

# LUXUS



# Auf Schlingenkurs?

Luxus boomt, die Sektkorken knallen. Doch das kann sich schnell ändern. Luxusanbieter müssen sich neu orientieren, sonst bekommen sie ein Luxusproblem.

**N**ick Hayek ist ein umsichtiger Mann. Der Herrscher über das Schweizer Milliarden-Imperium Swatch, mit 8,1 Milliarden Franken Jahresumsatz größter Uhrenhersteller der Welt, kennt sich aus in den Luxusmärkten. In seinem Portfolio rangieren nicht nur die preiswerten Trenduhren von Swatch, sondern auch die Pretiosen von Breguet, für die man schon mal schlappe 50 000 Euro und mehr hinblättern muss, und an denen feinfühligere Uhrmacher monatelang werkeln.

Nick Hayek weiß, wie die Luxusmärkte ticken. Die Schweizer Uhrenindustrie, sicherlich State of the Art in dieser Welt, kam vor 30 Jahren in die Krise, erinnert sich der Sohn des schweizerisch-libanesischen Swatch-Gründers Nicolas Hayek und resümiert: „Sie haben alle immer teurere Produkte hergestellt, immer weiter die Preise nach oben getrieben, ganz ohne Rechtfertigung. Aber sie haben keine Innovationen erbracht, sondern sich immer nur über den Preis positioniert. Und was ist passiert? Sie haben zunächst die Basis verloren, dann die Stückzahlen und schließlich den ganzen Markt!“

Ist das ein Orakel? Ein Cassandra-Ruf? Oder der Rat eines Mahners? Tatsache ist, dass Marken- und Vertriebsmanager von Luxusprodukten vor neuen Herausforderungen stehen. Denn Erfolgsfaktoren wie Design, Image, Qualität und

auch Heritage sind nicht mehr der alleinige Schlüssel zum Erfolg, probate Distributionsansätze bald hinfällig.

Tatsache ist aber auch, dass kein Börsenkollaps, kein Eurogeddon, keine weltwirtschaftlichen Turbulenzen die Nachfrage nach Luxusgütern bislang maßgeblich beeinflusst haben. Auch im letzten Jahr sind die Umsätze mit Luxusprodukten weltweit um 7 Prozent gestiegen und haben die Schallmauer von 200 Milliarden Euro geknackt, so die internationale Managementberatung Bain & Company. Das Stimmungsbarometer prognostiziert bis Mitte der Dekade für Luxusmarken jährliche Umsatzsteigerungen auf ähnlichem Niveau. Geht es also ungebremst weiter mit Korkenknallen im Luxusmarkt?

Zunächst einmal muss man feststellen, dass sich das Wachstum der Luxusbranche weltweit entscheidend verschoben hat – mit Asien als wichtigstem Player. Und es ist ein wirklich globaler Markt geworden und beschränkt sich nicht mehr nur auf wenige reiche Regionen. Im Ranking der Wachstumsraten liegt China mit nahezu 15 Prozent deutlich vorn; mit Zuwächsen von 2 bis 4 Prozent in Europa, 5 bis 7 Prozent in Amerika und 2 Prozent in Japan sind in den etablierten Märkten im letzten Jahr die Claims gesteckt worden. Unter Einbeziehung von Russland und der Türkei ist Europa zwar immer noch der größte Luxusmarkt der Welt (70 Milliarden Euro), gerade die Schwellenländer holen jedoch kräftig auf. Einer der Hauptgründe da-

für, dass Europa noch immer so eine große Rolle spielt, sind die Touristenströme aus asiatischen Regionen, die das Wachstum im europäischen Luxusmarkt stark vorantreiben.

## Deutscher Luxusmarkt war ein Spätzügler

Wie schwer der deutsche Luxusmarkt in die Gänge kam, analysiert der renommierte Handelsexperte Ulrich Eggert in seiner jüngst erschienenen, sehr umfangreichen Studie „Luxus, Märkte & Vertrieb“ und bilanziert dabei einen äußerst beweglichen, aber scheinbar auch sehr anfälligen Luxusmarkt in Deutschland. Über viele Jahre, bis hin zur tiefen Rezession in den Jahren 2008/2009, hinkte der deutsche Luxusmarkt dem Weltmarkt, ja sogar dem nationalen Einzelhandelsmarkt weitgehend hinterher. Niedrigpreislagen waren im Markt die Gewinner, Premium und Luxus jedoch sehr stark von der Konjunktur abhängig.

Erst 2009, so die Unternehmensberatung Roland Berger, folgte der Luxusmarkt in Deutschland analog der prosperierenden Marktsituation in anderen Ländern. Demnach sind alle Teilbranchen in den letzten Jahren sehr stark gewachsen, vor allen Dingen die Segmente Mode, Kosmetik & Accessoires, Uhren & Schmuck sowie Autos. Der Nachfragemarkt umfasst damit mittlerweile etwa 13 Milliarden Euro, alleine über 5 Milliarden Euro davon entfallen auf Automobile – eine Besonderheit des deutschen Marktes.



## PROTZ IST PEINLICH

Moderner Luxus wird unsichtbar. Reichtum wird weniger gezeigt. Protz ist peinlich. Die Eliten unserer Welt gehen mit Luxus in der heutigen Zeit erheblich diffiziler um. Der neue Luxus soll nicht von jedermann erkennbar sein. Nur Eingeweihte können die Insider-Codes der Luxusmarken dechiffrieren. Früher war das öffentlich Zur-Schau-Gestellte von Privilegierten und Elitären eine Obsession, heute ist es fast obszön. Man möchte diskret sein und dennoch als Kenner gelten.

Der Pelz wird nach innen, die teuren Fummel aus den Luxus-Boutiquen diskret in No-Name-Tüten nach Hause getragen. Große, weltweit distribuierte Marken, die dem Schlachtruf „Brands no products“ gefolgt sind, geraten damit langfristig in Bedrängnis, sind es doch gerade die kleinen Labels, die nur Kenner kennen, die profitieren. Der Soziologe Jean-Claude Kaufmann zeigt dies in seinem neuen Buch über Luxushandtaschen am Beispiel von Marc Jacobs, einem der derzeit beliebtesten Mode-Designer, auf. Bags von Jacobs können zwischen 30 000 bis 40 000 Euro kosten. „Der ungebildete Blick könnte sie für ein ordinäres Ding aus dem Supermarkt halten“, so Kaufmann. „Doch glücklicherweise zählt allein der Blick der Wissenden.“

Trendforscher sehen die Triebfeder eines neuen, gleichermaßen materialistischen wie postmaterialistischen Luxus-Konsums mehr in den elitären Werten, mehr in der Herkunft, in den Materialien und der Verarbeitung sowie von der besonderen Erfahrung, die Kultiviertheit, Bildung und einen erlesenen Geschmack voraussetzt und weniger von den glänzenden und pompösen Oberflächen, die auf den ersten Blick Eindruck schinden wollen. So verändern sich über die Zeit die Erscheinungsformen von Luxus, aber auch die Einstellung dazu.

Den Einstellungswandel zum Luxus in Deutschland macht das Beratungsunternehmen Roland Berger vor allen Dingen an folgenden Aspekten fest: Der ästhetische Anspruch und die Suche nach schönen Dingen bekommen einen Lauf, eine zunehmende Zahl von Konsumenten, und deutlich mehr junge Leute von 21 bis 30 Jahren hat Lust auf Luxus, man gönnt sich gerne etwas Exklusives. Diese nationale Entwicklung korrespondiert im Übrigen mit dem Weltmarkt. Und auffällig ist die Konsumentenspreizung. So nimmt etwa das Durchschnittsalter der Luxusconsumenten in Asien ständig ab, während es in Japan, Europa und den USA deutlich steigt. Somit rekrutiert sich eine neue, jüngere Generation von Luxuskunden mit ganz neuen Vorlieben und Geschmäckern. Auch bei den Geschlechtern bilden sich neue Präferenzen heraus: Neben der Funktionalität von Luxusprodukten interessieren sich Männer immer mehr für traditionell eher weibliche Markendimensionen wie Mode und Design.



## ONLINE BOOMT

Bislang tat sich die Luxusbranche schwer mit dem Internet – anders als die meisten anderen Konsumgüterbranchen. Es fehlt das Einkaufserlebnis. Die Folge: Weniger als 5 Prozent des Luxusgüterumsatzes werden heute über das Internet abgeschlossen. Doch der Online-Druck der Kunden steigt: 65 Prozent aller Käufer informieren sich vor dem Kauf über die Webpage der Luxusmarke. Nur noch jeder Fünfte sieht laut Luxury Institute eine Marke, die im Internet verkauft wird, nicht mehr als Luxus. Und immer größere Kundengruppen, etwa Geschäftsfrauen, nehmen sich nicht mehr die Zeit für das Einkaufserlebnis, sondern kaufen auch Prestigegüter möglichst online ein. Die kaufkräftige Zielgruppe erweist mittlerweile genauso häufig Luxusprodukte im Internet wie im stationären Handel. Jede(r) Zweite im Alter zwischen 20 und 49 Jahren bezieht sie online. Besonders im Visier der User sind Mode und Bekleidung, gefolgt von Accessoires und Kosmetik.

### Neue Vermarktungsansätze bestimmen den Luxusmarkt

Der derzeit vehemente Konsum von Luxusprodukten muss aber nicht für alle Ewigkeit gelten, denn der Konsument schwankt, und das gerade beim Kauf von Luxusprodukten. Hinzu kommen große Unbekannte: Während die breite Masse seit eh und je im Zentrum der Marktforschung großer Konsumgüterhersteller stand, gibt es im Luxusmarkt nur vereinzelt tief greifende Zielgruppendaten. Dabei stellen insbesondere die schwere Erreichbarkeit der Kunden sowie deren Heterogenität und Schnelllebigkeit Markenmanager vor neue Aufgabenstellungen.

Wichtig ist, zu eruieren, welche Zielgruppen die eigene Luxusmarke heute bereits vornehmlich erfasst und welche zusätzlichen Gruppen eine Attraktivität für die Marke darstellen. Dies führt an vielen Stellen zu einer weitaus differenzierteren Marktbearbeitung und in einigen Fällen sogar zur Schaffung neuer Produktlinien und Marken, was etwa die Multi-Label-Strategie bei Modemarken erklärt.

So sieht auch die Unternehmensberatung Bain & Company die größte Herausforderung der Luxusanbieter in sich stärker differenzierenden Vermarktungsansätzen, um Luxusumsätze erfolgreich in probaten Märkten zu realisieren und in neuen zu generieren. Dies erfordert hohe Investitionen und reproduzierbare Geschäftsmodelle. Das genaue Verständnis, auf welcher Luxusstufe sich die eigene Marke befindet, ist der erste wesentliche Schritt auf dem Weg zur Bestimmung des relevanten Marktes. Vor allem die Analyse des eigenen Markenlevels und Markenimage-Analysen können helfen, die eigene Marke in den richtigen Wettbewerbskontext einzuordnen. So wird deutlich, wo zusätzliche Kundenpotenziale und Expansionsmöglichkeiten liegen. Daran müssen Luxusanbieter arbeiten.

### Luxus muss visionär bleiben

Knackpunkt Nummer zwei: Die Kunden-Jagd nach immer höherer Qualität und hochwertigerer Tonalität jagt das High-End-Segment der Luxusbranche in immer höheren Sphären. „Luxusmarken müssen beweisbare Weltrekorde bei der Leistungsgestaltung kreieren“, so Handels- und Markenexperte Ulrich Eggert.

Die Werte der Marken müssen Unabhängigkeit, Vornehmheit, Diskretion und Stilwille signalisieren. Vermieden werden müssen plumpe Aufdringlichkeit und Banalität.

Der moderne Verbraucher hat heute auch im Luxussegment klare Vorstellungen über Qualitäten, Preise, Marken und seine Ausgaben. Seine Verhaltensweisen und Einstellungen sind geprägt von Convenience, Selbstbestimmung, Authentizität und Sicherheiten. So wie Luxus mehr ist als Premium, lässt sich auch Luxus im Sinne von Übersteigerungen differenzieren. Klassischer Luxus kann durch einen Über-Luxus, ein High Luxury, noch gesteigert werden, und ein extremer Ultra-Luxus lässt sich noch oben draufsetzen.

Luxusmarken müssen auch immer visionär bleiben. Gerade Innovationskraft und Differenzierungspotenzial einer Luxusmarke müssen auf einzigartigen Visionen basieren, die Bedürfnisse der Kunden mit aller Sensibilität treffen. Luxusmarken zu schaffen, ist eine Kunst. Luxusmarken auf einem hohen Marktniveau zu halten, eine viel höhere Kunst. Zumal bei Gegenwind. Die Kunst ist auch es auch, Kopf und Bauch in ausgewogenem Maße miteinander zu verbinden.

Mit der Ausrichtung ihrer Entscheidungen und Maßnahmen an Höchstleistungen haben Marken im Luxussegment eine konkrete und damit bessere Orientierung als am undefinierbaren Konsumdurchschnitt. Die bisherige Relativität des Luxusbegriffs kann etwas entschärft wer-



Foto: H&M

## DER MENSCH IM MITTELPUNKT

Emotionen sind das wichtigste Mittel zur Kundenbindung im Handel. Der Mensch ist ein emotionales Wesen und möchte auch als solches gesehen und angesprochen werden. Erlebnishandel und Concept-Stores sind die zukunftsorientierten Retail-Module.

Kundenorientierung ist das A und O. In allen luxussaffinen Handelsunternehmen ist Kundenorientierung das primäre Erfolgs-Tool. Wer Kundenorientierung betreiben will, muss aber zunächst einmal Mitarbeiterorientierung schaffen.

Von Mensch zu Mensch. Kooperationen erhöhen die Durchsetzungskraft. Man sucht sich seinen Partner – wenn es sein muss, tritt man an ihn sogar interessante Fläche ab, um die Schlagkraft zu bündeln.

den. Allerdings ist Luxus ein dynamisches Phänomen. Insofern bleiben Marketingverantwortliche permanent gefordert, die Balance zwischen betriebswirtschaftlichen Erwartungen einerseits und den Möglichkeiten des Marktes andererseits auszuloten. Auch wenn es die Natur von Weltrekorden und Luxus ist, immer wieder übertroffen zu werden, so liegt gerade im Wunsch des Menschen nach dem „Mehr“ auch etwas Statisches.

Nach Meinung von Ulrich Eggert müssen Luxusmarken Benchmarks stellen. Während Produktinnovationen in der breiten Konsumgüterbranche mit hohen Flopraten konfrontiert sind, verlaufen diese bei Luxusgüterherstellern stetiger und äußern sich verstärkt in der dauerhaften Verbesserung und Qualitätssicherung bereits bestehender Produkte. Durch zu „trendige“, d. h. wenig dauerhafte, Produkt- und Markenveränderungen könne die Tradition und Stetigkeit einer

Luxusmarke durchaus infrage gestellt werden. Andererseits ist jedoch auch klar, dass Konsumenten im Rahmen der Gesamtleistung einer Subluxusmarke durchaus die Innovationsfähigkeit in ihre Kaufentscheidung einbeziehen. Eine alleinige Besinnung auf traditionelle Werte wäre dann möglicherweise nicht ausreichend. Insgesamt ergibt sich damit eine Gratwanderung zwischen Tradition und Moderne, die nur markenspezifisch unter Berücksichtigung verschiedener Faktoren erfolgen kann.



## FACETTEN DES LUXUS

Luxus ist nicht gleich Luxus, und die Trendanalysten unterteilen den Terminus mittlerweile in verschiedene Facetten. Premium ließe sich in diesem Sinne als „Luxette“ (= kleiner Luxus) bezeichnen und wäre so etwas wie der „demokratisierte Luxus“, also der kleine Benz statt der protzigen S-Klasse. Die „Luxese“ (Luxus in Askese) ist nicht die Rolex-Uhr, sondern die Lange-Uhr, die relativ unscheinbar daherkommt, aber deutlich teurer ist. Es ist, wenn man so will, eine seitliche Arabeske des Luxusdenkens.

Charakteristisch für modernen Luxus ist, dass Luxus einerseits für immer breitere Schichten zugänglich ist („Demokratisierung des Luxus“), andererseits zunehmend von Gruppenzugehörigkeiten abhängig wird („Nischen-Luxus“). Neben die offensiven Statusdemonstrationen von denjenigen, die ihren materiellen Aufstieg dokumentieren wollen („Aufsteiger-Luxus“), tritt der alle Grenzen sprengende Luxus der Superreichen („Über-Luxus“). Feingeister, denen das „Auftrumpfen“ zuwider ist, ziehen sich eher in private Produktwelten zurück, in denen intime Kennerschaft zählt („Connaissanceur-Luxus“).

### Die Trends im deutschen Luxusmarkt

- Der Markt schwankt zwar mit der Konjunktur, die Abschwünge in schwierigen Zeiten sind aber nicht so stark wie in der Gesamtwirtschaft.
- Die langlebigen Luxusmarktsegmente wie Autos, Möbel, Uhren und Schmuck sind in Deutschland besonders stark ausgeprägt – hier dürfte eine mittelfristige Trendeindämmung zu erwarten sein.
- In den konsumnahen und eher emotionalen Segmenten (hochwertige Kosmetik etc.) hat der deutsche Markt noch deutliche Wachstumspotenziale.
- Sowohl Produktentwicklungen wie auch Produktvermarktung werden Nachhaltigkeit zu ihrem integralen Bestandteil aufwerten.
- Insbesondere in Deutschland steht Reichtum in der Kritik, und so wird eine zunehmende Verantwortung ins-

besondere von Luxusmarken erwartet, was eine deutlich andere Kommunikationspolitik erfordert.

- Exklusivität und Werthaltigkeit werden wichtiger, Protz und Prestige gehen zurück, die Individualisierung und der Zeitfaktor spielen eine größere Rolle in den künftigen Angeboten.
- Luxuskonsumenten sind echte Werte und Qualität wichtiger als Status; viele Konsumenten sind bereit, wertemoment relativ viel Geld für Luxusgüter auszugeben, auch für Luxuserlebnisse, wie Reisen, Spa-Aufenthalte oder Gastronomiebesuche.

Man muss also keineswegs schwarzsehen für die Zukunft des Luxus. Aber die Geschichte ist voller Luxusmarken, die den Zug verpassten und zu lange im Altbekannten verharren. Hinzu kommt: Exklusive, neue und junge Marken greifen die etablierten Luxushersteller vor allem in den unteren Preissegmenten an und zwingen diese, ihre Produktstrategie zu überdenken. „Das schnelle Wachstum beschleunigt die Veränderungen im Luxussektor noch stärker“, betont Bain & Company. „Luxusanbieter müssen immer mehr Märkte gleichzeitig bearbeiten, Trends früh erkennen und sich spezifisch darauf einstellen. Reagieren die Unternehmen nicht flexibel und schnell genug, können sie bei dieser Dynamik Marktanteile verlieren, statt ihre Position zu stärken!“

Nick Hayek hat da ganz sicher Recht.

### LESESTOFF

Der Handelsexperte Ulrich Eggert analysiert den Luxusmarkt mit Trends und Entwicklungen und Vertriebszenarien in seiner neuen, sehr umfangreichen Studie „Luxus – Märkte & Vertrieb“ auf 450 Seiten. Kontakt: [www.ulricheggert.de](http://www.ulricheggert.de)