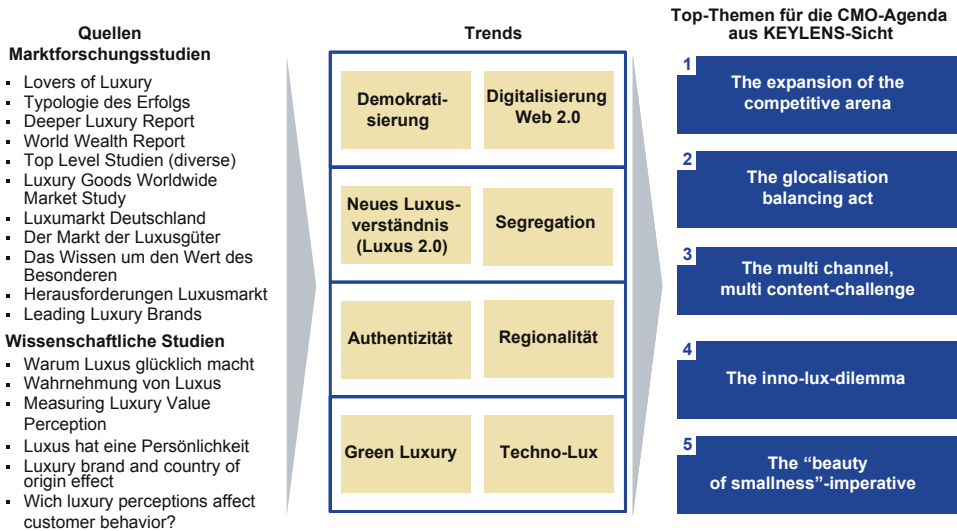


Abb. 2.2 Zusammenfassung – Status, Trends und Schlüssel-Faktoren. (Quelle: KEYLENS Management Consultants)

2.1.2 Markt-, Trend- und Managementstudien

Metastudien zu Status und Entwicklung der Luxusindustrie werden von global operierenden Beratungs- und Finanzhäusern, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften oder auch politischen Institutionen oder Interessenvertretungen mit Bezug zur Luxusindustrie herausgegeben. Stellvertretend seien vier Studien genannt und kurz vorgestellt:

- der regelmäßig von Merrill Lynch und Capgemini herausgegebene *Word Wealth Report* [5],
- mit Bezug zum deutschen Markt die Studie *Herausforderungen im deutschen Luxusmarkt* von KPMG und Markenverband,
- die *Luxury goods worldwide market study* von Bain & Company aus dem Jahr 2009/2010,
- sowie die Studie *Luxury Pearls 2012* von Biesalski & Company.

Der *World Wealth Report* deckt 71 Länder und damit 98 % des weltweiten BIPs und 99 % der Marktkapitalisierung der weltweiten Aktienmärkte ab. Ziel ist die Analyse der weltweiten Entwicklung der Vermögenssituation und insbesondere des Investitionsverhaltens der (Super-)Reichen, der sog. „High Net Worth Individuals (HNWIs)“. 2010, gut ein Jahr nach der Lehmann-Pleite, zeigte sich als weltweiter Trend, dass HNWIs den Kauf bestimmter Luxusgüter (Autos, Yachten, Kunst, Schmuck) als sog. „Passion Investment“ betrachten. Der Fokus liegt hier auf Passion Investments mit langfristig stabilem oder steigendem Wert (sog.

„Investor-Collectors“). Hierbei werden regelrechte Luxus-Sammlungen aufgebaut (30 % der Budgets für Passion Investments in 2009).

So versteigerte im März 2012 das US-Auktionshaus Gooding & Company 17 Porsche-Rennfahrzeuge der legendären Sammlung des 2010 verstorbenen Matthew Clayton Drendel, Rennfahrer und erfolgreicher Telekom-Unternehmer. Das teuerste Fahrzeug war mit 3,25 bis 4 Mio. Dollar taxiert, fünf weitere jenseits der Millionen-Grenze. 2011 hatte Gooding & Company einen Ferrari 250 Testa Rossa zum Rekordpreis von 16 Mio. Dollar versteigern können – Rekordtaxierungen, die nicht zuletzt deshalb möglich werden, weil immer mehr Interessenten für derartige Unikate in Russland, dem arabischen Raum, China und mittlerweile auch Indien zu finden sind.

Einen wesentlich begrenzteren regionalen Fokus hat demgegenüber die KPMG/Markenverbands-Studie *Herausforderungen im deutschen Luxusmarkt* aus dem Jahr 2008 [10]. Methodisch als umfassende quantitative und qualitative Befragung aufgelegt, hat die Studie die Identifikation von Trends in der Luxusgüterindustrie sowie die Untersuchung der aktuellen Wahrnehmung und Einstellung der Konsumenten gegenüber Luxusmarken zum Ziel. Dazu wurden 3.000 Personen repräsentativ befragt (inkl. Fokusgruppengesprächen sowie Tiefeninterviews mit Top-Entscheidern aus Luxusgüterunternehmen), eine für den Bereich Luxusmarkenführung ganz ungewöhnlich große Stichprobe!

Die Studie fördert verschiedene interessante Trends und Entwicklungen zu Tage: Zum einen arbeitet die Studie die besondere Erlebnisdimension des Kaufs von Luxusgütern heraus. Zum anderen werden mehrere neue Herausforderungen identifiziert:

- Die Bewahrung von Exklusivität trotz Demokratisierung von Luxus
- Glaubwürdige Kommunikation von Nachhaltigkeit
- Potenzial bei der Erschließung von Bekanntheits- und Sympathiewerten

Zudem werden mit Blick auf das Verhalten von Luxuskunden zwei Luxus-Kundentypen abgegrenzt: Luxuseinsteiger und Luxusetablierte. Diese machen – so empirisches Studienergebnis – immerhin 25% der bundesdeutschen Bevölkerung aus. Dies korrespondiert mit der ersten oben genannten Herausforderung, die im Kern die Öffnung der Luxusmärkte zur Mitte (downgrading) bzw. das Streben der oberen Mitte in Richtung Premium/Luxus (upgrading) beinhaltet.

Ebenfalls auf die Identifikation langfristiger, übergreifender Entwicklungen und Trends der Luxusgüterindustrie zielt die *Luxury goods worldwide market study* von Bain & Company. Die Beratungsgesellschaft gelangt dabei mit Nachhaltigkeit, Digitalisierung, einem sich verändernden Luxus-Kaufenerlebnis sowie der nach wie vor hohen Bedeutung des Preis-Leistungs-Verhältnisses zu vier langfristigen Kerntrends, die länder- und produktkategorie übergreifend gelten.

Einen ganz anderen Untersuchungsansatz wählen demgegenüber Biesalski & Company [4]. Unter dem Titel *Luxury Pearls 2012* untersuchen sie für den deutschen Markt Unternehmen, die „aufgrund ihrer hohen Preisstellung im Luxusbereich eingeordnet werden,

in der breiten Bevölkerung jedoch weitgehend unbekannt sind. Ergebnis sind 20 deutsche „Luxury Pearl-Unternehmen“ – vergleichbar in etwa der „Hidden-Champion-Idee“.

Dabei „distanzieren sich die deutschen ‚Luxury Pearls‘ vom klassischen Luxus-Begriff, der in erster Linie durch ‚Nicht-Notwendigkeit‘ und ‚Opulenz‘ geprägt ist. Stattdessen sind sie davon überzeugt, „einen erlebbaren Mehrwert zu liefern, der die Lebensqualität spürbar verbessert“, so ein Kernergebnis der Studie, die im Weiteren vor allem die Markenidentität bzw. Substanz hinter den betreffenden Unternehmen analysiert. Hier gelangen die Autoren zu dem Ergebnis, dass gestaltende Unternehmerpersönlichkeiten, Bodenständigkeit, Authentizität und ein absolutes Commitment zu höchster Qualität zentrale Treiber der identifizierten Luxury Pearl-Unternehmen sind.

2.1.3 Studien zu Luxuseinstellungen und -kaufverhalten

Die weitaus meisten Studien zum Thema Luxusmarkenführung sind in die Kategorie „Kaufverhaltensstudien“ einzuordnen. Dies ist nicht weiter verwunderlich, ist Luxus doch vor allem ein Konsum-Phänomen und der Luxus-Käufer ein schillerndes, faszinierendes, beneidetes und bisweilen auch sozial geächtetes Phänomen.

Kennzeichnend für Herausforderung, Ansatz und Problematik dieser Studien ist die *Typologie des Erfolgs* des etablierten Sinus Sociovision-Instituts in Heidelberg [18]. Im Auftrag der HypoVereinsbank entsteht auf Basis einer mit 58 (!) Interviews überaus kleinen Stichprobe und im Rahmen von Gruppenworkshops und Einzelinterviews eine bemerkenswerte Typologie mit sechs unterschiedlichen Luxus-Lebensstilen: Demnach besteht die deutsche (Vermögens-)Oberschicht² aus den folgenden sechs Milieus:

- Konservative Vermögende
- Statusorientierte Vermögende
- Etablierte Vermögende
- Liberal-intellektuelle Vermögende
- Konventionelle Vermögende
- Neuer vermögender Nachwuchs

Zentral ist dabei ferner das Ergebnis, wonach sich die Differenzierung der Milieus vor allem durch unterschiedliche Wertvorstellungen und Lebensstile ergibt. Eine bemerkenswerte Erkenntnis, besagt sie doch, dass es nicht *den* Luxuskunden gibt, sondern eine Typologie der Luxuskäufer kaum weniger differenziert ist als die für die sog. *breite Masse* von Konsumenten. Dabei deutet sich inhaltlich an, was an anderer Stelle noch zu vertiefen sein wird: Neben die klassischen Reichen tritt ein neuer Typus (hier der neue vermögende Nachwuchs). Old Luxury wird durch ein New Luxury-Segment erweitert! (Abb. 2.3)

²Befragt wurden Personen mit einem Vermögen von mehr als 1 Mio. €.

Typologie des Erfolges

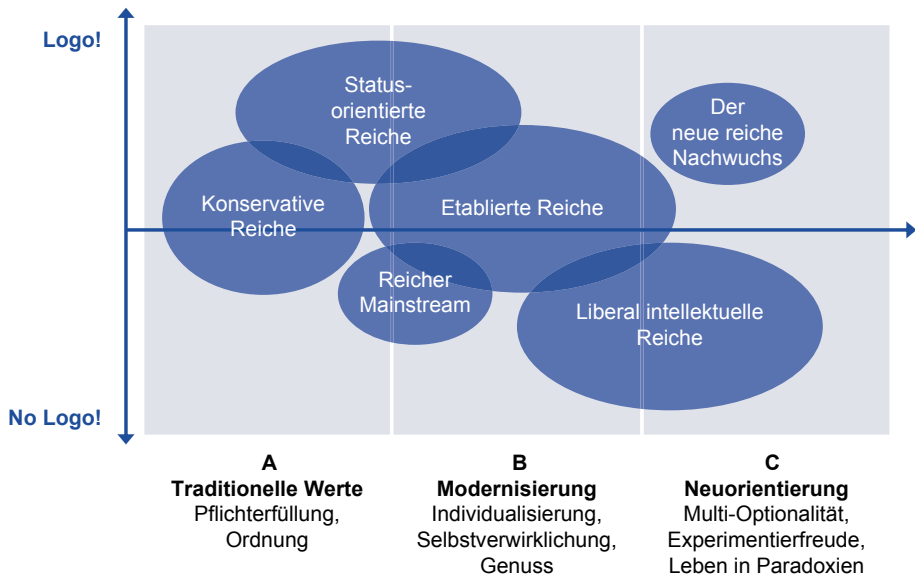


Abb. 2.3 Typologie des Erfolgs nach Sinus Sociostyles. (Quelle: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,581969,00.html>; Sinus Sociavision)

Ein weiteres Merkmal der Studie ist bemerkenswert: Die Typologie entstand auf Basis von nur 58 Interviews und zeigt damit eindrucksvoll die Problematik von Luxus-Marktforschungsstudien auf: Die Notwendigkeit, aus faktischen oder finanziellen Gegebenheiten oft mit sehr kleinen, z. T. unterkritischen Stichprobengrößen arbeiten zu müssen.

Sehr ähnlich vom Untersuchungsdesign, allerdings mit anderem Studienansatz, verfährt Trommsdorff in seiner Studie *Luxus hat Persönlichkeit* von 2010 [12]. Auch hier wird wiederum mit einer sehr kleinen Stichprobe gearbeitet: 31 Vermögens-Millionäre in Berlin und Köln.³ Ziel der Studie ist nicht eine Käufersegmentierung sondern eine Klassifizierung von Luxusmarken anhand von archetypischen Persönlichkeitsmerkmalen – dies mit der Hypothese, dass diese Marken-Persönlichkeitsmerkmale letztlich auch für deren Käufer gelten, suchen und kaufen jene doch letztlich identitäts-affine Luxusmarken, quasi „Gleichgesinnte“ (vgl. Abb. 2.4).

Im Ergebnis gelangt die Untersuchung zu fünf Persönlichkeitsmerkmalen, hinter denen jeweils eine polare Merkmalsausprägung steht: Modernity (Beispiel: Ausprägung von „traditional“ bis „modern“), Eccentricity, Opulence, Elitism, Strength. Luxusmarken können grundsätzlich mehrere Persönlichkeitsmerkmale auf sich vereinigen, oft sind

³Ergänzt wird diese Primärerhebung durch 20 Interviews mit Young Professionals sowie 60 Konsumenten-Interviews zur vertiefenden Analyse von Werbeanzeigen.

The five Dimensions of the Luxury Brand Personality

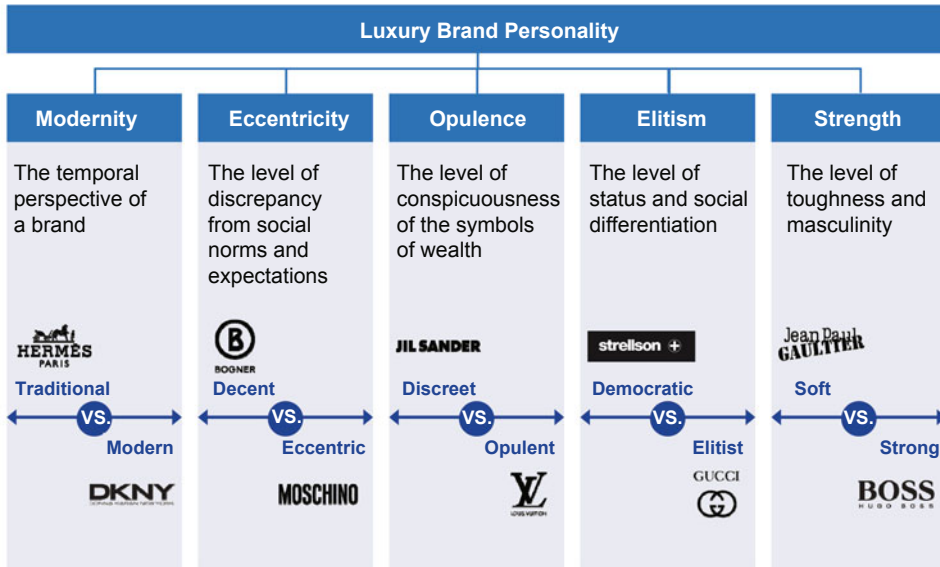


Abb. 2.4 Persönlichkeitsmerkmale von Luxusmarken nach Trommsdorff. (Quelle: [12]. Auch Luxus hat eine Persönlichkeit. URL <http://www.uni-protokolle.de/nachrichten/id/192390/> Überprüfungsdatum: 02.04.2012)

sie jedoch stark auf ein Merkmal hin positioniert. Beispielhaft seien hier die Marken HUGO BOSS und Jean-Paul Gaultier genannt. Erstere steht – schon semantisch – für Stärke, letztere für „weich, soft“, drückt sie doch gerade das Gegenteil von traditioneller Maskulinität und „toughness“ aus.

Einen deutlich breiteren Untersuchungsansatz wählt das IfD Allensbacher mit der bereits aus 2006 stammenden Studie *Top Level Konsumfreude 2006* [13]. Dabei wird nicht eine engere Zielgruppe von „Reichen“, sondern die Top 25-Prozent der bundesdeutschen Bevölkerung befragt (Stichprobe: 4.195 Personen zwischen 18 und 64 Jahren, die einkommensmäßig zu den obersten 25% gehören; dies entspricht 12,7 Mio. Personen). Analysiert wird das allgemeine Konsumverhalten dieser Zielgruppe – mit interessanten Ergebnissen und Schlussfolgerungen für die Luxusmarkenführung. So stellt sich heraus, dass die Relevanz von Leistungsbelohnung und Selbstverwirklichung als Hauptkaufmotive zunehmen. Insgesamt, so die Allensbach-Studie, werden die Konsummotivationen facettenreicher, was einhergeht mit der oben festgestellten Ausdifferenzierung von Luxuszielgruppen. Das Phänomen Luxuskäufer ist wesentlich vielschichtiger als möglicherweise erwartet, Segmentierung und fundierte Customer Insights sind unverzichtbar!

Auch betont die Studie die Wichtigkeit von „value for money“ für Luxusprodukte – Luxus bedeutet eben nicht sinnlose Verschwendung, sondern das Bewusstsein, viel Geld für besondere Qualität auszugeben. Ein deutliches Preispremium erfordert insofern eben auch

ein deutliches Qualitäts-Premium. Dies gilt im Übrigen auch z. B. für typische Rolly Royce-Käufer. Trotz durchschnittlicher verfügbarer liquider Mittel von 50 Mio. € (!) sind beim Kauf eines Autos im Wert von 40.000 € nicht die Gesetzmäßigkeiten von „value for money“ außer Kraft gesetzt, sondern funktionieren ähnlich wie bei einem Mittelklassefahrzeug.

Es lassen sich einige weitere Studien anführen, die allesamt das Kaufverhalten von Luxuskäufern im Fokus haben. Sie unterscheiden sich vor allem darin, wie eng sie die Luxuszielgruppe definieren und ob sie im Kern auf eine Segmentierung/Typologisierung ausgerichtet sind oder vielmehr Einstellungen zu und Kaufverhalten bei Luxusgütern untersuchen.

Daher sei an dieser Stelle mit *Luxury Lovers* von Microsoft Advertising eine letzte Studie angeführt, die bereits die Brücke zu den folgenden, spezialisierten Studienansätzen schlägt, thematisiert diese doch ein zentrales aktuelles Element des Luxuskaufverhaltens: die Nutzung der digitalen Medien durch die Sign Luxury Lovers [6].

Die Autoren der Studie unterstellen durchaus die Möglichkeit einer „Collision of Passions“ zwischen Luxusgütern und digitalen Medien, lösen diese aber in Richtung einer ausgesprochenen positiven Korrelation auf. „Luxury lives online“ heißt die simple Erkenntnis gestützt durch klare quantitative Belege: Von den 1.929 befragten Luxury Lovers

- haben 50% online nach Luxus-Produkten/Marken gesucht oder diese sogar bestellt,
- erhalten 23% regelmäßige Informationen von Luxusmarken oder Händlern,
- kommunizieren immerhin 51% der Befragten regelmäßig mit Freunden und Bekannten über Luxusprodukte und -marken.

Die Autoren schließen mit vier zentralen Erfolgsfaktoren, die den „digital approach“ von Luxusmarken ermöglichen:

- Indulgence, exclusivity, status & quality
- An integrated physical and digital brand experience
- Reinforce and build from the offline campaign
- Fully explore the boundaries of digital marketing solutions

2.1.4 Studien zu „hot issues“ und Einzelthemen

Die dritte und letzte Kategorie von Studien befasst sich mit Einzelthemen, die in der aktuellen Diskussion um die Führung von Luxusmarken besondere Bedeutung einnehmen. Dabei wohl wichtigste Themen in den letzten 2 bis 3 Jahren sind – wie zuletzt schon mit *Luxury Lovers* angedeutet – *Digital Luxury* und *Nachhaltigkeit* in der Luxusmarkenführung.

Digital Luxury steht im Mittelpunkt der Studie *Das Wissen um den Wert des Besonderen* von Axel Springer und Carat [2]. Ziele der Untersuchung sind die Analyse der Motive von Nutzern von Luxus-Websites und Markenportalen sowie eine Typologisierung der Zielgruppe. Die Studie gelangt zunächst zu dem Ergebnis, dass Nutzer zunehmend

Inspiration und Unterhaltung auf den Luxus-Websites und Markenportalen erwarten. Allerdings diagnostizieren die Autoren auch, dass Marketing-Entscheider die Notwendigkeit des Käuferlebnisses beim Online-Kauf noch unterschätzen.

Ferner gelingt es, fünf unterschiedliche digitale Luxuszielgruppen zu identifizieren:

- Hochwertige Shopper setzen auf Qualität und Wert
- Luxus-Fans sind statusorientiert
- Zeitvertreiber mögen es stilvoll und elegant
- Ideensammler suchen das Einzigartige zum Ausdruck ihrer Individualität sowie
- Zaungäste lieben den Glamour und fürchten den Preis

Der *Deeper Luxury Support* des WWF aus dem Jahr 2007 beschäftigt sich dagegen kritisch mit dem Status quo und den Potentialen des Nachhaltigkeits-Phänomens in der Luxusindustrie [3]. Dabei wird ein Ranking der zehn größten weltweiten Luxuskonzerne (Bulgari, Coach, Hermès, L'Oréal, LVMH, PPR, Compagnie Fincancière Richemont, The Swatch Group, Tiffany&Co, Tods) gemäß ihrer ESG (Environmental, social and governance performance) erarbeitet. Das Ranking basiert auf unternehmenseigenen Veröffentlichungen sowie Berichten aus den Medien und staatlich-unabhängigen Organisationen zu Themen der Nachhaltigkeit und Ethik.

Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass das Bewusstsein für Nachhaltigkeit global zunimmt – und offensichtlich mehr ist als eine temporäre Modeerscheinung. Allerdings, so weiteres Kernergebnis der Studie, integrieren Hersteller von Luxusgütern/-marken Nachhaltigkeit heute noch unzureichend in ihre Strategien und Geschäftsmodelle. So erzielten die untersuchten Luxusunternehmen höchstens durchschnittliche Bewertungen in ESG-Performance.

Zu einem sehr ähnlichen Ergebnis kommt schließlich die Green Luxury-Studie von KEYLENS Management Consultants aus 2010 (vgl. dazu den entsprechenden Beitrag von Halaszovich/Meurer in Kapitel 3 dieses Buches). Versucht man eine Gesamtwürdigung der verfügbaren Forschungsarbeiten und Studien zur Luxusmarkenführung vorzunehmen, so erscheint deren Anzahl und Differenziertheit angesichts weniger der faktischen, sondern vielmehr der subjektiven Bedeutung der Kategorie eher gering. Dies ist der Fall, da zumal Luxusmarken eine ganze Reihe spezifischer Merkmale und Herausforderungen inne wohnt, die sehr wohl eine dezidierte wissenschaftliche Auseinandersetzung lohnenswert erscheinen lassen.

2.2 Quo vadis Luxusmarkenmanagement – Trends und Top-Themen für die CMO-Agenda

Die Gesamtschau der wichtigsten Veröffentlichungen zur Luxusmarkenführung vermittelt ein präzises Bild über die wichtigsten Entwicklungen und Trends, denen sich die Branche aktuell gegenübergestellt sieht. Flankiert durch Expertengespräche und Erfahrungen aus

Identitätsbasierte Luxusmarkenführung

Grundlagen - Strategien - Controlling

Burmann, C.; König, V.; Meurer, J. (Hrsg.)

2012, XIII, 340 S. 29 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-8349-4059-9