



Die meisten Airlines zeigen seit Langem vor, wie man seinen besten Kunden, in diesem Fall den wertvollsten Vielfliegern, Gutes tut und sie langfristig an die eigene Fluglinie bindet.



© Keylens



Die schwere Erreichbarkeit der Luxuskunden sowie deren Heterogenität und Schnelllebigkeit stellen die Markenmanager vor eine schier unlösbare Aufgabe.“

KILIAN MANNINGER

Luxus vom Reißbrett

Innovation & Differenzierung Wie Luxusmarken die Krise als Chance nutzen können.

KILIAN MANNINGER

Düsseldorf/München. Galt in der erfolgsverwöhnten Luxus-Branche bislang Wachstum praktisch als vorprogrammiert, müssen Luxusmarken und -unternehmen inzwischen gezielt Verlusten vorbeugen und gegensteuern. Denn Erfolgsfaktoren wie Design und Image sind nicht mehr der alleinige Schlüssel zum Erfolg.

Doch wie nimmt man eine solche Herausforderung an? Dazu gilt es in einem ersten Schritt, sich mit drei an und für sich banalen Fragestellungen auseinanderzusetzen.

1. Was kann meine Marke?

Luxus ist nicht immer gleich Luxus. Schon eine einheitliche Definition bereitet Schwierigkeiten, denn Luxus kann vom Audi bis zum Rolls-Royce reichen. Das genaue Verständnis, auf welcher Luxusstufe sich die eigene Marke befindet, ist der erste wesentliche Schritt auf dem Weg zur Bestimmung des relevanten Markts. Vor allem die Analyse des eigenen Preisniveaus und Markenimage-Erhebungen können helfen, die eigene Marke in den richtigen Wettbewerbskontext einzuordnen. So wird deutlich, wo zusätzliche Kundenpotenziale und Expansionsmöglichkeiten liegen.

Gerade der für eine breite Mehrheit erschwingliche „Einstiegs-

luxus“ ist dabei ein beliebter Angriffspunkt, doch gilt dieser Markt als illoyal und offen für Plagiate. Auch gehobene Luxussegmente können sehr ansehnliche Marktpotenziale bieten, gibt es in Österreich doch über 60.000 €-Millionäre.

2. Wo ist mein Kunde?

Während die breite Masse seit eh und je im Zentrum der Marktforschung großer Konsumgüterhersteller stand, gibt es im Luxusmarkt bisher nur vereinzelt tiefgreifende Zielgruppendaten. Dabei stellt insbesondere die schwere Erreichbarkeit der Kunden sowie deren Heterogenität und Schnelllebigkeit die Markenmanager vor eine schier unlösbare Aufgabe.

„Die Kunst in Zukunft wird es sein, Kopf und Bauch in ausgewogenem Maße miteinander zu verbinden.“

KILIAN MANNINGER

Bietet unabhängige Marktforschung keine geeignete Grundlage, lohnt oftmals der Blick in das eigene Datawarehouse. Über Direktmarketing-Maßnahmen werden vielerorts Kundendaten gesammelt, welche hilfreiche Anhaltspunkte zu dem aktuellen Kundenstamm geben können – ein Ansatz, den Airlines mit ihren wertvollsten Vielfliegern bereits bis zur Perfektion getrieben haben, siehe Miles & More. Und zuletzt gibt es immer noch eine ganz pragmatische Lösung: Mit den Kunden persönlich über ihre Bedürfnisse sprechen. Dies hat noch keinem Marketingmanager geschadet.

3. Was ist moderner Luxus?

Eine weitere Herausforderung liegt in dem strukturellen Wandel des Luxussegments. Denn statt wie früher die klassischen Eliten, bestimmen heute oftmals junge Trendsetter mit einem unabhängigen Lebensstil das Bild. Diese Gruppe verfügt über ein anderes Luxusverständnis, bei dem Werte wie Freiheit und Unabhängigkeit mehr zählen als rein Materielles. Sie repräsentiert das langfristig größere Wachstumspotenzial, ist aber auch schwerer zugänglich.

Am Ende gilt festzustellen, welche Zielgruppen die eigene Luxusmarke heute bereits vornehmlich erfasst und welche zusätzlichen 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 bspw. die Multi-Label-Strategie bei Modemarken erklärt.

Gerade Marken, die bislang 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.

Trotz aller Analytik sollte man dennoch immer visionär bleiben. Gerade Innovationskraft und Differenzierungspotenzial einer Luxusmarke müssen auf einzigartigen Visionen basieren, die die Bedürfnisse der Kunden mit aller Sensibilität treffen. Luxusmarken zu schaffen, ist und bleibt eine Kunst. Die Kunst in Zukunft wird es aber sein, Kopf und Bauch in ausgewogenem Maße miteinander zu verbinden.

FACTS

Kilian Manninger ist Projektleiter bei Keylens Management Consultants, einem Unternehmen spezialisiert auf marktorientierte Unternehmensführung, das namhafte Luxusunternehmen zu seinen Kunden zählt. In ihren Projekten greifen die Keylens-Berater häufig auf eine eigene Historie in Luxusunternehmen zurück. www.keylens.com