

# Wie man Luxusmarken gestärkt aus der Krise führt und dabei Wesentliches über seine Marke und seinen Kunden lernt

*Luxusmarken galten bisher als krisenfest. Letzten Umfragen zu Folge hat nun aber auch die Luxusindustrie 2009 erstmals mit Umsatzverlusten zu kämpfen. Laut dem italienischen Verband der Luxusbranche wird ein weltweiter Umsatzrückgang von etwa sieben Prozent erwartet. Gerade in den Einstiegssegmenten haben beispielsweise Uhrenhersteller und Parfummarken besonders zu kämpfen. Ein ungewohntes Phänomen, denn seit den 80er Jahren war Wachstum praktisch vorprogrammiert.*





**KILIAN MANNINGER,**  
KEYLENS Management Consultants.

**D**ass dies nun vielerorts Marketingstrategen und Unternehmensberater in die Pflicht ruft, ist demnach wenig verwunderlich. Eine bisher ungewohnte Analytik und Rationalität im Luxusmarketing wird plötzlich von der Unternehmensleitung gefordert – Design und Image sind nicht mehr allein der Schlüssel zum Erfolg. Das größte Problem dabei: Im Gegensatz zum Massenmarkt ist der Luxusmarkt bisher nur ansatzweise erforscht und an Zahlen ist nur schwer heranzukommen. Denn während „Lieschen Müller“ seit eh und je im Zentrum der Marktforschung großer Konsumgüterhersteller stand, gibt es bisher nur sehr vereinzelt tiefgreifende und aussagekräftige Zielgruppendaten im Luxus. Dabei stellen insbesondere die schwere Erreichbarkeit der Kunden sowie deren Heterogenität und Schnelllebigkeit die Markenmanager vor eine schier unlösbare Aufgabe.

Man muss Luxus zunächst eindeutig für sich definieren. Luxus ist nicht gleich Luxus. Vielfach ist der Begriff sehr weit gefasst. Auch hat jedes Luxusunternehmen in der Regel ein eigenes Verständnis, was Luxus bedeutet und wie er sich in ihren Augen von dem Massengeschäft abgrenzt. So beanspruchen beispielsweise Marken wie Hugo Boss oder Audi jüngst den Begriff Luxusmarke. In der Definition von Valentino oder Rolls Royce sind sie davon wahrscheinlich noch weit entfernt. Orientierung kann zunächst natürlich das eigene Preisniveau geben, wie die nebenstehende Grafik verdeutlicht. Auch können Markenimage-Erhebungen, wie die *Top-Level-Studie* des Instituts Allensbach (zuletzt aus 2008), zusätzliche Informationen über die Hochwertigkeit einer Marke geben und sie damit in den richtigen Wettbewerbskontext einordnen. Das genaue Verständnis, auf welcher Luxusstufe sich die

Fotos: Unternehmen

eigene Marke befindet, ist die erste wesentliche Erkenntnis auf dem Weg zur Bestimmung des relevanten Marktumfelds. Auch wird damit sehr schnell deutlich, in welchem Umfeld die Marke nach zusätzlichen Kundenpotenzialen suchen kann, oder in welche weitere Richtungen sie sich in Zukunft sogar noch weiter auszudehnen vermag. Gerade der für eine breite Mehrheit erschwingliche „Einstiegsluxus“ ist dabei ein beliebter Angriffspunkt. Jedoch gilt dieser Markt als illoyal und offen für Substitute (sogenannte Plagiate). Wie eine aktuelle Analyse des Reiseveranstalters Airtours für den Luxusreisemarkt bestätigt hat, können sich auch in gehobenen Luxussegmenten ebenso große Marktpotenziale befinden. Dies erscheint plausibel, gibt es doch in Deutschland bereits heute über 750 000 Euro-Millionäre, Tendenz steigend.

Die geeignete Datenbasis zur Kundenanalyse oder Kundensegmentierung zu finden, ist schwer. Die Segmentierung und Bestimmung der relevanten Zielgruppen innerhalb eines definierten Luxusmarkts hängen im Wesentlichen von der Verfügbarkeit geeigneter Daten ab. Die in der Konsumgüterindustrie verwendeten klassischen Verbraucherpanel greifen hier jedoch in der Regel zu kurz, da die höheren Einkommensklassen dort traditionell unterrepräsentiert sind. Auch lässt sich Luxus nicht einzig und allein an Alter und Haushalts-Nettoeinkommen festmachen. Es geht vielmehr um Einstellung und Verhalten, welche in der Regel in sogenannten Milieu-Studien zu finden sind. Zwar stellen sich Milieu-

forschungsinstitute auch zunehmend auf die Anforderungen des Luxusmarkts ein, jedoch haben sie häufig noch keine präzisen Lösungen parat. Man sollte eng mit den Marktforschungsunternehmen zusammenarbeiten, um die Anforderungen genauestens zu bestimmen. Dabei müssen oftmals auch komplett neue Wege gegangen werden. Zusätzlich greift man gerne auf Ad-hoc-Studien zurück, wie die erstmals Ende 2007 von Europas Top-Luxusmagazinen *Centurion* und *Departures* publizierte Luxus-Studie *Reader Lifestyle Survey*, in der das Medienverhalten der Superreichen mit einem Einkommen ab 350 000 Euro im Jahr tiefer analysiert wird. Bietet unabhängige Marktforschung keine geeignete Grundlage, lohnt oftmals der Blick in das eigene Datawarehouse. Über Direktmarketingmaßnahmen werden vielerorts Kundendaten gesammelt, welche hilfreiche Anhaltspunkte zu dem aktuellen Kundenstamm geben können; ein Ansatz, welchen Airlines, wie die Lufthansa, mit ihren wertvollsten Kunden, den sogenannten HONs, bis zur Perfektion getrieben haben. Und zuletzt gibt es immer noch eine ganz pragmatische Lösung: mit den Kunden persönlich über seine Bedürfnisse zu sprechen. Dies hat noch keinem Marketingmanager geschadet.

### Luxuskunden sind nicht in sich homogen

Die Unterschiede der Luxuskunden bieten neue Potenziale, müssen aber in der Markenausrichtung intelligent berücksichtigt werden. Hybridisierung und soziodemografischer Wandel sind auch Entwicklungen, welche die Ansprüche und Haltungen der Luxuskunden beeinflussen. War der klassische Luxusmarkt in den letzten Jahrzehnten geprägt von einer leistungsorientierten, im Schnitt etwas älteren Zielgruppe mit

#### KRISENFESTE THESEN ZUR REALISIERUNG VON NEUEN KUNDENPOTENZIALEN BEI LUXUSMARKTEN:

- 1 Das genaue Verständnis, auf welcher Stufe des Luxus' sich die eigene Marke wirklich befindet, ist die erste wesentliche Erkenntnis auf dem Weg zur Bestimmung neuer Wachstumspotenziale im Markt.
- 2 Das Finden einer geeigneten Datenbasis zur Kundensegmentierung ist schwer und bedarf oftmals neuer Wege; Milieustudien können erste Anhaltspunkte liefern, ebenso wie der Blick ins eigene Datawarehouse.
- 3 Luxuskunden sind nicht in sich homogen. Die Unterschiede der Luxuskunden bieten neue Potenziale, müssen aber in der Markenausrichtung intelligent berücksichtigt werden.
- 4 Gerade Marken, welche bisher im traditionellen Luxus positioniert waren, werden nicht ohne weiteres den direkten Zugriff auf moderne Luxusmilieus erhalten.
- 6 Trotz verstärkter Analytik muss man am Ende visionär bleiben. Die Synthese aus analytischer Zielgruppenbestimmung und erfolgreicher Design-Vision erfordert viel Fingerspitzengefühl und eine enge Abstimmung zwischen Marketingmanager und Designer.





traditionellem hierarchischen Luxusverständnis, so wird der moderne Luxus heute auch penetriert von im Schnitt eher jüngeren, hedonistischer orientierten Trendsettern mit einem unabhängigen Lebensstil. Das Institut Sinus Soziovision hat sich der soziologischen Segmentierung der Luxuszielgruppe angenommen und dabei in ihrer *Typologie des Erfolgs* sechs komplett verschiedene Oberschicht-Milieus definieren können. Die modernen Milieus repräsentieren dabei das langfristig größere Wachstumspotenzial, sind jedoch als Zielgruppe deutlich weniger zugänglich. Auch ihr Verständnis von Luxus ist teilweise gegensätzlich zu den Werten des traditionellen Luxus. Güter wie Freiheit, Unabhängigkeit bedeuten oftmals größeren Luxus als materielle Werte, wie die *Top-Level-Studie* des Instituts Allensbach verdeutlicht. Am Ende gilt festzustellen, welche Zielgruppen die eigene Luxusmarke heute bereits vornehmlich trifft und welche zusätzliche Gruppen eine Attraktivität für die Marke darstellen. Dies führt an vielen Stellen zu einer weitaus differenzierteren Marktbearbeitung und in einigen Fällen sogar zur Schaffung neuer Produktlinien und Marken, was die Multi-Label-Strategie bei Modemarken wie beispielsweise Hugo Boss erklärt. Gerade Marken, welche bisher im traditionellen Luxus positioniert sind, werden nicht ohne weiteres den direkten Zugriff auf die modernen Luxusmilieus erhalten. Von Positionierung über Vermarktung bis hin zu Vertrieb muss dann über neue Ansätze nachgedacht werden. Die Luxusküchenmarke Poggenpohl, die gerade eine Porscheküche für den modernen Mann auf den Markt gebracht hat, könnte ein derartiges Erfolgsbeispiel sein.

Trotz verstärkter Analytik sollte man am Ende dennoch immer visionär bleiben. Trotz tiefgreifender Analyse und datengetriebener Markenausrichtung darf

am Ende die Mystik und Begehrlichkeit einer Luxusmarke nicht verloren gehen. Denn gerade die Innovationskraft und das Differenzierungspotenzial einer Luxusmarke müssen auf einzigartigen Visionen basieren, welche die Bedürfnisse der Kunden mit aller Sensibilität treffen. Um schlussendlich die richtige Tonart zu treffen, ist viel Fingerspitzengefühl gefragt. Oftmals kommt es dabei zu einem Interessenkonflikt zwischen Designer und Marketingabteilung, welche keine Einheit aus Zielgruppe und Design-Vision herstellen können. Große Parfümhersteller, wie Procter & Gamble, bedienen sich in diesem Fall einer sogenannten Design-Zielgruppe, einem überspitzten Kundencharakter mit Vorbildfunktion, welcher den Kreativen als Inspiration für Produktideen und Kommunikation dienen soll. Die Design-Zielgruppe verkörpert dabei den Wunschkunden der Marke oder anders gesagt, sie ist so, wie der Kunde am Ende zu sein wünscht. Nicht selten spiegelt sich dies in den Werbekampagnen der Luxusmarken wider oder wird durch das Image der millionenschweren Testimonials zum Ausdruck gebracht.

Luxusmarken zu schaffen, ist und bleibt eine Kunst. Die Kunst in Zukunft aber wird es sein, Kopf und Bauch in ausgewogenem Maß miteinander zu verbinden. Dies wird neue Anforderungen an Luxusmarkenmanager und deren Geschäftsleitungen stellen. Neben Trendkompetenz und dem Know-how, mit wenig Budget eine starke Präsenz zu erzielen, müssen Themen wie Marktforschung, Zielgruppenpotenzialbestimmung und Positionierung zu einem festen Werkzeug in den Marketing-Teams werden.

Wer dies erkannt hat und mit dem Potenzial seiner Luxusmarke in Einklang bringt, geht in vielerlei Hinsicht gestärkt aus der Krise.

von Kilian Manning

