

Der Wandel der Luxusbranche

Luxusgüter-Unternehmen orientieren sich mehr am Markt als früher. Das schafft Chancen und Herausforderungen. Von Benjamin Berghaus, Günter Müller-Stewens und Sven Reinecke



Bild: Keystone/Gaëtan Bally

«Die zentrale Herausforderung ist die schiere Geschwindigkeit der Veränderungen, die wir erleben», beschreibt Antonio Belloni die Lage im Markt, in dem sein Unternehmen agiert. Belloni bezieht sich damit nicht auf den ständig innovierenden Technologiesektor oder auf die im Umbruch befindliche Energiebranche, sondern auf den als eher traditionell bekannten Luxusmarkt. Belloni ist Group Managing Director der LVMH Gruppe (Moët Hennessy – Louis Vuitton) und deutet im aktuellen Geschäftsbericht des weltweit grössten Luxusgüterkonzerns ganz offen auf eine nahezu unüberschaubare Komplexität und Dynamik an unternehmerischen Herausforderungen hin. Für die vielen mittelständisch geprägten Unternehmen in diesem Bereich stellt sich die Situation nicht gross anders dar.

Das Geschäft mit Luxusgütern war bisher eng mit der Pflege und dem Fortführen der Traditionen des jeweiligen Hauses verbunden. Dies sollte jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Spitzenmarken des Luxusmarkts heute

weit davon entfernt sind, ein angestaubtes und rückwärtsgerichtetes Verständnis ihres Geschäfts zu pflegen. Das Gegenteil ist der Fall: Führende Luxusmarken haben ihre wirtschaftlich erfolgreiche Position durch einen Wandel vom Fokus auf die Kreation des bestmöglichen Produkts hin zur Inszenierung des bestmöglichen Markenerlebnisses erreicht. Das Produkt spielt hierbei nach wie vor eine wichtige, aber nicht mehr die zentrale Rolle. Wichtig geworden sind die Stützung der Aktualität der Marke durch eine sinnvolle Verbindung von Tradition und Innovation, die Vollständigkeit der Markenwelt durch vielfältige Markenerweiterungen, die Erlebbarkeit der Marke in begeisternden Retail-Umgebungen sowie die Relevanz der Marke in einem globalen Auftritt.

Wandel bringt Herausforderungen

Der Wandel von der reinen Produktorientierung hin zu mehr Marktorientierung hat dabei geholfen, den Luxusmarkt mit seiner eindrucksvollen Wachstumsgeschichte entstehen zu lassen. Gleichzeitig sind gerade durch diesen Wandel mindestens vier neue Herausforderungen für das Management von Luxusmarken aufgetreten: das Management der Komplexität aus Innovation, Diversifikation, Internationalisierung und Diffusion.

Am engsten verwandt mit der Herausforderung, hochwertige Produkte für eine kleine Zielgruppe herzustellen, ist der steigende Anspruch der Konsumenten an die funktionale Innovation und Leistungsfähigkeit der Produkte. So war der klare Tenor der diesjährigen Basler Messe für Uhren und Schmuck, BaselWorld, dass die Zeiten erfolgreicher Produktlancierungen aufgrund von Showeffekt-Innovationen vorbei sind. Besonders die Konsumenten in den wichtigen Wachstumsmärkten für Luxusgüter erwarten funktional leistungsfähige Innovationen anstelle reiner Symbolik.

Zentralisierte Produktion und Vertrieb

Luxusmarken setzen sich darüber hinaus wegen ihrer Markenerweiterungen steigender Komplexität aus. Gerade Gepäck- und Modemarken setzen auf Produktsortimente, die nicht selten ein Dutzend und mehr Kategorien umfassen. Die Breite und Vielfältigkeit des Sortiments ist im Hinblick auf die

häufig eigenen Retailgeschäfte und Boutiquen nachvollziehbar. Trotzdem muss jede neue Produktgruppe im ähnlichen Qualitätsanspruch der angestammten Produktkategorie beherrscht werden, wenn die Marke keinen Schaden nehmen soll. Zuletzt ist Burberry dem Beispiel vieler anderer Luxusmarken gefolgt und hat die Lizenzen für das Geschäft mit Brillen zurückgekauft. Grundlage dieser Entscheidungen zur Integration ist in der Regel die Einschätzung, dass das Lizenzgeschäft zwar wenig Aufwand verursacht, für Produkt, Kundenpräsentation und Image aber risikoreich ist. Produktion und Vertrieb sollen daher zentralisiert erfolgen, eine weitere Steigerung der Komplexität im Unternehmen ist die Folge.

Führende Luxusmarken unterhalten heute zur Sicherstellung eines einheitlichen Markenerlebnisses eigene, globale Vertriebsnetzwerke und setzen sich damit der Komplexität der internationalen Operationalisierung ihres Geschäfts aus. Zentrale Herausforderungen sind hierbei beispielsweise im Fall südamerikanischer Märkte wie Brasilien und Argentinien teils gravierende Handelsbarrieren, die Marken wie Zegna, Escada und Calvin Klein bereits zum Rückzug aus den Märkten bewogen haben. Stark schwankende Währungskurse, wie beispielsweise der krisenbedingte Einbruch des Rubels, führt zur doppelten Gefährdung: gegenüber dem Endkunden wird eine belastbare und markenadäquate Gestaltung des Verkaufspreises nahezu unmöglich und unternehmensintern entstehen Risiken für die finanziellen Rahmenbedingungen des Geschäfts in Russland. Weiterhin führen mangelnde Kenntnisse der jeweiligen Zielmärkte häufig zu einer unsystematischen Entwicklung des Vertriebsnetzes jenseits der wichtigsten Standorte, beispielsweise bei der Erschliessung des chinesischen Markts jenseits von Shanghai, Peking und Hong Kong.

Mehr Erfolg – weniger Exklusivität

Der Geschäftserfolg von Luxusmarken kann auch negative Auswirkungen haben: stark wachsende Marken gewinnen zwar an Bekanntheit, verlieren jedoch ihr zentrales Verkaufsargument der Exklusivität. So geriet im Sommer 2014 insbesondere der LVMH-Konzern in die Kritik seiner Investoren, nachdem die Umsatzzahlen im ersten Halbjahr mit fünf Prozent gegenüber dem

Vorjahr deutlich eingebrochen waren. Analysten diagnostizierten eine Ermüdung der Konsumenten aufgrund der weiten Verbreitung der Marken des Konzerns – und übertrugen diesen Trend des «Branchenbarometers» LVMH gleich auf die gesamte Branche.

Innovation, Internationalisierung, Diversifikation und Diffusion – das moderne, marktorientierte Luxusunternehmen hat sich diesen Herausforderungen gleichzeitig zu stellen. Aus unserer Perspektive ergeben sich hieraus drei zentrale Fragen:

Erstens stellt sich aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive die Frage, ob die Kombination von scheinbar luxusinhärenten Herausforderungen es rechtfertigt, von einem luxusspezifischen Managementinhalt zu sprechen – eine Frage, die die Autoren in ihrem soeben erschienenen Herausgeberwerk [«The Management of Luxury»](#) thematisieren.

Zweitens ist zwar belegt, dass der starke Appetit der Konsumenten auf Luxusgüter dazu geführt hat, dass sich viele in diesem Markt gewagte unternehmerische Risiken gelohnt haben. Allerdings hat sich die Wachstumskurve des Marktvolumens in den vergangenen 20 Jahren zusehends abgeflacht. Die wachsende Zahl der Krisenherde, die für Luxusunternehmen wichtige Wachstumsmärkte wie beispielsweise die BRIC-Staaten betreffen, stellt einen Dämpfer für die Marktentwicklung dar. Hier schliesst die Frage an, wie gut sich die Unternehmen im Luxusmarkt mit einem sich verlangsamenden Marktwachstum arrangieren könnten.

Abschliessend blicken wir auf die Erkenntnis, dass die Positionierung im Luxusmarkt anspruchsvoll und nicht selten aufgrund der fokussierten Marktbearbeitung betriebswirtschaftlich risikoreich ist. Die Liste der Luxusmarken, die im Laufe ihrer zumeist langen Geschichte mindestens eine betriebswirtschaftlich kritische Phase erlebt haben und sich folgend unternehmerisch neu aufstellen mussten, ist sehr lang. Gelegentlich werden Marken, deren Geschäftsstruktur im Hintergrund nicht ausreichend tragfähig war, zwar wiederbelebt und finden meist zu ihrem vorherigen Glanz zurück – doch diese Rückkehr ist zeit- und kostenintensiv.

Wie können Luxusmarken durch konsequent auf die Herausforderungen des Luxusmarkts ausgerichtete Managementprozesse betriebswirtschaftliche Krisen vermeiden und ihre Leistungsfähigkeit bestmöglich erschliessen? Mit dieser Frage beschäftigen wir uns im Kompetenzzentrum für Luxus Management an der Universität St.Gallen und wir laden Interessierte und erfahrene Kenner des Marktes herzlich dazu ein, gemeinsam Lösungen zu finden.

Benjamin Berghaus ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing (IfM-HSG). Er leitet das Kompetenzzentrum für Luxusmanagement. Günter Müller-Stewens ist Professor für Führung und Organisation an der Universität St.Gallen sowie Direktor am Institut für Betriebswirtschaft (IfB-HSG). Sven Reinecke ist HSG-Titularprofessor für Marketing und geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing.