

# AUSDEHNUNG OHNE VERWÄSSERUNG

**Montblanc:** Die Nachfrage nach Luxusmarken boomt. Die Hersteller befinden sich dadurch in einem Spagat zwischen Wachstum und Befriedigung der Wünsche einerseits und Verteidigung des exklusiven Images andererseits. Montblanc gelingt es, die Marke in andere Produktkategorien zu transferieren, ohne sie dadurch zu verwässern. Die Marke schafft es, den Markenkern zwischen edlen Füllfederhaltern und wertvollen Diamanten zu erhalten.

Text: **Stephan Feige und Simone Hofstetter\*** Bilder: **Montblanc**

Den Luxuskonzernen geht es so gut wie nie. Getreu dem Motto "we have a simple taste, only the best" entsteht eine immer grössere Fangemeinde für exklusive Produkte. Die Luxusgüterhersteller wollen auf diesen Nachfrageboom so weit wie möglich reagieren und versuchen daher, die Marke auf immer mehr Produktkate-

gorien auszudehnen. Von Giorgio Armani beispielsweise gibt es mittlerweile nicht nur Designermode, sondern auch diverse Accessoires, Uhren, Schmuck, Kosmetik, Inneneinrichtungsgegenstände, und bald kommen noch imposante Armani-Hotels dazu. Die Kreativität der Verantwortlichen scheint keine Grenzen zu kennen. Bei Burberry findet der Kunde nicht nur Kleider, Brillen, Taschen und Uhren für sich und die Kinder, er kann sogar seinen Hund mit edlen Accessoires des Labels austatten. Und die Marke Davidoff versucht, sich in rauchfreien Bereichen stärker zu etablieren. Neben den erfolgreichen Davidoff-Parfums gibt es unter anderem Davidoff-Cognac und – wer hätte es gedacht – Davidoff-Kaffee.

Will man eine Marke in andere Produktkategorien transferieren, so sollte dies wohlüberlegt geschehen, denn auf dem Weg zur erfolgreichen Markendehnung sind einige Hürden

zu überwinden. Die Markenprofis Ries & Ries haben treffend festgestellt: "The easiest way to destroy a brand is to put its name on everything", und warnen damit vor der Verwässerung des Markenkerns. Auch die Gefahr

**“Die schwierige Aufgabe ist es, die Chance des Wachstums ohne Wertverlust zu nutzen.”**

von Imageschäden, indem eine neue Produktkategorie nicht dem gewohnten Markenanspruch gerecht wird, darf nicht unterschätzt werden. Man erinnere sich nur an den Elchtest, den die Mercedes-A-Klasse erst im zweiten Anlauf bestanden hat.

Diese Gefahren zu verhindern weiss zum Beispiel das international erfolgreiche Schweizer Modehaus Akris. Hier konzentriert man sich auf das, was man seit Jahrzehnten erfolgreich macht, und verzichtet bislang zum Beispiel auf Accessoires oder Parfums. Damit bleibt die Marke klar positioniert, aber man verzichtet auch bewusst auf Chancen wie die grössere Sichtbarkeit der Marke oder die Aussicht, neue Wachstumspotenziale zu erschliessen.

Die schwierige Aufgabe bei der Ausdehnung von Marken ist es nun, die grosse Chance des Wachstums ohne Wertverlust für die Marke zu nutzen. Denn es gibt insbesondere bei Luxusgütern unzählige Fälle, in denen die Exklusivität der Marke dem Wachstumsziel geopfert wurde. Dieser Prozess geschieht oft schleichend, da das Erreichen von Wachstumszielen

einfacher zu messen ist als der Exklusivitätsstatus der Marke.

## DIE MARKE MONTBLANC

Eine Marke im Luxussegment hingegen schafft den Spagat zwischen edlen Füllfederhaltern und wertvollen Diamanten bislang mit Leichtigkeit – Montblanc. Montblanc wächst nicht nur im Kerngeschäft mit Füllfederhaltern, sondern konnte sich auch in verschiedenen neuen Geschäftsfeldern etablieren.

1906 gründeten der Schreibwarenhändler Claus-Johannes Voss, der Ingenieur August Eberstein und der Verkäufer Alfred Nehemias in Hamburg eine Manufaktur für exklusive Füllfederhalter. Bereits drei Jahre später lancierten sie ihre erste Serie "Rouge et Noir". Das Kennzeichen der Serie war der rote Kapfenkopf, inspiriert durch den gleichnamigen Roman von Stendhal. Das Produkt erhielt von der deutschen Kundschaft nach kurzer Zeit den Spitznamen "Rotkäppchen". Ein Jahr später wechselte man die Farbe von Rot auf Weiss. Der verbesserte Füllfederhalter "Montblanc" war geboren und mit ihm auch das heutige Wahrzeichen – der weisse Montblanc-"Stern", der eigentlich die sechs Gletscherzungen des Montblanc-Gipfels symbolisiert. Der weltweite Durchbruch gelang im Jahr 1924 mit dem "Meisterstück". Auf jeder Feder eines Meisterstücks entdeckt man die Zahl "4810", sie steht für die Höhe des Montblanc.

Was damals mit einem sehr fokussierten Ge-

\* Stephan Feige ist geschäftsführender Partner der htp St. Gallen Managementberatung, dem Spin-off des Marketinglehrstuhls der Universität St. Gallen. Simone Hofstetter ist Projektleiterin bei der htp.



**MONTBLANC**

ERFOLG IST VON WAHREM WERT,  
WENN ER AUCH ANDEREN HILFT.

*KATHERINE JENKINS,  
der junge Opernstar, setzt ihren Erfolg als  
Botschafterin der Marke für das Projekt  
«Philharmonie der Nationen» ein.  
Dieses ist eines der zahlreichen Engagements  
von Montblanc zur Pflege und Förderung  
von Kunst und Kultur.*

*Katherine Jenkins trägt die  
Montblanc Schmuckkollektion  
in 925er Sterlingsilber.*

[www.montblanc.com](http://www.montblanc.com)

ZÜRICH : PARADEPLATZ, BAHNHOFSTRASSE 25 - TEL : +41 44 211 48 10  
GENÈVE : RUE CÉARD 3 - TEL : +41 22 312 27 70 LUGANO : VIA PRETORIO 7 - TEL : +41 91 922 84 89



**MONTBLANC**

ERFOLG IST VON WAHREM WERT,  
WENN ER AUCH ANDEREN HILFT.

*NICOLAS CAGE UND MONTBLANC  
setzen ihren Erfolg für die gemeinsame soziale  
Verantwortung ein. Unterstützen auch Sie  
mit dem Erwerb des Montblanc TimeWalker  
Chronographen diese Initiative  
für die Hilfsorganisation "Heal the Bay".*

*MONTBLANC TIMEWALKER CHRONOGRAPH AUTOMATIC  
Chronograph Automatic, zymm Edelstahlgehäuse,  
kombiertes, entspiegeltes Saphirglas,  
SWISS MADE BY MONTBLANC*

[www.montblanc.com](http://www.montblanc.com)

ZÜRICH : PARADEPLATZ - TEL : +41 44 211 48 10  
GENÈVE : RUE CÉARD 3 - TEL : +41 22 312 27 70 LUGANO : VIA PRETORIO 7 - TEL : +41 91 922 84 89



**MONTBLANC**

Ein einzigartiger Diamant.  
Eine grosse Persönlichkeit.

*Der Montblanc Diamond,  
sternförmig geschliffen, ist das Herzstück der neuen Montblanc  
Diamond Jewellery Collection und der «La Dame Blanche» Kreationen  
aus weissen Diamanten und schwarzer Jade. Einzigartig wie die Stimme  
von Katherine Jenkins, der jungen Opernsängerin und Botschafterin  
der Montblanc Kulturprojekte.*

[www.montblanc.com](http://www.montblanc.com)



**MONTBLANC**

ERFOLG IST VON WAHREM WERT,  
WENN ER AUCH ANDEREN HILFT.

*KATHERINE JENKINS,  
der junge Opernstar, setzt ihren Erfolg als  
Botschafterin der Marke für das Projekt  
«Philharmonie der Nationen» ein.  
Dieses ist eines der zahlreichen Engagements  
von Montblanc zur Pflege und Förderung  
von Kunst und Kultur.*

*MONTBLANC SPORT LADY,  
11 Diamanten auf einem weissen Perlmutter-Zifferblatt  
SWISS MADE BY MONTBLANC*

[www.montblanc.com](http://www.montblanc.com)

ZÜRICH : PARADEPLATZ, BAHNHOFSTRASSE 25 - TEL : +41 44 211 48 10  
GENÈVE : RUE CÉARD 3 - TEL : +41 22 312 27 70 LUGANO : VIA PRETORIO 7 - TEL : +41 91 922 84 89

schäftsmodell begann, ist heute ein bemerkenswertes Imperium mit vielen Geschäftsfeldern. So ziert der Montblanc-“Stern” neben den Schreibwaren auch exklusive Lederwaren, modische Brillen, edlen Silberschmuck und hochwertige Schweizer Uhren. Ebenfalls angeboten werden unter der Marke Montblanc Düfte für Sie und Ihn. Seit Februar 2007 kann man den Montblanc-“Stern” auch als Diamanten, eingebettet in wertvolle Schmuckstücke aus 18 Karat Weiss- und Gelbgold, bewundern und kaufen (das teuerste Ensemble, Kette und Ohrringe aus der Kollektion “Etoile”, kostet rund 4 Millionen US-Dollar). Der Diamantenschliff mit 43 Facetten in Form des Markenzeichens wurde zur Feier des 100-jährigen Bestehens im letzten Jahr entwickelt und zudem in sämtliche Jubiläumsprodukte integriert.

## VIER THEMENSCHWERPUNKTE

Kern der Marke Montblanc ist nach wie vor das Meisterstück. Hier gelang es, die Verkaufspreise sowohl bei dem “Standardprodukt” stetig zu steigern, als auch durch die Entwicklung neuer Serien und von Limited Editions das Sortiment nach oben auszubauen. Darüber hinaus konnte der Stil einzelner Serien von Schreibgeräten direkt in andere Bereiche wie Accessoires oder Lederprodukte transferiert werden. Höhepunkt für Montblanc-Fans sind jedoch nach wie vor die regelmässig, in limitierten Auflagen lancierten Sondereditionen bei den

Füllfederhaltern. Damit schafft es Montblanc, das Geschäftsfeld und die Marke aktuell und interessant zu halten. Mittlerweile gibt es vier Schwerpunkte:

- “Patron of Art”: Diese Reihe gilt Persönlichkeiten der letzten Jahrhunderte, die sich besonders in Kunst und Kultur einen Namen gemacht haben. So wurde bereits neben Lorenzo de Medici oder Papst Julius II. auch Sir Henry Tate gewürdigt.
  - “Writers Edition”: Seit 1992 widmet Montblanc jedes Jahr eine Sonderedition einem herausragenden Schriftsteller. Diese Ehre wurde bereits Hemingway, Oscar Wilde, oder Franz Kafka zuteil.
  - “Special Theme Editions”: Im Laufe der Jahrhunderte gab es immer wieder Persönlichkeiten, Events oder Zeitperioden, die erinnerungswürdig sind. Diese will Montblanc mit den “Special Theme Editions” würdigen. Hier ist insbesondere die neuste Edition “Greta Garbo” zu erwähnen. Ausgestattet mit Perle und Diamanten ist es das erste Werk von Montblanc, das klar auf die Zielgruppe der Frauen abzielt. Zudem ist die Auflage, gemäss dem Geburtsjahr von Greta Garbo, auf 1905 Stück limitiert.
  - “Donation Pens”: Mit dieser Sonderedition werden Persönlichkeiten aus der Musik gewürdigt, wie zum Beispiel Herbert von Karajan oder Leonard Bernstein.
- Zum 100-jährigen Jubiläum feierte zudem die eingangs erwähnte erste Serie von 1909 “Rou-

ge et Noir” ein Revival, von der eine limitierte Auflage von 100 Stück produziert wurde.

Die Schreibwaren sind es denn auch, die für den Konzern nach wie vor den Schwerpunkt bilden. Die Diversifikation der Produkte fand erst in den letzten Jahren statt. Bis 1990 wurde der Umsatz beinahe ausschliesslich mit Schreibgeräten gemacht. Umso erstaunlicher ist es, dass heute bereits rund 40 Prozent des Umsatzes auf andere Produktkategorien entfallen. Die Markentransferbemühungen haben sich für Montblanc ausgezahlt. Nach zweistelligem Wachstum in den letzten Jahren ist Montblanc heute hinter Cartier die ertragsstärkste Marke im Richemont-Konzern.

## DAS ERFOLGSGEHEIMNIS VON MONTBLANC

Doch was ist das Erfolgsgeheimnis von Montblanc? Es sind primär drei Elemente, die den bisherigen Erfolg erklären:

- Montblanc hat es in den letzten Jahren geschafft, sich vom Inbegriff für Schreibkultur, das heisst von einer eher produktorientierten Positionierung, zu einer Marke zu entwickeln, die ein Lebensgefühl von langfristigen Werten wie Qualität und Authentizität vermittelt, und hat damit das Tor zu neuen Märkten geöffnet (vgl. separaten Kasten “Wachstum im Luxusmarkt”).
- Zudem spielt man über Produktkategorien hinweg mit einheitlichen Elementen. Die Zahl “4810” ist nicht nur auf jeder Feder eines “Meisterstücks” zu lesen, die limitierten Editionen werden auch “4810” Mal produziert. Das Meisterstück “Solitaire Royal” ist mit “4810” Diamanten bestückt.

## PROBLEMATIK: WACHSTUM IM LUXUSMARKT

Unterstellt, dass das Wachstum im bearbeiteten Segment ausgeschöpft ist, kann Wachstum nur durch Eintritt in andere Segmente erreicht werden. Ob das gelingt, ist abhängig vom Transferpotenzial der Marke. Es sind insbesondere zwei Faktoren, die das Transferpotenzial einer Marke positiv oder negativ beeinflussen. Zum einen ist es die Stärke der Marke. Je stärker eine Marke ist, desto aktueller (Bekanntheitsgrad) und je profilierter (Image), desto erfolgreicher lassen sich Markentransfers durchführen. Zudem ist es die Art der Positionierung, die das Markenwachstum unterstützt oder behindert. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen vier Positionierungsebenen (vgl. “persönlich” April 2004):

**1. Produktorientierte Positionierung:** Hier ist die Positionierung stark an das Produkt selbst

geknüpft. Als Beispiel wäre die Marke Pampers zu nennen, welche klar für Babywindeln steht. Bei einer produktorientierten Positionierung ist es am schwersten, in eine neue Produktkategorie vorzustossen.

**2. Anwendungsorientierte Positionierung:** Bessere, aber dennoch eher limitierte Transfermöglichkeiten haben Marken, die sich über ein Anwendungsfeld positionieren. Mammut steht für professionelle Ausrüstung rund um den Bergsport. Im Umfeld des Sports hat die Marke Mammut nun das Potenzial, sich zu entfalten. Eine weitere Dehnung ist jedoch problematisch.

**3. Nutzenorientierte Positionierung:** Die nutzenorientierte Positionierung bietet noch mehr Möglichkeiten zum Markentransfer. So steht die Marke easyJet für einfaches, günstiges Fliegen. Der zentrale Nutzen “easy” wurde aber mittler-

weile unter anderem auf das Angebot von Schiffsreisen, Hotels und Autovermietung erfolgreich transferiert.

**4. Lifestyle-orientierte Positionierung:** Marken, die für ein bestimmtes Lebensgefühl stehen, haben schlussendlich die besten Transferpotenziale. Mit einer Marke wie Virgin, die den Kampf gegen das Establishment verkörpert, schaffte es der Vater der Marke, Richard Branson, ein Imperium mit einer Vielzahl von Geschäftsfeldern aufzubauen. Diese reichen von Musik über Reisedienstleistungen bis hin zu Telekommunikation.

Kehrseite der Medaille: Dieser Positionierungsansatz ist es auch, der der Markenführung am meisten abverlangt, sowohl bezüglich Konstanz als auch auf der Kostenseite. Lebensgefühle zu vermitteln ist leider meist sehr teuer und langwierig.

**CHRONIK VON MONTBLANC**

<b>1906</b> Voss, Nehemias und Eberstein schliessen Abkommen zur Herstellung von Füllfederhaltern.	<b>1908</b> Einführung des Füllfederhalters "Rouge et Noir".	<b>1909</b> Füllfederhalter "Montblanc" wird eingeführt. Montblanc wird als Markenzeichen eingetragen.	<b>1924</b> Montblanc kreiert die "Meisterstück"-Familie.	<b>1977</b> Alfred Dunhill Ltd. in London wird Mehrheitsaktionär bei Montblanc.	<b>1983</b> Einführung der "Meisterstück"-Solitaire-Kollektion.	<b>1992</b> Akquisition der Karl Seeger Lederwarenfabrik GmbH; jetzt Montblanc Leather GmbH.	<b>1994</b> Der "Solitaire Royal" wird ins Guinness Buch der Rekorde als teuerster Füllfederhalter aufgenommen.	<b>1997</b> Gründung der Montblanc Montre S.A. in Le Locle. Einführung der "Meisterstück"-Uhr und der ersten Brillen-Kollektion.	<b>1999</b> Eröffnung der weltweit ersten Montblanc Flagship Boutique in New York.	<b>2003</b> Einführung von "StarWalker", einer neuen Generation von Schreibgeräten.	<b>2005</b> Einführung des ersten Teils der Montblanc-Jewellery-Kollektion für Damen.
---	---	---	--	--	--	---	--	---	---	--	--

Eine Diamanten-Schmuckkollektion nennt sich "Montblanc 4810" und ein Lederwaren-Sortiment "4810 Westside". Des Weiteren ist die Diamanten-Schmuckkollektion "Magie en Blanc et Noir" eine Reverenz an die traditionelle Farbkombination der Marke Montblanc, und der Montblanc-"Stern" ist in das Design jedes Schmuckstückes eingeflossen. Auch werden Produktbezeichnungen mehrfach verwendet. So sind zum Beispiel unter dem Namen "Starwalker" eine Schreibkollektion und ein Männerduft

erschienen, und die "Bohème"-Kollektion benennt sowohl ein Schreibwaren- wie auch ein Silberschmuck-Sortiment.

– Weiterhin werden die Distributionskanäle sorgfältig ausgewählt. Die verschiedenen Produktkategorien werden neben den eigenen Shops nur bei den entsprechenden Fachhändlern angeboten. Das heisst, Uhren erhält man nur bei Uhrenfachhändlern, Schreibwaren nur bei ausgewählten Papeterien, etc. Dies impliziert auch eine klare Absage an das Geschäft über elektronische

Medien. Das Käuferlebnis "Montblanc" – so die Überzeugung der Verkaufsverantwortlichen – lässt sich nicht über elektronische Medien vermitteln.

Mit dieser konsequenten Markenführung hat es Montblanc geschafft, eine Luxusmarkenpositionierung mit einer breiten Produktpalette erfolgreich zu kombinieren und den "Stern" von Montblanc noch heller erstrahlen zu lassen. ■