

Was Sie in diesem Kapitel erwartet

Der Leistungsanspruch der Nachfrager an das Produkt spiegelt den Unterschied zwischen einer Luxus- und einer Premiummarke wider. In diesem Kapitel werden auf Basis des DIVA-Prinzips für Luxusmarken und des STAR-Prinzips für Premiummarken Unterschiede hinsichtlich des Qualitätsverständnisses, des Herstellungs- bzw. Manufakturprozesses, der Kennzeichnung der Leistungen durch ein Logo und der Aussagekraft einer eigenen Designsprache beschrieben. Eine Vielzahl an Beispielen dient zur Vertiefung der Erkenntnisse.

2.1 STAR: „Schaffen Sie ein gefälliges Qualitätsprodukt mit prominentem Logo!“

Starten wir mit dem Produktmanagement bzw. mit der Gestaltung der Produkte im Premium- und Luxussegment. Dabei bezieht sich der Begriff Produkt sowohl auf materielle Güter, also Sachgüter, die gegenständlich sind, wie beispielsweise Fahrzeuge, als auch auf immaterielle Waren, wie beispielsweise Dienstleistungen, die nicht gegenständlich sind. Auch bei Dienstleistungen gibt es eine Fülle an Marken, die dem Premiumbereich zuzuordnen sind, wie beispielsweise die Deutsche Telekom, oder dem Luxusbereich, wie beispielsweise die Lufthansa First Class. Wie in Kap. zur strategischen Markenführung beschrieben, stehen Qualität und ein gefälliges Design mit einem besonderen Prestige-effekt bei einem Premiumprodukt – also bei einem STAR-Produkt – im Vordergrund. So wie ein Star eine sehr gute – also qualitätsorientierte – Schauspiel- oder Gesangsausbildung genossen hat, um an interessante Aufträge zu kommen, muss auch ein Premiumprodukt immer zugleich ein Qualitätsprodukt sein. Aus den Signalen des STARS zu seiner Qualität zieht der Kunde bei der Kaufentscheidung Sicherheit in Bezug auf die

Haltbarkeit und die Verwendung hochwertiger Materialien. Daneben gibt sie ihm aber auch die Gewissheit, in bestimmten Situationen eine besondere Reaktion seiner Umwelt, wie beispielsweise Wertschätzung, erfahren zu dürfen. Die stellt einen positiven Effekt für die soziale Identität eines Menschen dar (u. a. Maloney 2007, S. 94 ff. in Anlehnung an Albert et al. 2000, S. 13 ff.).

Zum Aufbau einer STAR-Marke bedarf es demnach einer **Investition in die Qualität** der Produkte und Dienstleistungen. Insbesondere in hart umkämpften globalen Märkten ist dies für viele Unternehmer zu einer Art Überlebensstrategie gegenüber Billiganbietern geworden. In der theoretischen Diskussion wird Qualität deshalb als das wichtigste Differenzierungsmerkmal zur generischen Marke bezeichnet (Müller 2013). Aus Anbittersicht stellt es das zentrale Argument für einen höheren Preis dar.

2.1.1 Qualität, Modernität und Konformität

Qualität bedeutet im Premiumsegment vor allem Haltbarkeit und Modernität, den neuesten Stand der technologischen Entwicklung und dass die Substanzen frei von Schadstoffen sowie Nebenwirkungen sind. Daneben erwarten Kunden im Premiumsegment häufig auch einen sehr guten Kundenservice inklusive eines zuvorkommenden Beschwerdemanagements (Sivakumar et al. 2014, S. 41 ff.).

Effizienzhäuser von GUSSEK

Seit Jahren entwickelt sich der Markt für Fertighäuser positiv. Dabei ist ein modernes Fertighaus nicht nur eine Frage anspruchsvoller Architektur und Planung, sondern im Premiumsegment kommt es auch darauf an, beim Hausbau nachhaltig und energieeffizient zu agieren. Ein reduzierter Energieverbrauch ist dabei nur ein Beleg für weitsichtiges und verantwortungsvolles Handeln. Grundlage für jedes Effizienzhaus bzw. Energiesparhaus ist eine sinnvolle Wärmedämmung. So wird z. B. bei GUSSEK-Energieeffizienzhäusern eine zweischalige Außenwand mit vorgesetzter Verblendsteinfassade verwendet (Gusseck 2016).

Eine theoretische Basis für das Empfinden von Qualität stellt die soziale Austauschtheorie dar, der zufolge Handlungen auf der Basis eines rationalen Abgleichs von zu leistenden Beiträgen und zu erwartenden Belohnungen – in diesem Fall also Qualität – erfolgen. Qualität ist also das, was der Kunde im Premiumsegment für den höheren Preis erwartet (Maloney 2007 in Anlehnung an Adams 1972).

Qualität als Kriterium der ersten Markendefinitionen

Übrigens war Qualität schon das zentrale Kennzeichen des klassischen Markenbegriffs nach Domizlaff im Jahr 1939. Für ihn war eine konstante und hohe Warenqualität mit gleichbleibendem Erscheinungsbild eines der wichtigsten Kriterien eines Markenprodukts. Noch heute ist man sich in der theoretischen Diskussion darüber einig, dass eine gleichbleibende Qualität eine wichtige Voraussetzung von Markenvertrauen ist (Burmam et al. 2015).

Aber wie kann man Qualität im Premiumsegment sichern?

Die Sicherung der Qualität folgt einem strengen Prozess und beginnt zunächst mit einer ausreichenden Planung, gefolgt von einer anschließenden überzeugenden Kommunikation innerhalb des Unternehmens und endet mit einer tatkräftigen Führung bei der Umsetzung und anschließenden effektiven Kontrolle.

Planung des Premiumqualitätsmanagements

Bei der Planung stellt sich immer zu Beginn die Frage, welche Aspekte des Qualitätsmanagements für den Erfolg im Premiumsegment besonders entscheidend sind. Aber was bedeutet das?

Die Antwort lautet: Es kommt drauf an! Genauer gesagt kommt es auf die Positionierung der Premiummarke an. Diese leitet sich aus der jeweiligen Identität der Marke ab. So gibt es beispielsweise Technologiemarken, deren Qualität sich vor allem auf messbare Eigenschaften bezieht, die auch entsprechend in der Kommunikation herausgestellt werden muss – wie beispielsweise bei der Marke Siemens. Es gibt aber auch Premiummarken wie beispielsweise das Magazin „Schöner Wohnen“, das durch eine besondere Gestaltung von Bildern, aber auch einen redaktionellen Anspruch überzeugt.

Neben der **Positionierung spielt natürlich auch die Erwartungshaltung der eigenen Kunden** eine besondere Rolle und muss in die Zielsetzung als wichtige Größe mit einbezogen werden. Der Kunde ist im Premiumsegment König und der STAR will es ihm schließlich recht machen.

Liegen die obersten Ziele des Qualitätsmanagements fest, geht es im nächsten Schritt um die Konzeption der Qualitätspolitik und -strategie, welche sich beispielsweise auf eine Prozessorientierung, die Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagements (Total Quality Management) oder bestimmter Qualitätsansprüche (beispielsweise Null-Fehler-Strategien) beziehen kann (Müller 2013).

Kommunikation des Premiumqualitätsmanagements

Nach der Planung erfolgt die Kommunikation des Qualitätskonzepts innerhalb des Unternehmens, bei der das Verstehen, das Überzeugen und das Motivieren die großen Herausforderungen darstellen. Im Sinne einer nach innen gerichteten, identitätsbezogenen Markenführung kann erfolgreiches und qualitätsorientiertes Management einer Marke schließlich als ein **Prozess von innen nach außen** angesehen werden. Auch eine Zusammenfassung des Qualitätsanspruchs in einem Leitbild kann für eine Organisation hilfreich sein. Dadurch kann ein Bewusstsein für die Wichtigkeit der Marke geschaffen werden. Voraussetzung ist, dass sowohl alle neu eingestellten Mitarbeiter als auch alle bereits dem Unternehmen zugehörigen Mitarbeiter die **Markenidentität verstanden und verinnerlicht** haben (Maloney 2007, S. 94 ff. in Anlehnung an Burmann und Zeplin 2005, S. 125 ff.).

Qualitätsmanagement am Heidelberger Universitätsklinikum

Am Universitätsklinikum Heidelberg wurde vor einigen Jahren ein Strukturkonzept zum Qualitätsmanagement beschlossen, das alle Ebenen und Berufsgruppen einbe-

zieht und Aufgaben festlegt. Entscheidend für den Erfolg ist das Sicherstellen der Kommunikationswege unter allen Beteiligten. Organisatorisch beinhaltet das Konzept mehrere Bereiche (z. B. Gremien, Kommissionen und Arbeitsgruppen) mit besonderen Aufgaben zur Wahrung der Qualität (Projekte, Qualitätsberichte), aber auch zur Patientenrückmeldung, zum Beschwerdemanagement etc. Ziel ist, dass am Heidelberger Universitätsklinikum allen Mitarbeitern die Anforderungen der Kunden bzw. Patienten, deren Angehörigen und anderen mehr sowie rechtliche und professionelle Rahmenbedingungen bekannt sind, fortlaufend ermittelt werden und in den Arbeitsalltag mit einbezogen werden. Die Arbeitsabläufe werden so auf festgelegte Zielsetzungen ausgerichtet, geplant und aufeinander abgestimmt (Universitätsklinikum Heidelberg 2015).

Ganz allgemein wirken bei einer **internen Kommunikation im Premiumsegment** die zentrale Kommunikation und die Kaskadenkommunikation am effektivsten, da sie am sichersten die relevanten Inhalte transportieren. Eine laterale Kommunikation, also eine eher informelle Kommunikation, die auch manchmal als die „Gerüchteküche“ bezeichnet wird, kommt vor allem bei Widerständen zum Einsatz (Maloney 2007 in Anlehnung an Burmann und Zeplin 2005):

- Die **zentrale Kommunikation** geht von einer zentralen Abteilung aus, in der Regel der Kommunikationsabteilung. Hierbei folgt die häufigste Art der zentralen Kommunikation dem Push-Prinzip. Dabei werden meist schriftliche Materialien (beispielsweise Mitarbeiterzeitungen, Handbücher, Newsletter, Rundschreiben) verteilt, um über die Qualitätsanforderungen und Maßnahmen im Premiumsegment zu informieren (u. a. Welch und Jackson 2007).
- Die **Kaskadenkommunikation** beginnt weit oben im Unternehmen, idealerweise bei der Geschäftsführung, und wird dann top-down durch die Hierarchie weitergegeben. Auch sie ist dazu geeignet, gezielt Informationen zum Qualitätsmanagement im Premiumsegment an alle Mitarbeiter weiterzureichen. Sie ist aber wesentlich aufwendiger als die zentrale Kommunikation (u. a. Piehler 2011).

Im Gegensatz zur zentralen Kommunikation, die vor allem für eine schnelle Informationsvermittlung steht, ist der Vorteil der Kaskadenkommunikation für das Qualitätsmanagement, dass sie für kritische Angestellte weitaus überzeugender wirkt, da Informationen vom direkten Vorgesetzten als glaubwürdiger wahrgenommen werden als Informationen von einer zentralen Stelle. Die Kaskadenkommunikation ist jedoch nur möglich, wenn die einzelnen Führungskräfte selber von der Richtigkeit und Bedeutsamkeit der Qualitätsziele und Maßnahmen überzeugt sind. Die Kaskadenkommunikation muss immer mit der direkten Kommunikation mit den Führungskräften beginnen (Maloney 2007).

Qualität im Premiumsegment – Real Estate School von Dahler & Company

Das Unternehmen Dahler & Company, das sich auf die Vermittlung und Vermarktung von Immobilien spezialisiert hat, ist ein Beispiel für eine Premiummarke. Auf

ihrer Internetseite werben sie mit Qualitätsstandards und Professionalität. Um diese Ausrichtung der Marke glaubwürdig zu belegen und die Qualität langfristig sicherzustellen, hat das Unternehmen mit der sogenannten „Real Estate School“ eine eigene Akademie für Mitarbeiter und Partner gegründet. In mehrwöchigen Schulungen beschäftigt sich jeder neue Mitarbeiter mit fachspezifischen Themen wie Immobilien- und Steuerrecht, Architektur- und Baustilkunde. Neben einem Qualitätssignal nach außen werden auf diese Weise die Arbeitsmethoden des Premiumanbieters Dahler & Company sowie ein breites Grundwissen vermittelt (Dahler & Company 2016).

In der Praxis kann die Kommunikation des Premiumqualitätsmanagements in einer Organisation nicht einfach delegiert werden, denn das Management der Qualität muss als Kernaufgabe der Führungsebene verstanden werden (Müller 2013, S. V, 3). Dabei ist besonders wichtig, dass die Kommunikation immer einer **Markenauthentizität** folgt, worunter man nach Burmann und Schallehn (2008, S. 44) eine „**empfundene Wahrhaftigkeit des proklamierten Markennutzens**“ verstehen kann. Die gemeinsame Entwicklung eines Leitbilds, in dem der Anspruch an Qualität festgehalten wird, ist hilfreich. Dabei kann sich eine Einbeziehung von Mitarbeitern identitätsstiftend auswirken.

Qualität im Leitbild der Premiummarke Bosch

Das Unternehmen Bosch hat das Thema Qualität in seinem Leitbild festgehalten und setzt dabei vor allem auf eine ausreichende Planung und Strategie:

Fehlervermeidung hat Vorrang vor Fehlerbeseitigung. Wir wenden deshalb konsequent Methoden und Werkzeuge der vorbeugenden Qualitätssicherung an. Wir lernen aus Fehlern und beseitigen unverzüglich die Fehlerursachen (Bosch Leitbild Qualität 2015).

Organisation und Führung beim Premiumqualitätsmanagement

Nach der Planung und Kommunikation des Qualitätsmanagements erfolgen die Organisation und Führung während der Umsetzungsphase. Dabei versteht sich erfolgreiches Qualitätsmanagement im Premiumsegment als Prozess, so wie auch ein Star immer kontinuierlich an sich arbeiten muss, um gefragt zu sein. Aber nur wenn es zu einem harmonischen Zusammenspiel der Akteure kommt, kann Qualitätsmanagement im Premiumsegment erfolgreich sein. So wie ein Schauspieler nur zum Star aufgebaut werden kann, wenn das Team dahinter kooperiert. Deshalb sind bei der Organisation eines wirklichen Qualitätsmanagementsystems geeignete **Regelungen und Verfahren** notwendig, um einerseits eine kontinuierliche Umsetzung und andererseits einen Fit zur organisatorischen Gesamtstruktur des Unternehmens sicherzustellen (u. a. Powel 1995).

Das richtige Festlegen von Verantwortungen und Befugnissen im Unternehmen ist dabei erfolgsentscheidend. Dies alles funktioniert nur mit einer effektiven Führung, bei der die zwischenmenschlichen Beziehungen durch das persönliche Vorleben im Zentrum stehen. Nur dann ist Führung authentisch, nur dann ist eine Qualitätsorientierung glaubwürdig. Hier kommt dem CEO und der Geschäftsführung durch ihre **Vorbildfunktionen** eine besonders große Bedeutung zu. Rolke (2004) zeigt, dass in der Außenwahrnehmung

eine Korrelation zwischen dem **CEO-Image** und dem Markenimage besteht. Dasselbe gilt in besonderem Maße nach innen, das heißt Mitarbeiter nehmen innen gerichtete Markenmanagementaktivitäten häufig nur dann ernst, wenn sie durch die Worte und Taten des CEOs und der Geschäftsleitung unterstützt werden. Ansonsten obliegt es auch allen übrigen Mitarbeitern in Führungsverantwortung, die Inhalte der Markenidentität aktiv vorzuleben (Maloney 2007 in Anlehnung an Rolke 2004 und Brexendorf et al. 2008).

Vorleben von Qualitätsmanagement durch den CEO – Beispiel HiPP

Die Babymarke HiPP ist ein Beispiel für das Vorleben von Qualitätsmanagement durch die Symbolfigur Claus Hipp. Er symbolisiert durch seine Aussagen den Qualitätsanspruch des Hauses. Die theoretische Basis für dieses Phänomen ist die soziale Lerntheorie, gemäß derer bei anderen Menschen beobachtete Verhaltensmuster, beispielsweise das von Claus HiPP, Lerneffekte hervorrufen. Bestimmte Maßnahmen haben nur deshalb Erfolg, weil sie von entsprechender markenorientierter Führung unterstützt werden, die ihnen Glaubwürdigkeit und Dringlichkeit verleihen (Maloney 2007, S. 94 ff. in Anlehnung an Burmann et al. 2007; Esch und Vallaster 2005).

Kontrolle des Premiumqualitätsmanagements

Nach der Verankerung des Qualitätsmanagements in der Organisation ist die regelmäßige Kontrolle der Abläufe erfolgsentscheidend für die langfristige Verteidigung einer Premiumpositionierung im Markt. Dabei sollte eine Überprüfung von Effektivität und Effizienz des Qualitätsmanagements durch regelmäßige **interne Audits und Managementbewertungen** erfolgen. Beispielsweise könnte im Rahmen dieser Bewertungen eine Messung der Kundenzufriedenheit und eine Reaktion auf Rückmeldungen des Kunden erfolgen (u. a. Blut et al. 2015). Daneben sichert das Festlegen von Strukturen und Zielen schließlich eine kontinuierliche Verbesserung und Innovation. Dazu gehören beispielsweise Mitarbeitertrainings und eine Lieferantenertüchtigung (Müller 2013).

Zu guter Letzt umfasst die Kontrolle einen in festgelegten regelmäßigen Zeitabständen erfolgenden Vergleich des aktuellen Status mit den Zielen. Auch ein Star will schließlich wissen, ob er sein Publikum erreicht hat.

Entscheidend ist bei einer Abweichung die Ableitung von Maßnahmen sowie das Festlegen von Verbesserungsmaßnahmen. Hilfreich ist dabei das Festlegen eines umfassenden Kennzahlengerüsts beispielsweise mit einer **Balanced Scorecard**.

Abfrage der Qualitätswahrnehmung einer Marke

In der Literatur gibt es verschiedene Skalen zum Messen der Qualität, wie etwa bei Baalbaki und Guzmán (2016):

- The reliability of (Brand X) is very high.
- (Brand X) is consistent in the quality it offers.
- The performance of (Brand X) is very high.
- The quality of (Brand X) is extremely high.
- The functionality of (Brand X) is very high.

- (Brand X) has consistent quality.
- (Brand X) performs consistently.
- (Brand X) has an acceptable standard of quality.
- (Brand X) is well made.

Im Premiumsegment dient die Qualitätskontrolle immer dem Zwecke der Kundenzufriedenheit. Nach dem **Konfirmations-/Diskonfirmationsparadigma** erfolgt eine Zufriedenheit des Kunden bei Konfirmation, also Bestätigung durch die Marke. Eine negative Diskonfirmation, also Nicht-Bestätigung durch eine Marke, kann dagegen beim Nachfrager zu Unzufriedenheit führen, was sich in negativer Mund-zu-Mund-Propaganda, Beschwerden und Abwanderung ausdrücken dürfte (Homburg et al. 2008, S. 106 f.). Kundenzufriedenheit ist schließlich eine wichtige Voraussetzung von Kundenbindung.

► **Kundenbindung** Unter Kundenbindung versteht man die „Treue des Kunden gegenüber dem Anbieter, die sowohl bisheriges Verhalten als auch die Absicht zu zukünftigem Verhalten umfasst und damit neben dem reinen Kaufverhalten auch eine positive Einstellung gegenüber dem Anbieter beinhaltet“ (Homburg et al. 2008, S. 110).

Kundenzufriedenheitsstudien zur Qualitätssicherung bei der Telekom

Als Premiumanbieter führt die Telekom jährlich in Kooperation mit dem TÜV Rheinland eine Kundenzufriedenheitsstudie mit den Service-Hotlines, den Telekom Shops und dem Technischen Service durch. Durch dieses Controlling erhielt die Telekom im Jahr 2015 für ihren Service an Hotlines, in Shops und beim Technischen Service zum dritten Mal in Folge das TÜV-Siegel und die Gesamtnote „gut“.

Zur Studie: Der TÜV Rheinland hatte im Februar 2015 2750 Kunden bei einer repräsentativen Stichprobe wie in den beiden Vorjahren nach ihren Erfahrungen gefragt. Erneut wurden Zuverlässigkeit, Freundlichkeit und Kompetenz bewertet. Die meisten Befragten äußerten sich positiv, was in der guten Gesamtnote mündete (Deutsche Telekom 2015).

Durch die Transparenz der Märkte und insbesondere Social Media rücken auch Zulieferermarken zunehmend ins Visier der Kunden. Typische Beispiele sind die Textilmembran Gore-Tex, die als Qualitätsmerkmal für Outdoorbekleidung gilt, Auto-Musikanlagen von Bose, die es nur ab Werk und vor allem für Oberklassewagen gibt, und Optiken von Carl Zeiss, mit denen Kamera- und Handyhersteller ihre Produkte aufwerten. Diese gezielte Vermarktung wird in der Literatur auch als „**Ingredient Branding**“ bezeichnet. Sie bildet eine wichtige Voraussetzung für den Vertrauensaufbau zur Marke. Diese Form der Premiummarkenführung funktioniert allerdings nicht für alle Produktkooperationen. Laut John Quelch, Marketingprofessor an der Harvard Business School, gilt hierbei als wichtige Bedingung, dass sich die Qualitätseigenschaften einer Marke deutlich von Wettbewerbermarken unterscheiden (Domke 2009).

Bose: Premiumzulieferer von Mercedes-Benz

Der HiFi-Spezialist und Musiksystemhersteller Bose arbeitet seit 1985 mit Mercedes-Benz zusammen. Nach einem ersten Anlauf 1987 veredelt seit 1991 ein Bose-Soundsystem die neue Baureihe 140 der S-Klasse und damit die Marke Mercedes-Benz. Hierbei geht es um maschinell perfekte und sehr subtile Eingriffe in die Karosserie, die das automobiler Hörvergnügen beflügeln. Statt nachträglicher Laubsägearbeiten am Interieur des Wagens oder gar Scherenschnitten an seinem Stahlblech werden akustische Maßnahmen schon während der ersten Konstruktionsentwürfe des Fahrzeugs geplant. Das Besondere bei Bose und Mercedes ist der dezente Einbau der insgesamt elf Einzellautsprecher, die in sieben Gruppen zusammenarbeiten. In der Heckablage sitzen mehrere sorgfältig verkleidete und vom Lüftungssystem des Fahrzeugs mechanisch abgeschirmte Tieftonchassis, die man nicht auf den ersten Blick als potente HiFi-Boxen identifiziert (Spehr 2015).

Konformität – Gefälliges Design im Premiumsegment

Neben der hohen Qualität im Premiumsegment spielt das Design eine besondere Rolle. Durch Globalisierung und Internet haben Kunden heutzutage mehr und mehr Informationen und können sowohl Produkte als auch Dienstleistungen direkt miteinander vergleichen. Die Folge ist, dass der Anspruch an die Leistungseigenschaften im Premiumsegment immer mehr steigt. Durch das vielfältige Angebot erscheinen Produkte und Dienstleistungen häufig austauschbar und es bedarf anderer Differenzierungsmöglichkeiten (Atwal und Williams 2009). Ein gefälliges Design rückt dadurch ins Zentrum der Markengestaltung. Aber was bedeutet Gefälligkeit?

Gefälligkeit heißt, dass sich das Design am gängigen Geschmack eines qualitätsbewussten Massenmarktes orientiert. Der Kunde ist König und hat im Premiumsegment immer Recht. Gefälligkeit bedeutet, dass man sich wie ein Star stets an der **Mode und an Trends orientiert**. Von Bedeutung sind demnach eine Analyse des Massengeschmacks und eine konsequente Umsetzung dessen ins Produktdesign.

Um Risiken zu vermeiden, orientieren sich viele Premiumanbieter nicht selten an ihrem Marktumfeld. Fragen, die es zu beantworten gilt, lauten: Was läuft? Was läuft nicht? Ein Chefdesigner muss sich diesem Marktdogma unterordnen. Aber warum ist das so? Dies lässt sich wieder mit dem STAR-Prinzip für Premiummarken erklären: Ein Star lebt davon, Fans zu haben. Und wenn ein Star merkt, dass seine Konkurrenz gut am Markt mit einem bestimmten Angebot ankommt, dann wird es der Star in der Regel in irgendeiner Weise übernehmen. Selbst echte Innovationen werden nur dann umgesetzt, wenn davon ausgegangen werden kann, dass sie von der breiten Masse angenommen werden. Nicht selten orientieren sich STAR-Marken bei ihrem Design an erfolgreichen Luxusmarken. So kommt der Kunde durch den Erwerb einer STAR-Marke in den Genuss der Designwelt von Luxusmarken. Dieses Phänomen lässt sich mit dem **Trickle-down-Effekt** erklären.

Trickle-Down-Effekt – das Nachahmen des Luxussegments

Der Effekt des Nachahmens der oberen Schichten durch die unteren Schichten wird in der Literatur als Trickle-Down-Effekt bezeichnet. Die Trickle-Down-Theorie geht von einer vertikalen Ausbreitungsrichtung von Trends aus. Ihr Ursprung liegt in der Diffusionsforschung und in den theoretischen Ansätzen der Massenkommunikation und persönlichen Kommunikation (Müller 2003, S. 11).

2.1.2 Prestige und Logos ohne Risiko

So wie für einen Künstler und einen Schauspieler ist es auch für eine STAR-Marke im Premiumsegment elementar, aufzufallen und präsent zu sein. Das gelingt vor allem über ein prominentes und markantes Logo als Krönung eines **Qualitätsprodukts mit gefälligem Design**. Wichtig ist dabei vor allem, dass der Status ausgedrückt werden kann, denn wie ich Ihnen schon in den strategischen Grundlagen (Kap.1) erklärt habe, ist der Veblen-Effekt – also der Geltungskonsum – der dominante symbolische Nutzen im Premiumsegment. Da sich die Positionierung im Premiumsegment auf Qualität bezieht, sollte auch bei der Gestaltung des Logos darauf geachtet werden. Der Kunde genießt dann Anerkennung durch eine offensichtliche Investition in Qualität.

Logo im Premiumsegment

Ganz allgemein ist ein Logo ein visueller Bestandteil der Marke und soll dabei helfen, schneller die Inhalte der Marke zu assoziieren. Wie bei generischen Marken sollte sich im Premiumsegment das Logo harmonisch in die Designsprache der Marke einfügen, darüber hinaus aber vor allem ein Signal für Qualität als auch Status sein. Häufig sind Premiumlogos sogenannte Prestigelogos mit einem vergleichsweise extrovertierteren Auftritt in Bezug auf Sichtbarkeit als im Luxussegment. Im Zentrum steht dabei der Wunsch der Menschen, etwas über die eigene Persönlichkeit ausdrücken zu wollen (Han et al. 2010).

Was ist bei der Gestaltung von Logos im Premiumsegment zu berücksichtigen?

Insbesondere im Premiumsegment sind Logos ganz generell so zu gestalten, dass sie Aufmerksamkeit erzielen, die **positionsrelevanten Assoziationen hervorrufen, Gefallen wecken, leicht wahrnehmbar und rememberbar sind**. Außerdem sollte ein Logo auch einfach reproduzierbar und auf unterschiedlichen Materialien gut druckbar sein. Es sollte einerseits auf recht kleinen Flächen, zum Beispiel auf Visitenkarten, andererseits auf sehr großen Flächen, beispielsweise auf Plakaten, darstellbar sein. Auch dürfen unterschiedliche Materialien der Anbringung des Logos nicht im Wege stehen. Von zentraler Wichtigkeit ist allerdings, dass ein Markenlogo einzigartig sein sollte. Obwohl Bildlogos den Schriftlogos in Bezug auf Prägnanz und Einfachheit bei der neuronalen Verarbeitung und Abrufbarkeit überlegen sind, weisen die reinen Schriftlogos in Bezug auf die Wertigkeit häufig mehr Vorteile auf.

Wo erscheint das Logo im Premiumsegment?

Zunächst einmal sollte das Logo auf dem Produkt erscheinen, damit die Leistung auch als Premium wahrgenommen wird. Daneben sollte es aber auch auf der Verpackung platziert werden. Insbesondere bei Tragetaschen kann das den Wunsch nach Anerkennung bedienen. Wenn der Kunde etwa nach dem Kauf eines teuren Schmuckstücks auch noch den edlen Karton und die Tragetasche dazu bekommt und damit stolz durch die Fußgängerzone – sichtbar für alle – spazieren geht, kann dieses Bedürfnis befriedigt werden.

Alnatura – Expertenarbeitskreis zur Sicherung der Qualität

Die Bio-Marke Alnatura steht für Nachhaltigkeit und Qualität. Gegenüber dem gesetzlich vorgeschriebenen Minimum von 95 % stammen bei Alnatura-Produkten alle landwirtschaftlichen Zutaten aus Bio-Anbau. Darüber hinaus tragen sie das Siegel eines anerkannten ökologischen Landbauverbands wie Bioland, Demeter oder Naturland. Um die Qualität zu sichern, lässt sich Alnatura bei der Entwicklung und Überprüfung ihrer Rezepturen von unabhängigen Experten eines Arbeitskreises Qualität beraten. Erst wenn diese grünes Licht geben, werden die Produktideen umgesetzt. Die Anforderungen und Hinweise des Arbeitskreises sorgen für eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Alnatura-Qualitätsarbeit. Zu den Mitgliedern gehören Lebensmittelingenieure, Experten für Öko-Landbau und Ernährungswissenschaftler (Alnatura 2016).

2.2 DIVA: „Kreieren Sie ein außergewöhnliches, in Handarbeit gefertigtes Produkt, das eine eigene und wiedererkennbare Handschrift hat!“

Wie ich Ihnen bereits in den strategischen Grundlagen erläutert habe, liegt der Unterschied zwischen dem STAR (Premium) und der DIVA (Luxus) nicht einfach in „viel mehr Qualität“, sondern in „viel mehr Symbolik“ (Kapferer und Bastien 2009; Lasslop 2005). Aus diesem Grund möchte ich im Folgenden auf die Bedeutung von Unikat, Originaldesign, Entstehungsmythen und handwerklicher Exzellenz vom Meister persönlich eingehen.

2.2.1 Unikat, Originaldesign und Entstehungsmythen

Bleiben wir bei dem Bild des Stars und der Diva. Eine DIVA – also eine Luxusmarke – muss nicht in allen Serien mitspielen und sucht sich ihre Rollen sorgfältig aus. Es reicht, wenn sie weniger Rollen spielt, bei der ihre Persönlichkeit zum Ausdruck kommt und die ihren Mythos unterstreichen. So ist es auch bei einer Luxusmarke. Sie muss nicht immer eine Vielzahl an Funktionen besitzen, die besonders innovativ sind, denn entscheidend für die Kaufentscheidung ist die Begehrlichkeit – sie symbolisiert ein Traum- und Sehnsuchtsland. Es geht also bei einem Produkt im Luxussegment nicht darum, beson-

ders robuste, schier unverwüstliche Ergebnisse zu produzieren, sondern um Produkte, die mit **feinsten, seltenen Materialien**, die häufig auch schon mit ihrer Herkunft eine Geschichte erzählen, geschaffen werden. Dabei steht das besondere **Herstellungs- bzw. Veredelungsverfahren, das häufig in Manufakturen** umgesetzt wird, im Zentrum.

Eine luxuriöse Marke darf auch kleine Macken haben, da es sich ja um ein Unikat handeln soll und nicht um industriell genähte, austauschbare Ware von der Stange (Kapferer und Bastien 2009). Dies kann wieder mit einer Diva verglichen werden, die nie „perfekt funktioniert“, sondern durch ihre Einzigartigkeit und teilweise durch ihre Allüren auffällt. Sie kann es sich leisten, dadurch unterstreicht sie sogar ihr Profil. Ein STAR-Produkt kann sich dies aber nicht leisten. Es muss stets und jedem gefallen und funktionieren.

Außergewöhnliches Originaldesign

Im Gegensatz zum STAR geht es bei der DIVA um **Außergewöhnlichkeit**. Insbesondere beim Design ist es nicht das Ziel, die Großen und Starken des Marktes zu kopieren, sondern selbst Standards – also mit einem **Originaldesign** – zu setzen. Dies hilft dabei, in einem umkämpften Markt mit Prägnanz aufzufallen.

Design von Samsung eine Kopie von Apple?

Samsung ist in Bezug auf Design keine DIVA, sondern eher ein STAR und dem Premiumsegment zuzuordnen. Dabei wird dem Unternehmen in Bezug auf das Design immer wieder vorgeworfen, Apple zu kopieren. Beispielsweise wird kritisiert, dass sich das Galaxy S6 von dem iPhone 6 hat inspirieren lassen (in Anlehnung an Huch 2015, S. 1). Selbst wenn dies kein Sachverhalt, sondern nur ein Gerücht sein sollte, ist für Samsung der Weg zu einer Luxusmarke versperrt, da sich darüber kein Mythos über das Originaldesign aufbauen lässt.

Ein langfristig erfolgreiches Originaldesign kann vor allem dann erzielt werden, wenn mit namhaften Designern oder auch Künstlern zusammengearbeitet wird. Diese sollten sich auch verpflichten, exklusiv für die Marke das Originaldesign zu entwickeln, welches dann zum Erkennungszeichen bzw. zum Klassiker werden kann.

Duravit setzt auf Originaldesign

Die Markenstrategie des Bäderherstellers Duravit zeigt Ansätze des Luxussegments in Bezug auf Design und Handarbeit. Dabei setzt das Unternehmen konsequent auf Originaldesigns und kooperiert im gehobenen Segment mit namhaften Designern, wie beispielsweise Philippe Starck, nach denen auch ganze Serien (zum Beispiel Starck 1) benannt werden (vgl. Abb. 2.1).

Die Produkte, Inszenierungen und Architektur von Philippe Starck werden von Duravit als richtungsweisend mit einer Formensprache beschrieben, die durch ihre Eleganz und Nachhaltigkeit einer internationalen Zielgruppe spontan gefällt.

Abb. 2.1 Philippe Starck.
(Quelle: Duravit)



Viele der von Duravit eingesetzten Designs haben internationale Designpreise und -auszeichnungen gewonnen. Dabei setzt die Marke Duravit zwar auf eine gute Gestaltung, diese darf aber niemals auf Kosten der Funktionalität gehen – „Design um des Designs willen“ kommt weder für Duravit noch für die Designer infrage. Damit vereint der Bäderhersteller Elemente der Premiumstrategie mit denen einer Luxusmarkenstrategie (Duravit 2014, 2015).

Seinem Stil immer treu zu bleiben, Klassikerprodukte konsequent beizubehalten und Änderungen der Mode nicht einfach zu akzeptieren, stellt im Luxussegment – also bei der DIVA – das Gegenteil zur Premiummarke – also zum STAR – dar.

Das Prinzip der Luxusmarke ist ein ganz besonderes. Als sogenannte DIVA geht es darum, sich bei dem Produktkonzept auf seine Identität zu besinnen und auf dieser Basis die Bewunderer bzw. Konsumenten zu führen. Das bedeutet natürlich nicht, dass eine Luxusmarke den Wünschen des Marktes überhaupt nicht zuhören sollte, denn dies wäre leichtsinniger Hochmut. Trotzdem gibt es wohl zwei Strategien, die den sicheren Tod einer Luxusmarke bzw. einer DIVA bedeuten können – dem Konsumenten überhaupt nicht zuzuhören oder aber ihm viel zu viel zuzuhören (Kapferer und Bastien 2009, S. 66 ff.).

Mythos Leica-Kamera

Weltweit gelten die Kameras der Marke Leica als Mythos. Sie werden bis heute fast ausschließlich von Hand gefertigt und symbolisieren Präzision. Viele renommierte Fotografien sind auf einer Leica-Kleinbildkamera entstanden und unterstreichen den



Abb. 2.2 München fotografiert von J. Mehl mit einer Leica M Monochrom 1

Mythos, wie beispielsweise das millionenfach verbreitete Konterfei des kubanischen Revolutionärs Che Guevara. Originalabzüge solch legendärer Aufnahmen, aber auch historische Leica-Kameras und -Objektive haben eine weltweite Fangemeinde und werden zu Höchstpreisen gehandelt (Abb. 2.2).

Der Mythos spielt im Luxussegment eine besondere Rolle und viele international erfolgreiche DIVA-Luxusmarken haben in ihrem Produktportfolio als Erkennungszeichen auch Klassikerprodukte, die zwar immer wieder neu interpretiert werden, sich aber in ihrem Wesen gemäß ihres Mythos nie verändern. Ein berühmtes Beispiel ist die **Kelly Bag von Hermès**. Dabei handelt es sich um eine trapezförmige Tasche, die aus hochwertigem Leder in Handarbeit aus etwa 40 Einzelteilen angefertigt wird. Ihr Markenzeichen ist das kleine goldene Schloss, das von zwei Lederriemchen gehalten wird. Heute zählt sie durch ihre schlichte Eleganz und luxuriöse Verarbeitung zu den edelsten und begehrtesten Accessoires überhaupt. Die Preise reichen von 3600 EUR für das günstigste Modell bis zu sechststelligen Summen für spezielle Sonderanfertigen (World's Luxury Guide 2011).

- **Die Geschichte der Kelly Bag von Hermès** Der Schwiegersohn von Émile-Maurice Hermès, Robert Dumas, kreierte in den 1930er Jahren die berühmte Kelly Bag. 1935 nannte man sie allerdings schlicht die „kleine Tasche mit Trageriemen“, und erst 20 Jahre später, als Grace Kelly während ihrer Verlobungszeit mit dem späteren Fürst Rainier von Monaco versuchte, ihren Schwangerschaftsbauch hinter ihr zu verbergen, geriet die Tasche in aller Munde. Die legendäre Kelly Bag war damit (neu) geboren. Heute ist die Kelly Bag in mehr als 200 unterschiedlichen Variationen erhältlich (Elle 2013).

Analysiert man die **Logos** bekannter Luxusmarken, so fällt auf, dass sie im Vergleich zum Premiumsegment häufig recht **schlicht** aufgebaut sind. In vielen Fällen handelt es sich um reine Schriftlogos, die auf bunte Verzierungen verzichten. Diese Reduziertheit der Formen- und Farbsprache signalisiert sowohl Eleganz als auch Selbstbewusstsein und reflektiert damit auch die typischen Eigenschaften einer Diva. Sie ist **stilvoll**, **diskret** und kommuniziert nicht mit „lauten Signalen“.

- **Engravers Gothic – die Logoschrift im Luxussegment** Viele bekannte Marken basieren auf der „Engravers Gothic“, einer Schrift ohne Serifen und minimalistisch im Design. Sie kann als eine Art „It-Schrift“ der vergangenen Jahre bezeichnet werden. Nicht nur in der Mode gibt es schließlich Trends, sondern auch in der Typografie. Diese Trends wechseln nur nicht ganz so oft, weil sich das Logo und das dazugehörige Schriftbild bei den Kunden einprägen sollen und schon aus Kostengründen nicht ständig aktualisiert werden können (Wichert 2016).

2.2.2 Handwerkliche Exzellenz vom Schöpfer persönlich

Der Markt für luxuriöse Produkte ist nach wie vor auf Wachstumskurs und die Konsumenten scheinen eine sehr heterogene Gruppe mit individuellen Bedürfnissen zu sein (u. a. Chandon et al. 2016). Trotz Heterogenität ist die handwerkliche Exzellenz ein besonderes Erkennungszeichen der Luxusmarken. Viele DIVA-Marken stellen deshalb diese Eigenschaft besonders heraus.

Hermès – Wir sind Handwerker

Hermès-Chef Patrick Thomas betont in diesem Zusammenhang die Handwerkskunst im Luxussegment: „Wir sind Handwerker [...] Im Französischen heißt der Künstler ‚artiste‘, der Handwerker ‚artisan‘. Die beiden haben weit mehr gemeinsam als die ersten fünf Buchstaben“ (Spiegel 2012, S. 75).

Wie ich Ihnen zuvor erläutert habe, spielt im Premiumsegment ein prominentes und extrovertiertes Logo eine immense Rolle für die Sichtbarkeit des STARS. Das DIVA-Prinzip ist dagegen dezenter. Eine Luxusmarke erkennt man auch dann, wenn man das Logo oder den Markennamen noch nicht gesehen hat. Wie eine echte Diva nämlich hat die Luxusmarke einen unverwechselbaren Stil und eine eigene Handschrift – oft vom Schöpfer persönlich –, die für sie charakteristisch sind.

Teppiche von Jan Kath

Der Teppichdesigner und Produzent Jan Kath aus Bochum hat es mit seiner Marke geschafft, sich erfolgreich im Luxussegment zu positionieren. Dabei setzt er gezielt auf die Kombination einzigartiger selbst kreierter Designs, die häufig eine Art Ver-

fremdung alter Teppichmuster darstellen, und Handproduktion nach traditioneller Weise in Nepal. Inspiration erfährt er u. a. durch den Industriecharme der Stadt Bochum, der immer wieder in seinen Designs zum Ausdruck kommt. Präsentiert werden seine Werke in einer alten Lagerhalle in Bochum, die von ihrer Ausstattung her an eine Kunstgalerie erinnert.

Weltweit werden die preisgekrönten Unikate von Jan Kath nachgefragt. Zu seinen Kunden gehören Prominente wie beispielsweise Rupert Murdoch, Bruce Willis und die Red Hot Chili Peppers, aber auch erfolgreiche Luxusmarkenanbieter verwenden die Teppiche in ihren Verkaufsräumen (Löhr 2015).

Der Stil einer DIVA entspricht ihrer Biografie und hat sie erfolgreich gemacht. Selbst wenn es einige Kunden gibt, die sich manchmal einen Stilwechsel wünschen, bleibt sich eine echte DIVA immer treu. Dies ist das Geheimnis ihrer Authentizität. Durch ihre Distanz und eine gewisse Unerreichbarkeit wirkt sie zuweilen hochmütig, bewahrt sich aber die Aura des Mysteriums. Hermès-Chef Patrick Thomas wurde 2012 in einem Interview gefragt: „Monsieur Thomas, angesichts Ihrer Bilanzen scheinen Sie wirklich zu wissen, was Frauen wollen.“ Er antwortete wie folgt: „Oh nein, denn dann wären wir ein Marketing-Unternehmen, das einfach anbietet, was sich die Kunden in Umfragen wünschen. Wenn zum Beispiel tausend Verbraucher sagen, sie hätten gerne grüne Zahnpasta, dann würden sich etliche Zahnpastafirmen diesen Wünschen beugen. Wir dagegen stellen Produkte entsprechend der Expertise her, über die unser Haus verfügt“ (Spiegel 2012, S. 74).

Diese Aussage bestätigt, dass sich das Luxussegment **nicht mit Qualitäts-Mainstream zufriedengibt**, sondern dass es eher um die Suche nach einer Nische geht.

Porsche 911

Seit fünf Jahrzehnten gilt der Porsche 911 weltweit als Automobilikone. Denn der 911 ist viel mehr als ein Auto. Er ist ein Kultobjekt, das den Puls von Automobilliebhabern auf der ganzen Welt bereits imstand in die Höhe treibt. Und er ist seit 50 Jahren das Herzstück der Marke Porsche, seit seiner Präsentation als Typ 901 auf der Internationalen Automobil-Ausstellung (IAA) im September 1963. Obwohl sich die Baureihen seitdem kontinuierlich weiterentwickelt haben, wurde der einzigartige Designcharakter des 1964 in 911 umbenannten Modells stets beibehalten. Durch die Evolution und nicht Revolution des Designs ist die Faszination nie verloren gegangen (in Anlehnung an NTV 2014).

Neben der Formensprache können bei Marken im oberen Preissegment aber auch Materialien und bestimmte Farben zu einem Erkennungszeichen werden. Hierfür gibt es eine Vielzahl von prominenten Beispielen in der Modebranche, wie Bottega Veneta mit ihrer Leder-Flechtkunst und die Farbkombination Grün-Weiß-Rot der Marke Gucci.

Der Stil von Chanel

Zu einem Erkennungszeichen der Luxusmarke Chanel gehört beispielsweise die Farbkombination Schwarz-Weiß, die sich in der gesamten Markenidentität wiederfindet, bis hin zum legendären Outfit von Karl Lagerfeld, dem Chefdesigner. Dieser hat auch einen eigenen berühmten Stil, lehnt sich aber als Repräsentant der Marke Chanel deutlich an das Markenerbe von Coco Chanel an. Daneben sind auch bestimmte Materialien wie beispielsweise Tweed ein Erkennungszeichen der Marke.

Luxus steht für **handwerkliche Exzellenz**. In einem Interview im Jahr 2013 mit Marcus Stadelmann von Hermès antwortete er mir:

Es ist unsere Liebe zum Produkt, die seit der Gründung unseres Hauses den Kern unserer Werte ausmacht. Das Haus Hermès wurde 1837 von dem gebürtigen Krefelder Thierry Hermès gegründet. Früher hatte unser Haus nur sehr wenige Niederlassungen und so kamen unsere internationalen Kunden extra nach Paris, um unsere Produkte zu kaufen. Heute ist Hermès mit ca. 350 Geschäften weltweit vertreten. Der wirtschaftliche Erfolg von Hermès bestätigt uns zwar, ist aber nicht unser primäres Ziel. Unser Ziel ist es, unseren Werten, unserer Historie, unserer Handwerkskunst treu zu bleiben. Dabei geht es nicht immer um die Verwendung der teuersten Materialien, sondern um die Verwendung derjenigen Materialien, die die Schönheit und Identität des Produkts am besten zum Ausdruck bringen. Es muss zum Beispiel nicht immer Gold sein, sondern wir verwenden auch sehr gerne Silber ... Wir sind geprägt von dem Gründer unseres Hauses, Thierry Hermès – er hat einmal gesagt, dass Luxus das ist, was man reparieren kann. Es geht also nicht darum, einfach etwas wegzwerfen und sich dann etwas Neues zu kaufen. Es geht um die zeitlose Schönheit der Produkte, um ihre Noblesse. In dem Zitat von Thierry Hermès stecken die Werte des Hauses Hermès.

Aber auch im **Dienstleistungssegment** werden diese Prinzipien der Inszenierung und des hohen Anspruchs gepflegt, wie das nachfolgende Beispiel zeigt.

Lufthansa First Class – Gaumenfreuden auf Sterne-Niveau

Die Lufthansa First Class ist mit der Inszenierung ihrer Leistungen auf höchstem Niveau ein Beispiel für eine Luxusmarke. Dabei geht es nicht wie bei der Business Class um die Qualität des Essens und einen sehr guten Service, sondern auch um die Art der Präsentation, die einem individuellen Erlebnis gleich kommen soll. Dabei betont das Unternehmen selbst, dass es die Speisen auf feinem Porzellan elegant arrangiert mit einem persönlichen Weingeheimtipp, und sowohl die Herkunft der Speisen als auch Angaben zu ihrem Schöpfer spielen eine besondere Rolle. So kreieren auf interkontinentalen Flügen Spitzenköche die Gaumenfreuden für die Gäste der (Lufthansa First Class [2016](#)).

► **Fazit STAR:** „Schaffen Sie ein gefälliges Qualitätsprodukt mit prominentem Logo!“

DIVA: „Kreieren Sie ein außergewöhnliches, in Handarbeit gefertigtes Produkt, das eine eigene und wiedererkennbare Handschrift hat!“

Literatur

- Adams, J. S. (1972). Inequity in social exchange. In H. L. Tosi, R. J. House, & M. D. Dunnette (Hrsg.), *Managerial motivation and compensation: A selection of readings* (S. 134–169). New York: Academic Press.
- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification. Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13–17.
- Alnatura (2016). Die Alnatura Qualität. <http://www.alnatura.de/de-de/ueber-uns/qualit%C3%A4t>. Zugegriffen: 20. June 2016.
- Atwal, G., & Williams, A. (2009). Luxury brand marketing – the Experience is everything. *Journal of Brand Management*, 16(5), 338–346.
- Baalbaki, S., & Guzmán, F. (2016). A consumer-perceived consumer-based brand equity scale (May 2016). *Journal of Brand Management*, 23(3), 229–251.
- Blut, M., Frennea, C. M., Mittal, V., & Mothersbaugh, D. (2015). How procedural, financial and relational switching costs affect customer satisfaction, repurchase intentions, and repurchase behavior: A meta-analysis. *International Journal of Research in Marketing*, 32(2), 226–229.
- BOSCH Leitbild Qualität. (2015). <http://www.bosch.com/assets/de/company/qprinze>. Zugegriffen: 10. June 2015.
- Brexendorf, T. O., Tomczak, T., Kernstock, J., Wentzel, D., & Henkel, S. (2008). Der Einsatz von Instrumenten zur Förderung von Brand Behavior. In T. Tomczak, F.-R. Esch, J. Kernstock, & A. Herrmann (Hrsg.), *Behavioral Branding* (S. 315–340). Wiesbaden: Gabler.
- Burmman, C., & Schallehn, (2008). Die Bedeutung der Marken-Authentizität für die Markenprofilierung. *Arbeitspapier des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM)*, 31, 1–8.
- Burmman, C., & Zeplin, S. (2005). Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement. In H. Meffert, C. Burmann, & M. Koers (Hrsg.), *Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung* (S. 115–139). Wiesbaden: Gabler.
- Burmman, C., Meffert, H., & Feddersen, C. (2007). Identitätsbasierte Markenführung. In A. Florack, M. Scarabis, & E. Primosch (Hrsg.), *Psychologie der Markenführung* (S. 3–30). München: Vahlen.
- Burmman, C., Halaszovich, T., Schade, M. F., & Hemmann, F. (2015). *Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Chandon, J., Laurent, G., & Valette-Florence, P. (2016). Pursuing the concept of luxury: Introduction to the JBR Special Issue on “Luxury Marketing from Tradition to Innovation”. *Journal of Business Research*, 69(1), 299–303.
- Dahler & Company. (2016). Real Estate School. Aus- und Weiterbildung als Garant für höchste Qualität. <http://dahlercompany.com/de/unternehmen/real-estate-school/>. Zugegriffen: 15. June 2016.
- Deutsche Telekom. (2015). TÜV: Drittes Mal in Folge “gut” für Telekom-Service. <https://www.telekom.com/medien/konzern/273080>. Zugegriffen: 24. März. 2015.
- Die Zeit. (2011). Manche schwören drauf. <http://www.zeit.de/2011/13/Unternehmen-Leica>. Zugegriffen: 16. Mai 2015.
- Domke, B. (2009). Ingredient Branding? Harvard Business Manager Online. <http://www.harvard-businessmanager.de/heft/artikel/a-665933.html>. Zugegriffen: 15. June 2016.
- Duravit. (2014). 25 years cooperation Starck + Duravit. <http://red-dot.de/cd/online-exhibition/work/?code=09-00353&y=2015>. Zugegriffen: 10. Febr. 2016.
- Duravit. (2015). DURAVIT Design & Nachhaltigkeit. http://www.duravit.de/service/marke_duravit.de-de.html#article-1398695991562. Zugegriffen: 16. June 2015.
- Elle. (2013). Das Elle-Modellexikon – Kelly Bag. <http://www.elle.de/fashion-das-elle-modelexikon-kelly-bag-103126.html>.

- Esch, F.-R., & Vallaster, C. (2005). Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen: Die Rolle der Führungskräfte. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen* (S. 1009–1020). Wiesbaden: Gabler.
- Gussek. (2016). Effizienzhaus. <http://www.gussek-haus.de/vorteile/beste-technik/effizienzhaus.html>. Zugegriffen: 13. June 2016.
- Han, Y. J., Nunes, J., & Drèze, X. (2010). Signaling status with luxury goods: The role of brand prominence. *Journal of Marketing*, 74(4), 15–30.
- Homburg, C., Becker, A., & Hentschel, F. (2008). Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement* (6. Aufl., S. 103–134). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Huch, M. (2015). Ist das Samsung Galaxy S6 eine iPhone-6-Kopie? Die Welt. <http://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article138101960/Ist-das-Samsung-Galaxy-S6-eine-iPhone-6-Kopie.html>. Zugegriffen: 10. June 2015.
- Kapferer, J.-N., Bastien, V. (2009). *The luxury strategy. Breaking the rules of marketing to build luxury brands*. London: KoganPage.
- Lasslop, I. (2005). Identitätsorientierte Führung von Luxusmarken. In H. Meffert, C. Burmann, & M. Koers (Hrsg.), *Grundfragen der identitätsbasierten Markenführung* (S. 469–491). Wiesbaden: Gabler.
- Löhr, J. (2015). Verknüpft und zugenäht. Die Rückkehr der Perser. <http://www.faz.net/aktuell/stil/moderne-orientteppiche-ein-widerspruch-mitnichten-13442186.html>. Zugriffen: 28. Febr. 2015.
- Lufthansa First Class. (2016). Lufthansa First Class Gaumenfreuden auf Sterne-Niveau. <https://firstclass.lufthansa.com/de/an-bord.html#private-jet-flotte>. Zugegriffen: 13. June 2016.
- Maloney, P. (2007). *Absatzmittlergerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement: Eine Erweiterung des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagements unter besonderer Berücksichtigung von Premiummarken..* Wiesbaden: Gabler.
- Müller, E. (2003). Georg Simmels Modetheorie. Soziologisches Institut der Universität Zürich. http://socio.ch/sim/on_simmel/t_evmueller.pdf. Zugegriffen: 15. Febr. 2013.
- Müller, E. (2013). *Qualitätsmanagement für Unternehmer und Führungskräfte: Was Entscheider wissen müssen..* Wiesbaden: Springer Gabler.
- NTV. (2014). Automobilikone und Markenherzstück, Der Porsche 911 – seit 50 Jahren eine Legende. http://www.n-tv.de/sport/Porsche_Carrera_Cup/Der-Porsche-911-seit-50-Jahren-eine-Legende-article10559391.html. Zugegriffen: 16. June 2015.
- Piehler, R. (2011). *Interne Markenführung: Theoretisches Konzept und fallstudienbasierte Evidenz..* Wiesbaden: Springer Gabler.
- Powel, T. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15–37.
- Rolke, L. (2004). Wie das Image von Geschäftsführern und Vorständen den Unternehmenswert beeinflusst. Unveröffentlichtes Vortragsmanuskript.
- Sivakumar, K., Mei, L., & Beibei, D. (2014). Service quality: The impact of frequency, timing, proximity, and sequence of failures and delights. *Journal of Marketing*, 78(1), 41–58.
- Spehr, M. (2015). Akustik im Auto Plattenmörder und Schalldruckmonster. <http://www.faz.net/aktuell/technik-motor/audio-video/hifi-im-auto-soundanlagen-von-bose-bang-olusen-bis-jbl-13721131.html>. Zugegriffen: 13. June 2016.
- Spiegel. (2012). Wir sind Handwerker, 52, S. 74.
- Universitätsklinikum Heidelberg. (2015). Qualitätsmanagement am Heidelberger Universitätsklinikum. <https://www.klinikum.uni-heidelberg.de/Qualitaetsmanagement.1778.0.html>. Zugegriffen: 10. June 2015.

- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198.
- Wichert, S. (30. April 2016). Markenkunde. So schreibt man Mode. *Süddeutsche Zeitung*,
- World's Luxury Guide (2011). Kelly Bag: Die Tasche, die zum Mythos wurde. <http://luxus.welt.de/Luxus-News/430911/Kelly-Bag-Die-Tasche-die-zum-Mythos-wurde>. Zugegriffen: 15. Apr. 2013.

Grundlagen der Luxus- und Premiummarkenführung
Strategie - Instrumente - Umsetzung

König, V.

2017, XI, 102 S. 18 Abb., 6 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-10745-1