

Den richtigen Partner wählen

Partnerschaften unter Luxusmarken bergen viele Vorteile, wie Image- und Wissenstransfer. Aber die Zusammenarbeit sollte gut durchdacht sein, weil mit ihr auch Risiken verbunden sind.

MARKENPARTNERSCHAFTEN PER SE sind nichts Neues. Sie können verschiedenartige Zielsetzungen bedienen und in einer Vielzahl an Varianten erfolgen. Aus diesem Grund lässt sich eine steigende Zahl von Partnerschaften zwischen zwei oder mehr Marken beobachten. Auch Luxusmarken haben deren Potenzial erkannt und sind in diesem Bereich zunehmend aktiv. Dennoch scheitern zwei von drei Markenpartnerschaften an der Umsetzung, was vor allem durch eine unstrukturierte Herangehensweise zu erklären ist. Viele werden nach dem Trial-and-Error-Prinzip geschlossen und dabei nur unzureichend betreut.

Für Luxusmarken sind Markenbild, emotionaler Zusatznutzen und Kontinuität elementare Bestandteile ihres Erfolgs. Dies erfordert eine höhere Präzision beim Eingehen und Führen einer Partnerschaft als bei anderen Marken. Bevor Luxusmarken eine Partnerschaft mit anderen Luxusmarken eingehen, sollten die Hersteller die Zielsetzung und Intensität der Zusammenarbeit genauestens bestimmen, um Risiken bereits im Vorfeld zu minimieren.

Ziele von Markenpartnerschaften

In einem ersten Schritt gilt es, die gemeinsamen Ziele der Zusammenarbeit zu definieren. Diese werden aus den Markenzielen, also Marketing- und Vertriebszielsetzungen, der Kooperationspartner abgeleitet. Dazu gehören: Aufbau und Stärkung der Marke inklusive Imagetransfer, Zugang zu Expertise bzw. Produktentwicklungen, Umsatzsteigerung und Erschließen neuer Märkte, Kunden und Vertriebskanäle sowie Kundenbindung.

Sobald die Ziele klar und präzise definiert sind, ist zu bestimmen, wie intensiv die Zusammenarbeit erfolgen soll. Das bedeutet, dass Fragen, wie die Hö-

he der Innovationsbereitschaft und des Ressourceneinsatz geklärt werden müssen. Pragmatisch wird bei Markenpartnerschaften zwischen drei Intensitätsstufen unterschieden: Aktion, Kooperation und Kollaboration. Von Stufe zu Stufe steigt der Aufwand an zeitlichen, personellen und monetären Ressourcen. Je intensiver die Zusammenarbeit ist, desto höher ist der Koordinationsaufwand und damit auch die Risiken im Falle eines Misserfolgs. Ebenso erhöhen sich aber auch die Chancen auf nachhaltige Wertsteigerung für die beteiligten Marken und die dahinter stehenden Unternehmen.

Aktion: Absatz und Aufmerksamkeit

Aktionen bezeichnen rein taktische Einzelmaßnahmen, die primär zur Unterstützung der Marketingziele dienen und auf den kurzfristigen Absatz der zusammenarbeitenden Marken und die Aufmerksamkeit der Zielgruppen wirkt. Als kurzfristige Frühlings- bzw. Osteraktion arbeitete beispielsweise die Privatjet-Fluggesellschaft VistaJet mit der Schmuckmarke Fabergé

zusammen. Exklusiv an Bord von VistaJet offerierte Fabergé eine speziell für diesen Anlass gestaltete Kollektion von eiförmigen Anhängern. Beide Partner beauftragten zusätzlich



WAS IST LUXUS?

Was unter Luxus zu verstehen ist, lässt sich nicht einheitlich definieren. Die Definition ist abhängig von diversen Faktoren wie dem zeitlichen, kulturellen oder ökonomischen Betrachtungsrahmen. In diesem Artikel liegt der Fokus ausschließlich auf dem Luxusverständnis aus unternehmerischer Sicht. Luxusmarken werden daher als diejenigen Marken verstanden, die in der Vorstellung der Konsumenten mit Produkten (seltener mit Dienstleistungen) assoziiert werden, die in ihrer Kategorie höchste Ausprägungen bezüglich Preis, Qualität, Ästhetik, Einzigartigkeit und Symbolwert besitzen und gleichzeitig die geringste Ausprägung bezüglich der Verfügbarkeit.



Foto:

Luxuspartnerschaft: Louis Vuitton fertigte eigens für den BMW i8 ein hochwertiges Taschen-set an

noch eine Arbeit bei dem britischen Gegenwartskünstler Ian Davenport, der die Heckflosse von VistaJets Vorzeigemaschine mit der stilisierten Ei-Darstellung à la Fabergé verzierte. Die Fluggesellschaft profitierte bei dieser Aktion neben der allgemeinen Aufmerksamkeit vom Imagetransfer durch die international bekannte Luxusmarke Fabergé und untermauerte so ihren Anspruch, einzigartigen Service anzubieten und sich als Luxusdienstleister zu etablieren. Fabergé wiederum erschloss sich so einem alternativen Vertriebsweg und den Zugang zu neuen Kunden. Ian Davenport profitiert durch den weiteren Aufbau seiner Bekanntheit, als auch durch die Nähe zu einer zahlungskräftigen, potenziellen Käuferschaft seiner Kunstwerke.

Kooperation: Image und Know-How

Bei Kooperationen agieren die beteiligten Luxusmarken auf einer mittelfristigen Zeitebene in mittlerer Intensität. Die Aufgaben sind klar verteilt, jede Marke verwaltet die eingesetzten Ressourcen eigenständig. Das von Louis Vuitton eigens für den BMW i8 gefertigte Taschen-set stellt solch eine Kooperation von Luxusmarken dar. Jedes Teil der Louis Vuitton Reiseutensilien ist maßgeschneidert für das Vorzeigemodell der bayerischen Elektro-Untermarke BMWi. Ebenso wie die Fahrgastzelle des Wagens ist die Gepäckserie vollständig aus Carbonfasern hergestellt und zielt auf die stilbewusste Käuferschaft des BMW i8 ab. Durch diese Zusammenarbeit profitiert der i8 vom traditionell hochwertigem Haute Couture-Image der französischen Luxusmarke, während diese wiederum einen Vorteil aus dem innovativen Image des Elektro-Sportwagens zieht. Des Weiteren lies die Kooperation Louis Vuitton Kompetenzen in der Verarbeitung von Carbonfasern aufbauen.

Patrick-Louis Vuitton, Head of Special Orders bei Louis Vuitton, fasst zusammen: »Die Zusammenarbeit mit BMWi verkörpert unsere gemeinsamen Werte, was Kreativität, technische Innovation und Stil an-

geht. Wir haben die handwerkliche Herausforderung dieses besonderen Projekts sehr genossen.«

Kollaboration: Expertise und Image profitieren

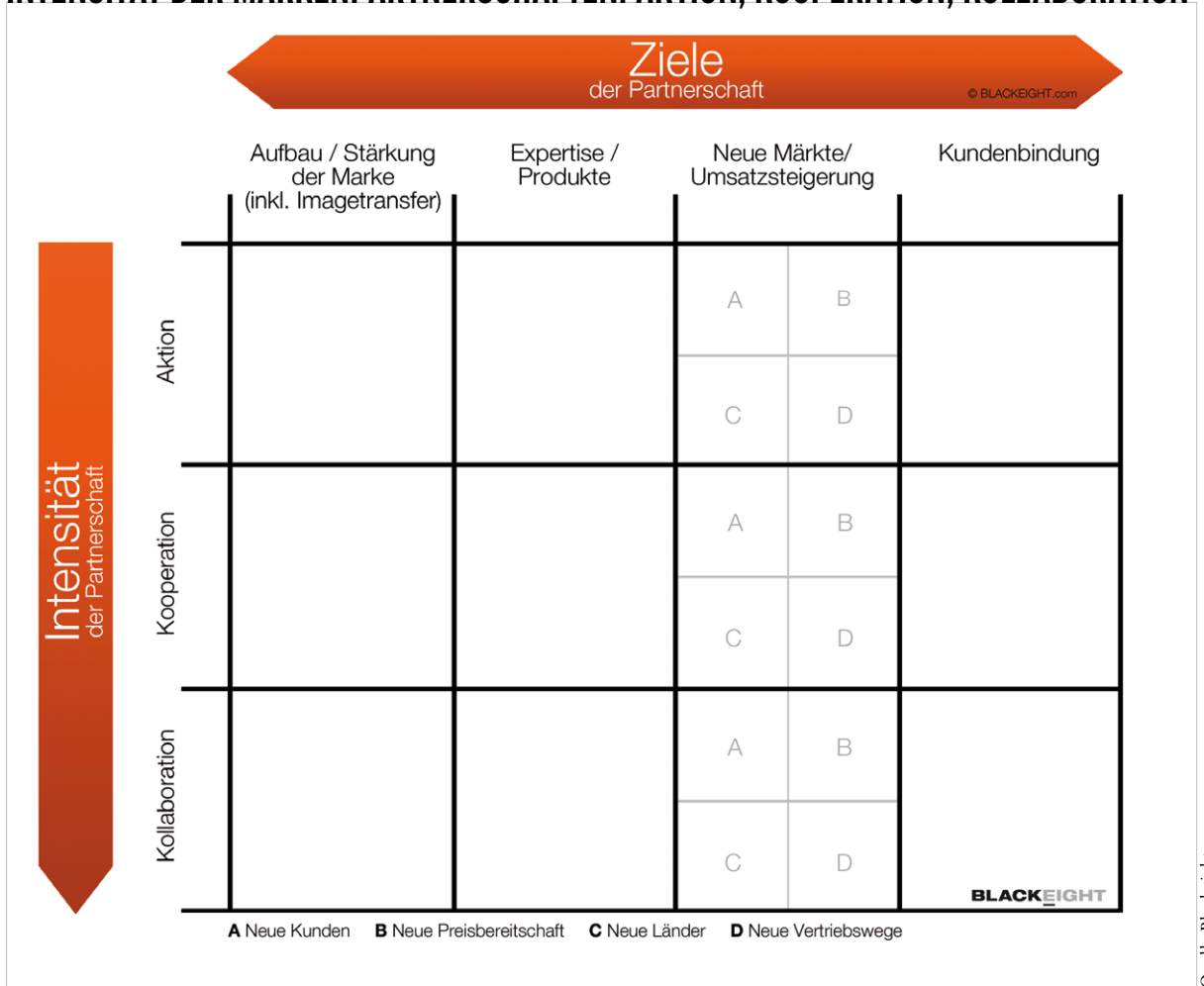
Kommt es zu Kollaborationen, so sind diese zumeist längerfristig angelegt und mit einer intensiven Zusammenarbeit verbunden. Nicht nur im Hinblick auf Kommunikation und Vertrieb arbeiten Luxusmarken zusammen, sondern erbringen gemeinsam eine untrennbare Leistung wie die Entwicklung eines neuen Produkts. Dies setzt eine gemeinschaftliche Bündelung der Ressourcen- und Aufgabenverwaltung der beteiligten Luxusmarken voraus.

Ein Beispiel einer Kollaboration ist die 'Pendule Atmos Hermès'. Für diese Standuhr arbeiteten die drei Luxusmarken Hermès, Jaeger LeCoultre und Cristalleries des Saint-Louis zusammen, um eine Neuinterpretation der Urversion von 1928 zu entwickeln. Insgesamt gibt es nur 176 Anfertigungen dieser außergewöhnlichen Uhr, die keinerlei Elektrizität oder Mechanik benötigt, sondern allein durch ein temperaturempfindliches Gasgemisch betrieben wird.

Von dieser Markenpartnerschaft profitieren alle drei Luxusmarken in mindestens zweierlei Hinsicht: Zum einen durch den Zugewinn an wahrgenommener Expertise im jeweiligen Kompetenzbereich, zum anderen durch eine Imageschärfung. Hermès konnte die für die Marke typische gestalterische Kompetenz und Stilsicherheit unterstreichen. Die zum gleichen Mutterkonzern gehörende Kristallmanufaktur Cristalleries des Saint-Louis wiederum bekam eine passende Bühne für ihre exklusive Handwerkskunst. Jaeger LeCoultre als Richemont-Tochter, konnte hinsichtlich Innovationskraft, Technologiesicherheit und Seltenheit das eigene Profil schärfen.

Die vorgestellten Ziele und Intensitätsabstufungen lassen sich in einer Tableau möglicher Varianten der Zusammenarbeit unter Luxusmarken darstellen.

INTENSITÄT DER MARKENPARTNERSCHAFTEN: AKTION, KOOPERATION, KOLLABORATION



Wollen zwei Luxusmarken eine intensive Zusammenarbeit und eine starke Kundenbindung, sollten sie auf Kollaboration setzen

Wahl des richtigen Partners

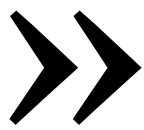
Indem Luxusmarken die Ziele und die Intensitätsbereitschaft einer Partnerschaft systematisch analysieren, schaffen sie ein solides Fundament für die richtige Wahl des Partners. Dieses erleichtert die anschließende Partnersuche und die notwendigen Verhandlungen. Hierbei gilt es unter Berücksichtigung der zuvor gewonnen Einsichten die Stärke und die Positionierung der Marken zu beachten sowie die verschiedenen Kompetenzen, die die jeweilige Luxusmarke auszeichnen. Schließlich soll etwas erschaffen werden, was einer der beteiligten Marken alleine nicht möglich gewesen wäre.

Um im Vorfeld eine Aussage über den möglichen Erfolg einer Markenpartnerschaft treffen zu können, gibt es Variablen, die zunächst für die beteiligten Luxusmarken ausgewertet werden können. Dazu gehören der Markenfit, der Zielgruppenfit und der Produktfit. Bei jeder dieser Variablen werden die potenziellen Partner miteinander verglichen und auf Gemeinsamkeiten hin analysiert. Beachtet werden muss jedoch, dass je nach Zieldefinition ein hoher Fit nicht

immer erfolgsentscheidend ist. Der Markenfit zeigt, wie gut die Images der beteiligten Luxusmarken zusammenpassen. So vermitteln ähnliche Positionierungen der Luxusmarke dem Kunden ein stimmiges Bild und lassen die Markenpartnerschaft als schlüssig erscheinen.

Neben dem Markenfit ist auch der Produktfit ein Faktor für den Erfolg einer Partnerschaft von Luxusmarken. Hierbei sind dem Kunden die Partnermarken bereits aus der Produktkategorie vertraut, und die neue Leistung ähnelt Leistungen, für die die zusammenarbeitenden Luxusmarken bekannt sind. Beispielhaft hierfür lässt sich die Kooperation von Louis Vuitton und dem BMW i8 nennen.

Der dritte Erfolgsfaktor einer Markenpartnerschaft ist der Zielgruppenfit. Durch die Auswahl von Partnermarken mit ähnlichen Zielgruppen, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass die Zusammenarbeit von den Kunden als relevant angesehen wird. Des Weiteren profitieren so die Marken von den Kunden der jeweils anderen und erhöhen ihre Reichweite, wie das Beispiel VistaJet und Fabergé verdeutlicht.



Vor einer Partnerschaft sollten Luxusmarken Zielsetzung und Intensität der Zusammenarbeit genauestens bestimmen.

Dr. Matthias Hüsgen, Blackeight

103

Risiken einer Markenpartnerschaft

Unabhängig davon, welche Ziele in erster Linie mit einer Markenpartnerschaft verfolgt werden, versprechen sich die Unternehmen immer einen kurz- oder langfristigen finanziellen Nutzen. Um kurzfristige Absatzsteigerungen zu erzielen, besteht die Gefahr, dass Marken unbedacht eine Partnerschaft eingehen. Bei diesen wird die Prüfung des Partners und der Intensität der Zusammenarbeit vernachlässigt. Die anfängliche Begeisterung für schnelle, aber auch kurzfristige Umsatzsteigerungen schlägt jedoch ins Gegenteil um, wenn sich mittel- und langfristig Imageschäden nachteilig auf den wirtschaftlichen Erfolg auswirken.

Das Scheitern einer Partnerschaft kann also weitreichende Folgen für die involvierten Marken mit sich bringen. Das finanzielle Risiko umfasst auch den Verlust der eingesetzten Ressourcen. Bereits investiertes Geld und Arbeitszeit sind unwiederbringlich verloren. Ebenfalls nicht zu unterschätzende Risiken sind die Markenverwässerung und Reputationsschäden. Dies ist möglich, da nicht nur die Marken auf die Partnerschaft abstrahlen, sondern auch die Zusammenarbeit das Image der involvierten Marken beeinflusst. Anstatt des gewünschten Imagetransfers schwimmt die

Markenidentität bei den Konsumenten und schwächt möglicherweise sogar die bisherige Marktposition. Eine ähnliche Gefahr geht von negativen Schlagzeilen des Markenpartners aus.

Partnerschaften eingehend prüfen

Abschließend lässt sich sagen, dass sich insbesondere Luxusmarken, die eine Markenpartnerschaft anstreben, systematisch und präzise mit der Wahl eines geeigneten Partners beschäftigen müssen. Die Zielsetzung und die Wahl des geeigneten Partners sollten im Vorfeld analysiert und festgelegt werden. Die Intensität, d.h. die Investitionsbereitschaft der Markenpartnerschaft ist dabei wiederum abhängig von den Zielen, die es zu erreichen gilt. Allerdings ist klar, dass von Stufe zu Stufe der zeitliche, personelle und auch monetäre Aufwand und damit auch die damit verbundenen Risiken steigen. Diese gilt es von Anfang an im Auge zu behalten, denn Luxusmarken können hier überproportional verlieren. Ist es doch die mit der Marke verbundenen Vorstellungen an Preis, Qualität, Ästhetik, Einzigartigkeit, Symbolwert und Verfügbarkeit, die die Kunden im Luxussegment zu überzeugen weiß.

Matthias Hüsgen, Rebecca Gockeln



Dr. Matthias Hüsgen ist Managing Partner von Blackeight. Als Brand Sparring Partner berät der promovierte Organisationspsychologe seit über einem Jahrzehnt Konzerne und KMU in strategischen und operativen Herausforderungen der Markenführung. Zuvor war er u.a. bei Bain & Co. und BBDO Consulting tätig.



Rebecca Gockeln ist Absolventin des zweisprachigen Masterstudiengangs 'International Business' der Munich Business School. In ihrer Abschlussarbeit beschäftigt sie sich mit dem Thema 'Erfolgreiche Zusammenarbeit von Luxusmarken'.