

Den Kunden erkennen

Luxusmarken dürfen sich nicht nur auf ihre Produkte konzentrieren, sondern müssen möglichst viel über ihre Kunden wissen. So ist ein Wachstum der exklusiven Marke garantiert.

WENN MAN EINE der größten Herausforderungen für Luxusmarken begreifen möchte, dann muss man verstehen, woher sie kommen und wie sie entstanden sind, sprich: Wie wird ein Produkt zum Luxusgut? Das Marketing kennt die Antwort: hoher Preis, künstliche Verknappung, Top-Qualität, Image. Das ist zweifellos richtig. Und dennoch verkennt die Theorie einen, vielleicht den zentralen Punkt, der den Ikonen des Luxus in den Genen liegt.

Henry Royce, kongenialer Partner von Charles Rolls, fertigte noch in der Nacht vor seinem Tod im Jahr 1933 im Bett sitzend eine technische Produktzeichnung an. Ferruccio Lamborghini, erfolgreicher Traktorenhersteller, begann 1963 – die Legende besagt nach einer Auseinandersetzung mit Enzo Ferrari über die Qualität seiner Fahrzeuge – förmlich aus dem Nichts die Entwicklung von eigenen Sportwagen. Geschäftspartner, Freunde und Familie erklärten ihn für verrückt. Oder Friedemir Poggenpohl, Begründer der neben Thonet ältesten Möbel- und definitiv ältesten Küchenmarke der Welt, der zeitlebens getrieben war von der Idee, die Küche besser zu machen.

Drei Beispiele für große Unternehmer, die Marken schufen, die heute zu den bekanntesten Luxusmarken gehören und deren Geschichte eines verbindet: Am Anfang stand eine geniale Entwicklerpersönlichkeit, getrieben von der Idee, nicht etwa nur einen erkannten Bedarf am Markt zu decken, sondern ein einzigartiges Gut zu schaffen, das dem Wettbewerb in Funktion, Qualität und Design weit überlegen sein sollte. Diese Produkte fanden dann ihre Käufer und diese waren bereit, einen hohen Preis zu bezahlen – eben für das Beste, was am Markt zu bekommen war.

Luxusmarken sind produktorientiert

Wahre Luxusprodukte entstehen also nicht aus einer luxuriösen Einstellung heraus, sondern aus der Produkt- und Perfektionsbesessenheit von Tüftlern, Entwicklern und Ingenieuren. Dies merkt man nicht selten, wenn man dort hinget, wo sie produziert werden und wo oft gar nicht von Luxus gesprochen wird – allenfalls und mit Bescheidenheit vom Premiumanspruch. Und Luxusmarken sind eben auch nicht das Ergebnis kluger Marketingstrategien, die Märkte und



Foto: Lutz Jaekel

Bestimmte Zielgruppen legen Wert auf sichtbaren Luxus



Mit dem Kreuzfahrtschiff 'Europa 2' konzentriert sich Hapag-Lloyd Cruises auf die Zielgruppe der modernen Leistungselite

Kundenbedürfnisse analysiert haben und eine Absatzchance im Luxussegment erkannt haben – so freudlos entstehen Ikonen nicht!

Damit ist ein zentraler Punkt gemacht. Luxusmarken tragen in ihrer Genetik eine ausgeprägte Produktorientierung – und das bedeutet im Umkehrschluss: keine ausgeprägte Kundenorientierung, denn die brauchte es in der Regel gar nicht, um erfolgreich zu sein. So erklärt es sich auch, dass eine führende französische Luxusschmuckmarke noch vor wenigen Jahren eine Beratung beauftragte, herauszufinden, wer die eigenen Kunden sind.

Was aber, wenn Märkte enger werden, weil Wettbewerber auf den Plan treten? Was, wenn Luxusmarken und die Unternehmen hinter ihnen wachsen wollen? Was, wenn aus der feinen Manufaktur-Romantik industrielle Produktion – und damit Mengenwachstum – herrühren soll?

Genau das ist heute die Herausforderung für viele Luxusmarken – für Konzerne wie LVMH oder Richemont, die dutzende von Luxusmarken in ihrem Portfolio vereinen, genauso wie für Anbieter von Luxuskreuzfahrten wie die Hamburger Hapag-Lloyd Cruises, die als Teil des TUI-Konzerns börsennotiert und damit automatisch wachstumsorientiert ist. Eines ist klar: In einer Situation, wenn Wachstum, Marktdurchdringung und Markterweiterung in großem Stil gefordert sind, stößt eine reine Produktorientierung an ihre Grenzen.

Airtours nimmt den Kunden in den Fokus

Es ist der Luxus-Reiseveranstalter Airtours, der das Beispiel liefert, wie man mit dieser Herausforderung umgehen kann. Airtours brauchte 2010 eine Wachstumsstrategie – und gestaltete diese vom Kunden her. Schlüssel dafür war eine mit dem Marktforschungsinstitut Sigma entwickelte Luxuskunden-segmentierung – mit fünf weltweit vorkommenden Kundentypen, hinter denen jeweils komplexe Werte- und Lebenswelten stehen, sprich soziale Milieus: der Upper Conservative, der Social Climber, der Upper

Liberal, der Progressive Modern Mainstream und der Postmodernen.

Aus diesen fünf Milieus entstammen die Reichen und Eliten dieser Welt. Airtours traf die Entscheidung, die Marke konsequent auf die größte Luxus-Zielgruppe, die Social Climber, zu positionieren – und dennoch insbesondere für die der Marke treuen Upper Conservatives kaufbar zu bleiben. Die Social Climber, mit harter eigener Leistung die soziale Leiter emporgelklettert, schätzen das Bad in der Menge und den neidischen Blick derer, die es nicht geschafft haben.

Dabei gibt es durchaus zwei große, konträre Sichtweisen auf den Luxuskunden, die sich wie ein Graben durch die Management-Gemeinde ziehen. Muss man den Luxuskunden als 'Reinform des Individuums' betrachten – so speziell, so einzigartig in Persönlichkeit, Lebensstil und Bedürfnissen, dass sich jeder Versuch einer Gruppenzuordnung verbietet? Oder kann man von den erwähnten fünf weltweiten, empirisch validierten Luxusmilieus ausgehen, mit klar unterscheidbaren Lebensstilen und Luxuserwartungen, die damit homogene, 'anzielbare' Segmente begründen?

Beide Sichten haben ihre Existenzberechtigung – und richtig oder falsch hängt maßgeblich von strategischer Ausgangssituation, Zielsetzung und 'Flughöhe' des Betrachters ab.

Veränderungszeit bei Hapag-Lloyd Cruises

Als wichtig erwies sich die Milieu- und Segmentierungsthese für die Erfolgsgeschichte der schon erwähnten Hapag-Lloyd Cruises. Auch dieses Unternehmen hat seinen Gründer: Albert Ballin, Erfinder der Luxuskreuzfahrt. Diese ist als touristische Dienstleistung nicht Ergebnis einer großen Ingenieursleistung, wohl aber eines kaufmännisch genialen Schachzugs – die im Winterhalbjahr auf dem Nordatlantik nur minder ausgelasteten Schiffe mit gut betuchten Gästen ins wärmere Mittelmeer zu schicken. 1891 dauerte die erste Luxuskreuzfahrt mit 227 Gästen an Bord genau 57 Tage und elf Stunden. Kreuzfahren blieb über mehr als ein Jahrhundert ein touristisches Nischen-



Die Zielgruppe der modernen Leistungselite bevorzugt den legeren Luxus. Dies will Hapag-Lloyd Cruises mit dem Kreuzfahrtschiff 'Europa 2' bedienen

produkt, den Eliten und Gutbetuchten vorbehalten und durch 25 Jahre 'Traumschiff' im Bewusstsein der Nation fest und unverrückbar in der konservativen Schublade verstaut.

Hapag-Lloyd Cruises, bis dahin mit der traditionellen Ikone 'Europa' und zwei Expeditionsschiffen agierend, handelte aus der unternehmerischen Intuition und baute mit der 'Europa 2' ein neues Schiff – ein schwimmendes Designhotel, modern, stylish, zwanglos, liberal-leger. Mit der Markteinführung merkte man allerdings, dass nicht jedes Luxusprodukt automatisch und schnell seine Kunden findet. Eine Situation, in der neben das intuitiv-unternehmerische Momentum Managementexzellenz treten musste.

Und so begann das Managementteam um Karl J. Pojer das, was man in der Retrospektive einen 'Bold Move', einen kühnen Schlag der Veränderung nennen kann. Hapag-Lloyd Cruises machte sich auf den Weg zum 'Outside-in'. Zum Denken und Führen des Unternehmens vom Markt und vom Kunden her.

Social Climber im Fokus

Ausgangspunkt war die Frage: Wie lässt sich die intuitive Positionierung des Schiffes mit einem der empirisch messbaren Luxusmilieus matchen – und eine Zielgruppenpositionierungsentscheidung rechenbar zu machen? Hapag-Lloyd Cruises ist eine Marke der traditionellen gesellschaftlichen Elite (sprich des Upper Conservative-Milieus). Die 'Europa 2' trifft die Luxuserwartungen einer anderen Zielgruppe: die sozialen Aufsteiger, Männer und Frauen, die es nicht qua Abstammung, sondern mittels eigener Leistung als Freiberufler, Unternehmer oder Manager an die Spitze geschafft haben. Ein Milieu, das leistungsorientiert, trendaffin und erlebnishungrig wie kaum ein zweites ist und das durch Schiffe wie die 'Europa 2' überhaupt erst die Kategorie Kreuzfahrt für sich zu entdecken begann. Denn Aufsteiger mögen nicht un-

bedingt ein Kapitän-Dinner, gesetzte Essen und die Etikette der klassischen Kreuzfahrt. Sie mögen den legeren, den neuen Luxus, der viel mehr vom persönlichen Erleben und sich selber belohnen kommt als der alte, besitzorientierte Luxus.

Mit dieser Erkenntnis und der Entscheidung für eine klare Positionierungszielgruppe ging ein Ruck durch das Unternehmen und die Crew. Es war klar: Hapag-Lloyd Cruises schickte sich an, eine neue Produktkategorie zu definieren. Und so begann ein Change-Prozess, mit dem der Vertrieb, das Marketing und die Kommunikation, die 'Software' auf dem Schiff – insbesondere Entertainment und Events, Gastronomie und Landausflüge – und schließlich die PR inklusive Social Media-Präsenz konsequent auf die neue Zielgruppe ausgerichtet wurden.

Ausrichtung auf Milieus

Wie groß der Cultural Change ist und wie konsequent er gegangen wurde, zeigt sich daran, dass die Zielgruppe des Aufsteigers umbenannt und umgedeutet wurde in die 'Moderne Leistungselite'. Damit 'adoptierte' das Hapag-Team die neue Zielgruppe, die in Klasse und Standard in den Augen vieler nicht an die souveräne traditionelle gesellschaftliche Elite heranreicht. Und mit Zielgruppenschulungen für das Team – zum Beispiel für Callcenter- und Servicemitarbeiter, in deren Verlauf beispielsweise Aufgaben bearbeitet wurden, wie einen typischen 24-Stunden-Tagesablauf im Leben der modernen Leistungselite zu entwickeln – begannen Verständnis und damit auch Akzeptanz für die neue Zielgruppe langsam zu wachsen.

Heute, über drei Jahre später, ist die 'Europa 2' ein Erfolgsprodukt – mit Events wie Fashion2Night, bei der Designer ihre Kreationen auf dem Catwalk zeigen und zu der Celebrities wie das Model Toni Garrn an Bord kommen. Eine Fashion-Party also, die die moderne Leistungselite per Twitter, Facebook und Insta-



Die Kenntnis der Kunden, die Luxusprodukte kaufen, ist essentiell, wenn man als Marke systematisch und effizient wachsen möchte.

Karl J. Pojer, Hapag-Lloyd Cruises

53

gram in ihre globalen Communities verbreitet kann. Oder die jüngste Idee von Julian Pfitzner, Leiter Produktmanagement der 'Europa 2' und Leiter Marketing, der eine Sonderedition des Kundenkatalogs mit einem Tattoo des Hamburger Künstlers Tobias Tietchen herausgebracht hat. Kreuzfahrt und Tattoo – das bedeutet Disruption. Hier ändern sich massiv Spielregeln von Markenführung, Vermarktung und Zielgruppenansprache. Und hier ändert ein Unternehmen, bzw. eine Marke ihre Orientierung. Im Ergebnis dürfte heute kaum eine Luxusmarke so konsequent auf Zielgruppen und Milieus ausgerichtet sein wie Hapag-Lloyd Cruises.

Digitalisierung und Globalisierung führen zur Homogenisierung von unvereinbar erscheinender konservativer und (post-)moderner Zielgruppe. Gleichzeitig lernen erstmals in der Geschichte nicht primär die Jungen von den Alten, sondern Eltern auch von ihren in der digitalen 24/7-Realität lebenden Kindern. Und die gravierenden Einflüsse einer Multioptionsgesellschaft liefern gleichzeitig den Stoff für nie dagewesene Individualisierung. Wo immer diese Entwicklung uns hinführen wird: Im Management von Luxusmarken wird der feine Kenner des Kunden mindestens so wichtig sein wie der begnadete Product Maniac.

Karl J. Pojer, Dr. Jörg Meurer

Kundenkenntnis ist essentiell

Was heißt das – um am Ende den Bogen noch einmal zu spannen? Es bedeutet, dass die Kenntnis der Kunden, die Luxusprodukte kaufen, essentiell ist, wenn man als Marke systematisch und effizient wachsen möchte. Und diese Kundensicht gewinnt gerade in den vergangenen zwei bis drei Jahren noch deutlich an Relevanz und Wirkung: Mit zwei neuen Kundengenerationen, den Millennials (23 bis 34 Jahre alt) und der GenZ (7 bis 22 Jahre alt), verändern sich Struktur und Dynamik der Zielgruppenlandkarte radikal.



Karl J. Pojer kam 1996 zur TUI und leitete als Sprecher der Geschäftsführung die Robinson Club GmbH. Von 2006 bis 2013 war er als Bereichsvorstand für alle TUI Hotels & Resorts verantwortlich. 2013 übernahm Pojer als Vorsitzender der Geschäftsführung von Hapag-Lloyd Kreuzfahrten das Management der Luxuskreuzfahrtgesellschaft.



Dr. Jörg Meurer ist seit 2007 Managing Partner bei der Münchner Strategieberatung Keylens. Davor leitete er u.a. die Kundenkommunikation der Deutschen Lufthansa und arbeitete als Berater und Marketingleiter DACH bei Roland Berger.