

Werner M. Thieme

Inhaltsverzeichnis

2.1	Motive für den Kauf von Luxusmarken	36
2.1.1	Ansätze zum geltungsorientierten Konsum	37
2.1.2	Bezugsgruppen, Selbstkonzept und Symbolwert der Luxusmarke	41
2.1.3	Die Luxusmarke als Nutzenbündel	45
2.2	Der Kauf von Luxusmarken als High-Involvement-Entscheidung	49
2.3	Das Konzept des identitätsorientierten Luxusmarkenmanagements	51
2.4	Strategisches Luxusmarkenmanagement	55
2.4.1	Situationsanalyse und Luxusmarkenziele	57
2.4.2	Luxusmarkenidentität	57
2.4.3	Luxusmarkenpositionierung	64
2.4.4	Luxusmarkenarchitektur	67
2.4.5	Strategien zum Aufbau und zur Weiterentwicklung der Luxusmarke	69
2.5	Operatives Luxusmarkenmanagement	81
2.5.1	Luxusmarkenleistungen	82
2.5.2	Luxusmarkenpricing	92
2.5.3	Luxusmarkendistribution	98
2.5.4	Luxusmarkenkommunikation	105
2.5.5	Interne Umsetzung	118
2.6	Fazit	121
2.7	Literatur	123

W. M. Thieme (✉)
e-mail: werner.thieme@hm.edu

Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund der vorangegangenen begrifflichen Auseinandersetzung mit dem Luxuskonzept und den wesensprägenden Eigenschaften der Luxusmarke behandelt dieser Beitrag die konzeptionellen Grundlagen und die besonderen Herausforderungen an das Luxusmarkenmanagement, das in vielen Bereichen anderen Maßstäben zu folgen hat als das Management von Nicht-Luxusmarken. Eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Luxusmarkenführung ist die Entwicklung eines tiefergehenden Verständnisses für das Entscheidungsverhalten der Konsumenten. Im ersten Teil des Beitrages werden deshalb die Motive des Luxusmarkenkonsums thematisiert und dann in einen Gesamtkontext der mehrdimensionalen Nutzendimensionen von Luxusmarken eingebettet. Verhaltensorientierte Darlegungen zu den Dimensionen und der Rolle des Involvements beim Kauf von Luxusmarken runden dieses Thema ab. Im Vordergrund des anschließenden Hauptteils dieses Beitrages steht die systematische Erarbeitung einer Übersicht über die zentralen Entscheidungsfelder des Luxusmarkenmanagements. Auf der konzeptionellen Grundlage des identitätsorientierten Ansatzes zur Markenführung sowie des Luxusmarkenmanagements werden Überlegungen zur Ausgestaltung erfolgversprechender Strategien und Maßnahmen angestellt.

2.1 Motive für den Kauf von Luxusmarken

Der Konsum von Luxusmarken kann auf sehr unterschiedliche Motive zurückgeführt werden. Konsumenten können sowohl ihre persönlichen Bedürfnisse wie z.B. das Erreichen der eigenen Wertestandards oder die Freude an außerordentlicher Qualität und Perfektion als auch ihre sozialen Bedürfnisse wie die Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe oder Distinktion befriedigen [238; 149; 80; 245; 178]. Aufgrund der hohen Symbolkraft der Luxusmarke [225, S. 60f; 164, S. 7] sind Konsumenten in der Lage, sich damit selbst auszudrücken und relevante Signale an ihre soziale Umwelt zu senden.

Die Erforschung dieser persönlichen und sozialen Motive hinter dem Kauf einer Luxusmarke findet in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen und mit jeweils unterschiedlichen Zielsetzungen statt. So entstanden schon früh sozioökonomische Studien und Theorien zum geltungsorientierten Konsum, die die damit verbundenen anomalen Verläufe der Marktnachfrage aufgrund von verschiedenen sozialen Motiven nachweisen konnten. Desweiteren sind die Theorien und Erkenntnisse der Sozialpsychologie von zentraler Bedeutung für die Erklärung der persönlichen Motive im sozialen Kontext. Diese Erkenntnisse stellen eine zentrale Grundlage für die Explikation der verschiedenen *Nutzenkategorien* der Luxusmarke aus der managementorientierten Perspektive der *identitätsbasierten Markenführung* dar. In den folgenden Ausführungen sollen in der gebotenen Kürze die wichtigsten Erkenntnisse aus diesen Ansätzen und die Konsequenzen für das Luxusmarkenmanagement dargestellt werden. Den Abschluss dieses Punktes bilden Überlegungen zur Rolle des Involvements für den Kaufentscheidungsprozess, die im Wesentlichen auf den Erkenntnissen der Konsumentenverhaltensforschung basieren.

2.1.1 Ansätze zum geltungsorientierten Konsum

Die sozioökonomischen Ansätze zur Erklärung des geltungsorientierten Konsums beschäftigen sich vor allem mit dem Einfluss der sozialen Motive [236; 152; 238; 17]. Dabei wird das Konsumentenverhalten insbesondere im Zusammenhang mit dem Prestige- und Geltungsmotiv betrachtet, worunter eine Form der sozialen Wertschätzung und Belohnung verstanden wird, die ein Individuum durch andere Personen erfährt [4]. Luxusmarken dienen in besonderem Maße der Erfüllung dieses Motivs. Die mit dem geltungsorientierten Konsumentenverhalten verbundenen interpersonellen Effekte sind in Abb. 2.1 dargestellt.

Das Phänomen des *demonstrativen Konsums* („conspicuous consumption“) zur Sicherung und Verbesserung des sozialen Status geht auf den amerikanischen Ökonom und Soziologen *Thorstein Veblen* (1857–1929) zurück. Er hat in seinem Buch „Theorie der feinen Leute“, aus dem Jahr 1899, den in Nordamerika aufkommenden Massen- und Luxuskonsum beobachtet und die Lebensweise der Oberschicht analysiert. Veblen benennt das Prestige als den Hauptantrieb des menschlichen Handelns. Darunter versteht er das Bedürfnis der Menschen, sich vor den anderen auszuzeichnen, um „neidvolle Vergleiche“ zu induzieren [236, S. 9]. Derartige Prestigegewinne können grundsätzlich auf unterschiedliche Weise erzielt werden (früher zum Beispiel durch Heldentaten im Krieg und auf der Jagd), jedoch dominiert in neuerer Zeit vor allem die Verschwendung von Geld an Dinge, die weder dem „notwendigen“ leiblichen Komfort noch dem persönlichen Wohlergehen, sondern einzig und allein dem Prestigegewinn dienen [236, S. 9]. Er beschreibt den demonstrativen Konsum in seinen unterschiedlichsten Facetten und Auswirkungen auf die gesellschaftliche Schichtung. Für ihn werden die Lebensgewohnheiten einer sozialen Schicht immer vom Prestige der einen Stufe höheren Schicht bestimmt, und die „Normen des Prestiges“ sowie sämtliche Konsumniveaus können immer auf die der gesellschaftlich und finanziell am höchsten stehenden Klasse zurückgeführt werden [236, S. 109ff.]. Trotz der Konzentration auf die Oberschicht hat Veblen das Phänomen des Prestigekonsums keinesfalls nur auf diese Schicht bezogen. Vielmehr hat er ebenso aufgezeigt, dass das Streben nach Auszeichnung und höherem Ansehen auch die anderen Klassen, die wiederum im Rahmen ihrer Möglichkeiten dem Beispiel der Oberschicht nacheifern, beherrscht

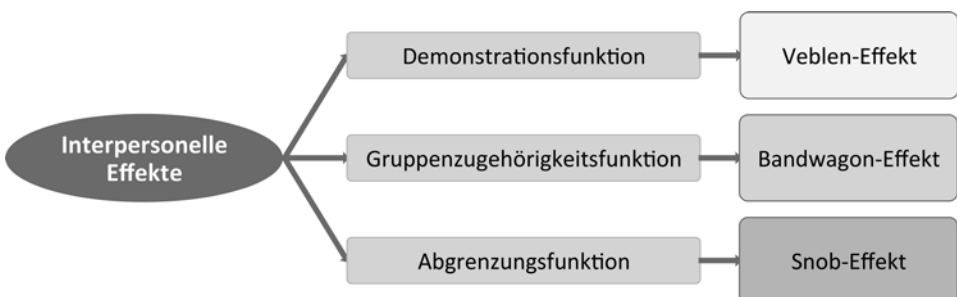


Abb. 2.1 Interpersonelle Effekte des geltungsorientierten Konsumentenverhaltens.
(Quelle: [238, S. 7])

[236, S. 9f.]. Er kommt zu dem Ergebnis, dass sich der demonstrative Konsum auf all die Gebiete konzentriert, die für den Beobachter, dessen gute Meinung erstrebt wird, am sichtbarsten sind [236, S. 116]. Unterschiede im Geschmack der verschiedenen Gesellschaftsschichten zeigen sich demnach vor allem bei der Ernährung, der Freizeitgestaltung, der Kleidung, den Möbeln und den Häusern. Nach Veblen ist der Konsum von Luxusmarken vor allem sozial orientiert („*luxury for others*“, wie Kapferer und Bastien (2012) es ausdrücken [127], d.h. der Konsument möchte damit soziale Unterschiede demonstrieren und sich gegenüber den anderen gesellschaftlich herausgehoben positionieren. Der Kauf von Luxusmarken symbolisiert und verleiht demnach vor allem Prestige, Macht und Status.

Der **Veblen-Effekt** bezieht sich auf ein Konsumentenverhalten, bei dem die Nachfrage trotz einer Preiserhöhung nicht fällt, sondern steigt. Es wird eine atypisch positive Korrelation zwischen der Nachfrage und dem Preis der Luxusmarke unterstellt, was auf das Bestreben nach sozial auffälligem und aufwändigem Konsum zurückgeführt wird. Der Veblen'sche Konsument versucht, sich durch den Konsum von teuren Produkten von unteren Klassen abzugrenzen sowie höheren Klassen (relevanten Bezugsgruppen) zugehörig zu erscheinen [239, S. 461]. Im Sinne dieses Effektes erfüllen Luxusmarken primär eine Demonstrations- und Inszenierungsfunktion [31, S. 647; sowie [147, S. 187f; 109, S. 166f; 22, S. 66]. Abb. 2.2 verdeutlicht den Verlauf der Nachfragefunktion aufgrund des Veblen-Effektes aus volkswirtschaftlicher Perspektive.

- Mit der Preiserhöhung (auf P_1) wird ein „auffälliger“ Preis (P_0) überschritten, der ein Produkt zu einem Prestige- und Demonstrationsobjekt macht. Fragen relativ viele Haushalte daraufhin ein Produkt (vermehrt oder erstmals) nach, kann es statt der erwarteten Mengenabnahme (von X_0 auf X_1) durch den Veblen-Effekt zu einer Erhöhung der nachgefragten Menge (von X_1 auf X_2) kommen. Die Nachfragefunktion kann dann, wie in Abb. 2.2 dargestellt, anomal verlaufen [109, S. 168].

Abb. 2.2 Nachfragefunktion und VEBLEN-Effekt. (Quelle: [109, S. 168])

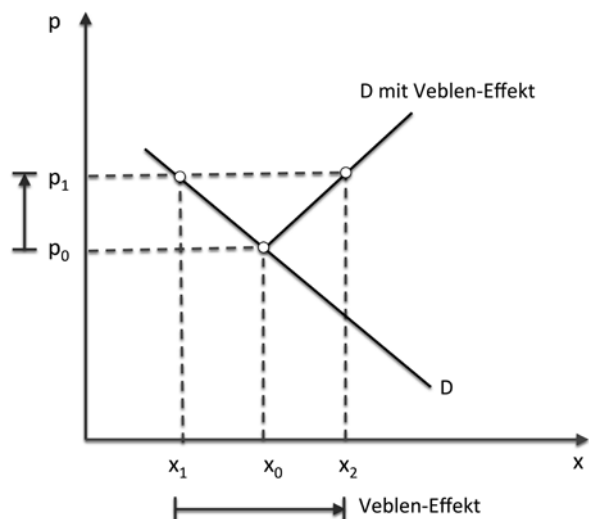
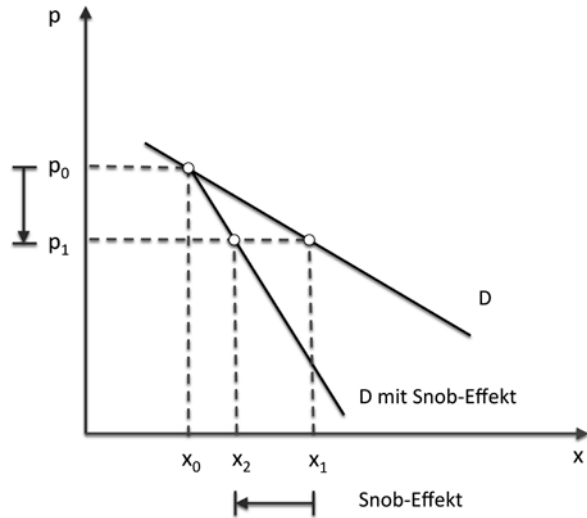


Abb. 2.3 Nachfragefunktion und Snob-Effekt. (Quelle: [109, S. 167])



Leibenstein (1950) hat die Theorie von Veblen aufgegriffen und sie um den Snob-Effekt und den Bandwagon-Effekt erweitert [152]. Der **Snob-Effekt** kennzeichnet den Konsum von sozial auffälligen Produkten, die einen geringen Verbreitungsgrad und damit eine hohe Exklusivität aufweisen. Mit dem Kauf von exklusiven Luxusgütern möchte sich der Konsument von der Masse abheben und gleichzeitig seine Persönlichkeit unterstreichen. Ökonomisch betrachtet korreliert beim Snob-Effekt die Einzelnachfrage mit der Gesamtnachfrage des Marktes negativ, d.h. wenn auch andere Konsumenten das gleiche Luxusprodukt kaufen, nimmt die Nachfrage (der ursprünglichen Zielgruppe), wie in Abb. 2.3 dargestellt, ab [152, S. 199].

- Wird durch eine Preissenkung (von P_0 auf P_1) mehr als die tolerierte Höchstmenge (X_0) verkauft, reduzieren viele Haushalte ihre Nachfrage nach dem Produkt, weil dieses Produkt von einer relevanten Bezugsgruppe konsumiert wird. Dieser Snob-effekt bewirkt eine steilere Nachfragefunktion als sich bei isolierter Nutzenmaximierung der einzelnen Haushalte ergeben würde [109, S. 167].

In der Praxis kann man den Snob-Effekt in zwei verschiedenen Situationen beobachten: 1. Wenn ein neues Produkt eingeführt wird und der Snob es als erstes kauft, um damit einer der wenigen Besitzer dieses Produktes zu dieser Zeit zu sein. 2. Wenn prestigeorientierte Konsumenten ein bestimmtes Luxusprodukt zurückweisen, weil es schon zu viele erworben haben [238, S. 5]. Je weiter ein Luxusprodukt für die Zielpersonen erkennbar verbreitet ist, umso mehr verliert es an Distinktionswert [152, S. 189]. Während beim Veblen-Effekt der Preis der Auslöser des Konsums ist, ist es beim Snob-Effekt die Einzigartigkeit („need for uniqueness“). Luxusmarken erfüllen in dieser Hinsicht eine Distinktionsfunktion, dienen der Demonstration von Produktbesonderheiten und der Persönlichkeit und

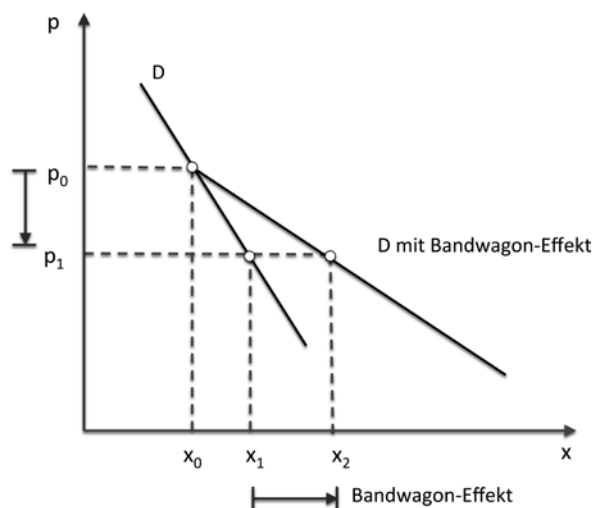
liefern einen Einzigartigkeitswert [197, S. 40]. Luxusprodukte, die den „Snobs“ das Flair von Exklusivität verleihen und mit gut sichtbaren und auffälligen Markierungen versehen sind, wie z.B. Sonnenbrillen oder Handtaschen, können als Beispiel für diesen Effekt gelten [109, S. 166; 22, S. 66].

Eine weitere Erklärungsgrundlage für den Konsum von Luxusmarken liefert uns der **Bandwagon-Effekt**, der sich als eine Konsumform durch ein hohes Maß an Konformität auszeichnet. Das Motiv des Konsumenten ist nicht die soziale Distinktion wie beim Snob-Effekt, sondern die Nachahmung des Konsumentenverhaltens höherer sozialer Schichten zur Erreichung sozialer Akzeptanz. Ökonomisch betrachtet haben wir es in diesem Fall mit dem Gegenteil vom Snob-Effekt zu tun. Die Nachfrage nach Luxusmarken steigt deshalb an, weil auch andere Konsumenten (der Bezugsgruppe bzw. höheren sozialen Schicht) das gleiche Produkt kaufen [152, S. 195]. Der Verlauf der Nachfragefunktion aufgrund dieses Mitläufereffekts wird in Abb. 2.4 dargestellt.

- Dieser Effekt tritt ab einer bestimmten verkauften Mindestmenge (X_0) auf, bei der viele Haushalte annahmegemäß feststellen, dass ihre Bezugsgruppen dieses Produkt gekauft haben. Die steile Kurve (D) zeigt die Nachfragekurve, die sich bei isolierter Nutzenmaximierung der einzelnen Haushalte ergeben würde. Eine Preissenkung (von P_0 auf P_1) hätte in diesem Fall eine Steigerung der nachgefragten Menge (von X_0 auf X_1) zur Folge. Der Bandwagon-Effekt bewirkt jedoch, dass die nachgefragte Menge darüber hinaus (von X_1 auf X_2) erhöht wird. Dadurch wird die Nachfragefunktion abgeflacht und preiselastischer [152; 109, S. 166].

Der Kauf einer Luxusmarke verhilft dem Konsumenten zu sozialem Ansehen, Zugehörigkeit und Anerkennung innerhalb der sozialen Bezugsgruppe [152, S. 193f.; 238, S.6; 233,

Abb. 2.4 Nachfragefunktion und Bandwagon-Effekt. (Quelle:[109, S. 166])



S. 38]. In der Literatur werden neben den Luxusmarken als typische Beispiele für diesen Effekt vor allem Produkte und Marken aus dem Mode- und Lifestylebereich genannt [22, S. 66; 109, S. 165], also Produkte die „öffentlich“ genutzt bzw. konsumiert werden.

2.1.2 Bezugsgruppen, Selbstkonzept und Symbolwert der Luxusmarke

Die im Kontext der ökonomischen Untersuchungen zum geltungsorientierten Konsum dargestellten anomalen Preisabsatzfunktionen sind das Ergebnis von sozialen Einflussfaktoren. Was damit zum Ausdruck kommt, ist die Tatsache, dass der Konsument in der Realität seine Kaufentscheidungen nicht alleine trifft, sondern dass die individuelle Nachfrage stark vom Einfluss „Anderer“, d.h. von den relevanten *Bezugsgruppen* abhängig ist. Dieser Einfluss von Bezugsgruppen auf den Kauf von Luxusmarken soll nun aus sozialpsychologischer Perspektive näher erläutert werden.

Die Sozialpsychologie versteht unter Bezugsgruppen Eigen- und Fremdgruppen, „zu denen eine emotionale und/oder kognitive Beziehung besteht“ und die eine „komparative“ und „normative“ Grundfunktion erfüllen [97, S. 651]. Die komparative Funktion von Bezugsgruppen bezieht sich auf die Maßstäbe der Bezugsgruppe, an denen das Individuum seine Wahrnehmungen, Einstellungen und Meinungen orientieren kann. In dem Zusammenhang spricht man auch von der „informativen Wirkung“ von Bezugsgruppen [147, S. 514; 97, S. 651f.]. Die normative Funktion der Bezugsgruppe ist darin zu sehen, dass sie dem Individuum Normen liefert und durch Belohnungen und Bestrafungen dafür sorgt, dass das Individuum sein Verhalten danach richtet [22, S. 51; 147, S. 514]. Solche Belohnungen können z.B. bei exklusiven Treffen von Luxusautofahrern darin bestehen, dass man ein gemeinsames Hobby und gemeinsame Erlebnisse teilt, ein besonderes Zugehörigkeitsgefühl entwickelt, neue interessante Kontakte knüpft und daraus eine soziale Bestätigung ziehen kann [86].

Nach Bearden und Etzel (1982) lässt sich der *Bezugsgruppeneinfluss* auf die Kaufentscheidung von Produkten und Marken in Abhängigkeit von der *Produktkategorie* (Luxusgüter und Alltagsgüter) und der *Sichtbarkeit des Konsums* (öffentlich konsumierte Güter und privat konsumierte Güter) darstellen [26]. Das erste Merkmal bezieht sich auf die Exklusivität der entsprechenden Marke bzw. der entsprechenden Produktkategorie. Alltagsgüter werden mehr oder weniger von allen Menschen einer Gesellschaft gekauft. Luxusprodukte sind jedoch dadurch gekennzeichnet, dass sie nur von einer kleinen Gruppe erworben werden. Das zweite Kriterium betrifft die Sichtbarkeit des Konsums. Privat konsumierte Güter und Marken werden im Haushalt konsumiert. Öffentlich konsumierte Güter werden hingegen für andere Personen sichtbar konsumiert. Bearden und Etzel (1982) konnten empirisch nachweisen, dass insbesondere bei öffentlich konsumierten Luxusmarken ein starker Bezugsgruppeneinfluss existiert [26; 147, S. 519f.; 22, S. 51f.; 57, S. 51ff.]. Abb. 2.5 fasst die Ergebnisse dieser Untersuchung zusammen.

Viele Luxusmarken werden im öffentlichen Raum sozial auffällig konsumiert [86], d.h. das Produkt muss von anderen nicht nur gesehen, sondern auch beachtet werden [147,



Abb. 2.5 Bezugsgruppeneinfluss nach Bearden und Etzel. (Quelle: in Anlehnung an [26, S. 185]; sowie [22, S. 52])

S. 519]. So wie öffentlich abgegebene Urteile einen stärkeren Konformitätsdruck unterliegen als nicht-öffentliche Urteile (zum Beispiel in der Familie), so kann der Konsum von Luxusmarken als eine Form öffentlich beachteten Verhaltens zu starker Konformität gegenüber den Bezugsgruppen führen [147, S. 519]. Das kann sich auf die Familie, den Freundeskreis, die Mitglieder im Golf- oder Segel-Club, erfolgreiche Sportler, Schauspieler oder andere Offline- und Online-Bezugsgruppen beziehen. Im sozialen Kontext soll mit Luxusmarken oftmals die Zugehörigkeit zu einer exklusiven sozialen Gruppe konnotiert werden [86]. Dabei ist davon auszugehen, dass dieser Einfluss der Bezugsgruppe zum Beispiel in kollektivistisch geprägten Kulturen stärker wirkt als das Bedürfnis nach Distinktion [97, S. 653]; sowie [171].

Einen zentralen theoretischen Bezugsrahmen für die Untersuchung der persönlichen Gründe des Konsums von Luxusmarken im sozialen Kontext liefert uns die Sozialpsychologie mit der *Selbstkonzeptforschung* [218; 97, S. 391ff.]. Danach ist festzuhalten, dass bei Produkten mit einem hohen symbolischen Wert, wie Luxusprodukten, die Kongruenz, die aus einem psychologischen Vergleich des Selbstbildes der Konsumenten mit dem aus der Marke abgeleiteten Image entsteht, eine zentrale Grundlage für die Erklärung des Konsumentenverhaltens darstellt [218, S. 289f.].

- Das **Selbstkonzept** eines Menschen kann als die Gesamtheit an Gefühlen und Gedanken eines Individuums über sich selbst aufgefasst werden [218, S. 287; 97, S. 391]. Mittels eines vorhandenen Systems an Werten, Zielen und Regeln ist es dem Individuum möglich, seine Wahrnehmungen und Handlungen zu organisieren und sich so seine eigene Wirklichkeit aufzubauen [218, S. 287; 201, S. 7; 106, S. 24; 164, S. 933ff.; 57, S. 35]. Das Selbstkonzept konstituiert sich als wechselseitiger Prozess durch die Interaktion des Individuums mit seiner sozialen Umwelt (Familie, Freunde, Bezugsgruppen) [97, S. 392].

Neben den beteiligten Subjekten kommt den „*Objekten der Kommunikation*“ wie Produkten und Marken, mit denen signifikante Bedeutungen (d.h. im spezifischen Kontext erlernte und von allen gleichermaßen verstandene Bedeutungen) verknüpft werden, eine wichtige Rolle für die Entstehung des Selbstbildes zu [97, S. 490; 236]. Marken werden in diesem Kontext von ihren Verwendern als semiotische Objekte eingesetzt, um die eigene Persönlichkeit zu definieren, Identität aufzubauen und sich den anderen mitzuteilen [106, S. 25; 84, S. 134]. Konsumenten sind so in der Lage, beispielsweise mit dem Fahren eines Rolls-Royce oder dem Tragen einer Hermès-Tasche ihrem luxurorientierten Lebensstil gegenüber sich selbst und gegenüber anderen Ausdruck zu verleihen. Nach dem Prinzip des „*symbolischen Interaktionismus*“ können Marken als Symbole interpretiert werden, deren Konsum ein Mittel der indirekten Kommunikation zwischen Individuen und ihrer sozialen Umwelt darstellt [106, S. 24; 97, S. 485f.; 218]. Aufgrund ihrer hohen Symbolkraft eignen sich Luxusmarken besonders gut als solche Kommunikationsobjekte. Sie haben eine hohe soziale Aufmerksamkeit, weisen Werte aus, die sozial relevant sind und verfügen über eine starke Markenpersönlichkeit [149, S. 478].

Die beiden Sozialpsychologen Lorenz Fischer und Günter Wiswede (2009) machen deutlich, dass bei den meisten Menschen ein Bedürfnis nach „Selbstintegrität“ existiert, d.h. dass man versucht, im Kontext der permanenten Wahrnehmungs- und Vergleichsprozesse ein „positives Selbstbild“ aufrecht zu erhalten [97, S. 405, 409]. Dafür ist es jedoch notwendig, dass man sich als Person selbst akzeptieren kann, bzw. seinen Wert in seiner sozialen Umwelt positiv einzuschätzen vermag [97, S. 395]. Für die Entwicklung einer positiven Selbsteinschätzung bzw. eines positiven Selbstwertgefühls des Konsumenten lassen sich demzufolge zwei Grundmotivationen unterscheiden: die „Selbstwerterhaltung“ (Bestätigung) und die „Selbstwerterhöhung“ (Verstärkung) [218, S. 289f.; 97, S. 395, 405]. Bei der Selbstwerterhaltung wird das gegenwärtige oder tatsächliche Selbstbild durch Gewährleistung von Konsistenz und persönlicher Kontinuität gewährleistet. Bei der Selbstwerterhöhung soll hingegen eine Annäherung an die Wunschvorstellung der eigenen Persönlichkeit (Idealbild) erreicht werden [218; 97]. Im Rahmen von vielschichtigen sozialen Wahrnehmungs- und Vergleichsprozessen („*keeping up with the Joneses*“) kommt es in der Konsumsituation zum Vergleich des Konsumenten mit der ausgewählten Marke [97, S. 187]. Dabei kann sich der Vergleich sowohl auf das „reale Selbstbild“ des Konsumenten als auch auf sein „ideales Selbstbild“ beziehen [218, S. 288; 57, S. 33f.]. Das reale Selbstkonzept bezieht sich auf den wahrgenommenen aktuellen Zustand des Indivi-

duums und repräsentiert das Bild, das der Konsument in diesem Augenblick von sich hat [57, S. 36; 201, S. 9f.; 218, S. 289; 84, S. 132]. Das ideale Selbstbild ist auf die Zukunft gerichtet und stellt das Image dar, dem der Konsument gerne entsprechen möchte [218, S. 289; 57, S. 39]. So arbeiten beispielsweise die *Luxusmodemarken* in ihrer Markenkommunikation oft mit der Vermittlung von Idealbildern (zum Beispiel mit unerreichbaren Werbefiguren) und versuchen damit die Träume vieler Konsumenten anzusprechen [140]. Der Kauf einer Luxusmarke kann also mit dem Wunsch nach Bestätigung oder Verstärkung des realen oder idealen Selbstbildes interpretiert werden [218; 141]. Durch eine Luxusmarke, deren symbolischer Wert gesellschaftlich definiert ist, lässt sich die Selbstdefinition symbolisch ausgestalten [97, S. 411]. Die beiden Luxusmarkenforscher Müller und Schade (2012) schreiben hierzu: „Die Luxusmarke dient (...) dem Nachfrager als Instrument, mit dem er luxusbezogenen Persönlichkeitsmerkmalen konkreten Ausdruck verleihen und diese gegenüber anderen Personen demonstrieren kann“ [177, S. 75].

- Die **Kongruenztheorie** besagt, dass wenn eine Marke stark mit Eigenschaften in Verbindung gebracht wird, die das reale oder ideale Selbstbild wiedergeben und so eine Selbstkongruenz hervorrufen, dies eine präferenzbildende Wirkung hat [218, S. 289f.]. Ähnelt das Markenimage dem Selbstbild des Konsumenten, ist der Konsument eher motiviert, die Marke zu konsumieren.

Bezogen auf die Luxusmarke bedeutet dies, dass dann die in Abb. 2.6 dargestellten Nutzen erfüllt werden.

Der *extrinsische Nutzen* der Luxusmarke resultiert aus dem Verhältnis zwischen Marke, Person und Umwelt [106, S. 25; 23, S. 10]. Teilt die relevante Umwelt des Konsumenten das Image der Luxusmarke, so kann auf diese Weise der Konsument durch seine Markenwahl von seiner Umwelt z.B. als stilvoll, extravagant oder elegant eingestuft werden, was sein Selbstbild bestätigt oder sogar erhöht [4, S. 47ff.; 149, S. 479]. Dafür ist allerdings

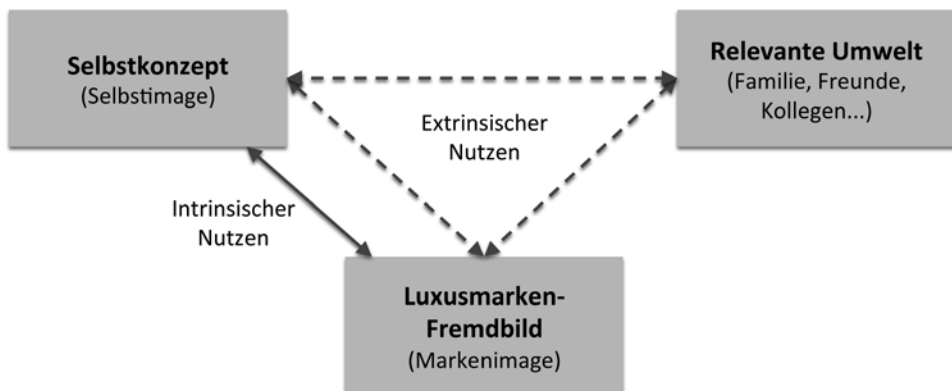


Abb. 2.6 Extrinsischer und intrinsischer Nutzen der Luxusmarke. (Quelle: [106, S. 25] und [149, S. 479])

erforderlich, dass die beteiligten Personen Kenntnis von der symbolischen Bedeutung der Marke haben [97, S. 490]. Andernfalls ist es dem Käufer nicht möglich, die erwünschten Bedürfnisse durch die Nutzung der Luxusmarke zu befriedigen [106, S. 24]. Die symbolische Bedeutung von Marken erfordert also „*Konventionalisierung*“ in der relevanten Gruppe [177, S. 74f.], die sowohl über persönliche Erfahrungen und Erlebnisse als auch über die Medien erfolgen kann [84, S. 135f.]. Der extrinsische Nutzen einer Luxusmarke ist vor allem auf die Stellung des Konsumenten im sozialen Umfeld gerichtet, d.h. im Mittelpunkt steht das Bedürfnis nach sozialer Anerkennung der eigenen Wertvorstellungen [78, S. 64; 233, S. 52].

Neben diesen extrinsischen Nutzen beim Kauf von Luxusmarken existieren individuelle, *intrinsische Nutzen* wie die Lust an schönen Produkten oder die Freude an außerordentlicher Qualität und technischer Perfektion, die es gleichermaßen zu berücksichtigen gilt. Der intrinsische Nutzen der Marke resultiert aus der direkten Befriedigung der Bedürfnisse des Konsumenten durch die Luxusmarke, d.h. hinter dem Kauf einer Marke steht der Wunsch, das Image der Marke direkt auf sich selbst zu übertragen [106, S. 25; 23, S. 10; 149, S. 479]. So kann zum Beispiel eine Konsumentin ihre Selbsteinschätzung, ihr Kleidungsstil sei zeitlos, klassisch und elegant mit dem Kauf eines Chanel-Kostüms ausdrücken [127, S. 149]. Die Marke kann zur Bestätigung oder Erhöhung des Selbstbildes beitragen [80, S. 13; 106, S. 25]. Die symbolische Bedeutungsübertragung der Attribute der Luxusmarke auf den Konsumenten selbst sorgt, wenn man so will, für eine positive Darstellung der eigenen Person vor sich selbst [4, S. 49]. Im Vordergrund steht hier der Wunsch nach Selbstverwirklichung und damit verbunden hedonistische und ästhetische Konsumbedürfnisse.

Der hier dargelegte Ansatz von Grubb und Grathwohl (1967) berücksichtigt sowohl die zentrale Bedeutung des Selbstkonzepts für das Individuum, den Symbolwert von Marken als auch den Bezugsgruppeneinfluss (relevante Umwelt) [106]. Somit lässt sich festhalten, dass Luxusmarken durch die Validierung oder Verstärkung des Selbstwertgefühls des Konsumenten einen wichtigen Beitrag zu seinem Selbstbild leisten können und damit intrinsische Motive wie Selbstverwirklichung und extrinsische Motive wie soziale Anerkennung und Prestige befriedigt werden können. Beide Motive können einzeln oder kombiniert in individuell unterschiedlicher Gewichtung auftreten. Luxusmarken können demnach einen wichtigen Beitrag zur Bestätigung oder Verstärkung der *persönlichen Identität* (Vorstellungen des Konsumenten von sich selbst im Rahmen der Selbstreflexion) und der *sozialen Identität* (Eigenschaften, die dem Konsumenten durch die soziale Gruppe zugewiesen werden) leisten [141, S. 7; 177, S. 75f.; 97].

2.1.3 Die Luxusmarke als Nutzenbündel

In den oben gemachten Ausführungen zu den wesensprägenden Eigenschaften einer Luxusmarke und den bisher dargestellten Motiven für den Kauf einer Luxusmarke ist bereits deutlich geworden, dass sich das „Nutzenbündel Luxusmarke“ zwar aus einer Vielzahl von

Symbolische Nutzebene	Persönliche Nutzebene	Sinnlich- ästhetisch	Hedonistisch (intrinsisch)
	Soziale Nutzebene	Sozial (extrinsisch)	
	Funktionale Nutzebene	Funktional- utilitaristisch	Ökonomisch

Abb. 2.7 Nutzendimensionen einer Marke. (Quelle: [166, S. 367])

Komponenten zusammensetzt, jedoch dem ideellen bzw. symbolischen Nutzen eine besonders hohe Bedeutung zukommt. Im Gegensatz zum funktionalen Nutzen stellt der symbolische Nutzen einer Marke keine inhärente stoffliche oder technische Produkteigenschaft dar, sondern ist das Ergebnis einer Bedeutungszuschreibung durch einen Konsumenten oder eine Konsumentengruppe [166, S. 365; 177, S. 73]. Auf diesen wichtigen Aspekt hat Sidney Levy schon im Jahr 1959 hingewiesen: „*People buy things not only for what they can do, but also for what they mean*“ [155, S. 118]. Und dieser Sachverhalt gilt für Luxusmarken ganz besonders [81, S. 71]. Die Marke wird als ein Symbol für den oben dargestellten extrinsischen und intrinsischen Nutzen wahrgenommen, den sie zusätzlich, zu den von der Marke angebotenen Leistungen, für den Konsumenten zu erbringen vermag. Mittels des symbolischen Nutzens der Luxusmarke sind Konsumenten in der Lage, ihrer eigenen Identität Ausdruck zu verleihen. Damit leistet die Luxusmarke für den Konsumenten einen Nutzen, der weit über den funktionalen Markennutzen hinausgeht [177, S. 73]. Die in Abb. 2.7 dargestellten Nutzendimensionen stellen eine gute Grundlage für die Analyse der verschiedenen Teilnutzen einer Luxusmarke aus der Konsumentenperspektive dar.

Der **sinnlich-ästhetische Nutzen** einer Marke bezieht sich auf die Schönheit, den Geschmack, die Akustik oder die Haptik einer Marke [166, S. 366; sowie 131, S. 350ff.]. Im Zusammenhang mit Luxusmarken wird in der Literatur meist die besondere Wichtigkeit der Schönheit, der Kreativität und des distinktiven Designs hervorgehoben [80; 69; 127; 243]. Im Sinne des Strebens nach „ästhetisch-kulturellem“ Luxus kann die Luxusmarke insgesamt als Ausdruck des guten Geschmacks verstanden werden [149].

Der **hedonistisch-intrinsische Nutzen** beschreibt den individuellen und persönlichkeitsbezogenen emotionalen Verarbeitungsprozess des Konsumenten und bezieht sich somit auf die Selbstverwirklichung und Selbstbelohnung oder einfach die Lust auf Abwechslung und nach stimulierenden Erlebnissen [166, S. 366; 141, S. 8; 243, S. 7]. Wie wir wissen, ist das Konsumentenverhalten nicht nur von kognitiven, sondern auch von affektiven, teilweise unbewussten Motiven geprägt [69, S. 18]. Für die genussorientierten Konsumenten hat das emotionale und multisensuale Erlebnis eine besondere Bedeutung [147, S. 140; 116, S. 92]. Sie drücken ihren „guten Geschmack“, im Gegensatz zu den prestige-

orientierten Konsumenten, eher durch privaten und diskreten Luxus aus [245, S. 240]. Es handelt sich um stilsichere Kenner und Liebhaber, die die Fähigkeit besitzen, Unterschiede im Angebot zu erkennen und ganzheitlich zu beurteilen [133, S. 46] und sehr hochwertige, aber weniger auffällige Luxusmarken bevorzugen [149, S. 480f.].

Der **soziale extrinsische Nutzen** der Luxusmarke bezieht sich weniger auf das physische Produkt als auf die Bedürfnisse der Konsumenten nach Gruppenzugehörigkeit und externer Wertschätzung durch andere Menschen und die externe Selbstdarstellung [166, S. 366]. Hier dreht sich alles um den Geltungsnutzen, der wie oben dargestellt, bei öffentlich genutzten Luxusmarken von herausragender Bedeutung ist [243, S. 8; 233, S. 95; 23, S. 16]. Kapferer (2015) schreibt hierzu: „The consumer becomes someone out of the ordinary, someone unique, as long as this is signalled by pre-eminent logos“ [126, S. 155].

Der **funktional-utilitaristische Nutzen** einer Marke nimmt Bezug auf die physikalisch-technischen Merkmale einer Marke und stellt in der Terminologie Vershofen's entsprechend den Grundnutzen der Marke dar [237, S. 274; 166, S. 366]. Der funktionale Nutzen der Luxusmarke tangiert die Kernleistungen des Produktes, die sich der Konsument von der Marke erhofft, zum Beispiel seine Zweck- und Gebrauchstauglichkeit, seine Qualität und Einzigartigkeit [245, S. 240; 213, S. 160; 233, S. 15; 23, S. 15]. Im Vordergrund steht die exzellente Produktqualität und die Verlässlichkeit der Luxusmarke [80, S. 9; 233, S. 93; 243, S. 6; 80, S. 8]. Für Luxusmarken stellt dieser Nutzen, wie bereits erwähnt, eher eine Grundvoraussetzung als ein differenzierendes Merkmal dar.

Der **ökonomische Nutzen** der Luxusmarke resultiert aus ihrem Preis/Leistungsverhältnis und den mit der Nutzung verbundenen wirtschaftlichen Folgen [166, S. 366]. Obwohl man beim Kauf von Luxusmarken zunächst weniger an das Grundmotiv des „homo oeconomicus“ [228, S. 126] denkt und eher irrationale Kaufentscheidungen unterstellt werden („Due to its conspicuousness luxury encourages aspirational consumer buying beyond rationality“ [126, S. 155] können auch in diesem Fall Wirtschaftlichkeitsaspekte durchaus eine Rolle spielen. Der in Abb. 2.8 dargestellte Vergleich von jeweils zwei verschiedenen Preisangeboten in einer Luxusmarkenkategorie konzentriert sich auf die Darstellung der Kosten pro Nutzung. Nachdem häufig damit argumentiert wird, dass Luxusmarken aufgrund ihrer Langlebigkeit eine an sich günstige Anschaffung darstellen, ist es gut denkbar, dass Konsumenten vor dem Kauf nicht nur die absoluten Anschaffungskosten, sondern auch die Häufigkeit der Nutzung als Wirtschaftlichkeitskriterium mit in ihre Kaufentscheidung einfließen lassen. *Warum soll man 3.300 EUR für ein Kleid ausgeben, das man wahrscheinlich nur dreimal tragen wird und das die gleiche Funktion erfüllt wie das derselben Marke für 890 EUR?*

Schließlich kann auch die Werthaltigkeit oder die erhoffte Wertsteigerung eines Luxusproduktes einen Einfluss auf die Kaufentscheidung haben. Beabsichtigt ein Konsument beispielsweise ein wertvolles Schmuckstück zu kaufen und ist dafür bereit, einen sehr hohen Betrag zu investieren, dann stellt der Wert des Edelsteines und die Werthaltigkeit der gesamten beabsichtigten Investition einen wichtigen Bestandteil der Kaufentscheidung dar [64; 127]. Viele Käufer von Luxusmarken gehen aufgrund deren Exklusivität und Einzigartigkeit davon aus, dass ihr Wert mit der Zeit eher steigt als sinkt [133, S. 32ff.]. Aus





Abendkleid		Handtasche	
			
Preis:	3300 €	Preis:	1700 €
Nutzung:	dreimal im Leben	Nutzung:	einmal in der Woche für 3-5 Jahre
Kosten/Nutzung:	1100€	Kosten/Nutzung:	7-11€
	890 €		890 €
	297 €		3-6 €

Abb. 2.8 Kosten/Nutzen-Erwägungen beim Kauf von Luxusmarken. (Quelle: für die Art der Darstellung [220, S. 73]).

diesem Grund stellen beispielsweise seltene und edle Feuerzeuge begehrte Anlageobjekte dar. Die Handelsblattredakteurin Schier [205] stellt fest, dass Sammler für edle Top-Feuerzeuge bis zu 20.000 EUR auf den Tisch legen, und unter Experten vor allem Feuerzeuge aus den Jahren 1920 bis 1970, mit Schwerpunkt 1940, gefragt sind. Offensichtlich war es demnach möglich, mit Investitionen in seltene Luxusfeuerzeuge Wertzuwächse bis zu 300 Prozent und teilweise sogar darüber zu realisieren. Obwohl man, wie Linda Kisabaka (2001) es treffend formuliert, davon ausgehen kann, dass die Vorgabe solcher ökonomischer Nutzen beim Kauf von Luxusmarken meist nur zur Rationalisierung anderer Motive herangezogen werden [133, S. 33], sollten sie trotzdem nicht gänzlich vernachlässigt werden. Das Wachstum des Marktes für *Leihluxus* [231] und die zunehmende Bedeutung der *Sharing Economy* im Luxusgütersektor [119] ist unter anderem auch vor diesem Hintergrund zu sehen (Kap. 4 sowie Kap. 28).

Fazit und Ausblick: Die Frage, welche der beiden Nutzenebenen des symbolischen Nutzens heute und in Zukunft das Konsumentenverhalten beim Kauf von Luxusmarken stärker bestimmt, ist aufgrund der unterschiedlichen Konsumentengruppen und der unterschiedlichen Entwicklungsphasen der weltweiten Luxusgütermärkte schwer zu beantworten [18; 7]. So wie es scheint, gibt es beim Kauf von Luxus einen Trend, von den extrinsischen zu den intrinsischen Motiven [238, S. 8; 243, S. 3; 97, S. 100]. „More and more consumers seem to buy luxury goods more to gratify themselves than to impress others“ [79, S. 476]. Der erlebnisorientierte Konsument ist weiter auf dem Vormarsch, und die Wünsche der Konsumenten nach Selbstverwirklichung und Selbstbelohnung, Individualität und nach Luxuserlebnissen stehen ganz oben auf der Agenda [147, S. 140f.; 30, S. 7; Kap. 4]. Luxus wird heute verstärkt mit Kennerschaft, einer besonderen Qualität,

Authentizität, Nachhaltigkeit und Erlebnis und nicht mehr nur mit Status und sozialer Distinktion assoziiert [234; 30]. Kapferer (2015) stellt hierzu mit Blick in die Zukunft fest: „However the rich have less need for such displays of status; they prefer bespoke, experiential luxury (such as a visit to an iconic château of the Bordeaux wines, having dinner with the owner and attending the harvest). They may also express their status through the acquisition of contemporary art (...) or real state and by adopting the latest sustainable and digital technologies for their homes, cars and boats“. (...) „The rich of tomorrow will demonstrate, by their conspicuous choice of luxury brands, not only their taste and wealth but their sense of discernment and altruism“ [126, S. 15, 161]. Ebenso lässt sich erkennen, dass der Luxuskonsum in Asien und in den anderen Schwellenländern noch deutlich stärker von den extrinsischen Motiven geprägt ist [18]. Kapferer (2015) weist darauf hin, dass in diesen Ländern, vor allem in den großen Städten, ein soziales Umfeld entsteht, in dem die Menschen auch in Zukunft gefordert sind, ihre Identität zu bilden und sie entsprechend zu kommunizieren [126, S. 66].

2.2 Der Kauf von Luxusmarken als High-Involvement-Entscheidung

Beim Kauf von Luxusmarken kann man grundsätzlich von „High-Involvement-Käufen“ ausgehen [80, S. 20ff.; 166, S. 110; 106, S. 23; 233, S. 48; 57, S. 125].

- **Definition:** Das Involvement stellt einen zentralen Bestimmungsfaktor des Konsumentenverhaltens dar und ist insbesondere bei der Gestaltung von Kommunikationsmaßnahmen zu berücksichtigen [85, S. 114ff., 145, S. 133ff.]. Man versteht darunter die „Ich-Beteiligung“ bzw. das Engagement eines Konsumenten, sich für bestimmte Sachverhalte zu interessieren oder sich mit einem Gegenstand auseinanderzusetzen [166, S. 109; 85, S. 114; 147, S. 386; 151]. In Abhängigkeit von der Intensität des Involvements lassen sich Kaufentscheidungsprozesse in High- und Low-Involvement-Käufe einteilen.

Von diesem Grad der Aktiviertheit hängt die gedankliche Auseinandersetzung mit einer Luxusmarke und deren Werbung ab. Es liegt auf der Hand, dass der Kauf einer einfachen Quartzuhr ein anderes Involvement hervorruft als der Kauf einer Breguet, Rolex oder Patek Philippe Uhr. Die Kaufsituation ist dadurch charakterisiert, dass die Marken für die Konsumenten wichtig sind und, wie oben beschrieben worden ist, in enger Verbindung mit ihrer individuellen Persönlichkeit und Selbsteinschätzung stehen. Der Konsument ist bereit, dafür ein gewisses Risiko in Kauf zu nehmen, und verwendet deshalb in aufwändigen Entscheidungsprozessen viel Zeit und Energie für die Auswahl von Produkt- und Markenalternativen [166, S. 109]. Zum *Kaufentscheidungsprozess* im Luxussegment gehört eine umfangreiche Vorbereitung des Kaufs, der persönliche Kontakt mit der Luxusmarke, die individuellen Geschenke und Einladungen zu speziellen Events, das multisensorische Erlebnis beim Kauf selbst und ein besonderer Service nach dem Kauf [80]. Das hohe

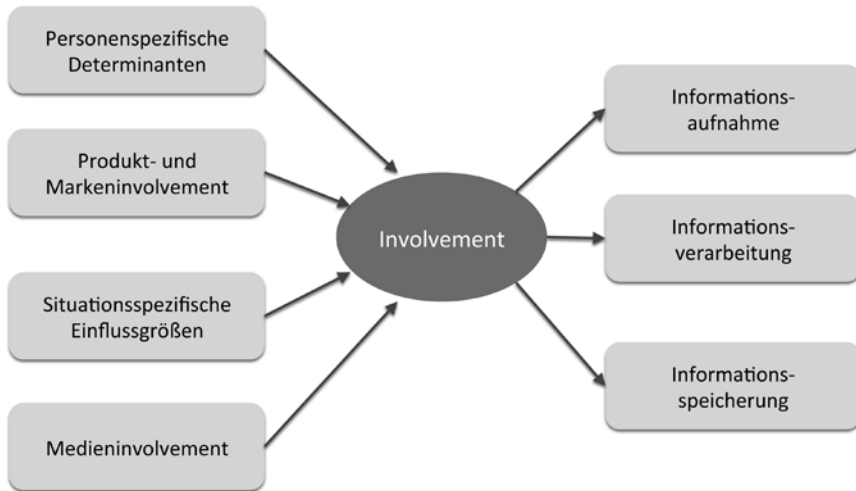


Abb. 2.9 Determinanten des Involvements. (Quellen: [147, S. 413]; sowie [85, S. 116])

Involvement im Kaufentscheidungsprozess von Luxusmarken ist mit starken Emotionen verbunden. Der Konsument möchte sich engagieren, das heißt, sich emotional und kognitiv mit der Entscheidung auseinandersetzen [147, S. 412]. So können emotionale Motive, wie Gefallen, Lust, Begeisterung oder Leidenschaft ebenso zu hohem Involvement führen, wie der Wunsch, den Einsatz hoher finanzieller Mittel vor sich selbst rechtfertigen zu können, d.h. das Kaufrisiko zu minimieren. Das Involvement der Konsumenten ist ein komplexes Konstrukt mit graduellen Ausprägungen [85, S. 116]. Welche Einflussfaktoren grundsätzlich auf das Involvement wirken können, wird in Abb. 2.9 dargestellt.

Personenspezifische Determinanten beziehen sich auf die persönlichen Prädispositionen des Konsumenten, sein Selbstkonzept, das durch seine Werte und Motive geprägt ist [147, S. 413]. Diese Einflussfaktoren wirken, wie im Rahmen der Ausführungen zu den Motiven des Luxuskonsums gezeigt wurde, beim Kauf von Luxusmarken in ganz besonderem Maße. So kann zum Beispiel eine Person, die sich stark über ihr Äußeres definiert, ein hohes Involvement gegenüber Dingen aufweisen, die zur Schönheit beitragen. Dieses hohe persönliche Involvement („Ego-Involvement“) könnte sich dann beispielsweise auf einen besonders schönen und wertvollen Ring einer bestimmten Luxusschmuckmarke beziehen [71]. Das *Produkt- und Markeninvolvement* wird als das Interesse definiert, das Konsumenten einer Produktkategorie bzw. Marken entgegenbringen [85, S. 116f.; 166, S. 110]. So kann ein Konsument beispielsweise ein geringes Produktinvolvement für Uhren haben, sein Involvement für eine Marke wie Rolex jedoch stark sein [85, S. 117]. Umgekehrt ist beispielsweise ein starkes Interesse für Luxusschmuck nicht gleichbedeutend mit einer intensiven Auseinandersetzung mit den entsprechenden Luxusschmuckmarken und deren Werbung. *Situative Einflussgrößen* und die Entwicklung der Persönlichkeit führen dazu, dass das Involvement im Zeitverlauf variiert [147, S. 413; 85, S. 118]. So kann beispielsweise eine bevorstehende Verlobung oder Hochzeit im Hinblick auf den Kauf eines

Schmuckstückes zu einem höheren Involvement führen. Nach diesem anlassbezogenen Kauf flacht das Involvement dann allerdings wieder ab [147, S. 413]. Beim *Medieninvolvement* geht es um die Eignung von bestimmten Werbeträgern aufgrund ihrer Spezifika für eine High- oder Low-Involvement-Kommunikation [147, S. 413; 85, S. 118]. So gilt das Fernsehen als Low-Involvement-Medium, während Printmedien insbesondere Special-Interest-Zeitschriften für die High-Involvement-Kommunikation als deutlich besser geeignet gelten [147, S. 413f.; 85, S. 118]. Das sagt zwar noch nichts über das Interesse an einer Werbeanzeige einer Luxusmarke in der Zeitung oder Zeitschrift aus [145], sorgt aber für eine gewisse „Einstimmung“ des Rezipienten (nicht nur „Briefträgerfunktion“ der Zeitschrift).

Fazit: Das Involvement des Konsumenten beim Kauf einer Luxusmarke stellt ein komplexes Konstrukt dar, auf das die oben genannten Einflussfaktoren je nach Situation mehr oder weniger stark wirken. Wovon wir grundsätzlich ausgehen können, ist, dass es sich bei Luxusmarken um einen High-Involvement-Kauf mit unterschiedlichen Abstufungen handelt. Dieser Sachverhalt bestimmt wesentlich die Auseinandersetzung der Konsumenten mit der Kommunikation zum Zeitpunkt des Kontaktes und damit die Gestaltung der Luxusmarkenkommunikation.

2.3 Das Konzept des identitätsorientierten Luxusmarkenmanagements

In der Unternehmenspraxis kann es in Ermangelung einer klaren Vorstellung von der eigenen Markenidentität – nach *Kapferer* (1992) – grundsätzlich zu folgenden Problemen kommen: 1. Man orientiert sich zu stark an den Markenbildern und der Markenkommunikation der Konkurrenz, 2. Die Marke orientiert sich zu stark an den Erwartungen und Lebensstilen der potentiellen Konsumenten und ist nur noch „Look“, d.h. man vermisst die inhaltliche Konzeption, 3. Die Marke ist zu stark idealisiert, d.h. man hält sich nicht mehr an das Konzept der Marke und entfernt sich zu stark vom Markenkern [123, S. 45]. Was die Idealisierung der Luxusmarke betrifft, so ist bereits im Kontext der Ausführungen zu den Markenerweiterungen (in Richtung Luxus-Lifestylemarke) vor einer zu starken Entfernung vom Markenkern gewarnt worden. Ebenso wurde auf die Gefahr der zu starken Orientierung der Luxusmarke an den Lebensstilen und Erwartungen der Konsumenten hingewiesen. Was die zu intensive Orientierung der Luxusmarke am Wettbewerb betrifft, ist hierzu festzustellen, dass eine Luxusmarke immer versuchen muss, primär über ihre Einzigartigkeit und Exklusivität und nicht über „Me-Too-Strategien“ zu überzeugen [127, S. 66]. Die Grundlage dafür stellt die *Identität der Luxusmarke* dar, die es so zu führen gilt, dass die Marke als *authentisch* wahrgenommen wird und langfristig Vertrauen beim Konsumenten entsteht. Was darunter genau zu verstehen ist, soll nun in Anlehnung an die aktuellen Diskussionen im Kontext des identitätsbasierten Ansatzes zur Markenführung dargestellt werden.

Im Zentrum der konzeptionellen Ausgestaltung des Luxusmarkenmanagements steht die Planung, Steuerung und Kontrolle der Markenidentität. Eine starke Markenidentität stellt die Grundlage für die Gewinnung von Vertrauen und dauerhafte Kundenbeziehungen dar [51, S. 67]. *Burmam und Meffert* (2005a), die in ihrem Ansatz zur identitätsbasierten Markenführung auf die Grundlagen der sozialwissenschaftlichen Identitätsforschung zurückgreifen, machen deutlich, dass, ähnlich wie bei Menschen, Vertrauen nur auf der Basis von Authentizität und Verlässlichkeit entsteht. Vertrauen entwickelt sich nur dann, wenn man sich sicher ist, dass man sich auf jemanden hinsichtlich der Einhaltung bestimmter Zusagen verlassen kann [51, S. 67]. Voraussetzung für ein im Zeitablauf widerspruchsfreies, konsistentes und somit verlässliches Verhalten ist allerdings, dass die Person auch ein klares Bild von den eigenen Normen hat. Oder anders ausgedrückt, ein Mensch muss eine Identität besitzen, um von anderen als verlässlich, vertrauenswürdig und authentisch wahrgenommen zu werden. Einem Menschen ohne Identität kann man schwer vertrauen. Die Identität des Menschen entsteht als das Ergebnis eines wechselseitigen Prozesses menschlicher Interaktion und Reflektion. Auf diesen Ansatz greift die identitätsbasierte Markenführung zurück und stellt die Wechselseitigkeit zwischen der Identität einer Marke und des Markenimages in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen [51, S. 42f.].

Diese Überlegungen lassen sich ebenso auf die Führung einer Luxusmarke übertragen. So wie die Identität einer Person über viele Jahre hinweg entsteht, entwickelt sich auch die Identität einer Luxusmarke über einen längeren Zeitraum und setzt sich aus einer Vielzahl von Komponenten und Ressourcen zusammen, die der Marke ihre Einzigartigkeit verleihen und die es zu steuern gilt [141, S. 9]. Konsumenten erhalten heute über viele Kanäle Informationen über die Marke, und deshalb können Vertrauen und Kundenbeziehungen nur dann aufgebaut werden, wenn die in diesem Sektor so wichtigen Geschichten zur Marke auch einen erkennbaren Bezug zur Markenidentität vorweisen können [179, S. 23]. Im Mittelpunkt dieser Überlegungen stehen die Wahrnehmungen und Einschätzungen der Konsumenten [51; 55; 204]. Aus der Sicht des identitätsbasierten Markenmanagements kann eine Luxusmarke als *authentisch* bezeichnet werden, wenn sie die Merkmale „Kontinuität“, „Konsistenz“ und „Individualität“ erfüllt [55, S. 85–91]. In Abb. 2.10 werden diese Kriterien definiert und Anknüpfungspunkte für eine praktische Umsetzung aufgezeigt.

Ein Blick in den Geschäftsbericht von *Kering* (2015) zu ihrer Luxus-Lifestyle-Marke Bottega Veneta zeigt beispielhaft die hohe strategische Relevanz dieser Faktoren: „Bottega Veneta’s strategy, implemented under the creative direction of Tomas Maier and the business leadership of Marco Bizzarri, aims to position Bottega Veneta as a highend and exclusive luxury Lifestyle brand, for which consistency and continuity are the key elements to maintaining differentiation in the industry“ [130].

Die französischen Luxusmarkenforscher Kapferer und Bastien (2012) und die deutsche Luxusmarkenforscherin König (2014) verweisen in diesem Zusammenhang auf die Luxusmarke *Chanel*, die ihrer Ansicht nach ein sehr gutes Beispiel für eine authentische Luxusmarke darstellt [127; 140, S. 22]. Sie begründen dies damit, dass sich auch heute noch sämtliche markenpolitische Entscheidungen an der Gründerin Coco Chanel orientieren und

Determinanten der Authentizität	Bedeutung	Umsetzung
Kontinuität	Beibehaltung der essenziellen Markenattribute im Zeitverlauf	<ul style="list-style-type: none"> • Markenkernkompetenz • Markenwerte • Markenherkunft (Produktionsstätte, Gründer, Herkunftsland)
Konsistenz	Konsistentes Markenverhalten an allen Kundenkontaktpunkten und Vermeidung von Widersprüchen	<ul style="list-style-type: none"> • Höchste Qualitätsansprüche über alle Produktkategorien und ähnliches Preisniveau • International integrierte Markenauftritte • Integration von Offline- & Online-Markenkommunikation
Individualität	Einzigartigkeit und Unverwechselbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Individualisierung der Produkte • Herausragende Markenerlebnisse • Besondere Serviceleistungen

Abb. 2.10 Bestimmungsfaktoren der Authentizität der Luxusmarke. (Quelle: in Anlehnung an [55, S. 35–38, 85–91] und [204, S. 56–61])

somit, auch viele Jahre nach ihrem Tod, immer noch der rote Faden in der Markenführung zu erkennen ist. Eine wichtige Voraussetzung dafür war die tiefgehende Auseinandersetzung von Karl Lagerfeld mit der Identität der Marke: „Coco Chanel (or rather Gabrielle Chasnel) was born in 1883, and the perfume No. 5 was born in 1921. (...) Gabrielle Chasnel died in 1971 but Coco Chanel is still living. (...) the Chanel brand never died“ [127, S. 144f.]. „Chanel is seen as modern since Karl Lagerfeld was hired to drive the creation of the brand“ [127, S. 37]. „It is significant that Gian Franco Ferré and, later Karl Lagerfeld, when they comment on their Chanel collections, take a step back and seem, according to their statements, only to rediscover what Coco Chanel would have done in 1920 or 1930. Moreover, when Karl Lagerfeld accepted the artistic directorship of the Chanel brand, he spend a long time immersing himself in the house’s archive with his famous sketchbook, in order properly to understand the semiotic grammar of Chanel, so as to speak its language“ [127, S. 96].

Einerseits gilt es für die Luxusmarke Schritt zu halten mit den hohen und sich ständig verändernden Ansprüchen der Konsumenten, und andererseits muss die Marke sich treu bleiben. Gäbe es beispielsweise einen tiefergehenden Einstellungswandel zu weniger demonstrativem Konsum, müssten Luxusgüterunternehmen wie z.B. Louis Vuitton, Prada oder Gucci diesen Entwicklungen in ihrer Produktgestaltung und der Verwendung des Logos Rechnung tragen. Die aktuelle Zunahme der sogenannten „No-Logo-Angebote“ kann als ein Zeichen in diese Richtung betrachtet werden (Kap. 4 sowie Kap. 26). Ande-

rerseits ist vor einer zu starken Orientierung an umweltbezogenen Anforderungen, d.h. an Merkmalen, die sich nicht in der Markenidentität widerspiegeln und die Authentizität und damit die Glaubwürdigkeit einer Luxusmarke gefährden können, zu warnen. Der Markenforscher Schallehn (2012) weist darauf hin, dass Konsumenten eine Luxusmarke nur dann nutzen, wenn sie den Eindruck haben, dass diese auch wirklich die Identität besitzt, die sie über ihre Positionierung für sich in Anspruch nimmt [204, S. 61]. Nur durch ein kontinuierliches Markenmanagement kann die, für starke Luxusmarken kennzeichnende, mythische Aufladung und hohe Begehrlichkeit erreicht werden.

Den Kern des identitätsorientierten Markenmanagements bildet die Gegenüberstellung der Outside-In-Perspektive und der Inside-Out-Perspektive. Die klassische Outside-In-Perspektive wird um eine Innenperspektive ergänzt, die das Selbstbild der Marke aus der Sicht der internen Zielgruppe innerhalb des jeweiligen Unternehmens darstellt [55]. Das *Selbstbild* wird als Markenidentität bezeichnet. Hierbei handelt es sich um ein „Führungskonzept“, dessen Inhalt, Idee und Eigendarstellung konzipiert werden muss. Kapferer (1992) spricht vom „Aussagekonzept“ [123, S. 39ff.]. Das *Fremdbild* hingegen formt sich bei den externen Zielgruppen erst später und schlägt sich im Image der Luxusmarke nieder. Hier haben wir es mit einem „Wirkungskonzept“ zu tun, d.h. Imagestudien können uns beispielsweise zeigen, wie die Luxusmarke von den Konsumenten wahrgenommen und akzeptiert wird [166, S. 359f.]. Kapferer (1992) spricht deshalb vom „Akzeptanzkonzept“ [123, S. 44f.]. Beim *Markenimage*, das die Sicht der externen Zielgruppen auf die Marke darstellt, handelt es sich um ein mehrdimensionales Einstellungskonstrukt, das auf der Wahrnehmung, Dekodierung und Beurteilung aller von der Marke ausgesendeten Signale basiert [146, S. 168ff.]. Burmann/Blinda/Nitschke (2003) definieren das Markenimage als „(...) ein in der Psyche relevanter externer Zielgruppen fest verankertes, verdichtetes, wertendes Vorstellungsbild von einer Marke“ [48, S. 53]. Grundvoraussetzung dafür, dass mit einer Marke spezifische Assoziationen und Bilder verknüpft werden können, ist die Bekanntheit der Marke, die bei der Luxusmarke, wie bereits erwähnt, deutlich höher sein muss als der Anteil der tatsächlichen Käufer. Die Identität der Marke bildet und verändert sich mit den Beziehungen zu ihren Nachfragern in einem permanenten Austauschprozess, und es ist davon auszugehen, dass eine stabile Markenidentität erst dann entsteht, wenn über einen längeren Zeitraum zu einem größeren Kreis von Kunden eine Beziehung aufgebaut werden konnte [55, S. 37]. Die grundlegenden Zusammenhänge zwischen Luxusmarke, Luxusmarkenidentität und Luxusmarkenimage werden in Abb. 2.11 schematisch verdeutlicht. Als Symbol für die Luxusmarke wurde das eigens abstrahierte Schlüsselbild der Fürstin von Monaco „Grace Kelly“ und die Kelly Bag von Hermès gewählt. Diese Bildkomposition soll exemplarisch für die Luxusmarke als ein Bündel von funktionalen und vor allem symbolischen Nutzenerwartungen der Konsumenten stehen.

Fazit: Die besondere Stärke von Luxusmarken liegt in ihren einzigartigen Markenidentitäten begründet. Diese gilt es zu pflegen und im Zeitverlauf authentisch weiter zu entwickeln. Darin liegt die Kernaufgabe des Luxusmarkenmanagements. Nach dem identitätsorientierten Ansatz zur Markenführung stellt der Austauschprozess zwischen den Per-

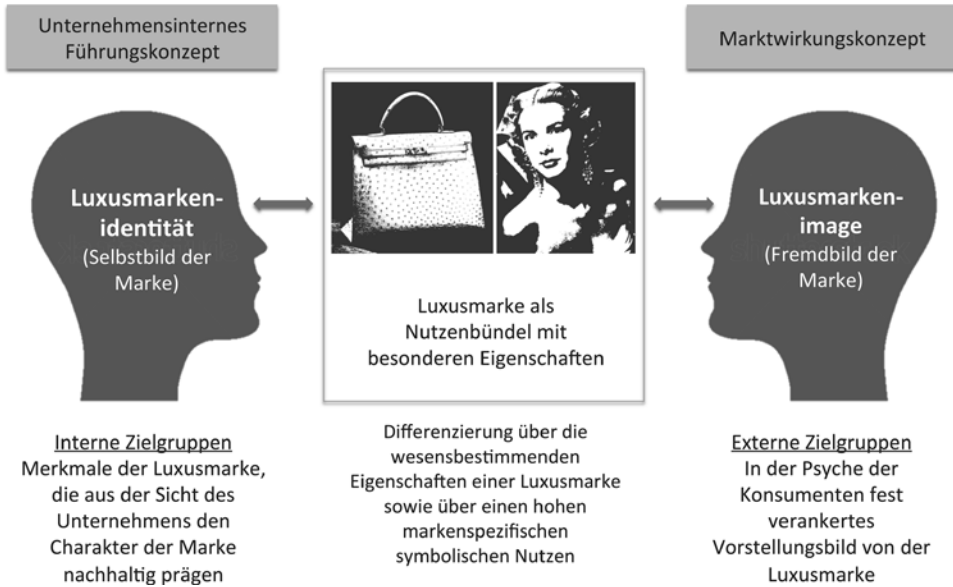


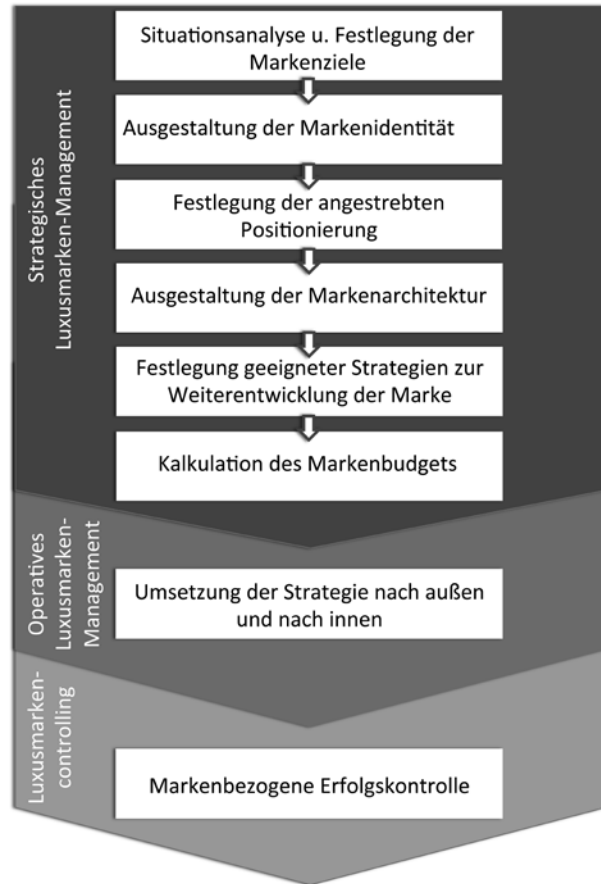
Abb. 2.11 Beziehung zwischen Luxusmarke, Luxusmarkenidentität und Luxusmarkenimage. (Quelle: in enger Anlehnung an [5, S. 53; sowie 14, S. 10])

spektiven Markenidentität und Markenimage hierfür die konzeptionelle Grundlage dar. Es ist eine Kongruenz zwischen den Perspektiven anzustreben. Die Luxusmarke muss dafür sorgen, dass ihre Identitätsmerkmale und Markennutzenversprechen auch entsprechend beim Konsumenten ankommen und Widersprüche vermieden werden. Dafür ist es notwendig, dass die essenziellen Markenattribute kontinuierlich erhalten und gepflegt werden und dass die Marke an allen *Kundenkontaktpunkten* in ähnlicher Form erlebbar ist. Dieser Kontinuitätserhalt ist beispielsweise dann besonders relevant, wenn die Luxusmarke eine Veränderung in ihrer Markenpositionierung vorgenommen hat, z.B. moderner und jünger geworden ist, und die Zielgruppe noch die alte Positionierung im Kopf hat bzw. die neue Positionierung erst noch lernen muss. Eigens ermittelte Positionierungsstudien können hierfür wichtige Erkenntnisse liefern.

2.4 Strategisches Luxusmarkenmanagement

Im Zentrum des strategischen Luxusmarkenmanagements stehen der Aufbau und die erfolgreiche Weiterentwicklung der Markenidentität. Dem Unternehmen muss es gelingen, seine Markenidentität so zu entwickeln und aufzuladen, dass damit ein möglichst hohes Maß an Faszination und Emotionalität verbunden ist [127; 139]. Für Luxusmarken ist es von fundamentaler Bedeutung, in ihrer Produktkategorie eine herausragende Position einzunehmen und dem Kunden ein außergewöhnliches Erlebnis mit der Marke zu verschaffen.

Abb. 2.12 Entscheidungsfelder des Luxusmarkenmanagements. (Quelle: in enger Anlehnung an [55, S. 92])



Dementsprechend sind alle Markenaktivitäten auf diese Positionierung auszurichten und konstant auf diesem hohen Niveau zu halten. Beim Management von Luxusmarken geht es nicht um eine kurzfristige Gewinnmaximierung, sondern um die langfristige und nachhaltige Weiterentwicklung einer meist schon sehr lange existierenden und im Gedächtnis der Konsumenten fest verankerten Marke. Folgt man dem Markenexperten *Deichsel* (2008), der die Markensysteme von erfolgreichen Luxusmarken analysiert hat, kommt man zu dem Ergebnis, dass es sich dabei um besonders diszipliniert geführte Marken handelt und man hier vom *Best Practice der Markenführung* sprechen kann [72]. Der in Abb. 2.12 dargestellte Prozess des identitätsorientierten Markenmanagements von Burmann/Halaszovich/Hemmann (2012) soll als konzeptionelles Grundgerüst für die folgenden Überlegungen zur Ausgestaltung der verschiedenen strategischen und operativen Entscheidungsfelder des Luxusmarkenmanagements dienen [55].

2.4.1 Situationsanalyse und Luxusmarkenziele

Die Analyse der Ausgangssituation der eigenen Marke stellt die Basis für die nachgelagerten Entscheidungen im Prozess des identitätsorientierten Luxusmarkenmanagements dar [55, S. 97]. Anhand der Situationsanalyse ist die Ableitung der Luxusmarkenziele möglich [55, S. 97]. Nach Burmann/Halaszovich/Hemmann (2012) sollten Markenziele präzise formuliert werden, d.h. Inhalt, Ausmaß, Zeit- und Segmentbezug sind für einen Zeitraum von ca. 1 bis 5 Jahren festzulegen, und es ist zwischen den psychografischen und den ökonomischen Zielkategorien zu differenzieren [55, S. 97]. Bei den ökonomischen Markenzielen handelt es sich um wesentliche Ergebnisgrößen wie z.B. den Markenwert. Psychographische Zielgrößen sind beispielsweise die Markenbekanntheit, die Markenloyalität, die Zufriedenheit, die Markensympathie oder die Weiterempfehlungsrate [55, S. 97]. Das oberste Luxusmarkenziel ist die langfristige Steigerung des Markenwerts. Der Stärke der Marke kommt, wie oben schon erwähnt, für den ökonomischen Erfolg der Luxusgüterunternehmen eine besonders wichtige Rolle zu. Der US-amerikanische Markenforscher Keller (2013) schreibt hierzu: „Luxury brands are perhaps one of the purest examples of branding, because the brand and its image are often key competitive advantages“ [129, S. 114].

2.4.2 Luxusmarkenidentität

Die Luxusmarkenidentität bringt die individuellen wesensprägenden Eigenschaften einer Luxusmarke zum Ausdruck, für die die Marke nach außen und nach innen stehen soll. Nach Burmann/Halaszovich/Hemmann (2012) lässt sich diese anhand der in Abb. 2.13 dargestellten sechs konstitutiven Komponenten beschreiben [55, S. 42ff.]. Diese Markenkomponenten müssen, aufgrund der holistischen Wahrnehmung von Marken durch die Konsumenten, ein konsistentes Ganzes ergeben, das den Kern der Luxusmarke eindeutig erkennbar werden lässt.

Die **Markenherkunft** stellt die Grundlage der Markenidentität dar. Ihre besondere Bedeutung für die Markenführung resultiert daraus, dass interne und externe Zielgruppen



Abb. 2.13 Komponenten der Luxusmarkenidentität. (Quelle: in Anlehnung an [55])

die Marke zunächst im Kontext ihres Ursprungs wahrnehmen und beurteilen [166, S. 362]. Es handelt sich hier um eine langfristig gestaltbare Identitätskomponente, die, im Idealfall der Marke ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit verleiht [55, S. 45]. Für Luxusmarken, die meist sehr eng mit ihrer Historie verknüpft sind, stellt die Markenherkunft einen zentralen Identitätsanker dar. Ein Blick auf die Gründungsdaten bedeutender Luxusmarken zeigt, dass eine starke Luxusmarke meist mit einer langen Unternehmensgeschichte verbunden und in besonderem Maße durch ihre Tradition geprägt ist (Hermès: 1837; Louis Vuitton: 1854; Rolex: 1908; Chanel: 1912; Rolls-Royce: 1904; Patek Philippe: 1839) [197, S. 74]. Die beiden italienischen Luxusmarkenforscher Catalani und Capello (2010), stellen fest, dass es schwer ist, eine Marke im *Schmucksektor* zu finden, die über eine spezifische Identität verfügt und nicht gleichzeitig mindestens hundert Jahre alt ist [58] (Cartier: 1847, Tiffany: 1837, Wellendorff: 1893, Chopard: 1860, Bulgari: 1884).

Einen wesentlichen Teil der Markenherkunft repräsentiert der *Gründer der Luxusmarke*, der oft Namensgeber und Schlüsselressource zugleich ist. Oft resultiert die Identität der Luxusmarke aus dem Handwerk und Gewerbe, das der Unternehmensgründer ursprünglich ausgeübt hat [31, S. 648] (Kap. 23). Die Marke Hermès steht für den Sattler, Louis Vuitton für den Koffermacher, Cartier ist Juwelier, Dunhill steht für den Pfeifenmacher und Tabakspezialisten, S.T. Dupont für den Goldschmied und Cerruti für den Tuchmacher [133, S. 148]. Firmengründer wie *Saint Laurent*, *Coco Chanel*, *Louis Vuitton*, *Jil Sander* oder *Giorgio Armani* oder solche Persönlichkeiten wie *Miuccia Prada* (die die Enkelin des Gründers Mario Prada ist und die Firma im Jahr 1978 von ihrer Mutter übernommen hat) stellen ein zentrales Element der jeweiligen Markenidentität dar, und mit ihrer Designkompetenz, Kreativität und Stilbildung sind sie von fundamentaler Bedeutung für die Entwicklung der Luxusmarke [149, S. 476]. Die beiden englischen Markenforscher Moore und Doyle (2010), erklären diesen Einfluss am Beispiel von Prada: „Miuccia drew from her academic background (she has an PhD in Political Science) to claim an almost philosophical tone for the brand (...) Miuccia Prada’s utilitarianism, combined with an ethos of sophistication, technical competence and controlled extravagance provided Prada with a differential in the crowded luxury goods sector“ [173, S. 920].

Die Markenherkunft bildet die Gesamtheit sämtlicher geographischer, kultureller und institutioneller Einflüsse ab, die bestimmen, von wo, wem oder was eine Marke entstammt [36, S. 39]. Gemeint ist hier vor allem das *Herkunftsland* („made-in“) und dessen Relevanz für die Markenbeurteilung und somit für die Kaufentscheidung. Dieser „*Country-of-Origin-Effekt*“ konnte im Rahmen von zahlreichen Studien nachgewiesen werden [232; 54]. Im Luxusgütersektor weist dieser Effekt eine besondere Bedeutung auf [103; 6]. Für Luxusgüterunternehmen wie Louis Vuitton, Hermès, Chanel, Rolls-Royce, Patek Philippe oder Wellendorff stellen ihre hohe Qualität und ihr Herkunftsland zentrale Bestandteile ihrer Markenidentität und ihrer Einzigartigkeit dar [126]. Laut einer internationalen Studie aus dem Jahr 2008 konnten über 75 Prozent der befragten Probanden die Luxusmarke ihrem Herkunftsland zuordnen. Bei sieben der 15 abgefragten Marken waren es sogar über 90 Prozent [6]. Die detaillierten Ergebnisse sind in Abb. 2.14 dargestellt.

Rang	Luxusmarke	Historisches Herkunftsland	Prozent der richtigen Assoziationen
1	Cartier	France	98,1%
2	Chanel	France	98,1%
3	Dolce & Gabbana	Italy	96,2%
4	Armani	Italy	94,3%
5	Gucci	Italy	94,3%
6	Versace	Italy	94,3%
7	Yves Saint Laurent	France	90,6%
8	Dior	France	88,7%
9	Valentino	Italy	88,7%
10	Louis Vuitton	France	86,8%
11	Prada	Italy	84,9%
12	Bulgari	Italy	83,0%
13	Hermès	France	81,1%
14	Salvatore Ferragamo	Italy	75,5%
15	Burberry	UK	60,4%

Abb. 2.14 Assoziationen zum Herkunftsland internationaler Luxusmarken. (Quelle: [6, S. 334])

Der deutsche Luxusmarkenforscher Klaus Heine (2012) kommt in seinem Ländervergleich der Luxusmarken zu dem Ergebnis, dass typische Eigenschaften deutscher Luxusmarken „Authentizität“, „Nachhaltigkeit“, „Innovationskraft“ und „Understatement“ sind [111, S. 1610]. Französische Luxusmarken sind demnach sehr stark in ihrer Tradition verankert und beherrschen die Luxussymbolik oft meisterhaft, vor allem was Prestige, Eleganz und Opulenz angeht. Britische Luxusmarken sind ebenfalls häufig an der Tradition orientiert, und italienische Luxusmarken zeichnen sich insbesondere durch ihre Exzentrik aus [111].

Die **Markenvision** gibt die langfristige Entwicklungsrichtung einer Marke vor, sie ist das zukunftsorientierte Selbstbild der Marke. Hierfür werden langfristige Entwicklungsschritte über fünf bis zehn Jahre definiert, die vor allem für die Mitarbeiter als Identifikations- und Motivationsgrundlage dienen [55, S. 49; 123, S. 110f.; 87, S. 83f.]. Durch die Formulierung von konkreten Markenzielen wird die Markenvision, die durch einen geringeren Konkretisierungsgrad charakterisiert ist, greifbarer und auf einen kürzeren Zeitraum (1–5 Jahre) fixiert [166, S. 362f.].

Beispiele

Markenvisionen:

- Louis Vuitton: “To still be number one luxury brand in ten years” [11].
- Rolls-Royce: die begehrteste Luxusmarke der Welt (Rolls-Royce Motor Cars) (Kap. 14)
- Hermès: den bestehenden Werten, der Geschichte und der Handwerkskunst treu zu bleiben [140, S. 26]
- Burberry: “Reinforcing our heritage, the Britishness, by emphasizing and growing our core luxury products” [5, S. 41]

Grundsätzlich kritisch zu bewerten ist die Vorgabe unrealistischer oder dem Kern der Markenidentität zuwiderlaufender Visionen durch das Top-Management der Luxusmarke. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn es – aufgrund überzogener Umsatzvorgaben – in Richtung Volumengeschäft gehen sollte, anstatt weiter das Prinzip der Exklusivität zu verfolgen. Oder wenn die Markenerweiterungen ein gesundes Maß überschreiten, wie das beispielsweise bei Pierre Cardin der Fall war, und eine Beschädigung des Markenkerns droht [196]. Im umgekehrten Sinne können aber auch neue Ideen und Konzepte wie z.B. die von Marc Jacobs bei Louis Vuitton zu einer erfolgreichen Modernisierung einer Luxusmarke beitragen [187].

Markenkompetenz Neben der Markenherkunft basiert die Markenidentität insbesondere auf den Fähigkeiten der markenverantwortlichen Organisation, einen dauerhaften und dem Wettbewerb überlegenen Kundennutzen zu erzeugen [55, S. 50ff.]. Die Grundlagen hierfür stellen die Kernkompetenzen der Luxusmarke dar. Hierzu gehören – nach Lasslop (2005) – hohe handwerkliche Fähigkeiten, innovatives Produktdesign oder trendsetzende Haute Couture [149]. Die Kernkompetenz von Louis Vuitton ist es, Koffer und Taschen aus robustem, lang haltbarem, regenabweisendem Leder herzustellen [187; 139, S. 40]. Die Kernkompetenz von Rolex ist es, hochwertige Uhren zu fertigen, die von Rolls-Royce ist es, Luxusautomobile zu produzieren und die von Dunhill, Luxusfeuerzeuge herzustellen [133], S. 149]. Die Kernkompetenz eines Luxusgüterunternehmens ist traditionell auf den Bereich eines bestimmten Handwerks begrenzt. Mit der Erweiterung einer Luxusmarke – z.B. um eine neue Produktlinie – kann auch das Kompetenzfeld des Unternehmens ausgebaut werden. So hat zum Beispiel die LVMH Group mit der Akquisition von Bulgari im Jahr 2011 ihre bis dato vergleichsweise schwach ausgeprägte Uhren- und Schmuckkompetenz deutlich erweitern und damit insgesamt ihre Markenkompetenz stärken können [126, S. 185ff.]. Zu den Markenkompetenzen sind aber nicht nur die produkt- und produktionsorientierten Fähigkeiten der Organisation zu rechnen, sondern es zählt ebenso als ein wichtiges Kompetenzfeld die Art und Weise dazu, wie das Unternehmen die einzelne Luxusmarke oder das gesamte Luxusmarkenportfolio im Sinne eines nachhaltigen Wachstums führt.

Die **Werte einer Marke** stehen für die essenziellen und dauerhaften Grundsätze der hinter der Marke stehenden Führungskräfte und Mitarbeiter [87, S. 84]. Sie bringen wich-

tige Komponenten der Markenidentität zum Ausdruck und verdeutlichen, woran das Unternehmen und die Marke „glaubt“. Es wird grundsätzlich eine begrenzte Anzahl solcher Grundsätze empfohlen [55, S. 52; 87, S. 84]. Die von den verschiedenen Luxusgüterunternehmen definierten Unternehmensgrundsätze und Markenwerte ähneln sich sehr stark und beziehen sich meist auf die Zuverlässigkeit, die Einhaltung höchster Qualitätsstandards, die Pflege der Handwerkskunst, den umweltschonenden Umgang mit Ressourcen, die soziale Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern, die Umsetzung des kreativen Gestaltungsprozesses und die Notwendigkeit zur kontinuierlichen Innovation. Handelt es sich um ein unabhängiges Familienunternehmen, so kann auch diese Unabhängigkeit eine wichtige Grundlage für die Ausgestaltung der eben genannten Markenwerte darstellen, ebenso wie die Einbettung in einen Luxusgüterkonzern auch eine Anpassung der jeweiligen Markenidentität an den Konzern bedeuten kann.

Beispiel

Hermès: „International in scope, Hermès is characterised by superlative manufacturing inspired by the values of traditional craftsmanship and remains a family firm with a unique creative spirit“ [113, S. 15]. Hermès sieht sich vor allem als ein Unternehmen, das schöne und handwerklich solide Produkte herstellt. Dem Kunden sollen dauerhafte Werte und keine Luxusprodukte mit einem großen Logo für den demonstrativen Konsum geboten werden. Im Fokus des wertorientierten Denkens und Handelns stehen Qualität, Ästhetik, Langlebigkeit und Diskretion [127, S. 120]. „Es ist unsere Liebe zum Produkt, die seit der Gründung unseres Hauses den Kern unserer Werte ausmacht“ [140, S. 26].

Beispiel

Prada: „Prada’s history is rooted in the early part of the Twentieth Century, when Mario Prada, Miuccia Prada’s grandfather, opened in 1913 a shop of luxury goods in Galleria Vittorio Emanuele II, a landmark in Milanese architecture in the heart of the city. (...) Mario Prada was not only an attentive and refined interpreter of the spirit of his time but also an explorer, a pioneer and a visionary. The search for rare and valuable materials and for sophisticated manufacturing techniques, together with his lively, insatiable curiosity and an innate, constant quest for innovation, were the starting points for his creations, made exclusively in workshops that guaranteed excellence. These were the values that Mario Prada wanted to pass on and which the following generations have been able to preserve and develop“ [191, S. 3].

Die **Markenpersönlichkeit** drückt sich in ihrem verbalen und non-verbalen Kommunikationsstil aus. Der markenspezifische Kommunikationsstil wird durch die „typischen Repräsentanten“ der Marke (Mitarbeiter und Führungskräfte) und durch die Herkunft der Marke geprägt [3, S. 348; 48, S. 23]. Die theoretischen Grundlagen zur Markenpersönlichkeit liefert die Forschung zur Persönlichkeitspsychologie. Das Ziel dieser ganzheitlichen Messung der Persönlichkeit eines Menschen ist es, über die Reduktion der verschiedenen Facetten unterschiedlicher Persönlichkeiten zu wenigen, allgemeingültigen und trenn-

scharfen Hauptkategorien zu gelangen [115, S. 365ff.; sowie 55, S. 54]. Diese ursprünglich nur auf Menschen bezogene Theorie kann auch auf Marken bzw. Markenpersönlichkeiten übertragen werden. „How do we describe the brand personality? Through the same character traits as a person. Thus Yves Saint Laurent gave his brand his impertinent, provocative, seductive and inaccessible character“ [127, S. 149]. Azoulay und Kapferer (2003) definieren die Markenpersönlichkeit als „the set of human personality traits that are both applicable and relevant for brands“ [15, S. 151]. Jennifer Aaker (1997) entwickelte ein Messinstrument für die Markenpersönlichkeit. Dabei identifiziert sie fünf Dimensionen der Markenpersönlichkeit: „Aufrichtigkeit“, „Erregung/Spannung“, „Kompetenz“, „Kultiviertheit“ und „Robustheit“ [3]. Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse ermittelte Heine (2012) im Rahmen einer empirischen Studie fünf Dimensionen anhand derer Konsumenten die Markenpersönlichkeit von Luxusmarken wahrnehmen: „Modernität“ (zeitliche Perspektive einer Marke), „Prestige“ (Level sozialer Abgrenzung), „Sinnlichkeit“ (Level femininer/maskuliner Eigenschaften), „Understatement“ (Level der Relevanz von Symbolen des Wohlstands) und „Exzentrik“ (Level der Einhaltung sozialer Normen und Erwartungen) [111, S. 1609f.] (Kap. 10). Bei der Gestaltung der Luxusmarkenidentität muss die angestrebte Persönlichkeit der Luxusmarke definiert werden, die beschreibt, welche Eigenschaften die Zielgruppen mit der Luxusmarke verbinden sollen [55, S. 54]. Raschke (2013) stellt beispielsweise fest, dass die Markenpersönlichkeit von *Tiffany* durch einen starken thematischen Bezug zur Liebe und Romantik geprägt ist, der in der Kommunikation immer wieder aufgegriffen wird [194]. Meist werden Schmuckringe gezeigt, und mit Botschaften wie „*There is only one true love*“ wird die Marke inszeniert. In den Anzeigen aus dem Jahr 2013 werden ein Liebespaar sowie der zum Anlass passende bekannte Verlobungsring „Tiffany Setting“ gezeigt. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass die Persönlichkeit der Luxusmarke, nach den Dimensionen von Aaker, vor allem durch die Kategorie „Kultiviertheit“ beschrieben werden kann, die wiederum für die Eigenschaften glamourös, anspruchsvoll, liebenswert und romantisch steht.

Die **Markenleistungen** bauen auf der Markenkompetenz auf und legen die grundsätzliche Form und Ausgestaltung von Produkten und Dienstleistungen fest, die eine Marke anbieten möchte. In diesem Zusammenhang ist die Frage zu klären, welcher funktionale und symbolische Markennutzen dem Nachfrager angeboten werden soll. Die Markenleistungen von Luxusmarken sind immer durch die oben dargestellten hohen Ansprüche an die Marke geprägt. Sie basieren auf allen übrigen Komponenten der Markenidentität und sind in Übereinstimmung mit diesen zu entwickeln, um die Authentizität der Luxusmarke zu gewährleisten [166, S. 363]. Nehmen wir noch einmal das Beispiel *Tiffany*. Die Herstellung von Luxusschmuck in höchster Qualität und in einem außergewöhnlichen Design sowie die Diamantverarbeitung gehören zu den Kernkompetenzen der Marke. Die Markenleistungen, wie die von Tiffany angebotenen Verlobungs- und Hochzeitsringe oder die Sterlingsilber-Designs, bauen darauf auf [194].

Neben dem oben aufgezeigten Ansatz von Burmann und Meffert (2005a/b) [51; 52] zur Erfassung der Markenidentität erweist sich der Rückgriff auf den Identitätsansatz von *David Aaker* als hilfreich. Nach diesem Modell setzt sich die Markenidentität aus einer



Abb. 2.15 Die Markenidentitätskreise von Aaker und deren Dimensionen. (Quelle: [2, S. 44; sowie 87, S. 98])

Kernidentität und einer erweiterten Markenidentität zusammen [1, S. 86]. Die Kernidentität umfasst die wichtigsten Markeneigenschaften, solche, die die Marke einzigartig und wertvoll machen und die über einen längeren Zeitraum Gültigkeit haben [1, S. 87]. Die erweiterte Identität hingegen ist im Zeitablauf variabler [2, S. 86]. Sie ergänzt das Bild um all die Markeneigenschaften, für die die Marke sonst noch steht [1, S. 88]. Die Anzahl der Markeneigenschaften richtet sich nach dem Komplexitätsgrad der Markenidentität. Nach Aaker (1996) sollte die Kernidentität bis zu vier Markeneigenschaften umfassen [1, S. 45]. Durch die Formulierung einer so genannten „*Markenessenz*“ in Form eines griffigen Satzes kann die Kernidentität noch stärker auf den Punkt gebracht werden. Die Markenessenz darf jedoch nicht mit Kampagnenclaims verwechselt werden [2, S. 45; sowie 87, S. 96f.]. Aus diesen Überlegungen ergeben sich die in Abb. 2.15 dargestellten drei Identitätskreise, deren Inhalte sich aus der Betrachtung der Marke aus den Perspektiven „Produkt“, „Organisation“, „Person“ und „Symbol“ definieren lassen.

Beispiel

Zur Markenidentität von Tiffany nach Raschke (2013) und Degenhardt (2013) [194; 71]: *Die Marke als Produkt*: breites Schmucksortiment (Anhänger, Broschen, Ringe, Halsketten, Charms, Silberschmuck, Herrenschmuck) mit großen Preisspannen (von ca. 200 EUR bis zu über 1 Mio EUR). Es existieren markenprägende Schmuckkollektionen (Tiffany 1837, Tiffany Keys, Tiffany Locks). Der Verlobungsring „*Tiffany Setting*“ stellt ein ikonisches Produkt der Marke dar. Nach eigenen Aussagen arbeitet Tiffany & Co. nach Qualitätsstandards, die weit über die üblichen 4C (Cut, Colour, Clarity, Carat Weight) hinausgehen; man sieht sich als Vorreiter im Design von hochwertigem Schmuck. Bei der Betrachtung der *Marke als Organisation* ist festzustellen, dass wir es

mit einem global agierenden traditionsreichen Luxusgüterunternehmen zu tun haben, das 1837 in New York von Charles Lewis Tiffany (der als „König der Diamanten“ bezeichnet wird) gegründet worden ist. Das Unternehmen ist eng mit der amerikanischen Geschichte und dem Glamour verbunden, schon früh schmückten sich die Frauen aus den vornehmsten Familien sowie Stars in Hollywood mit den zeitlosen Designs dieser Marke. Im Jahr 1961 erschien der Film „*Frühstück bei Tiffany*“ und verhalf dem Unternehmen zu noch mehr Bekanntheit und Ruhm. Die Hauptdarstellerin Audrey Hepburn, die den New Yorker Stil von Tiffany verkörperte, prägt noch heute das Image des Unternehmens. Darüber hinaus kommt das Unternehmen nach eigenen Angaben aktiv seiner unternehmerischen Verantwortung nach und greift das Thema Nachhaltigkeit z.B. bei der Gewinnung von Diamanten und Metallen und der Förderung von Gemeinden, aus denen Diamanten bezogen werden, auf. Es existiert die Tiffany & Co. Foundation, eine Stiftung für soziale Projekte. Demnach spielt verantwortungsvolles Handeln eine wichtige Rolle für Tiffany. Bei der Beschreibung der *Marke als Person* stehen, wie oben bereits erwähnt, Attribute wie glamourös, anspruchsvoll, liebenswert und romantisch im Vordergrund. Was die *Marke als Symbol* angeht, kann man feststellen, dass der Gründer selbst sowie der Verlobungsring, der firmeneigene Farbton, das charakteristische helle Türkisblau und die Tiffany Verpackung zentrale Elemente der Markenidentität mit hoher symbolischer Wirkung sind [194; 71].

2.4.3 Luxusmarkenpositionierung

Luxusmarkenidentität, Luxusmarkenpositionierung und Luxusmarkenimage stehen in einer engen Beziehung zueinander (vgl. Abb. 2.16). Die Positionierung der Luxusmarke basiert auf deren Identität [87, S. 91]. Unter Markenpositionierung kann man – nach Feddersen (2010) – die „Planung, Umsetzung, Kontrolle und Weiterentwicklung einer an den Idealvorstellungen der Nachfrager ausgerichteten, vom Wettbewerb differenzierten und von der eigenen Ressourcen und Kompetenzausstattung darstellbaren, markenidentitätskonformen Position im Wahrnehmungsraum relevanter Zielgruppen“ [95, S. 29], verstehen. Die Markenpositionierung stellt eine Verdichtung und Übersetzung der oben dargestellten Identitätskomponenten dar und sollte sich immer auf wenige, relevante Merkmale fokussieren, für die die Marke stehen soll [87, S. 91f.; 166, S. 373].

Luxusmarken greifen bei ihrer Markenpositionierung in der Regel nicht nur auf die konkreten technisch-funktionalen Eigenschaften einzelner Produkte und Leistungen, sondern vor allem auf die Verwirklichung abstrakter, meist ästhetisch-kultureller Faktoren zurück [141]. Praktische Beispiele hierfür sind „Kultiviertheit, Eleganz und französischer Lebensstil“ oder „wahre Werte, Aufrichtigkeit und deutsche Familientradition“ oder „Erregung, Spannung und das Dolce-Vita-Gefühl Italiens“. Esch (2014) vergleicht die Positionierung der Luxusautomobilmarken *Rolls-Royce* und *Bentley* und kommt zu folgendem Ergebnis: „Rolls-Royce und Bentley sind beides exklusive Automobile. Dennoch streben sie durch ihre Markenpositionierung den Aufbau unterschiedlicher Images im Markt an.

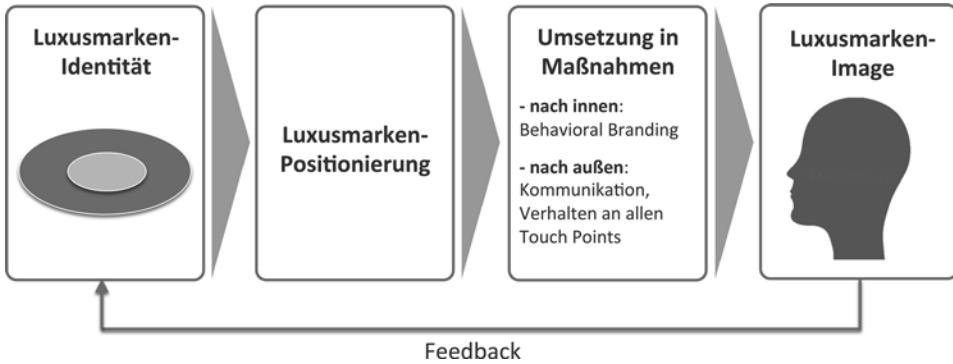


Abb. 2.16 Zusammenhang zwischen Luxusmarkenidentität, Luxusmarkenpositionierung und Luxusmarkenimage. (Quelle: in enger Anlehnung an [87, S. 92])

Während Rolls-Royce als Ikone des Luxus und klassisches Chauffeurs-Auto gilt, verhält es sich bei Bentley, nicht zuletzt aufgrund der Historie mit den Bentley-Boys, die in den 20er Jahren mehrfach die 24 Stunden von Le Mans gewonnen haben, anders. Der Bentley ist das Fahrerauto, das für „The Gentleman’s Sporting Tourer“ steht“ [87, S. 91] (Kap. 14).

Die Umsetzung der Markenpositionierung erfolgt im Luxusmarkenbereich über den gesamten Instrumentalbereich des Marketing-Mix. Die Identität der Luxusmarke wird für die Konsumenten erfahrbar durch Produkte, Kommunikation, Architektur, Kunstkooperationen (Kap. 18), persönliche Kontakte etc., die diese vermitteln [87, S. 92]. Esch (2014) verweist in diesem Zusammenhang auf das Beispiel der Luxusuhrenmarke *Rolex*: „Die Uhren selbst sind schwerer und teurer als vergleichbare Uhren, so dass auch durch das Uhrendesign und den Preis die Exklusivität erlebbar ist“ [87, S. 92]. Wie in Abb. 2.16 dargestellt, ist das Markenimage die zentrale Maßgröße für den mehr oder weniger erfolgreichen Transfer der Identität durch die Positionierung der Luxusmarke im Markt [87, S. 91].

Kapferer und Bastien (2012) erläutern in ihren „*Anti-laws of Marketing*“, dass sich eine Luxusmarke im Rahmen ihrer Weiterentwicklung nicht auf die üblichen Positionierungsmodelle im Marketing stützen sollte, sondern stattdessen die Gestaltung ihrer Markenidentität in den Vordergrund stellen muss [127, S. 66]. Damit betonen sie vor allem, dass es der Luxusmarke nicht darum gehen kann, sich alleine oder zu stark am Nachfrageverhalten oder an aktuellen Trends und am Verhalten der Wettbewerber zu orientieren („*Leadership-Funktion*“). Was natürlich nicht bedeutet, dass die Luxusmarke sich mit den Veränderungen der Rahmenbedingungen nicht auch selbst weiterentwickeln muss. Natürlich sollte auch eine Luxusmarke im Kontext ihrer Positionierung den wesentlichen Entwicklungen Rechnung tragen, um so auch weiterhin für ihre Zielgruppen relevant zu bleiben. Sie sollte es nur so gestalten, dass es sich um eine authentische Evolution der Marke handelt, und dass dabei der Exklusivitätsanspruch der Luxusmarke nicht verletzt wird. Die Kunst der Luxusmarkenführung besteht darin, hier die richtige Balance zu finden und diese zu halten.

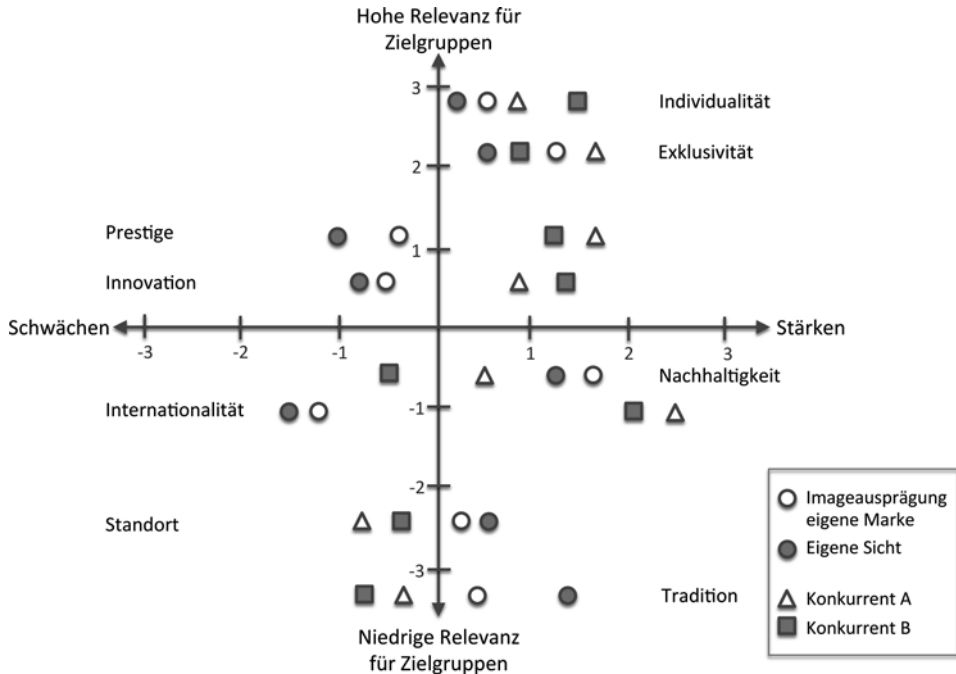


Abb. 2.17 Ist-Positionierung einer Luxusmarke. (Quelle: für die Art der Darstellung [40, S. 172])

Wichtig ist zudem, dass die Luxusmarke für ein klares Markenimage sorgt, d.h. dass die Konsumenten klare Vorstellungen und Bilder mit der Luxusmarke verbinden [87, S. 125]. Diese Feststellung zielt vor allem auf eine integrierte und konsistente Umsetzung der Marketingmaßnahmen. Keller (2009) weist in diesem Kontext darauf hin, dass Luxusmarken sicherstellen sollten, dass sie das Markenimage im Zeitverlauf im Hinblick auf ihre Stärke und Konsistenz regelmäßig messen und kontrollieren [128]. Zur Fundierung können hierfür sogenannte *Positionierungsanalysen* herangezogen werden, mittels derer es möglich ist, das Selbstbild dem Fremdbild der Marke gegenüberzustellen und zudem einen Vergleich mit dem Fremdbild der wichtigsten konkurrierenden Luxusmarken vorzunehmen (vgl. Abb. 2.17). Auf dieser Basis ist man in der Lage, Stärken und Schwächen festzustellen und daraus Ansätze für eine *strategische Positionierung* abzuleiten, die auf den Kernkompetenzen der jeweiligen Luxusmarke aufbauen und markt- und zukunftsgerichtet sind.

Zusätzlich zu einer rein „aktiven“ Positionierung, die primär auf die Wünsche der Konsumenten abzielt, kann auch eine „reaktive“ Positionierung interessant sein, die auf die Ansprache latenter Bedürfnisse zielt und die Besetzung von Eigenschaftsdimensionen anstrebt, die für die Konsumenten bisher unbekannt waren, jedoch für ihre Kaufentscheidung relevant sind [55, S. 106]. Das würde dann jedoch bedeuten, dass man sich nicht nur auf die Marktforschung verlassen darf, sondern selbst wissen muss, was die Kunden wollen, bevor diese selbst wissen, was sie wollen.

2.4.4 Luxusmarkenarchitektur

Ein weiteres Thema, mit dem sich Luxusmarken zu beschäftigen haben, ist, wie man am besten neue Marktsegmente erschließt und neue Produkte einführt, ohne dabei die bestehende Marke zu überdehnen oder durch die Einführung neuer Marken die Risiken und Kosten unverhältnismäßig in die Höhe zu treiben [2, S. 129; 53, S. 163ff.]. Diese Problematik umfasst die wichtige Fragestellung der Ausgestaltung der Markenarchitektur eines Unternehmens [87, S. 553–582; 55, S. 115–129]. Darunter wird die Koordination eines Markenportfolios, d.h. die Gesamtheit aller Marken eines Unternehmens, verstanden [2, S. 134; 55, S. 116]. In Bezug auf die Luxusgüterunternehmen ist festzustellen, dass aufgrund der zahlreichen Unternehmensakquisitionen und der umfangreichen Markendehnungen in neue Produktkategorien teilweise sehr *komplexe Markenarchitekturen* entstanden sind, was wiederum zu einer entsprechend hohen Relevanz dieses Managementthemas bei den Luxus-Multibrand-Unternehmen geführt hat.

Nach dem System der *Hierarchisierung des Markenportfolios* nach David Aaker (1996) lassen sich die Marken eines Portfolios zu den organisatorischen Ebenen eines Unternehmens zuordnen [1]. Demnach kann man zwischen den vier Hierarchieebenen „Unternehmensmarke“, „Geschäftsfeldmarke“, „Produktgruppenmarke“ und „Produktmarke“ unterscheiden [1, S. 242; 55, S. 116]. Bei der Gestaltung der Markenarchitektur sind die *formale* und die *inhaltliche Struktur* des Markenportfolios festzulegen. Während es bei der formalen Struktur darum geht, die einzusetzenden Marken und die Art der Markierung zu definieren, steht bei der Ausgestaltung der inhaltlichen Struktur die Verbindung der einzelnen Portfoliomarken mit den jeweiligen Produkten bzw. Dienstleistungen, Marktsegmenten, geografischen Marktarealen und der entsprechenden Markenidentität im Mittelpunkt [55, S. 116].

Die Grundlage für diese Entscheidungen bildet die *Markenarchitekturstrategie*, die einen langfristigen Verhaltensplan für die Führung des gesamten Markenportfolios darstellt [55, S. 116]. Das Ziel der Gestaltung der Markenarchitektur ist es, größtmögliche Synergien zwischen den Marken bei notwendiger gegebener Eigenständigkeit der Marken zu realisieren und damit für eine optimale Ausschöpfung der Nachfragepotentiale zu sorgen [87, S. 542f; 55, S. 116]. Die strategische Gestaltung der Markenarchitektur umfasst die *vertikale* und die *horizontale Dimension*. Die vertikale Dimension, als ein Kontinuum möglicher Ausprägungen [87, S. 557], orientiert sich am „*Brand Relationship Spectrum*“ von Aaker und Joachimsthaler (2009) [2, S. 104ff.] (vgl. Abb. 2.18).

Die horizontale Dimension der Markenarchitektur bezieht sich auf die Anzahl der von einem Unternehmen angebotenen Marken pro Marktsegment. Bei einer *Einzelmarkenstrategie* wird jeweils eine Marke exklusiv auf ein Segment ausgerichtet, bei einer *Mehrmarkenstrategie* wird ein Marktsegment von mehreren Marken bearbeitet [166, S. 371]. So besitzt das Luxusgüterunternehmen Richemont im Marktsegment Uhren und Schmuck eine Vielzahl von Marken wie Cartier, Lange & Söhne, Baume & Mercier, IWC, Jäger LeCoultre, Piaget und Panerai im Portfolio, und ist somit ein gutes Beispiel für eine Mehrmarkenstrategie. In ähnlicher Form agieren die LVMH und Kering mit einer Vielzahl einzelner und



Abb. 2.18 Spektrum der Markenarchitekturen nach Aaker und Joachimsthaler (Quelle: in Anlehnung an [2, S. 105])

starker Luxusmarken, mit denen sie bestimmte Segmente des Marktes für persönliche Luxusgüter im Sinne einer Mehrmarkenstrategie abdecken.

Die beiden Luxusmarkenforscher Christopher Kanitz und Michael Schade (2012) kommen in ihren Bewertungen der Markenarchitektur der LVMH zu dem Ergebnis, dass hier die Ausrichtung auf eine *House of Brands Architektur* die richtige Entscheidung ist und begründen dies vor allem mit den unterschiedlichen strategischen Positionierungen der einzelnen Marken, die kaum eine Möglichkeit für eine integrierte Vermarktung unter dem Unternehmensdach LVMH zulassen [122; sowie 59]. Anders stellt sich die Situation beispielsweise bei der *Branded House Architektur* von Armani dar, wo sich das Spektrum der angebotenen Produkte im Kern auf das Thema Mode und Accessoires beschränkt und der Bereich Möbel und Hotels angrenzende Betätigungsfelder darstellt. Die Möglichkeit der Nutzung von Imagetransfereffekten und die Vermeidung von zusätzlichen Kosten für den Aufbau von komplett neuen Marken haben dafür gesorgt, dass Armani immer neue Produkte unter seiner erfolgreichen *Dachmarke* und unter verschiedenen Subbrands auf den Markt gebracht hat [127, S. 191]. In Abb. 2.19 zur *Markenhierarchie von Armani* werden exemplarisch wichtige Marken des Markenportfolios den relevanten Ebenen zugeordnet.

Trotz der höheren Markenführungskosten bei den diversifizierten Luxusmarkenunternehmen liegt, nach Kanitz und Schade (2012), der Fokus meist auf starken Produkt- und Geschäftsfeldmarken, und ein Bezug zum Dach des Unternehmens, wie zum Beispiel bei Armani oder Hermès, ist eher selten [122]. Beide Ansätze haben ihre Stärken und



Abb. 2.19 Markenhierarchie von Armani. (Quelle: [122, S. 110; 10])

Schwächen. Das Ziel einer Dachmarkenfokussierung ist, wie oben am Beispiel von Armani dargestellt, die Optimierung von Synergien. Die Gefahr liegt jedoch in der Überdehnung der Dachmarke. Das Ziel der Produktmarkenfokussierung liegt in der Ausschöpfung der Marktpotentiale durch die einzelnen Marken, die unabhängig voneinander in ihren Märkten tätig sind. In diesem Fall sind die Markenführungskosten sehr hoch, weil jede einzelne Marke individuell aufgebaut und geführt werden muss, und es kommt zur Gefahr der Kannibalisierung [122, S. 118]. Diese Entscheidung, ob mit einer Luxusmarke noch eine Erweiterung möglich ist oder nicht bzw. ob das Hinzufügen einer neuen Produktmarke unter Umständen zulasten einer bereits bestehenden Marke geht, gilt es im Kontext der Gestaltung der Luxusmarkenarchitektur ausreichend zu hinterfragen.

2.4.5 Strategien zum Aufbau und zur Weiterentwicklung der Luxusmarke

Der erfolgreiche Aufbau und die Weiterentwicklung von Marken im Sinne einer Evolution orientieren sich an zentralen Zielen und Strategien, die es im Folgenden, mit besonderer Berücksichtigung der Luxusmarken, darzustellen gilt. Zu Beginn erfolgt hierfür ein Rückgriff auf ein von Meffert und Lasslop (2004) entwickeltes Modell zur Beschreibung der verschiedenen „Phasen des Luxusmarkenmanagements“ [164]. Die wichtigsten Erkennt-

	Einführung	Vertiefung	Ausdehnung	Revitalisierung
Primärziele	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau einer einzigartigen Markenidentität • Generierung von Aufmerksamkeit bei ausgewählten Meinungsführern 	<ul style="list-style-type: none"> • Festigung der Markenidentität und Generierung von Symbolkraft • Bekanntheit und Reputation über die Kernzielgruppe hinaus 	<ul style="list-style-type: none"> • Erweiterung der Markenidentität durch zusätzliche Kompetenzfelder • Erschließung neuer Zielgruppen und Märkte 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktualisierung und Verjüngung der Markenidentität • Gewährleistung der Effizienz der Marktbearbeitung
Typische Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Herausragende Gründerpersönlichkeit • überragende Produkt- und Anmutungsqualität • Aufbau eines Multiplikatorennetzwerks 	<ul style="list-style-type: none"> • Market Shielding • Produktvariationen, Line-Extensions • Aufbau von Flagshipstores • Ausbau des Multiplikatorennetzwerks 	<ul style="list-style-type: none"> • Markendehnung in andere Kategorien (Markentransfer) • Nutzung breiter Vertriebskanäle • Regionale Expansion • Akquisitionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Symbolisches Innovationsmanagement • Erlebnisorientierte Kommunikationsformen • Optimierung von Backendprozessen in Produktion und Vertrieb

Abb. 2.20 Phasen des Luxusmarkenmanagements. (Quelle:[164, S. 938])

nisse daraus werden kurz reflektiert. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Beschreibung der Faktoren eines erfolgreichen Luxusmarkenaufbaus. Im Anschluss daran erfolgt dann, im Rückgriff auf den aktuellen Ansatz zur „Markenevolution“ von Burmann/Halaszovich/Hemann (2012), eine Beschreibung zentraler Entscheidungen für die Weiterentwicklung der Luxusmarke [55]. Der Fokus liegt hierbei auf den Herausforderungen im Rahmen einer „Markendynamisierung“ und der „Markenexpansion“.

Phasen des Luxusmarkenmanagements

Nach diesem Modell [164], das an den produktbezogenen Lebenszyklus angelehnt ist (sich aber in den späteren Phasen deutlich unterscheidet) ergeben sich für die Führung von Luxusmarken idealtypisch die in Abb. 2.20 dargestellten Phasen.

In der **Einführungsphase** einer Luxusmarke steht der Aufbau einer völlig neuen Markenidentität und die Bekanntmachung bei den wichtigsten Multiplikatoren im Vordergrund [164, S. 938f.]. Der anfänglich meist aus Kennern und Experten bestehenden Zielgruppe ist ein Markenangebot zu machen, das in seiner Attraktivität und Differenzierungsfähigkeit überzeugt. Diese Phase beinhaltet in der Regel die Etablierung einer Luxus-Dachmarke, da die Marke meist aus den Gründerpersönlichkeiten abgeleitet wird [149, S. 482]. Der Aufbau einer Luxusmarke erfordert große persönliche Ressourcen, um die kreativen und qualitativen Standards sicherzustellen. Fähige und ausgebildete Handwerker, innovative Produktentwickler und Designer, die richtigen Lieferanten, geeignete Vertriebsmitarbeiter, die richtigen Absatzmittler als Partner, Erfahrung und eine gesunde Portion Intuition sind von elementarer Bedeutung für den Erfolg (vgl. Abb. 2.21). Das Marketing



Abb. 2.21 Erfolgsfaktoren beim Aufbau einer Luxusmarke. (in grober Anlehnung an [164])

muss dafür sorgen, dass der Bekanntheitsgrad und die Begehrlichkeit der Marke im Laufe der Zeit zunehmen [149, S. 482]. Aus operativer Perspektive bedeutet das, dass das Unternehmen ein Beziehungsnetzwerk aus Kunden, Absatzmittlern, Markenliebhabern, Medienvertretern und Meinungsführern aufbauen und Storytelling betreiben sollte, um so für die öffentliche Präsenz der Luxusmarke zu sorgen. Kapferer (2015) stellt hierzu fest: „(...) the entrepreneurs should communicate through their creative director and knit close ties with cultural elites, cultural places, art places ... with a strong preference for avantgarde, especially if they want to represent the future“ [126, S. 59f.]. Darüber hinaus sind herausragende Markenzeichen und eine besondere Verpackung (zum Beispiel ein durch sein Design ästhetisch anspruchsvoll gestalteter Flakon für ein neues Luxusparfum) zu entwickeln, die der Identität der Luxusmarke in besonderer Weise Ausdruck verleihen, den besonderen ästhetischen Ansprüchen der Kunden standhalten und eine authentische und relevante Geschichte zu erzählen haben [46]. Prinzipiell sollte das Markenzeichen einer neuen Marke aus Sicht der potenziellen Nachfrager vollkommen neu und einprägsam sein [202, S. 83]; sowie [87, S. 308ff.]. Bei Luxusmarken trifft das so nicht zu, denn je mehr Tradition und Geschichten die neue Luxusmarke zu bieten hat, umso besser ist es. „The best way for a new brand to succeed is to act like an old brand“ [185, S. 107]. Kapferer (2015) nennt prominente Beispiele hierfür: „Ralph Lauren has remarkably paved the way. But more recently examples are interesting benchmarks: Bell & Ross, a watch brand that is now part of the Chanel Group, is only 25 years old, but looks as if it has existed since the Second World War“ [126, S. 60].

Überall auf der Welt ist derzeit die Herstellung der zukünftigen Luxusmarken im Gange. Viele junge Unternehmer fertigen Luxusprodukte und hoffen, so ihre eigenen Luxusmarken aufzubauen [101]. Die Entwicklung einer Luxusmarke benötigt aber viel Zeit und Ausdauer. Tradition als konstitutives Merkmal von Luxusmarken lässt sich eben nicht „über Nacht“ herstellen.

Nach der Einführungsphase folgt die Phase der **Vertiefung**. Im Vordergrund steht die Festigung der Markenidentität, die Etablierung und Intensivierung der Kunden- und Absatzmittlerbeziehungen und der Aufbau der Markenbekanntheit und Reputation in der Kernzielgruppe [164, S. 939f.]. Es ist die Entscheidung zu treffen, welche Facetten der Luxusmarkenidentität langfristig geeignet erscheinen, die für Luxusmarken typische und für die Weiterentwicklung notwendige Symbolkraft zu entwickeln [164, S. 940]. So kann es zum Beispiel notwendig sein, dass man jetzt, anstatt der bisher im Vordergrund stehenden dominanten Gründerpersönlichkeit, andere zentrale Merkmale der Markenidentität stärker in den Vordergrund stellt. Die Umsetzung von Produktvariationen und der Ausbau des Multiplikatorennetzwerks stellen ebenfalls wichtige Aktivitäten in dieser Phase dar. Durch die Strategie des „Market Shielding“ wird der künstliche Aufbau von Zugangsbarrieren verstärkt (zum Beispiel durch die für Luxusgüter obligatorisch hohe Preisstellung und eine selektive Vertriebsstrategie) [164, S. 940]. Im Mittelpunkt der dritten Phase dieses Modells, der **Ausdehnung** der Luxusmarke steht die Erschließung neuer Märkte und Zielgruppen. Durch die Möglichkeiten der Markenerweiterung um neue Produktkategorien und durch Akquisitionen neuer Luxusmarken können neue Wachstumspotenziale realisiert werden [164, S. 942]. In der letzten Phase, in der sich heute viele Luxusmarken wie Dior, Chanel, Louis Vuitton und Cartier befinden, ist es das oberste Ziel des Markenmanagements, die Marke zum einen „Up to Date“ zu halten und zum anderen die Effizienz der Marktbearbeitung zu optimieren [164, S. 943]. Da bei Luxusmarken eine Stagnations- und Abschwungphase nicht zwingend zu erwarten ist, muss sich stattdessen in dieser **Revitalisierungsphase** „der hohe symbolische Nutzen durch das eigene Setzen von Trends durch echte Innovationen und eine ebenso innovative Kommunikationsstrategie (insbesondere einzigartige Marketing-Events) beständig neu beweisen“ [164, S. 943].

Mit dem Begriff der *Markenrevitalisierung* wird aber nicht nur die Notwendigkeit der Verjüngung und Aktualisierung von bestehenden Markenidentitäten verbunden, sondern vor allem die Wiedereinführung von Marken, die bereits vom Markt verschwunden waren bzw. deren Verkauf vorübergehend eingestellt worden war [202, S. 152]. Kapferer und Bastien (2012) verdeutlichen die hohe Relevanz dieses Themas für die Luxusbranche: „A luxury brand lives differently (...). The life cycle is not linear (...). There is no such thing as final death (...). Many investors are continually relaunching old names, which, like the fire beneath the ash, are still able to feed the flame of desire. This is true of Balenciaga, Lanvin, Nina Ricci, but also Bugatti, Aston Martin and Maserati“ [127, S. 144f.]. Seeling (2010) verweist, ähnlich wie Kapferer und Bastien (2012) [127], mit Gucci, Balenciaga oder Burberry auf Beispiele für die Wiederbelebung von bereits etablierten aber nicht mehr erfolgreichen bzw. schon fast verschwundenen Marken [212]. Demnach waren für den Erfolg vor allem die Top-Kreativen, wie Tom Ford bei Gucci, Nicolas Ghesquière bei

Balenciaga oder Christopher Bailey bei Burberry ausschlaggebend, die aufgrund ihrer intensiven Beschäftigung mit der bestehenden Markenidentität und den Erwartungen der potenziellen Kunden und mit dem richtigen Gespür für Trends in der Lage waren, eine klare markeneigene Handschrift zu entwickeln.

Der Haupterfolgssfaktor einer solchen Wiederbelebung sind die Gedächtnisspuren, die die Marke in Form von Markenbekanntheit und Image bei den Konsumenten hinterlassen hat [202, S. 152] und finanzwirtschaftlich ihre potentielle Ertragskraft [124, S. 363]. Nach Lasslop (2005) erscheint die Revitalisierung von bereits verschwundenen Luxusmarken vor allem dann als erfolgsversprechend, wenn mit dem Markennamen noch starke Assoziationen mit Luxus verbunden sind, weil zum Beispiel eine komplette Produktpalette an Luxusgütern existierte [149, S. 482f.]. Ebenso kann eine authentische Verbindung von Markentradition und moderner Technik, wie das zum Beispiel bei Lange & Söhne (Revitalisierung der Marke im Jahr 1990 nach über 40 Jahren Zwangspause) und Glashütte im Segment der Luxusuhren der Fall war, die Basis für eine erfolgreiche Revitalisierung der Marke sein. Die Marke sollte bei ihrer Wiederbelebung an vorhandene Vorstellungen der Konsumenten und an eine bedeutende Geschichte anknüpfen können [87, S. 15; 202, S. 154]. Schallehn (2012) macht in seiner vergleichenden Analyse der beiden Luxusautomobilmarken „Maybach“ und „Bugatti“ deutlich, dass solche Wiederbelebungen in der Umsetzung sehr unterschiedlich verlaufen können: „Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das exklusive Nutzenversprechen der Marke Maybach im Gegensatz zur Marke Bugatti weder individuell noch kontinuierlich und in nicht gänzlich konsistenter Art und Weise umgesetzt wird. Dies hat aller Voraussicht nach eine mangelnde wahrgenommene Marken-Authentizität zur Folge, was als entscheidender Grund für den Misserfolg der Marke Maybach angesehen werden kann“. Als Begründung für diese Argumentation führt er für die Marke Maybach insbesondere die Wahl des Standortes (Sindelfingen und nicht mehr Friedrichshafen) und die fehlende Individualität aufgrund der starken Ähnlichkeiten im Design der Maybach-Modelle und der S-Klasse auf [204, S. 63f.].

Vor diesem Hintergrund sollen nun die Basisstrategien für eine erfolgreiche Evolution der Luxusmarke im Kontext der identitätsorientierten Markenführung diskutiert werden.

Basisstrategien zur Weiterentwicklung der Luxusmarke

Keller (2013) weist auf die besondere Problematik der Traditionsmarken hin: „Heritage brands that have been around for many years may be seen as trustworthy but also boring, uninteresting, and not that likeable“ [129, S. 498]. Traditionsreiche Luxusmarken dürfen nicht zu starr an ihrer Identität festhalten, damit sie nicht dem Prozess der „Mummification“ unterliegen, der unweigerlich mit einem Verlust an Relevanz für die Zielgruppe verbunden ist und zum Untergang der Luxusmarke führen kann [127, S. 97]. Die zentrale Herausforderung der Weiterentwicklung einer erfolgreich aufgebauten Luxusmarke besteht darin, die richtige Balance zu finden, zwischen der bestehenden Markenidentität und den permanent notwendigen Anpassungen an relevante Entwicklungen und Trends im Umfeld der Marke. Auch wenn sich die Luxusmarke nicht wie eine Modemarke verhalten und sich einem

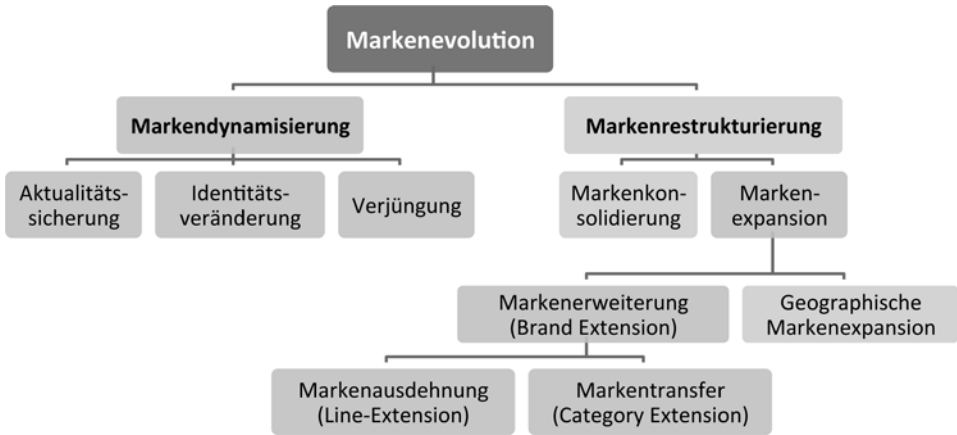


Abb. 2.22 Basisstrategien zur Weiterentwicklung von Luxusmarken. (Quelle: [55, S. 129–145])

permanenten Wandel unterwerfen darf, muss sie sich im Spannungsfeld von „Timelessness“ und „Trendiness“ kontinuierlich weiterentwickeln [63, S. 181f.; 127, S. 97]. Die Frage ist, wie die notwendige Authentizität und das Wachstum der Luxusmarke durch ein gezieltes Management der Markenidentität so sichergestellt werden kann, dass damit die Begehrlichkeit, mythische Aufladung und Exklusivität der Marke in deren Lebenszyklus aufrechterhalten bleibt [149, S. 491; 49, S. 183ff.; 166, S. 351].

Für die Weiterentwicklung von Marken gibt es eine Reihe an ähnlichen bzw. verwandten Fachbegriffen wie *Markenaktualisierung*, *Markenpflege*, und *Markenevolution*. Nach dem hier zugrunde gelegten Ansatz versteht man unter „Markenevolution“ eine auf der Markenidentität basierte Weiterentwicklung einzelner Marken. Sie ist Bestandteil der Markenstrategie [55, S. 130]. Entscheidungen im Kontext der Markenevolution betreffen die Gestaltung der Zukunft der Luxusmarke. Die Grundlage der Planung der Markenevolution stellt die in der Markenidentität verankerte Markenvision dar, die die Richtung und das Maß für die gezielte Weiterentwicklung der Marke vorgibt. Bei der Ausgestaltung der Markenevolution kann zwischen zwei grundlegenden Handlungsoptionen differenziert werden: zum einen die primär „kommunikativ-distributive Markendynamisierung“ und zum anderen die primär „produktprogrammbezogene Markenrestrukturierung“ [55, S. 130] (siehe Abb. 2.22).

Markendynamisierung

Mit dem Begriff der „Dynamisierung“ wird die Anpassung der Marke an die relevanten Entwicklungen und Trends bezeichnet [55, S. 130]. Voraussetzung für eine erfolgreiche Dynamisierung ist das Vorhandensein einer klaren Markenidentität, die durch die jeweilige Dynamisierung nicht zu stark verändert werden darf, damit aus der Sicht der Nachfrager zwischen den alten und neuen Wahrnehmungen keine Widersprüche entstehen oder anders formuliert, damit die neue Markenidentität weiterhin mit dem bisherigen Markenimage in

Einklang gebracht werden kann. Die Markenforschung differenziert zwischen den *essenziellen Identitätsmerkmalen* (Markenkern) und den *akzidentiellen Merkmalen*. Die essenziellen Identitätsmerkmale sollten über die Zeit weder verändert noch aus der Markenidentität gestrichen werden. Akzidentielle, ergänzende Merkmale hingegen können über die Zeit angepasst, neu hinzugefügt oder aufgegeben werden [55, S. 130ff.]. Der Ursprung der Marke, das Herkunftsland oder der Ort der Produktionsstätte stellt für Luxusmarken meist einen essenziellen Bestandteil der Identität dar, der nicht zur Disposition stehen sollte, wenn man nicht riskieren will, die oben dargestellte Authentizität zu verlieren. Anders hingegen verhält es sich beispielsweise mit den persönlichkeitsbezogenen Eigenschaften der Marke. In diesem Fall sind im Kontext der Markenstrategie und der notwendigen Weiterentwicklung der Marke durchaus Veränderungen und Anpassungen vorzunehmen.

Die Themen, die oben im Kontext des Modells von Meffert und Lasslop (2004) bei der Revitalisierung nur kurz angesprochen worden sind, nämlich die Aktualisierung und die Verjüngung der Identität der Luxusmarke, sollen nun im Kontext der Dynamisierung weiter ausgeführt werden. Im Mittelpunkt der „*Dynamisierung durch Aktualitätssicherung*“ stehen – nach Burmann/Halaszovich/Hemmann (2012) – die kontinuierlich zu realisierenden Maßnahmen der Markenführung mit der Zielsetzung, als zeitgemäß und aktuell wahrgenommen zu werden [55, S. 132]. Für Luxusmarken bedeutet das, dass sie wissen müssen, was die relevanten Entwicklungen der Zukunft sind, d.h. sie müssen unter anderem eine enge Beziehung zu ihrer Zielgruppe, den Trendforschern und Trendscouts und zu den Meinungsbildern herstellen, um das frühe Erkennen wichtiger Entwicklungen sicherzustellen. Trends wie beispielsweise der Einfluss der Digitalisierung auf das Konsumentenverhalten im Luxussegment, die zukünftige Relevanz der Nachhaltigkeit für den Kauf von Luxusmarken, der Einfluss der Kunst auf die Wahrnehmung von Luxusmarken, das Konsumverhalten und der Lebensstil der High und Ultra-High Net Worth Individuals sind von Luxusmarken frühzeitig zu erkennen und kontinuierlich hinsichtlich ihrer Relevanz für die eigene Markenidentität zu hinterfragen.

Desweiteren kann eine Dynamisierung der Luxusmarke durch eine *Identitätsveränderung* erreicht werden. In diesem Fall liegen gravierende Veränderungen im externen Umfeld der Marke vor (z.B. im Konsumentenverhalten), so dass eine Anpassung des Markenutzenversprechens erforderlich wird [55, S. 134]. Diese Form der Dynamisierung basiert auf einer *Repositionierung* der Luxusmarke, worunter man die „Hinzufügung, Streichung oder Modifikation funktionaler und/oder symbolischer Nutzenmerkmale einer bereits in den Markt eingeführten Marke mit der Absicht, die Nutzenassoziationen relevanter Zielgruppen zieladäquat zu verändern“, versteht [55, S. 107]. Ein Beispiel für eine solche Dynamisierung ist die Marke *Louis Vuitton*, die mit der Rekrutierung von Marc Jacobs im Jahr 1997 ihre Positionierung veränderte und mit der Entwicklung einer Bekleidungsline und dem Einstieg in das Modegeschäft eine mit der Markenidentität kompatible und sehr erfolgreiche Dynamisierung im Sinne einer „*Fashionification*“ eingeleitet hat [127, S. 114] (Kap. 15). Louis Vuitton hat damit seine Marke nicht nur neu positioniert, sondern ebenso aktualisiert und verjüngt [63, S. 151]. Die dritte Option ist die Dynamisierung durch *Verjüngung*. Im Fokus steht die Ansprache einer neuen und jüngeren Zielgruppe. Hier kann

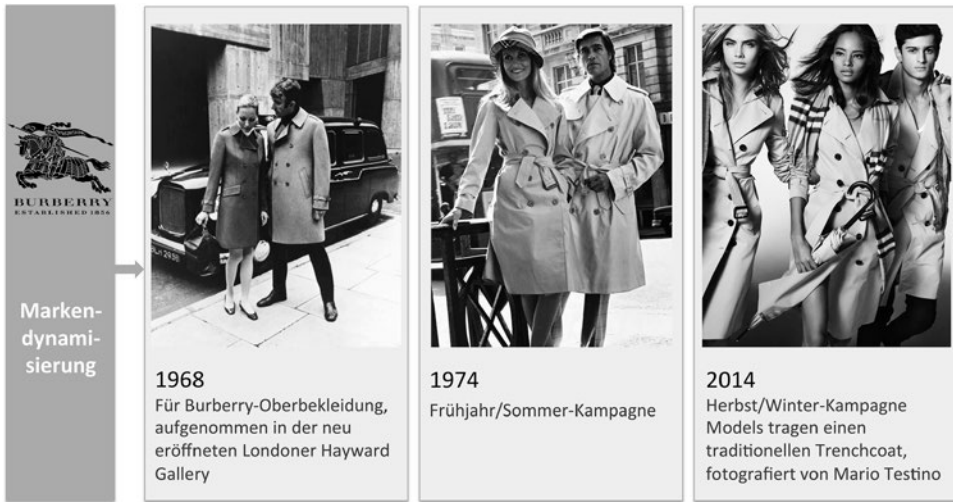


Abb. 2.23 Dynamisierung durch Verjüngung am Beispiel Burberry. (Quelle: Burberry)

es sich beispielsweise um einen Marken-Relaunch handeln, bei dem jüngere Zielgruppen insbesondere durch die Kommunikation erreicht werden sollen.

Ein gutes Beispiel für eine erfolgreiche Repositionierung ist die Luxusmarke *Burberry*. Den Kern der Marke stellt der Burberry Trenchcoat dar. Angela Ahrendts (2013), ehemals CEO von Burberry, schreibt in ihrem HBR-Artikel „*Turning an aging British icon into a Global Luxury Brand*“ hierzu: „Burberry is 156 years old. Its coats were worn in the trenches of World War I by British soldiers, and for decades they were so much a part of British culture that the company earned a royal warrant, making it an official supplier to the royal family“ [5, S. 41]. Das Produktspektrum wurde deutlich erweitert, und es wurden verschiedene Subbrands („Burberry Prorsum“, „Burberry London“ und „Thomas Burberry“) unter der Dachmarke Burberry lanciert. Anstatt sich auf die Zielgruppe der typischen Trenchcoatträger mittleren Alters zu fokussieren hat sich das Management bewusst dafür entschieden, eine deutlich jüngere Zielgruppe, die „Millenials“, mit der Marke anzusprechen. Die Kommunikation leistete hierfür – wie in Abb. 2.23 deutlich wird – einen wichtigen Beitrag. „Burberry launched a radically different advertising strategy that sought to change perceptions of Burberry through the use of leading models, such as Kate Moss and reputable fashion photographers, while retaining distinctly British themes as the content of these advertisements“ [172]. Die Marke wurde aktualisiert und für jüngere Zielgruppen interessant gemacht, und gleichzeitig war es durch diese verschiedenen Maßnahmen möglich, die notwendige Balance zwischen Tradition und Innovation zu bewahren [129, S. 492; 172].

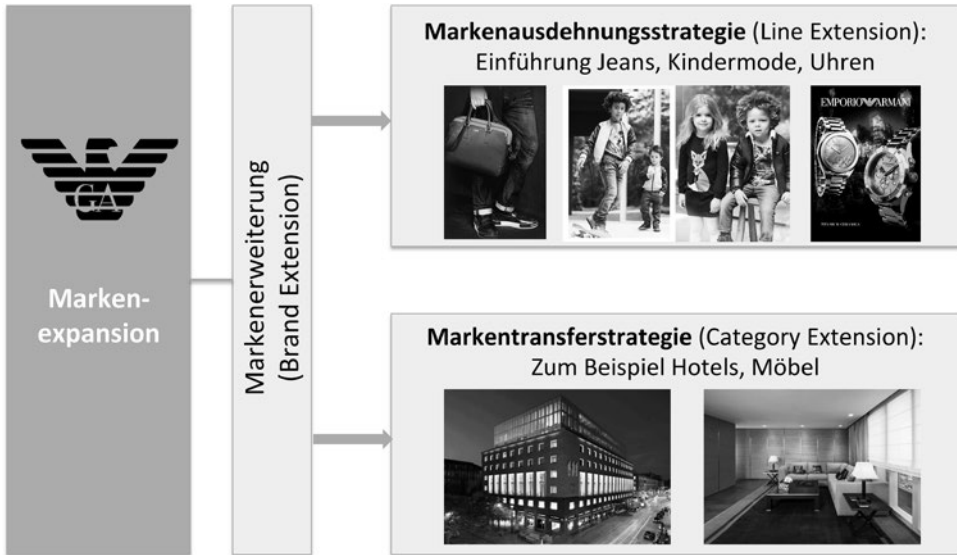


Abb. 2.24 Markenerweiterung am Beispiel Armani. (Quelle: Armani)

Markenexpansion

In einem engen Zusammenhang mit der Dynamisierung steht die *Restrukturierung* der Marke, bei der es um die produkt- und programmpolitischen Maßnahmen geht [55, S. 139]. Es erfolgt nun eine Analyse der möglichen Handlungsoptionen der *Markenexpansion*. Auf eine Darstellung möglicher Strategien zur Konsolidierung von Luxusmarken wird an dieser Stelle bewusst verzichtet.

Die **Markenerweiterung** (Brand Extension) in Form der Markenausdehnung (Line Extension) in eine gleiche oder verwandte Produktkategorie und in Form des Markentransfers (Category Extension) in eine neue, nicht verwandte Produktkategorie [55, S. 145] stellt, wie schon mehrfach angesprochen, eine sehr beliebte Wachstumsstrategie für Luxusunternehmen dar (Kap. 13). Nachdem im Luxussegment die Marke und ihr symbolischer Nutzen eine so herausragende Position einnehmen, verwundert es nicht, dass die Übertragung der Marke auf eine Vielzahl von Produkten schon fast einen integralen Bestandteil des Geschäftsmodells der meisten Luxusmarken bildet. Wird das Markenportfolio gut geführt, ergeben sich enorme Wachstumspotentiale, ohne dass die Luxusmarke dabei Schaden nimmt [127, S. 145]. Luxusmarken wie Hermès, Louis Vuitton oder Armani, die im Laufe der Jahre eine Vielzahl von Produkten in ihr Markenportfolio integrieren, und mit ihren Stores und ihrem Stil der Kommunikation eine eigene Erlebniswelt und einen eigenen Luxus-Lifestyle entwickelt haben, sind positive Beispiele hierfür. Bei der Expansion der Luxusmarke Armani innerhalb des Segments der Mode und Accessoires (Bekleidung, Uhren und Schmuck, Brillen) handelt es sich um eine Markenausdehnungsstrategie, wohingegen die Expansion der Marke in den Bereich Möbel (Armani Casa) und Hotels (Ar-

mani Hotels & Resorts) als eine Markentransferstrategie betrachtet werden kann (vgl. Abb. 2.24).

Luxusmarken besitzen ein starkes hedonistisches Potential. Dieses *Markennutzenversprechen* von Genuss, Vergnügen und Stil lässt sich auf eine Vielzahl von Produktkategorien transferieren. Das ist der Grund, weshalb Armani ins Hotelgeschäft einsteigen kann: Es ist Ausdruck seiner Leidenschaft für Genuss und Stil [127, S. 180]. Bei Armani lässt sich eine sehr hohe kreative Konsistenz auf dem Produkt- und Kommunikationslevel (beispielsweise durch die Dominanz von Schwarz und Weiß oder durch denselben Fotografiestil) feststellen. Trotz der Vielzahl an Produkten und Subbrands gelingt es der Luxusmarke sehr gut, einen einheitlichen und einzigartigen Markenauftritt zu gestalten [128, S. 299]. Dies wird sicherlich auch durch das Familienmanagement unterstützt, in dessen Rahmen dieselben Personen über viele Jahre für die Markenkontrolle verantwortlich sind und darauf achten, dass die Kontinuität des Armani Markenerlebnisses an allen Kundenkontaktpunkten gewährleistet ist.

Das Ziel der Markenerweiterung, nämlich die Übertragung eines bestehenden positiven Markenimages auf vorhandene, verwandte oder neue Produktkategorien [55, S. 145], sowie [118, S. 189f.], muss bei Luxusmarken vor allem im Hinblick auf den Markentransfer und die mögliche Erosion der Markenidentität und im Hinblick auf einen drohenden Verlust der Glaubwürdigkeit kritisch betrachtet werden [227]. Unterscheiden sich die Stamm- und Transferprodukte hinsichtlich ihrer Positionierung zu stark, werden zu unterschiedliche Zielgruppen angesprochen oder zu viele Markentransfers zu schnell aufeinander realisiert, kann es leicht zu einem Verlust der Markenidentität und zu einer Verwässerung der Vorstellungen zur Marke bei den bestehenden Kunden und damit zu einem negativen Image-Rücktransfer auf die Stammmarke kommen [227, S. 265ff.; 22, S. 240–250; 55, S. 153; 87, S. 446f.]. Die Kernkompetenz der Luxusmarke, ihre Tradition, ihre hohe Verarbeitungsqualität, die Handwerkskunst, die Exklusivität, der hohe Preis, die besondere Ästhetik und ihr hoher symbolischer Nutzen bilden die Basis für die Markenerweiterungen. Wenn man nicht riskieren will, dass sich die Assoziationen der Kunden mit der Marke verändern, müssen diese besonderen Merkmale der Luxusmarke grundsätzlich über alle angebotenen Produkte ähnlich erfüllt sein [68].

Keller (2009) und Burmann/Halaszovich/Hemmann (2012) verweisen hierzu auf das negative Beispiel der Marke Gucci, die in der Vergangenheit mit ihren Diversifikationen in neue Produktbereiche, und vor allem über die zahlreichen Lizenzvergaben, ihr Markenportfolio überdehnt hat [128, S. 298; 55, S. 153]. Nur mit einem hohen Koordinationsaufwand konnte die Abstimmung zwischen Hauptmarke und Transferprodukten wiederhergestellt und ein entsprechender Glaubwürdigkeits- und Kompetenzverlust der Marke abgewendet werden. Ein weiteres negatives Beispiel stellt die Marke Pierre Cardin dar, deren Ubiquität ebenfalls zu einer Markenerosion geführt hat, von der sich die Marke bis heute nicht mehr erholt hat [196]. Hier zeigt sich die strategische Herausforderung, die in der richtigen Balance zwischen Exklusivität und Zugänglichkeit der Luxusmarke liegt. Die Verlockung ist groß, nicht zuletzt auch deshalb, weil sich das Wachstum über Markenerweiterungen auch schneller realisieren lässt als ein organisches Wachstum im angestammten Produktmarkt [127, S. 174; 222, S. 27]. Die Modekorrespondentin Schütte (2011) schreibt

hierzu: „Die Armani-Kundin kauft mit Sicherheit nicht noch mehr Hosen, nur weil ihr bevorzugtes Label mehr Entwürfe pro Saison liefert. Aber vielleicht nimmt sie ein Teelicht, eine schöne Decke oder ja, ein Fahrrad mit nach Hause (...). Wer in Paris bei Dior einkauft, kleidet vielleicht auch bald sein Kind in „Baby Dior“. Und wer sich das nicht leisten kann, kauft zumindest einen Lippenstift oder eine teure Creme“ [209, S. 133]. Mit den Produktlinienerweiterungen wird in der Regel das Ziel einer Ertragssteigerung und der Aktualisierung des Markenimages und der Markenkompetenzen verfolgt. Hier handelt es sich bei Luxusmarken innerhalb der relevanten Produktkategorie häufig um die oben dargestellten Innovationen in Richtung Mode und Lifestyle [149, S. 483]. Oftmals wird mittels Lizenzen und günstigeren Preisen in die Mode- und Lifestyle-Segmente eingestiegen [63, S. 285ff.], was ebenfalls sehr riskant ist, wenn damit die ursprüngliche Luxusposition verlassen und der Markenkern zu stark ausgedehnt wird [127, S. 175].

Als Optionen zur Umsetzung einer Markenerweiterung bietet sich für Luxusmarken die *Autarkiestrategie* oder die *Lizenzierungs-* oder *Franchisestrategie* an [55, S. 154]. Aufgrund der finanziellen und personellen Restriktionen vieler Unternehmen und der Notwendigkeit, sich auf das Kerngeschäft zu fokussieren, stellt eine Lizenzierungs- und Franchisestrategie eine sehr attraktive Wachstumsstrategie dar. Zahlreiche Luxusmarken erwirtschaften heute einen Großteil ihrer Erlöse durch Lizenzvergabe, beispielsweise im Bereich Uhren und Schmuck oder Brillen und Parfum [63, S. 285–301]. Unternehmen wie Luxottica und Safilo haben sich auf das Lizenzgeschäft mit Brillen spezialisiert und sind so in der Lage, für eine Vielzahl von Luxusmarken wie zum Beispiel Chanel, Armani, Burberry, Prada, Tiffany, Dior und Gucci den Markt für Korrektionsfassungen und Sonnenbrillen, der einen Sektor mit einem sehr speziellem Produktions- und Vertriebs-Know-how darstellt, zu entwickeln [63, S. 285; 220, S. 112].

Nach Ansicht von Kapferer und Bastien (2012) sollten Luxusmarken grundsätzlich die Anzahl der Lizenzen so gering wie möglich halten [127, S. 181]. Sie begründen diese Aussage wie folgt: „Financial capacities are not enough, nor technical ones: culture is needed transversally. This is why licensing hurts the brand: how can the licensed company share the same culture as the licensor company? (...) Will the people who have contact with clients have enough competence and culture to sell these extensions?“ [127, S. 182]. Wird der falsche Partner gewählt und kommt es zu Divergenzen in der Markenführung, können die damit verbundenen Spannungen und Missverständnisse zur Beschädigung der Luxusmarke führen [49, S. 206]. Mit der sorgfältigen Auswahl des Partners und der richtigen Vertragsgestaltung können diese Probleme besser bewältigt werden [44]. Aus der Sicht der Luxusmarkenführung liegen die Risiken des Lizenzgeschäftes vor allem in der Überdehnung der Marke und der Beeinträchtigung der Markenkonsistenz. Luxusmarken wie Louis Vuitton oder Hermès verfolgen deshalb grundsätzlich eine Autarkiestrategie indem sie z.B. Uhrenmanufakturen für die Eigenentwicklung und -fertigung von Luxusuhren übernehmen.

Eine weitere zentrale Wachstumsstrategie für Luxusmarken stellt die **geographische Expansion** dar. *Patrizio Bertelli* (2012) CEO von Prada zeigt auf, wie sich die Internationalisierung seines Unternehmens im Zeitverlauf vollzogen hat: „In the 1990s we believed that

our future depended on our ability to gain market share through acquisitions in Western Europe and the United States. But now we are focused mostly on our core brands, Prada and Miu Miu, and the emerging markets – such as China, which supplies 22% of our revenue“ [35]. Luxusmarken sind weitgehend *globale Marken*, die dadurch charakterisiert sind, dass die Entscheidungen hinsichtlich der geografischen Reichweite der Marke sich auf den Weltmarkt oder auf große Teile des Weltmarktes ausrichten [72; 210; 154, S. 20ff.; 249, S. 374]. In ähnlicher Form wie bei Prada fokussieren heute viele Luxusgüterunternehmen ihre Internationalisierungsaktivitäten auf die Schwerpunktregionen Europa, die USA, den Asiatisch-Pazifischen Raum und Japan (Kap. 3).

Aus der Sicht einer internationalen Luxusmarkenführung ist grundsätzlich zwischen der „*multinationalen Markenstrategie*“ (individuelles Markenkonzept in jedem Markt durch „local brands“), der „*globalen Markenstrategie*“ (möglichst einheitliches Konzept in allen Märkten) und der „*internationalen Markenadaptionsstrategie*“ (möglichst hoher Standardisierungsgrad bei gleichzeitiger Anpassung an ausgewählte Länderspezifika) zu differenzieren [49, S. 193–196; 55, S. 149f.; 34, S. 11–13; 249, S. 52–71]. Bei Luxusmarken spricht man von einer globalen Markenstrategie [55, S. 150], das bedeutet, dass diese über Landes- und Kulturgrenzen hinweg grundsätzlich ähnlich positioniert sind, und ein einheitliches Markenkonzept, ohne Anpassung und Rücksicht auf nationale oder kulturelle Unterschiede, zum Tragen kommt [49, S. 195; 176; 143]. Das primäre Ziel dieser Strategie ist der Aufbau einer, über alle Ländermärkte hinweg, einheitlich auftretenden Marke, eine höchstmögliche Standardisierung sämtlicher Marketingmaßnahmen zwischen den Ländern und damit verbunden die Realisierung von Kostenvorteilen. Die Nachteile dieser globalen Markenstrategie liegen in der Vernachlässigung von lukrativen Geschäftsmöglichkeiten durch das Ignorieren länderspezifischer Bedürfnisse und kultureller Besonderheiten. Aus diesem Grund verfolgen heute eine Vielzahl von Unternehmen eine internationale Markenadaptionsstrategie (nach dem Motto „Think Global, Act Local“), die versucht, die Vorteile der Standardisierung mit denen der lokalen Anpassung zu verbinden [55, S. 150; 49, S. 196] (Kap. 5). Am Beispiel von Hermès und der Eröffnung seines Flagshipstores in Mumbai lässt sich erkennen, worum es hier konkret gehen kann.

Beispiel

Lulu Raghavan (2012) von Landor Associates schreibt hierzu: „Hermès made a strategic decision to invest in a stand-alone flagship store in Mumbai.(...) It appears that Hermès has understood the paramount importance of creating a retail store experience for its Indian customers.(...) Located in the historic Ballard Estate in South Mumbai, the 5000 square feet space is a true homage to the spirit of the brand. Spread over two floors, the store is spaciously laid out with ample room for exploration and intimacy with the full range of Hermès products, from the ragingly popular Birkin bag to the specially customized India sarees.(...) Hermès has also replicated its global model of including an art gallery in its flagship store in India. This is indeed a very brand savvy move as it enables a stronger connect with the target customer who is time-starved, cash-rich and seeking cultural inspiration. Soaking in some art and sipping coffee in the upstairs café

of the store warms the customer up to the brand. The customer becomes emotionally involved with the brand, giving it an experiential symbolic meaning. Customers can always buy a small piece of Hermès before they leave the store. There is always the selection of fragrances and scarves for that. Hermès has full control over the design and implementation of the desired brand experience. The brand is able to live the brand's philosophy and truly delight the Indian luxury customer who has often been disappointed by experiences other brands deliver" [193, S. 117f.]

Das Wachstum vieler Luxusmarken aus Europa geht heute einher mit deren geografischer Expansion in die Schwellenländer. Die Diskussion der Frage hinsichtlich Standardisierung oder lokaler Anpassung wird deshalb insbesondere im Hinblick auf die ökonomischen und kulturellen Besonderheiten und das abweichende Konsumentenverhalten in diesen Märkten geführt. Einerseits stellt die Provenienz der Luxusmarke zwar ein wichtiges Kaufkriterium dar, und chinesische, indische oder russische Konsumenten kaufen auch oder gerade deshalb Luxusgüter mit französischem oder italienischem Design und Stil (z.B. Schuhe, Handtaschen oder Schmuck) oder mit deutscher Technologie, Qualität und Nachhaltigkeit. Andererseits lässt sich aber an verschiedenen Beispielen auch die offensichtlich notwendig gewordene lokale Adaption von Luxusmarken erkennen. So wurden von verschiedenen Luxusmarken, speziell für den chinesischen Markt, eine Reihe neuer Produkte, Produktlinien oder Designs in limitierten Produktauflagen entwickelt. Beispiele hierfür sind Montblanc (Füller Fortune Number 88 Limited Edition), Burberry (Black und Blue Label exklusiv für Japan und Hong Kong), Hermès (entwickelte zum ersten Mal in seiner Geschichte speziell für den chinesischen Markt eine neue Luxusmarke: Shang Xia) und die Luxusautomobilmarken Aston Martin, Ferrari und Bugatti (limitierte Modelle für den chinesischen Markt) [110]; sowie [150]. Damit die Luxusmarke mit solchen Marken Anpassungen keinen Schaden nimmt und an Wert verliert, ist es notwendig, die einzelnen Auslandsmärkte genau zu kennen (z.B. die geografischen Einflüsse, die Unterschiede zwischen den Tier1-, Tier2- und Tier3-Städten und die generations- und geschlechtsbezogenen Einflussfaktoren). Auch zwischen den BRIC Staaten gehen die Konsumentenerwartungen teilweise weit auseinander. Indische Konsumenten verbinden meist andere Nutzenexpectationen mit Luxusmarken als z.B. chinesische, russische oder brasilianische [221]. Die *internationale Luxusmarkenführung* muss diese unterschiedlichen Erwartungen ausreichend berücksichtigen und gleichzeitig dafür sorgen, dass die essenziellen Merkmale der Markenidentität länderübergreifend zu einem starken und klaren Markenimage beitragen. Es gilt, die richtige Balance zu finden zwischen der weltweit bestmöglichen Standardisierung und den lokalen Adaptionen der Luxusmarke.

2.5 Operatives Luxusmarkenmanagement

Die Hauptaufgabe des operativen Luxusmarkenmanagements liegt in der Umsetzung der Markenidentität und der Markenstrategien. Konsumenten nehmen die Luxusmarke als

Ganzes wahr, weshalb es notwendig ist, das gesamte operative Vermarktungssystem, d.h. die Planung und Umsetzung der verschiedenen Maßnahmen zur Ausgestaltung der Markenleistungen, des Markenpricings, der Markendistribution und der Markenkommunikation, möglichst stark aufeinander abzustimmen. Der Einsatz der verschiedenen Instrumente und Maßnahmen der externen und internen operativen Luxusmarkenführung ist so zu steuern, dass ein möglichst starkes und klares Markenimage entsteht. Nur, wenn der anspruchsvolle Luxuskunde eine Übereinstimmung zwischen der Markenidentität und dem Markennutzenversprechen und dem tatsächlichen Verhalten der Markenmitarbeiter an den verschiedenen Kontaktpunkten erlebt, wird er die Luxusmarke als glaubhaft und vertrauenswürdig wahrnehmen [55, S. 165]. Was hier in der Theorie sehr plausibel und einfach klingt, stellt die Unternehmen in ihrem täglichen Handeln vor erhebliche Herausforderungen, die *Hermès* (2014) wie folgt umschreibt: „Driven by our love of work well done and an appreciation of fine things, the many passengers on board our carriage are marching in step towards the next stage of the journey: their luggage brimming with unique expertise. The speed is brisk but their stamina is up to the task. For them, the landscapes are a source of inspiration and the stops along the way offer rest for the mind. Each day they ride out again together, towards ever richer experiences. And when elegance, that ineffable muse, takes a seat beside us, our hearts are full of joy. We know her well enough to understand that she isn't easily won“ [114]. Welche Anstrengungen im Einzelnen unternommen werden müssen, um immer wieder aufs Neue zu überzeugen, soll nun aus der Sichtweise eines zunächst nach außen und dann nach innen gerichteten operativen Luxusmarkenmanagements diskutiert werden.

2.5.1 Luxusmarkenleistungen

Die Markenleistungspolitik beinhaltet alle Entscheidungen, die sich auf die marktgerechte Gestaltung der von einer Marke im Absatzmarkt angebotenen Produkte und Dienstleistungen beziehen [52, S. 86]. Dazu gehört die *„technisch-qualitative Gestaltung der zu erbringenden Leistungen“* ebenso wie die *Fähigkeit zur Innovation*, d.h. „die Kompetenz zur nachhaltigen Entwicklung und Markteinführung neuer Markenleistungen“ [166, S. 379]. Abb. 2.25 bringt zum Ausdruck, um welche produktorientierten Leistungen es sich bei Luxusmarken im Einzelnen handeln kann.

Die konstant hohe Produktqualität und die handwerkliche Fertigung stellen den essenziellen **Kern von Luxusprodukten** dar. *Hermès* formuliert hierzu: „We don't have a policy of image we have a policy of product“ [120]. Dreh- und Angelpunkt für die Fertigung von Luxusgütern sind die hohen Standards der Hersteller und die besonderen Anmutungswirkungen der Produkte, die bei den Konsumenten konstant erzielt werden müssen. Dafür erforderlich ist die Sicherstellung der eingesetzten Materialien (z.B. Stoffe wie Platin, Gold oder Diamanten bei Uhren und Schmuck oder Leder und Holz als Materialien für den Innenraum von Luxusautomobilen), die Gewährleistung eines aufwendigen Verarbeitungsverfahrens (manufakturielle Fertigung, Handarbeit, Anmutung eines kulturellen Produktes, das mit Sorgfalt und Liebe hergestellt wurde) und die Durchführung umfassender Quali-



Abb. 2.25 Komponenten der Luxusmarkenleistung. (Quelle: in teilweiser Anlehnung an [118, S. 167])

tätskontrollen (selbst kleine Fehler sind nicht zu tolerieren) [133]; sowie [45]. Hiervon zu unterscheiden sind durchaus erwünschte kleinere Unregelmäßigkeiten, z.B. in der Verarbeitung von Ledertaschen, die Zeugnisse der handwerklichen Authentizität der Produkte geben und keine ästhetische Beeinträchtigung darstellen.

Beispiel

Wie weit hier die Ansprüche an die eingesetzten Materialien, die handwerklichen Fähigkeiten und die Verarbeitungsprozesse bei einer Luxusmarke gehen können, lässt sich am Beispiel von *Patek Philippe* (2015) darstellen: „Many elements contribute to the unique quality inherent in our watches. From the materials – stainless steel, gold, platinum, precious gems – to the highest standards of workmanship and quality control. It takes more than 1.200 operations to create one watch. Between three and five years are spent creating a new mechanical movement. Six hundred hours of quality control checks are undertaken during manufacture, followed by 30 days of observation and rigorous examination. Only after all this are we ready to put our name to a watch” [188].

Als Garant für diese hohen Qualitätsstandards gilt die *Manufaktur*. Aufgrund der nahen Verwandtschaft dieser handwerklichen Arbeit zum *Kunsth Handwerk* werden Luxusmarken oftmals in die Nähe von Objekten der (angewandten) Kunst gerückt oder rücken sich selbst dorthin [125; 63, S. 208ff.; 247; 224] (Kap. 19). Kapferer (2015), der sich intensiv mit der Beziehung von Luxus und Kunst beschäftigt hat, schreibt hierzu: „Luxury likes to be associated with art, because, just like art, it aims at being perceived as intemporal. Diamonds are forever, as is a Porsche 911. This intense proximity between art and business has another goal: to position products as authentic pieces of contemporary art, each one blessed by the hand of the designer. By doing so, luxury brands de-emphasize craftsmanship, which

requires time and effort and is not compatible with volume“ [126, S. 52]. Nach Kapferer und Bastien (2012) bedeutet das zwar nicht, dass alle Luxusprodukte komplett in Handarbeit gefertigt sein müssen (sie betonen, dass das weder bei einem Ferrari noch bei einem Aston Martin oder einer Rolex Uhr der Fall ist), aber es drückt aus, dass die Werkzeuge, die eingesetzt werden als eine „Verlängerung der menschlichen Handarbeit“ betrachtet werden können und dass Luxusprodukte nicht aus einer anonymen robotergesteuerten Fabrikfertigung kommen sollten [127, S. 212] (Kap. 17). Bestimmte Teile sollten demnach komplett handgefertigt sein, und es muss dafür gesorgt werden, dass dieser Sachverhalt entsprechend kommuniziert wird, damit die Anmutungsansprüche der Konsumenten an die Luxusmarke erfüllt werden können [127, S. 212].

Nach dem *Prinzip der Exklusivität* müssen Luxusmarken ihr Angebot gering halten und die Produktion entsprechend steuern. „(...) supply should always be below demand“ [126, S. 64]. „Rolls-Royce indicated that in 2013 it aimed to sell just one car more than it sold in 2012, emblematic of a strategy that concentrates on the multiplication of custom-made products. At Hermès, former CEO Patrick Thomas insisted that as soon as a product sells too much, it is discontinued“ [126, S. 64f.]. Ebenso können aber auch produktions- oder verfahrenstechnische Einschränkungen oder eine begrenzte Verfügbarkeit an ausgebildeten Handwerkern zu Kapazitätsengpässen führen [133]. Hier ist das Personalmanagement gefordert, frühzeitig zu planen.

Ein fester Bestandteil der Luxusgüterproduktion ist die Fertigung von *Unikaten*, die, wenn man so will, die Maximierung der Seltenheit eines Produktes darstellt. Der *Individualisierung* von Luxusgütern, die durch die Manufakturherstellung, den Einsatz von Künstlern und der Handschrift der einzelnen Handwerker möglich ist, kommt heute ein besonders hoher Stellenwert zu. Luxusautomobile werden auf den Kunden und dessen Wünsche zugeschnitten (z.B. die Innenraumausstattung eines Fahrzeuges), Produkte werden personalisiert (z.B. durch Gravur auf dem Gehäusedeckel einer Armbanduhr oder die individuelle Gestaltung eines Porzellantellers) und jedes Produkt erhält eine eigene Kennzeichnung. So werden bei Hermès die einzelnen Lederwaren, zusätzlich zur eingravierten Nummer, durch die Signatur des Handwerkers markiert, und jedes Luxusprodukt ist auf diese Art einzigartig [133]. Zur Abrundung dieses Themas gilt es an dieser Stelle noch die zeitlich und mengenmäßig limitierten *Sondereditionen* zu nennen. Das 175-jährige Jubiläum von *Patek Philippe* wurde mit der Kreation von Gedenkuren in limitierten Editionen gefeiert. Der Star der Kollektion, die „*Grandmaster Chime*“, eine Armbanduhr mit 20 Komplikationen (Zusatzfunktionen einer Uhr, hier z.B. die Minuten- und Datumsrepetition und der ewige Kalender), wurde insgesamt nur sieben Mal hergestellt [188]. Ein anderes Beispiel stellt die, anlässlich ihres 260-jährigen Bestehens, von der *Porzellan Manufaktur Nymphenburg* lancierte, limitierte Edition der weltbekannten Figuren der „*Commedia Dell'Arte*“ des Rokoko-Bildhauers Bustelli dar, die in Zusammenarbeit mit 16 international renommierten Modedesignern entstanden ist [182]; sowie [105].

Mit der hohen Relevanz des symbolischen Nutzens für Luxusmarken geht die Tatsache einher, dass im Rahmen der Markenleistungspolitik nicht nur die technisch-funktionalen Leistungen eines Produktes, sondern vor allem die **Zusatzeigenschaften** z.B. in Form eines

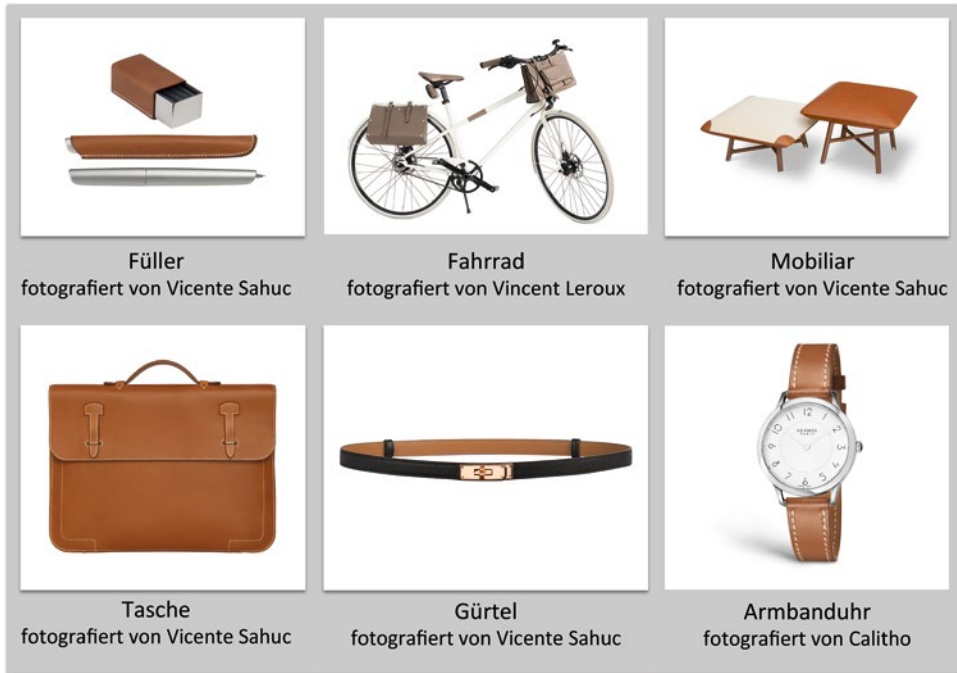


Abb. 2.26 Markentypische Designsprache am Beispiel Hermès. (Quelle: Hermès)

ästhetischen besonders anspruchsvollen Produktdesigns hervorzuheben sind. Die Ästhetik als die „Lehre vom Schönen“ ist im Luxussegment besonders wichtig [82, S. 80]. Oftmals ist die besondere ästhetische Anmutungswirkung bzw. die Schönheit des Objekts das Erste, was Konsumenten bei einem Luxusprodukt wahrnehmen und sie dazu motiviert, das Produkt anzufassen und es gefühlsmäßig zu erfassen [69, S. 9]. Dementsprechend stellt das *Produktdesign* einen zentralen Faktor der Markenbildung dar und trägt entscheidend zur Identifikation und Differenzierung der Luxusmarke bei (Kap. 12).

Das Design von Luxusprodukten sollte grundsätzlich eine eigenständige Persönlichkeit und einen individuellen Charakter haben und keinesfalls in der Fülle der Produktangebote untergehen. Hiermit sind die Alleinstellungsmerkmale des Luxusproduktes angesprochen. Die Frage, welches Produktdesign, d.h. welche ästhetische Gestaltung des Luxusproduktes das konkret sein kann, muss jede Luxusmarke für sich selbst beantworten. Ein allgemein gültiges und passendes Luxusdesign, verstanden als eine eigenständige Designrichtung, gibt es nicht. Vielmehr muss die Luxus- oder Luxus-Lifestylemarke versuchen, eine markentypischen Designsprache – abgeleitet aus der Markenidentität – zu entwickeln, die von den Nachfragern als sehr hochwertig, kultiviert, innovativ und relevant wahrgenommen wird, wie das zum Beispiel Rolls-Royce, Rolex, Louis Vuitton und Hermès gelungen ist. „For over 175 years, Hermès has been creating, inventing and innovating. Some of our models enjoy enduring success decades after they were first designed. Reissued, reinterpreted and reinvented, these timeless creations forge the identity of Hermès“ [114].

In Abb. 2.26 wird zur Illustration der markentypischen Designsprache der französischen Luxus-Lifestylemarke Hermès ein ausgewähltes Spektrum von Produkten gezeigt.

Meist wird in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, dass das Produktdesign von Luxusprodukten zeitlos und eher klassisch ist. Das hat allerdings oftmals weniger mit einer bestimmten Stilrichtung als vielmehr damit zu tun, dass Luxusprodukte langlebige und werthaltige Produkte darstellen, deren Lebensdauer wie zum Beispiel bei einem Luxus-schmuckstück unbegrenzt sein kann, oder wie bei einer Hermès oder Louis Vuitton Handtasche bei über 20 Jahren liegt [127, S. 203]. „At the extreme, a luxury product can be used forever and than gets a feeling of eternity“ [80, S. 9].

Für Thomas Maier (2013) von *Bottega Veneta* stellt sich dieser Sachverhalt wie folgt dar: „Something simple is always more complicated (...) obviously what you buy from Bottega Veneta is not a disposable product. It’s an object you keep and it’s an investment. It’s a bag you carry for a year, and if you don’t carry it any more, it goes into the closet and two or three years later, you see someone else with it and think, „Ah, I have that bag“. And it comes out again“ [158]. Zeitlosigkeit oder klassisches Design ist allerdings noch kein ausreichendes Stilmerkmal von Luxusmarken. De Barnier et al. (2006) stellen fest, dass grundsätzlich jedes Luxusgüterdesign der Tradition und dem Markenerbe Rechnung tragen und zugleich modisch sein muss [69, S. 29]. Ein Spagat, der von vielen Luxusgüterunternehmen, mit unterschiedlichem Erfolg, umgesetzt wird. Maier (2013) betont, wie wichtig für ihn die Produktvielfalt bei Bottega Veneta ist. Seiner Meinung nach benötigt jede neue Kollektion sowohl „zeitlose Klassiker“ als auch saisonale „must haves“ [158].

Die grundlegenden Gestaltungsmittel für das Luxusprodukt sind die eingesetzten Materialien, Formen und Farben [142]. Die *Auswahl der verwendeten Materialien* ist von hoher Bedeutung, da sie entscheidend zur Sinneswahrnehmung und damit zum symbolischen Nutzen der Marke beitragen, zum Beispiel die Wirkung von Gold, Platin und Edelsteinen bei Schmuck oder von Wurzelholz und hochwertigem Leder in der Innenausstattung eines Rolls-Royce [149, S. 484; 87, S. 345]. Neben den Materialien leistet die *Formgebung* einen elementaren Beitrag zur hochwertigen Anmutung des Produkts. Durch die Verwendung konstanter Formkonzepte – wie zum Beispiel der Form des Kühlergrills bei Rolls-Royce, des klassischen Verlobungsrings von Tiffany oder der Zwiebelkrone von Chronoswiss – kann die Markenidentität zum Ausdruck gebracht und die Wiedererkennung der Marke erleichtert werden [133, S. 169; sowie 87, S. 342ff.].

Eine besondere Funktion für die Wahrnehmung und Wiedererkennung von Luxusmarken kommt der **Gestaltung des Brandings** zu, das eng mit dem Design verbunden ist [22, S. 260] (Abb. 2.27). Keller (2013) stellt die hohe Bedeutung der Entwicklung und Gestaltung von wirksamen Markennamen, Markenzeichen und Verpackungen für das Branding und den Wert von Luxusmarken heraus [129, S. 114]. Mit der Markierung können positionierungsrelevante Botschaften gesendet werden, die den wirksamen Aufbau der Identität und die Wiedererkennung der Luxusmarke unterstützen [108]. „For example the famous LV monogram of Louis Vuitton and GG of Gucci provide instant recognition of the products of these brands. Other brands like Bottega Veneta minimize the logos on their products and rely on their signature style as a recognition tool“ [185, S.110]. Während bei generi-

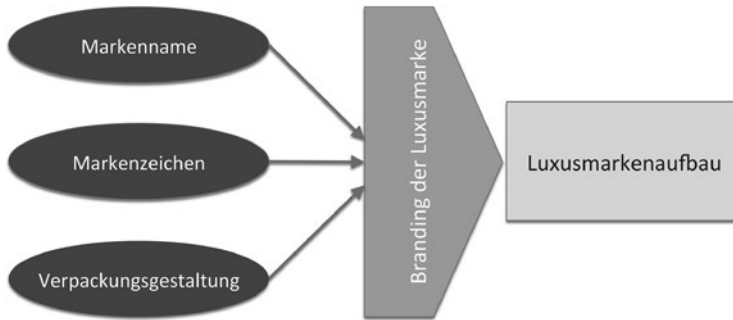


Abb. 2.27 Gestaltungselemente des Brandings. (Quelle: in Anlehnung an [87, S. 308f.; sowie 148, S. 27])

schen Marken visuelle Gestaltungselemente meist eine reine Orientierungsfunktion haben, spiegeln die Namen und Symbole der Luxusmarken den speziellen Mythos der Luxusmarke wider. Der Marketingwissenschaftler Eugen Leitherer (1994) verweist in diesem Zusammenhang auf die *Kennzeichnungen der Porzellanmanufakturen*, die für ihn markenhistorisch gesehen die interessantesten unter denen der Manufakturen sind [153, S. 144]. Das Wappen der Porzellan Manufaktur Nymphenburg in Verbindung mit dem Schriftzug, das Logo von Rolls-Royce in Verbindung mit der legendären Kühlerfigur, der „Spirit of Ecstasy“, das Logo von Cartier zusammen mit dem Panther, der Schriftzug von Louis Vuitton in Verbindung mit dem historischen Canvas Muster oder die ineinander verschränkten Buchstaben von Chanel und ihr Bezug zur Gründerin – all das sind Beispiele für ausdrucksstarke und leicht wiederzuerkennende Markenlogos von Luxusmarken, die alle einen konkreten Bezug zur Marke haben und zu denen es interessante Geschichten zu erzählen gibt [63, S. 103ff.]. Der Markenexperte Deichsel (2008) schreibt hierzu: „Kaum findet man bei Luxusmarken Abkürzungen, weil diese immer sogleich Beliebigkeit signalisieren. Als Zeichen werden selbsterklärende Symbole verwendet, keine Chiffren, die in geometrischen Spielereien das Hergestellte verschlüsseln und erst erklärt werden müssen. Die Formgebung ist sinnlich opulent, denn der Gesamteindruck soll wirksame Resonanzfelder aufbauen“ [72, S. 62]. Trotz ihrer Verwurzelung in Tradition und Geschichte werden die Markenlogos von Luxusmarken, wie die Produkte auch, weiterentwickelt und von Zeit zu Zeit den aktuellen Gegebenheiten angepasst und leicht modifiziert.

Beispiel

Eigenen Angaben zufolge präsentierte sich das Markenzeichen der **Porzellan Manufaktur Nymphenburg** im Laufe seiner 260-jährigen Manufakturgeschichte in unterschiedlichen Variationen: „Das Signet wird heute genauso wie damals von Hand mit einem kleinen Stempel aus Biskuitporzellan in die weiche Masse gepresst. Eine Aufgabe, die nur den erfahrensten Kunsthandwerkern zukommt, die jedem Objekt

neben den Rautenschild auch ihr Namenskürzel einprägen und so die persönliche Verantwortung für die Qualität ihres Produktes ausdrücken. Bei allen unterschiedlichen Darstellungen, die das Zeichen auf der Unterseite der Objekte mit der Zeit erfuhr, bleibt es doch stets wiedererkennbar: Die symmetrische Form ergibt sich aus zwei konkaven Schwüngen nach oben, den konvexen Einziehungen an den Seiten sowie ein- und ausschwingenden Linien zur Spitze nach unten. Das Feld ist mit einem Rautenrelief gefüllt“ [183] (Kap. 17).

Okonkwo (2007) verweist in diesem Kontext auf die Veränderung des Christian Dior Logos, das heute nur noch als Dior existiert und damit deutlich einfacher und moderner gestaltet worden ist [185, S. 110]. Aber natürlich gibt es auch Luxusmarken wie Chanel oder Hermès, die – nach Okonkwo (2007) – als Ausdruck ihrer Tradition ihr Logo seit vielen Jahrzehnten unverändert beibehalten haben [185, S. 110]. Ergänzend soll hier noch erwähnt werden, dass sich die Namensgebung auch auf die einzelnen Produkte einer Luxusmarke beziehen kann. Beispiele hierfür sind die Kelly oder Birkin Bag von Hermès, die Keypall oder Noé Bag von Louis Vuitton oder die Cabat Bag von Bottega Veneta.

Nachdem Luxusmarken und deren Markenzeichen in besonderem Maße durch Raubkopierer und Nachahmer gefährdet sind, ist deren *rechtlicher Schutz* von zentraler strategischer Relevanz [136, S.279; 129, S. 114; 63, S. 111ff.]. Der Jurist und Markenrechtsexperte Köhler (2012) schreibt hierzu: „Das Unrechtsbewusstsein des Verbrauchers ist beim Erwerb kopierter Luxusware wenig ausgeprägt. Umso wichtiger ist der effiziente rechtliche Schutz der Investitionen von Herstellern in das Markenimage einer Luxusmarke“ [136, S. 279] (Kap. 25).

Eine besondere Relevanz für das Branding der Luxusmarke kommt der *Verpackungsgestaltung* zu. „Would I have bought that pendant without the packaging? I’m not sure, but the thought of Deliah opening that duck egg blue box tied with white satin ribbon certainly clinched my choice. Those boxes date to 1837, when Charles Lewis Tiffany decreed that all of the packaging and advertising of his newly opened Manhattan store should be in exactly the same shade of blue“ [195, S. 15]. Die hohen Ansprüche der Konsumenten an die Ästhetik und Kultiviertheit der Produkte sind ebenso in ausreichender Form bei der Gestaltung der Verpackung zu berücksichtigen [133, S. 156; 87, S. 35ff.]. Für die Verpackung gelten dieselben Gestaltungsprinzipien wie für das Luxusprodukt, d.h. die Verpackung muss genauso hochwertig und exklusiv sein und durch seine aufwendige Verarbeitung überzeugen. Dieser hohe Anspruch drückt sich insbesondere bei Uhren und Schmuck in deren kreativen und wertvollen Verpackungen und Geschenkboxen aus hochwertigen Materialien aus [133, S. 183; 149, S. 484]. Oftmals werden diese Verpackungen aufgrund ihrer ästhetischen und symbolischen Qualität nicht einfach weggeschmissen, sondern noch lange nach dem Kauf aufgehoben und z.B. als „Schmuckschatullen“ verwendet.

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, wie Luxusmarken ihre jeweilige *Markenästhetik* auf andere Produktfelder wie z.B. Körperpflege- und Kosmetik-Produkte so-



Abb. 2.28 Markenästhetik von Burberry und Roberto Cavalli Parfum. (Quelle: [47] und [200]).

wohl in Flakons wie auch in Verpackungsauftritten zu übertragen versuchen [27, S. 503; 87, S. 350f.]. In Abb. 2.28 werden die Flakons der beiden Luxusmodemarken Burberry und Roberto Cavalli gezeigt. Form, optische Gestaltung und Farbgebung der Flakons für das jeweilige Parfum harmonisieren gut mit dem Image der jeweiligen Luxusmarke. Aus der Sicht der Journalistin Ricard-Wolf (2014) stellt sich das so dar: „Der Flakon von Burberry flirtet mit dem legendären Mantel. Der sandfarbene Gabardine des Originals taucht im handgebundenen (!) Schleifchen am Flaschenhals auf, die typischen Hornknöpfe liefern die Optik für den runden Stöpsel. Roberto Cavalli mag es üppig, auch beim bühnenreifen Auftritt seiner Duft-Kreationen. Der für seine Opulenz bekannte italienische Designer ließ den Duft „Oud Al Qasr“ in ein purpurnes Lackcoffret legen“ [198].

Ein bedeutendes Gestaltungsmittel für Luxusmarken stellt die Verwendung von *Farben* dar. Die gewählte Farbe sowie Farbkombinationen müssen zur Identität der Luxusmarke passen und beim Konsumenten die notwendigen Assoziationen hervorrufen bzw. die gewünschte Anmutungswirkung erzielen. So sind Schwarz, Weiß, Gold und Silber für den Luxussektor als Prestigefarben identifiziert worden. Vor allem den metallischen Farben wie Gold und Silber werden Assoziationen von Reichtum und das Gefühl von Helligkeit und Eleganz zugeschrieben [206]. Zudem ermöglichen die Auswahl und der Fokus auf eine signalstarke Farbe, dass die Luxusmarke leicht wiedererkannt wird und sich von den Wettbewerbern differenziert. Die ausgewählte Farbe kann dann in der Produkt- und Verpackungsgestaltung und in der gesamten Markenkommunikation als verbindende Klammer eingesetzt werden. „For example, the horse carriage, which is part of the Hermès logo, represents the brand’s beginnings in horse saddlery production. The colour orange is also unique to the brand and the taglines in the brand’s print advertisements are often in French, reinforcing the brand’s foundation and country of origin. Also Louis Vuitton products are packaged in brown and this has become the colour attributed to the brand. It is also difficult to think about Tiffany without thinking of the colour turquoise, which is the brand’s concept

colour. These are all components of the brand concept“ [185, S. 107]. Wie hier von der französischen Luxusmarkenexpertin Uché Okonkwo dargestellt, handelt es sich bei der Farbgebung um ein wesentliches Charakteristikum der Luxusmarke, das meist auf lange Sicht unverändert bleibt, und an dem im Zeitverlauf lediglich kleinere Modifikationen vorgenommen werden.

Bei den **Dienstleistungen** für Produkte ist prinzipiell zwischen Basis- und Zusatzdienstleistungen zu differenzieren [118, S. 167]. Welche Leistungen im Luxussektor vom Kunden vorausgesetzt werden, und welche einen echten Zusatznutzen darstellen, ist sicherlich von Produkt zu Produkt verschieden. Wichtige produktübergreifende Zusatzdienstleistungen betreffen z.B. die oben angesprochenen Angebote zur Individualisierung der Produkte. Derartige Serviceleistungen sind alleine schon deshalb relevant, weil aus der Sicht der Luxusconsumenten Produkt und Service im Regelfall ganzheitlich wahrgenommen werden [127, S. 197]. Die Langlebigkeit von Luxusprodukten erfordert einen hochwertigen, komfortablen Nach-Kauf-Service. Bei mechanischen Armbanduhren beinhaltet dieser Service, dass der Hersteller nicht nur die regelmäßigen Wartungsarbeiten, Reparaturen und Restaurationen vornehmen muss, sondern sich ebenfalls über einen sehr langen Zeitraum mit den entsprechenden Ersatzteilen bevorratet. Ähnlich verhält es sich mit Herstellern von Luxuslimousinen, die sich noch Lagen von Leder zurückhalten, um auch später noch für die Sitze eine perfekte farbliche Passung gewährleisten zu können oder mit Herstellern von Porzellan, die auch nach Jahren noch Einzelteile eines Kaffeeservices nachliefern können [133, S. 240]. Bei diesen Herstellern werden solche Kundendienstleistungen meist schon bei der Fertigung der Produkte eingeplant. „Hermès is different because we are making a product that we can repair.’ It’s so simple. And it’s not so simple“ [120].

Obwohl die Liefertreue einen wichtigen Bestandteil der Servicepolitik der Luxusunternehmen darstellt, gibt es das Phänomen der *Wartelisten*. Kunden warten erstaunlich lange auf ein Produkt (bis zu drei Jahren) und nehmen diese lange Lieferzeit als Indiz für die Seltenheit und die Hochwertigkeit der Luxusmarke in Kauf [133, S. 237; 127].

In einem engen Zusammenhang mit den oben dargestellten Parametern der Gestaltung der Luxusmarkenleistungen steht die *Innovationsfähigkeit* der Unternehmen, die in erheblichem Maße zur Stärke der Luxusmarke beiträgt [126, S. 16; 117]. Das Thema **Innovationsmanagement** gewinnt im Zusammenhang mit der Führung von Luxusmarken derzeit an Bedeutung. „Brands that will be considered luxury in the future are being created in the present through entrepreneurship and innovation“ [99, S. 55]. Trotz des hohen Branchenwachstums [66] gibt es gute Gründe dafür, kontinuierlich die notwendigen Veränderungsprozesse anzustoßen [32]. Die Zielgruppen für Luxusprodukte und deren Wahrnehmung von Luxus verändern sich weltweit (Kap. 4) und Luxusmarken müssen anpassen, dass sie nicht nur auf Tradition setzen. „(...) to avoid being trapped in an antique image, luxury brands must never stop innovating“ [126, S. 178]. Die heutigen Luxusmarkenkunden sind sehr anspruchsvoll und oftmals sehr jung, und der Druck auf die Luxusmarkenhersteller, vor allem für avantgardistische Zielgruppen, ständig neue und trendige Produkte einzuführen und Abwechslung ins Produktprogramm zu bringen, wächst [179,

S. 20; 62, S. 70–72]. Nach Kapferer (2015) sollte es sich bei den Innovationen einer Luxusmarke allerdings nicht um radikale Innovationen handeln: „Take Dom Perignon champagne, for instance: in 1961 – then the most expensive champagne of the time, with the name of a legendary monk – it appeared in the first James Bond movie as an ally of 007 in his seduction enterprises. This radical innovation changed the whole champagne industry – a true disruption“ [126, S. 179].

Das Spektrum möglicher Innovationen geht weit über die Produktinnovationen hinaus und kann Prozessinnovationen und technische sowie sozialtechnische Innovationen beinhalten [87, S. 372ff.]. Während *Produktinnovationen* im Nicht-Luxussektor meist durch hohe Flopraten gekennzeichnet sind, haben wir es im Luxusgütersektor in der Regel mit einem stetigeren Verlauf zu tun, der laut KPMG (2009) durch eine dauerhafte Qualitätssicherung und Verbesserung bestehender Produkte charakterisiert ist [144]. Produktinnovationen betreffen beispielsweise die Entwicklung neuer Modelle und Designs oder den Einsatz neuer Materialien. „In the French resort town of Biarritz, in 1915 Chanel created loose casual clothes made out of jersey, a material typically used for men’s underwear; a playful use of a material that was cheap, comfortable and resilient. The story of Coco Chanel shows how an entrepreneur’s dissatisfaction with norms is key to breaking norms“ [32, S. 14]. Diese Innovationsfähigkeit ist – nach Kapferer (2015) – auch heute noch ein Charakteristikum der Luxusmarke: „Chanel thus experiments with new connected fabrics or new modes of production“ [126, S. 178].

Maman Larraufie und Depigny (2014), die in ihrem Beitrag zum „*Management price fluctuations of raw materials through innovations*“ mögliche Innovationsstrategien für den Schmucksektor dargestellt haben, nennen beispielsweise die Einführung champagnerfarbiger oder schwarzer Diamanten anstatt weißer Diamanten, die Verwendung von Silber anstatt Gold und den verstärkten Einsatz von Materialien wie Holz, Keramik und Titanium als relevante Produktinnovationen in dieser Branche [161]. *Prozessinnovationen* können in diesem Luxusgütersektor demnach durch „vertikale Integration“ erzielt werden, indem zum Beispiel ein Hersteller von Schmuck einen Zulieferer erwirbt oder mit ihm kooperiert [161].

Natürlich können Innovationen ebenso in allen anderen Bereichen, die die Vermarktung der Luxusmarke tangieren, erzielt werden, wie zum Beispiel im Bereich von individuellen Serviceleistungen, CRM, E-Commerce, Social Media-Kommunikation, Store-Design oder der Schaufenstergestaltung. Letzlich kann auch durch eine technische Innovation wie z.B. eine neue bzw. verbesserte Automatisierung eine Steigerung der Prozess- und Produktqualität und damit eine Verbesserung der Hochwertigkeit der Luxusprodukte erreicht werden [133, S. 90]. Folgt man den Ausführungen von Esch (2014), so spielen heute für den erlebnisorientierten Kunden vor allem *sozialtechnische Innovationen*, wie zum Beispiel die stärkere Berücksichtigung von Lifestyle-Elementen und der Aufbau von wirksamen Erlebniswelten, als Innovationen eine zunehmend wichtigere Rolle, und das trifft, in einem bestimmten Ausmaß, sicherlich auch für die Kunden von Luxusmarken zu [87, S. 372f.] (Kap. 4).

Abschließend stellt sich an dieser Stelle noch die Frage nach der *Gestaltung des Produktprogramms*, womit die Gesamtheit aller Leistungen, die ein Hersteller den Konsu-

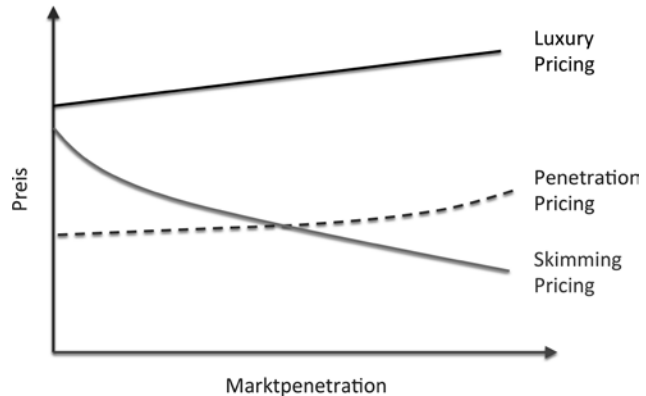
menten zum Kauf anbietet, verstanden werden kann [166, S. 400]. Obwohl die Markenerweiterungen einiger bedeutender Luxusmarkenunternehmen, wie oben dargestellt, zu einer Ausdehnung ihres Produktprogramms geführt haben, kann man branchentypisch keineswegs von einem breiten Produktprogramm der Luxusmarken sprechen. Vielmehr kann – nach Kapferer und Bastien (2012) – gerade die begrenzte Anzahl an Produktlinien und Produkten der meisten Hersteller als ein Charakteristikum der Programmpolitik in dieser Branche identifiziert werden [127]. Einzelne Produkte werden in verschiedenen Variationen angeboten, wie z.B. Seidentücher von Hermès in verschiedenen Designs, Louis Vuitton Koffer mit verschiedenen Innenausstattungen oder Patek Philippe Uhren mit verschiedenen Komplikationen. Der Grund für die Konzentration auf wenige Produkte kann darin gesehen werden, dass es grundsätzlich sehr schwer ist, ein erfolgreiches Luxusprodukt zu entwickeln, und es mit dieser Fokussierung leichter fällt, den notwendigen Bekanntheitsgrad und Prestigewert aufzubauen und im Zeitverlauf sicherzustellen [127, S. 206]. Eine einzelne Produktlinie wie zum Beispiel Monogram von Louis Vuitton oder Oyster von Rolex trägt oftmals die Essenz der Markenidentität. Als Gründe für die Einführung einer neuen Produktlinie nennen Kapferer und Bastien (2012) die Erweiterung der Marke, die Stärkung der bestehenden Produktlinie und die Erschließung neuer Zielgruppen (natürlich ohne die alte zu verlieren) [127, S. 210]. Sie stellen fest, dass es so beispielsweise Hermès mit der Einführung seiner Seidenprodukte (Seidentücher, Kravatten) möglich war, eine jüngere Zielgruppe zu erreichen, die vorher an den Lederwaren von Hermès nicht interessiert war [127, S. 210; 96]. Müller-Stewens und Berghaus (2014) weisen darauf hin, dass für die Festlegung des richtigen Designs und die Bestimmung des passenden Produktprogramms einer Luxusmarke ein hohes Maß an Fingerspitzengefühl, Kreativität und Qualitätsbewusstsein erforderlich ist und es eines Teams von außergewöhnlichen Handwerkern, die von einem genialen Kreativeur oder Designer geführt werden, bedarf [179, S. 20]. Dieser kann, manchmal auch intuitiv, mit seinem Stil für die richtige Gewichtung der produktgestalterischen Konstanten sorgen.

Von zentraler Bedeutung für eine erfolgreiche Umsetzung der Luxusmarkenleistungen ist der Fit, der erzielt werden muss, zwischen dem Leistungsversprechen der Luxusmarke und der Wahrnehmung bzw. den realen Erfahrungen der Kunden. Voraussetzung für eine langfristig herausgehobene Position der Luxusmarke in der jeweiligen Produktkategorie ist, dass die hohen und sich im Laufe der Zeit verändernden Ansprüche der Konsumenten an das Produkt und den Service kontinuierlich erfüllt werden.

2.5.2 Luxusmarkenpricing

Im Vergleich zu den anderen Instrumenten bietet sich das Preismanagement besonders für die Abschöpfung des Markenwertes an, da sich Preisentscheidungen unmittelbar auf den Ertrag der Marke auswirken [215; 75]. Das gilt insbesondere für Luxusmarken, denn hier nimmt der Preis als Qualitätsindikator und Gewinnstreiber eine besondere Funktion ein [94]. Entscheidungen des Markenpricings können sich auf die „Formulierung der preispoli-

Abb. 2.29 Die Luxuspreisstrategie. (Quelle: in teilweiser Anlehnung an [166])



tischen Ziele“, die „Definition der Preisstrategie“, die „Festlegung des Preises“ für das Produkt bzw. die Leistung und die „Implementierung preispolitischer Entscheidungen“ beziehen. In diesen Feldern gibt es für Luxusmarken einige Besonderheiten, die zu beachten sind [127, S. 217ff.; 94; 140, S. 74ff.; 61, S. 169ff.; 75, S. 126–128; 149, S. 485f.].

Das strategische Ziel des Preismanagements von Luxusmarken ist die langfristige Steigerung der Profitabilität und die positive Weiterentwicklung des Luxusmarkenimages unter besonderer Berücksichtigung der Exklusivität [127, S. 216ff.]. Zur Erreichung dieses Zieles ist es erforderlich, dass die Luxusmarke eine Preisposition einnimmt, die im höchsten Preissegment in ihrer Kategorie sein muss, weil diese für eine entsprechend positive Qualitätsbeurteilung bei den Konsumenten sorgt. Das Ziel des Managements muss es sein, den Preis möglichst hoch und stabil zu halten. Die *Luxuspreisstabilität* stellt ein zentrales kurz- und langfristiges Ziel der Luxusmarkenführung dar [128; 133; 127].

Eine besonders wichtige Funktion nimmt im Rahmen des Luxusmarkenpricings die **Formulierung der Preisstrategie** ein. Zum einen leiten sich alle anderen Preisentscheidungen aus ihr ab und zum anderen gibt sie einen wichtigen Rahmen für die Ausgestaltung der anderen Marketinginstrumente vor. Die Exklusivitätsansprüche der Luxusmarke erfordern eine *Luxuspreisstrategie* und eine entsprechende Ausrichtung der anderen Marketinginstrumente. Stimmt der von den Konsumenten wahrgenommene Preis nicht mit den Wahrnehmungen der Luxusmarke in den anderen Bereichen überein, kann das negative Folgen für die gesamte Markenwahrnehmung haben und eine positive Markenwertentwicklung konterkarieren [128]. Diese Beziehungen müssen im Einklang stehen. Wie sich die Preise in Abhängigkeit der jeweiligen Preisstrategie über einen bestimmten Zeitraum entwickeln können, zeigt Abb. 2.29.

Für Luxusmarken ist weder die aus dem klassischen Konsumgütermarketing bekannte *Skimmingpreis-Strategie* (relativ hoher Preis zur Produkteinführung und dann sukzessive Senkung des Preises) noch die *Penetrationspreisstrategie* (relativ niedrige Preise zur Produkteinführung mit dem Ziel, schnell Marktanteile zu gewinnen) geeignet [166, S. 506f.]. Bei Luxusmarken steht nicht die Abschöpfung von Konsumentenrenten in der Einfüh-



Abb. 2.30 Dimensionen einer Preisstrategie für Luxusmarken nach Fassnacht und Mohr. (Quelle: [93, S. 46])

rungsphase des Produktes oder die schnelle Erschließung von Märkten im Vordergrund, sondern es geht um die Einführung und Verteidigung einer Hochpreisposition und um eine sukzessive Preiserhöhung im Zeitverlauf. Martin Fassnacht (2014a) macht deutlich, dass *kurzfristige Preiskontinuität* bedeutet, dass die Luxusmarkenpreise konstant gehalten werden müssen und *langfristige Preiskontinuität* eine Erhöhung der Preise im Zeitverlauf beinhaltet, um so die Nachfrage zu erhöhen [91]. Fassnacht und Mohr (2013) stellen fest, dass Preiserhöhungen die beste Option darstellen, den Gewinn der Luxusmarke zu steigern, nachdem die Ausweitung der Absatzvolumen durch den Exklusivitätsanspruch der Luxusmarke begrenzt ist [93, S. 44]. Kapferer und Bastien (2012) schreiben hierzu: „Examples are around by every sector: it is by raising prices – and, of course, by reinvesting these additional profits in quality and in advertising – that a brand can stay in the world of luxury“ [127, S. 75]. Fassnacht et al. (2013) konnten empirisch nachweisen, dass Luxusmarkenhersteller, die eine „*eindeutige Preisstrategie*“ verfolgen, finanziell erfolgreicher sind als andere [94]. Diese Unternehmen schaffen die notwendigen Voraussetzungen zur Festsetzung der richtigen Preise und sind in der Lage, das Gewinnpotenzial, das von Preisen ausgeht, besser auszuschöpfen (vgl. Abb. 2.30).

Die wichtigste Grundlage für die Entwicklung einer markenorientierten Luxuspreisstrategie ist die *Preispositionierung* [166; S. 504ff.]. Die grundsätzliche Ausrichtung der Preispolitik muss festgelegt werden und es gilt, sich zum Beispiel eindeutig von den Premium- und Lifestylemarken abzugrenzen und im Rahmen einer Feinsteuerung eine klare und prägnante Preisposition für die Luxusmarke zu definieren [93]. Dies ist umso wichtiger, als im Luxusgütermarkt nicht nur verschiedene Produkt- und Marktsegmente, sondern auch erhebliche Preisspannen existieren. Die in Abb. 2.31 dargestellte Besetzung von Preissegmenten für Damenhandtaschen, die auf einer Analyse der Preise des Online-shops von Louis Vuitton im Zeitraum Mai/Juni 2015 basiert, verdeutlicht diesen Sachverhalt beispielhaft.

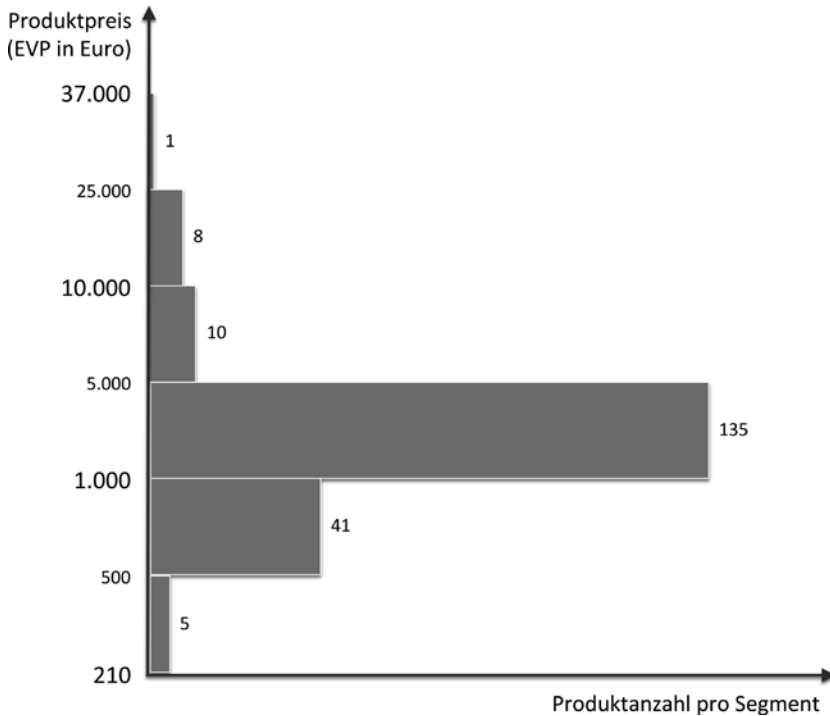


Abb. 2.31 Besetzung von Preissegmenten bei Damenhandtaschen am Beispiel von Louis Vuitton. (Quelle: [156]).

Einen Einstieg für die Diskussion der passenden Preispositionierung liefern uns die, von De Barnier et al. (2012) ermittelten drei verschiedenen Luxus-Preis-Positionierungsniveaus. 1) „*Accessible or Entry-Level Luxury*“, zum Einstieg für potenzielle Kunden. 2) „*Intermediate Luxury*“, bildet den Kernbereich des Luxusmarkenprogramms. 3) „*Inaccessible or Absolute Luxury*“, als Ausdruck höchster Qualität und Handwerkskunst“ [70]. Unter der Voraussetzung, dass konstant hohe Qualität gewährleistet ist und es sich nur um geringe Mengen handelt, kann die erste Positionierung durchaus eine geeignete Strategie darstellen, um neue und junge Zielgruppen mit der Markenwelt vertraut zu machen [127], S. 220]. Louis Vuitton praktiziert diese Strategie im Lederwarenbereich und Tiffany mit Silberschmuck. Die Preiskategorie von 210 EUR bis 500 EUR für die Damenhandtaschen von Louis Vuitton stellt die Einstiegspreislage für diese junge Zielgruppe dar. Diese soll so erste Erfahrungen mit der Marke sammeln und zu einem späteren Zeitpunkt im Kundenlebenszyklus auf teurere Produkte der Marke zurückgreifen [74]. Natürlich trifft eine solche Preispolitik nicht auf alle Luxusmarken zu. Nach Millward Brown (2015) gibt es derzeit auch den Trend, das Produktportfolio im unteren Preissegment zu reduzieren, was demnach beispielsweise etablierte Luxusmarken wie Gucci oder Fendi machen [170]. Das Ziel ist hier eine stärkere Betonung der Exklusivität und der übrigen, höherpreisigen Produkte und eine Stärkung des bestehenden Markenimages.

Ein weiteres Instrument des strategischen Preismanagements stellt die *Preisdifferenzierung* dar, die im klassischen Konsumgütermarketing eine hohe Bedeutung einnimmt und bei Luxusmarken in nur sehr begrenztem Umfang eingesetzt werden sollte. Das Prinzip dieser Strategie ist das der differenzierten Marktbearbeitung und bedeutet, dass es unterschiedliche Preise in Abhängigkeit von bestimmten Kriterien (Menge, Zeit, Ort, Zielgruppen) gibt [41, S. 173ff.]. Diese starke und taktische Orientierung an der Nachfrage passt allerdings nicht zur Luxusmarke. Hier sollten die Preise im Rahmen einer globalen Preisstrategie fixiert werden, und man sollte versuchen, weltweit möglichst einheitliche Preise anzubieten. In der Praxis funktioniert eine solche länderübergreifende Standardisierung von Preisen aufgrund von unterschiedlichen Transportkosten, Zöllen, Währungsschwankungen, der lokalen Vertriebskosten und der gesetzlichen Regelungen allerdings nur selten [167, S. 223], und es kommt zum Teil zu erheblichen Preisunterschieden zwischen den Ländern [61, S. 169ff.]. Kapferer und Bastien (2012) verweisen in diesem Zusammenhang auf Louis Vuitton, wo die Preisunterschiede zwischen Paris und Tokyo schon bis zu 40 Prozent betragen haben, was mit den hohen Einfuhrzöllen und den hohen Kosten für den Einzelhandel in Japan begründet wurde [127, S. 225]. Solche Preisunterschiede führen dazu, dass beispielsweise Taschen von Louis Vuitton oder Chanel in Europa günstig eingekauft und dann in Japan oder China zu entsprechend höheren Preisen wiederverkauft werden [102; 163]. Dies ist ein wesentlicher Grund, weshalb Luxusmarken aufgefordert werden, ihre internationalen Preise transparent zu machen. Chevalier und Gutsatz (2012) schreiben hierzu: „In Japan, for example, the METI (the Ministry of Economy) tries to force luxury brands to reduce these disparities by regularly publishing the Milan, New York, and Tokyo retail prices of certain iconic luxury items. But as long as there are differences in customs duties and operating costs, regional price variations will remain“ [61, S. 172]. Auch aufgrund der erhöhten Preistransparenz durch die eigenen Onlineshops arbeiten Luxusgüterunternehmen wie zum Beispiel Chanel in den letzten Jahren verstärkt an der Eliminierung der vorhandenen internationalen Preisunterschiede und an der Angleichung der Preise, um so die Marke zu schützen [219]. Oftmals müssen hierfür die hohen Preise (und Margen) in den asiatischen Märkten reduziert und die in Europa entsprechend erhöht werden, um so zu einem international vertretbaren „Preiskorridor“ zu gelangen [167, S. 224; 216; 127, S. 226].

Eine weitere wichtige Frage, die sich hier stellt, ist, inwieweit bei einem *Markentransfer* darauf geachtet werden muss, dass die vorhandene Luxuspreisposition auch auf die anderen Produkte übertragen werden kann. Nach den oben gemachten Aussagen zur Markenerweiterung ist die logische Konsequenz, dass sich auch die Preise der Transferprodukte grundsätzlich an denen der Stammmarke ausrichten sollten oder, wie Fassnacht und Mohr (2013) es ausdrücken, ein „Preis-Fit“ hergestellt werden muss [93]. Hohe preisliche Abweichungen sind demzufolge kritisch zu bewerten. „Hermès richtet z.B. die Markentransfers konsequent auf die Luxuspreisposition aus. Niedrigpreisige Produkte wie Parfums gibt es, jedoch bilden sie im Gesamtsortiment einen relativ geringen Anteil. So hat sich Hermès ein gesamtes Luxusuniversum geschaffen, ohne an Exklusivität zu verlieren“ [93, S. 47].

Der **Prozess der Preisfestlegung** kann sich auf die Preisentscheidungen für neue Produkte (erstmalige Festlegung des Preises) oder auf Preisentscheidungen für bereits vorhandene Produkte (z.B. Preisanpassung aufgrund von Währungsschwankungen oder einer Erhöhung der Rohstoffpreise) beziehen [41, S. 168ff.]. Der Preis für eine Luxusmarke sollte, wie erwähnt, immer sehr hoch sein. Aus der Perspektive des Preismanagements sind bei der Bestimmung des preispolitischen Spielraums grundsätzlich die eigenen Kosten, die Kunden und die Konkurrenz zu berücksichtigen. Luxusmarken sollten die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten kennen (z.B. Ermittlung mit der Van-Westendorp-Methode) und ebenso einen Überblick über die Preise für vergleichbare Konkurrenzprodukte haben [166, S. 538ff.]. Die Ermittlung und Analyse der notwendigen Informationen zu diesen Faktoren spielen bei der Einführung eines neuen Produktes oder beim Aufbau einer neuen Luxusmarke eine besonders wichtige Rolle [140]. Bereits etablierte Luxusmarken greifen in der Regel bei der Preisfestlegung für neue Produkte (z.B. im Rahmen einer bestehenden Produktlinie) auf die vorhandene Preispositionierung und bewährte Preis- und Margensysteme zurück [93].

Eine zentrale Erkenntnis für die nachfrageorientierte Preisfestlegung liefert die *Preis-Absatz-Funktion*, die, wie unter Abschn. 2.1.1 dargestellt, bei Luxusmarken anders verläuft als bei Nicht-Luxusmarken. Während die Preiselastizität für Massenprodukte meist negative Werte annimmt, weil die Preiserhöhung in der Regel mit zurückgehenden Absatzmengen korreliert, zeigt sich bei Luxusmarken eine unelastische oder sogar eine positive Preiselastizität (*Veblen-Effekt*). Das bedeutet, dass eine Preiserhöhung nicht zu einer Reduktion der Nachfrage führt, sondern eine Erhöhung der Nachfrage bewirken kann [152]. Der Preis für eine Luxusmarke stellt für die Nachfrager ein Merkmal für allerhöchste Qualität und Exklusivität sowie für Prestige und hedonistische Werte dar [238]. Diese Signalfunktion des Preises gewinnt im Bereich des geltungsorientierten und öffentlichen Konsums sogar noch stärker an Bedeutung [238; 94]. Wie oben schon erwähnt, wird mit der Luxusmarke ein Bündel an extrinsischen und intrinsischen Nutzen im Sinne eines Gesamtnutzens verbunden. Die preispolitische Besonderheit bei Luxusmarken liegt darin, dass der hohe Preis aus der Sicht der Konsumenten eine Prämie für den hohen symbolischen Nutzen der Marke und kein monetäres Opfer darstellt [127; 94; 80]. Je stärker die Marke ist, d.h. je mehr sie in der Lage ist, den Konsumenten einen über den funktionalen Nutzen hinausgehenden Mehrwert anzubieten, desto höher ist die erzielbare Preisprämie [52, S. 91].

Was die *markenbezogene Preiskenntnis*, d.h. die Speicherung der preisbezogenen Informationen zur Luxusmarke im Gedächtnis der Nachfrager [166, S. 491] betrifft, ist davon ausgehen, dass es sich dabei meist nur um eine schwache bewusste Erinnerung handelt. Konsumenten sind oftmals nicht in der Lage, den genauen Preis einer Marke zu beziffern [166, S. 496], und diese Situation wird bei Luxusmarken dadurch noch erschwert, dass sie nicht so häufig gekauft und die Preise schnell wieder vergessen werden [127, S. 217].

Bei der **Implementierung preispolitischer Entscheidungen** ist vor allem darauf zu achten, dass die Wahrnehmung als Luxusmarke aufrechterhalten bleibt, weshalb so gut wie keine Preisreduktionen vorgenommen werden sollten. Falls doch welche gemacht werden, sollte es

sich um sehr geringe Rabatte handeln, die sich eher auf die saisonalen und modischen Artikel und nicht auf die klassischen ikonischen Produkte beziehen [133; 128; 127; 61]. Fassnacht (2014b) weist darauf hin, dass beispielsweise Hermès niemals den Preis einer Kelly oder Birkin Bag senken dürfte, auch wenn die Nachfrage noch so gering ist [92, S. 78]. Damit würde man den Zauber und Mythos der Marke zerstören. Im Vordergrund steht die Preisstabilität, weshalb jede Art von Preisnachlass eine Schwächung der Luxusmarke bedeutet.

In der Praxis sieht die Situation – über alle Luxusprodukte und Vertriebskanäle hinweg – teilweise anders aus. Bain & Company (2015) stellt fest, dass der Bereich der „Off-Price-Verkäufe“ inzwischen bei 10 Prozent des weltweiten Umsatzvolumens für Luxusprodukte liegt und sich damit innerhalb der letzten drei Jahre verdoppelt hat [66]. Davon betroffen sind vor allem die Kauf- und Warenhäuser, die Fachgeschäfte und die E-Commerce-Plattformen [66, S. 15]. Luxusmarken wie Louis Vuitton achten strikt auf die Durchsetzung ihrer Preise und geben auch auf explizite Nachfrage von Kunden keinen Rabatt („Zero-Discount-Policy“). Luxusmarken wie Rolex gehen dafür soweit, dass sie in Krisenzeiten ihre Produkte von ihren Händlern zurückkaufen, um so zu verhindern, dass Händler, die in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten sind, ihre Produkte zu reduzierten Preisen verkaufen [16; 92, S. 77].

In diesem Kontext ist auch auf die besondere Form der *Kommunikation der Preise* hinzuweisen. Diskretion ist im Luxusgütersektor von großer Bedeutung, und man spricht nicht über den Preis und erwähnt ihn – im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten – auch nicht in der Werbung [127, S. 230].

Eine weitere wichtige Frage ist die, wer im Unternehmen die Entscheidungen des Preismanagements trifft. Die strategischen Preisentscheidungen sollten vom Top Management gefällt werden, um die Konsistenz der Preise über die Zeit und über alle Vertriebskanäle sicherzustellen [61; 94]. Zur Überprüfung der Preisstabilität sollten die realen Preise im Markt in allen Kanälen einem kontinuierlichen Monitoring unterzogen werden. Da Luxusmarken in der Regel eine selektive Distribution mit einer bestimmten Anzahl an eigenen Geschäften und einer überschaubaren Zahl an ausgewählten Einzelhändlern [184; 75] verfolgen, können bei denen die Preise meist genau kontrolliert werden [94]. Anders als bei Massenmarken, wo es zu einer breiten Distribution kommt und oftmals Schwierigkeiten bei der Kontrolle der Preise existieren, müssen Luxusmarken hier sehr rigide vorgehen, um die Marke vor dem Verlust der Exklusivität und der Hochwertigkeit zu schützen. Mit der zunehmenden Vorwärtsintegration der Luxusgüterunternehmen in Form von eigenen Markengeschäften sichern sich diese auch den Erhalt der „Preishoheit“ [100].

2.5.3 Luxusmarkendistribution

„Art und Weise des Verkaufs als eigenständige Kunstfertigkeit im anspruchsvollen Luxussegment“ [178]

Das Management des Vertriebs, das bei Luxusgüterunternehmen meist mit hohen Kosten und einem kontinuierlichen Aufwand zur Sicherstellung der notwendigen Qualität der

Distribution verbunden ist (bei einem Luxusgüterunternehmen wie Richemont betragen die Vertriebskosten ca. 36 Prozent des Umsatzes) [199], stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor der Luxusmarkenführung dar. Besondere Herausforderungen, insbesondere für kleine und mittelständische Familienunternehmen, sind die zunehmende vertikale Integration und das Multikanal-Management. Mit der fortschreitenden *Vertikalisierung* der Luxusgüterunternehmen, d.h. der Kontrolle aller Aktivitäten der Wertschöpfungskette zur Sicherstellung von Qualität und Service, geht vor allem der Trend zur zunehmenden Kontrolle des Vertriebs einher [24; 73]. So erwirtschaftete beispielsweise Richemont im Geschäftsjahr 2014 bereits 55 Prozent seines Umsatzes mit seinem Direktvertrieb (1.056 eigene Markenboutiquen und Online-Umsatz von Net-A-Porter) [199].

Der Wert einer Luxusmarke definiert sich heute nicht mehr nur über seine Produkte, sondern in besonderem Maße auch über sein weltweites Netzwerk an eigenen Läden, in denen den Kunden, unter einer Marke, ein breites Produktspektrum in Form eines interaktiven und multisensorischen Markenerlebnisses angeboten werden kann. „*Luxury is moving from a manufacturing to a retail experience business*“ [127, S. 242]. Dafür sind allerdings nicht nur hohe Investitionen erforderlich, sondern es werden ebenso hohe Anforderungen an das Management hinsichtlich Personal, Logistik, Service und Reportingssysteme gestellt [178]. Eine weitere Herausforderung stellen die Integrationserfordernisse im *Multikanalvertrieb* der Luxusgüterunternehmen dar. Nachdem die meisten Hersteller ihre Produkte mittlerweile über verschiedene Offline- und Online-Vertriebskanäle verkaufen, gilt es, kanalübergreifend ein einheitliches Markennutzenversprechen umzusetzen. Im Rahmen des hier vorgestellten integrierten Markenmanagementansatzes ist die Übertragung der relevanten Markeninhalte auf alle Vertriebskanäle sicherzustellen, so dass ein konsistentes Markenimage entstehen kann [178, S. 135ff.]. Die Vorteile eines solchen Multikanalsystems können – nach Müller-Stewens (2013) [178, S.42] – eine umfassende Marktabdeckung, Aspekte der Vertriebseffizienz und des Risikoausgleichs und eine bedarfsspezifischere Vorgehensweise gegenüber dem Kunden sein. Die Nachteile können, bei mangelnder Integration, die Konfusion beim Kunden, ein Verlust an Kontrolle und auch Konflikte zwischen den Kanälen sein [112, S. 129ff.]. Das Management muss kontinuierlich eine bestmögliche Integration und Vernetzung der Distributionskanäle sicherstellen [207]. Der Kunde sollte überall ähnliche Erfahrungen mit der Luxusmarke machen [250]. Durch die schnellen technischen Entwicklungen im Internet und durch das „Channel-Hopping“ [112] der Kunden sind diese Herausforderungen nochmals verschärft worden [178]. Luxuskunden reisen viel. Sie surfen im Internet und holen sich Informationen ein, schauen sich Produkte in Peking im Laden an und entscheiden sich dafür, sie zu kaufen, wenn sie in London sind. Die Luxusmarke muss darauf entsprechend vorbereitet sein, was natürlich nicht in allen Vertriebskanälen gleich gut funktioniert.

Mit steigendem Luxusgrad der Marke und der Produktkategorie lässt sich tendenziell eine steigende Selektivität der Distributionspolitik feststellen [184]. Nehmen wir das Beispiel der *Parfum- und Kosmetikmarken*. Diese werden meist über Kaufhäuser und Fachgeschäfte vertrieben, und die Unternehmen versuchen, mittels gezielter Mediawerbung, für eine Abgrenzung gegenüber den Konkurrenzprodukten und den notwendigen Pull-Effekt

zu sorgen. Die Distribution dieser Produkte ist deutlich breiter als z.B. die der Designerkollektion derselben Marke (z.B. Chanel, Armani oder Dior) und trotzdem wesentlich selektiver als die der Massenmarken der gleichen Produktkategorie [149].

Eine Besonderheit hinsichtlich ihrer Distribution stellt die Luxusmarke *Louis Vuitton* dar. Diese Marke entschied sich bereits in den 70er Jahren dafür, seine Produkte ausschließlich über eigene Stores zu verkaufen und war damit ein Pionier in der Branche. „*If you control your distribution, you control your image*“ [11]. Mit diesem sehr exklusiven Distributionsmodell hat man gleichzeitig beschlossen, keine Parfum- und Kosmetikprodukte anzubieten, weil dafür, wie eben erwähnt, ein anderes Vertriebssystem erforderlich geworden wäre. Ebenso hat man sich dafür entschieden, keine optischen Brillen ins Programm aufzunehmen, die dann primär bei Optikern verkauft worden wären, wie das zum Beispiel bei Chanel (in Lizenz mit Luxottica) der Fall ist. Es liegt auf der Hand, dass eine so stark limitierte Distributionspolitik eine besonders starke Marke erfordert, die weltweit für sich alleine bestehen kann und zudem über ein entsprechend großes Produktprogramm verfügen muss. Weltweit gibt es nur sehr wenige Luxusmarken, die das so umsetzen können. Die meisten Luxusmarken benötigen einen Mix an Distributionsformen für ihren weltweiten Vertrieb.

Je nachdem, welche Ziele und Strategien die Luxusmarke hinsichtlich ihrer internationalen Präsenz verfolgt und abhängig davon, wie hoch die finanziellen Ressourcen sind, die man bereit und in der Lage ist zu investieren, ist die *Distributionsstruktur* in vertikaler und horizontaler Richtung festzulegen. Das Unternehmen muss eine Auswahl zwischen den Absatzstufen (direkter und/oder indirekter Vertrieb) und die konkrete Auswahl der Absatzmittler (Art und Anzahl) vornehmen [166, S. 570]. Abb. 2.32 gibt einen Überblick über die verschiedenen direkten und indirekten und die wichtigsten Offline- und Online-Distributionskanäle für Luxusmarken. Bei den hier aufgezeigten Distributionskanälen haben wir es mit deutlichen Unterschieden im Hinblick auf die Möglichkeiten der Produkt- und Markenpräsentation und die Kontrolle imagerelevanter Faktoren wie Standort, Laden-

	Offline	Online
Direkt	<ul style="list-style-type: none"> • Flagship-Store • Einzelmarken-Verkaufspunkte • Shop-in-Shop • Factory Outlet Center • Temporäre Läden (Pop-up-Store) 	<ul style="list-style-type: none"> • Flagship-E-Store • Einzelmarken E-Boutique • Website mit E-Commerce • Online-Einzelmarken-Outlet
Indirekt	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrmarken-Verkaufspunkte • Kaufhäuser • Corner • Duty-free Shops • Franchising Netzwerke 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrmarken Online-Store • Online-Kaufhaus • Corner • Reine E-Discounter

Abb. 2.32 Distributionskanäle für Luxusmarken. (Quelle: [192, S. 88])

gestaltung und Qualität des Verkaufspersonals zu tun. Hinzu kommen Unterschiede hinsichtlich der strategischen Ziele und Zielgruppen, der Sortimentsbreite und der Verkaufsvolumina [184; 149; 92; 178].

Das eigene Geschäft (Monobrand- oder Flagship-Store), in dem das gesamte Markenuniversum gezeigt werden kann, gilt als der beste Botschafter der Luxusmarke. Der eigene Store stellt ein zentrales Vertriebs- und Kommunikationsinstrument dar und nimmt im Rahmen der Luxusmarkenführung höchste Priorität ein. Knapp 30 Prozent der weltweiten Umsätze mit Luxusgütern werden heute mit diesen markeneigenen Läden erwirtschaftet – mit steigender Tendenz [66]. Insbesondere die sogenannten *Flagship-Stores*, die in den Top-Lagen der weltweit wichtigsten Städte anzufinden sind, und wo meist das gesamte Spektrum der Produkte gezeigt wird, unterstreichen das Markenimage und die Kraft der Luxusmarke [181; 174]. Durch die Aufmachung und Anmutung der Flagshipstores kann die Identität und der Stil der Luxusmarke besonders gut vermittelt werden [149, S. 486; 162]. Die Bedeutung dieser Stores für die Markenbildung und den Markenwert wird als so hoch eingestuft, dass dafür auch in Kauf genommen wird, wenn sie defizitär sind [178; 61]. Oftmals ist das Ladenlokal der erste Ort des realen physischen Kontakts zwischen dem Konsumenten und der Luxusmarke [60, S. 874]. Dementsprechend soll der Besuch des Stores als Erlebnis wahrgenommen werden und einen bleibenden Eindruck der Luxusmarke vermitteln. Die Wahrnehmung der Identität der Luxusmarke wird durch die Lage des Geschäfts, die Architektur des Hauses und vor allem durch das *Store-Konzept* projiziert, von wo aus das Bild der Luxusmarke aus Kundensicht entweder erst gestaltet oder mit einem bereits vorhandenen Bild (z.B. aus der Werbung) abgeglichen wird [185, S. 81; 140, S. 80].

Zur Gestaltung der Flagship-Stores von Luxusmarken: Die Kunsthistorikerin Nappel (2008) schreibt hierzu: „Die schlichte und elegante Gestaltung des Geschäftsraumes ist eine traditionelle Methode bekannter Luxusmarken, ihre Produkte ins rechte Licht zu rücken und das gewünschte Zielpublikum zu erreichen. Nach wie vor entspricht die Mehrheit der ausgeführten Flagship-Stores den Prinzipien schlichter Eleganz. Einen minimalistischen Stil zu wählen bedeutet für die Marke eine einmalige Investition, die sich viele Jahre lang bezahlt macht. Zudem stellen weiße Flächen und geordnete Ausstattungs-elemente einen perfekten Hintergrund dar, um die angebotenen Waren hervorzuheben und um Eleganz und Qualität zu vermitteln. Charakteristisch für diese architektonische Richtung sind klare, geometrische Raumproportionen, eine zurückgenommene Farbigkeit, bewusster Lichteinsatz und die Verwendung edler Materialien wie Stein oder wertvolles Holz (...) Die Armani-Flagship-Stores in der Via Sant’ Andrea in Mailand und am Place Vendome in Paris lassen nicht nur durch ihre minimalistische Einrichtung und monochromen Steinwände an sakrale Bauten denken, sondern befinden sich zudem an Plätzen, auf denen sich im 19. Jahrhundert tatsächlich Klöster befanden. Durch die asketisch wirkende Inneneinrichtung wird gewissermaßen versucht, an den Geist dieser Klöster anzuknüpfen“ [180, S. 27, 43].

Das *Store-Konzept* umfasst das Design des Geschäfts (die Ladengestaltung, die Ästhetik, die Farben, die Dekoration, die Beleuchtung, den Einsatz neuer Technologien), die Gerüche, die Hintergrundmusik und die Präsentation der Produkte. Die Ladengestaltung kann sich auf das Schaufenster und die Präsentation im Geschäft beziehen [120]. Das Schaufenster ist ein wichtiges Instrument für die öffentliche Kommunikation. Mit einem aufmerksamkeitsstarken Schaufenster kann die Luxusmarke vor allem auch bei Nicht-Kunden bekannt gemacht und deren Interesse geweckt werden. Luxusmarken wie Hermès oder Louis Vuitton senden über ihre innovativ und ästhetisch gestalteten Schaufenster feine auf die Identität ihrer Marken bezogene Botschaften an die Konsumenten. Im Geschäft findet dann die eigentliche Inszenierung der Luxusmarke statt. Indem man zum Beispiel die Produkte im Store als Kunstobjekte präsentiert oder im Laden regelmäßig Vernissagen abhält, ist es möglich, den engen Bezug zur Kunst darzustellen, der im Zusammenwirken von Künstlern, Designern und Handwerkern entstanden ist [178, S. 42; 76]. Ebenso kann man, wie das Beispiel des „*Epicenters*“ von Prada in New York zeigt, seinen Laden auch direkt neben einem Museum oder in einem Galerieviertel eröffnen.

Mit der Gestaltung der Stores sollen möglichst viele Sinne der Konsumenten angesprochen werden, da davon auszugehen ist, dass sich die Wahrnehmung der Markenidentität durch die Konsumenten immer über alle fünf menschlichen Sinne formen kann: visuell (Farben, Licht, Größe des Geschäfts, Anordnung der Produkte), akustisch (Musik), olfaktorisch (Verwendung des eigenen Parfums oder von speziellen Raumdüften), haptisch (Luxuskunden möchten ihre Produkte meist berühren und fühlen, bevor sie sie kaufen) und gustatorisch (das Erlebnis des Schmeckens z.B. über eine spezielle Auswahl an Getränken oder Süßigkeiten) [185, S. 85ff.]. Die *Einzelmarken-Verkaufspunkte* (Monobrand-Stores) sind kleiner, nicht so exklusiv wie die Flagship-Stores und deshalb auch erschwinglicher für weniger kapitalstarke Unternehmen. Die Hauptziele sind die Marktabdeckung und die Maximierung des Umsatzes (Profitabilität pro Quadratmeter) sowie die Sammlung von wichtigen Informationen zum Kundenverhalten [192].

Mehrmarken-Verkaufspunkte Hierunter fällt das wichtige Geschäft mit dem Fachhandel, das weltweit ca. 23 Prozent des Marktvolumens für Luxusprodukte ausmacht und in Europa und in bestimmten Produktkategorien wie z.B. bei Uhren und Schmuck noch deutlich höher liegt [66]. Diese traditionell im Luxusgütervertrieb starke Distributionsform passt sehr gut zu diesem Geschäft. Über die Auswahl der geeigneten Absatzmittler kann eine *selektive Distribution* aufgebaut und die Markenpräsenz und der Vertrieb streng kontrolliert werden. Meist existiert ein umfangreiches weltweites Netzwerk an hochwertigen Handelspartnern, die ebenso für den notwendigen Nach-Kauf-Service sorgen. Bei der Ausgestaltung eines selektiven Vertriebssystems steht die Auswahl der Absatzmittler nach quantitativen und qualitativen Gesichtspunkten (z.B. Geschäftslage, Geschäftsgröße, Gestaltung der Verkaufsräume, Serviceeinrichtung, Qualifikation des Personals, Markenumfeld) im Vordergrund. Der Vorteil, im Vergleich zu den eigenen Stores, liegt in den geringeren Kosten und der höheren Flexibilität.

Einen wichtigen vertriebspolitischen Erfolgsfaktor stellen die persönlichen Beziehungen zwischen den an „vorderster Front“ agierenden Vertriebsrepräsentanten und den Absatzmittlern dar. An diese Vertriebsrepräsentanten werden sehr hohe Anforderungen gestellt. Für die meisten Absatzmittler stellen sie das „Gesicht“ der Marke dar und müssen deshalb nicht nur verkaufen, sondern auch ein kompetenter und authentischer Markenbotschafter sein [160]. Zu ihren Aufgaben gehört es, beim Absatzmittler für eine markenadäquate Produktpräsentation im Geschäft und im Schaufenster zu sorgen und gleichzeitig sicherzustellen, dass das Verkaufspersonal des Handelspartners ausreichend motiviert und geschult ist, um gegenüber den anspruchsvollen Luxuskonsumenten als kompetenter Repräsentant der Marke agieren zu können (Kap. 20 sowie Kap. 21).

Einen weiteren sehr wichtigen Vertriebskanal stellen für viele Luxusmarken die prominenten **Luxuskaufhäuser** dar, wie Bergdorf Goodman, Neiman Marcus oder Saks Fifth Avenue in New York, Harrods in London, Galeries Lafayette, Printemps und Le Bon Marché in Paris, der Oberpollinger in München, das Kaufhaus des Westens in Berlin und das TSUM in Moskau. Die Marken bieten dort ihre Luxusprodukte auf speziellen Verkaufsflächen (*Corner*) oder im Rahmen von *Shop-in-Shop-Konzepten* an und übernehmen meist in Eigenregie die Bewirtschaftung dieses Shops (Logistik, Mitarbeiter, Shop-Management). Hier profitieren in erster Linie die Marken von den Kunden und der Expertise des Kaufhauses. Ein Beispiel für ein solches Cornersystem sind die Parfum- und Kosmetikabteilungen im Erdgeschoss der gehobenen Kaufhäuser. Normalerweise hat dort jede Marke eine eigene Verkaufsfläche, die sich wiederum in das Interieur der Abteilung einfügt. In ähnlicher Form werden auch Uhren in den Kaufhäusern präsentiert. Insgesamt entfielen ca. 25 Prozent der weltweiten Umsätze mit persönlichen Luxusprodukten auf die Kaufhäuser [66].

In den **Factory Outlet Centern** werden Discounts von 30 bis 70 Prozent auf den Originalpreis für zum Teil leicht fehlerhafte Produkte oder Produkte der abgelaufenen Saison angeboten. Die Verkäufe in den Flughäfen in den **Duty-free Shops** stellen einen weiteren wichtigen Distributionskanal für Luxusmarken dar [63, S. 250–256]. Im Vordergrund steht die Nutzung dieser Shops zur gezielten Ansprache der internationalen Touristenströme und von Geschäftsleuten zur Markenbekanntmachung und zur Akquisition neuer Kunden [61]. Insbesondere Kosmetikprodukte, und mit zunehmender Tendenz auch modische Accessoires, werden dort von den Konsumenten nachgefragt [19].

Bei den **franchisebetriebenen Verkaufsstätten** werden vom Franchisepartner ausschließlich Produkte der eigenen Luxusmarke verkauft, hauptsächlich mit dem Ziel, die internationale Ausdehnung der Luxusmarke ohne größere Investitionskosten und unter Sicherstellung der Markenidentität voranzutreiben. Franchisekooperationen mit lokalen Partnern eignen sich insbesondere für die Märkte, in denen das lokale Vertriebs-Know-how nicht die Qualitätsstandards der Luxusmarke erfüllt. Solche Partnerschaften mit lokalen Akteuren bieten sich beispielsweise für die Distribution im afrikanischen Markt an. Glyn Atwal und Douglas Bryson (2013) nennen in diesem Kontext z.B. das Luxusunternehmen *Ermenegildo Zegna*, das mit dieser Strategie in den nigerianischen Markt eingetreten ist und sich so die Vorteile eines „First Movers“ sichern konnte [13]. Entscheidet man sich für eine solche Distributionsstrategie, ist ein striktes Vertriebs-Controlling zur Sicherstellung

der definierten Standards und der Umsetzung der Luxusmarkenpositionierung unabdingbar [149, S. 487; 192, S. 91; 61, S. 41].

E-Commerce Vor besondere Herausforderungen stellt die Unternehmen die *Digitalisierung*. „What is a luxury general manager mostly concerned about? First, they do not want to miss the revolution of the web“ [126, S. 117]. Der weltweite Anteil des Online-Geschäfts am gesamten Markt für persönliche Luxusgüter betrug 2015 bereits 7 Prozent (16,8 Mrd EUR), was einem jährlichen Wachstum von 30 Prozent in den letzten fünf Jahren entspricht [66]. „The online channel is particularly strong in the Americas and is skewed to the accessories and fashion categories“ [66, S. 17]. Nach McKinsey wurden 13 Prozent der Offline-Luxusmarkenkäufe direkt durch eine Online-Interaktion generiert, und 28 Prozent waren zumindest Online beeinflusst [67]. Das bedeutet, dass selbst wenn die Käufe im stationären Handel getätigt werden, werden diese Entscheidungen häufig digital vorbereitet (Ropo-Effekt: Research Online und Purchase Offline). Luxuskonsumenten informieren sich vorab im Internet, vergleichen Produkte und Preise und lassen sich von der digitalen Präsenz der Luxusmarken und der „*luxurious webmosphere*“ inspirieren [186; 134]. Sie sind stark in der digitalen Welt verankert und wollen ihre Luxusmarken deshalb auch in dieser Welt erreichen. Es findet eine *Pull- und Netzwerkkommunikation* statt, d.h. Konsumenten suchen aktiv relevante Informationen und die Kommunikation mit Gleichgesinnten als Unterstützung für ihre Kaufentscheidung [185, S. 194–224; 208]. Nach anfänglicher Zurückhaltung beschäftigen sich inzwischen die meisten Luxusmarken mit dem Thema Online-Marketing und E-Commerce, verfügen über teilweise hervorragende Websites (wie z.B. Tiffany oder Rolex), bieten ihre Produkte über eigene Online-Shops oder Multibrand-Plattformen an und binden Social Media in ihre Kommunikation ein [208] (Kap. 16).

Eine unumgängliche Aufgabe im Rahmen dieser Online-Vertriebs- und Kommunikationsaktivitäten besteht darin, die Luxusmarke vor Wert- und Exklusivitätsverlusten zu schützen. „(...) managers fear a loss of control. And they are right. The web is full of both potentialities and dangers, making brands more vulnerable“ [126, S. 117]. Die Gefahren der gesteigerten Transparenz durch Produktpiraterie (Kap. 25), bessere Vergleichsmöglichkeiten, eine erhöhte Offenheit für Einblicke der Konkurrenz und temporäre Preisreduktionen von Internethändlern stellen wichtige Handlungsfelder für die Unternehmen dar [126, S. 122–124; 208]. Hinzu kommen Kanalkonflikte, die beispielsweise dann auftreten können, wenn kanalübergreifend keine Preisparität umgesetzt wird.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Entscheidung, welche Vertriebsstrategie schlussendlich die richtige ist, immer markenspezifisch zu treffen ist. Die meisten Luxusgüterunternehmen arbeiten heute mit einem Vertriebskanalmix und sind so kontinuierlich gefordert, die Vor- und Nachteile ihrer eingesetzten Kanäle und ihren Markenfit zu hinterfragen. Die wesentlichen *Vorteile der direkten Vertriebsformen* liegen in der vollen Marge, der Kontrolle des Markenauftritts bis zum Endkunden, in der größeren Marktnähe und der höheren Reaktionsgeschwindigkeit bei Veränderungen im Kundenverhalten [178, S. 42; 61, S. 35]. Über das eigene Ladengeschäft und den Onlineshop ist die Luxusmarke in der Lage, den Endkunden zu identifizieren und besondere Präferenzen und Kaufverhaltensmuster zu ermitteln. Das Unternehmen kann so, anders als beim indirekten Vertrieb, selbst Kundenin-

formationen sammeln und analysieren und ein entsprechendes Kundenbindungssystem aufbauen. Die *Nachteile des direkten Vertriebssystems* liegen vor allem in den hohen Kosten. Der Einstieg in den Einzelhandel in einer Top-Lage ist immer sehr kostspielig und zeitaufwendig. Ebenso stellt die Implementierung eines zentralen Logistik- und Distributionsmanagements, das mittels einer automatischen Warenversorgung und einem zentralen IT-System, je nach Größe des Geschäfts, für eine entsprechende Warenbelieferung der einzelnen Läden sorgt, viele Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen. Die Frage, ob der Einstieg in den Direktvertrieb effektiv ist, hängt auch davon ab, welche Position die Luxusmarke zu dem Zeitpunkt der Entscheidung einnimmt. Existiert beispielsweise die Luxusmarke schon einige Jahre und hat sie sich schon eine gewisse Markenbekanntheit aufgebaut, kann der anschließende Fokus auf eigene Stores durchaus eine erfolgreiche Vertriebsstrategie sein [61]. Handelt es sich jedoch um den Aufbau einer noch jungen und eher unbekannten Luxusmarke, ist ein Mix aus indirekten und direkten Vertriebsformen aus Kosten- und Zeitgründen die wohl effektivere Strategie. Bei allen indirekten Vertriebsformen bestehen die Vorteile in den Möglichkeiten der Umsatz- und Volumengenerierung und den geringeren Kosten. Die Nachteile liegen in den niedrigeren Margen und in der geringeren Kontrolle über die Darstellung der Luxusmarke sowie in der Gefahr negativer Einflüsse auf das Markenimage [61, S. 35].

Aus der Kernforderung nach Exklusivität leitet sich die Notwendigkeit einer *selektiven Distribution* ab, von der auch im Zeitalter der Digitalisierung und der Demokratisierung des Luxus keinesfalls abgewichen werden sollte. Kapferer und Bastien (2012) weisen darauf hin, dass die Luxusmarke etwas ist, was die Zielperson sich „verdienen“ muss [127, S. 71]. Je größer die Unerreichbarkeit – die reale oder virtuelle – umso größer wird die Begehrlichkeit. Im Gegensatz zur herkömmlichen Logik von Massenmarken, wo die Ubiquität der Produkte und ihre schnelle Verfügbarkeit im Handel und im Internet eine wichtige Grundlage für eine erfolgreiche Markenführung darstellen, ist es eine zentrale Anforderung an Luxusmarken, den Zugang zur Marke zu erschweren.

„A major facet of luxury brands, is the equilibrium between presence and absence. (...) Rather than creating presence everywhere, absence is the key“ [126, S. 127].

2.5.4 Luxusmarkenkommunikation

„Nicht die Werbung soll bewusst werden, sondern das Markenvertrauen soll unterbewusst gestärkt werden“ [77].

Dieser Grundsatz von Domizlaff gilt in ganz besonderem Maße für die Kommunikation von Luxusmarken. Ob die Luxusmarke, aus der Sicht der Konsumenten Relevanz erlangt, hängt davon ab, inwieweit es ihr gelingt, bei den bestehenden Kunden das Vertrauen in die Marke kontinuierlich zu stärken und es bei den neuen Zielgruppen aufzubauen [52, S. 91]. Welchen Beitrag die Markenkommunikation beispielsweise zur Erhaltung der Relevanz der Tradition auch in der Gegenwart leisten kann, zeigt uns die Werbung von Patek Philippe, die unter dem Slogan „*Beginne deine eigene Tradition*“, einen Vater mit seinem Sohn,

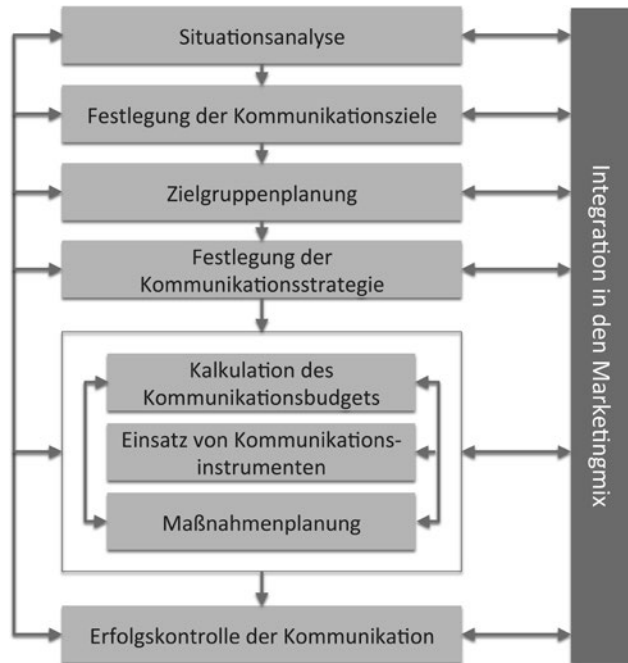


Abb. 2.33 Der Planungsprozess der Kommunikation nach Bruhn. (Quelle: [43, S. 10])

zeitgemäß inszeniert, zeigt. [127, S. 98]. Ganz nach dem Motto „*Man kann nicht nicht kommunizieren*“ [241, S. 53], können grundsätzlich an allen Kundenkontaktpunkten und über alle Sinne Wahrnehmungen und Beurteilungen zur Luxusmarke entstehen, die sich langfristig und über einen Lernprozess zu einem wertenden Vorstellungsbild verdichten und so den Prozess der Vertrauensbildung beeinflussen [48; 85, S. 85ff.]. Für die Schaffung eines möglichst stark an der Markenidentität orientierten und klaren Markenimages ist es notwendig, inhaltlich konsistente Markeninformationen zu vermitteln [85, S. 126; 88]. Zudem sind Luxusmarken gefordert, ihre Exklusivität und Einzigartigkeit über entsprechend innovative und – soweit möglich – multisensual gestaltete Luxusmarkenerlebnisse konstant unter Beweis zu stellen [14; 245].

Diese Aufgabenstellung erfordert eine gezielte Steuerung der Instrumente und Maßnahmen der Markenkommunikation. Unabhängig davon, ob es sich um klassische Mediawerbung, markenspezifische Erlebniswelten, Schaufenster von Flagshipstores, Product Placements, Verpackungen, die eigene Webseite, Soziale Medien, Public Relations, Sponsoring, Events oder POS-Kommunikation handelt, die Kommunikation muss stets dafür sorgen, dass der besondere Charakter der Luxusmarke gewahrt bleibt [81, S. 69]. Das betrifft die Auswahl der Kommunikationsinstrumente und – maßnahmen ebenso wie die Gestaltung der Botschaften [127, S. 255ff.]. „The magazines selected for advertising (...), the movies in which the brand appears, the celebrities and pop icons wearing the brand – all contribute to the brand image“ [184, S. 64]. Der in Abb. 2.33 dargestellte Planungs-

prozess der Kommunikation soll hier als grober Orientierungsrahmen für die Darstellung der relevanten Entscheidungsfelder und Herausforderungen dienen.

Kommunikationsziele

Die Kommunikation von Luxusmarken zielt meist auf die Vermittlung der intendierten symbolischen Nutzenassoziationen und darauf, die Geschichte(n), den Mythos und die Faszination der Marke zu schaffen und weiter auszubauen [52, S. 92; 124, S. 353; 107, S. 45]. Die zentralen Steuerungsparameter der Luxusmarkenkommunikation stellen die psychologischen Ziele dar, die auf die langfristige Beeinflussung der Kommunikationswirkung in der Psyche der Konsumenten abzielen [223, S. 362]. Wie in den Ausführungen zum „Wesen der Luxusmarke“ dargestellt, erfordert der Ausbau der Luxusposition der Marke eine sukzessive Erhöhung des bestehenden Bekanntheitsgrades und der medialen Sichtbarkeit der Marke, bei gleichzeitiger Beibehaltung der Exklusivität [124, S. 355]. Die Luxusmarke muss von möglichst vielen Menschen begehrt werden, für die Mehrheit aber unerreichbar bleiben. Obwohl die Imagebildung im Mittelpunkt steht, gilt es auch hier, sich zunächst einen entsprechend hohen *Bekanntheitsgrad* aufzubauen. Dieser vermittelt, wie Hartwig Steffenhagen (2009) es formuliert, dem Konsumenten ein „*Gefühl von Vertrautheit*“, das sich positiv auf die grundlegenden Einstellungen und Emotionen gegenüber der Marke auswirkt [223, S. 368]. Gerade für ein junges Zielpublikum, das sich beispielsweise für die Einstiegsprodukte einer Luxusmarke interessiert, ist die Bekanntheit und Vertrautheit mit der Marke stark verhaltensrelevant. Dabei kann es auch sein, dass die Zielgruppe die Luxusmarke zwar bereits kennt, aber dass das Bild, das sie mit der Marke verbindet, antiquiert ist. In diesem Fall wird das Ziel der Kommunikation darin bestehen, die Bekanntheit zu steigern und gleichzeitig das bestehende Markenwissen zu aktualisieren bzw. zu erweitern.

Im Mittelpunkt der Luxusmarkenkommunikation steht die Stärkung und Profilierung des Markenimages bei den bestehenden Kunden [127, S. 256]. Je stärker die Sympathie und das Vertrauen der bestehenden Kunden gegenüber der Marke sind, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese auch in Zukunft der Marke treu bleiben. Dieser empirisch belegte Grundsatz gilt auch für Luxusmarken [57, S. 32], weshalb viele Unternehmen einen Großteil ihres Kommunikationsbudgets dafür ausgeben, ihre *hoch involvierten* Kunden mittels geeigneter Kampagnen fester an die Marke zu binden und so das Vertrauen in die Luxusmarke zu stärken [127, S. 259; 223, S. 371].

Schaffung eines klaren Markenbildes durch eine „Integrierte Kommunikation“

Für den langfristigen Aufbau eines identitätskonformen Erscheinungsbildes der Luxusmarke ist es wichtig, alle Kommunikationsmaßnahmen in zeitlicher, inhaltlicher und formaler Hinsicht zu integrieren [39, S. 95ff; 40, S. 87ff.; 89]. Das Ziel der integrierten Markenkommunikation, die eine planerisch-konzeptionelle Aufgabe darstellt, besteht darin, durch das Zusammenwirken der einzelnen Maßnahmen ein klares Markenimage zu erreichen. Im Vordergrund beim Aufbau der notwendigen *Markenschemata* stehen die dauerhaften Gedächtniswirkungen [137; 85, S. 170]. Durch die Vermeidung von Widersprüchen soll das Vertrauen bei der Zielgruppe erhöht und so die Beziehungen zur Marke verbessert werden

[128, S. 291; 39, S. 97]. Den Schwerpunkt bildet die *inhaltliche Integration*, d.h. die thematische Abstimmung und Gestaltung zwischen den einzelnen Maßnahmen. Als verbindende Klammer können hierbei einheitliche Slogans, Kernbotschaften und Schlüsselbilder dienen [38, S. 66ff.]. So wirbt beispielsweise *Louis Vuitton* schon seit den 80er Jahren in seinen Kampagnen mit der inhaltlichen Klammer „Reise“ und gestaltet seine Print-Anzeigen und alle anderen Maßnahmen der Kommunikation in integrierter Form [127, S. 269; 139, S. 43]. Bei der *formalen Integration* steht die Verwendung einheitlicher Markenzeichen oder Logos nach formalen Richtlinien im Mittelpunkt [38, S. 69ff.]. Sie ist wichtig für die Verankerung der Marke im Gedächtnis der Zielgruppe und die Erleichterung des Zugriffs auf diese [85, S. 73f.]. Wie oben im Kontext zur Markierung bereits dargestellt, haben wir es bei Luxusmarken mit einem sehr eindeutigen und klaren Branding zu tun, das meist sehr gut wiedererkennbar ist. Im Rahmen der *zeitlichen Integration* ist sicherzustellen, dass die Kommunikationsmaßnahmen eine zeitliche Kontinuität erfahren, d.h., dass die Kampagnen für die Luxusmarke mittel- bis langfristig ausgerichtet werden und es nicht zu häufigen Wechseln, wie z.B. in der Modeindustrie kommt [38, S. 72f.; 98]. Um Irritationen bei den Konsumenten zu vermeiden, ist darauf zu achten, dass die Tonalität des aktuellen werblichen Luxusmarkenauftritts konsistent ist mit der Gestaltung der früheren Werbemittel.

Die Ausgestaltung der integrierten Markenkommunikation muss in Abhängigkeit von der *Markenstrategie* erfolgen. Je nachdem, ob wir es wie bei der LVMH, Richmont oder Kering mit Mehrmarkenstrategien oder wie bei Armani mit einer Dachmarkenstrategie zu tun haben, existieren unterschiedliche Möglichkeiten der Integration [39, S. 106ff.]. Betrachtet man die Vielfalt des Marken- und Produktangebotes der LVMH, die unterschiedlichen Namen und Logos der verschiedenen Luxusmarken und deren eigenständige Positionierung, so ist festzustellen, dass hier für eine Integration der Kommunikation der verschiedenen Marken unter dem Dach der LVMH derzeit kaum Möglichkeiten gegeben sind [122, S. 111f.]. Anders stellt sich die Situation bei Armani dar, wo der Gründer Giorgio Armani selbst die wesentliche integrative Klammer in der Markenkommunikation der Luxus-Dachmarke ist. In diesem Fall besteht mit allen verwendeten Markennamen eine Integration mit Armani. Alle Logos sind in Schwarz/Weiß gehalten und verwenden die gleiche Schriftart. Der optische Wiedererkennungswert der Marke ist also prägnant [122].

Kommunikationsstrategien für Luxusmarken

Hier geht es darum, mehrere Planungsperioden umfassende, verbindliche Verhaltenspläne für die Kommunikationsinstrumente zur Erreichung der Ziele zu definieren [40, S. 241ff.]. Nach Esch und Winter (2009) sind strategische Stoßrichtungen mit Bezug auf folgende Dimensionen festzulegen: Objekt, Zielgruppe, Botschaft, Kommunikationsinstrumente, Areal und Timing [90, S. 41ff.]. Die folgenden Ausführungen beschäftigen sich in der gebotenen Kürze mit der inhaltlichen Ausgestaltung dieser Dimensionen aus der Sicht der Luxusmarke.

Die **Auswahl der Kommunikationsobjekte** betrifft die Festlegung der Produkte, die in der Markenkommunikation herausgestellt werden sollen und die Definition des Absenders

der Kommunikationsbotschaft. Der Entscheidungsspielraum dieses Auswahl- und Gewichtungproblems reicht von der gleichmäßigen Verteilung der Maßnahmen auf alle im Programm geführten Produkte bis hin zur Konzentration der Maßnahmen auf ein Produkt [90, S. 418ff.], wie das üblicherweise bei der Neueinführung eines Luxusproduktes der Fall ist. Was die Verwendung von Produkten in der Luxusmarkenkommunikation betrifft, ist festzustellen, dass hier der Fokus auf den besonders hochpreisigen und ikonischen, und nicht auf den umsatzstärksten Produkten des Anbieters liegt. „These are typified by authenticity, quality and exclusive characteristics, and are aspirational“ [235, S.138]. „Chanel communicates intensively about its highest-range jewellery, not about the best sellers: best sellers erode the dream. The dream must be constantly refueled from the top“ [127, S. 259].

Beispiel

So ist zum Beispiel „the Knot“, mit dem typischen Flechtmuster, das Markenzeichen und Vorzeigeprodukt von Bottega Veneta. Weitere Beispiele sind die ikonischen Handtaschenmodelle „Kelly“ und „Birkin“ von Hermès, der „Trinity Ring“ von Cartier, der „Tiffany-Setting“ Verlobungsring, die Armbanduhr „Oyster“ von Rolex oder die „Schmuckkordel“ von Wellendorff. Aufgrund des Images, das sich diese Produkte über viele Jahre erarbeitet haben, sind sie von herausragender Bedeutung für das gesamte Angebot der Marke. Oftmals fokussieren Luxusmarken ihre Markenkommunikation primär auf diese wenigen Produkte, um so den Mythos der Marke aufrecht zu erhalten [127, S. 271f.; 185, S. 145ff.]

Die Entscheidung hinsichtlich des *Absenders der Markenbotschaft* orientiert sich an der bestehenden Markenarchitektur. So erfolgt beispielsweise bei Armani, trotz der Dominanz der Dachmarke, die Kommunikation in den Print- und TV-Medien zielgruppen- und markenspezifisch [122].

Zielgruppenplanung

Vor dem Hintergrund der oben dargestellten Zielsetzungen können grundsätzlich zwei verschiedene Marketing- und Kommunikationszielgruppen angesprochen werden: Zum einen die Kenner, Liebhaber und Kunden der Marke und zum anderen die Nicht-Kunden, für die die Produkte der Luxusmarke (noch) unerschwinglich sind, die vom Besitz der Luxusmarke träumen und die die erste Kundengruppe für den Erwerb des Produkts bewundern [140; S. 94f.]. Die Identifikation und Selektion der richtigen Zielgruppe stellt die Luxusgüterunternehmen oft vor erhebliche Herausforderungen und hat eine hohe Bedeutung für deren zukünftigen Erfolg [18, S. 29]. Einerseits haben wir es mit dem „Small Numbers Phänomen“ zu tun, d.h. die Zielgruppe ist marktforscherisch schwer zu greifen, und andererseits haben gerade die kleineren Luxusgüterhersteller nicht die Budgets für die erforderlichen Segmentierungsstudien [12]. Als sekundärstatistische Grundlage kann mittlerweile auf verschiedene Studien zum Verhalten der Luxuskonsumenten zurückgegriffen werden [29; 144; 73; 246]. Eine erste Entscheidungshilfe für die Bestimmung der Kernzielgruppen von Luxusmarken in Deutschland liefert uns beispielsweise die Milieu-

forschung des Sinus Sociovision Instituts (2010) mit ihren sozial gehobenen Milieus. Dazu gehören das „Konservativ-etablierte Milieu“ (klassisches Establishment), das „Liberal-intellektuelle Milieu“ (aufgeklärte Bildungselite), das „Milieu der Performer“ (multioptionale effizienzorientierte Leistungselite) und das „Expeditive Milieu“ (ambitionierte kreative Avantgarde). Obwohl nach diesem Ordnungssystem alle vier Milieus auf der Schichtachse (Soziale Lage) ähnlich positioniert sind, zeigen sich im Hinblick auf die Grundorientierung (Wertachse) deutliche Unterschiede, die es bei der kommunikativen Ansprache zu berücksichtigen gibt. Diese äußern sich zum Beispiel in einer unterschiedlich ausgeprägten Affinität zu Distinktion, Selbstverwirklichung, exklusivem und nachhaltigem Konsum, technischer Modernität, fortschrittlichem Design sowie zu Mobilität und Flexibilität [217].

Bain & Company (2014b) haben in ihrer Studie *„Lens on the Worldwide Luxury Consumer“* sieben verschiedene Kundensegmente identifiziert (die „Alleskäufer“, die „Überzeugten“, die „Investoren“, die „Hedonisten“, die „Konservativen“, die „Desillusionierten“ und die „Neugierigen“), die sich hinsichtlich ihrer Marktgröße und ihres Geschmacks- und Kaufverhaltens deutlich unterscheiden. Babyboomer, die noch immer den weltweiten Luxusmarkt dominieren, weisen nach dieser Studie ganz andere Verhaltensweisen und Vorlieben auf als zum Beispiel die als Generation Y bezeichnete, jüngere Konsumentengruppe [19].

Beispiel

Zielgruppe im Schmuckmarkt. Im Rahmen einer empirischen Studie (n=344) wurden die kaufentscheidenden Treiber bei hochwertigem echtem Schmuck erforscht [9]. Es wurden fünf verschiedene übergeordnete Nutzenkategorien („Ästhetisches Design“, „Belohnungsnutzen/Selbstverwirklichung“, „Qualitätsnutzen“, „Prestigenutzen“ und „Identifikationsnutzen mit der Marke“) definiert, anhand derer 42 verschiedene Items operationalisiert werden konnten. Für die Befragung wurde eine 7er-Likert-Skala verwendet. Die Analyse der Daten erfolgte mittels der Analysesoftware SPSS von IBM. Die Gütekriterien Reliabilität und Validität wurden erfüllt. Auf dieser Basis war es möglich, eine Marktsegmentierung durchzuführen und dabei verschiedene relevante Kundensegmente zu identifizieren und zu beschreiben [226]. Es konnte festgestellt werden, dass eine dieser Gruppen, die als „Prestige-Sucher“ bezeichnet wurde, eher extrinsisch motiviert ist, hohen Wert auf soziale Differenzierung legt und versucht, dieses Motiv vor allem mit demonstrativem Konsum und dem Kauf von bekannten Luxusmarken zu befriedigen. Eine andere identifizierte Konsumentengruppe stellt die der „Qualitätskäufer“ dar, die im Gegensatz dazu eher intrinsisch motiviert ist und sich für das mit Zielstrebigkeit und Leistung Erreichte etwas gönnen möchte. In diesem Segment hat die Selbstverwirklichung einen hohen Stellenwert. Der eigenen Persönlichkeit soll durch die Einzigartigkeit, Individualität und durch das Design eines Schmuckstücks Ausdruck verliehen werden. In Abb. 2.34 werden diese beiden von Clarissa Stoll (2013) identifizierten Marktsegmente im Zusammenhang mit den jeweiligen Nutzenerwartungen darge-

stellt. Um das Segment der Prestige-Sucher zu erreichen, sollte die Kommunikation demnach vor allem mit den bekannten Schlüsselprodukten, dem Logo oder typischen Markenicons oder Designs arbeiten, die unter Kennern eine schnelle Wiedererkennung der Marke sicherstellen. Für das Segment der Qualitätskäufer schlägt Stoll (2013) eine Kommunikation vor, die vor allem die Marke authentisch repräsentiert und die die Bedürfnisse hinsichtlich Einzigartigkeit, Individualität und Selbstverwirklichung ausreichend berücksichtigt [226].

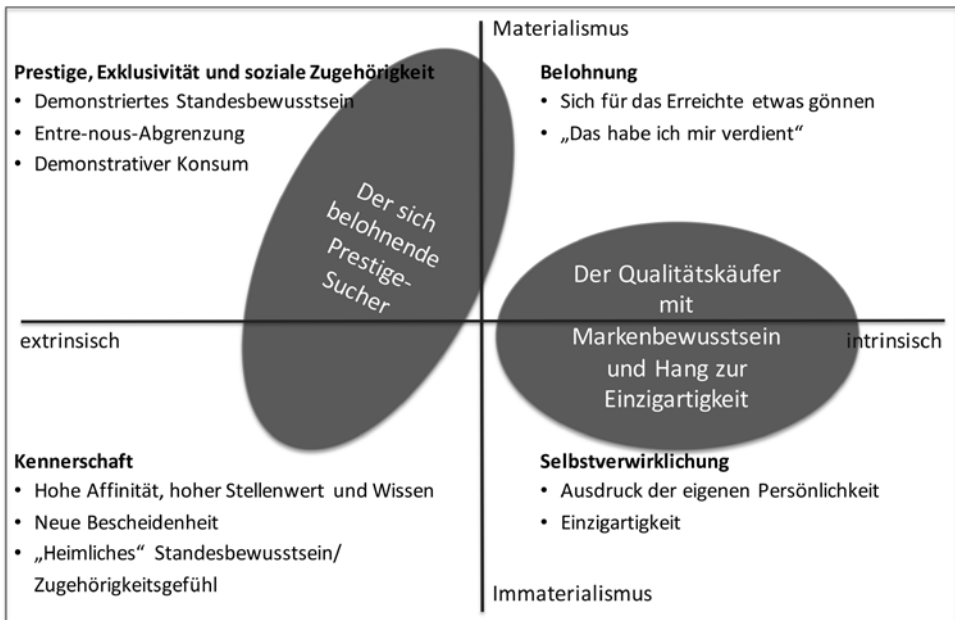


Abb. 2.34 Zielgruppenspezifische Nutzenerwartungen im Schmuckmarkt. (Quelle: [226])

Markenbotschaft

Den Ausgangspunkt für die Entwicklung einer Luxusmarkenbotschaft bilden die Markendidentität und die Markenpositionierung. Meist handelt es sich nicht um reine Produktdemonstrationen oder konkrete Nutzenversprechen, sondern um symbolische Botschaften und bedeutsame Geschichten zur Luxusmarke. Kapferer und Bastien (2012) schreiben hierzu: „(...) luxury communication is not a straightforward message demonstrating the benefit of owning or wearing a product. It suggests a brand universe, in a cutting way, creatively, innovatively“ [127, S. 255]. Gezeigt werden die Gründer, Marken- und Stilikonen des Produktprogramms, Botschaften zur historischen, kulturellen, handwerklichen und kunstbezogenen Markenprägung, markenspezifische Luxus-Lifestyles, Traum- und Märchenwelten oder sinnlich eroti-

sche Darstellungen von Personen [149, S. 488; 245, S. 244]. Markenkenntnis wird in der Regel vorausgesetzt, weshalb Luxusmarken in der Printkommunikation oft auf ergänzende Botschaften zum Absender verzichten und sich lediglich auf das Markenlogo fokussieren [104, S. 63]. Für die Entwicklung einer *Leitidee der Kommunikation* ist es notwendig, relevante und authentische Markengeschichten herauszufiltern, die dann als inhaltliche Klammer verwendet werden können [127, S. 265ff.; 138, S. 195]. Ein gutes Beispiel für eine kommunikative Leitidee stellt die Geschichte von der Tradition mit der Uhr von Patek Philippe dar, „die einem nie ganz allein gehört, weil man sie eigentlich schon für die nächste Generation bewahrt“. Meist können die traditionsreichen Luxusmarken aus einem breiten Fundus an Geschichten zu den Gründern, der Marke und den Produkten schöpfen und diese gezielt in ihrer Kommunikation zum Aufbau eines unverwechselbaren Markenimages einsetzen. Kapferer und Bastien (2012) schreiben hierzu: „(...) there is no luxury brand without storytelling. As all studies on the diffusion of rumours and urban legends show (...), we like to tell stories that are perceived as authentic, somewhat secret, and capable of transmitting an implicit message, loaded with collective values. This is why the luxury brand should reveal its story, both in the historic and mythical dimension“ [127, S. 272f.].

Beispiel

Der Marktpsychologe Gutjahr (2011) schreibt zu den *Mythen* der Marken folgendes: „Die Marke Rolex verdankt ihren Ruhm der ersten wasserdichten Armbanduhr, die am Arm eines Schwimmers die Überwindung des Ärmelkanals unbeschadet überstand.“ (...) „Montblanc schuf mit seinem Meisterstück einen der bekanntesten ersten Füllfederhalter, die nicht „klecksten“ und deshalb für Unterschriften auf wichtigen Schriftstücken verwendet werden konnte. (...) Burberry ist heute die erfolgreichste Modemarke. Ihr Mythos beruht auf der Erfindung des Gabardine-Stoffes und des legendären Trenchcoats mit kariertem Innenfutter. (...) Die Markengeschichten sind dem Konsumenten oft nicht bewusst, führen aber dennoch zu dauerhafter Markensympathie und zu intuitivem Markenvertrauen“ [107, S. 27].

Ein weiteres Beispiel für ein gelungenes *Storytelling* stellt nach Melic (2013) die Marke Tiffany dar, die auf ihrer Website und in den sozialen Medien mithilfe von kurzen Filmen, kleinen Geschichten (z.B. zur Great Gatsby Kollektion und den Roaring Twenties), ausdrucksstarken Bildern zur Marke und den einzelnen Schmuckstücken und Kollektionen, einen inspirierenden Einblick in die Markenwelt gewährt und den Nutzern auf diese Weise sehr anschaulich viele interessante Hintergrundinformationen liefert [168].

Was die **Gestaltung der Kommunikationsmittel** für Luxusmarken betrifft, so kann auch hier ein Grundsatz der Markentechnik von Domizlaff zur Orientierung dienen: „Der Stil der Markentechnik ist der Stil einer unaufdringlichen Vornehmheit und einer selbstsicheren Würde“ [77]. Von Luxusmarken wird eine äußerst hochwertige und ansprechende Visualisierung in der von Domizlaff formulierten Richtung und Individualität gefordert [245]. Kapferer und Bastien (2012) schreiben hierzu: „This implies refined artistic communica-

tion, which is highly coded (luxury creates social codes) without being too dated, is never direct and is highly allusive“ [127, S. 255]. Zu den auffälligen Merkmalen der Kommunikationsgestaltung von Luxusmarken gehören, nach Kolaschnik (2012), eine ausgezeichnete Produkt- bzw. Portrait-Fotografie, eine zurückhaltende Farbigkeit und eine ausgewogene Typographie [138]. Bildliche Darstellungen dominieren, und der Sprachanteil fällt in der Regel deutlich geringer aus, was nicht bedeutet, dass etwa die Sprache und Ausdrucksweise sich nicht an der Identität der Luxusmarke zu orientieren hätten [140, S. 9].

Bedeutung von Prominenten Die Erkenntnis, dass soziale Bezugsgruppen einen starken Einfluss auf die Wahl von Luxusmarken haben können, hat dazu geführt, dass Luxusmarken, insbesondere die aus dem Bereich der Mode-, dem Parfum- und Kosmetiksektor, in ihrer Werbung häufig auf diesen Personenkreis als Testimonial zurückgreifen [147, S. 519ff.; 229, S. 125ff.]. „Marilyn Monroe’s declaration that she wears only Chanel No. 5 to sleep, contributed to making the fragrance an unequalled icon“ [185, S. 156f.]. Obwohl es sich meist um Prominente aus der Film-, Musik-, Sport- oder Modelbranche handelt, können auch unbekannte Personen als Bezugsgruppen eingesetzt werden, wenn diese, wie im Fall von Armani mit seiner Werbung für sein Parfum Armani Code, für die intendierte Idealisierung und Bewunderung beim Konsumenten sorgen (Leitbildwerbung) [147, S. 532ff.]. Ein weltweit bekanntes Beispiel für den Einsatz von prominenten Persönlichkeiten im Kontext der Luxusmarkenkommunikation ist die Louis Vuitton Kampagne, bei der der ehemalige sowjetische Staatschef Gorbatschow in einer Alltagssituation vor der Berliner Mauer mit seinem Louis Vuitton Produkt (Speedy Bag) fotografiert wurde. Solche Gestaltungstechniken, bei denen die Marke von dem hohen Bekanntheitsgrad und dem Aufmerksamkeitswert des Testimonials profitieren möchte [135, S. 213], sind für Luxusmarken grundsätzlich kritisch zu hinterfragen [127, S. 77]. Die Gefahr ist groß, dass die Marke nur noch als Nebensache wahrgenommen wird und die Wahrnehmung des Testimonials dominiert [185, S. 162f.]. Der „Hauptdarsteller“ der Kommunikation einer Luxusmarke sollte auf jeden Fall die Luxusmarke selbst sein [127, S. 261ff.]. Entscheidend für einen positiven Imagetransfer ist der Fit des Markenimages mit den gegebenen oder vermeintlichen Eigenschaften des Prominenten und die Glaubwürdigkeit der Werbebotschaft [140, S. 102]. Im Fall von Gorbatschow kann man eine solche Übereinstimmung feststellen, weil wir es hier mit einer herausragenden politischen Persönlichkeit und einem authentischen Markenbotschafter zu tun haben, der mit der Verwendung der Tasche, die hundert Tausende von Menschen in ihrem Alltag einsetzen, dafür sorgt, dass diese und damit die Marke insgesamt aufgewertet werden [127, S. 77].

Kommunikationsareal

Die Entscheidungen hinsichtlich des Kommunikationsareals werden maßgeblich durch die Distributionsstrategie der Hersteller bestimmt [90, S. 427f.]. Die internationale Präsenz sowie international ähnliche Positionierungen ermöglichen den Luxusmarken länderübergreifend meist einen weitgehend standardisierten Markenauftritt. Viele Luxusgüterunternehmen planen deshalb ihre Markenkampagnen gleich von Beginn an für einen solchen internationalen Einsatz. Die Steuerung der Markenkommunikation erfolgt nach dem Mot-

to „So viel Standardisierung wie möglich und so viel Differenzierung wie nötig“ [34, S. 319ff.]. Eine standardisierte Kommunikation setzt jedoch voraus, dass der Markenname und das Erscheinungsbild der Marke länderübergreifend identisch sind. Probleme können hier beispielsweise auftauchen durch die Verständlichkeit und die Lesbarkeit der Schriftzeichen oder durch die Konnotationen von Wörtern, die bewusst oder auch unbewusst mitschwingen und Wertungen enthalten und in der Markenwerbung im Ausland verwendet werden [28, S. 741]. Dies kann dazu führen, dass man seinen Markennamen oder seine Werbebotschaften in die jeweilige Landessprache übersetzt, oder dass man für den neuen Markt einen neuen Markennamen oder Werbeauftritt kreieren muss [167, S. 234f.]; sowie [176, S. 607]. Auf die globalen Luxusmarken wie zum Beispiel Louis Vuitton trifft dies weniger zu. Diese werben in der Regel mit ihren weltweit tragfähigen Markennamen und Markenlogos und ihren stilsicheren Werbekampagnen [214], und passen lediglich die Texte zum Beispiel für den chinesischen Markt der Landessprache an [62, S. 149f.]. Ein erhöhter Koordinationsbedarf kann sich insbesondere bei der internationalen Mediaplanung ergeben, wo wir es mit unterschiedlichen Medienverfügbarkeiten und Medienpartnern zu tun haben [167, S. 230].

Kommunikationstiming

Es ist darüber zu entscheiden, wie die zeitliche Allokation der kommunikativen Aktivitäten erfolgen soll [90, S. 428f.; 40, S. 245]. Bei Luxusmarken ist meist eine zeitliche Gleichverteilung der kommunikativen Aktivitäten, d.h. ein kontinuierlicher Einsatz der Kommunikationsinstrumente festzustellen [71]. In der Regel wird das ganze Jahr hinweg, mehr oder minder gleichmäßig, zum Beispiel in den relevanten Magazinen geworben, um so die Werbewirkung auf einem konstanten Niveau zu halten. Da Luxusmarkenkäufer hochinvolviert sind, kann man davon ausgehen, dass schon wenige Kontakte mit dem Kommunikationsmittel ausreichen, um ein Wiederauffrischen von gelerntem Markenwissen und eine Verbesserung der Einstellung zur Marke zu erzielen [85, S. 126f.]. Dies setzt jedoch voraus, daß die emotionalen Bilder – aus der Sicht der Konsumenten – einen sinnvollen Zusammenhang zur Marke darstellen [145, S. 159f.]. Die Werbung von Luxusmarken kennt aber auch saisonale und anlassbezogene Schwerpunkte. Die jahreszeitlichen Geschenktage, vor allem das Weihnachtsfest oder andere Festtage wie die Verlobung oder die Hochzeit, sind häufig genutzte Anlässe, um Luxusprodukte zu verschenken. Die Hersteller von Schmuck und Uhren lenken deshalb (im Sinne einer prozyklischen Werbung), die ohnehin große Nachfrage vor Weihnachten durch intensive Kommunikationsmaßnahmen auf die eigene Marke [63; 175, S. 84].

Leitinstrumente und Multi-Channel-Kommunikation

Bei der Planung der Kommunikationsinstrumente und der Auswahl der Medien steht die Berücksichtigung der hohen Qualitätsanforderungen im Vordergrund [184]. „Luxury advertisement must appear off the beaten paths. (...) the essential element is the quality of execution“ [126, S. 34]. Axel Kolaschnik (2012) definiert mit den Begriffen „Premium“, „Qualität“, „Exzellenz“ und „Perfektion“ einen qualitativen Maßstab für die Auswahl der

Materialien, Medien und Techniken in der Luxusmarkenkommunikation [138, S. 192]. Im Vergleich zu Nicht-Luxusmarken zeigt sich eine stark unterschiedliche Gewichtung einzelner Kommunikationsinstrumente [233, S. 75; 149, S. 488] auf die Kapferer und Bastien (2012) wie folgt hinweisen: „Since the role of communication in luxury is different from its role in traditional markets, it is therefore hardly surprising that luxury’s communication methods should be fundamentally different from the usual methods“ [127, S. 257]. Es dominieren solche Kommunikationsformen, die eine emotionale und erlebnisorientierte Ansprache der anvisierten Zielgruppen ermöglichen [57, S. 122; 63, S. 219ff.]. Die Kommunikation von Luxusmarken ist durch Zurückhaltung in den klassischen Massenmedien gekennzeichnet [244, S. 79; 149, S. 488; 127, S. 259]. Klassische TV-Werbung wird aufgrund der fehlenden Möglichkeit zur vertikalen Kundendifferenzierung und wegen hoher Streuverluste vielfach als ungeeignet angesehen [149, S. 488; 31, S. 649]. Eine Ausnahme davon ist die TV-Werbung für Parfum- oder Kosmetikprodukte der Luxusmarken [57, S. 121]. Als Maßnahmen, die für Luxusmarken besonders gut geeignet sind, gelten die Werbung in hochwertigen Anzeigentiteln, redaktionelle Beiträge in exklusiven Magazinen, die direkte Ansprache der Kunden durch die eigene Website, exklusive Kundenclubs und eigene Kundenzeitschriften sowie Maßnahmen im Bereich Sponsoring, Events und Public Relations [233; 149; 127; 63].

Ein wichtiger Teil der imagebildenden Kommunikation von Luxusmarken findet nach wie vor in den hochwertigen, zum exklusiven Image der Marke passenden Printmedien (Mode- und Lifestylemagazine, Wirtschaftsmagazine) statt. In diesen, wie Bauer et al. (2012) es ausdrücken, „hochveredelten Printmedien“, ist es den Unternehmen möglich, mit ihren exklusiv gestalteten Werbeanzeigen eine prestigeträchtige Wahrnehmung und erlebnisorientierte Wirkung der Marke sicherzustellen [21]. Klassische Luxusmagazine aus dem Modebereich, die den Unternehmen eine adäquate Plattform für die Präsentation ihrer Marken bieten, sind zum Beispiel „Vogue“, „Elle“ oder „Harper’s Bazaar“. Zudem eignen sich Special-Interest-Magazine (beispielsweise aus dem Architektur-, Kunst-, Design- oder Möbelbereich) sehr gut, um interessierte Kenner anzusprechen. Ein wesentlicher Vorteil der Zeitschriften liegt in ihrem guten Image, ihrer Glaubwürdigkeit und ihrer Exklusivität begründet [211, S. 302]. Wichtig ist, dass die Magazine sowohl aus inhaltlicher Sicht, als auch in Bezug auf Optik und Haptik den besonderen Ansprüchen der Kunden gerecht werden (Kap. 22).

Ein weiteres wichtiges Instrument der Luxusmarkenkommunikation stellt die *Öffentlichkeitsarbeit* dar. Kapferer und Bastien (2012) machen deutlich, worin sie die Hauptaufgabe der Public Relations für Luxusmarken sehen: „Everything the brand does should be made use of in press relations. It is therefore necessary to feed the media constantly with news, stories, events, facts, etc. which weave the tale of the adventure of its products from conception to use“ [127, S. 265]. Wie bereits in den Ausführungen zu den Strategien für einen erfolgreichen Markenaufbau dargestellt wurde, ist die Pflege der Beziehungen zu Meinungsführern, Modebloggern, Redakteuren und prominenten Markenliebhabern sehr wichtig, um so für die notwendige mediale Präsenz zu sorgen [63, S. 227]. Die Berichterstattung in den klassischen Massenmedien und in den sozialen Medien stellt

den Kern der Public Relations dar [159]. Presseberichte und redaktionelle Beiträge in Special-Interest-Zeitschriften und Lifestyle- und Mode-Magazinen sind ein effektives Mittel, um die Zielgruppe zu informieren. In solchen Beiträgen wird meist auf die (Familien-)Tradition des Unternehmens, auf den Mythos der Marke, auf prominente Besitzer und das Engagement des Unternehmens im kulturellen, sozialen oder ökologischen Bereich verwiesen [63, S. 227].

Auf den hohen Stellenwert des *Internets als Vertriebs- und Kommunikationskanal* für Luxusmarken wurde bereits im vorherigen Kapitel zum Distributionsmanagement hingewiesen. Nach Wiedmann et al. (2011) sollte die Online-Kommunikation der Luxusmarken vor allem auf die „Generierung eines hohen Bekanntheitsgrades“, die „Vermittlung einer Online-Erlebniswelt“, und auf „Exklusivität“ ausgerichtet sein [244, S. 81]. Das Internet bietet die Chance, weltweit und kostengünstig die Wahrnehmung und Bekanntheit der Luxusmarke zu steigern, d.h. die Marke zum Traum sehr vieler Konsumenten werden zu lassen. Bei der Nutzung des Internets geht es darum, dass die Marke und ihre Tradition, ihre kulturelle Einbettung und ihre Geschichte entsprechend kommuniziert werden [126, S. 117]. Die Marke und ihre Produkte müssen inszeniert, und dem Kunden müssen interessante Geschichten in ansprechender Form angeboten werden [185, S. 208ff.; 244, S. 82.]. Die eigene *Website* bietet dafür hervorragende Möglichkeiten [127, S. 249; 185, S. 178f.]. In den meisten Fällen ist sie die erste Informationsquelle bei der Suche nach Luxusmarken, weshalb es wichtig ist, dass sie äußerst hochwertig und ansprechend gestaltet ist, und eine crossmediale Vernetzung stattfindet [244, S. 83; 185, S. 188].

Ergebnisse einer Studie von Kluge et al. (2013) zur Gestaltung der Homepage:

“As the very first impression of a luxury brand’s website the homepage plays a significant role in shaping consumer perceptions of luxury.(...) First, by analysing the design of 81 luxury brand homepages based on 31 evaluation criteria we identified systematic differences concerning the typography, graphics and multimedia, navigation, and positioning of elements in contrast to conventional homepage design.(...) luxury homepage design differs from conventional homepage design especially in four important aspects: the use of darker background colours, the use of a larger or full screen space to present the stage content, a horizontal navigation bar, and a substantial reduction of elements. (...) Notably, results indicate that the luxury homepage design evokes significantly stronger perceptions of conspicuousness and uniqueness than conventional homepage design” [134, S. 912f.]

Neben der eigenen Website kommt vor allem der *Präsenz in den Sozialen Medien* und der dort stattfindenden dialogorientierten Kommunikation eine zunehmend wichtigere Rolle zu. Die Anzahl der Personen, die sich in den Sozialen Medien (z.B. Facebook, Twitter, Pinterest) austauschen, steigt nach McKinsey ganz erheblich: „Among mentions in social media of all luxury goods categories, cars rule. Analyzing 13 million mentions from October 2012 to March 2013, we found that cars appeared 361.000 times, or about 2.000

times per day“ [67, S. 5]. Soziale Medien eröffnen hervorragende Chancen, in einen direkten Austausch mit den bestehenden und potentiellen Kunden zu treten und ihnen einen tieferen Einblick in die Markenwelt zu verschaffen. Durch das Veröffentlichen von Bildern, Videos oder Musik kann die Welt der Marke erlebbar gemacht werden, und Konsumenten können sich untereinander darüber austauschen und die Geschichten in Verbindung mit eigenen Erfahrungen bringen [126, S. 118; 140, S. 87ff.]. Gerade für Luxusmarken hat die Online-Kommunikation eine sehr hohe Relevanz: „*More than half of the brand buzz arises from social media*“ [67, S. 5]. Wiedmann et al. (2011) verweisen in diesem Kontext auf den wichtigen Sachverhalt, dass den Worten anderer Internetnutzer vielfach stärker vertraut wird als der Kommunikation durch Unternehmen [244, S. 86]. Gelingt es dem Unternehmen, dem Kunden durch Informationen einen Mehrwert anzubieten, ihn zu unterhalten und somit an die Marke zu binden, ermöglicht dies ein erfolgreiches „Word of Mouth“, wodurch die Markenbekanntheit und Sympathie glaubhaft gesteigert werden kann [244, S. 87]. Zudem liefert das Feedback der Konsumenten wichtige Informationen für das Unternehmen [127, S. 267] (Kap. 16).

Den erlebnisorientierten Instrumenten *Sponsoring und Events* wird für die Luxusmarkenkommunikation ebenfalls eine hohe Relevanz zugesprochen [127, S. 263f.; 164; 149; 42]. Das Instrument Sponsoring wird von vielen Luxusmarken dazu genutzt, Internationalität, Exklusivität und kulturelle Kompetenz zu vermitteln. Luxusmarken stehen in einer engen Verbindung zur Kultur und zur Kunst, weshalb sie auch gerne junge und noch nicht populäre Künstler und Musiker unterstützen [127, S. 78]. Das Ziel dieser markenbildenden Aktivitäten besteht primär darin, sich als Luxusmarke an die Spitze dieser kreativen Bewegungen zu setzen und mit der Symbiose von Kunst und Luxus aus der Sicht der Kunden selbst zu einem Kunstobjekt zu werden. In diesem Zusammenhang sind auch die zahlreichen Gründungen von Art Foundations, Museen, Sammlungen und Kunstgalerien von Luxusmarken wie Hermès, Prada, Patek Philippe und Louis Vuitton zu nennen. Durch selbstkonzipierte Events lassen sich die für Luxusmarken wichtigen emotional-symbolischen Markeninhalte in Form multisensueller Erlebniswelten effektiv transportieren. Diese finden häufig im Rahmen von Marken- und Produktvorstellungen oder in Gestalt einer Fashion Show statt [149; 63]. Mit dem begrenzten Zugang zu einem Event lässt sich der Luxusgedanke hinsichtlich Exklusivität und Einzigartigkeit besonders gut vermitteln [127, S. 264]. Oftmals handelt es sich um eigens konzipierte Veranstaltungen, die in ausgewählten Städten stattfinden, und wo ein eng definierter Kundenkreis z.B. den verschiedenen Handwerkern über die Schulter schauen darf, und die Interessierten so einen guten Einblick in die Geheimnisse der Marke und Produkte erhalten. Zudem werden Veranstaltungen aus dem Bereich Kunst, Unterhaltung und Entertainment im besten Sinne von den Luxusmarken kuratiert. Eine weitere für Luxusmarken relevante Kommunikationsform stellt das *Product Placement* dar, worunter z.B. die Platzierung eines Aston Martin als Requisit in der Handlung eines James Bond Films fallen würde. Obwohl sich die Mehrzahl der Kinobesucher nie einen solchen Wagen kaufen wird, sind solche Kommunikationsmaßnahmen wichtig, weil sie dazu beitragen, dass die Luxusmarke von vielen Menschen wiedererkannt und mit ihr ganz bestimmte Merkmale assoziiert werden [127].

2.5.5 Interne Umsetzung

Der Erfolg der oben dargestellten Maßnahmen zur externen Umsetzung der Markenidentität hängt in entscheidendem Maße davon ab, ob es dem Unternehmen gelingt, einen Fit herzustellen zwischen dem Markennutzenversprechen bzw. den Erwartungen der Kunden und dem tatsächlichen Verhalten der Markenmitarbeiter an den verschiedenen Kontaktpunkten. Nur wenn es dazu kommt, wird der Kunde die Luxusmarke als vertrauenswürdig und glaubhaft wahrnehmen [55, S. 165]. Nach dem hier zugrunde gelegten Ansatz der identitätsbasierten Markenführung kann die Erzielung eines, mit der Markenidentität in Einklang stehenden Mitarbeiterverhaltens („*Brand Citizenship Behavior*“) auf der Grundlage innerer Überzeugung und einer emotionalen Bindung an die Luxusmarke als Kern des internen Luxusmarkenmanagements betrachtet werden [55, S. 167]. Wie nachgewiesen werden konnte, hat das „*Brand Commitment*“, das das Ausmaß der psychologischen Verbundenheit mit der Marke darstellt, eine besonders hohe praktische Erfolgsrelevanz [55, S. 170]. Es umfasst sowohl die Identifikation mit der Marke und ihrer Identität als auch deren Internalisierung, d.h. die wahrgenommene Kongruenz zwischen der persönlichen Identität und der Markenidentität. Hier geht es um die Übernahme der Markenidentität in das Selbstkonzept der Mitarbeiter [55, S. 171].

Wichtige Instrumente zur Ausgestaltung des internen operativen Luxusmarkenmanagements sind die „*interne Markenkommunikation*“ sowie das „*markenorientierte HR-Management*“ und das „*Führungsverhalten*“ [55]. Bei der internen Kommunikation steht die Schaffung eines Bewusstseins für die besondere Bedeutung der Marke und die Kommunikation von zentralen Elementen der Markenidentität und des Markennutzenversprechens an die internen Zielgruppen im Vordergrund. Neben der reinen Informationsvermittlung kann es sich hier auch um ein gezieltes Storytelling handeln, zum Beispiel im Rahmen von außergewöhnlichen persönlichen Erlebnisberichten von Mitarbeitern, mit dem der Mythos der Luxusmarke verstärkt werden kann [55, S. 176]. Zu den Aufgaben eines markenbezogenen HR-Managements gehört es, im Kontext der Personalrekrutierung, der Personalentwicklung, der Entgelt- und Anreizgestaltung und der Personalbeurteilung, für die Vermittlung und das Erlernen der notwendigen markenorientierten Kenntnisse, Fähigkeiten, Überzeugungen, Normen und Werte zu sorgen [55, S. 179]. Im Luxusmarkenbereich geht es dabei nicht nur um die Vermittlung eines bestimmten Markenwissens, sondern auch um die Erweiterung der sozialen, kulturellen und psychologischen Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter [192, S. 99]. Je nachdem, um welche Phase der „*markenbezogenen Personalsozialisation*“ [55, S. 179] es sich handelt, sind im Rahmen des HR-Managements unterschiedliche Schwerpunkte zu setzen. So spielt beispielsweise für die Personalrekrutierung das „*Employer Branding*“, d.h. die Darstellung des Unternehmens als Arbeitgebermarke eine bedeutende Rolle. Nach Ambler und Barrow (1996) lässt sich eine solche Employer Brand als „*the package of functional, economic, and psychological benefits by employment, and identified with the employing company*“ definieren [8, S. 8]. Porsche wirbt beispielsweise in seinen Stellenanzeigen mit dem Claim „Wo Traumwagen entstehen, sind Traumjobs nicht weit“ [190].

Luxusmarken basieren auf ihren kreativen, handwerklichen und managementorientierten Fähigkeiten und benötigen dafür weltweit ein breites Spektrum an hochqualifizierten Mitarbeitern. *Francois-Henri Pinault* (2014), CEO von Kering, beschreibt, wie sich die Globalisierung auf das Personalrecruiting seines Unternehmens ausgewirkt hat: „To become a global company, we’ve had to transform our culture. In 2008 only one of the 150 people working at our headquarters was not French. By the end of 2012 we had 18 nationalities there. We have more Italians than French now“ [189]. Das richtige Personal und die passenden Talente und Spezialisten zu finden, stellt für die Luxusgüterunternehmen eine der zentralen Herausforderungen der Zukunft dar. Die beiden Luxusmarkenforscher Verena Batt und Benjamin Berghaus (2014) schreiben hierzu: „In a market where the perfectionist brands grow quickly, finding perfectionist employees with a good personal fit to the brand in order to sustain this growth becomes more difficult, and the war for luxury talent becomes more intense“ [20, S. 362]. Sie stellen fest, dass sich insbesondere kleinere Luxusmarken, die noch nicht bekannt sind und noch nicht den Luxustraum verkörpern, hier häufig sehr schwer tun. Sie sollten demzufolge versuchen, ihre Bekanntheit zu erhöhen und dafür sorgen, dass die Luxusmarke auch als Arbeitgebermarke und als Bestandteil des Luxusmarktes wahrgenommen wird [20, S. 362]. Folgt man dem Ansatz des Employer Branding, so kann man daraus für die Personalrekrutierung und die markenbezogene Personalselektion z.B. die Frage ableiten, welche Motive dafür ausschlaggebend sind, dass Menschen sich überhaupt für Luxusmarken als Arbeitgeber interessieren. *Was motiviert die Menschen, sich bei einer Luxusmarke zu bewerben, und wann sind diese dann als Mitarbeiter bereit, für das Unternehmen die so wichtige Extrameile zu gehen?* Batt und Berghaus (2014) sind dieser Fragestellung nachgegangen und kommen dabei zu dem Ergebnis, dass zwischen den Motiven, weshalb Konsumenten Luxusmarken kaufen und denen, warum Menschen bei Luxusmarkenunternehmen arbeiten möchten, zahlreiche Übereinstimmungen bestehen. Demnach sind als Motivator für eine Bewerbung und für die spätere Leistungssteigerung „die hohe soziale Stellung der Luxusmarke“, „der Spirit der Einzigartigkeit der Marke“, sowie „das Streben nach Prestige und Perfektion“ von besonderer Relevanz [20]. Ein markenbezogenes HR-Management, das darauf abzielt, die richtigen Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, um die passenden High Potentials anzuziehen und zum Bleiben zu bewegen, sollte diese Ergebnisse sowohl bei der Rekrutierung als auch bei der Personalentwicklung berücksichtigen. Ebenso erscheint es sinnvoll, sich bereits beim Aufbau der Luxusmarke bewusst zu machen, welche Wirkungen die Marke nicht nur bei den Konsumenten, sondern bei allen Stakeholdern erzielen kann [20].

Was das *Führungsverhalten der Luxusmarkenmanager* anbelangt, wird von diesen – mehr als in anderen Bereichen – vor allem erwartet, dass sie das vorleben, was sie predigen. Im Sinne eines Brand Citizenship Behavior der Führungskräfte geht es hier um die Schaffung von Stolz, Respekt und Vertrauen [55, S. 181]. Das Führungspersonal sollte das Zentrum der Marke darstellen und mit dem nötigen Unternehmergeist für eine solide Entwicklung der Marke sorgen (Kap. 24).

Eine besonders hohe Bedeutung für die Vermittlung der Markenbotschaft und der im Luxusbereich sehr wichtigen persönlichen Beziehungen kommt dem *Verkaufspersonal* zu (Kap. 21). Kapferer und Bastien (2012) schreiben hierzu: „In luxury, other than the creator,

the most important people for the brand are the workers, those who make the product, and the salespeople, those who are in direct contact with the client. All the others are really at their service“ [127, S. 286]. Dies sollte auch intern (vorsichtig) kommuniziert werden.

Das Geschäft mit Luxusgütern ist traditionell stark verbunden mit dem Aufbau von persönlichen Beziehungen zu den Kunden. Langjährige Kundenbeziehungen und die Kundenloyalität stellen für Luxusmarken eine der zentralen Geschäftsgrundlagen dar. Die eigenen Stores und das Verkaufspersonal nehmen hierbei eine Schlüsselrolle ein [61; 60]. Die Verkaufsmitarbeiter sind oftmals der erste Kontaktpunkt für den Konsumenten. Sie stellen, wenn man so will, die Personifikation der Marke dar und tragen wesentlich zum Gesamteindruck der Kunden bei [178, S. 42; 140, S. 81]. In ihrem Verantwortungsbereich liegt es, für die richtige Ansprache der Kunden, die bestmögliche Bedienung ihrer Wünsche, die Bereitstellung des persönlichen Services und für die Kommunikation der Essenz der Marke zu sorgen [61]. So wie jedoch positive Erlebnisse mit den Vertriebsmitarbeitern zur Erhöhung der Markenloyalität beitragen können, können auch negative Erfahrungen zu einer Veränderung der Markenwahrnehmung führen [132]. Nimmt der Kunde beispielsweise die Atmosphäre des Ladenlokals als zu kalt oder die Verkäufer als arrogant wahr, kann das dem Image der Luxusmarke deutlich schaden [185, S. 88]. Das Verkaufspersonal sollte deshalb unbedingt kundenfokussiert sein. Jede Person, die das Ladengeschäft betritt, sollte als ein potentieller zukünftiger Kunde betrachtet werden, der heute oder morgen, in diesem oder in einem anderen Ladengeschäft irgendwo auf der Welt kaufen möchte. Es sollte möglichst viel über die Marke und die Produkte wissen und in der Lage sein, die hohen Ansprüche an die Luxusmarke auch selbst zu erfüllen. Das vorhandene Markenwissen und die Internalisierung der Markenidentität sind von hoher Bedeutung für die Vermittlung eines authentischen Luxusmarkenauftritts [55, S. 185]. Hinzu kommen die hohen Anforderungen an die sprachliche und kulturelle Qualifikation, die sich aus der Internationalität der Kundschaft ergeben (Mehrsprachigkeit, Verständnis des prägenden Kultursystems der Marke) [127; 63].

Diese hohen Anforderungen an das Verkaufspersonal und die Erwartungen der oftmals extrem reichen und fordernden Kunden stellen eine große Herausforderung an das markenbezogene HR-Management dar. Wie oben schon kurz erwähnt, geht es an erster Stelle darum, bei der Einstellung die „richtigen“ Mitarbeiter zu selektieren. Im Rahmen von Trainings und Weiterbildungsmaßnahmen sind den Mitarbeitern dann das notwendige Markenwissen und die nötigen Soft Skills und Techniken zur Kundenansprache und Kundenbindung zu vermitteln. Nur so sind diese in der Lage sind, ihren Kunden auf Augenhöhe zu begegnen [61, S. 202]. Das Riz-Carlton hat hierzu ein außergewöhnliches Motto formuliert, das exemplarisch für alle Verkäufer-Käufer-Beziehungen von Luxusmarken gelten könnte: *„We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen“*. Die Unternehmen sollten sich bewusst sein, welche Eigenschaften sie von ihren zukünftigen Mitarbeitern erwarten, denn diese tragen entscheidend zu ihrem Erfolg bei.

2.6 Fazit

Das Ziel der oben gemachten Darlegungen war es, einen Überblick über die Besonderheiten des Luxusmarkenmanagements herzustellen und damit Anknüpfungspunkte für die anschließenden weiterführenden Beiträge zu liefern. Wie schon erwähnt, befindet sich die Luxusmarkenforschung (insbesondere die zum Management von Luxusmarken) noch in seinen Anfängen, so dass hier weder von Vollständigkeit noch von einem umfassenden konzeptionellen Entwurf die Rede sein kann. Wie jedoch gezeigt werden konnte, stellt der Ansatz zur identitätsbasierten Markenführung auch für die Luxusgüterbranche eine besonders gut geeignete Grundlage für die Systematisierung der relevanten Entscheidungsfelder und deren inhaltlicher Ausgestaltung dar. Auf dieser Basis war es möglich, einen Bogen von der Konsumentenperspektive hin zu den verschiedenen Entscheidungsfeldern des strategischen und operativen Luxusmarkenmanagements zu spannen und dabei Punkt für Punkt auf die verschiedenen anwendungsbezogenen Herausforderungen hinzuweisen.

Im Vergleich zur Markenführung von Nicht-Luxusmarken haben wir es in diesem Geschäft mit vielen Besonderheiten zu tun, die im Kern meist auf die hohen Anforderungen an eine Luxusmarke, wie sie im ersten Beitrag „Zum Wesen der Luxusmarke“ definiert worden sind, zurückzuführen sind. Diese, im Vergleich zu herkömmlichen Marken oder zu Premium-, Mode- oder Lifestylemarken (mit Ausnahme der Luxusmode- und der Luxus-Lifestylemarken), notwendige herausragende Position bestimmt den Duktus der Luxusmarkenführung. Auf der Grundlage höchster Produktqualität und handwerklichen Können sollte schließlich die Marke für die notwendige Faszination des Produktes und die Weckung von Träumen beim Konsumenten sorgen. Trotz der Beibehaltung der Exklusivität sollte insbesondere die Kommunikation es schaffen, dass die Luxusmarke vielen Menschen bekannt ist und von möglichst vielen Menschen begehrt wird. Darin liegt eine der wesentlichen Besonderheiten dieses Geschäfts.

Mittels ihrer einzigartigen, starken Markenidentität muss es der Luxusmarke gelingen, dem Kunden einen besonderen Mehrwert anzubieten und sich von den anderen Marken entsprechend abzugrenzen. Mit Blick auf die verschiedenen Nutzenerwartungen an eine Luxusmarke konnte gezeigt werden, dass die Konsumenten vor allem den symbolischen Nutzen in seinen unterschiedlichen Ausprägungsformen suchen. Dabei ist erkennbar geworden, dass Luxus heute nicht mehr nur etwas mit Prestige zu tun hat, sondern in zunehmenden Maß mit Erlebnis und Selbstverwirklichung assoziiert wird. In Zukunft wird es verstärkt darum gehen, diese verschiedenen Nutzenerwartungen zielgruppen- und produktspezifisch besser zu verstehen, um darauf aufbauend die passenden Strategien entwickeln zu können. Was sich wie eine Selbstverständlichkeit anhört, stellt in dieser Branche, nach Bain & Company, eine der zentralen Zukunftsaufgaben dar: „Understanding consumers and aligning their business accordingly will become the mantra of luxury brands over the next decade“ [65, S. 29].

Lassen wir nun noch einmal die oben aufgezeigten verschiedenen Entscheidungsfelder des Luxusmarkenmanagements im Hinblick auf ihre praktische Relevanz Revue passieren, wird schnell erkennbar, dass diese nach Unternehmensstatus und bestehender Marken-

architektur variieren werden. Junge, im Aufbau befindliche Luxusmarken müssen sich beispielsweise mit den Herausforderungen der Sicherstellung der Produktqualität und des richtigen Personals, der sukzessiven Steigerung ihres Bekanntheitsgrades, der Wahrnehmung der Marke als einen Teil des Luxusgütermarktes und des Knüpfens der relevanten Kunden- und Multiplikatoren-Netzwerke beschäftigen. Etablierte traditionsreiche Luxusmarken hingegen werden sich in erster Linie mit den Möglichkeiten einer gezielten Weiterentwicklung ihrer Luxusmarke(n) auseinandersetzen. Darüberhinaus werden selbst innerhalb dieser Gruppe der Luxusmarken Unterschiede darin existieren, wie man sein Wachstum organisiert, ohne dabei an Exklusivität zu verlieren. Bei einem Unternehmen, das sich beispielsweise auf die Fertigung einer einzelnen Produktkategorie fokussiert hat, werden die Aufgaben im Zusammenhang mit der Planung und Umsetzung der Dynamisierung, der Ausdehnung und der geografischen Expansion der Dachmarke im Vordergrund stehen. Luxusmarken wie Rolex, Rolls-Royce, Patek Philippe oder die Nymphenburger Porzellan Manufaktur sind Beispiele hierfür. Andere, stark diversifizierte Luxusgüterunternehmen hingegen, wie zum Beispiel die LVMH, Richemont oder Kering, müssen sich, neben der Pflege der Identitäten einer Vielzahl verschiedener Luxusmarken, zusätzlich mit den speziellen Aufgaben der Ausgestaltung und Optimierung der Markenarchitektur und den Chancen und Risiken der Erweiterung ihrer verschiedenen Luxusmarken beschäftigen.

In diesem Kontext wäre zu überlegen, ob die zukünftige Luxusmarkenforschung diesen Unterschieden zwischen den verschiedenen Luxusmarken nicht verstärkt Rechnung tragen sollte, anstatt sich weiterhin allgemein auf „die Luxusmarken“ zu konzentrieren. Solche segmentspezifischen Erkenntnisse erscheinen für die Praxis ebenso nützlich wie die wissenschaftliche Vertiefung von interessanten und noch weitestgehend unerforschten Themenfeldern wie zum Beispiel von einem systematischen Innovationsmanagement.

Bei ihren internationalen Expansionsentscheidungen müssen Luxusmarken sorgfältig zwischen den Möglichkeiten der Standardisierung und den Notwendigkeiten einer lokalen Markenadaptation abwägen. Mit Blick auf die zwingend erforderliche weltweite Wiedererkennung der Luxusmarke, kann es hier natürlich nicht um eine deutliche Differenzierung, sondern lediglich um eine Feinsteuerung der Instrumente und Maßnahmen gehen. Kulturbedingte Anpassungen der Produkte, der Sortimente – insbesondere in den eigenen Läden – oder in der Kommunikation können hier den feinen Unterschied ausmachen.

Was die Umsetzung der Identität der Luxusmarke mittels der verschiedenen Marketinginstrumente betrifft, so ist sicherzustellen, dass alle Maßnahmen dazu beitragen, die Luxusmarke als ein herausragendes, möglichst multisensuales und ganzheitliches Erlebnis zu gestalten. Nur wenn die Marke für die Konsumenten an allen Kontaktpunkten in ähnlicher Form erlebbar wird, kann ein starkes und klares Markenimage entstehen. Wie gezeigt wurde, ist dafür ein integriertes Management der Markenleistungen, des Markenpricings, der Markendistribution und der Markenkommunikation notwendig. Das Markenmanagement ist gefordert, die hohen Anforderungen an die Luxusmarke über alle Produktangebote und Serviceleistungen sowie über alle Distributions- und Kommunikationskanäle sicherzustellen. Es ist offensichtlich, dass die Umsetzung dieser hohen Standards ein hoch motiviertes und hoch qualifiziertes Personal erfordert, das konstant in der Lage ist, sowohl

den Werten und Ansprüchen der Luxusmarke als auch den besonderen Erwartungen der Kunden gerecht zu werden.

2.7 Literatur

1. Aaker, D. (1996), *Building Strong Brands*, London: Simon & Schuster.
2. Aaker, D., Joachimsthaler, E. (2009), *Brand Leadership*, London: Simon & Schuster.
3. Aaker, J. (1997), Dimensions of Brand Personality, in: *Journal of Marketing Research (JMR)* 34 (3), S. 347-356.
4. Adlwarth, W. (1983), *Formen und Bestimmungsgründe prestigegeleitenden Konsumentenverhaltens. Eine verhaltenstheoretisch-empirische Analyse*, in: Beschoner, D., Heinhold, M. (Hrsg.), *Hochschulschriften zur Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 15, München: Florentz Verlag.
5. Ahrendts, A. (2013), How I did it. Burberry's CEO on turning an aging British icon into a global luxury brand, in: *Harvard Business Review*, 01/02, S. 39-42.
6. Aiello, G., Donvito, R., Godey, B., Pederzoli, D., Wiedmann, K. P., Hennigs, N., Siebels, A., Chan, P., Tsuchiya, J., Rabino, S., Skorobogatykh, I., Weitz, B., Oh, H., Singh, R. (2009), An international perspective on luxury brand and country of origin effect, in: *Journal of Brand Management*, 16, 5-6, S. 323-337.
7. Amatulli, C., Guido, G. (2011), Determinants of purchasing intentions for fashion luxury goods in the Italian market. A laddering approach, in: *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 15, No. 1, S. 123-136.
8. Ambler, T., Barrow, S. (1996), *The Employer Brand*. Working paper, No. 96-902, Centre of Marketing. London Business School.
9. Arens, C., Degenhardt, J., Ketter, A.-K., Klopka, J., Melic, S., Raschke, S., Seitz, L., Stoll, C. (2013), *Determinanten des Konsumentenverhaltens beim Kauf von Luxusschmuck*. Unveröffentlichte empirische Studie an der Hochschule München.
10. Armani (2015), verfügbar unter <http://www.armani.com>, zuletzt aufgerufen am 15.09.2015.
11. Arnault, B. (2014), in: Vesnilovic, M., Soares, I. (2014), *\$30B fortune from luggage: Bernard Arnault explains success of Louis Vuitton*, verfügbar unter: <http://edition.cnn.com/2014/02/26/business/how-a-fortune-was-made/>, zuletzt aufgerufen am 29.09.2015.
12. Ascheberg, C., Meurer, J., Oesterling, A. (2012), The Luxury Universe – Angebots- und Kundensegmentierung globaler Luxusmärkte als Basis für erfolgreiche Positionierungsstrategien, in: Burmann, C., König, V., Meurer, J. (Hrsg.), *Identitätsbasierte Luxusmarkenführung. Grundlagen – Strategien – Controlling*, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 85-101.
13. Atwal, G., Bryson, D. (2013), The Luxury Market in Africa – emerging consumer empowerment is creating a luxurious future, in: *The African Business Review*, S. 20-22.
14. Atwal, G., Williams, A. (2009), Luxury Brand Marketing – the experience is everything, in: *Journal of Brand Management*, Vol. 16, No. 5/6, S. 338-346.
15. Azoulay, A., Kapferer, J.-N. (2003), Do brand personality scales really measure brand personality?, in: *Brand Management*, Vol. 11, No. 2, S. 143-155.
16. Badertscher, M. (2010), In falschen Händen. Rolex und die Krise, in: *Süddeutsche Zeitung*, erschienen am 17.05.2010, verfügbar unter: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/rolex-und-die-krise-in-falschen-haenden-1.103960>, zuletzt aufgerufen am 22.09.2015.
17. Bagwell, L. S., Bernheim, D. (1996), Veblen effects in a theory of conspicuous consumption, in: *The American Economic Review*, Vol. 86, Issue 3, June, S. 349-373.
18. Bain (2014a), *Studie zum globalen Luxusgütermarkt: Langsameres Wachstum ist die neue Normalität*, Pressemitteilung vom 12.12.2014, Bain & Company, verfügbar unter: <http://bain.com>.

- de/press/press-archive/bain-studie-zum-globalen-luxusguetermarkt-langsames-wachstum-ist-die-neue-normalitaet.aspx, zuletzt aufgerufen am 01.10.2015.
19. Bain (2014b), *Lens on the Worldwide Luxury Consumer*, Pressemitteilung vom 26. März 2014, Bain & Company, verfügbar unter: <http://www.bain.de/press/press-archive/die-sieben-gesichter-der-luxuskaeufer.aspx>, zuletzt aufgerufen am 08.12.2015.
 20. Batt, V., Berghaus, B. (2014), Luxury brands as employers, in: Berghaus, B., Müller-Stewens, G., Reinecke, S. (Hrsg.), *The Management of Luxury*, London/Philadelphia/New Delhi: Kogan Page, S. 361-377.
 21. Bauer, H. H., Heinrich, D., Hampel, S. (2012), Mit hochveredelten Printmedien ein Leseerlebnis schaffen, in: Bauer, H. H., /Heinrich, D. Samak, M. (Hrsg.), *Erlebniskommunikation. Erfolgsfaktoren für die Marketingpraxis*, Heidelberg: Springer, S. 151-273.
 22. Baumgarth, C. (2014), *Markenpolitik*, Wiesbaden: Gabler.
 23. Baumgarth, C., Kelemci-Schneider, G., Ceritoğlu, B. (2009), *Sind Luxusmarken tatsächlich starke Marken? Empirische Studie zum Nutzen und zur Markenstärke von Basis-, Premium- und Luxusmarken in der Türkei*, Arbeitspapier Nr. 3, Marmara Universität, Istanbul.
 24. BCG (2005), *Die vertikale Verlockung. Eigener Handel als Erfolgsstrategie für Gebrauchsgüterhersteller*, The Boston Consulting Group, verfügbar unter: <http://www.bcg.de/documents/file49223.pdf>, zuletzt aufgerufen am 23.09.2015.
 25. Beardsley, B., Becerra, J., Burgoni, F., Holley, B., Kessler, D., Muxi, F., Naumann, M., Tang, T., Xavier, A., Zakrzewski, A. (2015), *Global Wealth Report 2015, Winning the growth game*, The Boston Consulting Group, verfügbar unter: <http://www.bcg.it/documents/file190567.pdf>, zuletzt aufgerufen am 23.09.2015.
 26. Bearden, W. O., Etzel, M.J. (1982), Reference group influence on product and brand purchase decisions, in: *The Journal of Consumer Research*, Vol. 9, S. 183-194.
 27. Becker, J. (2009), *Marketing-Konzeption – Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements*, München: Vahlen.
 28. Behrens, G. und Neumaier, M. (2009), Verbale Reize in der Kommunikation, in: Bruhn, M., Esch, F.-R., Langner, T. (Hrsg.), *Handbuch Kommunikation*, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 735-753.
 29. Bellaïche, J.-M., Mei-Pochtler, A., Hanisch, D. (2010), *The New World of Luxury. Caught between growing momentum and lasting change*, The Boston Consulting Group, verfügbar unter: <http://www.bcg.de/documents/file67444.pdf>, zuletzt aufgerufen am 29.09.2015.
 30. Bellaïche, J.-M., Eirinberg Kluz, M., Mei-Pochtler, A., Wiederin, E. (2012), *Luxe Redux Report. Raising the bar for selling of luxuries*, The Boston Consulting Group, Juni 2012, verfügbar unter: <http://www.luxesf.com/wp-content/uploads/2012/06/BCG-Luxe-Redux.pdf>, zuletzt aufgerufen am 23.09.2015.
 31. Belz, O. (1994): Luxusmarkenstrategie, in: Bruhn, M. (Hrsg.), *Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis*, Bd. 1, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 645-652.
 32. Bendell, J., Thomas, L. (2013), The appearance of elegant disruption. Theorising sustainable luxury entrepreneurship, in: *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 52, No. 4, S. 9-24.
 33. Berghaus, B., Reinecke, S. (2014), The impact of luxury brands on employees, in: Berghaus, B., Müller-Stewens, G., Reinecke, S. (Hrsg.), *The Management of Luxury*, London/Philadelphia/New Delhi: Kogan Page, S. 379-392.
 34. Berndt, R., Fantapié Altobelli, C. F., Sander, M. (2010), *Internationales Marketing-Management*, Berlin/Heidelberg: Springer.
 35. Bertelli, P. (2012), How I did it. Prada's CEO on staying independent in a consolidating industry, in: *Harvard Business Review*, No. 9, S. 1-5.
 36. Blinda, L. (2003), *Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung*, Arbeitspapier Nr. 2, Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement, Universität Bremen.

37. Braun, M.-W. (1997), *Becoming an institutional brand. A long-term strategy for luxury goods*, Dissertation, Universität St. Gallen.
38. Bruhn, M. (2006), *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
39. Bruhn, M. (2008), Notwendigkeit und Begriff einer integrierten Markenkommunikation, in: Hermanns, A., Ringle, T., Van Overloop, P. (Hrsg.), *Handbuch Markenkommunikation*, München: Vahlen, S. 95-109.
40. Bruhn, M. (2010), *Kommunikationspolitik – Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen*, München: Vahlen.
41. Bruhn, M. (2012), *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis*, Wiesbaden: Springer Gabler.
42. Bruhn, M., Batt, V. (2012), Der Einfluss von Sponsoring auf den Erfolg von Luxusmarken, in: *Marketing Review St. Gallen*, 29. Jg., Nr. 1, S. 36-41.
43. Bruhn, M., Esch, F.-R., Langner, T. (2009), Herausforderungen und Ansätze eines systematischen Kommunikationsmanagements, in: Bruhn, M., Esch, F.-R., Langner, T. (Hrsg.), *Handbuch Kommunikation*, Wiesbaden: Gabler, S. 3-19.
44. Brun, A., Moretto, A. (2012), Contract design and supply chain management in the luxury jewellery industry, in: *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 40, No. 8, S. 607-628.
45. Brun, A., Moretto, A. (2013), Organisation and supply chain for quality control in luxury companies, in: *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 18, No. 2, S. 206-230.
46. Buchwald, S. (2015), Wie Yin und Yang. Die Parfüm-Manufaktur Lengling – Made in Munich, in: *Süddeutsche Zeitung*, erschienen am 28.07.2015, verfügbar unter: <http://www.sueddeutsche.de/muenchen/made-in-munich-wie-yin-und-yang-1.2586215?reduced=true>, zuletzt aufgerufen am 22.09.2015.
47. Burberry (2015), verfügbar unter <http://www.burberry.com>, zuletzt aufgerufen am 15.09.2015.
48. Burmann, C., Blinda, L., Nitschke, A. (2003), *Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements*, Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement, Universität Bremen.
49. Burmann, C., Meffert, H., Blinda, L. (2005), Markenevolutionsstrategien, in: Meffert H., Burmann, C., Koers, M. (Hrsg.), *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, Wiesbaden: Gabler, S. 183-212.
50. Burmann, C., Meffert, H., Koers, M. (2005), Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements, in: Meffert H., Burmann, C., Koers, M. (Hrsg.), *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, Wiesbaden: Gabler, S. 3-17.
51. Burmann, C., Meffert, H. (2005a), Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Burmann, C., Meffert H., Koers, M. (Hrsg.), *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, Wiesbaden: Gabler, S. 37-72.
52. Burmann, C., Meffert, H. (2005b), Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert H., Burmann, C., Koers, M. (Hrsg.), *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, Wiesbaden: Gabler, S. 73-114.
53. Burmann, C., Meffert, H. (2005c), Gestaltung von Markenarchitekturen, in: Meffert H., Burmann, C., Koers, M. (Hrsg.), *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, Wiesbaden: Gabler, S. 163-182.
54. Burmann, C., Becker, C. (2009), *Die Wahrnehmung von Marken im internationalen Kontext: Einfluss der Markenstandardisierung, -reichweite und -herkunft auf das Markenimage*, Arbeitspapier Nr 38. Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement, Universität Bremen.
55. Burmann, C., Halaszovich, T., Hemmann, F. (2012), *Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen-Strategien-Umsetzung-Controlling*, Wiesbaden: Springer Gabler.
56. Burmann, C., König, V., Meurer, J. (Hrsg.) (2012), *Identitätsbasierte Luxusmarkenführung. Grundlagen – Strategien – Controlling*, Wiesbaden: Springer Gabler.

57. Büttner, M., Huber, F., Regier, S., Vollhardt, K. (2008), *Phänomen Luxusmarke. Identitätsstiftende Effekte und Determinanten der Markenloyalität*, Wiesbaden: Gabler.
58. Catalani, A., Capello, P.V. (2010), Jewelry Design, in: Cappellieri, A. (Hrsg.), *Jewelry now – art fashion design*, Milano: Electa, S. 124-136.
59. Cavender, R.C., Kincade, D.H. (2013), Management of a luxury brand: dimensions and sub-variables from a case study of LVMH, in: *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 18, No. 2, S. 231-248.
60. Cervellon, M-C., Coudriet, R. (2013), Brand social power in luxury retail. Manifestations of brand dominance over clients in the store, in: *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 41, No. 11/12, S. 869-884.
61. Chevalier, M., Gutsatz, M. (2012), *Luxury Retail Management. How the world's top brands proved quality product and service support*, Singapore: Wiley.
62. Chevalier, M., Lu, P. (2010), *Luxury China. Market opportunities and potentials*, Singapore: Wiley.
63. Chevalier, M., Mazzalovo, G. (2012), *Luxury Brand Management. A world of privilege*, Singapore: Wiley.
64. CNN (2012), *Consumer Connect Luxury 2012*. Survey verfügbar unter: <http://www.wpp.com/wpp/marketing/consumerinsights/luxury/>, zuletzt aufgerufen am 28.01.2015.
65. D'Arpizio, C., Levato, F., Zito, D., de Montgolfier, J., (2014), *Luxury Goods Worldwide Market Study Fall-Winter 2014, The rise of the borderless consumer*, Bain & Company, verfügbar unter: http://www.bain.com/bainweb/PDFs/Bain_Worldwide_Luxury_Goods_Report_2014.pdf, zuletzt aufgerufen am 01.10.2015.
66. D'Arpizio, C., Levato, F., Zito, D., de Montgolfier, J. (2015), *Luxury Goods Worldwide Market Study Fall-Winter 2015*, Bain & Company, verfügbar unter: <http://bain.com/publications/articles/luxury-goods-worldwide-market-study-winter-2015.aspx>, zuletzt aufgerufen am 20.12.2015.
67. Dauriz, L., Michetti, A., Sandri, N., Zocchi, A. (2013), *Digital Luxury Experience 2013, Keeping up with changing customers*, McKinsey & Company, verfügbar unter: http://www.mckinseyon-marketingandsales.com/sites/default/files/pdf/Digital_Luxury_Experience_2013.pdf, zuletzt aufgerufen am 22.10.2015.
68. Dauriz, L., Tochtermann, T. (2012), *Luxus trifft Lifestyle*, in: *akzente 3'12*, McKinsey & Company, verfügbar unter: http://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/Akzente_3.2012_Luxus.pdf, zuletzt aufgerufen am 22.10.2015;
69. De Barnier, V., Rodina, I., Valette-Florence, P. (2006), *Which luxury perceptions affect most consumer purchase behavior? A cross-cultural exploratory study in France, the United Kingdom and Russia*, Working Paper, University Pierre Mendes-France of Grenoble, Paris.
70. De Barnier, V., Falcy, S., Valette-Florence, P. (2012), Do consumers perceive three levels of luxury? A comparison of accessible, intermediate and inaccessible luxury brands, in: *Journal of Brand Management*, Vol. 19, No. 7, S. 623-636.
71. Degenhardt, J. (2013), *Entwicklung von Kommunikationsstrategien für Luxusmarken unter Berücksichtigung einer empirischen Kaufmotiv-Studie*. Unveröffentlichte Masterarbeit an der Hochschule München.
72. Deichsel, A. (2008), Luxus war schon immer global, in: *Markenartikel*, Nr. 2, S. 60-63.
73. Deloitte (2014), *Global Powers of Luxury Goods*, verfügbar unter: http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/about-deloitte/GP_Luxury_2014.pdf, zuletzt aufgerufen am 23.09.2015.
74. Dierig, C. (2014), Luxus, Logo und Lätzchen, in: *Welt am Sonntag*, 21.12.2014, Berlin: Springer.
75. Diller, H. (2001), Preis- und Distributionspolitik starker Marken vor dem Hintergrund fortschreitender Handelskonzentration, in: Köhler, R., Majer, W., Wiezorek, H. (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Marke. Neue Strategien des Markenmanagements*, München: Vahlen, S. 117-133.

76. Dion, D., Arnould, E. (2011), Retail luxury strategy: assembling charisma through art and magic, in: *Journal of Retailing*, Vol. 87, No. 4, S. 502-520.
77. Domizlaff, H. (2005), *Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik*. Erstauflage 1939. Hamburg: Marketing Journal, Gesellschaft für angewandtes Marketing mbH.
78. Drissen, A. (2012), *Luxus: Konsumentenanalyse und Managementempfehlungen*, Saarbrücken: Akademikerverlag.
79. Dubois, B., Laurent, G. (1996), The functions of luxury: a situational approach to excursionism, in: *Advances in Consumer Research*, 23. Jg., Nr. 1, S. 470-477.
80. Dubois, B., Laurent, G., Czellar, S. (2001), *Consumer rapport to luxury: analyzing complex and ambivalent attitudes*, Working Paper 736, HEC School of Management, Paris.
81. Dubois, B., Paternault, C. (1995), Observations: understanding the world of international luxury brands. The dream formula, in: *Journal of Advertising Research*, 35. Jg., Nr. 4, S. 69-76.
82. Dubois, B., Paternault, C. (1997), Does luxury have a home country? An investigation of country images in Europe, in: *Marketing and Research Today*, 25. Jg., Nr. 2, S. 79-85.
83. Easey, M. (2009), *Fashion Marketing*, Chichester: Wiley-Blackwell.
84. Elliott, R., Wattanasuwan, K. (1998), Brands as symbolic resources for the construction of identity, in: *International Journal of Advertising*, Vol.17, No. 2, S. 131-144.
85. Esch, F.-R. (2011), *Wirkung integrierter Kommunikation. Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung*, Wiesbaden: Gabler.
86. Esch, F.-R. (2013), Luxusmarken – von der Kunst, sich rar zu machen, in: *marke 41, das marketingjournal*, Nr. 5, S. 14-20.
87. Esch, F.-R. (2014), *Strategie und Technik der Markenführung*, München: Vahlen.
88. Esch, F.-R., Hartmann, K. (2008), Aufgaben und Bedeutung der Markenkommunikation im Rahmen der identitätsorientierten Markenführung, in: Hermanns, A., Ringle, T., Van Overloop, P. (Hrsg.), *Handbuch Markenkommunikation*, München: Vahlen, S. 55-69.
89. Esch, F.-R., Brunner, C., Ullrich, S. (2009), Umsetzung der Integrierten Kommunikation, in: Bruhn, M., Esch, F.-R., Langner, T. (Hrsg.), *Handbuch Kommunikation, Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*, Wiesbaden: Gabler, S. 459-483.
90. Esch, F.-R., Winter, K. (2009), Entwicklung von Kommunikationsstrategien, in: Bruhn, M., Esch, F.-R., Langner, T. (Hrsg.), *Handbuch Kommunikation, Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*, Wiesbaden: Gabler, S. 413-433.
91. Fassnacht, M. (2014a), *Managing the Dream. Anomalies of Luxury Brand Management*. Guest lecture at the University of Wuppertal, Vortragsfolien vom 02. Mai 2014.
92. Fassnacht, M. (2014b), Interview über Preisstrategien im Luxussegment, in: König, V. (Hrsg.), *Wie werde ich eine DIVA?*, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 76-78.
93. Fassnacht, M., Mohr, H. (2013), Was dürfen Träume kosten? in: *absatzwirtschaft*, Nr. 4, S. 44-47.
94. Fassnacht, M., Kluge, P.N., Mohr, H. (2013), Pricing Luxury Brands: Specificities, Conceptualization and Performance Impact, in: *ZFP* 35, 2. Jg., S. 104-117.
95. Feddersen, C. (2010), *Repositionierung von Marken. Ein agentenbasiertes Simulationsmodell zur Prognose der Wirkungen von Repositionierungsstrategien*, Dissertation Universität Bremen, Wiesbaden: Gabler.
96. Finkenzeller, K. (2009), Ein hübscher Wert, in: *brand eins*, 06/2009, verfügbar unter: <http://www.brandeins.de/archiv/2009/identifikation/ein-huebscher-wert>, zuletzt aufgerufen am 07.08.2015.
97. Fischer, L., Wiswede, G. (2009), *Grundlagen der Sozialpsychologie*, München: Oldenbourg.
98. Focken, R. (2011), Moderne Kommunikation, in: Haar, A. / Hachmeister + Partner (Hrsg.), *Erfolgsstrategien der Fashion-Branche*, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, S. 37-52.
99. Gardetti, M.A., Torres, A.L. (2013), Entrepreneurship, innovation and luxury. The aïny savoirs des people case, in: *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 52, No. 12, S. 55-75.

100. GEM (2013), *Markendialog*, Februar 2013, Marken brauchen Preisführung, Berlin: Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens.
101. Gerlach, F. (2015), Ganz persönliche Begleiter, Drei Münchner Labels zeigen ihre neue Handtaschen, in: *Süddeutsche Zeitung*, Nr. 279, 3.12.2015, S. R7, München.
102. Gibbs, A. (2015), *Can luxury brands afford a devalued yuan?*, verfügbar unter: <http://www.cnbc.com/2015/08/12/can-luxury-brands-afford-a-devalued-chinese-yuan.html>, zuletzt aufgerufen am: 03.12.2015.
103. Godey, B., Pederzoli, D., Aiello, G., Donvito, R., Chan, P., Oh, H., Singh, R., Skorobogatikh, I., Tsuchiya, J., Weitz, B. (2012), Brand and country-of-origin effect in consumers' decision to purchase luxury products, in: *Journal of Business Research*, 65, S. 1461-1470.
104. Gonnermann, J., Geiss, M., Henning, G. (2008), Luxusmarketing – alles anders?, in: *marke* 41, 41. Jg., Nr. 5, S. 60-65.
105. Goormann-Prugger, B. (2015), Der Ästhet. Franz Anton Bustelli, fast zehn Jahre lang Modelleur der kurbayerischen Porzellanmanufaktur in Nymphenburg, schuf an die 150 verschiedenen Figuren, in: *Süddeutsche Zeitung*, 5./6. Januar 2015, S. R8, München, Stadtviertel.
106. Grubb, E., Grathwohl, H. (1967), Consumer self-concept, symbolism and market behavior: a theoretical approach, in: *Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 4, S. 22-27.
107. Gutjahr, G. (2011), Markenpsychologie. *Wie Marken wirken. Was Marken stark macht*, Wiesbaden: Gabler.
108. Han, Y.J., Nunes, J.C., Drèze, X. (2010), Signaling Status with luxury goods: the role of brand prominence, in: *Journal of Marketing*, Vol. 74, July, S. 15-30.
109. Hardes, H-D., Uhly, A. (2007), *Grundzüge der Volkswirtschaftslehre*, München: Oldenbourg.
110. He, A. (2013), *Localizing luxury: adapting to China's luxury market without eroding your brand*, verfügbar unter: www.ipra.org/itl/08/2013/localizing-luxury-adapting-to-china-s-luxury-market-without-eroding-your-brand, zuletzt aufgerufen am 05.08.2015.
111. Heine, K. (2012), Die Identität von Luxusmarken, in: *WISU* Nr. 12, S. 1605-1611.
112. Heinemann, G. (2011), *Cross-Channel-Management. Integrationserfordernisse im Multi-Channel-Handel*, Wiesbaden: Gabler.
113. Hermès (2013), *Annual Report 2012*, Paris.
114. Hermès (2014), *Annual Report 2013*, Paris.
115. Hieronimus, F., Burmann, C. (2005), Persönlichkeitsorientiertes Markenmanagement, in: Burmann, C., Meffert H., Koers, M. (Hrsg.), *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, Wiesbaden: Gabler, S. 366-385.
116. Hirschman, C., Holbrook, M. (1982), Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions, in: *Journal of Marketing*, Vol. 46, No. 3, S. 92-101.
117. Hoffmann, J., Hoffmann, B. (2012), The Pier Framework of Luxury Innovation, in: Hoffmann, J., Coste-Manière, I. (Hrsg.) *Luxury Strategy in Action*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, S. 57-73.
118. Homburg, C. (2014), *Grundlagen des Marketingmanagements*, Wiesbaden: Springer Gabler.
119. Hudders, L., Pandelaere, M. (2014), Is having a taste of luxury a good idea? How use vs. ownership of luxury products affects satisfaction with life, in: *Applied Research in Quality of Life*, Online Publication vom 29. April 2014.
120. Jacobs, L. (2007), From Hermès to eternity, in: *Vanity Fair 2007*, verfügbar unter: <http://www.vanityfair.com/news/2007/09/hermes200709>, zuletzt aufgerufen am 15.8.2015.
121. Jiang, Z., Nagasawa, S. (2014), Luxury fashion brand image building: the role of store design in Bally and Tod's Japan, in: *Management Decisions*, Vol. 52, No. 7, S. 1288-1301.
122. Kanitz, C., Schade, M. (2012), Markenarchitekturgestaltung bei Luxusmarken – Am Beispiel von Louis Vuitton Moët Hennessy und Armani, in: Burmann, C., König, V., Meurer, J. (Hrsg.), *Identitätsbasierte Luxusmarkenführung*, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 103-120.
123. Kapferer, J.-N. (1992), *Die Marke – Kapital des Unternehmens*, Landsberg am Lech: Moderne Industrie.

124. Kapferer, J.-N. (2001), Luxusmarken, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), *Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen*, Wiesbaden: Gabler, S. 345-364.
125. Kapferer, J.-N. (2014), The artification of luxury: From artisans to artists, in: *Business Horizons*, 57, S. 371-380.
126. Kapferer, J.-N. (2015), *Kapferer on Luxury. How luxury brands can grow yet remain rare*, London/Philadelphia/New Delhi: Kogan Page.
127. Kapferer, J.-N., Bastien, V. (2012), *The Luxury Strategy. Break the rules of marketing to build luxury brands*, London/Philadelphia/New Delhi: Kogan Page.
128. Keller, K. L. (2009), Managing the Growth Tradeoff: Challenges and opportunities in luxury branding, in: *Journal of Brand Management*, Vol. 16, 5/6, S. 290-301.
129. Keller, K. L. (2013), *Strategic Brand Management: building, measuring, and managing brand equity*, Edinburgh: Pearson.
130. Kering (2015), *Financial Document 2014*, verfügbar unter: http://www.kering.com/sites/default/files/kering_2014financialdocument.pdf, zuletzt aufgerufen am 23.09.2015.
131. Kilian, K. (2007), Multisensuales Markendesign als Basis ganzheitlicher Markenkommunikation, in: Florack, A., Scarabis, M., Primosch, E. (Hrsg.), *Psychologie der Markenführung*, München: Vahlen, S. 323-356.
132. Kim, J., Kim, J.-E. (2014), Making customer engagement fun. Customer-salesperson interaction in luxury fashion retailing, in: *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 18, No. 2, S. 133-144.
133. Kisabaka, L. (2001), *Marketing für Luxusprodukte*, Beiträge zum Produkt-Marketing, Bd. 32, Fördergesellschaft Produkt-Marketing e.V., Koppelman, U. [Hrsg.], Dissertation Universität Köln.
134. Kluge, P.N., Königsfeld, J.A., Fassnacht, M., Mitschke F. (2013), Luxury web atmospherics: an examination of homepage design, in: *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 41, No. 11/12, S. 901-916.
135. Kloss, I. (2007), *Werbung. Handbuch für Studium und Praxis*, München: Vahlen.
136. Köhler, M. (2012), Der rechtliche Schutz der Luxusmarke, in: Burmann, C., König, V., Meurer, J. (Hrsg.), *Identitätsbasierte Luxusmarkenführung*, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 279-304.
137. Köhler, R. (2009), Integrierte Kommunikation – Konzeption und praktische Erfahrungen, in: *transfer*, No. 1, S. 34-43.
138. Kolaschnik, A., (2012), Die Gestalt des Luxus, in: Burmann, C., König, V., Meurer, J. (2012): *Identitätsbasierte Luxusmarkenführung*, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 183-200.
139. König, V. (2012), Der Einfluss des ursprünglichen Schöpfers einer Luxusmodemarke auf die Markenidentität am Beispiel von Louis Vuitton und Dorothee Schumacher, in: Burmann, C., König, V., Meurer, J. (Hrsg.), *Identitätsbasierte Luxusmarkenführung*, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 35-52.
140. König, V. (2014), *Wie werde ich eine Diva? Marketing für junge Modedesigner – Strategien zum Aufbau einer luxuriösen Modemarke*, Wiesbaden: Springer Gabler.
141. König, V., Burmann, C. (2012), Einführung zur identitätsbasierten Luxusmarkenführung, in: Burmann, C., König, V., Meurer, J. (Hrsg.), *Identitätsbasierte Luxusmarkenführung*, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3-12.
142. Koppelman, U. (2013), *Produkmarketing. Entscheidungsgrundlagen für Produktmanager*, Berlin/Heidelberg: Springer.
143. Korneli, B. (2007), *Internationale Markenführung von Luxusmarken*, Saarbrücken: VDM.
144. KPMG (2009), *Herausforderungen im deutschen Luxusmarkt*. Ergebnisse einer bevölkerungsrepräsentativen Grundlagenstudie. Kooperation mit dem Markenverband und TNS Infratest.
145. Kroeber-Riel, W., Esch, F.-R. (2000), *Strategie und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze*, Stuttgart: Kohlhammer.
146. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P. (2003), *Konsumentenverhalten*, München: Vahlen.

147. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Gröppel-Klein, A. (2009), *Konsumentenverhalten*, München: Vahlen.
148. Langner, T. (2003), *Integriertes Branding. Baupläne zur Gestaltung erfolgreicher Marken*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
149. Lasslop, I. (2005), Identitätsorientierte Führung von Luxusmarken, in: Meffert, H., Burmann, C., Koers, M. (Hrsg.), *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, Wiesbaden: Gabler, S. 469-494.
150. Lau, J. (2010), *Hermès creates bespoke brand in China*, verfügbar unter: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/31274bdc-9351-11df-bb9a-0014feab49a.html#axzz3hrNnanE4>, zuletzt aufgerufen am 04.08.2015.
151. Laurent, G., Kapferer, J.-N. (1985), Measuring consumer involvement profiles, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, February, S. 41-53.
152. Leibenstein, H. (1950), Bandwagon, Snob, and Veblen effects in the theory of consumers' demand, in: *The Quarterly Journal of Economics*, 64. Jg., Nr. 2, S. 183-202.
153. Leitherer, E. (1994), Geschichte der Markierung und des Markenwesens, in: Bruhn, M. (Hrsg.), *Handbuch Markenartikel*, Bd I, Stuttgart: Schäffer Poeschel, S. 135-152.
154. Levitt, T. (1983), *The Marketing Imagination*, New York: The Free Press.
155. Levy, S. J. (1959), Symbols for Sale, in: *Harvard Business Review*, 07/08, S. 117-124.
156. Louis Vuitton (2015), <http://de.louisvuitton.com/deu-de/homepage>, zuletzt aufgerufen am 18.12.2015.
157. LVMH (2015), *Financial Documents 2014*, verfügbar unter: <http://r.lvmh-static.com/uploads/2015/02/lvmh-financial-documents-2014.pdf>, zuletzt aufgerufen am 23.09.2015.
158. Maier, T. (2013), in: Walker, H. (2013), Simple design is always complicated. How Thomas Maier made Bottega Veneta a luxury-goods powerhouse, in: *The Independent*, erschienen am 30.03.2013.
159. Maiwald, A., Teichmann, J., Pätzmann, J. (2014), Der Wandel von Push- zu Pull-Medien in der Online-Medienarbeit von Luxusmarken, in: *markenbrand* 01/2014, 2, S. 8-16.
160. Maloney, P. (2012), Vertrieb von Luxusmarken – von Absatzmittlern zu Markenbotschaftern, in: Burmann, C., König, V., Meurer, J. (2012): *Identitätsbasierte Luxusmarkenführung*, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 139-154.
161. Maman, A.-F., Depigny, C. (2014), Managing price fluctuations of raw materials through innovation, in: Berghaus, B., Müller-Stewens, G., Reinecke, S. (Hrsg.), *The Management of Luxury. A practitioner's handbook*, London/Philadelphia/New Delhi: Kogan Page, S. 306-323.
162. Manlow, V., Nobbs, K. (2013), Form and function of luxury flagships, in: *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 17, No. 1, S. 49-64.
163. Masidlover, N. (2015), *LVMH: No need to adjust prices for weaker Euro*, verfügbar unter: <http://www.wsj.com/articles/lvmh-no-need-to-adjust-prices-1429037735>, zuletzt aufgerufen am: 25.11.2015.
164. Meffert, H., Lasslop, I. (2004), Luxusmarkenstrategie, in: Bruhn, M. (Hrsg.), *Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement, Strategien – Instrumente – Erfahrungen*, Wiesbaden: Gabler, S. 927-947.
165. Meffert, H., Burmann, C., Koers, M. (Hrsg.) (2005), *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung mit Best-Practice-Fallstudien*, Wiesbaden: Gabler.
166. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, Wiesbaden: Gabler.
167. Meffert, H., Burmann, C., Becker, C. (2010), *Internationales Marketing-Management. Ein markenorientierter Ansatz*, Stuttgart: Kohlhammer.
168. Melic, S. (2013), *Analyse der Social Media Kommunikation von Luxusschmuckmarken*. Unveröffentlichte Masterarbeit an der Hochschule München.

169. Meurer, J., Manninger, K. (2012), Quo vadis globale Luxusmarkenführung – Status, Trends und Top-Themen für die CMO-Agenda, in: Burmann, C., König, V., Meurer, J. (Hrsg.), *Identitätsbasierte Luxusmarkenführung*, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 13-31.
170. Millward Brown (2015), *BrandZ. Top 100. Most Valuable Global Brands 2015*, verfügbar unter: https://www.millwardbrown.com/BrandZ/2015/Global/2015_BrandZ_Top100_Report.pdf, zuletzt aufgerufen am 21.09.2015.
171. Monkhouse, L.L., Barnes B.R., Stephan, U. (2012), The influence of face and group orientation on the perception of luxury goods. A four market study of East Asian consumers, in: *International Marketing Review*, Vol. 29, No. 6, S. 647-672.
172. Moore, C., Birtwistle, G. (2004), The Burberry business model: creating an international fashion brand, in: *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 32, Iss. 8, S. 412-422.
173. Moore, C.M., Doyle, S.A. (2010), The evolution of a luxury brand: the case of Prada, in: *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 38, No. 11/12, S. 915-927.
174. Moore, C.M., Doherty, A.M., Doyle, S.A. (2010), Flagship stores as market entry method: the perspective of luxury fashion retailing, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 44, No. 1/2, S. 139-61.
175. Mortelmans, D. (1997), Visual representation of luxury. An analysis of print advertisements for jewelry, in: Communications, *The European Journal of Communication Research*, Vol. 22, No. 1, S. 69-91.
176. Müller, S., Gelbrich, K. (2004), *Interkulturelles Marketing*, München: Vahlen.
177. Müller, A., Schade, M. (2012), Der symbolische Nutzen von Luxusmarken, in: Burmann, C., König, V., Meurer, J. (Hrsg.), *Identitätsbasierte Luxusmarkenführung*, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 69-82.
178. Müller-Stewens, G. (2013), *Das Geschäft mit Luxusgütern – Geschichte, Märkte, Management*, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Universität St. Gallen.
179. Müller-Stewens, G., Berghaus, B. (2014), The market and business of luxury: an introduction, in: Berghaus, B., Müller-Stewens, G., Reinecke, S. (Hrsg.), *The Management of Luxury, a practitioner's handbook*, London/Philadelphia/New Delhi: Kogan Page, S. 3-54.
180. Neppel, K. (2008), *Flagship-Stores. Räumlicher Ausdruck der Markenidentität*, Diplomarbeit Universität Wien, Historisch-Kulturwissenschaftliche Fakultät.
181. Nobbs, K., Moore, C.M., Sheridan, M. (2012), The flagship format within the luxury fashion market, in: *International Journal of Retail*, Vol. 40, No. 12, S. 920-934.
182. Nymphenburg (2015a), verfügbar unter: <http://www.nymphenburg.com/de/produkte/editionen/couture-edition>, zuletzt aufgerufen am 05.08.2015.
183. Nymphenburg (2015b), verfügbar unter: <http://www.nymphenburg.com/de/manufaktur/geschichte/porzellan-marken>, zuletzt aufgerufen am 08.12.2015.
184. Nueno, J.-L., Quelch, J.-A. (1998), The mass marketing of luxury, in: *Business Horizons*, Vol. 41, No. 6, S. 61-68.
185. Okonkwo, U. (2007), *Luxury Fashion Branding. Trends, techniques, tactics*, Basingstoke (Hampshire): Palgrave Macmillan.
186. Okonkwo, U. (2010), *Luxury Online*, Basingstoke (Hampshire): Palgrave Macmillan.
187. Pasols, P.-G. (2012), *Louis Vuitton, the birth of modern luxury*, New York: Abrams.
188. Patek Philippe (2015), verfügbar unter: <http://www.patek.com/de/kollektion/uhren-zum-175-jährigen-jubiläum>, zuletzt aufgerufen am 05.08.2015.
189. Pinault, F.-H. (2014), How I did it. Kering's CEO on finding the exclusive formula for growing acquired brands, in: *Harvard Business Review*, 03, S. 2-5.
190. Porsche (2015), Stellenanzeige in der *Süddeutschen Zeitung* vom 10./11. Okt. 2015.
191. Prada (2014), *Unternehmensbroschüre*, Mailand.

192. Quintavalle, A. (2012), Retailing in the luxury industry, in: Hoffmann, J., Coste-Manière, I. (Hrsg.), *Luxury strategy in action*, Basingstoke (Hampshire): Palgrave Macmillan, S. 74-107.
193. Raghavan, L. (2012), Delivering a luxury brand experience, in: Atwal, G., Jain, S. (Hrsg.), *The Luxury Market in India, Maharajas to masses*, Basingstoke (Hampshire), Palgrave Macmillan, S. 109-120.
194. Raschke, S. (2013), *Analyse und Optimierung der identitätsorientierten Markenführung ausgewählter Luxusschmuckmarken*. Unveröffentlichte Masterarbeit an der Hochschule München.
195. Rawsthorn, A. (2006), When the packing makes it perfect, in: *International Herald Tribune*, 28. August 2006.
196. Reddy, M., Terblanche, N. (2005), How not to extend your luxury brand, in: *Harvard Business Review*, Vol. 83, No. 12, S. 20-24.
197. Reich, C. (2005), *Faszinationskraft von Luxusmarken. Eine empirische Untersuchung der Determinanten der Begehrlichkeit im Hinblick auf Luxusmarken und der resultierenden Wirkung auf die Kaufabsicht*, Dissertation Universität Hamburg, München: Hampp Verlag.
198. Ricard-Wolf, A. (2014), Liebe auf den ersten Blick- Wie Parfüms mit Flakons verführen, in: *Fine, Magazin für Wein und Genuss*, 3, S. 28-32.
199. Richemont (2015), *Annual Report and Accounts 2014*, verfügbar unter: https://www.richemont.com/images/investor_relations/reports/annual_report/2014/ar_fy2014_s92mf72js8.pdf, zuletzt aufgerufen am 23.09.2015.
200. Roberto Cavalli (2015), verfügbar unter: <http://robertocavalli.com>, zuletzt aufgerufen am 14.12.2015.
201. Rosenberg, M. (1979), *Conceiving the self*, New York: Basic Books.
202. Sattler, H., Völckner, F. (2013), *Markenpolitik*, Stuttgart: Kohlhammer.
203. Schadt, H. (1996), *Goldschmiedekunst, 5000 Jahre Schmuck und Gerät*, Stuttgart: Arnoldsche.
204. Schallehn, M. (2012), Identitätsbasierte Führung von Luxusmarken unter besonderer Berücksichtigung der Marken-Authentizität am Beispiel von Bugatti und Maybach, in: Burmann, C., König, V., Meurer, J. (Hrsg.), *Identitätsbasierte Luxusmarkenführung*, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 53-67.
205. Schier, S. (2015), *Feuer und Flamme. Feuerzeuge als Investment*, verfügbar unter: <http://www.handelsblatt.com/finanzen/anlagestrategie/trends/feuerzeuge-als-investment-feuer-und-flamme.html>, zuletzt aufgerufen am 21.07.2015.
206. Schmitt, B., Simonson, A. (1998), *Marketing-Ästhetik: Strategisches Management von Marken, Identity und Image*, München u.a.: Econ Verlag.
207. Schögel, M., Pernet, N. (2010), Konfliktmanagement in der Distribution. Konfliktarten, Konfliktursachen und Konsequenzen für das Konfliktmanagement in Mehrkanalsystemen, in: Ahlert, D., Kenning, P., Olbrich, R., Schröder, H. (Hrsg.), *Multichannel-Management*, S. 149-171.
208. Schögel, M., Tischer, T. (2014), Interview über Chancen und Risiken von Online-Marketing, in: König, V. (Hrsg.), *Wie werde ich eine Diva? Marketing für junge Modedesigner – Strategien zum Aufbau einer luxuriösen Modemarke*, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 90-93.
209. Schütte, S. (2011), *Die 101 wichtigsten Fragen – Mode, Fashion, Haute Couture*, München: C.H. Beck.
210. Schuiling, I., Kapferer, J.-N. (2004), Real differences between local and international brands: strategic implications for international marketers, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 12, No. 2/3, S. 11-119.
211. Schweiger, G., Schrattenberger, G. (2009), *Werbung. Eine Einführung*, Stuttgart: Lucius und Lucius.
212. Seeling, C. (2010), *Mode. 150 Jahre Couturiers, Designer, Marken*, Potsdam: Ullmann.

213. Sheth, J.N., Newman, B.-I., Gross, B.-L. (1991), Why we buy what we buy: a theory of consumption values, in: *Journal of Business Research*, Vol. 22, No. 2, S. 159-170.
214. Sihler, H. (2007), Luxusmarken im gesellschaftlichen Wandel, in: Bruhn; M., Kirchgeorg, M., Meier, J. (Hrsg.), *Marktorientierte Führung im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel*, Wiesbaden: Gabler S. 177-182.
215. Simon, H., Janssen, V. (2005), Preis als multifunktionales Instrument der Markenführung, in Esch, F.-R. (Hrsg.), *Moderne Markenführung*, Wiesbaden: Gabler, S. 1383-1392.
216. Simon, H., Fassnacht, M. (2008), *Preismanagement. Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung*, Wiesbaden: Springer Gabler.
217. Sinus (2010), *Die aktualisierten Sinus-Milieus 2010*, Beschreibungen, Daten, Illustrationen, Sinus-Institut, Heidelberg.
218. Sirgy, M.-J. (1982), Self-Concept in consumer behavior: a critical review, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, No. 3, S. 287-300.
219. Socha, M. (2015), *Chanel to harmonize global prizes*, verfügbar unter: <http://wwd.com/markets-news/designer-luxury/chanel-to-harmonize-global-prices10096988/>, zuletzt aufgerufen am 18.12.2015.
220. Solca, L., Bertini, P., Fan, H. (2013), *Luxury Goods. The Future of Mega-Brands*, Exane BNP Paribas Report, verfügbar unter: https://www.exane.com/Link!docExternal.action?cmd=697_23235263d6c3d646133306c316_f35_6f3d383667266734, zuletzt aufgerufen am 23.09.2015.
221. Som, A. (2015), *The logic of luxury in emerging markets*, verfügbar unter: <http://knowledge.essec.edu/en/strategy/the-logic-of-luxury-in-emerging-markets.html>, zuletzt aufgerufen am 04.08.2015.
222. Stankeviciute, R., Hoffmann, J. (2011), The slippery slope of brand expansion: look to the luxury sector to understand how brand extensions affect parent brands, in: *Marketing Management*, Winter, S. 26-31.
223. Steffenhagen, H. (2009), Ableitung von Kommunikationszielen, in: Bruhn, M., Esch, F.-R., Langner, T. (Hrsg.), *Handbuch Kommunikation, Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen*, Wiesbaden: Gabler, S. 359-377.
224. Steinfeld, T. (2015), Götterfabriken. Was eigentlich interessiert Prada an antiken Statuen? Die Serienfertigung. Ein ungewöhnliches Ausstellungsprojekt in Mailand und Venedig, in: *Süddeutsche Zeitung*, 2. Juli, Nr. 149, S. 11.
225. Stihler, A. (1998), Die Bedeutung der Konsumsymbolik für das Konsumentenverhalten, in: Neuner, M., Reisch, L.-A. (Hrsg.), *Konsumperspektiven: Verhaltensaspekte und Infrastruktur. Beiträge zur Verhaltensforschung*, Heft 33, Berlin: Duncker & Humblot, S. 55-71.
226. Stoll, C. (2013), *Marktsegmentierung unter besonderer Berücksichtigung des Nutzens und sozialer Milieus im Bereich Luxusschmuck*. Unveröffentlichte Masterarbeit an der Hochschule München.
227. Totzek, D., Hermann, K. (2008), Erfolgsfaktoren des Markentransfers von Luxusmarken, in: Bauer, H.H., Huber, F., Albrecht, C.-M. (Hrsg.), *Erfolgsfaktoren der Markenführung*, München: Vahlen, S. 247-258.
228. Trommsdorff, V. (2004), *Konsumentenverhalten*, Stuttgart: Kohlhammer.
229. Tungate, M. (2008), *Fashion Brands. Branding style from Armani to Zara*, London/Philadelphia: Kogan Page.
230. Tungate, M. (2009), *Luxury World. The past, present and future of luxury brands*, London/Philadelphia: Kogan Page.
231. Turunen, L.L., Leipämaa-Leskinen, H. (2015), Pre-loved luxury: identifying the meanings of second-hand luxury possessions, in: *Journal of Product & Brand Management*, Vol 24, No. 1, S. 57-65.

232. Usunier, J.-C. (2006), Relevance in business research: the case of country-of-origin research in marketing, in: *European Management Review*, Spring 2006, Vol. 3, Issue 1, S. 60-73.
233. Valtin, A. (2005), *Der Wert von Luxusmarken. Determinanten des konsumentenorientierten Markenwerts und Implikationen für das Luxusmarkenmanagement*, Dissertation Universität Mannheim, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
234. Valtin, A. (2008), Der neue Luxus und die Konsequenzen für die Markenführung, in: Bauer, Hans, H., Huber, F., Albrecht C.-M., (Hrsg.), *Erfolgsfaktoren der Markenführung*, München: Vahlen, S. 247-258.
235. van Gorp, T. (2012), Branding principles in the luxury industry, in: Hoffmann, J., Coste-Manière, I. (Hrsg.), *Luxury strategy in action*, Basingstoke (Hampshire): Palgrave Macmillan, S. 125-143.
236. Veblen, T. (2011), *Theorie der feinen Leute. Eine ökonomische Untersuchung der Institutionen*, Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.
237. Vershofen, W. (1950), *Wirtschaft als Schicksal und Aufgabe*, Wiesbaden: Necessitas-Verlag.
238. Vigneron, F., Johnson, L.-W. (1999), A review and a conceptual framework of prestige-seeking consumer behavior, in: *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 3, No. 1, S. 1-23.
239. Vickers, J.-S., Renand, F. (2003), The marketing of luxury goods: an exploratory study: three conceptual dimensions, in: *The Marketing Review*, Vol. 3, No. 4, S. 459-478.
240. Vogue (2015), *Vogue Special*, Mai, Karl Lagerfeld – Modemethode, München: Condé Nast.
241. Watzlawick, P., Beavin, J. H., Jackson, D. D. (1982), *Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien*, Bern u.a.: Huber.
242. Weindl, G. (2003), *Der schöne Schein. Das Geschäft mit den Lifestylemarken und warum wir sie kaufen*, Frankfurt a.M.: Redline.
243. Wiedmann, K.-P., Hennigs, N., Siebels, A. (2007), Measuring consumers' luxury value perception: a cross-cultural framework, in: *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 11, No. 7, S. 1-21.
244. Wiedmann, K.-P., Klarmann, C., Hennigs, N. (2011), Luxusmarken im Zeitalter des Web 2.0. Herausforderungen und Gestaltungsperspektiven für das Marketingmanagement, in: Wagner, U., Wiedmann, K.-P., von der Oelsnitz, D. (Hrsg.), *Das Internet der Zukunft. Bewährte Erfolgstreiber und neue Chancen*, Wiesbaden: Gabler, S. 78-96.
245. Wiedmann, K.-P., Hennigs, N. (2012), Multisensuale Gestaltungsansätze der Erlebniskommunikation im Luxusgütermarketing, in: Bauer, H.H., Heinrich, D., M., Samak, M. (Hrsg.), *Erlebniskommunikation. Erfolgsfaktoren für die Marketingpraxis*, Heidelberg u.a.: Springer, S. 237-250.
246. Wiedmann, K.-P., Hennigs, N. (Hrsg.) (2013), *Luxury Marketing. A Challenge for Theory and Practice*, Wiesbaden: Springer Gabler.
247. Wimmer-Olbort, I. (2015), Zeit für Kunst, in: *LIVE, Jewellery, Watches, Fashion*, S. 83-87.
248. Worrich, S. (2011), Entwicklungen und Status Quo in der Luxusmarkenforschung, in: *transfer Werbeforschung & Praxis*, 57. Jg., Nr. 1, S. 60-68.
249. Zentes, J., Swoboda, B., Schramm-Klein, H. (2006), *Internationales Marketing*, München: Vahlen.
250. Zollner, S. (2013), *Integrationserfordernisse im Multi-Channel-Management von Luxusmarken*. Unveröffentlichte Bachelorarbeit an der Hochschule München.

Luxusmarkenmanagement

Grundlagen, Strategien und praktische Umsetzung

Thieme, W.M. (Hrsg.)

2017, XXIV, 572 S., Hardcover

ISBN: 978-3-658-09071-5