

Luxus hoch 2 = Erfolg hoch 2?

Text: Dr. Matthias Hüsgen und Sören Reinert

Um Luxusmarken erfolgreich zu führen, bedarf es höchster Sensibilität und Erfahrung bei der Steuerung von Marketing und Vertrieb.

Dieser Erfolg lässt sich potenzieren, wenn Luxusmarken synergetische Partnerschaften eingehen. Zeitgleich sind ebenso große Risiken zu berücksichtigen.



Luxusmarken sind sensible Gebilde, die präzise geführt und deren Wert geschützt werden muss. Bereits kleinste Risse stellen enorme Risiken dar. Dies liegt an der großen Fallhöhe, die Luxusmarken innewohnt. Sie werden von Konsumenten mit Produkten und Dienstleistungen assoziiert, die in ihrer Kategorie nicht nur die geringste Ausprägung bezüglich Verfügbarkeit, sondern gleichzeitig auch höchste Ausprägungen bezüglich Preis, Qualität, Ästhetik, Einzigartigkeit und symbolischen Wert besitzen.

Gerade der symbolische Wert, ausgedrückt beispielsweise durch Reputation, Markenbild und emotionalen Zusatznutzen, ist für den Erfolg von Luxusmarken von elementarer Bedeutung. Um diesen Wert nicht zu

gefährden, bedarf es hier einer höheren Präzision bei der Wahl und Umsetzung von Partnerschaften als bei anderen Marken. Bringt man zwei Luxusmarken in Form einer Partnerschaft zusammen, ist genaue Planung und detaillierte Zielformulierung gefragt. Eine im Vorfeld durchgeführte exakte und systematische Bestimmung von Zielsetzung und Intensität der Zusammenarbeit minimiert Risiken des Scheiterns bereits im Vorfeld.

Aus diesem Grund ist Luxusmarkenverantwortlichen zu empfehlen, sich frühzeitig und systematisch mit den Komplexitäten von Markenpartnerschaften zu beschäftigen. Sie können unterschiedliche Zielsetzungen bedienen und in einer Vielzahl an Varianten erfolgen. Strukturiert man diese entlang der Parameter Ziele und Intensität, ergeben sich Handlungsfelder, denen konkrete Formen der Zusammenarbeit zugeordnet werden können. So erhält man Aufschluss darüber, ob eine Erreichung des zuvor bestimmten Ziels mit der gewünschten Intensität überhaupt möglich ist und welche Formen der Zusammenarbeit für diese Kombination erfolgsversprechend sind. In der Realität werden Auswahl der Partner und Form der Zusammenarbeit bei der Mehrheit der Markenallianzen nach einem Trial-and-Error-Prinzip durchgeführt. So erhöht sich das Risiko des Scheiterns überproportional.

Vorsicht bei vorschnellem Handeln

Das Scheitern einer Partnerschaft kann weitreichende Folgen für die involvierten Luxusmarken mit sich bringen. Das kurzfristige finanzielle Risiko umfasst zunächst nur den Verlust der eingesetzten Ressourcen in Form von investiertem Geld und Arbeitszeit, die unwiederbringlich verloren sind.

Schwerer wiegt langfristig der Verlust am symbolischen Wert der Marke. Das kann beispielsweise durch Schädigung der Reputation oder Verwässerung des Markenkerns geschehen. Diese Gefahr besteht, weil nicht nur die Marken auf die Partnerschaft abstrahlen, sondern auch das Image der involvierten Marken beeinflusst wird. Anstatt des gewünschten Imagetransfers schwimmt die Markenidentität bei den Konsumenten

und schwächt möglicherweise sogar die bisherige Marktposition.

Der Verlust am symbolischen Markenwert bringt aber ebenso zwangsläufig langfristig finanzielle Einbußen mit sich. Sind es doch, neben greifbaren Eigenschaften wie Qualität, Ästhetik und Exklusivität, primär die mit der Marke verbundenen Vorstellungen, die Kunden im Luxussegment überzeugen. Nur diese Kombination aus faktischen und wahrgenommenen Attributen schafft das Fundament, auf dem das überproportional ausgeprägte Preispremium von Luxusmarken ruht. Verluste in einem oder mehreren dieser Bereiche würden zu empfindlichen Einschnitten bei der Profitabilität führen. Daher ist es sinnvoll, den Auswahlprozess in strukturierter Weise anzugehen und so deutlich an Klarheit und Sicherheit zu gewinnen.

Nur wer ein Ziel hat, kann etwas erreichen

Die wichtigste Erfolgsgrundlage ist zunächst die Bestimmung konkreter Ziele. Denn ohne eine konkrete Zielvorstellung fehlt jegliche Handlungsgrundlage für die späteren Auswahlprozesse. Die Ziele einer Markenpartnerschaft werden dabei aus den Marketing- und Vertriebszielsetzungen der eigenen Marke abgeleitet. Das heißt, dass die beteiligten Marken durchaus unterschiedliche Ziele verfolgen können. Eine mag auf den Zugewinn an Image, die andere auf das Erschließen neuer Kunden gerichtet sein.

Eine Partnerschaft zwischen Luxusmarken kann primär die folgenden vier Zielfelder bedienen: Aufbau und Stärkung der Marke inklusive Imagetransfer, Zugang zu Expertise bzw. Produktentwicklungen, Erschließung neuer Märkte bzw. Umsatzsteigerung und Kundenbindung. Wobei sich der Komplex neue Märkte/Umsatzsteigerung nochmals in vier Unterziele unterteilt: neue Kunden, neue Länder, neue Vertriebswege und neue Preisbereitschaft.

Nach dem Festlegen einer klaren Zielstellung kann der Intensitätsgrad der Zusammenarbeit bestimmt werden. Dieser umfasst die zeitliche Dauer, das mit der Partnerschaft verbundene Risiko sowie den personellen wie monetären Ressourceneinsatz. Differenziert wird zwischen drei ansteigenden Intensitätsstufen: Aktion, Kooperation, Kollaboration. Gleichzeitig erhöhen sich aber auch die Chancen auf nachhaltige Wertsteigerung für die beteiligten Marken und die dahinter stehenden Unternehmen. Eine Kollaboration als intensivste Form der Zusammenarbeit wird beispielsweise mehr Ressourcen in Form von Geld, Zeit und Mitarbeitern benötigen als eine Aktion. Allerdings ist auch die Wirkung einer Kollaboration wiederum intensiver als die einer Aktion, weshalb die Mehrzahl der Luxusmarken langfristige Allianzen bevorzugt.

Die vorgestellten Ziele und Intensitätsabstufungen lassen sich visuell in einem Handlungsraum darstellen (siehe Grafik). Darauf basierend werden einige konkrete Markenpartnerschaften beispielhaft erläutert. Beim Ziel Stärkung der Marke/Image transfer liegt der Fokus darauf, die eigene Marke an den positiven Attributen der Partnermarke teilhaben zu lassen. Durch die Nähe der zusammenarbeitenden Marken übertragen sich in der Kundenwahrnehmung zumeist neue, komplementäre Eigenschaften der einen auf die jeweils andere Luxusmarke. So partizipiert bei der Kooperation Apple Watch Hermès beispielsweise die kalifornische Technologiemarke von Hermès' Reputation im klassischen Luxusumfeld, während auf das französische Traditionshaus Apples Ruf als Innovator abstrahlt.

Gerade der symbolische Wert ist für den Erfolg von Luxusmarken von elementarer Bedeutung.

Um Expertise aufbauen zu können, bedarf es immer einer sehr engen Zusammenarbeit. Nur im Rahmen einer wirklichen Kollaboration mehrerer Marken kann solch ein Wissenstransfer stattfinden. Um das Uhrenmodell Bugatti Super Sport der Uhrenmanufaktur Parmigiani entstehen zu lassen, arbeiteten für die Grundkonzeption Autoingenieure und Uhrenmachermeister zusammen. Nur so war es möglich, ein Uhrwerk zu

entwickeln, dessen Teile horizontal statt vertikal angeordnet sind. Eine weltweit einzigartige Leistung, die obendrein noch die Markenwerte von Parmigiani wie auch Bugatti hervorhebt.

Neue Märkte/Umsatzsteigerung vereint vier Unterziele: neue Kunden, neue Länder, neue Vertriebswege und neue Preisbereitschaft. Zum Erschließen neuer Ländermärkte in Asien ging die Uhrenmarke Hublot eine Kooperation mit Ferrari ein. Der global sehr hohe Bekanntheitsgrad des italienischen Sportwagenbauers ermöglichte der in Asien weniger bekannten Marke Hublot bessere Markteintrittschancen.

Das Zielfeld Kundenbindung bezeichnet die Absicht, die eigenen CRM-Maßnahmen mit denen der Partnermarke zu verbinden. Der Austausch von Kundendaten soll so zu besseren Cross- und Up-Selling-Möglichkeiten führen. Aus diesem Grund arbeitet etwa Lamborghini mit dem Maßschneider d'Avanza zusammen. Beide Marken können so von der großen Schnittmenge an gemeinsamen Kundenbedürfnissen profitieren. Des Weiteren wird dem Kunden ein sehr hoher Grad an Individualisierbarkeit geboten, indem er Sportwagen und Kleidung nahtlos aufeinander abstimmt.

Die Partner müssen zueinander passen und sich ergänzen

Die systematische Analyse von Zielen und die Intensitätsbereitschaft einer Luxusmarken-Partnerschaft bilden die Basis für die effiziente Wahl des richtigen Partners. Hierauf aufbauend, gilt es weitere Variablen auszuwerten, um die Passung der beiden Luxusmarken zu bestimmen.

Der Markenfit zeigt, inwieweit sich die Images der beteiligten Luxusmarken überschneiden. So vermitteln ähnliche Positionierungen der Luxusmarke dem Kunden ein stimmiges Bild und lassen die Markenpartnerschaft als schlüssig erscheinen.

Der zweite Erfolgsfaktor einer Luxusmarkenallianz ist der Produktfit. Hierbei sind dem Kunden die Partnermarken bereits aus der jeweiligen Produktkategorie vertraut und das neue Angebot ähnelt Leistungen, für die die zusammenarbeitenden Luxusmarken bekannt sind. Beispielhaft hierfür lässt sich die Kooperation von Hermès und der Apple Watch nennen. Des Weiteren ist auch der Zielgruppenfit ausschlaggebend für den Erfolg einer Partnerschaft von Luxusmarken. Durch die Auswahl von Partnermarken mit ähnlichen Zielgruppen erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass die Zusammenarbeit von den Kunden als relevant angesehen wird. Die beiden Luxusmarken können so von den Kunden des jeweils anderen profitieren und ihre Reichweite erhöhen, wie das Beispiel Lamborghini und d'Avanza verdeutlicht.

Fazit

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass besonders Luxusmarken von einem strukturierten Vorgehen bei der Wahl der Markenpartnerschaft profitieren. Ein klar formuliertes Ziel dient als Ausgangspunkt für das weitere Vorgehen. Die Intensität, d.h. die Investitionsbereitschaft der Markenpartnerschaft, ist wiederum abhängig von den Zielen, die es zu erreichen gilt. Dabei ist klar, dass der zeitliche, personelle und monetäre Aufwand und die damit verbundenen Risiken von Stufe zu Stufe steigen. Dies gilt es, von Anfang an zu beachten, denn Luxusmarken können in Hinsicht auf ihre Profitabilität überproportional verlieren.

Sehen Sie hier den ganzen Artikel von Dr. Matthias Hüsgen und Sören Reinert, erschienen im E-Journal 5/2015 von Marke41.