



Ferrari-Sharing

Der St. Galler Ökonom Günter Müller-Stewens über die Aufweichung des Eigentumbegriffs bei Luxusgütern.

Interview: Thomas Range
Illustration: Ollanski

brandeins: Im mondänen Baden-Baden kann man einen Ferrari für 69 Euro 30 Minuten lang mieten. Was sagt uns das über den Zustand des Luxusgutes?

Günter Müller-Stewens: Unglaublich. Ich hätte das Drei- oder Fünffache vermutet. Aber natürlich fügt sich das in einen größeren Trend ein. Luxus entwickelt sich in vielen Bereichen zu einem Massenprodukt. Oder, wie in Ihrem Beispiel, von einem Luxusgut zu einer für viele Leute erschwinglichen Dienstleistung.

Was natürlich sofort die Frage aufwirft: Ist Luxus überhaupt noch Luxus, wenn der Zugang nicht mehr auf eine Minderheit beschränkt ist?

Der Soziologe und Ökonom Thorstein Veblen ging in seiner Theorie der feinen Leute Ende des 19. Jahrhunderts davon aus, dass es bei Luxusgütern vor allem um Geltung geht. Ist soziale Abgrenzung heute nicht mehr so wichtig?

Dieses Motiv gibt es natürlich weiterhin. Es gibt aber auch viele Luxusgüterkonsumenten, die sich primär an

der hohen Qualität und der dauerhaften Werthaltigkeit der Produkte erfreuen. Der Umgang mit Luxusgütern wird von vielen anderen Entwicklungen überlagert. Da wäre zum Beispiel das Phänomen des Belohnungskonsums. Wir leisten uns etwas Besonderes ausnahmsweise, weil wir besonders hart gearbeitet oder lange auf etwas verzichtet haben. Die Nachfrage nach solchen Angeboten wächst und daher auch das Angebot. Der Kauf des Ferraris bleibt für die breite Masse weiter unerschwinglich. Aber wer will, kann mit ihm mal bei der Spielbank vorfahren, weil er sich diesen Moment gönnen will.

In Ihrer Studie zu Luxuskonsum sprechen Sie von der Hinwendung zur „luxury experience“. Was meinen Sie damit?

Immer mehr Verbraucher definieren sich stärker über das, was sie erleben, und weniger über das, was sie besitzen. Das ist ein allgemeiner Trend. Die Luxusgüter-Industrie betrifft diese Entwicklung besonders stark. Lassen Sie mich das an einem Beispiel ausführen: Louis Vuitton gilt als eine der ganz wenigen Luxusmarken, die keine Preisnachlässe gewähren. Und nun gibt es im Internet Plattformen, auf denen junge Frauen gegen einen Monatsbeitrag Mitglied werden und sich Luxushandtaschen übers Wochenende ausleihen können. Ihnen geht es offenkundig nicht mehr darum, eine Handtasche zu besitzen. Das bedeutet natürlich nicht, dass künftig keine Handtaschen mehr verkauft werden. Aber es kann auch niemand genau vorhersagen, wie stark eine Verschiebung hin zu Luxuserfahrungen den Markt verändern wird. Das gilt übrigens nicht nur für junge Leute.

Auch für wohlhabende Rentner?

Durchaus. Die meisten von ihnen haben in ihrem Leben eine ganze Reihe von Luxusgütern erworben. Zum Produktversprechen vieler dieser Waren gehören die Zeitlosigkeit und die Langlebigkeit. Der Füller, die Uhr, die Leder-Aktentasche, die noch an die Kinder und Enkel vererbt werden sollen. Zusätzliche Güter dieser Art zu erwerben bringt für sie keinen wirklichen Mehrwert. Einen echten emotionalen Mehrwert hat aber die Amazonas-Kreuzfahrt mit allen Kindern und Enkeln. Genau diese Art von Luxuserfahrung boomt gerade, und das ist einer der Gründe, warum einige Luxuskonzerne in genau diese Formen von Tourismus-Angeboten investieren. Sie haben den Zugang zu den wohlhabenden Kunden und eine Marke, der die Zielgruppe vertraut. Nun müssen sie das Produkt zum Erlebnis erweitern.

Wer macht das wie?

LVMH etwa hat die Luxushotelkette Cheval Blanc aufgebaut. Bulgari geht einen ähnlichen Weg, unter anderem mit einem Resort auf Bali. Der strategische Ansatz ist in beiden Fällen klar: Der Kunde soll in der eigenen Markenwelt gehalten werden. Wer das geschickt macht, kann auch Synergieeffekte erzielen. Bei den Luxusreisen wird etwa Champagner getrunken, und es werden Mitbringsel gekauft.

Besteht nicht die Gefahr einer Verwässerung der Marke?

Natürlich. Luxusgüterhersteller wandeln auf einem schmalen Grat. Auf der einen Seite wollen sie wachsen, auf der anderen Seite beruht der Erfolg ihrer Marken ja gerade auf dem Prinzip der Verknappung. Nicht jeder kann Luxus haben, nicht jeder soll Luxus haben, sonst leidet die Marke. Diese Entwicklung können Sharing-Modelle und Luxusdienstleistungen beschleunigen. Aber das ist für das Management von Luxusgüterherstellern nichts Neues, sondern eine Fortschreibung des Dilemmas von künstlicher Verknappung und Wachstum.

Was würden Sie den Verantwortlichen raten?

Sie sollten zunächst einmal die Fakten zur Kenntnis nehmen. Die beschriebenen Tauschplattformen sind noch Randphänomene, haben aber zweistellige Wachstumsraten. Wenn wir den Begriff „luxury experience“ relativ weit fassen, also Kreuzfahrten, Helikopter-Ski-Angebote, Spa-Angebote und Ähnliches dazuzählen, machen die Dienstleistungen heute bereits die Hälfte des gesamten Luxusmarktes von rund 1,1 Billionen Euro aus. Und sie wachsen stark. Da kann eigentlich kein Markenverantwortlicher den Kopf in den Sand stecken. Eine gute Strategie fasst immer unterschiedliche Optionen ins Auge. Die Manager von Luxusgüterherstellern werden in den kommenden Jahren vieles abwägen müssen. Dazu zählt unter anderem die Frage: Wie stark gehen sie mit ihren Produkten in den Onlinevertrieb? Da haben sich viele in den vergangenen Jahren blutige Nasen geholt. Anderen, wie

zum Beispiel Burberry, gelingt es hingegen, Online- und Offlinehandel zu verzahnen. Doch auch hier ist die Geschichte noch nicht zu Ende geschrieben. Interessant finde ich, dass online Miet- und Sharing-Modelle leichter möglich und in niedrigeren Preissegmenten auch schon üblich sind. Insofern stützt auch der Onlinevertrieb den Trend weg vom Eigentum hin zu einer differenzierten Palette von Nutzungs- beziehungsweise Monetarisierungsmodellen.

Funktioniert das Geschäft in den Schwellenländern noch wie bei uns zu Wirtschaftswunderzeiten?

Ja und nein. Dort sehen wir mit leichter Verschiebung die gleichen Differenzierungen. Die Älteren wollen noch besitzen. Im Unterschied zu den gesättigten Käuferschichten im Westen haben sie auch Nachholbedarf. Bei den Jungen steht auch in Asien und Russland der Spaß im Moment der Nutzung im Vordergrund. Ganz besonders ausgeprägt ist dieses Phänomen in Brasilien. Das hat in puncto luxury experience das wohlhabende Europa wohl schon überholt.

Sehen die Hersteller also schweren Zeiten entgegen?

Ach was. Natürlich werden viele Menschen weiter Luxusgüter besitzen wollen. Es greifen ja auch Gegentrends, wie jener der gewünschten Langlebigkeit von Produkten. Wenn der Großvater die Luxus-Aktentasche vererbt, ist das ja ein Gegenentwurf zur Wegwerfgesellschaft und damit ebenfalls Teil eines Konsumtrends. Das Eigentum verschwindet nicht aus dem Luxusgütermarkt. Die Trennlinie zwischen Kaufen und Teilen wird zwar unschärfer, aber es gibt sie noch. Bei der jungen Frau aus dem Handtaschenclub steht der Spaß im Moment der Nutzung im Vordergrund. Sie empfindet keinen Schmerz, wenn sie am Montag eine Handtasche zurückschicken muss, sondern freut sich auf die nächste. Eine luxuriöse Schweizer Uhr ist hingegen für Generationen gemacht und gedacht. Sie nicht mehr besitzen zu dürfen, würde für die meisten Eigentümer einen echten Schmerz bedeuten. Und um auf das Beispiel mit dem Ferrari zurückzukommen: Der Mieter kann zwar mit ihm vor der Spielbank vorfahren und den dicken Max machen. Als Absicherung für seine Spieleinsätze kann er ihn aber nicht nutzen. Das kann nur der Eigentümer. ■

Professor Günter Müller-Stewens, 61

ist Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft in St. Gallen. Sein Forschungsschwerpunkt ist Management-Strategie. Müller-Stewens gibt die Fachzeitschrift »M&A Review« heraus und ist Autor zahlreicher Monografien. Zudem ist er als Berater und Trainer für diverse internationale Unternehmen tätig, darunter auch Luxuskonzerne.