

Umbruch im Geschäft mit Luxusgütern

Die «Vermassung», das Internet und Nachhaltigkeit als grosse Herausforderungen für die Branche

Die Geschäftsmodelle der Luxusgüter-Hersteller sind einem starken Wandel unterworfen. Viele Firmen werden nicht in der Lage sein, diesen nachzuvollziehen.

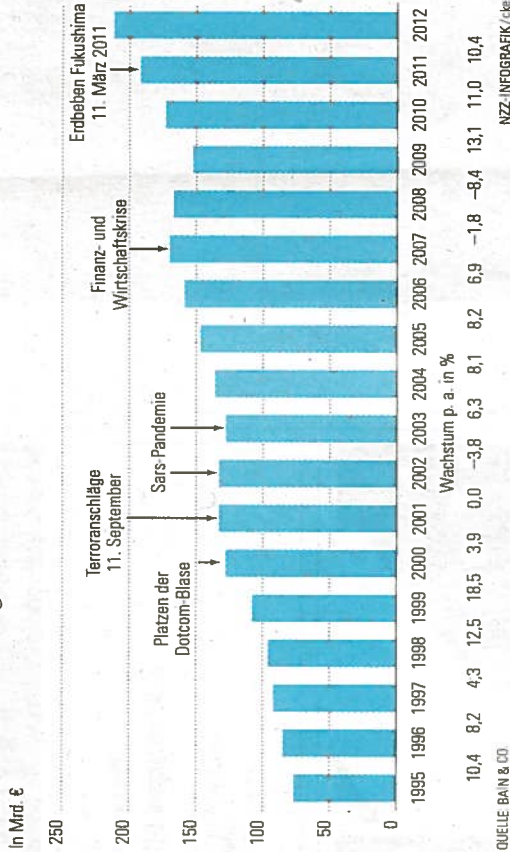
Günter Müller-Stewens

Nach dem tiefen Einbruch 2008/09 hat sich das Geschäft mit Luxusgütern erstaunlich schnell wieder erholt. Getragen von einer wachsenden Nachfrage aus Asien, konnten die Hersteller wie LVMH, Swatch Group oder Richemont nicht nur ihre Umsätze steigern, sondern auch ihre Margen. Das weltweite Umsatzvolumen des Gesamtmarktes für Luxusgüter betrug im Jahr 2012 etwa 1,42 Bio. €. Dazu zählen unter anderem Autos, Yachten, Hotellerie, Kunstauktionen, Nahrungs- und Genussmittel. Den traditionellen Kern bilden die sogenannten «persönlichen Luxusgüter» wie Bekleidung, Mode, Schmuck, Uhren, Accessoires (Lederwaren), Parfums und Kosmetika. Dieser Kernmarkt ist seit 1995 trotz aller Zyklicität mit einem jährlichen Durchschnitt von 6,1% auf 212 Mrd. € stark gewachsen (vgl. Grafik 1). Setzt sich die Entwicklung ähnlich dynamisch fort, dann wäre bereits im Jahr 2017 die 300-Mrd.-Grenze überschritten.

Auch für die Schweiz wichtig

Die Branche ist auch für die Schweizer Volkswirtschaft relevant. So werden schätzungsweise 16% des europäischen Produktionsvolumens im Bereich der persönlichen Luxusgüter, rund 25 Mrd. €, hierzulande produziert, was etwa 4% des Bruttoinlandsproduktes entspricht. Dazu gehören Hunderte von Betrieben, die Angebote für diesen globalen Markt produzieren. Zu den Beispielen zählen kotierte Grosskonzerne wie die Compagnie Financière Richemont und die Swatch-Gruppe sowie das Unternehmen Givaudan, das unter anderem auch Duftstoffe für Parfums produziert. Aber auch Rolex, das der Fondation Hans Wilsdorf gehört, oder unabhängige Familienbetriebe nehmen in-

Der Markt für Luxusgüter



ternationale Spitzenpositionen ein, wie etwa das St. Galler Mode-Label Akris oder die Uhrenmarke Patek Philippe aus Genf. Man sollte sich fragen, warum es angesichts dieser Relevanz für das Land noch keine Plattform gibt, die das Luxusgeschäft als Gesamtbranche betrachtet und deren Interessen vertritt, wie man es aus den anderen wichtigen Herstellerländern kennt.

Betrachtet man die nach wie vor hohen Wachstumspotenziale in Schwellenländern wie China, Indien oder Brasilien, könnte man versucht sein, der Branche eine goldene Zukunft zu prophезieren. Doch die Geschäftsmodelle der Firmen sind einem starken Wandel unterworfen, und viele werden nicht in der Lage sein, diesen nachzuvollziehen.

Luxus ist kein Luxus mehr

Doch welche fundamentalen Veränderungen wirken nun auf die Geschäftsmodelle der Luxusgüterunternehmen? Im Kern sind es drei Grundannahmen, von denen man sich in diesem Geschäft über Jahrzehnte leiten liess, die derzeit aber an Gültigkeit verlieren: 1. Der Luxusgüterkonsument definiert sich über das, was er besitzt; 2. Luxus kann man nur im Geschäft verkaufen; 3. Luxus und Nachhaltigkeit sind ein Widerspruch in sich.

Hintergrund zugunsten der Dienstleistungen um die Produkte herum. Inzwischen gibt es auch sogenannte Ausleihplattformen für Luxusprodukte (z. B. «Bag Borrow» für Handtaschen), deren man sich bedienen kann, ohne die entsprechenden Produkte besitzen zu müssen. Der Markteintritt der «Generation Y» etwa im Jahr 2020 wird diesen Trend voraussichtlich noch verstärken.

Experiment Internet

Verkauf von Luxusgütern und E-Commerce galten lange Zeit als Widerspruch in sich. Doch inzwischen ergänzen sich Offline- und Online-Marketing und -Vertrieb mehr und mehr komplementär. Die Umsetzung dieser Entwicklung ist allerdings alles andere als trivial. Viele Marken starteten ihre eigenen E-Commerce-Seiten, wie Gucci (2006) und Armani (2007), und begingen den Fehler, aufgrund ihrer Erfahrungen im Offline-Vertrieb zu glauben, sie wären auch in der Lage, das Internet als neuen Vertriebskanal aufzubauen. Doch der Erfolg im Internet basiert auf einem gänzlich anderen Geschäftsmodell und erfordert neue Kompetenzen.

Erfolgsfaktoren sind Benutzerfreundlichkeit, Umfang der Auswahl sowie Unterhaltungswert der Plattform. Die im Jahr 2000 gegründete Internet-Plattform Yoox machte sich dies zunutze, indem sie nicht nur Designer-Brands vertreibt, sondern inzwischen mit ihrem Spezialistenwissen die E-Commerce-Plattformen etablierter Marken wie Emporio Armani, Dolce Gabbana oder Jil Sander betreibt,

«Authentische» Nachhaltigkeit Das Internet und die sozialen Medien bieten den Luxusgüterunternehmen viel Raum für neue Formen der Beziehungen zur Kundschaft. So gibt es bei Louis Vuitton, dem traditionsreichen Hersteller von Reisegepäck, eine App, über die man Reiseerfahrungen teilen kann. Denn Firmen, die sich von der Konkurrenz abheben möchten, müssen Experimente mit neuen Varianten wagen. Sie müssen sich weiter differenzieren über einzigartige Sortimente,

spannende Inhalte oder interaktive Community-Elemente.

Luxus und eine nachhaltige Entwicklung sind auf den ersten Blick nicht leicht miteinander in Bezug zu bringen. Viele sehen darin einen Widerspruch, da sie Luxusgüter als nicht notwendig, als verschwenderisch betrachten. Nimmt man jedoch die Perspektive ein, dass es bei Luxusgütern um hohe Qualität, lange Haltbarkeit, auch eine gewisse Zeitlosigkeit geht, dann bietet sich eine Brücke zum Konzept der Nachhaltigkeit. Auch viele Konsumenten von Luxusgütern sind sensitiv gegenüber sozialen Themen. So kann der Konsum von «ökologischem Luxus» seinem Käufer eine neue Dimension von Status verleihen. Das ökologische Bewusstsein darf aber nicht Makulatur sein, sondern muss authentisch Eingang in das Unternehmen, seine Strategien, seine Kultur, seine Prozesse, seine Marke finden. Dies beginnt bei einem effizienteren Ressourcenmanagement (Materialien, Vorprodukte, Energie) und umfasst den gesamten Lebenszyklus der Produkte und Dienstleistungen.

Zusammenfassend kann davon ausgegangen werden, dass das Geschäft mit Luxusgütern auf längere Sicht – unterbrochen durch zyklische Abschwünge – weiter wachsen wird, dabei aber tiefgreifenden Veränderungen unterworfen sein wird. Dies wird die Ansprüche an ein professionelles Management der in diesem Geschäft tätigen Unternehmen erhöhen. Nicht alle Unternehmen werden diesen Herausforderungen gewachsen sein, weshalb eine gewisse Konsolidierung zu erwarten ist. Daneben wird es aber auch Platz für innovative Neuentritte geben, die Nischenbedürfnisse zu befriedigen wissen. Auch ist in den Wachstumsmärkten mit mehr Wettbewerb durch einheimische Marken zu rechnen. Diese werden auch versuchen, die europäischen Märkte zu erobern, wie etwa der Parfumerhersteller «Amouage» aus Oman.

Prof. Günter Müller-Stewens hat am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen den Lehrstuhl für strategisches Management inne. Die Studie kann unter guenter.mueller-stewens@unisg.ch angefragt werden.