

## 2 Was macht eine luxuriöse Modemarke stark?

### 2.1 Authentizität, Kontinuität und Konsistenz

Erst mit einer starken Marke kann luxuriöse Mode erfolgreich vermarktet werden. Wie jede Marke verfügt auch eine luxuriöse Modemarke über zwei Perspektiven – ihr Selbstbild (Identität) und ihr Fremdbild (Image) –, die in einem permanenten Austauschprozess stehen, der im Zeitverlauf zu Veränderungen bei Identität und Image führen kann (Meffert und Burmann 1996). Der nachfolgende Exkurs gibt einen kurzen Einblick in die Forschung zum speziellen Ansatz der identitätsbasierten Markenführung.

#### **Exkurs: Forschung zur identitätsbasierten Markenführung**

Ganz allgemein fällt hinsichtlich der Forschung zum Markenmanagement auf, dass lange Zeit keine einheitliche Definition des Markenidentitätsbegriffs und dessen theoretischer Fundierung vorlag. Vielmehr wurde die Markenidentität oft nur als Metapher verwendet. Getrennt behandelt wurden viele Jahre auch die beiden zentralen Perspektiven zur Markenidentität – zum einen die externe kundenbezogene „Outside-in-Perspektive“ und zum anderen die „Inside-out-Perspektive“, die die Sichtweise der internen Anspruchsgruppen zur Marke untersucht. Explizit verbunden wurden diese beiden Perspektiven erstmals im identitätsbasierten Markenführungsansatz. Dieser hat sich seit Mitte der 1990er Jahre als das leistungsfähigste Managementmodell für Marken erwiesen. Er basiert auf den Arbeiten von Aaker in den USA, Kapferer in Frankreich sowie Meffert und Burmann in Deutschland (Burmann et al. 2012, V). Konzeptuell knüpft die Forschung zum identitätsbasierten Markenführungsansatz an Vorgängermodellen der Markenforschung an und entwickelt diese ergänzt durch psychologische und sozialwissenschaftliche Forschungsimpulse weiter (Burmann und Riley 2008).

Die Markenidentität wird definiert als „eine in sich widerspruchsfreie, geschlossene Ganzheit von Merkmalen einer Marke [...], die diese von anderen Marken dauerhaft unterscheidet“ (Burmann et al. 2007). Sie drückt die wesensprägenden Merkmale aus, für die die Marke zunächst nach innen und später auch nach außen stehen soll. Deshalb handelt es sich um ein Aussagenkonzept (vgl. Kapferer 1992, S. 44 f.), das sich jedoch erst durch die Beziehung der internen Zielgruppen untereinander und durch die Interaktion zwischen internen und externen Zielgruppen der Marke konstituiert (Meffert und Burmann 1996). Im Zentrum der Markenidentität steht die Formulierung eines Markennutzens, den die Marke aus Sicht des Anbieters erfüllen soll und der in der spezifischen (Kern-) Kompetenz der Marke verankert ist (Burmann et al. 2012, S. 29).

Zur Herausbildung einer starken Markenidentität empfiehlt sich eine authentische, kontinuierliche und konsistente Markenpolitik, die beim Nachfrager einer luxuriösen Modemarke die erwarteten und gewünschten Assoziationen hervorruft, was wiederum zu Bestätigung, Zufriedenheit und Vertrauensbildung führt. Vertrauen entsteht folglich durch Erfahrungen mit der Modemarke, stärkt die Beziehung zu der Marke und führt damit zu einer langfristigen Kundenbindung (Burmans und Riley 2008).

Eine starke Identität kann also als wichtigste Voraussetzung für das Gewinnen von Vertrauen angesehen werden. Aber wie bei Menschen kann Vertrauen nur auf Basis von Authentizität und Verlässlichkeit entstehen, denn erst die subjektiv wahrgenommene Sicherheit, sich auf jemanden hinsichtlich der Einhaltung bestimmter Zusagen verlassen zu können, lässt Vertrauen entstehen. Ein im Zeitablauf kontinuierliches, widerspruchsfreies, konsistentes und damit verlässliches Verhalten ist nur dann möglich, wenn eine Person ein klares Bild von sich selbst hat. Mit anderen Worten muss ein Mensch eine Identität haben, um von anderen als verlässlich, vertrauenswürdig und authentisch anerkannt zu werden. Einem Menschen ohne Identität kann man demnach nicht vertrauen (Burmans und Meffert 2005, S. 42 ff.). Diese Überlegungen sind auf Modemarken übertragbar. Auch ihre Identität entsteht nur über einen längeren Zeitraum und setzt sich aus einer Vielzahl von Komponenten zusammen. Dabei kann beobachtet werden, dass gerade luxuriöse Modemarken häufig über eine sehr lange Tradition verfügen und ihre Identitäten sich über einen längeren Zeitraum formiert haben. Starke Gründerpersönlichkeiten, die häufig auch die Namensgeber der Marken sind, aber auch das Herkunftsland (Country of Origin) prägen luxuriöse Modemarken in vielen Fällen nachhaltig. Daneben vermitteln Symbole den spezifischen Mythos der Marke und dienen nicht wie bei generischen Marken nur der reinen Orientierung (Lasslop 2005, S. 476 ff).

Was eine authentische, kontinuierliche und konsistente Markenpolitik bedeutet, kann anhand der Marke Chanel erklärt werden. Die Marke ist authentisch, da sich noch immer sämtliche markenpolitische Entscheidungen an der Gründerin Coco Chanel (vgl. **Abbildung 2.1**) orientieren. Wie wichtig auch heute noch ihre ursprüngliche Vision und Sichtweise der Mode für die Marke ist, erkennt man sofort, wenn man die Internet- oder Facebook-Seite besucht. Ihr Porträt und ihre Gedanken treten sofort in Erscheinung.

---

**Abbildung 2.1** Coco Chanel

---



---

Quelle: Wikipedia; unbekannter Fotograf

Die besondere Bedeutung von Kontinuität und Konsistenz der Marke Chanel lässt sich wohl am besten mit dem Parfümklassiker Chanel N° 5 erklären. N° 5 war das allererste Parfüm, das die Modedesignerin Coco Chanel im Jahr 1921 auf den Markt brachte, und ist bis heute auf der ganzen Welt erfolgreich. In der Vergangenheit warben für Chanel N° 5 unter anderem Stars wie Catherine Deneuve, Nicole Kidman und Marilyn Monroe (Weber 2012). Die Persönlichkeit von Chanel N° 5 ist durch ein hohes Maß an Kontinuität und Konsistenz geprägt, was Flakon, Zusammensetzung der Duftstoffe und Art der Kommunikation angeht. Da aber zum Markenkern dieser Luxusmarke auch Innovation und Lebendigkeit gehört, wirbt seit 2012 das Haus Chanel mit einem Mann, Brad Pitt, für seinen Parfümklassiker.



- Eine starke Modemarke verfügt über zwei Perspektiven - ihr Selbstbild (Identität) und ihr Fremdbild (Image).
- Selbst- und Fremdbild stehen in einem permanenten Austauschprozess, der im Zeitverlauf zu Veränderungen bei Identität und Image führen kann.
- Zur Herausbildung einer starken Identität empfiehlt sich eine authentische, kontinuierliche und konsistente Markenpolitik, die trotzdem Innovationen zulässt.

## 2.2 Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild

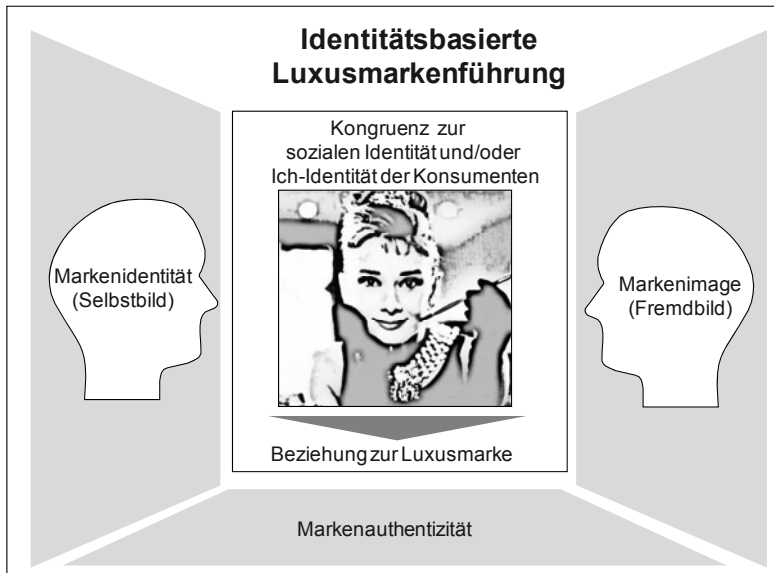
Neben Authentizität, Kontinuität und Konsistenz ist die Stärke einer luxuriösen Modemarke – wie auch jeder anderen Marke – vor allem vom Grad der Übereinstimmung zwischen dem Selbstbild (Identität) und dem von anderen zugeschriebenen Fremdbild (Image) abhängig. Dies ist die Quelle für Authentizität, die für eine langfristige Beziehung zu einer Marke auf Basis einer empfundenen Kongruenz mit der eigenen Ich-Identität und sozialen Identität unabdingbar ist.

Um diesen Fit zu gewährleisten und die Identität der Luxusmarke über ihr Nutzenversprechen in der Psyche der Nachfrager nachhaltig zu positionieren, ist eine ganzheitliche Integration aller Maßnahmen der Markenführung anzustreben. Während die Markenidentität gezielt gestaltet werden kann, formt sich das Fremdbild der luxuriösen Modemarke (Image) bei den verschiedenen externen Zielgruppen zeitverzögert und über einen längeren Zeitraum. Das Image einer luxuriösen Modemarke ist somit als ein Markenwirkungskonzept zu interpretieren, wobei sich hierbei Nutzenversprechen und Erwartungen der Nachfrager gegenüberstehen (Burmam et al. 2003).

**Abbildung 2.2** zeigt schematisch das Modell zur allgemeinen identitätsbasierten Luxusmarkenführung nach König und Burmann (2012). Zwischen Markenidentität (Selbstbild) und Markenimage (Fremdbild) einer Luxusmarke beispielsweise aus dem Bereich der Mode ist der Mensch als Nachfrager mit seiner eigenen Ich-Identität und sozialen Identität abgebildet. Als Symbol für den Menschen wurde das eigens abstrahierte Schlüsselbild der berühmten Hollywood-Komödie „Frühstück bei Tiffany“ aus dem Jahr 1961 gewählt. Die gezeigte Protagonistin des Films, die junge New Yorkerin Holly Golightly (gespielt von Audrey Hepburn), kann als Sinnbild des Ausdrucks der sozialen Identität wie auch der Ich-Identität interpretiert werden. Holly Golightly möchte einerseits durch den Konsum von Luxus zu der New Yorker Upper Class gehören, von ihr akzeptiert werden und damit ihre soziale Identität bestätigen bzw. sogar erhöhen. Andererseits ist sie am Anfang des Films auch davon überzeugt, dass sie wirklich zu dieser Schicht gehöre und der Luxus somit ihre Ich-Identität bestätigen könne. Durch intensive Dialoge mit ihrem Partner, ei-

nem jungen ambitionierten Schriftsteller, kommt es im Laufe des Films zu einer Art „Identitätskrise“ und damit auch zu einer Anpassung ihrer Ich-Identität.

**Abbildung 2.2** Identitätsbasierte Luxusmarkenführung



Quelle: König und Burmann (2012)



- Neben Authentizität, Kontinuität und Konsistenz ist die Stärke einer luxuriösen Modemarke vor allem von der Übereinstimmung von Selbstbild (Identität) und Fremdbild (Image) abhängig.
- Die Identität kann gezielt gestaltet werden und das Image formt sich über einen längeren Zeitraum.
- Bei jeder Luxusmarke entsteht erst bei Kongruenz bzw. Übereinstimmung der Marke mit der sozialen Identität und/oder Ich-Identität des Nachfragers eine dauerhafte Marke-Kunden-Beziehung.

## 2.3 Fallbeispiel Hermès - Interview mit Marcus Stadelmann, Marketingleiter Hermès La Montre

„Luxus ist für das Haus Hermès das, was man reparieren kann!“

### Interview mit Marcus Stadelmann über den Familienbetrieb Hermès.



Marcus Stadelmann ist Leiter der weltweiten Kommunikation und des Vertriebs von La Montre Hermès. Zuvor war er viele Jahre bei verschiedenen Schweizer Uhrenfirmen tätig.

#### **Verena König: Was ist das Erfolgsrezept von Hermès?**

**Marcus Stadelmann:** Es ist unsere Liebe zum Produkt, die seit der Gründung unseres Hauses den Kern unserer Werte ausmacht. Das Haus Hermès wurde 1837 von dem gebürtigen Krefelder Thierry Hermès gegründet. Früher hatte unser Haus nur sehr wenige Niederlassungen und so kamen unsere internationalen Kunden extra nach Paris, um unsere Produkte zu kaufen. Heute ist Hermès mit ca. 350 Geschäften weltweit vertreten. Der wirtschaftliche Erfolg von Hermès bestätigt uns zwar, ist aber nicht unser primäres Ziel. Unser Ziel ist es, unseren Werten, unserer Historie, unserer Handwerkskunst treu zu bleiben. Dabei geht es nicht immer um die Verwendung der teuersten Materialien, sondern um die Verwendung derjenigen Materialien, die die Schönheit und Identität des Produkts am besten zum Ausdruck bringen. Es muss zum Beispiel nicht immer Gold sein, sondern wir verwenden auch sehr gerne Silber.

#### **Was ist das Besondere an der Kommunikation von Hermès?**

Auch bei der Kommunikation von Hermès steht immer das Produkt im Zentrum und nicht ein bekanntes Model oder ein Filmstar. Dass unsere berühmtesten Taschen „Kelly Bag“ und „Birkin Bag“ nach Personen benannt wurden, ist eine Ausnahme. In der Kommunikation geht es nur um die Ästhetik des Produkts. Die Kommunikation von Hermès ist etwas ganz Besonderes, denn sie ist „avec un clin d'oeil“ (Augenzwinkern) und durch einen besonderen Humor gekennzeichnet. Diesen Humor kann sich nicht jeder in der Branche leisten. Wir wollen kein Mainstream sein, aber auch nicht verkrampt anders. Wir präsentieren auch nicht wie andere Luxusmarken einen perfekt elektronischen Produktkatalog, sondern unsere Webseite ist verspielt und einfach anders als die Masse.

### **Welche Bedeutung hat die Geschichte des Hauses Hermès?**

Die Geschichte des Hauses Hermès oder wie man es international bezeichnet, das Heritage des Hauses Hermès, ist sicherlich ein Vorteil für Hermès. Modehäuser mit einer langen Tradition und Geschichte haben in den Augen der Kunden eine Art natürliche Legitimation. Insbesondere wenn sie noch immer ein Familienunternehmen sind. Hermès ist erpicht, die Werte des Hauses und seine Eigenständigkeit nicht zu verlieren. Trotz der langen Geschichte schaut Hermès immer nach vorne. Es geht in unserem Hause um eine Art vorwärts gerichtete Kreativität gepaart mit traditioneller Handwerkskunst. So ist zum Beispiel für eine Tasche immer nur ein Handwerker über den gesamten Herstellprozess zuständig. Dies drückt den Respekt vor dem Produkt, aber auch vor dem Menschen, der die Tasche fertigt, aus.

### **Wie würden Sie den Stil Ihres Hauses beschreiben?**

Die Mode unseres Hauses ist durch eine diskrete Eleganz und klare Linien geprägt. Obwohl einige Produkte mit dem berühmten „H“ gekennzeichnet sind, sind wir keine Logomarkte! Die meisten unserer Produkte zeigen kein auffälliges Logo. Unser Haus ist bei Produkten experimentierfreudig und trotzdem bleiben wir uns doch immer treu. Hier machen wir keine Kompromisse. Beispielsweise achten wir bei den Gerbmethode des Leders immer darauf, dass die natürliche Schönheit des Leders zum Ausdruck kommt. Wir verwenden zum Beispiel bei Uhrenarmbändern hochwertiges Kalbsleder, das nur mit natürlichem Öl veredelt wird und somit nach einer Zeit eine persönliche Patina bekommt, die die wahre Schönheit des Objekts zum Ausdruck bringt. Das ist für uns die „Noblesse“ der Produkte.

### **Wie definieren Sie Luxus?**

Das Haus Hermès mag vom Markt als Luxusmarke bezeichnet werden, wir selbst verwenden aber diesen Begriff nicht, da er für uns eine Industriebezeichnung ist. Wir sind geprägt von dem Gründer unseres Hauses, Thierry Hermès – er hat einmal gesagt, dass Luxus das ist, was man reparieren kann. Es geht also nicht darum, einfach etwas wegzuworfen und sich dann etwas Neues zu kaufen. Es geht um die zeitlose Schönheit der Produkte, um ihre Noblesse. In dem Zitat von Thierry Hermès stecken die Werte des Hauses Hermès. Wenn zum Beispiel von einer Tasche der Henkel etwas locker ist, dann lässt man die Tasche reparieren und gibt sie nicht einfach weg. Deshalb ist es ganz selbstverständlich, dass wir auf hochwertige Qualität Wert legen, die in der heutigen Zeit verankert ist. Damit wollen wir unsere Kunden von unseren Produkten träumen lassen, denn unsere Kunden identifizieren sich mit der Welt von Hermès.

### **Wie erreicht man eine erfolgreiche Positionierung im Luxussegment?**

Unser Haus hat sich ganz natürlich positioniert. Ich erzähle Ihnen dazu eine kleine Geschichte: Vor 100 Jahren schenkte ein Vorfahre der heutigen Hermès-Familie seiner kleinen Tochter eine Taschenuhr. Da das Mädchen damit aber nicht viel anzufangen wusste, ließ er in der Manufaktur ein spezielles Lederarmband fertigen, dass es dem Kind erlaubte, die

Uhr um das Handgelenk zu tragen, und so entstand die erste Hermès Armbanduhr. Diese Idee zeigt, wie wichtig Produktfunktionalität und Intuition im Entwicklungsprozess sind. Hermès setzte schon immer kompromisslos auf die besten Materialien und positionierte sich somit ganz natürlich im obersten Segment. Dabei setzt unser Haus nicht auf ausgefallene technische Features, sondern wir machen uns eher über das grundsätzliche Design und die Verwendbarkeit Gedanken. In der Vergangenheit, ob zum Beispiel das Gehäuse einer Uhr einen besonderen Schutz brauchte oder ob man eine Taschenuhr auch als Tischuhr verwenden konnte. Heute kennzeichnet sich jede unserer Uhrenkollektionen durch ihr einzigartiges Design. Zudem werden sie zu 100 Prozent in der Schweiz hergestellt.

### Und wie ist das bei den berühmten Taschen?

Auch hier haben wir uns über unseren Qualitätsanspruch und unsere Werte positioniert. Wir hatten nie den Drang nach Luxus, sondern versuchten immer nur die beste Qualität und Materialien anzubieten. Und wir sind uns immer treu geblieben. Dadurch hat sich das Haus Hermès ganz natürlich entwickelt und positioniert. Wir haben keine klassische Marketingabteilung, die zum Beispiel Märkte analysiert, um herauszufinden, welche Kundenbedürfnisse noch abzudecken wären. Wir bieten Produkte gemäß der Expertise unseres Hauses an und setzen dabei viel auf die Kreativität und die Intuition unserer Teams, und lassen uns von unserer langjährigen Tradition leiten.



- Das Haus Hermès wurde 1837 von dem gebürtigen Krefelder Thierry Hermès gegründet.
- Bei der Kommunikation stehen die zeitlose Schönheit und Noblesse der Produkte im Vordergrund. Sie ist „avec un clin d'oeil“ (Augenzwinkern) und durch einen besonderen Humor gekennzeichnet.
- Unter Luxus versteht Hermès das, was man reparieren kann.
- Bei Hermès geht es um eine Art vorwärts gerichtete Kreativität gepaart mit traditioneller Handwerkskunst.

## 2.4 Ohne Markenmythos keine Faszination

### 2.4.1 Tradition und Herkunft

Den Gefahren einer Demokratisierung des Luxus zum Trotz und obwohl angesichts der Staatsschuldenkrise in Europa ein allgemeiner Rückgang der Konsumausgaben zu spüren ist, sind die großen internationalen luxuriösen Modemarken nach wie vor auf Erfolgskurs (o.V. 2011g). Dies liegt zum einen am Wirtschaftswachstum in Lateinamerika und insbe-



sondere Asien (u.a. Wong und Ahuvia 1998) und zum anderen an den häufig mythisch aufgeladenen Markenidentitäten, die als Original beworben werden und vor der Gefahr des Exklusivitätsverlustes schützen (u.a. Dubois 1995, S. 71).

Diese erfolgreichen Identitäten haben meist eine lange Tradition, sind häufig Familienbetriebe, kommen ursprünglich aus dem Handwerk und basieren auf einer kontinuierlichen Markenpolitik, die über Jahre hinweg den Markenmythos gepflegt hat. So werben manche Modemarken gezielt mit ihrer Kultur und Historie. Die Marke Gucci etwa verwendete im Jahr 2011 in einer Anzeige ein Schwarz-Weiß-Motiv aus dem historischen Archiv des Hauses, das Aldo Gucci – den Sohn des ursprünglichen Schöpfers Guccio Gucci – 1955 vor dem ersten Gucci-Store in der Via Condotti in Rom zeigt (vgl. **Abbildung 2.3**) (o.V. 2011c; Dubois und Paternault 1997).

**Abbildung 2.3** Kampagne der Marke Gucci, 2011



Quelle: Gucci (2011)

Luxuriöse Modemarken signalisieren mit dem Bezug auf ihre Tradition Zuverlässigkeit, Qualität und Vertrauen. Eine lange Markengeschichte hat dabei einen großen Einfluss darauf, wie wertvoll die Marke angesehen wird. Kapferer und Bastien (2009, S. 64 ff.) betonen in diesem Zusammenhang, dass historisch gesehen zu Luxus auch immer ein traditionelles handwerkliches Talent und die Verarbeitung feiner, seltener Materialien gehören. Kontinuität, Konsistenz und die Einstellung, sich nicht immer auf jeden Trend einzulassen,

schützen dabei den Luxus vor Banalität. Wie wichtig Tradition für eine Marke ist, erkennt man auch an der Vielzahl der in den vergangenen Jahren wiederbelebten traditionellen Modemarken, zum Beispiel Elsa Schiaparelli.

Daneben ist die institutionelle Facette eine entscheidende und prägende Dimension. Sie bezieht sich auf eine bestimmte Branche oder eine Organisation mit spezieller Unternehmenskultur (Burmam und Blinda 2003, S. 52ff.). Bei luxuriösen Modemarken äußert sich dies beispielsweise darin, dass auf Handarbeit und Kreativität höchsten Wert gelegt wird.

Von hoher Relevanz ist der kulturelle und geografische Ursprung für die Führung einer luxuriösen Modemarke, da diese von den internen und externen Zielgruppen zunächst im Kontext ihrer Herkunft wahrgenommen und interpretiert wird. Daneben wird die Identität einer luxuriösen Modemarke in besonderem Maße von ihrem ursprünglichen Schöpfer und dem aktuellen Chefdesigner geprägt. So ist die Marke „Christian Dior“ sehr stark durch das Ursprungsland Frankreich und vor allem Paris, den Gründer Christian Dior und den aktuellen Chefdesigner Raf Simons gekennzeichnet. Wie bei vielen anderen anerkannten Modemarken wird die Herkunft explizit mit aufs Etikett gedruckt (vgl. **Abbildung 2.4**).

---

**Abbildung 2.4**    Etikett der Marke Christian Dior

---



---

Die Bedeutung der Herkunft ist in der Markenliteratur, aber auch in der Psychoanalyse und in der Managementtheorie unter dem Begriff der Pfadabhängigkeit ein vielbeachtetes Phänomen. Der darunter zu verstehende Prozess beschreibt, wie Entscheidungen aus der Vergangenheit zukünftige Entscheidungen prägen. Hierdurch verringert sich im Zeitablauf die Anzahl an möglichen Handlungsalternativen, da die Entscheidungen der Verantwortlichen zunehmend von den Entscheidungspfaden in ihrer Herkunft abhängen (Burmam et al. 2012, S. 45, in Anlehnung an Schreyögg et al. 2003, S. 261 ff.).

Die Herkunft einer luxuriösen Modemarke, in der sich der kulturelle Ursprung der Marke maßgeblich widerspiegelt, ist zwar eng mit ihrer Historie verbunden, darf aber nicht mit dieser gleichgestellt oder verwechselt werden. Während die Markenherkunft einzelne Aspekte der Markenhistorie herausgreift und in besonderer Weise betont, umfasst die Markenhistorie sämtliche Ereignisse der Vergangenheit, die mit der Marke in Verbindung gebracht werden. Die Markenherkunft ist daher im Gegensatz zur Markenhistorie eine durch das Markenmanagement langfristig gestaltbare Komponente der Identität (vgl. Burmam et al. 2012, S. 45). Sie verleiht allen Aktivitäten im Namen der luxuriösen Mode-

marke ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit und Authentizität. Beispielsweise ist im Fall der Marke Chanel vor einigen Jahren bekannt geworden, dass Coco Chanel mit den Nazis kollaborierte. Dieser Fakt gehört zwar zur Markenhistorie, da er aber nicht kommuniziert wird, gehört er nicht zur Markenherkunft.

Besonders formend für eine luxuriöse Modemarke ist die kulturelle und geografische Dimension. Marken wie Louis Vuitton, Christian Dior, Chanel, Prada, Dolce & Gabbana oder Gucci berufen sich bewusst auf ihr Markenerbe und bauen es in ihre Vermarktungsstrategien ein. Beispielsweise gab es bei der Sommermodenschau von Dior (2012) und der Einführung des neuen Designers Raf Simons viele Anspielungen auf den ursprünglichen französischen Schöpfer, Christian Dior (Rest 2012).

**Abbildung 2.5** Sizilienkampagne der Marke Dolce & Gabbana, 2012



Quelle: Dolce & Gabbana (2012)

Auch Dolce & Gabbana arbeitet gezielt mit den sizilianischen Wurzeln der Marke. Das Mailänder Designerduo präsentierte anlässlich der Milano Moda Donna eine opulente und kunstvolle Kollektion für die Saison Frühjahr/Sommer 2013 mit einem starken Bezug zu Sizilien. Sizilien gehört als Geburtsort von Domenico Dolce zum Markenkern des Modehauses, den die beiden Designer seit einigen Jahren wieder konsequent herausstellen und der sich mediterran üppig in der neuen Kollektion zeigt. Drucke, Stickereien, kunstvolle Verarbeitungen und als Höhepunkt der Rock in Käfigform, der mit leichter Ironie die Krinoline wiederbelebt (Financial Times Deutschland 2012). **Abbildung 2.5** zeigt ein Kampagnenbild von Dolce & Gabbana mit einer bewussten Inszenierung der sizilianischen Wurzeln.

Warum luxuriöse Modemarken häufig ihr kulturelles Erbe betonen, um ihre Marken wertvoller erscheinen zu lassen, kann auch mit dem sogenannten Country-of-Origin-Effekt erklärt werden. Dieser Herkunftslandeffekt beschreibt die Wirkung, die Assoziationen zu einem Herkunftsland auf die Wahrnehmung von Marken und Produkten haben. Besonders im Modebereich hat verschiedenen Studien zufolge das Herkunftsland einen erheblichen Einfluss auf die Wahrnehmung einer luxuriösen Modemarke. So konnten laut einer internationalen Studie aus dem Jahr 2008 75 Prozent der befragten Probanden eine luxuriöse Modemarke ihrem historischen Herkunftsland zuordnen. Bei sieben der 15 abgefragten Marken waren es sogar über 90 Prozent. Die detaillierten Ergebnisse sind in **Abbildung 2.6** dargestellt.

**Abbildung 2.6** Herkunftslandassoziationen internationaler luxuriöser Modemarken

Rang	Luxusmodemarke	Historisches Herkunftsland	% der richtigen Assoziationen
1	Cartier	Frankreich	98,1%
2	Chanel	Frankreich	98,1%
3	Dolce e Gabbana	Italien	96,2%
4	Armani	Italien	94,3%
5	Gucci	Italien	94,3%
6	Versace	Italien	94,3%
7	Yves Saint Laurent	Frankreich	90,6%
8	Dior	Frankreich	88,7%
9	Valentino	Italien	88,7%
10	Louis Vuitton	Frankreich	86,8%
11	Prada	Italien	84,9%
12	Bulgari	Italien	83,0%
13	Hermes	Frankreich	81,1%
14	Salvatore Ferragamo	Italien	75,5%
15	Burberry	UK	60,4%

Quelle: Aiello et al. (2008), S. 20



- Tradition und Herkunft sind wichtige Erfolgsfaktoren einer luxuriösen Modemarke.
- Viele erfolgreiche Modemarken werben gezielt mit ihrem kulturellen Ursprung.
- Bei den meisten erfolgreichen Modemarken kennen die Kunden das Ursprungsland.

## 2.4.2 Der Einfluss von kultureller Herkunft, ursprünglichem Schöpfer und Chefdesigner

Erfolgreiche luxuriöse Modemarken inszenieren ihren kulturellen Ursprung oft mit ihren einzigartigen und mythisch aufgeladenen Gründungsgeschichten. In diesem Zusammenhang schreibt der renommierte französische Luxusmarkenforscher Kapferer: „More than anything else, the luxury brand is an epic tale carried by its stories“ (Kapferer und Bastien 2009, S. 122). Der ursprüngliche Schöpfer spielt hierbei häufig eine Schlüsselrolle. Dabei fällt insbesondere bei den großen internationalen luxuriösen Modemarken auf, dass sie oft die Namen ihrer Schöpfer (z.B. Christian Dior, Jil Sander, Louis Vuitton) als Markennamen tragen und ihre Markenidentitäten auch entscheidend durch diese geprägt sind. Das neu gegründete Modelabel von Karl Lagerfeld („KARL“) zeigt sogar als Logo die unverwechselbare Silhouette Lagerfelds – ein Kopf mit dunkler Brille und Haarzopf (o.V. 2011b).

Der Einfluss der Schöpfer legt sich also wie eine äußere Schale um die Markenidentität. Bei sehr alten luxuriösen Modemarken, bei denen die ursprünglichen Schöpfer nicht mehr leben, spielen auch die aktuellen Chefdesigner eine besondere Rolle und prägen die Identität (z.B. Karl Lagerfeld bei Chanel oder Marc Jacobs bei Louis Vuitton).

Wie schon zuvor aufgeführt, beschreibt die Markenidentität einer luxuriösen Modemarke ihr Selbstbild. Auf der Grundlage sozialwissenschaftlicher und psychologischer Identitätsforschung definieren Burmann et al. (2003, S. 12 ff.) die Markenidentität mit den folgenden sechs Dimensionen:

### Dimensionen einer Markenidentität (Burmann et al. 2003)

- Markenherkunft: Woher kommen wir?
- Markenvision: Wohin wollen wir?
- Markenwerte: Woran glauben wir?
- Markenkompetenzen: Was können wir?
- Markenpersönlichkeit: Wie treten wir auf?
- Markenleistungen: Was tun wir?

Sämtliche Aspekte der Identität dürfen sich nach dem identitätsbasierten Markenansatz nicht widersprechen und müssen ein konsistentes Gesamtbild der luxuriösen Modemarke ergeben, wobei sich insbesondere in den Leistungen (z.B. Taschen, Kleidung) alle übrigen Identitätskomponenten widerspiegeln sollen. Erfolgreiche luxuriöse Modemarken sind dabei vor allem auf eine hohe Konsistenz und Kontinuität angewiesen, die dazu führt, dass man beispielsweise auf einer Modenschau oder in einer Printanzeige die Marke auch dann erkennt, wenn man ihr Logo noch nicht gesehen hat.

**Abbildung 2.7** stellt schematisch die Identität einer luxuriösen Modemarke mit ihren Einflüssen dar – dem kulturellen Ursprung, dem ursprünglichen Schöpfer und dem Chefdesigner.

**Abbildung 2.7** Die Identität einer luxuriösen Modemarke und ihre Prägung



- Die Markenidentität einer luxuriösen Modemarke wird beeinflusst durch ihre kulturelle Herkunft, ihren ursprünglichen Schöpfer und den aktuellen Chefdesigner.
- Die Markenidentität einer luxuriösen Modemarke umfasst sechs Dimensionen: Herkunft, Vision, Werte, Kompetenzen, Persönlichkeit und Leistungen. Diese sollen ein konsistentes Ganzes ergeben, das den Kern der Marke zum Ausdruck bringt.

### 2.4.3 Fallbeispiel Louis Vuitton - eine französische Traditionsmarke

Die Einflüsse von Kultur, Schöpfer und Chefdesigner können besonders eindrucksvoll anhand der Marke Louis Vuitton dargestellt werden. Da sich die Markenidentität auf das Selbstbild einer luxuriösen Modemarke bezieht, wurden für die folgende Analyse ausschließlich Informationen ausgewertet, die Louis Vuitton selbst und aktiv von sich preisgibt. Dazu gehören sowohl Kampagnen als auch Modenschauen und Angaben des Markenunternehmens auf der Herstellerwebseite, außerdem Informationen, die Louis Vuitton über sich in sozialen Medien wie Facebook und Youtube platiert.

Louis Vuitton ist die Hauptmarke des weltgrößten Luxuskonzerns LVMH (Moët Hennessy • Louis Vuitton S.A.), der trotz Finanzkrise noch immer auf Erfolgskurs ist. Verschiedenen Berichten zufolge ist die Geschäftsfeldmarke Louis Vuitton die stärkste Luxusmarke der Welt (o.V. 2011h). Das Unternehmen blickt auf eine sehr lange, mehrfach dokumentierte Historie zurück. **Abbildung 2.8** zeigt ein Bild von Louis Vuitton, der 1854 sein Unternehmen gründete.

**Abbildung 2.8** Porträt des Louis Vuitton (1821-1892)



Quelle: <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Portrait-Louis-Vuitton.jpg>

Obwohl der Einfluss des ursprünglichen Gründers und der kulturelle Ursprung „Frankreich“ deutlich spürbar sind, spielen bei luxuriösen Modemarken mit einer derart langen Geschichte die aktuellen Schöpfer bzw. die aktuellen Chefdesigner eine wichtige Rolle. Bei Louis Vuitton war dies von 1997 bis 2013 der US-Amerikaner Marc Jacobs. Wie bewusst die Rolle eines Chefdesigners von den dahinter stehenden Konzernen gesteuert wird, belegen verschiedene Branchenbeispiele. Der Skandal um den ehemaligen Chefdesigner von Dior wegen antisemitischer Aussagen und die darauffolgende sofortige Kündigung (o.V. 2011d), ebenso wie das Geheimnis um und die medienwirksame Suche nach einem neuen Chefdesigner (o.V. 2011f) sind nur Beispiele dafür, wie schnell zum Schutze der Marke gehandelt wird.



## Markenherkunft

Die Herkunft einer jeden luxuriösen Modemarke ist als langfristig gestaltbare Identitätskomponente eine Komposition einzelner Facetten. Bei Louis Vuitton fällt auf, dass die Marke in Bezug auf ihre Vergangenheit hauptsächlich auf den Werdegang ihres ursprünglichen Schöpfers, Louis Vuitton, eingeht, obwohl erst sein Sohn Georges das weltberühmte Logo der Marke entwarf.

Der Franzose Louis Vuitton begab sich in jungen Jahren auf eine Reise, die sein Leben entscheidend prägte – zu Fuß von Lons-le-Saunier nach Paris (u.a. Louis Vuitton 2010, S. 1). Er absolvierte auf dieser Reise eine Ausbildung bei einem Gepäckhersteller, wurde später Kofferpacker am Hofe Napoleons III. und gründete 1854 in Paris die Louis Vuitton Company, die Koffer herstellte (o.V. 2011a). Die markenhistorischen Themen „Reise“ und „Paris“ ziehen sich wie ein roter Faden durch alle Aktivitäten der Marke Louis Vuitton und bildet damit den Markenkern. Dies führt zu einer exzellenten Konsistenz und Authentizität der Marke. Sowohl offline (z.B. in einer Imagebroschüre) also auch online (z.B. Facebook, Youtube) findet man immer wieder Hinweise auf die Gründungsgeschichte in Frankreich. Auf der Facebook-Seite von Louis Vuitton heißt es beispielsweise: „Louis Vuitton. Behind the legendary name is the journey of a visionary man who profoundly changed the art of luggage making, and in doing so, changed the notion of Travel itself“ (o.V. 2013).

**Abbildung 2.9** zeigt die Boutique Louis Vuitton auf der Champs-Élysées in Paris im Jahr 2003. Ganz im Sinne der Markenherkunft ist ein überdimensionierter Koffer dargestellt.

**Abbildung 2.9** Boutique Louis Vuitton, Champs-Élysées, Paris 2003



Quelle: [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Louis\\_Vuitton\\_-\\_Paris.JPG](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Louis_Vuitton_-_Paris.JPG)



Besonders erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang eine Kampagne von Louis Vuitton aus dem Jahr 2012. Sie lautet „L'Invitation Au Voyage“ – Einladung zu einer Reise. Die Protagonistin stiehlt sich aus dem Pariser Hotel Meurice. Anschließend betritt sie, verfolgt von einem jungen Mann, den Louvre – den Ursprung der Erfolgsgeschichte von Louis Vuitton, denn am einstigen Königspalast begann die Karriere des Unternehmensgründers als Kofferpacker der Kaiserin Eugénie. Das Ziel der Kampagnenheldin: ein Koffer, den sie mit einem Schlüssel öffnet. Der darin versteckte Briefumschlag soll, so die Botschaft, die Erfolgsgeheimnisse von 150 Jahren Louis Vuitton enthalten. Immer noch von dem jungen Mann verfolgt, schafft sie es endlich, mit einem Heißluftballon Paris zu verlassen und die Geheimnisse zu wahren (Mulch 2012, S. 1).

Die nachfolgende **Abbildung 2.10** zeigt eine Außenaufnahme des Münchner Louis Vuitton-Stores, der im Stil der Kampagne „L'Invitation Au Voyage“ mit Miniaturheißluftballons dekoriert war.

**Abbildung 2.10** Louis-Vuitton-Store, München



### Markenvision

Bei der Marke Louis Vuitton ist der Einfluss des ursprünglichen Schöpfers auf die Markenvision eher indirekt spürbar. Einerseits taucht wieder das zentrale Thema der Gründungsgeschichte „Reise“ im Kontext der Vision auf, wird aber hierbei eher als eine Art Metapher für eine Reise in die Zukunft beschrieben und steht sowohl für „neue Erfahrungen“ als auch für eine Weiterentwicklung der Marke. Andererseits wird bei der Markenvision auch der Einfluss des Chefdesigners Marc Jacobs spürbar, der von 1997 bis 2013 für Louis Vuitton tätig war. In einer Imagebroschüre von Louis Vuitton „Invitation au voyage“ (deutsch: Einladung zu einer Reise) aus dieser Zeit wird die Vision wie folgt beschrieben: „Wenn das Prestige eines großen Hauses auf das Genie eines jungen Modedesigners trifft. Das Jahr 1997. Louis Vuitton und Marc Jacobs verfolgen ihre besondere

Vision von Ästhetik und Avantgardismus. Eine Offenbarung. Der Luxus entdeckt neue Horizonte. Ein Ausbruch“ (Louis Vuitton 2010, S. 10). Auch auf der Facebook-Seite von Louis Vuitton wird der Einfluss des Chefdesigners auf die Vision dargestellt: „Sharing this passion for innovation, Creative Director Marc Jacobs has brought his unique vision of femininity and creative spirit to the House. Today, thanks to Jacobs’s electrifying shows and refined collections, Louis Vuitton endlessly reinvents itself and continues to inspire people from all around the world“ (o. V. 2013).

### **Markenwerte**

Die Markenwerte von Louis Vuitton sind einerseits stark durch die französische Gründungsgeschichte geprägt, reflektieren aber andererseits auch allgemeine „Trend“-Werte. In Bezug auf die Gründungsgeschichte finden sich wieder vermehrt Hinweise auf das zentrale Gründungsthema „Reise“. Ähnlich wie bei der Markenvision wird die Reise aber wieder als Metapher benutzt. So wird etwa in verschiedenen Videos der Marke Louis Vuitton, die man beispielsweise über den Youtube-Kanal oder die Webseite abrufen kann, fast schon „philosophisch“ darauf hingewiesen, dass das gesamte Leben als eine Art Reise zu verstehen sei und dass die Menschen diese Reise entscheidend beeinflussen könnten. Hinsichtlich der allgemeinen „Trend“-Werte findet man auf der Louis-Vuitton-Homepage Informationen zu Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung.

### **Markenkompetenzen**

Bei den Markenkompetenzen ist die Prägung durch den ursprünglichen Schöpfer und seine französische Gründungsgeschichte mit dem Symbol der Reise deutlich spürbar. Zu den Kernkompetenzen der Marke gehört vor allem die Herstellung von Koffern und Taschen aus robustem, langlebigem, regenabweisendem Leder. Daneben spielt aber auch der Ideenreichtum der Marke eine besondere Rolle, der sicherlich dem aktuellen Chefdesigner Marc Jacobs zuzuschreiben ist. Um sich beispielsweise vor Kopien zu schützen, ließ sich Louis Vuitton eine Personalisierung von Produkten durch die individuelle Gestaltung mit Initialen einfallen (o.V. 2011e). Daneben gibt es auch immer wieder limitierte Auflagen von Produkten, die Künstler entworfen haben.

Betrachtet man den Erfolg der Marke im Allgemeinen, gehört zu den Kompetenzen aber auch die Fähigkeit, eine luxuriöse Modemarke zu führen. Diese Kompetenz kann vor allem dem dahinter stehenden Konzern zugeschrieben werden, denn neben der Konsistenz und Kontinuität der Marke fällt auch eine gewisse Kompromisslosigkeit der Markenführung auf, die in einer sehr geradlinigen Preispolitik (ohne saisonale Preisaktionen) und einem sehr streng kontrollierten Vertriebsnetz mit ausschließlich in Eigenregie geführten Verkaufsräumen und Flagship Stores zum Ausdruck kommt. Diese Geradlinigkeit, die strenge Kontrolle der Marke durch eine global einheitliche Markenpolitik und eine bewusste Verknappung des Angebots halten Exklusivität, Faszination und weltweite Anziehungskraft aufrecht (Datamonitor 2007, S. 5 ff.). Dazu gehört auch, dass das Wachstum der Marke behutsam verläuft, um die Knappheit und Exklusivität, die ein wichtiger Treiber der Begehrlichkeit von luxuriösen Modemarken sind, nicht zu zerstören (Keller 2009, S. 290 ff.).

Eine derart kompromisslose Luxusmarkenführung muss man sich aber erst einmal leisten können. Bei Louis Vuitton ist dies vor allem deshalb möglich, weil die Marke zu einem großen Luxusmarkenkonzern gehört (LVMH), bei dem in vielen Fällen Synergievorteile (z.B. Einkauf, Logistik, Personalabteilung, Controlling) genutzt werden können. **Abbildung 2.11** zeigt die wichtigsten Marken des LVMH-Konzerns.

Abbildung 2.11 Marken des LVMH-Konzerns



Quelle: in Anlehnung an LVMH

### Markenpersönlichkeit

Die Persönlichkeit jeder luxuriösen Modemarke bzw. die menschlichen Persönlichkeitseigenschaften, die mit der Marke assoziiert werden und sich in ihrem Kommunikationsstil widerspiegeln, haben einen divenhaften Charakter. Wie eine Hollywood-DIVA wird die Marke verehrt, hat Allüren, ist selten, spielt nur in Topfilmen und hat einen prominenten Regisseur – bei Louis Vuitton war dies sechzehn Jahre lang der Chefdesigner Marc Jacobs.

Wie bei einer DIVA, deren Mythos durch ihre Biografie geformt wird, gibt die Gründungsgeschichte und das Thema „Reise“ der Kommunikation eine Art Orientierungsrahmen. So wirbt Louis Vuitton häufig in seinen Kampagnen mit einer besonderen Anspielung auf Frankreich und mit sehr berühmten Werbegesichtern, die auf einer Reise mit Taschen von Louis Vuitton dargestellt werden. Beispielsweise wurde Catherine Deneuve auf einem Koffer sitzend in einem alten Bahnhof von Starfotografin Annie Leibovitz abgelichtet. **Abbildung 2.12** zeigt eine Kampagne mit Gisele Bündchen aus dem Jahr 2006, aufgenommen in einem Kaufhaus in Hongkong.

Abbildung 2.12 Louis-Vuitton-Kampagne, Hongkong 2006



Quelle: (C) Caplio R2 User

[http://commons.wikimedia.org/wiki/File:HK\\_CH\\_LV\\_Landmark\\_60421\\_3.jpg?uselang=de#filelinks](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:HK_CH_LV_Landmark_60421_3.jpg?uselang=de#filelinks)

Wie sehr die Markenpersönlichkeit durch das Thema „Reise“ geprägt wird, kommt neben den eindrucksvollen Printanzeigen auch bei den anderen Kommunikationsmaßnahmen zum Ausdruck. Bei den Modenschauen etwa gibt es immer wieder einen starken Bezug, zum Beispiel wurde 2013 ein Flur eines typischen französischen Hotels dargestellt. Die Models wirkten wie Hotelgäste, die rein zufällig die Garderobe vorführten. Aber auch die Informationen, die Louis Vuitton auf seiner Homepage oder in den sozialen Medien platziert, gehen auf das Thema „Reise“ ein. So heißt beispielsweise der Youtube-Kanal „The Art of Travel“. Das erste Bild, das im Januar 2012 beim Besuch der Louis-Vuitton-Homepage erscheint, ist ein historischer Koffer.

Würde man nun die Markenpersönlichkeit mit sämtlichen Assoziationen zu menschlichen Eigenschaften genauer analysieren, so würden viele Facetten aus dem Leben des ursprünglichen Schöpfers auftauchen (z.B. französischer Visionär, kaiserlicher Kofferpacker am französischen Hof). Es würden sich aber außerdem durch die Werbekampagnen mit berühmten Stars glamouröse Züge herauskristallisieren (z.B. opulent, verführerisch); und da sich die Marke selbstverständlich weiterentwickelt, würde auch die Handschrift des bis 2013 kreativen Kopfs der Marke – Marc Jacobs – unverkennbar sein (z.B. künstlerisch, extravagant).

## Markenleistungen

Nach dem identitätsbasierten Ansatz müssen bei einer erfolgreichen Luxusmarkenführung die Markenleistungen die anderen Identitätskomponenten reflektieren und ein in sich stimmiges, konsistentes Bild ergeben. Bei Louis Vuitton gehören zu den Markenleistungen vor allem Koffer und Taschen von einer hohen Qualität, die ausschließlich in Frankreich produziert werden. Sie stellen immer noch das Kernprodukt der Marke dar. Daneben bietet Louis Vuitton auch andere Produkte an, die Menschen auf einer Reise begleiten können.

In Bezug auf die Marke Louis Vuitton kann zusammenfassend festgehalten werden, dass sich der Schöpfer und die aus der Gründungsgeschichte resultierenden Themen „Reise“ und „Paris“ wie ein roter Faden durch sämtliche Facetten der Markenidentität ziehen und damit den Markenkern bilden. Dabei sind es vor allem die Komponenten Markenherkunft und Markenkompetenzen, die immer noch maßgeblich durch den ursprünglichen Schöpfer geprägt werden. Markenvision, Markenwerte, Markenpersönlichkeit und Markenleistungen beziehen sich zwar auch auf den ursprünglichen Schöpfer, werden aber an die jetzigen Marktanforderungen angepasst und weiterentwickelt. Zum einen wird noch immer an das alte Motiv „Reise“ angeknüpft, zum anderen wird auch der Chefdesigner mit seiner gesamten Ausstrahlung und seinem kreativen Wirken inszeniert. Louis Vuitton meistert damit eine der größten Herausforderungen bei der Führung einer luxuriösen Modemarke – die Marke mit Bezug zu ihrer Historie und ihrem kulturellen Ursprung entsprechend des „Schöpfermythos“ zu führen, sie aber trotzdem dem Zeitgeschehen anzupassen, damit sie nicht „verstaubt“ und mumifiziert. Dabei verstand der Chefdesigner, Marc Jacobs, seine Rolle als eine der Luxusmarke untergeordnete. In einem Video des markeneigenen Youtube-Kanals betont er, wie wichtig die Konsistenz der Marke und das Markenerbe seien. Er verstehe dabei seine Aufgabe nicht als „Revolution“ der Marke, sondern eher als „Evolution“ (Louis Vuitton 2011b). Dieses Rollenbewusstsein ist sicherlich ein wichtiges Erfolgsgeheimnis der Marke Louis Vuitton.



- Louis Vuitton ist eine Marke mit einer sehr langen Tradition. Sie ist die stärkste Luxusmarke der Welt.
- Die Marke wird durch den kulturellen Ursprung Frankreich und insbesondere Paris nachhaltig geprägt.
- Der ursprüngliche Schöpfer und das Gründungsthema „Reise“ ziehen sich wie ein roter Faden durch die Markenidentität, geben der Marke ihre Stabilität und formen ihren Mythos.
- Der Chefdesigner gibt der Marke immer wieder neue Impulse und verhindert somit eine Mumifizierung der Marke.

<http://www.springer.com/978-3-658-02590-8>

Wie werde ich eine DIVA?

Marketing für junge Modedesigner – Strategien zum Aufbau  
einer luxuriösen Modemarke

König, V.

2014, X, 131 S. 59 Abb., 13 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-02590-8