

Luxus war schon immer global

Luxusmarken lebten schon immer vom going global – oder anders gefasst: Das, was an Waren um die Welt ging, kam aus dem Luxusbereich.

DIE WELT WAR zwar durch Naturgrenzen getrennt und umspannte für die Hersteller noch nicht den ganzen Globus, aber die Archäologen graben uns immer wieder Kostbarkeiten aus, die vom Interesse an Leistungen aus fernen Metropolen zeugen; entweder wurde die Luxusleistung in anderen Städten und Machtzentren zur Verfeinerung der Lebensweise genutzt oder an der Peripherie großer Reiche als besondere Seltenheit vorgezeigt – ein Teller an der Tafel eines Germanenfürsten oder ein Geschmeide am Arm seiner stolzen Frau.

Schon immer zeigte sich der Dialog zwischen den Kulturen vor allem in gegenseitig ausgetauschten Produkten – wie heute. Unterhalb aller aufregenden und lauten Mitteilungen in den Medien und trotz aller Konflikte kommunizieren die Völker noch viel intensiver miteinander – mittels ihrer Leistungen. Wenn Sie Nachrichten gucken: Achten Sie einmal auf das, was die geplagten Menschen umgibt und was sie anhaben, vor allem natürlich ihre Führer ...

Die Import- und Exportzahlen erzählen heute nicht nur vom Zustand der Volkswirtschaften, sondern sie berichten vor allem von der Freude der Menschen an Leistungen aus fernen Ländern. Solche Leistungsbe-

weise im eigenen Haus zur Hand zu haben und sie aktiv in den alltäglichen Tagesablauf einzubeziehen, beim Essen, beim Trinken, beim Sitzen, beim Fahren, durch ein fremdsprachliches Buch im Bücherschrank, durch eine Uhr oder einen Ring ist nicht nur Anlass zur Freude, sondern macht die Besitzer stolz und verleiht Ansehen. Der einfachste Beweis ist die Freude am Souvenir. Erst recht gilt sie für geschätzte Marken.

Das uns heute so vertraute Geschehen ist Folge der Bevölkerungsverdichtung auf unserer Erdoberfläche. Wenn sich in den Jahrtausenden der Menschheitsentwicklung die Sippen bei ihrer ausschwärmenden Entfaltung eher aus dem Wege gingen – ging es doch immer sogleich um die notwendigen Ressourcen Nahrung, Wasser und Holz, die Tag für Tag, vor Ort gesichert werden mussten –, so sind die Menschen heute auf vielfältigste Weise aneinander interessiert und aufeinander angewiesen. Was die Länder und Kontinente charakterisiert, was sie produzieren, was sie anbieten, macht uns neugierig. Eine Neugier, die die Menschen immer stillen wollten, der weltweite Leistungsaustausch ist das Resultat.

Die klassischen Handelswege

Begonnen hat diese Art von Polylog mit den frühen Handelsstraßen. Charakteristischerweise tragen sie die Namen von Luxusprodukten. Die längste war die Seidenstrasse, die von der Ostküste Chinas bis an die Westküste des Mittelmeeres verlief. 10.000 Kilometer durch extrem unterschiedliche Klimazonen und Landschaften zogen teilweise tausende von Tieren und Menschen mit ihren Waren von Ost nach West, weil Seide der griechischen Eleganz eine besondere Note hinzuzufügen erlaubte. Außer Seide wurden auch Glas und Porzellan transportiert; auch gedankliche Leistungen fanden auf diesem Weg ihren Weg, Religion und Wissenschaft verbreiteten sich. Auf diese Weise gelangte der Buddhismus nach China und auch das Christentum. Umgekehrt kam die Kenntnis von Papier und Schwarzpulver entlang der Seidenstraße in

Fotos: Visa Europe; KaDeWe Presseabteilung, Berlin



die arabischen Länder und verbreitete sich von dort nach Europa. Mehrfach wechselten die Produkte den Eigentümer, der Handel war kompliziert aber gut organisiert, denn beträchtliche Schutztruppen mussten finanziert werden.

Oder die Weihrauchstrasse, die aus dem Reich der Königin von Saba bis an die Mündung des Nil führte. Auch sie zeugt von der erschließenden Kraft der fremden Dinge, die uns neue Erfahrungen ermöglichen. Das im 3. Jahrtausend v. Chr. domestizierte Dromedar war eine Voraussetzung dafür, die enormen Distanzen durch die Wüste zu überwinden. 100.000 davon waren jährlich im Einsatz. 3.000 Tonnen dieses kostbaren Duftkrautes verbrauchten die Römer jährlich und sprachen vom Arabia felix – welch Herkunfts- und Markensymbol! – wegen dieses Rohstoffes, den sie für kultische Handlungen, für Arzneien und Aphrodisiaka verwandten. Viel hat sich geändert, aber eins ist geblieben: In Oman wächst noch heute der beste Weihrauch.

Die Bernsteinstrasse kündete von einem Luxusgut des Nordens. Aus dem Raum des heutigen St. Petersburg zogen die Händler durch Polen und Österreich nach Venedig – ein trail der Luxusklasse über riesige Entfernungen! Die zahlreichen Salz- und Weinstraßen erzählen von der gleichen Leistungsklasse, der Ochsenpfad durch Jütland zeigt seine Spuren noch heute, denn im Nordosten Hamburgs halten täglich noch Dutzende von U-Bahnzügen an einer Station mit dem Namen Ochsenzoll! Immer ging es um Luxusgüter, die an einem anderen Ende der Welt gekauft wurden. Und da die Welt rund ist, gab es deren viele! Die Tee- und Gewürzstraße war die erste wirtschaftliche Seeroute, erforscht und gesichert von den Portugiesen, um das afrikanische Kap herum nach Indien und an die Ostküste von Tschou Gua, dem Land der Mitte, das von ihnen als China bezeichnet wurde, dem Porzellanland, nach einem Luxusartikel, der als Chinoiserie die europäischen Höfe zu immensen Ausgaben veranlasste.

Vor 500 Jahren ersegelt, werden diese Transportwege unverändert genutzt. Auch von den Piraten!

Globalisierung ist also nichts Neues. Es ist erstaunlich, dass das Wort heute manchmal einen schlechten Beiklang hat. Hat sich da jemand schlecht benommen? Das Feld des Unternehmers war immer die Welt, weil er, mit seriöser herkunftiger Leistung im Gepäck, auf das Interesse der übrigen Welt rechnen konnte.

Wertbewusster Durchsetzungswille

Allerdings gab es immer unterschiedliche Qualitäten dieses Leistungsdialogs, die sich in der heutigen mengenmäßigen Ausbreitung des Handels verstärkt haben. Die ohne viel Herz produzierten billigen Dinge unterscheiden sich heute von den teuer bezahlten und stolz gezeigten, flüchtige Einzelkäufe von weltweit aufgebauten stabilen Markensystemen. Bei den höherwertigen Produkten wird der Hintergrund sichtbar, ihr Absender wird Thema, die Markenkraft der Leistungen kommt ins Spiel und entfaltet Neigungs-, Bindungs- und Zahlungsbereitschaft dauerhafter Kundschaft. Ökonomische Kraftsysteme bilden sich, die sich durch die Jahrhunderte vererben. Dabei sind sich die Regularien für den erfolgreichen Verkauf von Luxuswaren gleich geblieben.

Eine Luxusmarke bestimmt immer das Spiel

Unter einer Bedingung, die ebenfalls schon immer galt: Die Wertschöpfungskette der Luxuswaren muss streng kontrolliert werden. Sei es durch ein selbstfinanziertes Begleittheater, sei es durch internationale Abkommen: Hersteller, Händler und Kundschaft waren schon immer deutlich vertikal miteinander verbunden. Hochgradiger Gestaltwille der Kaufleute war Grundlage des Geschäftes.

So kann man bereits in der Historie erkennen: Erfolgreiche Luxusmarken sind besonders diszipliniert geführte Markensysteme. Die Fugger schufen auf diese



»Die Welt spricht Visa.«



Luxustempel für Güter aus aller Welt: Das KaDeWe in Berlin

Weise ihr Wirtschaftsimperium. Luxusmarken gelten heute als Sonderfälle, sind aber Paradebeispiele mit Vorbildcharakter für jede andere Leistung, die sich dauerhaft durchsetzen will. Sie unterscheiden sich von weniger erfolgreichen Marken häufig in einer wesentlichen Sache – in ihrer konsequenten Gestaltdisziplin. Die Anziehungskraft solcher Marken entsteht, neben der vorausgesetzten höchsten Produktqualität, durch Kontrolle aller außen-relevanten Durchsetzungsbereiche der eigenen Leistungsgestalt.

Um zu erkennen, welches Ursachenmanagement im Einzelnen gemeint ist, sei das Energiesystem einer solchen Luxusmarke erläutert:

Die Managementfelder ermöglichen es den Herstellern und Händlern seit eh und je, die Spezifik ihres Luxusgeschäfts zu realisieren.

Der Bereich der Produkte

Der Wille zum Luxus beginnt mit einer besonderen Leistungsidee, die sich bereits am Anfang der Wertschöpfungskette materialisiert – bei den Rohstoffen. Gold ist bekanntlich nicht gleich Gold, auch wenn alles glänzt. Der Zugriff auf Spitzenrohstoffe konstituiert die Leistungsklasse, die bei der Fertigung einzigartige Herstellungsprozesse sichern muss. Ihre Exklusivität erhöht sie nicht nur durch handwerkliche Spitzenkunst, sondern gewährleistet sie auch rechtlich durch Patentierungen. Auf diese Weise ermöglicht sie dauerhafte Produktoriginalität. Bereits an dieser frühen Stelle der Veredelung zeigt sich, dass Luxusmarken Vorbilder sind, nicht Sonderfälle. Denn dieser Wille zur Spezifik sollte jeden Leistungsführer beleben.

Die Namen und Zeichen

Markenkraft besteht im Guten Namen und Luxusprodukte trugen und tragen meist einen persönlichen oder örtlichen Namen, der sogleich Verantwortung signalisiert. Die vielen Käufer wissen, mit wem sie es zu tun haben, wem sie ihr Geld übergeben – zur sinnvollen

Nutzung. Kaum findet man bei Luxusmarken Abkürzungen, weil diese immer sogleich Beliebigkeit signalisieren. Als Zeichen werden selbsterklärende Symbole verwendet, keine Chiffren, die in geometrischen Spielereien das Hergestellte verschlüsseln und erst erklärt werden müssen. Die Formgebung ist sinnlich opulent, denn der Gesamteindruck soll wirksame Resonanzfelder aufbauen.

Die Absatzbereiche der Distribution

Distribution bei Luxusmarken war und ist höchst selektiv. Die Kanäle sind vertikal durchgeschaltet. Jede Marke herrscht über ihr eigenes Markenterritorium, auf dem sie diktatorisch jede Bewegung vorgibt. Ihre Autokratie wird durch striktes Grenzmanagement verstärkt, denn eine Luxusmarke duldet es nicht, mit einer anderen verwechselt zu werden. Auch einem Dritten, also einem Händler gegenüber wird sie alles unternehmen, um sich nicht beugen zu lassen. Zum Territorium gehört auch ihre Logistik. Die Transportmittel und -wege unterliegen den eigenen Normen, nachweislich wird jeder Abschnitt kontrolliert.

Kommunikative Unterstützungsleistungen

Die örtlich gebundenen Manifestationen des Markenwillens werden in die Welt getragen durch den Guten Ruf. Was früher durch die Erzählungen der Krieger und der Reisenden geschah, erklärte sich der staunenden Welt zunehmend durch Bilder und Texte. Sie erschlossen der Marke ein enormes Potenzial, denn immer mehr Menschen erhielten immer rascher durch eben solche Kommunikation Kenntnis von den Leistungen in der Ferne. Dieser Prozess hat sich ständig intensiviert.

Grenzen ziehen an

Die strenge Führung erzeugt den erwünschten Effekt: Grenzen trennen nicht nur, sie ziehen an. Darin liegt die ökonomische Funktion der Luxusklassen. Die Anziehungskraft der selbst auferlegten Grenzen muss al-

➤ Erfolgreiche Luxusmarken sind besonders diszipliniert geführte Markensysteme

Prof. Dr. Alexander Deichsel, Institut für Markentechnik Genf

lerdings tagesgeschäftlich realisiert werden. Die Tatsache, dass gewisse Luxusmarken nur an ausgesuchten Orten erhältlich sind und nur ein eingeschränkter Kreis von Menschen sich diese leisten können, steigert deren Attraktivität. Die Vorstellung zum erlauchten Kreis der Besitzer einer römischen Öllampe zu gehören, unterscheidet sich in Nichts von der Anziehungskraft, die heute von einer der exquisiten Louis Vuitton Tasche auf Noch-Nichtbesitzer ausgeht.

Von Luxusmarken lernen heißt siegen lernen

Die Geschichte lehrt es: Bei allen Unterschieden in den Geschäftsinhalten ist der Luxusmarkenaufbau auf exemplarische Weise:

Herkunftsstolz

Der globalisierte Markt war immer ein Wettbewerb der Herkunft. Luxusprodukte zeigten, woher sie kamen. Eben deshalb betonten sie ihren Ursprungsort;

Qualitätsmaximiert

Höchste Qualitätsstandards waren und sind tagesgeschäftliche Voraussetzung für die Sicherung der erreichten Preisstellung. Handwerker, Ingenieure, Händler und Verkäuferinnen performten den Gestaltwillen der Marke makellos;

Positionsstabil

Kundentreue begann immer im Unternehmen: Luxusmarken blieben sich selber treu. Sie haben auch heute ihren Innovationstrhythmus gefunden und das Management kennt die Lebensdynamik ihres Systems. Keine trendige Um- und Neupositionierungshektik ficht sie an;

Grenzscharf

Sie operierten bereits mittels unerbittlichen Grenzmanagements. Die kostbaren Bemalungen griechischer Amphoren zeigen sich moderner Forschung als

firmentypische Hersteller-Schutzzeichen. Die Führungsetagen nutzten die Abgrenzung als Mittel zum Wachstum, denn sie wussten und wissen: Grenze zieht an. Je schärfer die Grenze, desto unerbittlicher die Saugkraft des Luxusgutes;

Zukunftssensibel

Aus ihrer Leistungsgeschichte heraus spürten Luxusmarken stets neue Möglichkeiten auf. Auf diese Weise evolvierten sie innerhalb ihrer aufgebauten Leistungsklasse, die Kulturgeschichte belegt es. Aktuelle Leistungen verknüpften sie mit dem aufgebauten Leistungsvertrauen zum einmaligen Wettbewerbsvorteil.

Und so gilt einst wie heute: Wenn wir beim eleganten Souper in einem französischen Restaurant einen italienischen Parmaschinken mit Mélon als Entrée bestellen, danach ein Elchfilet aus Schweden verspeisen, dazu einen Bordeaux trinken und die Gerichte auf zaristischem Lomonossov-Porzellan serviert bekommen, dabei im *Herald Tribune* blättern und im Hintergrund Musik der Wiener Klassik hören, danach mit einem Mercedes nach Hause fahren, zwischendurch bei einer britischen Tankstelle tanken und schließlich im von ligne roset eingerichteten Wohnzimmer vor unserem japanischen Fernseher Nachrichten einer amerikanischen Station sehen, dazu vielleicht eine kubanische Zigarre rauchen und einen kolumbianischen Cafe schlürfen und das Ganze sich in Hintertupfingen oder Genf abspielt... dann haben wir die ganze Welt an einem Ort versammelt und dies allein durch die vielen Leistungen aus aller Herren Länder.

Die uns umgebenden Dinge sind Horizonte möglichen Handelns – weshalb der Luxus die Menschen weiterhin beleben wird. Von den Markensystemen dürfen sie allerdings nicht im Stich gelassen werden.

Prof. Dr. Alexander Deichsel,
Institut für Markentechnik Genf/Universität Hamburg