



„Das sind doch die mit den Tierchen“, denken sich viele beim Namen Swarovski. Das soll sich jetzt ändern: Das Unternehmen positioniert sich im Luxussegment. Johannes Lau über eine Revolution auf Raten

Die Menschen sind schlecht. Und missgünstig obendrein. Da kann sich jemand noch so anstrengen und erfolgreich sein, die harte Arbeit wird nicht anerkannt. Und so bleibt einem nur die Hoffnung, irgendwann mit einer Tat aufzuwarten, die allen Neidern und Spöttern die Wahrheit vor Augen führt.

In ungefähr dieser Situation befindet sich auch der Kristallhersteller Swarovski: Der Tiroler Konzern schreibt seit Jahren nur Erfolgsbilanzen und verdient sich mit dem kunstvoll geschliffenen Glas eine glänzende Nase: 2,3 Milliarden Euro Jahresumsatz, laut Forbes Magazine ein Markenwert von 4,6 Milliarden Euro, circa 20.000 Beschäftigte und zahlreiche Kooperationen rund um den Erdball.

Doch während in den USA Hollywoodstarlets Accessoires der Edelschmuckreihe „Daniel Swarovski“ tragen, und in Asien das Label mit dem Schwan das gleiche Ansehen unter den Konsumenten genießt wie Luxusklassiker vom Schlage Louis Vuitton oder Chanel, hat man in Europa und vor allem im Firmenstandort Österreich ein Imageproblem: Denn wenn der Name des Wattenser Traditionshauses fällt, kommen dem gemeinen Verbraucher eher niedliche Dekortierchen in den Sinn, oder gar ein-

zelne schillernde Persönlichkeiten des Familienunternehmens. Für das zahlungskräftige Lifestylepublikum schien Swarovski bislang nicht die erste Anlaufstelle zu sein. Das soll sich jetzt endgültig ändern.

Vor einigen Wochen verkündete Markus Langes-Swarovski, der junge Geschäftsführer und Vorstand: „Wir wollen die Eliten nicht ausschließen.“ Man befand sich auf Malta: Swarovski hatte 70 Journalisten aus ganz Europa zum Brand Building Event eingeladen. Dieses englische Wirtschaftsvokabel sagt es bereits: Es ging nicht bloß um die Präsentation der neuen Winterkollektion, vielmehr sollte ein Bild gerade gerückt werden: Swarovski als qualitativ hochwertige Luxusmarke, die mit billigem Glitzerzauber nichts zu tun hat. Und eben dieses Einbeziehen der Eliten steht für den „mehrstöckigen Luxus“, den Langes-Swarovski schon seit einiger Zeit propagiert: ein Luxus, der demokratisch ist und deshalb niemanden ausschließt – auch nicht die luxuriösen Oberschichten.

Swarovski geht in die Offensive, um ein Missverständnis zu klären: Die neue Werbekampagne mit Supermodel Gemma Ward ist künstlerisch wesentlich hochwertiger geworden, die neue Daniel-Swa-

rovski-Schmuckkollektion „Soul of time“ ist noch eleganter als in vergangenen Jahren, und die Schmucksteine sind aufwändig asymmetrisch geschliffen. „Marken müssen sich kontinuierlich neu erfinden“, sagt denn auch Kreativdirektorin Nathalie Colin-Roblique. Doch ist so eine Neupositionierung eine kluge Idee, wenn sie aufgrund von sehr positiven Zahlen eigentlich nicht unbedingt notwendig wäre?

Alexander Deichsel – einst Professor an der Universität Hamburg – gilt als Begründer des Faches Markensoziologie und ist jetzt Direktor am Institut für Markentechnik in Genf. „Der Reiz für ein Unternehmen, eine Luxusmarke aufzubauen, besteht darin, einen hervorragend geführten Wirtschaftskörper zu schaffen, der es durch seine einmalige Spezifik ermöglicht, weltweit gute Geschäfte zu machen.“ Ein neuer Markt kann selbstverständlich auch neue Gewinne bringen. „Allerdings bedarf es dazu eines Managements, das die Führungsvorgaben einer Luxusmarke perfekt durchzusetzen vermag“, ergänzt Deichsel.

So ließen sich glaubwürdig höhere Preise rechtfertigen. Das war ohnehin schon immer eine Stärke des Konzerns: Preislich liegen die Produkte aus Wattens bis zu 40 Prozent



„Die Tradition bewahren oder eine Revolution starten?“, fragt sich Geschäftsführer und Vorstand Markus Langes-Swarovski.



„Marken müssen sich kontinuierlich neu erfinden“, ist Swarovski-Kreativdirektorin Nathalie Colin-Roblique überzeugt.



„Es bedarf eines Managements, das die Führungsvorgaben einer Luxusmarke durchsetzt“, sagt Markensoziologe Alexander Deichsel.



„Man muss gut darüber Bescheid wissen, was die Marke bisher so erfolgreich gemacht hat“, meint Markentechniker Arnd Zschiesche.



Die asymmetrischen Schliffformen der Glaskristalle (siehe Stein links) sollen Swarovski ein moderneres Image verleihen. Zugpferd ist die Daniel-Swarovski-Linie „Soul of time“. Oben einige Beispiele.

Fotos: Swarovski (6), Alexander Deichsel, Arnd Zschiesche

über denen der Konkurrenz, trotzdem wechseln die Kunden nicht zu billigeren Anbietern.

Keine Frage: Swarovski steht gut da. Wozu also der Promotionaufwand, die großen Marketingausgaben, wenn die Marke es überhaupt nicht nötig hat? Deichsel: „Es gibt kaum einen wirtschaftlich vertretbaren Grund, eine solche Position zu verlassen. Es sei denn, man versteht darunter die Weiter- und Höherentwicklung der Position. Selbstverständlich darf man sich nicht auf Erfolge ausruhen.“

Ausruhen will man sich bei Swarovski anscheinend wirklich nicht. Nathalie Colin-Roblique: „Dieses Umfeld bringt die Möglichkeit, uns nicht nur wirtschaftlich, sondern auch im Design neuen Herausforderungen zu stellen.“

Jedoch gilt es bei einer solchen Neupositionierung, aufzupassen. Arnd Zschiesche, Geschäftsführer des Büros für Markentechnik in Hamburg: „Man muss sich seine Marke vorher ganz genau ansehen und sehr gut darüber Bescheid wissen, was die Marke bisher so erfolgreich gemacht hat.“ Vor allem dürfe sie nicht mit Bedeutungen gefüllt werden, die das neue Produkt nicht einlösen kann. Mercedes-Benz kann nicht mit teuren Marketingkampagnen das Image vom deutsch-zuverlässigen Konzern aufrechterhalten, wenn man dort Autos produziert, die umfallen. Und genauso wenig kann man Glaskristallschmuck einfach als Luxusgegenstand anpreisen.

Andreas Pogoda, Gesellschafter bei Brandmeyer Markenberatung: „Man darf die Konsumenten nicht verwirren und vorgeben, jetzt etwas völlig anderes zu sein. Der Fehler ist häufig, dass Werbeagenturen die Organisation der Markenführung übernehmen und sich dabei mit neuen Ideen überschlagen. Die professionelle Beratung wird meist erst in Anspruch genommen, wenn es schon zu spät ist.“

Viel wichtiger als ungläubwürdige Kampagnen ist daher ein behutsames aber bestimmtes Vorgehen, um sich langfristig in einem neuen Marktumfeld zu etablieren. Einig sind sich die Markentechniker, dass die Gründung des Flagship-Stores in Paris im exklusiven Umfeld der Rue Royal ein richtiger Schritt mit Signalwirkung war. Dieses selbstbewusste Auftreten zeige, wo das Unternehmen in Zukunft mitspielen will. Nathalie Colin-Roblique: „Wir wollen in den

nächsten Jahren ein Design für den Luxusbereich entwickeln, das die individuelle Signatur unserer Marke stärkt, und damit unsere eigene Vision von Lifestyle anbieten.“ Pogoda aber warnt: „Der größte Fehler, den man bei Swarovski jetzt machen könnte, wäre, das erfolgreiche Kerngeschäft im Dekor- und Zulieferbereich für einen Imagewechsel zu vernachlässigen.“

Doch das ist nicht zu beobachten: In Tirol blieb eine Kulturrevolution bislang aus. Vielmehr betont man die lange Geschichte des Hauses und optimiert sogar

das Geschäft mit den weniger coolen Kristalltieren durch neue Linien (z. B. die Lovlots) und Gestaltungskonzepte. Bislang scheint man den richtigen Weg zu gehen: Swarovski vernachlässigt nicht das Kerngeschäft, schafft es aber durch das Nachbessern in einigen vermeintlich problematischen Bereichen, ein neues Image zu transportieren.

So gibt sich Markus Langes-Swarovski weiterhin bekennend kristallin: „Sie können in Kristall die Tradition bewahren oder eine Revolution starten.“ In Wattens versucht man derzeit beides. ■