

Institut für Betriebswirtschaft



Universität St.Gallen



Günter Müller-Stewens

Das Geschäft mit Luxusgütern

Geschichte, Märkte, Management



Das Geschäft mit Luxusgütern.

Geschichte, Märkte, Management

Günter Müller-Stewens

Abstract

Viele Anbieter von Luxusgütern sind sehr traditionsreiche und prestigeträchtige Unternehmen. Nicht selten sind sie über 100 Jahre alt. Anfänglich ging es primär um hohe Handwerkskunst. Dann entdeckte man Wege den Luxus in die Masse zu bringen. Das Branding für die neu geschaffenen Luxusmarken wurde zu einer essentiellen Kompetenz dieser Unternehmen. Seither galt es die richtige Balance zwischen Exklusivität (Prestige) und Vermassung (Skaleneffekte) zu finden. Doch im heutigen, global gewordenen Luxusgütergeschäft, mit seinen neu entstandenen Luxusgüterkonzernen, geht es um weit mehr als nur Marketing. Gefordert sind umfassende Managementkompetenzen, wenn man in diesem inzwischen etwa 1,42 Billionen Euro umfassenden Geschäft, egal in welcher Unternehmensgrösse und Eigentümerstruktur, erfolgreich überleben möchte.

Mit diesem Text wird ein vierfaches Ziel verfolgt: Er soll einen Überblick geben erstens über die geschichtliche Entwicklung und Dynamik dieses Geschäfts, zweitens über die regionale und sektorale Branchenstruktur der Märkte und drittens über die wichtigsten Aufgabenfelder des Managements von in diesem Geschäft tätigen Unternehmen. Dabei konzentrieren wir uns auf die so- genannten «persönlichen Luxusgüter» (Bekleidung & Mode, Uhren & Schmuck, Accessoires, Parfüms & Kosmetik, Tischkultur), deren globaler Umsatz in 2012 bei 212 Mrd. € lag. Und viertes soll die Bedeutung dieses Geschäfts für die Schweizer Wirtschaft herausgearbeitet werden. Da sich das Luxusgütersegment über so viele verschiedene Branchen erstreckt, kann leicht seine gesamthafte Bedeutung für eine Volkswirtschaft übersehen werden.

Dieser Text soll über die Zeit in Zusammenarbeit mit Experten dieses Geschäfts weiterentwickelt werden. Deshalb sind wir für Korrekturen, Ergänzungen, Stellungnahmen etc. sehr dankbar. Bitte senden Sie diese an: Prof. Dr. Günter Müller-Stewens, IFB Institut für Betriebswirtschaft, Universität St. Gallen, Dufourstrasse 40a, CH 9000 St. Gallen (Schweiz), E-Mail: guenter.mueller-stewens@unisg.ch.

St. Gallen, Version 1.2, März 2013

Copyright © 2013, University of St. Gallen, Switzerland. All rights reserved. No part of this publication may be copied, stored, transmitted, reproduced or distributed in any form or medium whatsoever without the permission of the copyright owner.



Inhaltsverzeichnis

1	Definitorisches: Luxus zwischen Exklusivität und Verschwendung	7
2	Entwicklungsphasen: Von der Manufaktur zu globalen Konzernen.....	9
2.1	Luxus aus der Manufaktur: Zwischen Handwerk und Industrialisierung	9
2.2	Industrialisierung von Luxus: Skaleneffekte und Marketing	10
2.3	Entstehung von Luxusgüterkonzernen: Diversifikation und Synergien.....	11
2.4	Globalisierung von Luxus: Regionale Diversifikation und Web 2.0	14
3	Der Markt für Luxusgüter	17
3.1	Der globale Markt: Regionen und Sektoren.....	17
	(1) Das weltweite Marktvolumen	17
	(2) Persönlicher Luxus: Die Entwicklung in den Regionen	20
	(3) Persönlicher Luxus: Die Entwicklung in den Sektoren	24
3.2	Implikationen für das Management.....	32
4	Das Management von Unternehmen der Luxusgüterbranche	34
4.1	Die Geschäftsebene: Wertschöpfungsprozess und Wettbewerbsstrategie	34
	(1) Angebotsentwicklung.....	35
	(2) Beschaffung.....	36
	(3) Produktion	36
	(4) Logistik.....	37
	(5) Marketing	38
	(6) Vertrieb.....	40
4.2	Die Gruppenebene: Unternehmensstrategie und Führungsorganisation	46
	(1) Vorgabe eines normativen Rahmens.....	47
	(2) Corporate Strategy: Portfoliokonfiguration und Synergienmanagement.....	48
	(3) Anpassung der Führungsorganisation	52
5	Zusammenfassung und Ausblick.....	59
	Literatur.....	67
	Anmerkungen.....	68

Bei den Luxusgütern handelt es sich im Prinzip um keine eigenständige Konsumgüterbranche im engeren Sinne, sondern um das *High-end-Marktsegment* eines Bündels von Branchen, wozu z. B. die Uhren- und Schmuckbranche gehört, aber andere Branchen wie Hotellerie oder Yachtbau. D. h. die hohe absolute und relative Wertigkeit eines Produktes oder einer Dienstleistung in den Augen eines Konsumenten, für die dieses Klientel auch bereit ist einen relativ hohen bis sehr hohen Preis zu bezahlen, wird hier als Segmentierungskriterium herangezogen.

Seitens ECCIA, des europäischen Dachverbands von fünf europäischen Luxusindustrievereinigungen, werden fünf Merkmale von Betrieben in diesem Bereich genannt:¹ (1) *Aura*, d. h. die Schaffung eines Faszinationspotenzials beim Kunden; (2) *Handwerkskunst und Kreativität*, d. h. die Gewährleistung höchster Qualität, insbesondere durch den Einsatz sehr gut geschulter und begabter Mitarbeiter; (3) *Intellektuelles Eigentum*, d. h. substantielle Investitionen in Design, Innovation und Markenentwicklung; (4) *Selektive Distribution*, d. h. eine strenge Kontrolle der Vertriebswege, um „free riding“ durch Discount Anbieter zu vermeiden; sowie (5) die *Entwicklung neuer Märkte*, die sich aus dem Wohlstand ergibt, der mit dem wirtschaftlichen Wachstum in den Schwellenländern einhergeht, die aber auch auf günstigere Rahmenbedingungen im internationalen Handel aufbauen kann.

Dieses Segment der Luxusgüter gibt es im (vor-)industriellen Sinne bereits seit den Anfängen des 19. Jahrhunderts. Und viele klingende Namen gibt es noch heute als sehr traditionsreiche Unternehmen. Doch dieses Geschäft mit Luxusgütern hat über diese zwei Jahrhunderte einen grossen Wandel erfahren, der insbesondere über die beiden vergangenen Jahrzehnte von staten ging. Diesen Veränderungen wollen wir in diesem Beitrag auf die Spur gehen, aber auch beschreiben, was das Besondere am Management von Luxusgütern ausmacht.

Das Geschäft mit Luxusgütern steht aber auch immer unter einem gewissen *Legitimationsdruck*: Manche betrachten es als „trivial“, da die nicht so teuren Counterparts der Luxusgüter diesen funktional nicht unterlegen seien; Auch wird die Branche oft als wenig innovativ betrachtet, vergleicht man sie z. B. mit der Computerbranche; Auch wird kritisiert, dass schon allein über die aufwendigen Verpackungen der Luxusgüter unnötig die Umwelt belastet würde. Insbesondere werden Luxusgüter aber aus der Sicht einer Konsumerismus-Debatte oft mit Geltungskonsum², der primär nur der Steigerung des eigenen Sozialprestiges dient, eine Art Überflusskrankheit³, unnötiger Verschwendung und Ausbeutung sensitiver Materialien (Elfenbein, Pelze, etc.) in Verbindung gebracht. Andere sehen im Konsumerismus aber auch ein befriedendes Gegengewicht zum religiösen Fundamentalismus.⁴ Dies sind kritische Themen mit denen sich die Luxusgüterhersteller in einem ernsthaften Dialog mit ihren Anspruchsgruppen auseinandersetzen müssen.

Doch zwischenzeitlich sind die Luxusgüter in Zeiten der Verbreitung hedonistischer Lebensweisen und der wachsenden Kaufkraft in den Schwellenländern zu einem wichtigen Treiber der wirtschaftlichen Entwicklung geworden. In den Luxusgüter produzierenden Ländern wie Frankreich, Italien, U.K. oder der Schweiz sind sie zu einem wichtigen Arbeitgeber und zu einer überdurchschnittlich stark wachsenden Exportbranche geworden. Gleichzeitig hat die steigende Nachfrage nach Luxusgütern auch den Handel stark beflügelt. Dies insbesondere

auch auf Grund der Zunahme der Touristen als Käufer – was wiederum mit Impulsen für den Tourismus verbunden ist.

Mit diesem Text wird im Folgenden ein vierfaches Ziel verfolgt: Er soll einen Überblick geben erstens über die geschichtliche Entwicklung und Dynamik dieses Geschäfts, zweitens über die regionale und sektorale Struktur der Märkte, drittens über die wichtigsten Aufgabefelder des Managements von in diesem Geschäft tätigen Unternehmen und viertes soll die Bedeutung dieses Geschäfts für die Schweizer Wirtschaft herausgearbeitet werden.

1 Definitorisches: Luxus zwischen Exklusivität und Verschwendung

Was bedeutet Luxus? Was ist ein Luxusgut? Warum erwirbt jemand ein Luxusgut? Diese Fragen sind nicht einfach und allgemeinverbindlich zu beantworten, da jeder seine eigenen Einstellungen und seinen kulturellen Kontext dazu mitbringt.

Was für jemanden Luxus ist kann von vielem abhängen: persönliche Werte, ethische Normen, soziale Schicht, regionale Herkunft, verfügbares Einkommen etc. Zudem wird Luxus nicht unbedingt materiell verstanden: Für manche ist mehr verfügbare Zeit, eine bessere Luft zum Atmen, etc. Luxus. Auch kann es sich bei Luxusgütern sowohl um Produkte, als auch Dienstleistungen (wie etwa ein Opernbesuch oder die Anstellung eines Butlers) handeln.

Das, was als Luxus empfunden wird, hat sich über die Jahrzehnte natürlich verändert, d. h. unser Verständnis von Luxus unterliegt dem sozialen Wandel.⁵ Sobald z. B. irgendwo etwas zum Standard geworden ist (wie etwa die Verfügbarkeit von fließendem Wasser oder der Besitz eines Autos), wird es auch nicht mehr als Luxus wahrgenommen.

In früheren Zeiten der klaren Klassentrennung war der Konsum von materiellem Luxus der gesellschaftlichen Elite vorbehalten. Mit ihm wurde ein sehr exklusiver Lebensstil der Oberschicht vorgeführt, über den man sich klar vom Rest der Gesellschaft abzugrenzen versuchte. „Snobs“ wollten sich bewusst vom „Rest“ differenzieren. Man tat dies durch teure Fahrzeuge, extravagante Yachten, erlesene Getränke und Speisen, massgefertigte Bekleidung, wertvollen Schmuck, repräsentative Wohnsitze und Herbergen etc. Durch das Auflösen der Klassengrenzen speziell in den westlichen Gesellschaften, dem zunehmenden Wohlstand im Bürgertum sowie der Industrialisierung bei der Herstellung von Luxusgütern ist es zu einer Art „Demokratisierung“ des Luxuskonsums gekommen. Luxusgüter wurden über die letzten Jahrzehnte nach und nach auch für die breitere Masse erschwinglich („*massige luxury*“). Viele der neuen Konsumenten von Luxusgütern wollten mit dem Luxusgut ihre Identifikation mit einer Referenzgruppe, die ihnen als Rollenmodell dient, demonstrieren, um in einer extremen Form eigene Werte zum Ausdruck zu bringen. Doch mit dieser Vermassung stellte sich zunehmend die Frage, wie luxuriös ist dann noch ein Luxusgut, wenn es der breiten Masse zugänglich ist? Verlieren dadurch die Luxusgüter nicht ihren Glanz und das Prestige, das sie verleihen sollen?

Das Wort „Luxus“ kommt vom lateinischen „luxus“, was im Deutschen für „Üppigkeit“, „Ausschweifung“, „Verschwendung“, „Pracht“, „überflüssigen Aufwand“, „über das übliche Mass hinausgehend“ steht. Damit wird auch bereits die Zweiseitigkeit von Luxusgütern angedeutet: Einerseits stellen diese Produkte und Dienstleistungen etwas für die Zielgruppe sehr begehrt dar. Andererseits sind sie für den Einzelnen keineswegs unentbehrlich, sondern sind mit einer über das Normalmass gehenden Form von Überfluss verbunden. Luxus kann deshalb in Form von Prunksucht, Verschwendungssucht und Übermut (lat. „luxuria“) aus einer ethischen oder religiösen Sichtweise auch kritisch gesehen werden. Dies ist speziell auch dann der Fall, wenn damit ein fahrlässig verschwenderischer Umgang mit knappen Ressourcen verbunden ist.

Die hohe Begehrlichkeit nach den Luxusgütern führt zu einer entsprechenden Nachfrage, der ein hoher bis sehr hoher Preis gegenüber steht. Dieser hohe, relativ unelastische Preis fungiert auch als Ausschlussmechanismus von Kundengruppen. Diejenigen, die sich die sehr teuren Luxusgüter leisten können, stellen zwar zahlenmässig eine klare Minderheit dar, diese verfügt aber z. B. über ihr Vermögen, ihre Position oder ihre Popularität in der Gesellschaft über einen starken Einfluss als Meinungsmacher für den Gesamtmarkt.

Aus einer mikroökonomischen Perspektive fallen Luxusgüter in die Kategorie der *superioren Güter*. Dies sind Güter bei denen die Nachfrage in einem Haushalt bei steigendem Einkommen stärker wächst, als das Haushaltseinkommen selbst. Oft ersetzen sie dann bislang konsumierte Güter. Ein Beispiel ist der Konsum von Schaumwein: Der Prosecco wird durch den Champagner ersetzt und die Ausgaben für Schaumwein steigen stärker als das Einkommen.

Luxusgüter kauft man aus sehr unterschiedlichen Bedürfnissen heraus: Um andere z. B. hinsichtlich des eigenen Wohlstands zu beeindrucken (*Veblen Effekt*), um Zugehörigkeit zu einer bestimmten Referenzgruppe zu zeigen (*Bandwagon Effekt*), aus Vergnügen, um sich selbst zu belohnen (*Hedonismus-Effekt*), aus Freude an ausserordentlicher Qualität (*Perfektionismus-Effekt*) etc. Doch zusammenfassend stehen zwei Gründe im Zentrum dessen, was den Kauf eines Luxusgutes motiviert: ein interpersonelles und ein personelles Motiv. Beide treten oft auch kombiniert in individuell unterschiedlicher Gewichtung auf:

- *Signalisierung sozialer Unterschiede* („*luxury for others*“⁶): Ein Kunde will sich über den Besitz von Luxusgütern gegenüber anderen gesellschaftlich hervorgehoben positionieren. Der Konsum ist hier sozial orientiert. Durch die Verfügungsgewalt, die ein Konsument hier über ein knappes Gut erlangt sowie durch dessen verschwenderischen Gebrauch sollen soziale Unterschiede demonstriert werden. Damit sind sie hinsichtlich ihrer Qualität und Leistungsfähigkeit nicht automatisch besser als ihre billigeren Konkurrenten. Aber sie symbolisieren und verleihen mehr Prestige, Macht und Reputation.
- *Vermittlung innerer Werthaltigkeit* („*luxury for oneself*“): Manchmal ist es auch die Freude und Begeisterung an dem inneren Wert, die ein Konsument mit einem Luxusgut verbindet. Dies kann die ausserordentliche handwerkliche Qualität und Ästhetik (Design etc.) eines Produktes betreffen, die zum Kauf eines Luxusproduktes veranlassen, die vielleicht damit verbundene Annahme seiner dauerhaften Werthaltigkeit, sowie das Transportieren von Kernwerten des Produktes bzw. der Marke, die einem wichtig sind. Ein Beispiel hierfür mag eine raffinierte mechanische Uhr sein, die von den Eltern an die Kinder weitergegeben wird. Vielleicht ist es aber auch eine spezifische Form von Bequemlichkeit und Komfort, die das Luxusgut durch seinen Konsum seinem Erwerber zukommen lässt.

Zusammenfassend zu den obigen Ausführungen definieren wir nun wie folgt: *Luxusgüter sind relativ hochpreisige Produkte oder Dienstleistungen, mittels deren aufgrund ihrer relativen Knappheit ihre Inhaber soziale Unterschiede und Zugehörigkeit signalisieren wollen oder eine besondere innere Werthaltigkeit erfahren.* Der Luxusgütersektor umfasst die Branchen und Unternehmen, die in diesem Geschäftssegment mit Luxusgütern als Anbieter und Wettbewerber auftreten.

2 Entwicklungsphasen: Von der Manufaktur zu globalen Konzernen

Das Geschäft mit Luxusgütern ist ein sehr traditionsreiches und baut auf dem Handwerk auf. Man traf es über Jahrzehnte insbesondere in den europäischen Ländern an, die über mächtige Königshäuser verfügten, allen voran Frankreich. Und noch heute prägen französische Unternehmen sehr stark dieses inzwischen sehr globale Geschäft. Die Art, wie dieses Geschäft betrieben wurde, blieb lange Zeit nahezu unverändert, doch beginnend in den 80er-Jahren kam es zu einschneidenden Änderungen: die Produktion wurde industrialisiert; die Produkte wurden mit Marken versehen; das Sortiment wurde nach und nach ausgeweitet; aufgrund dieser Wachstumsstrategien kam es zu einer Konsolidierung der Branche; daraus entstandene diversifizierte Konzerne begannen nun nach Vorteilen über die Gruppe zu suchen; auch konnten neue Konsumentengruppen weltweit erschlossen werden und Kommunikation und Vertrieb wurden durch die Möglichkeiten des Internets radikal verändert. Das stationäre Shopping fand immer häufiger durch den stark angewachsenen Städtetourismus insbesondere auch auf den grossen Shoppingmeilen dieser Welt statt: Bond Street in London, Ginza in Tokio, Fifth Avenue in New York, Bahnhofstrasse in Zürich etc. All diese Veränderungen sorgten auch dafür, dass die Herausforderungen für ein Management von Luxusgütern massiv zunahmen und man jenseits des Marketings immer mehr Managementexpertisen im Unternehmen benötigte, wenn man mit der Entwicklung mithalten wollte.⁷

2.1 Luxus aus der Manufaktur:

Zwischen Handwerk und Industrialisierung

Historische Basis des Luxusgütergeschäfts ist die hochwertige Manufaktur. Diese Betriebsform entstand in Europa im 17. und 18. Jahrhundert und beherrschte bis in die 80er-Jahre das Geschäft mit Luxusgütern. Der Adel wurde damals angehalten, den Wohlstand des Staates dadurch zu fördern, indem man den Export durch die Herstellung eigener Erzeugnisse gegenüber dem Import stärkt. So wurde z. B. die Königliche Porzellan-Manufaktur Berlin von Friedrich dem Großen im Jahr 1763 gegründet.

Die Manufaktur löste den klassischen Handwerksbetrieb ab, da nun verschiedene handwerkliche Fähigkeiten in einem Betrieb zusammengefasst wurden, um ein Produkt in Handfertigung als besonders exklusive Einzelanfertigung herzustellen. Gefertigt wurden hochwertige Waren wie z. B. Porzellan, Seide, Lederwaren, Waffen oder Uhren. Das Streben nach Qualität und Ästhetik dominierte das Wirtschaften. Skaleneffekte konnten noch kaum genutzt werden, auch wenn das Bewusstsein für sie stieg.

Noch etwa bis zum 1. Weltkrieg lag der Fokus in diesen Betrieben auf den ausserordentlichen Produkten, die sie dort herstellten. Doch mehr und mehr trat auch der kreative Kopf und Schöpfer dieser Produkte, der Designer, der Künstler, ins Zentrum des Interesses.

Hermès: Vom Sattlerbetrieb zur Star Brand

Eine der traditionsreichsten und stärksten Marken im Geschäft mit Luxusgütern ist Hermès. Das Unternehmen wurde 1837 vom 36-jährigen Thierry Hermès in Paris gegründet, der eine Sattlerlehre absolviert hatte. In seinem Ladengeschäft verkaufte er hochwertiges Pferde-Geschirr, Zaumzeug und später auch Sättel, die er in seiner Werkstatt selbst hergestellt hatte. Unter der Leitung von Thierrys Sohn Charles-Émile Hermès wurde das Sortiment ab Anfang der 1890er Jahre um hochpreisiges Reisegepäck erweitert, auch weil Eisenbahn und Auto nach und nach die Pferdekutschen von den Strassen verdrängten. Dessen Sohn Émile Maurice Hermès wurde wiederum vom russischen Zaren zum offiziellen Hoflieferanten ernannt. Die hervorragende handwerkliche Bearbeitung, die luxuriösen Materialien und ihre lange Haltbarkeit hatten die Hermès-Produkte rasch in ganz Europa bekannt gemacht.

1993 ging das Unternehmen Hermès an die Pariser Börse, wobei die Hermès-Familie 80 % der Anteile behielt. Doch inzwischen kämpft das Unternehmen um seine Unabhängigkeit. Der Luxusgüterkonzern LVMH hielt im Mai 2012 bereits 22,28%, während bei der Familie noch 72% waren. Im Kampf gegen LVMH gründete die Familie eine Holding, die mehr als 50 Prozent an der Firma hält und damit eine feindliche Übernahme unmöglich machen soll. Im Jahr 2012 erzielte Hermès einen Umsatz in Höhe von 3,48 Mrd. € (Vj. 2,84 Mrd. €) und beschäftigte etwa 9.000 Mitarbeiter. Dabei kommen nur noch 48% des Umsatzes aus den klassischen Lederwaren. 47% des Umsatzes wurden davon bereits in Asien (inkl. Japan) erzielt, in Europa sind es noch 35%. Die Marktkapitalisierung des Unternehmens erhöhte sich von 2009 auf 2011 um das 2,5-fache auf etwa 24 Mrd. €

Ein Marketing für diese Betriebe brauchte es nicht, denn der kleine und erlesene Kreis der potenziellen Kundschaft kannte die Hersteller dieser Luxusgüter. Sie waren oft Ikonen ihrer Zunft. Einige durften auch besondere Titel führen (z. B. Hoflieferant“), die auf ihre elitäre Kundschaft verwies. So wurden z. B. „royal warrants of appointment“ an Betriebe verliehen, die das britische Königshaus beliefern durften, was natürlich erheblich zu deren Prestige beitrug. Geführt wurden diese Manufakturen meist durch den Gründer oder dessen Nachfolger, die nicht selten selbst hochbegabte Handwerker waren. Besonders bedeutsam war die mit diesen Betrieben verbundene Tradition.

Der Begriff Manufaktur wird noch heute gerne dort verwendet, wo man den hohen und hochwertigen eigenen Handarbeitsanteil hervorheben möchte. So spricht man z. B. bei Mercedes-Benz davon, dass man zur Herstellung der Premium-Fahrzeuge unter der Marke Maybach die „Maybach-Manufaktur“ betreibt. Nach wie vor gibt es aber auch noch die Porzellanmanufaktur Meissen, die im Jahr 2011 ihr 300jähriges Jubiläum feiern durfte. Es gibt aber auch Neugründungen, die sich bevorzugt als Manufaktur positionieren, so z. B. die Brillenmanufaktur von Pascal Nüesch, der unter dem Label Noosh-Optix Brillenunikate aus indischem Büffelhorn herstellt.

2.2 Industrialisierung von Luxus: Skaleneffekte und Marketing

Während mit der Manufaktur bereits ein erster kleiner Schritt in Richtung Industrialisierung gegangen wurde, schob sich beginnend in den 70er-Jahren bei mehr und mehr Unternehmen die Suche nach Skalenvorteilen ins Zentrum des Managements von Luxusgüterunternehmen. Luxusgüter sollten nun durch effizientere Herstellungsverfahren einer deutlich grösseren Käuferschicht zugänglich gemacht werden. Man sprach hier auch von der „Demokratisierung von Luxus“. Während die Welt des Luxus vorher ein weitgehend geschlossenes, elitäres Univer-

sum war, und die Konsumenten gewissermassen unter sich waren, erhielt nun bei entsprechender Kaufkraft im Prinzip jedermann Zugang.

Diese „Demokratisierung“ fand und findet immer noch z. B. wie folgt statt: (a) Man führt neben der Premium-Linie einer Luxusmarke noch eine günstigere Linie ein. So hat z. B. die Schweizer Damenmodefirma Akris 1995 neben ihrer Prêt-à-porter-Marke Akris noch die preisgünstigere Designer-Sportswear-Linie Akris punto eingeführt, die dann auch in Ländern mit günstigeren Kostenstrukturen, wie z. B. Rumänien und Italien, hergestellt wird. (b) Man beliefert auch preisgünstigere Vertriebskanäle wie Factory Outlet Stores oder Internet-Plattformen, die z. B. wie Yoox deutlich günstiger Designermode aus der abgelaufenen Saison verkaufen. (c) Man nimmt günstige Einzelprodukte ins Sortiment auf („low ticket items“). (d) Man positioniert die ganze Marke in Bezug auf die Kategorie, in der man anbietet, preislich unter dem Durchschnitt („mastige“: mass prestige).

Mit dem Streben nach einer grosszahligen Produktion schob sich auch das Marketing der Luxusgüter ins Zentrum der industriellen Logik der Luxusgüterbranche. Nun musste man der angestrebten neuen Zielgruppe zuerst das Produkt bekannt machen und näher bringen. Dies geschah über das Entwickeln von Marken, die man mit bestimmten Werten auflud. Über diese „Brands“ positionierten sich die Unternehmen in ihren Absatzmärkten. Diese Marken stehen von nun an in immer stärkerer internationalerer Konkurrenz zueinander zu Themen wie Innovation, Kreativität, Marktzugang etc.

Der Kunde war nun nicht mehr nur derjenige, der eine Art „Dauershopper“ von Luxusgütern war. Während die frühere Elite als Käufergruppe einer begrenzten Auswahl von Herstellern sehr treu verbunden blieb, sind viele der neuen Kunden von Luxusgütern „Gelegenheitsshopper“. Sie gönnen sich nur gelegentlich ein Luxusgut; dafür sparen sie deutlich bei Produkten, die ihnen weniger bedeutsam sind. Diese Kunden sind zwar viel grösser in der Anzahl, aber sie kaufen auch deutlich weniger. Damit ist auch unklarer geworden, was eigentlich Luxus ist. Hohe Qualität und hoher Preis reichen als abgrenzende Kriterien sicher nicht mehr aus, da man auch im Nicht-Luxussegment Produkte mit einer sehr guten Qualität kaufen kann.

2.3 Entstehung von Luxusgüterkonzernen: Diversifikation und Synergien

Die teuer entwickelten Marken mussten nun „gehebelt“ werden, d. h. man suchte nach weiterem Wachstum. Dies geschah anfänglich primär durch *Produktdiversifikation* und eine eher geringe regionale Diversifikation. Argument war auch, dass man dem Kunden ein umfassendes Angebot machen müsse.

So begannen auf einmal Mode- oder Schmucklabels auch Parfüms oder Uhren anzubieten, doch nur wenige waren erfolgreich damit. Einige kostete diese Diversifikation sogar die Unabhängigkeit. Man unterschätzte z. B. die Höhe der damit verbundenen Entwicklungskosten. Oder man versäumte rechtzeitig ein zentrales Marketing einzurichten, über das auch sauber die Vertriebskanäle gesteuert werden konnten und die Marke nicht verwässert wurde.

Boucheron und Lalique: Ikonen der Luxusgüterbranche

Frédéric Boucheron eröffnete 1858 unter den Arkaden des Palais Royal in Paris, der damals besten Destination für den Verkauf von Luxusgütern, seinen berühmten Juwelierladen. Zum 130sten Geburtstag des Hauses wurde 1988 auch ein eigenes Parfüm erfolgreich in den Markt eingeführt. Sein Flakon war durch die ringförmige Anlage des Place Vendôme inspiriert.

Eine andere Ikone der Luxusgüterwelt war der auf Kristallglaskunst spezialisierte *René Lalique*. Er arbeitete zu Anfang des 20. Jahrhunderts in Paris und entwickelte auch viele berühmte Flakons für Parfüms. Später brachte man auch eigene Parfüms in den Markt. 1994 verlor Lalique allerdings seine Unabhängigkeit und wurde an die französische Pochet Group verkauft, die Lalique wiederum 2008 an *Art & Fragrance* (Zollikerberg) für 44 Mio. € weiterverkaufte. Dieses erst im Jahr 2000 durch Silvio Denz gegründete Unternehmen sieht sich als „Nischenplayer in der Kreation, der Entwicklung, der Vermarktung sowie dem weltweiten Vertrieb von Luxusgütern“, wobei man spezialisiert ist auf Parfüms, Kosmetika, Kristallerie und Schmuck. Marken des Unternehmens sind Lalique, Parfums Grès, Parfums Alain Delon, Jaguar Fragrances, Nikki Beach Beauty sowie Ultrasun. Das Unternehmen beschäftigt nur etwa 50 Mitarbeiter, da die gesamte Produktion durch externe Partner erfolgt. Seit September 2007 ist Art & Fragrance an der Berner Börse BX Berne eXchange kotiert. Anfang 2013 hat man den französischen Abfüll- und Logistikbetrieb *Cosmetics Perfumes Services* übernommen, um über dieses Insourcing für die eigenen Parfümmarken Produktions- und Logistikkosten einsparen zu können. Im Markt für Parfüms, in dem jedes Jahr Hunderte Neuerscheinungen herauskommen, aber ebenso viele wieder aus dem Markt ausscheiden, zählen starke, traditionsreiche Marken. Synergien mit den anderen Marken im Portfolio sieht man insbesondere im Vertriebsbereich.

Einzelne Unternehmen nahmen nun auch wahr, dass sie sich über dieses Markenwachstum eine spezielle Fähigkeit aufgebaut hatten: das *Management von Luxusmarken*. Daraus erwuchs dann auch die Frage, warum sollte man dieses Wissen nicht auch auf andere Marken anwenden. Könnte man nicht die Erfahrung von sehr erfolgreich geführten Marken auf bislang weniger erfolgreiche übertragen? Dies war Anfang der 90er-Jahre die Geburtsstunde der *Multi-Markenkonzerne*, die teilweise nur in einem Sektor tätig waren, wie etwa Swatch bei den Uhren, oder in mehreren Sektoren, wie die drei grössten Luxusgüterkonzere der Welt, LVMH (Paris), PPR (Paris) und Richemont (Genf), oder die Prada-Gruppe (Mailand) und Labelux (Wien/Caslano), die 2007 gegründete Luxusgüter-Division der Joh. A. Benckiser SE.

Mit dem Entstehen dieser Multi-Marken-, -Sektoren- und -Regionen-Konzerne waren demnach jenseits des Marketing eine ganze Reihe zusätzlicher Managementherausforderungen verbunden. Wie können derart komplexe Konzerne, die hinter diesen Marken stehen, und die noch immer sehr personengetrieben sind, erfolgreich geführt werden? Welche Vorteile bietet die Gruppenzugehörigkeit den einzelnen Marken? Wie kann sichergestellt werden, dass der realisierte Wert dieser Vorteile grösser ist als die Kosten der Koordination und Steuerung einer solchen Unternehmensgruppe? D. h. dass das Management solcher Konzerne nun zu einer noch deutlich anspruchsvolleren Aufgabe wurde. Anspruchsvoller wurde es aber auch den Fortbestand der konzernunabhängigen Einzelmarken gegen die übermächtig erscheinenden Grosskonzerne zu sichern. Dementsprechend haben nicht alle diesen Übergang erfolgreich geschafft.

LVMH: Der Kampf um die Vorherrschaft⁸

1987 kam es zur Fusion der beiden Unternehmen Louis Vuitton (Koffer- und Taschenhersteller seit 1854) und *Moët Hennessy* (Champagnerhersteller seit 1743, seit 1971 fusioniert), weil ihre Vorstände – Henry Racamier (*Louis Vuitton*) und Alain Chevalier (*Moët Hennessy*) eine feindliche Übernahme ihrer Unternehmen befürchteten. Chevalier wurde Präsident des neuen Unternehmens, Racamier sein Stellvertreter. Auf Grund von Differen-

zen mit Chevalier wandte sich Racamier an Bernard Arnault, dem seit 1985 die Christian Dior S.A. gehörte. Er sollte Anteile von LVMH übernehmen und damit die Position von Racamier stärken. Chevalier zog jedoch schnell nach. Im Tausch eines 12%-Anteils holte er den britischen Spirituosenkonzern Guinness ins Boot. Doch bald lagen die neuen Unterstützer auch im Streit mit den Gründern. So gelang es Bernard Arnault 45% von LVMH zu übernehmen und 1989 gegen den Willen der Vuitton- und Hennessy-Familienmitglieder Präsident des Konzerns zu werden. Sowohl Racamier als auch Chevalier versuchten einen Neustart im Luxusgütergeschäft, der aber beiden nicht gelang.

Auch heute noch ist Bernard Arnault Vorsitzender des Vorstandes und Grossaktionär über die Groupe Arnault. Diese besitzt 47,4 % der Aktien. Weitere Anteilseigner sind institutionelle Anleger mit 44,2%, Eigenbestand mit 3,3 % und ein Streubesitz von 5,1 %. LVMH erzielte im Jahr 2012 bei einem Wachstum von 18,6% einen Umsatz von 28,1 Mrd. € Währungs- und akquisitionsbereinigt ergibt sich noch ein organisches Wachstum von 9%. Der operative Gewinn betrug 5,92 Mrd. € was eine operative Marge von 21% ergibt.

Unter dem Konzerndach werden über 60 Marken geführt. Diese werden in Form von Branchensektoren divisional geführt: (1) Wein & Spirituosen (Moët & Chandon, Veuve Clicquot, Hennessy etc.): 14,7% des Umsatzes; 21,3% des Gewinns; operative Marge: 30,5%; (2) Mode & Lederwaren (Dior, Louis Vuitton, Givenchy etc.): 35,3% des Umsatzes, 55,1% des Gewinns; operative Marge: 32,9%); (3) Parfüms & Kosmetik (Acqua di Parma, Christian Dior Parfums, etc.): 12,9% des Umsatzes; 6,9% des Gewinns; operative Marge: 11,3%; (4) Uhren & Schmuck (TAG Heuer, Zenith, Hublot, Bulgari, etc.): 10,1% des Umsatzes, 5,6% des Gewinns; operative Marge: 11,8%; (5) Ausgewählte Handelsaktivitäten (Einzelhandel und Medien wie Duty Free Shoppers, Sephora, Radio Classique, etc.): 28,0% des Umsatzes, 14,4% des Gewinns; operative Marge: 10,8%). Die älteste Marke des Unternehmens ist das Weingut *Château d'Yquem*, dessen Geschichte auf das Jahr 1593 zurückgeht. Die wertvollste Marke ist *Louis Vuitton*, deren Wert auf über 20 Mrd. € geschätzt wird. Regional verteilen sich die Umsätze wie folgt: Europa: 33%, Asien: 36% (davon Japan: 8%), USA: 23% und Rest der Welt: 10%.

Durch diese zunehmende *Vermassung der Luxusmarken* verloren diese aber auch einiges von ihrer Spezifität. Sie mussten nun z. B. so positioniert werden, dass sie möglichst vielen kulturellen Vorlieben gerecht zu werden vermochten, was nicht selten zu Lasten ihrer Qualität ging. Dadurch wurden diese Produkte auch mehr zu Convenience-Produkten, zu einem Produkt fast wie jedes andere. So wurden z. B. häufig alle Parfüms eines Konzerns, egal welcher Preisklasse, in denselben Fabriken produziert. Unendlich viele neue Parfüms wurden in den Markt eingeführt und ihr jeweiliger Lebenszyklus wurde immer kürzer. Derzeit werden im Jahr ca. 200 neue Top Brand Parfüms lanciert. Ähnliches geschah bei der Haute Couture, die mehr und mehr verschwand und durch Ready-to-wear-Kleidung ersetzt wurde. In Paris halbierte sich die Anzahl der Haute Couture-Modehäuser von 24 (1987) zu 12 (1997) innert 10 Jahren. In 2005 waren es nur noch 10: Balmain, Chanel, Dior, Gaultier, Givenchy, Hanae Mori, Lacroix, Scherrer, Torrente und Ungaro.⁹

Mit der zunehmenden Konkurrenz wuchs auch der *Wettbewerbs- und Kostendruck*. Viele Unternehmen begegneten ihm durch *Outsourcing* der Produktion an Unternehmen, die über grössere Stückzahlen Kostendegressionseffekte zu realisieren vermochten. Anfänglich geschah dieses Outsourcing meist an spezialisierte Unternehmen im eigenen Land. Später wurden aber auch Unternehmen z. B. in Asien eingebunden, die mit deutlich niedrigeren Lohnkosten operierten. Der zunehmende Kostendruck machte aber auch erforderlich, dass man über Instrumente verfügte, die effiziente Prozessabläufe sicherstellen. Diese einzuführen und diszipliniert zu bewirtschaften ist in einem Umfeld vieler Kreativer (Designer, Art Directors, etc.) nicht ganz trivial, denn dort hat man normalerweise wenig Sympathie für Budgets, Target Costing, KPI's etc.

2.4 Globalisierung von Luxus: Regionale Diversifikation und Web 2.0

Nachdem die durch das Platzen der Internet-Blase Ende 1999 ausgelöste Wirtschaftskrise überstanden war, kam es im Markt für Luxusgüter zu einer einzigartigen Boomphase, die bis zum September 2008 andauerte. Aufgrund der in dieser Phase sehr gut gefüllten Kassen der Luxusgüterhersteller, gab es eine ganze Reihe von Akquisitionen: So erwarb z. B. LVMH im April 2008 die Firma Hublot für 480 Mio. CHF; PPR sicherte sich die Mehrheit am deutschen Sportartikelhersteller Puma sowie 23% an der Sowind Group (mit den Marken Girard-Perregaux und Jean Richard). Auch Richemont akquirierte im August 2008 60% der erst 1995 von Carlos Dias und dem Uhrmacher Roger Dubuis gegründeten Genfer Uhrenfirma Roger Dubuis SA. Teilweise wurden in der Branche auch Komponentenhersteller aufgekauft, um Lieferengpässe zu reduzieren. Diese Akquisitionen sprechen für eine leichte Konsolidierung in der Branche. Kleine Marken sind jedoch meist nur dann verkaufsbereit, wenn sie für notwendige langfristige Investitionsprogramme den Zugang zu den "tiefen Taschen" einer finanzkräftigen Muttergesellschaft benötigen.

Mit der Jahrtausendwende begann also eine massive und langjährige globale Expansion und regionale Diversifikation der bedienten Märkte, die dann im Oktober 2008 durch die *Finanz- und Wirtschaftskrise* einen plötzlichen und starken Dämpfer erlitt. Die Lager waren überfüllt und es wurden starke Preisnachlässe gegeben. Unter der Krise hatten die grossen Marken weniger zu leiden als die kleinen. Doch die Branche erholte sich wieder erstaunlich schnell und erzielte in manchen Segmenten bereits im Jahr 2011 neue Rekordumsätze.

Nachdem zuvor Japan und USA die wichtigsten Zielländer waren, kamen nun der Nahe Osten und die BRIC-Länder (Brasilien, Russland, Indien, China), mit ihrem enormen Wachstumspotenzial und Markenbedürfnis, ins Zentrum des Interesses. Die zu Wohlstand gekommene Mittelschicht und eine stark wachsende Zahl von Top-Verdienern tragen diese Entwicklung. Dies machte sich auch in Form signifikant wachsender Umsätze mit Touristen aus diesen Ländern im Heimmarkt bemerkbar, da in deren Herkunftsländer die Luxusgüter meist erheblich teurer sind.

Swatch Group: Die Bedeutungszunahme der asiatischen Käufer

Die Swatch Group entstand 1983 aus der Fusion mehrerer Uhrenfirmen. Als Vater der Swatch Group gilt Nicolas George Hayek sen., der bis zu seinem Tod im Jahr 2010 auch den Verwaltungsrat der Gruppe präsidierte. Die in Neuenburg domizilierte Gruppe ist primär im Uhrenbereich mit 19 Marken aus allen Preissegmenten vertreten. Zum Prestige- und Luxussegment zählen die Marken Breguet, Blancpain, Glashütte, Jaquet Droz, Léon Hatot und Omega. Von 1997 bis 2011 verschob sich die regionale Verteilung des Nettumsatzes (1997: 2.97 Mrd. € 2011: 6,76 Mrd. €) wie folgt: Europa von 56% auf 36%; Asien von 29% auf 54%; Amerika von 13% auf 8%. Die Zunahme der Bedeutung der asiatischen Käufer wird noch offensichtlicher, wenn man deren Einkäufe als Touristen im Ausland hinzuzählt. Im gleichen Zeitraum konnte die Betriebsgewinnmarge von 13% auf 24% gesteigert werden.

Der Bruttoumsatz 2012 lag nach einem Wachstum von 14% bei 8,14 Mrd. CHF, der Betriebsgewinn EBIT bei 1,984 Mrd. € (+23%) und einer EBIT-Marge von herausragenden 25,4% (Vj. 23,9%) (Richemont im Nov. 2012: 27%; LVMH im Jan. 2013: 21,1%). Die Eigenkapitalquote beträgt 83,3% und der ROE 18,5%. Der Bereich Uhren & Schmuck machte 89% des Umsatzes aus und erzielte eine Marge von 23,5%, während es bei den Uhrenwerken und Komponenten nur 20% waren, und bei den elektronischen Systemen (Batterien, Mikrochips etc.; 280 Mio. CHF Umsatz) nur 0,3%. Die Margenerhöhung kam über Skaleneffekte und Verbesserungen im Pro-

duktionsprozess zustande sowie über mehr Verkäufe über eigene Absatzkanäle. Neben den Monobrand-Stores im Luxussegment setzt man auf „Hour Passion“-Läden, in denen die elf Nicht-Luxus-Marken des Konzerns angeboten werden. Die Anzahl der Mitarbeiter betrug knapp 30.000. Hauptaktionäre sind der Hajek-Pool mit 44,9% sowie die Gruppe um Esther Grether mit 8,8%. Es fällt auf, dass die Entwicklung der Umsätze in diesem Jahrzehnt weitgehend mit der Ertragskraft korrelierte.

Einerseits bot diese regionale Expansion der Luxusgüterbranche enorme Chancen. Andererseits stellte dies die Unternehmen vor grosse Herausforderungen. Grosse Investitionen waren erforderlich in neue Ladengeschäfte, Logistik-Infrastrukturen, Back Offices etc. verbunden mit der Notwendigkeit zum Aufbau neuer Managementkompetenzen. Gleichzeitig nahm das Problem mit den betrügerischen Imitaten („fakes“) weiter zu, dem man in den Konzernzentralen mit grossen Rechtsabteilungen entgegenzutreten versuchte.

Gegen Ende der Nuller-Jahre kam eine weitere Entwicklung hinzu, die das Geschäft mit Luxusgütern signifikant verändert: die *neuen Kommunikationstechnologien*. Auch wenn zu diesem Zeitpunkt das Internet bereits etwa 40 Jahre alt war, wurde dessen Potenzial für die eigene Marke und das Geschäftsmodell im konservativ geprägten Umfeld dieser Branche sehr lange Zeit nicht erkannt. Luxus und Internet wurde vielerorts sogar als Widerspruch gesehen, insbesondere wenn es um die Nutzung des Internets als Vertriebskanal ging. Doch im Jahr 2010 wurden bereits 6 Mrd. \$ Umsatz über das Internet gemacht bei einem jährlichen Wachstum von 20%.¹⁰ So wollen z. B. wohlhabende Kunden, die in abgelegenen Gegenden wohnen, das Jahr hindurch ihre bevorzugten Markenprodukte kaufen können, ohne an einen der Verkaufspunkte reisen zu müssen.

Als langsam das Bewusstsein für diese neuen Web 2.0-Technologien wuchs, starteten viele Marken ihre eigenen E-Commerce-Seiten, wie z. B. Gucci und Armani in 2006 und 2007.¹¹ Dabei begingen aber viele den Fehler, dass sie glaubten, da sie etwas vom Offline-Vetrieb ihrer Luxusgüter verstünden, wären sie auch in der Lage das Internet als neuen Vertriebskanal aufzubauen. Doch dies stellte sich für viele bald als teurer Irrtum heraus. Erfolg im Internet basiert auf einem gänzlich anderen Geschäftsmodell und bedarf neuer Kompetenzen. Die Haupterfolgskriterien sind die Benutzerfreundlichkeit („convenience“), der Umfang der Auswahl sowie der Unterhaltungswert der Plattform. Dahinter stehen natürlich noch weitere Kompetenzen wie z. B. die Logistik.

So wurden bald Unternehmen gegründet, die den Direkteinstieg in das Luxusgütergeschäft über das Internet wagten. Auch hier gab es natürlich Fälle, die dramatisch scheiterten und welche, die sich bis dato durchzusetzen vermochten.

Boo und Yoox: Frühe Pioniere¹²

Boo wurde bereits 1999 auf dem Höhepunkt der Dot-com-Welle in London gegründet. Dem Faktum, dass die Ausgaben bei weitem die Einnahmen überstiegen, schenkte man anfangs keine Bedeutung, da es Ziel war, möglichst schnell einen grosszahligen globalen Kundenstamm aufzubauen. Kapital für eine solche Strategie war ausreichend vorhanden. In nur 18 Monaten wurden 135 Mio. \$ an Venture Capital ausgegeben. Letztendlich scheiterte man wohl an einem zu aggressiven Wachstum und einer zu wenig nutzerfreundlichen Homepage. Im Jahr 2000 gab man bei einem Umsatz von einer halben Mio. \$ auf.

Yoox wurde im schwierigen Jahr 2000, als die Dot com-Blase platzte, in Italien gegründet. Man startete mit dem Geschäftsmodell Out-of-Season Designer Brands zu verkaufen. D. h. man kaufte Überkapazitäten auf und ver-

kauft diese zu stark reduzierten Outlet-Preisen nach der jeweiligen Saison.¹³ Da dieses Geschäftsmodell bei der Kundschaft eine sehr gute Zusprache fand, begannen manche Marken sogar eigene Kollektionen für Yoox zu entwerfen. Doch die bei Yoox gewonnene Erfahrung im Betreiben einer E-Commerce-Plattform führte auch dazu, dass man begann, auch die E-Commerce-Plattformen etablierter Marken wie Emporio Armani (2007), Dolce Gabbana (2009) oder Jil Sander (2009) zu übernehmen. So findet man z. B. auf der Homepage von Armani den Hinweis „powered by Yoox Group“.¹⁴ Inzwischen produziert Yoox selbst Kleidung unter eigener Marke. Das Unternehmen ist inzwischen in über 70 Ländern tätig.

Ein anderes Modell, um sich mit dem Internet als Verkaufskanal vertraut zu machen, ist die Investition in ein bereits bestehendes Internetunternehmen, wie es der Luxusgüterkonzern Richemont bei Net-a-Porter getan hat. Das Verkaufen über das Internet wird heutzutage fast täglich durch die Nutzung von Facebook, Twitter, Myspace, Second Life etc. noch anspruchsvoller. Teile davon sind bereits kommoditisiert. Fast jede Modemarke, die etwas auf sich hält, bringt ihre Modeshows heute auch auf das Internet, auf Smart Phones, auf YouTube etc. So gibt es z. B. bei Louis Vuitton als traditionsreichem Hersteller von Reisgepäck eine App, über die man Reiseerfahrungen teilen kann. D. h. wer sich hier noch von der Konkurrenz abheben möchte, der muss Experimente mit neuen Varianten wagen, um vor den anderen bereits wieder Erfahrungen zu sammeln. Man muss sich weiter differenzieren über einzigartige Sortimente, spannende Inhalte, interaktive Community Elemente etc.

3 Der Markt für Luxusgüter

Kaum ein Markt hat über die beiden letzten Dekaden ein derartiges Wachstum erfahren wie der der Luxusgüter. Aufgrund des zunehmenden Wohlstands sind insbesondere mit den BRIC-Ländern wichtige neue Absatzmärkte entstanden. Davon profitiert erheblich die Exportwirtschaft der diese Luxusgüter produzierenden Länder wie Frankreich, Italien, Schweiz etc. Dieser Markt ist allerdings auch erheblichen strukturellen Änderungen unterworfen, die es zu verstehen und nachzuvollziehen gilt, wenn man in diesem Markt erfolgreich sein will.

3.1 Der globale Markt: Regionen und Sektoren

Die Angaben zum Volumen des weltweiten Marktes für Luxusgüter variieren sehr stark. Dies liegt primär an den unterschiedlichen Definitionen und Abgrenzungen dieses Marktes, aber auch an der schwierigen Beschaffung der Daten.

(1) Das weltweite Marktvolumen

Eine grobe Schätzung für das weltweite Marktvolumen zeigt die Abbildung 1. Hieraus ergäbe sich für 2012 ein globales Weltmarktvolumen von ca. 1,42 Billionen €. Das, was traditionell unter Luxusgütern verstanden wird, wird üblicherweise unter dem Begriff „Persönlicher Luxus“ zusammengefasst. Diese machen mit 212 Mrd. € etwa 15% des Gesamtmarktes aus. Hinzu kommen die Luxusprodukte, die über einen hohen und langlebigen Materialwert verfügen, wie Autos, Yachten, Einrichtungsgegenstände etc., sowie luxuriöse Nahrungs- und Genussmittel, die sich in etwa auf weitere 544 Mrd. € aufsummieren.

2012	Mrd. €	%
Persönlicher Luxus:	212.00	14.9%
> Bekleidung & Mode (Apparel)	56.23	4.0%
> Uhren & Schmuck	47.58	3.4%
> Accessoires (Lederwaren etc.)	58.39	4.1%
> Parfüms & Kosmetik	43.25	3.0%
> Tischkultur	6.55	0.5%
Luxuriöse Dienstleistungen:	664.00	46.8%
> Hotels & Reisen & Auktionen & etc.	664.00	46.8%
Sonstiger Luxus:	544.00	38.3%
> Nahrungsmittel & Weine & Spirituosen	76.00	5.4%
> Autos	302.00	21.3%
> Yachten	7.00	0.5%
> Möbel & Dekoration	34.00	2.4%
> Technologie	125.00	8.8%
Total	1420.00	100.0%

Abb. 1: Das globale Marktvolumen für Luxusgüter¹⁵

Der Teilmarkt, der das stärkste Wachstum derzeit aufweist, und bereits fast die Hälfte des Gesamtvolumens ausmacht, ist der der *luxuriösen Dienstleistungen*, auch „*luxury experience*“ genannt. Dabei geht es z. B. um die Geschäfte der grossen Auktionshäuser, um Helikopter Snowboarden in Alaska, um Anbieter individueller Safaris, um Hotels mit persönlichem Butler, um Fluglinien mit privaten Suiten etc. Von den 664 Mrd. € entfallen knapp 100 Mrd. € auf Hotels. Es sind mehrere Treiber, die ein weiteres starkes Wachstum dieses Segments erwarten lassen:¹⁶ Erstens befinden sich die Kunden in den entwickelten Ländern, die sich in den 90er-Jahren mit Luxusgütern eindeckten, nun in einem Alter, in dem sie kaum noch weitere Luxusprodukte wollen und benötigen. Sie suchen nun vermehrt nach geeigneten luxuriösen Dienstleistungen. Diesem Entwicklungspfad werden mit einer gewissen Zeitverschiebung auch die immer wohlhabenderen Kunden aus den Entwicklungsländern folgen. Zweitens kommt aber auch zunehmend die Generation Y in den Markt. Sie definiert sich weniger über das, was sie besitzt, als über das, was sie erlebt hat. Was zählt ist der momentane Genuss. Und drittens ziehen die heutigen Kunden offenbar wegen ihres grösseren Erinnerungswertes deutlich mehr Zufriedenheit aus luxuriösen Dienstleistungen als aus dem Kauf von materiellen Luxusgütern. Manche der führenden Hersteller persönlicher Luxusgüter haben bereits darauf reagiert, in dem sie in dieses Segment diversifizierten. So betreibt z. B. Bulgari bereits mehrere Luxushotels und –resorts. Aus ähnlichen Motiven baut LVMH seine Hotelkette Cheval Blanc auf. Aber auch Käufer von Luxuswagen werden bei Selbstabholung ihrer Neufahrzeuge mit Unterhaltung üppig verwöhnt.

Das Umsatzvolumen des weltweiten Marktes der traditionellen, persönlichen Luxusgüter wuchs seit 1995 von 77 Mrd. € auf 212 Mrd. € im Jahr 2012, was einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von 6,2% bzw. einer 2,75-fachung entspricht. Bleibt es bei dieser Wachstumsrate, dann überschreitet der Markt bereits im Jahr 2018 die 300 Mrd. € Grenze. Wie der Abbildung 2 zu entnehmen ist, verhält sich der Markt dabei zyklisch. In Boom Jahren wie 2010 wuchs er 13,4%, in Krisenjahren wie 2008/09 fiel er um 8,4% von 167 auf 153 Mrd. € Das starke Wachstum von 2009 bis 2012 zeigt, dass sich der Markt nach der Finanz- und Wirtschaftskrise erstaunlich schnell wieder erholt hat – primär getragen durch die asiatischen Märkte. So wuchs man in diesen Jahren etwa 2% über dem GDP. Die meisten Unternehmen konnten in diesen Jahren nicht nur ihre Umsätze stark ausweiten, sondern auch ihre EBIT-Margen erheblich steigern. Das Jahr 2012 war für die meisten der global agierenden Unternehmen ein gutes Jahr, auch wenn die Euphorie auf Grund der Abflachung des Wachstums in Asien etwas gedämpft wurde. Zu konstanten Wechselkursen gerechnet sind die Umsätze dort in vielen Segmenten sogar stagniert.

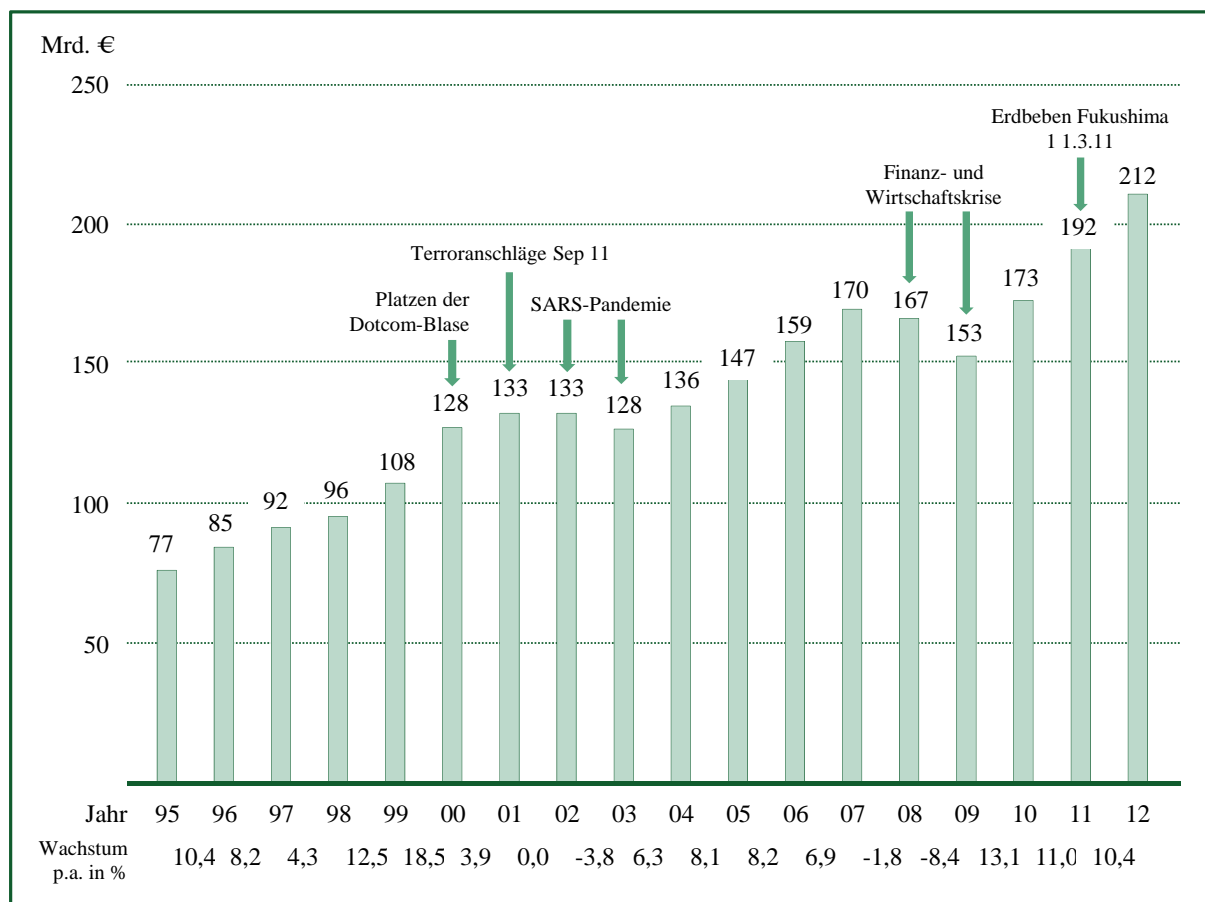


Abbildung 2: Die Entwicklung des globalen Marktes für persönliche Luxusgüter (Datenquelle: Bain & Co.)

Innerhalb dieses persönlichen Luxussegments unterscheidet man mit einem Anteil von etwa 20% nochmals das von ökonomischen Zyklen kaum beeinflusste Segment des „*absoluten Luxus*“ (*High-End-Luxus*), dessen wachsende Zielgruppe die „*High/Ultra Net Worth Individuals*“ sind. In 2012 lag das Volumen dieses Marktsegments bei ca. 43 Mrd. € (20%).

Gestärkt wird der aktuelle Markt für Luxusgüter insbesondere durch folgende Trends:

- Das veränderte Verständnis davon, welche Art von Luxuskonsum zu einer möglichst hohen direkten, aber auch anhaltenden Zufriedenheit führt. Dieser Trend treibt primär die Nachfrage nach luxuriösen Dienstleistungen.
- Die Bereitschaft sich aufgrund der stärker gewordenen Arbeitsbelastung etwas zu gönnen.
- Luxusgüter erleichtern als Statussymbole nach wie vor die Positionierung in der Gesellschaft, auch wenn dies in den einzelnen Ländern in sehr unterschiedlicher Form geschieht.
- Das starke Ansteigen der High Net-Worth Individuals (HNWI). Dies sind Personen, die über ein Nettovermögen von mehr als 1 Mio. US\$ verfügen. Ende 2006 waren dies weltweit knapp 10 Mio. Menschen. Stark ansteigend sind diese Zahlen in Schwellenländern wie Singapur, Indien, China, Indonesien, den arabischen Emiraten oder Russland.

Natürlich hat eine solche phantastische Wachstumsgeschichte auch ihre Kehrseite. Durch die damit verbundene Vermassung persönlicher Luxusgüter verwässern diese teilweise den Nutzen den sie für ihre Käufer bislang erbrachten. So unterlaufen die Hersteller die symbolische

Bedeutung eines Luxusgutes über dessen Vermassung in niedrig-preisigen Vertriebskanälen. Dies war z. B. der Fall, als Versace eine Sonderkollektion für H&M entwickelte oder Karl Lagerfeld von Chanel für Macy's zeichnete. Damit geht für manchen Käufer der Statusvorsprung verloren, den er sich durch den Besitz des Produktes erhoffte. Verschärfend kommt hinzu, dass Status als Nutzendimension an Wert zu verlieren scheint. Zumindest in den reifen Märkten hat die Bedeutung des Luxusgutes als ein Objekt, um seinen gewünschten Status öffentlich prahlerisch zur Schau zu stellen, an Gewicht verloren. Man konsumiert Luxus mehr für sich und seine engere Umgebung. Die Hersteller versuchen diese Entwicklung in den Anzeigenkampagnen über die Hinwendung zu anderen Nutzendimensionen wie Handarbeit oder Tradition – z. B. die Uhr, die der Vater eines Tages an seinen Sohn weiter gibt - aufzufangen. Oder man begegnet dieser Verwässerung durch eine stärkere preisliche Ausdifferenzierung zwischen Massenmarkt, den „Masstige“-Produkten („prestige for the masses“) und dem High-End-Luxus-Segment (z. B. Parfüms wie Frederic Malle oder Clive Christian No. 1).¹⁷

Auch wenn man also sagt, dass Luxus immer Konjunktur hat, so ist dieser Markt nicht frei von Zyklen und Risiken:

- Relativ frei von Konjunkturzyklen sind nur die sehr teuren Luxusgüter berühmter Referenzmarken („Star Brands“), wie etwa die Produkte der Marken Cartier, Dior, Hermès, Patek Philippe oder Van Cleef & Arpels. Die "erschwinglichen" Luxusgüter - wie z. B. die Schreibutensilien von Montblanc - reagieren dagegen durchaus auf rezessive Phasen der Wirtschaft. Zur Reduktion dieser zyklischen Effekte sind z. B. Massnahmen der Diversifikation des Marken-Portfolios oder der globalen Diversifikation der Verkaufsgebiete (verbunden mit einer Währungsabsicherung) bedeutsam.
- Nicht unerheblich können auch Währungsschwankungen die Ergebnisse beeinflussen. So wird bei Richemont z. B. primär im Euro-/Schweizer-Franken-Raum produziert und das Hauptwachstum im US-Dollar/Yen-Raum generiert. Dies kann dazu führen, dass Arbeitsplätze aus Regionen mit einer sehr starken Währung in Länder mit einer schwächeren Währung verlegt werden.
- Auch die Entwicklung der Rohstoffpreise (Platin, Gold, Platin, Diamanten etc.) kann die Gewinnsituation der Luxusgüterhersteller signifikant beeinflussen.

(2) Persönlicher Luxus: Die Entwicklung in den Regionen

Abbildung 3 zeigt die Aufteilung des globalen Konsumentenmarktes für persönliche Luxusgüter auf die einzelnen Weltregionen sowie deren Entwicklung über die Jahre 2008-2012. Dabei muss man sich allerdings bewusst sein, dass in 2012 weltweit etwa 40% des weltweiten Gesamtumsatzes durch „Luxustouristen“ getätigt wurden, was heisst, dass Luxuskonsum und Tourismus mehr und mehr miteinander verwoben sind. So besuchten im Jahr 2012 knapp 600.000 chinesische Touristen die Schweiz. In 2008 waren es noch 129.000. Dabei sind erst etwa 2% der Chinesen einmal ins Ausland gereist.

Personal Luxury		Europe	Asia-Pacific	Japan	Americas	Rest of the World	Sum	YoY
Sales (bio. €)	CAGR 06-12	3.9%	15.9%	-1.3%	2.8%	8.9%	4.9%	
	2012	74.20	42.40	19.08	65.72	10.60	212.00	10%
	2011	71.04	36.48	17.28	57.60	9.60	192.00	11%
	2010	64.01	29.41	19.03	51.90	8.65	173.00	13%
	2009	58.14	22.95	18.36	45.90	7.65	153.00	-8%
	2008	63.46	21.71	20.04	53.44	8.35	167.00	-2%
	2007	64.60	18.70	22.10	57.80	6.80	170.00	7%
	2006	58.83	17.49	20.67	55.65	6.36	159.00	
% of Sales	2012	35.0%	20.0%	9.0%	31.0%	5.0%	100%	
	2011	37.0%	19.0%	9.0%	30.0%	5.0%	100%	
	2010	37.0%	17.0%	11.0%	30.0%	5.0%	100%	
	2009	38.0%	15.0%	12.0%	30.0%	5.0%	100%	
	2008	38.0%	13.0%	12.0%	32.0%	5.0%	100%	
	2007	38.0%	11.0%	13.0%	34.0%	4.0%	100%	
	2006	37.0%	11.0%	13.0%	35.0%	4.0%	100%	

Abb. 3: Die regionale Verteilung des Konsumentenmarktes für persönliche Luxusgüter 2006 und 2012
(Datenquelle: In Anlehnung an Bain & Co.)

Den grössten *Marktanteil* konnten in 2012 mit 35% immer noch die Länder Europas für sich verbuchen. Gleich danach folgen die amerikanischen Länder mit 31% und Asien Pazifik bereits mit 20%. 1995 waren es noch 8% und 2006 11%. Getragen wird das aktuelle Wachstum damit primär durch die Schwellenländer. Das durchschnittliche jährliche Wachstum (CAGR¹⁸) im Zeitraum 2006 bis 2012, also seit der Wirtschaftskrise, betrug in der Region Asien Pazifik 15,9%. Es folgen Europa mit 3,9%, die Amerikas mit 2,8%, sowie Japan mit -1,3%. Aufgrund der enormen chinesischen Wachstumsdynamik haben damit alle anderen Käuferregionen relativ an Bedeutung verloren. Dies gilt insbesondere auch für die klassischen Käufer von Luxusmarken aus Japan.

Europa: Aus einer Konsumentensicht betrug also der Umsatz mit persönlichen Luxusgütern in 2012 74 Mrd. € was etwa 35% des globalen Konsums entspricht. Aber auch aus einer *Herstellersicht* dominieren *europäische Unternehmen* mit einem Anteil von ca. 71% den globalen Markt für Luxusgüter. Diese Unternehmen produzierten in 2010 einen Output von mehr als 440 Mrd. € über alle Luxussektoren hinweg, was etwa 3% des europäischen GDP entspricht. Im Bereich des persönlichen Luxus sind es etwa 74%, bei Möbeln 90%, bei Autos 84%, bei Nahrungsmitteln, Weinen & Spirituosen 63%, bei Yachten 47% sowie bei Hotels und Freizeit 32%.¹⁹ Direkt beschäftigt werden durch diese europäischen Unternehmen etwa 1 Million Mitarbeiter, und indirekt eine weitere halbe Million. Der Exportwert des Sektors beträgt mehr als 260 Mrd. € was mehr als 10% aller europäischen Exporte ausmacht. Auch ist er ein Treiber des Tourismus, da angenommen wird, dass etwa die Hälfte der Umsätze im persönlichen Luxus in Europa (ca. 37 Mrd. €) durch Touristen getätigt wird. Für die Steuerbehörden generiert man in etwa 110 Mrd. € an Einnahmen. Der Bereich Luxusgüter wuchs über die letzte Dekade auch deutlich stärker als die europäische Gesamtwirtschaft. Bis zum Jahr 2020 könnte die Luxusgüterbranche zwischen 790 und 930 Mrd. € Umsatz generieren und etwa 1,8-2,2 Mio. Menschen direkt beschäftigen. Um dieses Potenzial zu heben, ist allerdings ein unterstützendes politisches Umfeld erforderlich. Dies betrifft z. B. die internationale Durchsetzung der Rechte auf intellektuelles Eigentum oder aber auch den Abbau von Handelsbarrieren.

Schweiz: Auch aus Sicht der Schweizer Wirtschaft ist der Luxusgütersegment ein sehr bedeutsamer Wirtschaftssektor. Bei den persönlichen Luxusgütern machen die Schweizer Unternehmen in 2012 etwa 16% des produzierten europäischen Gesamtvolumens aus, also ca. 25 Mrd € das sind gut 4% des BIP der Schweiz. Im Land sind Hunderte von Betrieben angesiedelt sind, die Angebote für diesen globalen Markt produzieren. Dazu zählt ein breit diversifizierter Luxuskonzern wie Richemont ebenso wie auf ein Segment fokussierte Grossunternehmen wie Swatch (Uhren & Schmuck) Rolex (Uhren) Givaudan (Duftstoffe), aber auch Dutzende von Klein- und Mittelbetrieben, die sich oft noch in Familienbesitz befinden. Für die Schweizer Exportwirtschaft in diesem Segment stellte sich die Situation in 2011 und 2012 angesichts der Frankenstärke allerdings nicht besonders rosig dar. Teilweise mussten die exportierenden Firmen ihren Kunden erhebliche Preiskonzessionen zugestehen, um sie zu halten, oder es wurden Arbeitsplätze ins kostengünstigere Ausland verlegt. Einzige Ausnahme war hier die Uhrenindustrie, da es für sie im Luxussegment nur wenig internationale Konkurrenz gibt. Das Luxusgütersegment ist aber in Verbindung mit dem Tourismusland Schweiz auch sehr bedeutsam für den Einzelhandel.

Deutschland: Auch in Deutschland ist das Luxusgütersegment deutlich über dem Durchschnitt der Wirtschaft gewachsen und hatte in 2011 mit 49 Mrd. € Gesamtwertschöpfung und 141.000 Direktbeschäftigten eine respektable Grösse erreicht.²⁰ Etwa 20 Mrd. € entfielen dabei auf den deutschen Konsumentenmarkt, d. h. der Exportanteil beträgt ca. 60%. Insbesondere in den Bereichen Automobile (27 Mrd. €) und Superyachten (z. B. die Werften Blohm & Voss, Lürssen Yachts, Bavaria, Hanse Yachts) (1,5 Mrd. €) ist man bezogen auf die Umsätze Weltmarktführer. In Deutschland wächst einerseits eine Generation mehr luxusaffiner Kunden heran, es kamen aber andererseits auch mehr konsumfreudige Touristen aus Ländern wie China, den VAE oder Russland. Diese verzeichnen steigende Pro-Kopf-Ausgaben sowie einen Fokus auf persönlichen Luxus.

Asien Pazifik: Die Region Asien Pazifik (ohne Japan) steht inzwischen bereits für einen Konsum von mehr als 42 Mrd. € Hinzu kommt noch die Zunahme der asiatischen Touristen als Käufer von Luxusgütern ausserhalb ihrer Heimatmärkte. So wird davon ausgegangen, dass bereits 36% des weltweiten Umsatzvolumens in 2012 - also 76 Mrd. € - durch asiatische Käufer getätigt wurden, wovon 20-25% auf chinesische Käufer entfallen dürften. Letztere kaufen dabei zu 70% Marken, die sie schon aus China kennen. Die Zunahme des chinesischen Luxustourismus wurde neben der gewachsenen Kaufkraft insbesondere durch eine vereinfachte Visa-Politik sowie durch den schwachen Euro begünstigt. Hinzu kommt, dass die Preise für Luxusgüter in China wegen Luxussteuern und Importzöllen etwa 20-30% über dem europäischen Niveau liegen.

China: Vom Schwellenland zum weltweit grössten Luxuskonsumenten²¹

Während die Ausgaben für Luxusgüter in China im Jahr 2000 noch etwa bei einer Mrd. € lagen, könnten es in 2015 bereits 57 Mrd. € sein, was dann bereits eine Weltmarktanteil von ca. 30-35% bedeuten würde.

Luxus ist damit wieder Teil der chinesischen Lebensart geworden, nachdem man bereits vor tausenden Jahren selbst Standards in den Bereichen Porzellan, Seide und Handwerk zu setzen vermochte. Die Quelle dieses gewaltigen Wachstums ist natürlich die gestiegene Kaufkraft der Chinesen, die inzwischen auch die Mittelschicht erreicht hat. Im Jahr 2010 wurden bereits über eine Million Euro-Millionäre in China gezählt, wovon 30% Frau-

en sind. Eine Besonderheit an ihnen ist, dass sie mit einem Durchschnittsalter von 39 Jahren um 15 Jahre jünger sind als der Durchschnitt ihrer westlichen Pendanten. Etwa 7% ihres Gesamtkonsums besteht aus Luxusgütern. Aber insgesamt ist der chinesische Luxusgüterkonsument deutlich jünger als der in Europa. 45% von ihnen sind Männer. Dies auch deshalb, da teure Geschenke eine übliche Geste im beruflichen Umgang in den Führungsetagen sind, und diese werden noch primär durch Männer besetzt. Doch die Frau als Luxus Konsumentin ist klar im Kommen, genauso wie man sie mehr und mehr als Managerin oder Unternehmerin antrifft.

Doch trotz aller Wachstumseuphorie darf man nicht die Augen davor verschliessen, dass seit 2012 dieses Wachstum abflacht. So wirkte z. B. dämpfend auf die Nachfrage, dass es zu einem Erlass seitens der Regierung kam, dass Staatsangestellte keine Staatsgelder mehr für den Kauf von Luxusgeschenken einsetzen dürfen. Auch war es in China bereits zu einem zeitweiligen Verbot von Fernsehwerbung für Luxusgüter gekommen. Der Erfolg eines Luxusgüterunternehmens in China hängt bislang ganz entscheidend vom Bekanntheitsgrad seiner Marken ab, erst weit danach folgen Design und Qualität. Will man in einem sich abflachenden Wachstumsmarkt also auf die Dauer eine starke Position erlangen, heisst es sich zu beeilen, bevor der Markt verteilt ist. Dazu braucht es allerdings eine sehr hohe Investitionsbereitschaft. So muss dann z. B. die Expansion der Vertriebsstandorte auch in die grossen Städte mit geringerer Kaufkraft vorangetrieben werden. Heute sind für die Branche insgesamt etwa 60 Städte von Interesse. In 2020 werden es bereits etwa 400 sein. Dabei ist mit einer Zunahme der Intensität im Wettbewerb um dieses Wachstum zu rechnen, da u.a. auch einheimische Marken, wie etwa Shangxia oder Queelin, mehr und mehr den Markt aufmischen werden.

Geht man in Abbildung 4 auf die Ebene der einzelnen Länder, dann sieht man auch hier die zunehmende Bedeutung von China. „Greater China“ ist nun nach den USA der grösste Ländermarkt. Dabei verlieren die Länder als regionale Einheit im Verhältnis zu ihren Metropolen, wie etwa Dubai oder New York, als Tourismus- und Shopping-Destinationen („luxury hubs“) an Bedeutung. Allein auf London (7,5 Mrd. €), Mailand (4,5 Mrd. €), Moskau (4 Mrd. €) und Paris (10 Mrd. €) entfallen etwa ein Drittel der in Europa in 2012 getätigten Umsätze. Doch es werden wohl insgesamt die BRIC-Länder sein, die den Luxusmarkt über die nächsten Jahre primär antreiben werden, auch wenn Brasilien und Indien etwas zeitversetzt folgen werden.

2012	Anteil	Mrd. €
Europa	35.0%	74.20
> Italien	8.6%	18.20
> Frankreich	7.1%	15.10
> UK	5.4%	11.50
> Deutschland	4.5%	9.60
> Russland	2.6%	5.50
> Rest Europa	6.7%	14.30
Amerikas	31.0%	65.72
> USA	27.8%	59.00
> Rest Amerikas	3.2%	6.72
Japan	9.0%	19.08
Asien Pazifik	20.0%	42.40
> Greater China	12.9%	27.40
>> China	7.1%	15.00
>> Hong Kong	3.3%	7.00
>> Macau	0.4%	0.90
>> Taiwan	2.1%	4.50
> Indien	0.5%	1.00
> Thailand	0.7%	1.40
> Singapur	1.7%	3.50
> Süd Korea	3.9%	8.30
> Rest Asien Pazifik	0.4%	0.80
Rest der Welt	5.0%	10.60
> Mittlerer Osten	3.0%	6.30
> Sonstige	2.0%	4.30
Summe	100.0%	212.00

Abb. 4: Die regionale Verteilung des Marktes für Luxusgüter 2012
(Datenquelle: In Anlehnung an Bain & Co.)

(3) Persönlicher Luxus: Die Entwicklung in den Sektoren

Fünf bedeutsame Branchensektoren lassen sich im Markt der persönlichen Luxusgüter unterscheiden. Der im Jahr 2012 erzielte Gesamtumsatz von 212 Mrd. € teilte sich dabei in etwa wie folgt auf diese und deren wichtigste Untersektoren auf:²²

1. Bekleidung: 26% (davon Damen 13% und Herren 12%)
2. Uhren & Schmuck: 22% (davon Uhren 15% und Schmuck 6%)
3. Accessoires: 27% (davon Lederwaren 13% und Schuhe 6%)
4. Parfüms & Kosmetik: 20% (davon Parfüms 8% und Kosmetik 11%)
5. Tischkultur: 3%

Insgesamt treten Männer in diesem Markt mit 41% in 2012 (gegenüber 35% in 1995) - insbesondere in den reifen Märkten - zunehmend als Käufer auf, was dazu führen dürfte, dass mehr und mehr Unternehmen in rein auf Männer fokussierte Marken investieren werden.

Abbildung 5 zeigt, dass das stärkste durchschnittliche jährliche Wachstum (CAGR) im Zeitraum 2006 bis 2012 bei den Accessoires mit 8,4% zu verzeichnen war, gefolgt von Uhren & Schmuck mit 5,6%, Bekleidung mit 3,5%, Parfüms & Kosmetik mit 2,3% sowie die Tischkultur mit 4,2%.

Personal Luxury		Apparel	Watches & Jewellery	Accessoires	Parfuns & Cosmetics	Table-ware	Sum	YoY
Sales (bio. €)	CAGR 06-12	3.5%	5.6%	8.4%	2.3%	4.2%	4.9%	
	2012	56.23	47.58	58.39	43.25	6.55	212.00	10%
	2011	51.46	41.57	51.46	41.57	5.94	192.00	11%
	2010	47.68	35.32	44.15	38.85	6.99	173.00	13%
	2009	42.15	29.66	37.47	37.47	6.24	153.00	-8%
	2008	47.69	35.77	37.47	39.18	6.88	167.00	-2%
	2007	50.85	35.07	36.82	40.33	6.94	170.00	7%
	2006	45.84	34.38	36.01	37.65	5.12	159.00	
% of Sales	2012	26.5%	22.4%	27.5%	20.4%	3.1%	100.0%	
	2011	26.8%	21.6%	26.8%	21.6%	3.1%	100.0%	
	2010	27.6%	20.4%	25.5%	22.5%	4.0%	100.0%	
	2009	27.6%	19.4%	24.5%	24.5%	4.1%	100.0%	
	2008	28.6%	21.4%	22.4%	23.5%	4.1%	100.0%	
	2007	29.9%	20.6%	21.7%	23.7%	4.1%	100.0%	
	2006	28.8%	21.6%	22.7%	23.7%	3.2%	100.0%	

Abb. 5: Die sektorale Verteilung des Konsumentenmarktes für persönliche Luxusgüter 2006 bis 2012
(Datenquelle: In Anlehnung an Bain & Co.)

Bekleidung: Der globale Markt beläuft sich in diesem Segment auf etwa 56 Mrd. € im Jahr 2012, was 26,5% am Gesamtumsatz mit persönlichen Luxusgütern ausmacht. Dabei ist der Anteil der Damenbekleidung mit 13% noch leicht grösser als der der Herrenbekleidung (12%). Das durchschnittliche Jahreswachstum ist in den Jahren 2006 bis 2012 mit 3,5% bezogen auf den gesamten Markt mit persönlichen Luxusgütern unterdurchschnittlich ausgefallen.

Das Bekleidungsgeschäft ist im Luxusgüterbereich ein besonders schwieriges, insbesondere auch da sich die Kreationen – z. B. im Gegensatz zu Uhren von Patek Philippe Schmuck von Cartier oder Ledertaschen von Hermès – bei zwei Kollektionen pro Jahr jeweils in etwa vier Monaten über den Ladentisch verkauft haben müssen. Das Gut Mode entwertet sich folglich selbst extrem schnell im Halbjahresrhythmus. Daraus ergibt sich ein starker Zwang zur ständigen Weiterentwicklung.

Für die *Schweizer Textil- und Bekleidungsindustrie* waren 2011 und 2012 wirtschaftlich schwierige Jahre. Die Abschwächung der Weltkonjunktur und der überbewertete Schweizer Franken hatte den stark exportorientierten Unternehmen der Branche zu schaffen gemacht. So kam es in 2011 zu einem nominalen Rückgang von 17,8% gegenüber dem Vorjahr. Teilweise mussten die exportierenden Firmen ihren Kunden erhebliche Preiskonkzessionen zugestehen, um sie zu halten. Die Wertschöpfung der Branche liegt bei etwa 1,2 Mrd. CHF, wobei unklar ist, wieviel davon aus dem Luxusgütersektor stammt. Insgesamt sind etwa 15.000 Beschäftigte in der Branche tätig.

Akris: Wettbewerb im Olymp der Modebranche²³

In nur wenigen Jahren hat sich die mittelständisch geprägte Bekleidungsfirma aus der von den grossen Modemetropolen weit abgelegenen Ostschweiz zu einer Prêt-à-porter-Marke von Weltrang entwickelt. Albert Kriemler ist heute der einzige Schweizer Modedesigner, der mit seinen Kreationen im Top Segment der internationalen Mode erfolgreich im Wettbewerb zu bestehen vermag. So ist Akris auch das einzige Schweizer Label mit Mitgliedschaft bei der ehrenwerten *Chambre Syndicale du Prêt-à-porter des Couturiers et des Créateurs de Mode*. Viele bekannte Persönlichkeiten zählen zu den Kundinnen von Akris. So sind etwa die ehemalige US-amerikanische Aussenministerin Condoleezza Rice oder Fürstin Charlène von Monaco bekennende Akris-Trägerinnen. Zusammen mit seinem Bruder Peter Kriemler führt er das in St. Gallen ansässige Familienunternehmen, das im Jahr 2012 sein 90-jähriges Jubiläum feiern durfte. Akris beschäftigte Ende 2011 etwa 1.000 Mitarbeiter und der Umsatz dürfte bei ca. 250-300 Mio. CHF gelegen haben.

Uhren & Schmuck: In diesem Segment konnte in 2012 global ein Umsatz von knapp 48 Mrd. € erzielt werden, was 22% am Gesamtumsatz mit persönlichen Luxusgütern entspricht. Dabei ist der Anteil des Uhrenumsatzes mit 15% deutlich grösser als der mit Schmuck (6%). Das durchschnittliche Jahreswachstum ist in den Jahren 2006 bis 2012 mit 5,6% bezogen auf den gesamten Markt mit persönlichen Luxusgütern überdurchschnittlich.

Die *Uhrenbranche* war im Luxussegment über die vergangenen Jahre einem fundamentalen strategischen Wandel unterworfen. Die Uhr war hier von einem primären Zeitmessinstrument zu einem Lifestyle-Objekt geworden. Daneben erwarten die Käufer aber nach wie vor, dass ihre Uhr sowohl wertbeständig als auch jederzeit wieder gut verkäuflich sein sollte, was die Hersteller auch vor zu drastischen Preiserhöhungen selbst in Boom-Zeiten abhalten sollte.

Nach der Jahrtausendwende hatte die Branche eine einzigartige Wachstumsphase zu verzeichnen. Im Jahr 2012 wurden global etwa 400.000 Uhren im gehobenen Segment (Uhren ab 18.000 CHF Handelswert) verkauft. Über die Finanz- und Wirtschaftskrise hatte aber auch die Uhrenbranche massiv an Umsatz verloren. So brach der Export der *Schweizer Uhrenindustrie* im Jahr 2009 um 22% auf einen Exportwert von 13 Mrd. CHF (Handelswert ca. 39 Mrd.

CHF) ein. Auch der Umsatz in der Schweiz gab nach, da die Tourismusströme zurück gingen, die einen Umsatzanteil von 30-50% ausmachen. Im gehobenen Segment waren in manchen Monaten Rückgänge bis zu 30% zu verzeichnen. Die Börsenkurse der Hersteller gaben teilweise um bis zu 50% nach. Es kam zu Kurzarbeit, Entlassungen, Schliessungen und Rücktritten.

Z. B. verliess nach 16 Jahren in der Position des CEO bei Rolex Patrick Heiniger das Unternehmen im Jahr 2008, und bereits in 2011 trennte man sich wieder vom neuen Konzernchef Bruno Meier. Ein gutes Dutzend der über 500 Swiss-made-Uhrenmarken haben diese Krise nicht überstanden (z. B. Wyler, Leonard oder Montres Villemont), wurden verkauft, "auf Eis gelegt" (z. B. Léon Hatot in der Swatch-Gruppe) oder konzernintern zusammengelegt (z. B. Concord und Ebel in der MGI Luxury Group).

Uhrenkrisen in der Schweiz: Vom fraglichen Nutzen staatlicher Schutzmassnahmen

Die Krise 2008-2009 hat im Unterschied zur durch die japanische Billiguhrenindustrie ausgelösten Krise in den 70er/80er Jahren gezeigt, dass die Schweizer Uhrenbranche heute mit ihrer Innovationskraft und Marketingkompetenz zu den international wettbewerbsfähigsten der Schweiz zählt. Ihre Diversifikationsgrad ist beachtlich: Dies gilt sowohl international, als auch was die abgedeckten Preissegmente und die Wertschöpfungstiefe betrifft. Diese Situation steht ganz im Gegensatz zu der in den 70er/80er Jahren, als massive und ungeschickte staatliche Schutzmassnahmen der Branche - noch als Spätfolgen der Reaktionen auf die Weltwirtschaftskrise 1929 - ihrer Modernisierung im Weg standen und man den sogar in der Schweiz entwickelten Quarzarmbanduhren aus Japan fast wehrlos gegenüberstand. Erst die durch Nicolaus G. Hajek Anfang der 80er Jahre voran getriebene Fusion mehrerer Unternehmen zur SMH (der heutigen Swatch Group) brachte die Wende.

Aus dieser weitgehend monopolisierten Phase der Branche gibt es heute nur noch ein Überbleibsel: Die Firmen ETA und Nivarox. Sie gehören zur Swatch Group und unterliegen einem Lieferzwang im Bereich Uhrwerke und Assortiments (Unruh, Anker, Hemmung) gegenüber Drittfirmen, den auch die meisten Schweizer Uhrenfirmen ausnutzten, was ihnen auf Grund der dabei erzielten Skaleneffekte zu deutlich geringeren Kosten bei den Vorprodukten verhilft. Doch in 2011 hat die Swatch Group die Schweizer Wettbewerbskommission (Weko) angerufen, diesen Lieferzwang aufzuheben. Elf Uhrenmarken haben gegen eine Aufhebung des Lieferzwang seitens Swatch jedoch vor dem Bundesverwaltungsgericht rekuriert. Bis der Fall seitens der Weko geprüft ist, hat diese aber bereits vorsorglich erlassen, dass die Swatch Group die Zwangslieferungen bis zu 30% kürzen darf – und zwar proportional bei allen Kunden.

Diese Aufhebung der Zwangslieferungen würde die meisten Hersteller dazu zwingen, selbst wieder eigene Rohwerke und Assortiments herzustellen, solange sich keine Alternative zu ETA/ Nivarox entwickelt. Etwas Hoffnung ruht hier auf dem Unternehmen Sellita, das sich genau das zum Ziel gesetzt hat. Z. B. für eine IWC könnte eine vollständige Umstellung auf eigene Werke bedeuten, dass der Einstiegspreis für ihre Uhren von etwa 5.000 CHF auf 8.000 CHF steigen würde. Kommt es zu dieser erwarteten Aufhebung der Zwangslieferungen dürfte dies allerdings einer weiteren Erhöhung der Innovationskraft der Branche zuträglich sein. Einige noch nicht industrialisierte Manufakturen könnten sich jedoch vor technische, organisatorische und finanzielle Herausforderungen gestellt stehen, die ihr Überleben bzw. ihre Unabhängigkeit gefährden.

Doch im Februar 2010 war dann für die meisten Firmen das Tal erreicht und Mitte 2010 war man fast wieder auf dem Niveau von 2007/08. Die Schweizer Uhrenexporte bewegten sich z. B. von 2000-2004 knapp über der Grenze von 10 Mrd. CHF, um dann kontinuierlich bis 2008 auf ein Niveau von etwa 17 Mrd. CHF anzusteigen. Den Einbruch in 2009 auf etwa 13 Mrd. CHF hatte man in 2010 mit ca. 16 Mrd. CHF schon fast wieder ausgeglichen. Für viele war dann 2011 mit ca. 19 Mrd. CHF ein neues Rekordjahr, wobei China der mit grossem Abstand bedeutendste Wachstumstreiber im Luxusgütermarkt war.²⁴ Ende 2011 zeichnete sich dann allerdings eine erste Verlangsamung speziell im oberen Segment in China ab.

Die Schweizer Uhrenindustrie²⁵

„The average Swiss watch costs \$685. A Chinese one costs around \$2 and tells the time just as well. So how on earth, a Martian might ask, can the Swiss watch industry survive?“ Mit diesen Sätzen startete der Economist vom 16.2.13 einen Artikel über die Schweizer Uhrenbranche.

Die Geschichte dieser Branche reicht in der Schweiz über 400 Jahre zurück. Über die Jahre galt es auch immer wieder tiefe Krisen zu überwinden. So in den 80er-Jahren als die Anzahl der in dieser Branche beschäftigten Mitarbeiter von etwa 48 Tsd. (in den 50er-Jahren waren es noch 90 Tsd.) auf den Tiefpunkt von 30 Tsd. in 1987 fiel und von den knapp 900 Unternehmen nur etwa 600 zu überleben vermochten. 20% davon beschäftigen weniger als 4 Mitarbeiter; weitere 20% mehr als 100 Mitarbeiter; Im Durchschnitt beschäftigen sie 90-100 Mitarbeiter, d. h. die Branche ist noch sehr fragmentiert.

Neben den traditionsreichen Marken gibt es in der Schweiz auch immer wieder interessante und teilweise auch sehr erfolgreiche Neustarts, wie etwa seit 1988 Frédérique Constant, seit 2003 Louis Erard oder seit 2004 Greubel Forsey (mit Uhren ab 320.000 CHF und einer Jahresproduktion von rund 100 Uhren). Richemont ist seit 2009 mit 20% an Greubel Forsey beteiligt.

Mit 95% geht der weitaus grösste Teil der Produktion in den Export (ohne die Verkäufe an ausländische Touristen in der Schweiz) und mit einem Anteil von etwa 10% an den Gesamtexporten - nach der Pharma-/Chemie-Branche und der Maschinen-/Elektronikindustrie – ist die Uhrenbranche die drittwichtigste Schweizer Exportbranche. In den Jahren 2002-2012 hat sie ihren Exportumsatz von ca. 10 Mrd. CHF auf 21,4 Mrd. CHF mehr als verdoppelt. Wertmässig hat sie damit einen Weltmarktanteil von 53%; bei den Stückzahlen sind es dagegen nur 2%. Entsprechend liegt der Wertanteil der teureren mechanischen Uhren bei etwa 75%, während diese bei den Stückzahlen nur 20% ausmachen. Etwa 40% des Exports ging in den Raum Asien Pazifik, 30% nach Europa und 20% in die USA.

Eine der Herausforderungen der Branche ist der starke Schweizer Franken. Doch den starken Marken war es auch möglich, dieses Problem zumindest teilweise auf die Händler und durch Preiserhöhungen auch auf die Kunden abzuwälzen oder durch Prozessverbesserungen abzufangen. Weitere spezifisch Schweizerische Herausforderungen sind die nicht mehr ausreichende Verfügbarkeit von Fachkräften sowie der vom Regulator beeinflusste Zugang zu Vorprodukten.

Die mit Abstand grössten Hersteller mit einem Marktanteil von ca. 15% sind heute die Swatch Group (Bruttoumsatz 2012: 8,1 Mrd. CHF), Rolex (Umsatz 2011: ca. 5 Mrd. CHF) und Richemont (Umsatz mit Uhren in 2011/12: 4,4 Mrd. €). Mit deutlichem Abstand folgen Patek Philippe, Audemars Piguet und Copard, oder ausserhalb der Schweiz mit Marktanteilen um die 3-6% LVMH/Bulgari, Citizen, Fossil, Casio und Seiko. Der Wettbewerb im gehobenen Segment wird durch alte Traditionsmarken bestimmt. Es gab aber auch erfolgreiche Neueintritte, wie z. B. die erst 1992 geschaffene Marke "Franck Muller", die sich in nur einem Jahrzehnt zu einer Meisteruhrmacher-Marke entwickelte, die für absolut klassische, zeitlos wirkende Uhren-Kunstwerke steht.

Rolex: Als Synonym für Luxus eine der meist kopierten Marken²⁶

Der Schweizer Uhrenhersteller für hochwertige Uhren im oberen Preissegment hat seinen Sitz in Genf und betreibt eine Manufaktur in Biel. Gründer des Unternehmens war der Deutsche Hans Wilsdorf, der um 1900 nach La Chaux-de-Fonds ging und dort Arbeit bei einem Import-Export-Geschäft fand. 1905 beschloss er sich mit der Firma *Wilsdorf & Davis* in London selbständig zu machen. Geschäftszweck war es, Schweizer Taschenuhren der 1878 gegründeten Bieler Firma Aegler SA zu importieren. 1915 erhob England allerdings bedingt durch den Ersten Weltkrieg eine Importsteuer für Uhren von 33,3 %, so dass der weltweite Vertrieb nicht mehr über London abgewickelt wurde und damit die Rolex-Zentrale nach Biel und etwas später dann nach Genf verlegt wurde. Wilsdorf erkannte schon sehr früh zwei wichtige Trends im Uhrengeschäft: Zum einen ist dies die Zukunft von Armbanduhren, die bis in die 20er-Jahre noch wenig verbreitet waren. Man glaubte zu dieser Zeit noch, dass das Gehäuse von Armbanduhren zu klein sei, als dass das Werk genau laufen könnte. Doch Wilsdorf bewies das

Gegenteil, da er für derartige Uhren Ganggenauigkeitszeugnisse erhielt. Zum anderen erkannte er aber auch die Bedeutung eines eigenen Markennamens. So war denn Rolex auch die erste Uhrenfirma, die den 1908 offiziell registriert Markennamen mit der fünfzackigen Krone auf das Zifferblatt schrieb. Zuvor war es üblich, dass Uhren den Namen ihres Verkäufers, der die Herstellung der Uhr beauftragte, und nicht den des Herstellers trugen. Er wusste auch schon, wie er seiner Marke zur Geltung verhilft. Als er 1926 das erste wasserdichte Gehäuse präsentierte, und es nach der Auster „Oyster“ nannte, übergab er die Uhr einer Frau, die damit innerhalb von 15 Stunden den Ärmelkanal schwimmend überquerte. Am Ziel angekommen, funktionierte die Uhr so einwandfrei und genau wie beim Start. Wilsdorf hatte damit erfunden, dass Hersteller ihre Meisterwerke von Menschen in Extremsituationen tragen liessen und mit der bestandenen Prüfung für ihre Marke warben.²⁷

Eigentümer der Firma Rolex ist die von Hans Wilsdorf 1944 gegründete gemeinnützige Stiftung, die Fondation Hans Wilsdorf.

Rolex stellte 2012 schätzungsweise etwa 650-700.000 Uhren her und ist damit Marktführer im Luxusuhrensegment.²⁸ Daraus lässt sich ein Umsatz von rund 5 Mrd. CHF ableiten. Doch in letzten Jahren wuchs Rolex nicht in gleichem Ausmass wie die Konkurrenz. Dies zum einen wohl deshalb, weil man nicht über eigene Läden vertreibt, da man wohl nicht in Konkurrenz mit dem Detailhandel treten möchte. Damit verbleiben aber auch die Margen von Gross- und Detailhandel – rund 35 bis 50 Prozent des Endverkaufspreises einer Uhr – in den Kassen der Händler.

Das Geschäftsmodell der Uhrenunternehmen ist derzeit einem starken Wandel in Form einer *Industrialisierungswelle* unterworfen, den man auch unter dem Begriff *Vertikalisierungsstrategie* fassen kann. Für viele Jahre bestand eine Art Arbeitsteilung: Die Hersteller konzentrierten sich auf das Design der Uhr, das Einschalen des Werks, die Qualitätskontrolle und das Marketing. Werk und Assortiments kaufte man bei darauf spezialisierten Lieferanten ein, insbesondere der beiden Swatch-Töchtern ETA und Nivarox, die einem Lieferzwang im Bereich Uhrwerke (ETA) und Assortiments (Nivarox) gegenüber Drittfirmen unterlagen, was bei ETA zu einem Marktanteil von 70% und bei Nivarox von 90% führte. Den Vertrieb organisierte man über unabhängige Distributoren. Doch diese Zeiten scheinen zu Ende zu gehen. Der Lieferzwang für die Swatch Group scheint zu fallen und Alternativen gibt es bislang kaum. Dies führt zu einer Rückwärtsintegration in Form von Eigenentwicklung oder Akquisitionen. Und die Vorwärtsintegration wird dadurch vorangetrieben, dass die grossen Marken immer mehr ihren Vertrieb selbst betreiben, was dazu führte, dass die unabhängigen Distributoren immer mehr verschwanden.

Gerade für die kleineren Hersteller stellt diese Vertikalisierung eine grosse Herausforderung dar und limitiert derzeit auch das Wachstum der starken kleinen Nischenmarken, wie z. B. Louis Erard. So wird man beim immer wichtiger werdenden Vertrieb über eigene Boutiquen wohl auf eine Nischenstrategie angewiesen sein, denn beim Kampf um die besten Standorte dürfte man nur schwerlich mit den grossen Luxusgütergruppen konkurrenzfähig sein. Auch kann man sich einen Auftritt auf dem für die Branche sehr wichtigen Genfer Uhrensalon SIHH nicht leisten, sondern muss sich - wenn überhaupt - mit einer der gleichzeitig in Genf statt findenden Nebennessen Vorlieb nehmen. Auch wird man über starke Online-Partnerschaften nachdenken müssen.

Diese Vertikalisierungsstrategie treibt natürlich auch die Konsolidierung der Branche weiter voran. Zum einen geht es dabei um die Sicherung von Zulieferern durch unabhängige Hersteller. Ein gutes Beispiel dafür liefert Hermès. Das Unternehmen ist zwar bereits seit den 20er-Jahren im Uhrensektor tätig, doch dies nur in sehr geringem Umfang. Doch im Jahr 1978

gründete man in Biel die Uhrenfirma Montres Hermès, von der aus man mehr und mehr in diese Branche einstieg. So erwarb man in 2012 die 1973 gegründete Zifferblatt-Manufaktur Natéber (60 Mitarbeiter) aus La Chaux-de-Fonds sowie 30% am Gehäuse-Konstrukteur Joseph Erard aus Le Noirmont JU. Über Hermès International hatte man sich in 2006 für 25 Mio. (15,7 Mio. €) auch mit 25% an der Uhrwerk-Manufaktur Vaucher in Fleurier NE beteiligt und verfügt dort über ein weitreichendes Mitspracherecht. In 2011 machten die Uhren bereits 5% des Konzernumsatzes von 2,8 Mrd. € aus. Ein weiteres Beispiel ist die Uhrwerkherstellerin und -veredlerin La Joux-Perret, die durch die japanische Citizen Watch im März 2012 übernommen wurde. Und Richemont erwarb im selben Jahr Varin-Etampage & Varinor SA, ein Hersteller von Komponenten für die Uhren- und Schmuckindustrie. Weitere Akquisitionen von Zulieferern dürften folgen. Zum anderen gingen aber auch bislang unabhängige Hersteller in eine neue Eigentümerschaft über. So erwarb z. B. das Handelshaus DKSH Maurice Lacroix.

Die grossen Herausforderungen für die Unternehmen in der Uhrenindustrie sind neben der Vertikalisierung (a) das abflachende Wachstum in China, (b) die Ausweitung des Vertriebs in ganz Asien über die Schlüsselstädte hinaus, (c) F&E und die Einführung neuer, innovativer Produkte, (d) das Handling steigender Rohstoffpreise (Gold, Stahl, Platin etc.), (e) die Optimierung des Mix an Vertriebskanälen sowie (f) die Digitalisierung der Geschäftsmodelle (e-commerce, social media etc.).

Accessoires: Dieser Sektor hat mit 12% über die Jahre 2008 bis 2012 das mit Abstand höchste durchschnittliche Jahreswachstum erfahren. Mit einem Anteil von 27% und einem globalen Umsatz von 57 Mrd. € im Jahr 2012 stellt er auch einer der bedeutendsten Sektoren im persönlichen Luxus dar. Die wichtigsten Teilbereiche in diesem Sektor sind die Lederwaren (13%) und Schuhe (6%). Dazu gehören aber auch Sonnenbrillen, Handschuhe etc. Das Geschäft mit den Accessoires ist u.a. deshalb von besonderer Bedeutung, weil sie – z..B. in Form einer Handtasche - oft den Einstieg in eine diversifizierte Luxusmarke darstellen.

Prada: Handtaschen als Statussymbol

Die italienische Prada SpA ist international bekannt für seine erlesenen Handtaschen und Schuhe, man hat aber auch eine eigene Bekleidungsline. Das Unternehmen wurde 1913 von den Brüdern Mario und Martino Prada gegründet und startete auch gleich mit einem eigenen Laden in der eleganten Mailänder Galleria Vittorio Emanuele II. Schon 1919 wurde *Prada* zum königlichen Hoflieferanten ernannt. Die 1985 an den Markt gebrachten schwarz glänzenden Handtaschen aus Fallschirmnylon wurden zu einer Ikone und lösten eine weltweite Fälscherindustrie aus. Beginnend im Jahr 2000 weitete man die Marke auf eine Kollektion von Brillen aus. Ab 2004 kamen auch Parfüms hinzu. Von 2007 bis 2009 gab es sogar eine Kooperation mit dem südkoreanischen Unternehmen LG für die Produktion und den Vertrieb von Prada-Handys.

Die Prada SpA gehörte bis zum Börsengang neben weiteren Unternehmen zu 95 % zur Prada Holding BV, welche im Besitz der Familie Prada-Bertelli ist. Die verbleibenden 5 % wurden 2006 für 100 Mio. € an die Banca Intesa verkauft. Nach mehreren misslungenen Anläufen ging Prada SpA 2011 an die Börse Hong Kong und erzielte dort einen Wert von 1,5 Mrd. € Nach diesem Börsengang verringerte sich der Anteil der Banca Intesa auf knapp 1 %. Die Familie Bertelli hält noch 82,5 % am Unternehmen. Prada unterhält in Italien und England 11 Fabrikationsstätten und beschäftigt ca. 7.200 Mitarbeiter.

Zur im Luxusgütergeschäft breit diversifizierten Prada Holding BV (Amsterdam) gehören neben der Prada SpA auch die Marken Miu Miu, Church's und The Original Car Shoe. Seit Ende der 90er-Jahre war die Geschichte der Holding durch eine ganze Reihe unglücklicher und erfolgloser Akquisitionen und Übernahmeveruche gekennzeichnet, die zu einer hohen Verschuldung führten, so dass das Unternehmen auch Beteiligungen abstossen

musste, um sich zu sanieren. So erwarb z. B. die von italienischen Unternehmen betriebene Luxembourger Beteiligungsgesellschaft Equinox von Prada im Jahr 2003 55% der Anteile am 1873 gegründeten britischen Herenschuhunternehmen Church's, das Prada im Jahr 1999 zu 100% für etwa 150 Mio. € erworben hatte. Prada kaufte diese Anteile jedoch im Jahr 2007 bei einem Jahresumsatz von ca. 62 Mio. € für etwa 50 Mio. € wieder zurück. Für die zum Konzern gehörenden Marken (Prada, Miu Miu, Church's, Car Shoe) unterhielt Prada Ende 2010 in 76 Ländern 319 eigene Boutiquen.

Der Jahresumsatz 2011 der Prada-Gruppe lag zum 31.1.2012 bei 2,6 Mrd. € (2010: 2,1 Mrd. €) und einer EBIT-Marge von 24,6% (2010: 20,4%). Bereits 44,8% der Umsätze macht man im Raum Asien Pazifik (inklusive Japan mit 10,2%). Die Lederwaren tragen mit 56,5% und die Schuhe mit 22,2% zum Gesamtumsatz bei. Die Prada SpA stellt mit einem Anteil von 79,2% am Gesamtumsatz die klar stärkste Marke dar. Miu Miu folgt mit 17,5%, die traditionsreiche britische Schuhmarke Church's mit 2,3% und Car shoe mit 0,7%.

Parfüms & Kosmetik: Der globale Markt wird für diesen Sektor in 2012 auf etwa 42 Mrd. € bei 1,3 Mrd. verkauften Artikeln geschätzt, wobei etwa 17 Mrd. € auf Parfüms entfallen und 23 Mrd. € auf kosmetische Produkte. Das Wachstum war in diesem Sektor unterdurchschnittlich.

Dieses Geschäft hat über die letzten Jahre eine extreme Industrialisierung erfahren. So wird der Markt für Düfte heute durch wenige internationale Grosskonzerne wie Givaudan oder Firmenich beherrscht. Diese kommen häufig aus der chemischen Industrie, da in den Massenmärkten meist synthetische Duftstoffe statt natürlicher Ingredienzen eingesetzt werden. Diese Unternehmen wurden auch durch die im Vergleich hohen Margen angezogen, was auch eine starke Zunahme der Wettbewerbsintensität zur Folge hatte. Mit erheblichen Investitionen ins Branding werden jedes Jahr hunderte neuer Kreationen meist in Zusammenarbeit mit den Luxusmarkenunternehmen in die Märkte eingeführt. Die grosse Mehrzahl verschwindet schon wieder nach kurzer Zeit. Nur wenige schaffen es zum Klassiker und nachhaltigen Margenbringer. Über neue Themen, wie z. B. Düfte mit arabischem Flair (Aramis „Calligraphy“ oder Serge Lutens „Arabie“) versucht man diesem Geschäft immer wieder neue modische Impulse zu geben. Neben diesen Konzern-geschaffenen Düften gibt es in vielen Ländern aber auch kleine Nischenanbieter, wie in der Schweiz etwa Vero Profumo, Humiecki & Graef, Tauer Parfüms oder Sentifique. Manche dieser Nischenprodukte, wie etwa „Amouage“ aus dem Oman, versuchen auch mit grossen Anstrengungen in die globalen Massenmärkte vorzustossen.

Givaudan: Weltmarktführer für Aromen und Riechstoffe

Givaudan wurde 1895 gegründet und hat heute seinen Sitz in Vernier (Schweiz). Über eine Vielzahl von Zukäufen (insbesondere Quest im Jahr 2007) wurde es zum Weltmarktführer mit einem Marktanteil von etwa 25%. Nummer 2 ist das Schweizer Familienunternehmen Firmenich. Die Börsenkapitalisierung von Givaudan betrug Anfang 2013 ca. 10 Mrd. CHF. Die Eigenkapitalquote beträgt 58%. Zu den Schlüsselaktionären zählen Bill Gates (10,3%) und Nestlé (10%).

In 2012 erwirtschaftete das Unternehmen mit seinem Anspruch „Engaging the Senses“ einen Konzernumsatz von 4,3 Mrd. CHF (Vj. 3,9) mit einer EBIT-Marge von 14,3% (607 Mio. CHF). Belastet wird die Marge durch ansteigende Rohstoffpreise, die nur bedingt über die Preise weitergegeben werden können, sowie den starken Schweizer Franken – trotz der globalen Präsenz von Givaudan mit 33 Produktionsstandorten. Um die Kosten niedrig zu halten, betreibt man die Administration des Konzerns in Ungarn in Form eines Shared Service Center und auf SAP-Basis.

47% des Konzernumsatzes (2,02 Mrd. CHF, 15,2% EBIT-Marge) entfiel 2012 auf die Division Riechstoffe/Düfte (Fragrances), innerhalb derer der Geschäftsbereich Luxusparfümerie ca. 20% ausmacht, und der Bereich Konsumgüter (Textil- und Körperpflege, Haar- und Hautpflege, Haushalts- und Raumdüfte, Mundpflege)

67%. Etwa 9.000 Mitarbeiter beschäftigt Givaudan an über 80 Standorten weltweit. Ca. 42% des Jahresumsatzes werden bereits in den an Kaufkraft kontinuierlich zulegenden Schwellenmärkten realisiert, in denen etwa 80% der Weltbevölkerung leben. In den arabischen Ländern ist Givaudan z. B. über seine Beteiligung am 1974 gegründeten Joint Venture Swiss Arabian Perfumes Group präsent.

Der Wertschöpfungsprozess startet mit der Forschung, über die nach Innovationen zur (Weiter-)Entwicklung neuer Aromen und Ingredienzenkombinationen gesucht wird. Danach kommt es zur Umwandlung der Ingredienzen in Produkte (Kreation). Von dort geht es in die Auftragssicherung auf Basis des breit diversifizierten Kundenportfolios, um dann die bestellten Produkte zu produzieren.

Die Innovationskompetenz ist für das Unternehmen ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Rund 400 Mitarbeitende sind dem Bereich F&E mit einem Budget von ca. 300 Mio. CHF zuzuordnen. Bereichsübergreifend soll hier neues Produktwissen generiert werden. So spielt z. B. in der modernen Parfümerie der Zeitpunkt des Dufterlebnisses neben der Duftkomposition eine immer wichtigere Rolle. In der Forschung arbeitet man nun daran, über dünnwandige Mikrokapseln die Kontrolle dieses Zeitpunkts zu verbessern. Bzgl. der Duftkomposition erhielt im Geschäftsbereich Luxusparfümerie das Parfüm Gucci Guilty, das Gucci zusammen mit Givaudan entwickelt hat, mit „Fragrance Superstar of the Year 2011“ die begehrteste Auszeichnung in diesem Bereich.

Tischkultur: Die Tischkultur ist der einzige Sektor, der seit der Wirtschaftskrise ein negatives durchschnittliches Jahreswachstum zu verzeichnen hat. In den letzten Jahren verzeichnete man einen globalen Umsatz zwischen 5 und 7 Mrd. € was etwa 3-4% des Gesamtumsatzes beim persönlichen Luxus ausmacht, womit es der mit Abstand kleinste Sektor ist.

Christofle: Familienunternehmen und Ikone der Tischkultur

Die 1839 vom Juwelier Charles Christofle (1805–1863) gegründete Orfèvrerie Christofle ist ein traditionsreicher französischer Hersteller von erlesenen Silberwaren wie Bestecke, Bilderrahmen oder Silberschmuck, aber auch von sonstigen Produkten der Tischkultur wie Geschirr oder Tischwäsche. 1840 erwarb Charles Christofle exklusiv wichtige Patente, um Metalle auf einer elektrolytischen Basis deutlich effizienter und weniger toxisch mit einem galvanischen Überzug zu versehen. Charles Christofle wurde Hoflieferant der Familie Orléans sowie von Kaiser Napoleon III.

Durch die Folgen des 1. Weltkriegs schlitterte Christofle in seine erste grosse Überlebenskrise. Man hatte aufgrund der politischen Umstürze einen grossen Teil seiner - oft adeligen - Kundenbasis verloren. Zur Überwindung der Krise suchte man 1926 neues Kapital über eine Listung an der Pariser Börse. Hilfreich kam hinzu, dass Carla Borletti, aus einer wohlhabenden Mailänder Familie stammend, in dieser Zeit in die Familie einheiratete. Sie wurde nicht nur zu einer Schlüsselaktionärin, sondern prägte auch stark die Modernisierung des Unternehmens.

Ein zweites Mal wäre das Traditionsunternehmen fast in den 80er-Jahren untergegangen, als es mit seiner Marke in andere Sektoren wie Uhren und Schmuck diversifizierte und dann auch Ende der 80er-Jahre noch von der Wirtschaftskrise getroffen wurde. Hohe Verluste und Schulden waren die Folge. Ein zweites Mal musste die Familie Borletti aushelfen. 1993 erwarb Maurizio Borletti für 10 Mio. \$ 55% des Unternehmens und übernahm die Führung seitens der Eigentümerschaft. Er beendete insbesondere die fehlgeschlagene Diversifikation und suchte das Wachstum mehr in der Ausweitung des Kerngeschäfts der Tischkultur (Geschirr, Tischwäsche etc.), wobei man bewusst auf Lizenznahmen verzichtete, um wieder Kontrolle über die eigenen Produkte zu bekommen. Borletti nahm zusammen mit CEO Thierry Fritsch das Unternehmen 1998 wieder von der Pariser Börse und übernahm über die neu gegründete und in Luxemburg registrierte Holding Luxury Brand Development (LBD) zusammen mit anderen Schlüsselaktionären 100% der Aktien. Über LBD will man in andere Luxusgütersektoren diversifizieren, ohne sich dabei der Marke Christofle zu bedienen. Somit wird Christofle trotz seiner bewegten Geschichte noch heute durch die inzwischen sechste Generation der Gründerfamilie kontrolliert.

Das Unternehmen erzielt derzeit einen Umsatz von etwa 120 Mio. € Produziert wird primär in Frankreich und Brasilien. Verkauft wird weltweit über Pavillon Christofle in 75 Christofle Einzelhandelsgeschäften sowie in 400 Kaufhäusern und Spezialgeschäften. Bis heute arbeitet das Unternehmen mit einer Vielzahl angesehener Künstler und Designer, wie etwa Christian Lacroix oder Christian Dior, zusammen. Wichtige Wettbewerber sind Tiffany oder Waterford.

3.2 Implikationen für das Management

Welche Schlussfolgerungen ergeben sich nun aus den Entwicklungen in den Märkten für das Management der Herstellerbetriebe im Luxusgütersegment? Etwa seit der Jahrtausendwende ist auch dieses Geschäft zu einem klar globalen Geschäft geworden, wobei erschwerend hinzukommt, dass sich die regionalen Schwerpunkte in Richtung Asien verschoben haben. Weiter hin ist festzustellen, dass insbesondere neue informations- und kommunikationstechnologische Entwicklungen massiver denn je die Geschäftsmodelle der Unternehmen beeinflusst. Und drittens haben sich die Bedürfnisse in Sachen Luxus in grossen Teilen der Kundschaft signifikant geändert. All diese Veränderungen kamen nicht überraschend. Sie hatten sich schon weit vor der Jahrtausendwende so abgezeichnet. Tendenziell haben sich die Unternehmen erst recht spät und zögerlich auf diese neue Zukunft eingestellt und manch ein Hersteller hat es bis heute noch nicht ausreichend getan.

Nimmt man die Globalisierung des Geschäfts so muss dieser Wandel systematisch in allen Dimensionen der Unternehmen nachvollzogen werden. So sind z. B. folgende Fragen zu beantworten:

- *Woher sollen die Eigentümer an unserem Unternehmen kommen?* Soll das Unternehmen z. B. auch an einer asiatischen Börse gelistet sein? Prada ist z. B. seit Juni 2011 an der Hong Kong Stock Exchange gelistet, was dem Unternehmen 2,14 Mrd. \$ zusätzliches Kapital brachte.
- *Welche Nationalitäten sollten im Management des Unternehmens – speziell auch in der Zentrale – vertreten sein?* Meist überwiegen hier noch klar Führungskräfte aus dem Land des Unternehmenssitzes. Doch sollte man nicht mehr Führungskräfte anstellen, die aus den stark wachsenden Regionen stammen. Gerade in global agierenden Unternehmen werden vermehrt globale Standards eingeführt. Doch diese sollten im genauen Bewusstsein der lokalen Verhältnisse und Bedürfnisse gesetzt werden, sonst führen sie nur zu Bürokratie und Wertvernichtung.
- *Wie ist das Verhältnis zwischen der Muttergesellschaft und den regionalen Einheiten auszugestalten?* Welchen Einfluss sollen die Länder auf die Sektorleitungen und das Corporate Center haben?
- *Inwieweit sollen die Produkte auf die spezifischen Bedürfnisse einzelner Regionen angepasst werden?* Soll z. B. eine Frauenmodekollektion auf den Geschmack der Frauen im Mittleren Osten angepasst werden?
- *Wie muss der Umgang mit der lokalen Kundschaft massgeschneidert werden?* Sind die CRM-Systeme z. B. in der Lage Mandarin-Buchstaben zu erfassen? Können Kunden länderübergreifend, d. h. global erfasst werden?
- *Wie müssen die After Sales Services am Wohnort der Kunden ausgestaltet sein?* Können Reparaturen oder Anpassungen in kurzer Zeit vor Ort durchgeführt werden (auch wenn die Produkte vielleicht im Ausland gekauft wurden)?

Trotz aller Globalisierung wird es natürlich nach wie vor starke regionale Unterschiede in dem geben, was man mit Luxus verbindet. Diese gilt es zukünftig eher mehr als weniger zu berücksichtigen.

Natürlich hat dieser fundamentale Wandel auch zu Veränderungen in der Wettbewerberlandschaft geführt. Erstens sind meist über Konsolidierungsprozesse grosse internationale *Luxuskonzerne* entstanden, ein Prozess, der sich sicher fortsetzen wird. Ihr Portfolio ist meist regional, sektoral und Marken-basiert breit diversifiziert, wodurch sie die Risiken des zyklischen Luxusgeschäfts besser ausgleichen können. Ihre Herausforderung ist es, die Vorteile einer Gruppenzugehörigkeit in dem Ausmass zur Geltung zu bringen, dass sie die Kosten der Bürokratie eines solchen Konzerns übersteigen. Dazu braucht es Management Know how, das weit über das Thema Branding hinaus reicht.

Dieser Konsolidierungsprozess hat teilweise viele kleinere Hersteller, meist noch unabhängige *Familienbetriebe*, in Bedrängnis gebracht. Für sie es ist nun noch wichtiger geworden eine klare und wirkungsvolle Nischenstrategie zu fahren, wo sie ihre Vorteile gegenüber den Konzernen ausspielen können. Dies verlangt einiges an Flexibilität, den Nischen sind i.A. nicht in Stein gemeisselt. Auch gilt es für diese Familienbetriebe das Thema einer zukunftstauglichen Eigentümerstruktur im Auge zu behalten, denn inzwischen gibt es zwischen Eigenständigkeit und Konzernzugehörigkeit noch eine ganze Reihe weiterer Optionen.

Doch trotz aller Konsolidierung gibt es in diesem Luxusgütergeschäft auch immer viele Neueintritte. Erfolgreiche Luxusgüter erfordern sehr viel Kreativität und ein extrem hohes Kundenverständnis, was immer wieder Raum lässt für originelle Neueintritte. Meist kommen diese noch aus europäischen Ländern, die noch klar aus einer Herstellerperspektive dieses globale Geschäft dominieren. Doch die rasante Zunahme der Kaufkraft in den aufstrebenden Ländern wird sicher dazu führen, dass auch vermehrt lokale Wettbewerber im Luxusgütermarkt Fuss fassen werden, die im Erfolgsfall teilweise dann nach und nach auch versuchen werden, ihre Marke global auszurollen. Bereits zu erwähnen sind hier z. B. der chinesische Schmuckhändler Chow Tai Fook, die Hotelgruppen Shangri-La (Hong Kong), Jumeirah (Dubai) und Dragonfly (China) oder die Parfümmarke „Amouage“ aus dem Oman.

Die Globalisierung der Parfümindustrie in der Golfregion:²⁹

Parfüms haben in der arabischen Region eine lange Tradition. Dabei handelte es sich aber um eher schwere Düfte. Bekannte Firmen sind hier Ajmal (VAE), Rasasi (VAE), Al Haramain (Dubai), Junaid (Bahrain) oder Arabian Oud (Saudiarabien). Zunehmend richten diese Unternehmen aber ihre Entwicklung auch international aus. So z. B. „Amouage“ aus dem Oman. 1983 beauftragte der Sultan des Oman die Entwicklung des „kostbarsten Parfüms der Welt“. Das Unternehmen hat aktuell eine neue Fabrik eröffnet und seine Kapazität auf 20.000 Flakons pro Woche erweitert, die man in über 50 Ländern verkauft. Parallel expandiert man in Duftkerzen, Kosmetik, Lederwaren. CEO ist der Brite David Crickmore. Das Unternehmen gehört zur Sabco-Gruppe, deren Eigentümer Mitglieder der Sultansfamilie sind. Diese Gruppe ist wiederum breit diversifiziert in Ölhandel, Kunst, Medien, Immobilien und Energie. Geleitet wird sie durch Sayyid Khalid Al Busaidi.

In einem abschliessenden Kapitel soll nun näher auf die zentralen Managementherausforderungen eines Herstellers von Luxusgütern eingegangen werden.

4 Das Management von Unternehmen der Luxusgüterbranche

In diesem Abschnitt sollen Spezifika und aktuelle Herausforderungen im Management von Unternehmen der Luxusgüterbranche skizziert werden. Dabei unterteilen wir wie bei jedem Unternehmen in Herausforderungen auf der Ebene der einzelnen Marken bzw. Geschäftseinheiten („Business Strategy“), sowie in die Herausforderung die bei diversifizierten Unternehmensgruppen auf der Ebene des Gesamtunternehmens entstehen („Corporate Strategy & Governance“).

4.1 Die Geschäftsebene:

Wertschöpfungsprozess und Wettbewerbsstrategie

Auf der Ebene einer einzelnen Marke bzw. einer Geschäftseinheit stellt sich immer die Frage, wie sie sich im Wettbewerb möglichst einzigartig positionieren sollte, um nachhaltige Vorteile zu erzielen. Ausgangspunkt zu diesen Überlegungen ist der Wertschöpfungsprozess in der Branche, von wo aus dann das einzelne Unternehmen überlegen kann, wie es sich bzgl. dieser Wertkette aufstellen möchte: Wo sieht man die Erfolgsfaktoren, die man aufgrund eigener Stärken aktivieren könnte, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu realisieren?

Folgende sechs, in Abbildung 6 dargestellte Wertschöpfungsaktivitäten dürften einigermaßen generisch für alle Luxusgütergeschäfte Gültigkeit haben: (1) Angebotsentwicklung, (2) Beschaffung, (3) Produktion, (4) Logistik, (5) Marketing sowie (6) Vertrieb. Um die im Zielsegment angestrebte Kundschaft zu erreichen, muss im Prinzip alles stimmen. Jedes einzelne Element ist akribisch auf die Markenidentität hin zu optimieren und die einzelnen Elemente sind auf Konsistenz zueinander zu einer Art „Gesamtkunstwerk“ zu trimmen. Möglichst wenig sollte dem Zufall überlassen bleiben.

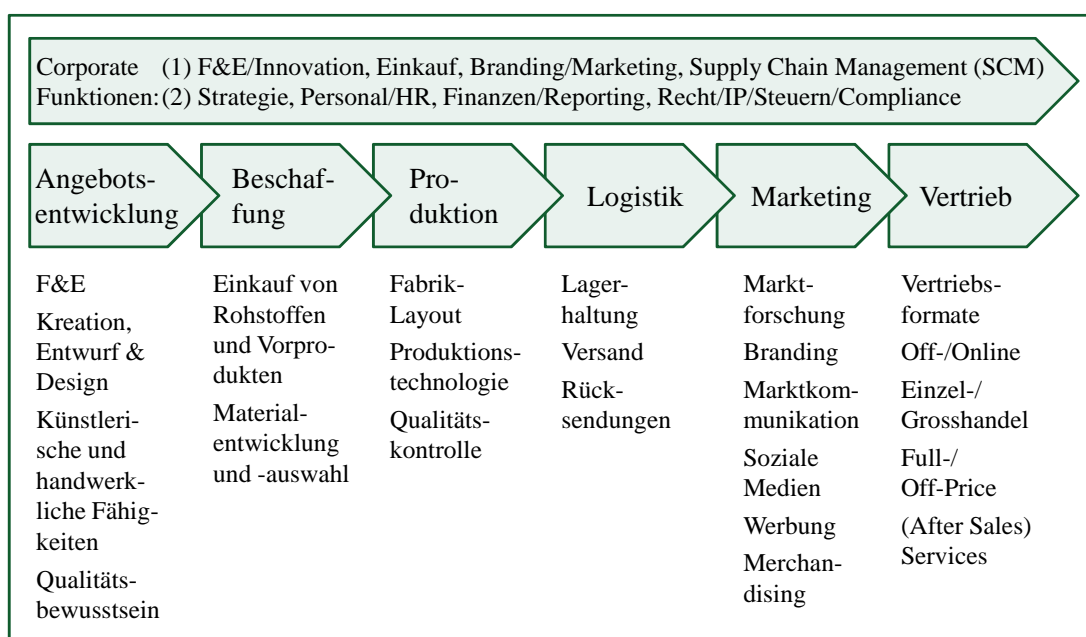


Abbildung 6: Die Wertkette in der Luxusgüterbranche mit ihren wichtigsten Erfolgsfaktoren

Es müssen also nicht nur die einzelnen Aktivitäten optimiert werden, sondern auch die Wertkette als Ganzes z. B. hinsichtlich der Effizienz ihrer Prozessabläufe („operational excellence“). Gerade in einem durch so viele Kreative geprägten Geschäft ist eine Ausrichtung auf eine schlanke Prozessorganisation, die sich auf wenige zentrale Prozesse fokussiert und mit klaren Zielvorgaben operiert (Develop-to-cost-Ansatz), zur Optimierung der Marge sehr bedeutsam. Auch ist der Prozess möglichst flexibel zu halten, da die Unternehmen aufgrund des zyklischen Charakters des Luxusgütergeschäfts z. B. sehr schnell in der Lage sein müssen, auf starkes Wachstum bzw. starken Abschwung umzuschalten. Als nach der Finanz- und Wirtschaftskrise das Geschäft sich bereits im Jahr 2010 wieder deutlich und schneller als erwartet erholte, musste z. B. Louis Vuitton seine französischen Geschäfte teilweise eine Stunde früher schliessen, da die Lagerbestände weitgehend aufgebraucht waren und man in der Produktion nicht nach kam. Wertketten-übergreifend geht es aber auch um Fragen der Kreativitäts- und Innovationsförderung oder der Flexibilität (z. B. unter dem Aspekt In-/Outsourcing). Ein erfolgreicher Betrieb in diesem Geschäft muss also über eine sehr feine, über Jahre schrittweise gewachsene Betriebsdynamik verfügen, die es immer wieder neu zu optimieren gilt, und die auch nicht schnell zu kopieren ist.

Im Folgenden werden diese Wertschöpfungsaktivitäten etwas näher beleuchtet, wobei ausführlicher auf die Aktivitäten eingegangen wird, die für das Luxusgütergeschäft von besonderer Bedeutung sind und derzeit einer starken Dynamik unterliegen, wie etwa die Digitalisierung von Marketing und Vertrieb.

(1) Angebotsentwicklung

Auch wenn das Luxusgütergeschäft auf Grund seiner Traditionsorientierung z. B. im Verhältnis zur IT-Branche als wenig innovativ kritisiert wird, so ist zu bedenken, dass die Struktur der Zielgruppe und deren Bedürfnisse permanenten Änderungen unterliegt, was heisst, dass das eigene Konzept von Luxus sich auch kontinuierlich zu ändern hat, um eng an einem sehr anspruchsvollen Kunden zu bleiben bzw. sich auch eine neu heranwachsende Kundschaft zu erschliessen. Luxusgüter sind äusserst sensitiv zu ihrer Epoche und zum Ego ihrer Kundschaft.³⁰ Dies erzeugt durchaus Druck zu Innovation. Der Marktforschung kann man dabei aber nur bedingt Glauben schenken, weil man im Bereich der Luxusgüter oft selbst schon wissen muss was Kunden wollen, bevor diese selbst wissen was sie wollen.

Mit ihrem Konsum machen Konsumenten ein Statement, als wer sie sozial, physisch und kulturell wahrgenommen werden wollen. Tradition, Prestige und Qualität sind die Kennzeichen klassischen Luxus. Doch junge Kunden wollen vielleicht eher ein Produkt, das frisch und unerwartet daher kommt. Traditionsmarken befinden sich also in dem Dilemma zwischen ihrer Geschichte und der Moderne. Es stellt sich damit die Frage: Wie kann eine Luxusmarke sowohl ihre Position bewahren, als auch neue begeisterte Kunden finden, ohne die eigene Kernkundschaft zu verlieren? Demnach geht es um die Fähigkeit im Angebot den Träumen, Wünschen und Bedürfnissen der Zielgruppe zu folgen, also veränderbar zu sein, ohne dabei seine Kernwerte zu vernachlässigen.

In dieser Phase von Entwurf und Design des Angebots ist das Unternehmen auf ein Team hervorragender kreativer Köpfe (z. B. Modellisten oder Schnittmacher bei einem Unternehmen aus der Modebranche) und qualitätsbewusster Handwerker angewiesen, oft sogar angeführt von einem berühmten Art Director, der den Stil des Hauses bestimmt, in den sich das Team auch einfühlen können muss.

(2) Beschaffung

Je nach der Branche, in der man sich im Luxusgütersegment bewegt, ist man natürlich mit recht unterschiedlichen Beschaffungsthemen konfrontiert. In der Uhrenindustrie sind es z. B. Vorprodukte wie die Werke und Assortiments, die bislang oft zugekauft werden. Für viele Luxusgüterhersteller stellen aber auch die Rohstoffpreise (Gold, Silber, Platin etc.) einen erheblichen Kostenfaktor dar. Bei hoher Volatilität können sie ein gewisses Risiko für die Marge bedeuten, auch wenn hier nach Jahren der Preissteigerungen nun wieder eine gewisse Stabilität einzukehren scheint. In der Bekleidungsbranche sind es die Stoffproduzenten, die wesentlich zum Gelingen einer Kollektion beitragen können. Dabei geht es nicht nur um die Qualität der Stoffe, sondern auch um die Kreativität der Stoffdesigner, die im Zusammenspiel mit dem Designer der Bekleidungsmarke eine Idee erst zum Leben bringen.

Jakob Schlaepfer: Stoffe von höchster Kreativität

Wohl einer der kreativsten Köpfe im Bereich von Stickereistoffen für Haute Couture und Prêt-à-porter ist Martin Leuthold, Chefdesigner von Jakob Schlaepfer in St. Gallen. Mit seinem etwa 10-köpfigen Team kreiert er im Jahr ca. 2.000 neue Stoffe, von denen er für etwa 60% dann auch Abnehmer findet. Das Unternehmen verfügt dabei über ein Archiv von über 60.000 Stoffmustern, die immer wieder auch zur Inspiration für Neuentwicklungen herangezogen werden, denn zur Interpretation der Zukunft braucht es Wissen über die Vergangenheit.

Doch bei aller Unterschiedlichkeit der Beschaffungsbedürfnisse der einzelnen Luxusgüterbranchen, so ist ihnen doch gemein, dass die Ansprüche an die Lieferanten besonders hoch sind, um die versprochene Einzigartigkeit des Luxusguts sicher zu stellen. Herausragende Qualität und Kreativität bestimmen die Auswahl und Kontrolle der Lieferanten. Doch auch Themen wie Absicherung der Nachhaltigkeit und die Einhaltung globaler Standards, Compliance Regeln, Vorschriften zu gefährlichen Substanzen etc. spielen hier eine Rolle. Da der Markt ein solches Angebot nicht immer vorhält, sind viele Luxusgüterhersteller stark rückwärts integriert. Man will die ganze Wertschöpfungskette soweit als möglich unter eigener Kontrolle haben. Dies erhöht auch die eigene Flexibilität, wenn Änderungen schnell umgesetzt werden müssen. Die dazugehörige Beschaffungslogistik sollte Nachfrage-getrieben und schlank organisiert sein, um auf Veränderungen in den Märkten (Saisons, Events etc.) direkt reagieren zu können.

(3) Produktion

In der Produktion muss das erstellt werden, was die Marke kommunizieren will. Umgekehrt kann auf die Dauer die Marke nichts anderes erfolgreich kommunizieren, als das, was als Produkt bzw. Dienstleistung hergestellt wird.

Die zentrale Herausforderung bei der Herstellung des Leistungsangebots ist eine möglichst weitgehende Industrialisierung der Prozesse, um diese effizienter zu gestalten, bei gleichzeitiger Wahrung der handwerklichen Einzigartigkeit. Es geht also darum immer wieder die Potenziale für eine Automatisierung auszuloten und auch zu nutzen, wo sie bestehen. Gleichzeitig muss hochwertige Handarbeit soweit erforderlich abgesichert werden.

Wichtig ist auch, dass die einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten trotz ihrer Sequenzialität nicht isoliert voneinander ablaufen, sondern dass zur Absicherung der angestrebten Gesamtqualität das Designteam z. B. auch immer wieder mit der Produktion rückkoppelt und umgekehrt.

In der Produktion stellt sich auch die Frage des Outsourcing. Der starke Schweizer Franken stellte hier z. B. in der Schweiz produzierende Unternehmen in den letzten Jahren vor grosse Herausforderungen, die auch eine Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland mit sich brachten. Gefahr des Outsourcing's ist natürlich, dass die Qualitätsversprechen gegenüber dem Kunden letztendlich nicht gehalten werden können.

(4) Logistik

Klassische Aufgabe der Logistik ist die Gestaltung und Abwicklung der physischen Warenbewegungen vom Hersteller der Luxusgüter in dessen zentrales Logistikzentrum mit Warenlager, Verkaufs- und Versandabteilung für die Auslieferungen, von dort ins Verteilzentrum einer Marktregion, von dort ggfs. zum Grosshändler oder direkt in die Filiale und ggfs. von dort wiederum zum Konsumenten. Doch dank der zunehmenden Verfügbarkeit neuer Technologien (Scanner, RFID-Chips etc.) kam ergänzend zur Organisation des Warenflusses noch die Organisation und Nutzung des Flusses der verfügbaren Informationen hinzu. Softwarebasierte Warenwirtschaftssysteme halfen durch eine integrierte Betrachtung der Waren- und Informationsströme auch komplexe Logistikaufgaben effizienter zu lösen. Zunehmend wurde damit auch eine durchgängiges, an der Nachfrage ausgerichtete *Supply Chain Management* möglich.

Die heutige Logistik eines Unternehmens ist immer doppelt herausgefordert: Einerseits muss sie sich wie kaum eine andere Funktion den strategischen Gegebenheiten antizipativ anpassen. So ist sie „Getriebene“ des seit Anfang der 60er Jahre massiv angestiegenen Welthandelsniveaus und der sich im Welthandel entwickelnden und immer wieder verändernden regionalen Wirtschaftsräume („glocalized markets“). Freihandelszonen bis hin zu Wirtschafts- und Währungsgemeinschaften ohne Handelsbarrieren (z. B. Zölle) wie EU, Nafta oder Mercosur bestimmen sehr stark das Wirtschaftsgeschehen. Die Entwicklung dieser regionalen Wirtschaftsräume gilt es vorwegzunehmen, um frühzeitig eine optimale Ausgestaltung der intraregionalen Logistikketten bereitstellen zu können. Aber auch veränderte Geschäftsmodelle und neue Technologien stellen neue Anforderungen an die Logistik, wie etwa Same-day-door-to-door-delivery“-Zusagen von Online-Shopping-Plattformen. Andererseits bildet die Logistik einen immer grösseren Kostenblock in den Unternehmen und es ist anzunehmen, dass die Logistikkosten trotz aller Zyklität des Welthandels auf lange Sicht weiter steigen werden, da die Preise aufgrund der hohen Investitionen in die logistische Infrastruktur sich weiter erhöhen werden. D. h. ein Logistikmanagement sieht sich auch immer mit Fragen der

operationalen Exzellenz konfrontiert. Auf eine Verbesserung der Prozesseffizienz sind eine ganze Reihe von Konzepten wie Just in Time (JIT), Efficient Consumer Response (ECR), Direct Store Delivery (DSD) oder Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) ausgerichtet. Mit diesen Konzepten verfolgt man z. B. folgende Ziele: Entlastung des Verkaufspersonals in Filialen von Logistikaufgaben, optimierte Bestände und Warenpräsenz in den Filialen, verbesserte Disposition, geringere Kapitalbindung sowie eine Unterstützung des Verkaufs.

Mit der Globalisierung der Luxusmarken ist insbesondere auch die Vertriebslogistik zu einem wichtigen strategischen Gestaltungsfeld im Management von Luxusgüterunternehmen geworden. Da sie zu einem wesentlichen Kostenfaktor geworden ist, muss sie ebenfalls stark unter Effizienzgesichtspunkten geführt und gestaltet werden. Ein zentrales Qualitätsmanagement hat dies sicherzustellen. Neue Kompetenzen mussten hierzu aufgebaut werden, um die Waren- und Informationsprozesse aufeinander abzustimmen und zu optimieren. Gerade in den diversifizierten Luxusgüterkonzernen bestehen hier auch hohe markenübergreifende Synergiepotenziale.

So hat man z. B. beim Richemont-Konzern im Schweizerischen Fribourg ein zentrales Vertriebs- und Logistikzentrum eingerichtet, das alle Schmuck- und Uhrengeschäfte auf einem einzigen, integrierten IT-System hostet. Es bündelt alle Schweizer Marken, die nach Hongkong liefern. In den wichtigsten Absatzregionen gibt es wiederum regionale und lokale Verteilzentren. Herausforderung ist hier ein gemeinsames Wissensmanagement, das zu einer markenübergreifenden Transparenz verhilft. Auch bei Akris errichtete man in Appenzell ein 5.000qm grosses, zentrales Logistikzentrum mit Warenlager, Verkaufs- und Versandabteilung für die Auslieferungen in die ganze Welt. Es muss dabei jeweils aber auch abgewogen werden, ob nicht direkte Lieferwege von den Produktionsstätten in die Zielländer effizienter sind.

Organisatorisch kann man die logistische Kompetenz z. B. auf der Corporate-Ebene in einer Zentralabteilung bündeln. Bei Escada wurde dazu beispielsweise ein Kompetenzzentrum eingerichtet. Und natürlich stellt sich beim Thema Logistik die Make-or-Buy-Frage: Was macht man selbst und wo zieht man spezialisierte Logistikdienstleister hinzu.

(5) Marketing

Die Einzigartigkeit einer Marke gilt es mächtig und authentisch zu kommunizieren. Das Marketing ist die Wertschöpfungsfunktion, die dies zu leisten hat. Das Marketing stand deshalb auch im Zuge der Vermassung der Luxusgüter etwa ab den 70er-Jahren im Zentrum der Unternehmensführung.³¹ Über die *Marke* und deren möglichst trennscharfer Positionierung galt es das Luxusgut und die mit ihm verbundene Kundenerfahrung einer deutlich verbreiteteren Zielgruppe zugänglich zu machen. Das Produkt musste nicht nur bekannt gemacht werden, sondern es galt eine Faszination für die Marke zu schaffen. Ein Luxusgut benötigt eine starke Marke, die mit hoher Passgenauigkeit die „Geschichte“ zum Produkt erzählt. Sie ist neben dem tangiblen und handwerklich-sachlichen Aspekt der Produkte der intangible und emotionelle Teil dessen was man verkauft.

Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten diese Faszination und Aufmerksamkeit für eine Marke zu schaffen: Kampagnen, Pressetage, Sponsoring/Charity, Messen & Ausstellungen, Ladendesign, Markengeschichten, Werbeträger der Marke, etc. Marken verstärken dazu zum einen ihre lokalen Aktivitäten in Form von Events und sozialer Anlässe, sowie zum anderen Anlässe in den sozialen Medien. Der Kunde soll immer wieder die Marke selbst in Erfahrung bringen können. Segmentspezifisch können dann noch weitere Instrumente genutzt werden wie z. B. im Modebereich Modeschauen, Trunk Shows, spezielle Statements zu einer Kollektion, etc. In all diesen Aktivitäten müssen die Werte, über die eine Marke positioniert wird, sicht- bzw. spürbar werden.

Die Authentizität des Marketings ist heute deshalb mehr von Bedeutung als früher, weil der Kunde viel umfassender informiert ist aus den verschiedensten Quellen primär auch von außerhalb des Unternehmens. Man kann ihm nicht so einfach etwas erzählen, was dann nicht Hand und Fuss hat. Dies stärkt die Macht des Kunden gegenüber der Marke und stellt Vertrauen ins Zentrum der Beziehung des Kunden mit der Marke.

Mit einem Markenmanagement sind zwei Kernfragen verbunden: (1) Die Prozessfrage: Wie strukturiert man den Ablauf zur (Weiter-)Entwicklung einer Marke? (2) Die Inhaltsfrage: Entlang welcher Dimensionen profiliert man eine Marke?

Der Markenbildungsprozess:³² Er beginnt i.A. (1) mit dem *Markenkonzept*, d. h. der grundsätzlichen Idee, die hinter einer Marke steht. Diese Grundidee sollte mit dem Namen und dem Logo, der Geschichte und dem Herkunftsland, dem Farbenspektrum, etc. korrespondieren. So nehmen viele Luxusmarken Bezug auf ihre Gründer. Auf das Konzept baut (2) die *Markenidentität* in Form der Markenpersönlichkeit und dem Markenimage auf. Wie man gerne hätte, dass eine Marke durch Dritte gesehen wird, wird durch die Markenpersönlichkeit adressiert. So wird bei Luxusmarken häufig auf Tradition, Prestige und Qualität verwiesen. Da über die Markenpersönlichkeit bereits vorbereitet wird, wie eine Marke in den Augen ihrer Kundschaft positioniert wird, sollte sie eng mit der Strategie des Unternehmens verkoppelt sein. Wie die Marke dann tatsächlich im Markt wahrgenommen wird, zeigen die Markenimages. Noch eine Prozessstufe weiter geht es dann (3) um das *Markenbewusstsein*. Wie präsent ist eine Marke in ihrer Zielgruppe? Präsenz erzielt man primär durch sichtbar machen. Z. B. in der Weihnachtszeit sind die Printmedien voll mit Anzeigen von Luxusmarken in der Hoffnung, dass ihre Produkte den Weg unter den Weihnachtsbaum finden. Mit diesen drei ersten Prozessschritten ist man nun so weit, dass (4) möglichst trennscharf die *Markenpositionierung* in den Augen ihrer Zielkundschaft vorgenommen werden kann. Zum einen heisst dies, dass sie klar zu den Luxusmarken zählt, zum anderen aber auch, was sie von allen anderen Luxusmarken unterscheidet. Macht ein Kunde ein Luxusprodukt sichtbar, so macht er damit indirekt ein Statement, das der Positionierung der Marke entsprechen sollte. Kunden nutzen damit Luxusmarken auch als Kommunikationsinstrument, wie sie gerne wahrgenommen würden. Deshalb zeigen viele Luxusmarkenkunden (5) oft auch eine sehr hohe *Markenloyalität*, die man natürlich über entsprechende Marketingmassnahmen auch möglichst hoch halten möchte. Ergebnis dieses Prozesses ist dann (6) der *Markenwert*. Er entspricht der Übersetzung des psychologischen Werts einer Marke für ihre Kunden („Brand Equity“) in eine

monetäre Grösse. Bei besonders starken Luxusmarken ergibt sich der Wert einer Firma oft zu ganz wesentlichen Teilen aus dem Markenwert.³³

Dimensionen der Markenbildung:³⁴ Für die klassischen Luxusmarken lassen sich folgende Dimensionen unterscheiden, über die inhaltlich eine Markenbildung betrieben werden kann:

- *Markenidentität:* Hier geht es insbesondere auch um den emotionalen Appeal, der mit einer Marke verbunden ist.
- *Marketingkommunikation:* Wichtige Träger der Markenbotschaften sind natürlich die Medien. Die meisten Luxusgüterhersteller investieren erheblich in das Schalten von Anzeigen. Eine besonders bedeutsame Aufgabe von Public Relations ist aber auch die Pflege der Beziehungen zu den wichtigsten Meinungsmachern im jeweiligen Segment. Bislang waren dies primär Journalisten der wichtigsten Print-Magazine; diese werden aber mehr und mehr abgelöst durch Kommunikationsformen in den sozialen Medien (Schreiben von Blogs, Twitern etc.). So betrifft die sogenannte „Digital Luxury Experience“ insbesondere auch das Marketing.
- *Produktintegrität:* Hier geht es um die Tradition der Produkte, ihre handwerkliche Qualität oder auch ihre Innovation (z. B. neue Features bei Uhren).
- *Markenstil:* Jede Marke sollte ihre eigene, unverwechselbare kreative Handschrift haben, die oft durch einen Art Director geprägt wird.
- *Preisbildung:* Zum Marketing gehört auch die Justierung des Preis-Leistungsverhältnisses („value-for-money“).
- *Exklusivität:* Hier geht es um die Individualisierung des Produktes bzw. der Dienstleistung. Dabei kann es sich um Massfertigung, limitierte Auflagen, individualisierte Produkte etc. handeln.
- *Tradition:* Die Nutzung der langen Geschichte und Erfahrung eines Hauses gewissermassen als ein Erbe für die Marke.
- *Vertrieb und Service:* Die Marke wird für den Kunden insbesondere auch in ihren Vertriebskanälen und in ihren Dienstleistungen sicht- und spürbar.
- *Organisationskultur:* Dies ist zu verstehen im Sinne des Commitments der Mitarbeiter zu den Markenwerten. Leben sie die Markenwerte, so werden sie diese auch liefern.

Soweit im Luxussegment sinnvoll sollten die Marketingaktivitäten auch auf einer soliden *Marktforschung* aufsetzen. Hier bietet die Auswertung der Besuche von Homepages, bei denen Millionen von Daten anfallen (z. B. bevorzugte Pfade durch eine Homepage), interessante neue Möglichkeiten. Von dort aus können gezielte Mikro-Marketing-Initiativen auf Basis eines tiefen Kundenwissens gestartet werden, um besser auf die Nachfrage aus verschiedenen Standorten reagieren zu können.

(6) Vertrieb

Besondere Aufmerksamkeit widmet man natürlich den Orten, an denen die Kunden mit der Marke und dem Luxusgut real oder virtuell in Kontakt kommen. Auch im Vertrieb muss wie bei allen Aktivitäten der Wertkette die Markenidentität optimal zum Ausdruck gebracht werden. Alles muss fein säuberlich aufeinander abgestimmt werden. Hier geht es um die Art und

Weise des Verkaufs als eigenständige Kunstfertigkeit im anspruchsvollen Luxussegment. Hier gilt es soweit als möglich alle fünf Sinne zu adressieren: Sehen, Hören, Riechen, Schmecken und Tasten. Dies gelingt nur mit einem tiefen Wissen über die eigene Zielkundschaft. Zentrale Herausforderung in einem globalen Markenvertrieb ist es dabei, trotz aller kulturell unterschiedlichen Kundenkontexte möglichst ähnliche Erfahrungen, in denen der Verkauf stattfindet, zu generieren. Diese Herausforderung wurde durch den Einzug des Internets ins Luxusgütergeschäft - zuerst nur als Kommunikationsinstrument, dann aber auch als Vertriebskanal - nochmals verschärft.³⁵

Die Ausweitung des Vertriebs in globalen Wachstumsphasen stellt die Luxusgüterunternehmen vor erhebliche Herausforderungen. Einerseits sind damit grosse Chancen verbunden, die auch genutzt werden müssen, um gegenüber aggressiveren Konkurrenten nicht an Marktanteil zu verlieren. Gleichzeitig dürfen die Risiken nicht übersehen werden. Dies beginnt beim Kapitalbedarf. Verfügt man über ausreichend finanzielle Mittel, um die gebotene Wachstumsgeschwindigkeit mitzugehen? Sind diese Mittel in den verfügbaren Standorten auch in rezessiven Phasen gut angelegt? Verfügt man vor Ort über ausreichend geeignete Ressourcen (geschulte Mitarbeiter, Logistik, Services etc.), um die Standorte auch professionell bewirtschaften zu können? Sind die Managementsysteme (Reporting, KPIs, CRM etc.) vorhanden, um den Vertrieb effizient zu steuern. Bei einem Luxusgüterkonzern wie Richemont erreichen die Vertriebskosten etwa 36% des Umsatzes.

Ein Entscheid, der aufgrund von Veränderungen im Geschäftsumfeld (Käuferverhalten, neue Technologien etc.) immer wieder hinterfragt und neu getroffen werden muss, ist der der *Distributionsformate*.³⁶ Zur Bestimmung des Mix zu nutzender Vertriebsformate bedarf es einer gesamthaften Betrachtung, die direkt und indirekt geführte Formate sowie Offline- und Online-Formate in ihren Wechselwirkungen bedenkt. Abbildung 7 gibt dazu eine Übersicht. Eine dritte Dimension in dieser Matrix wäre noch die Unterscheidung in Full- und Off-Price-Verkäufe. Letztere machen inzwischen etwa 30% des Gesamtvolumens aus. Dazu zählen z. B. die Duty-free Shops oder Factory Outlet Center, die zum Teil erhebliche Discounts auf leicht fehlerhafte Produkte oder Produkte der abgelaufenen Saison anbieten. Online-Aktivitäten sollten dabei keinesfalls mit Off-Price-Verkäufen gleichgesetzt werden. Hier gibt es alle Varianten. Z. B. Net-a-Porter.com verkauft zu vollen Preisen seine Waren. Off-price ruelala.com hat sich dagegen bei zeitlich limitierten Sonderaktionen einen guten Namen aufgebaut.

	Offline	Online
Direkt	<ul style="list-style-type: none"> • Flagship Stores • Einzelmarken-Verkaufspunkte • Shop-in-Shop • Factory Outlet Center • Temporäre Läden 	<ul style="list-style-type: none"> • Flagship E-Store • Einzelmarken E-Boutique • Website mit E-Commerce • Online Einzelmarken Outlet
Indirekt	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrmarken-Verkaufspunkte • Kaufhäuser • Corner • Duty-free Shops • Franchising Netzwerke 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrmarken Online Store • Online-Kaufhaus • Corner • Reine E-Discounter

Abb. 7: Vertriebsformate im Luxusgütersegment (in Anlehnung an Quintavalle 2012, S. 88)

Für die Unternehmen stellt diese Formatvielfalt, insbesondere auch angesichts der rasanten technischen Entwicklungen im Online-Bereich, eine grosse Herausforderung dar. In allen Kanälen muss eine in sich konsistente Luxuserfahrung geliefert werden. Auch ist bei den Formaten Platz für Innovation zur Entwicklung immer neuer Vertriebskonzepte, wie z. B. Collette in Paris zusammen mit der NGO Merci, oder „Cobranded Stores“ wie z. B. Louis Vuitton at Comme des Garçons oder lokalisierte Ladengeschäfte.

Vorteile eines Mehrkanalsystems können eine umfassendere Marktabdeckung, Aspekte der Vertriebseffizienz und des Risikoausgleichs sowie eine bedarfsspezifischere Vorgehensweise gegenüber dem Kunden sein. Nachteile können bei fehlender Konsistenz die Konfusion beim Kunden sein, ein Verlust an Kontrolle, Effekt der Suboptimierung einzelner Kanäle bzw. auch Konflikte zwischen den Kanälen sein.³⁷

Aus Markensicht der optimale Vertriebskanal ist natürlich das markeneigene Ladengeschäft, der *Monobrand-Store*, der i.A. auch die höchsten Margen bringt. Knapp 30% des Umsatzes mit Luxusgütern wird inzwischen über markeneigene Ladengeschäfte erzielt – mit steigender Tendenz. So betrieb z. B. Richemont im Geschäftsjahr 2011/12 bereits 1550 eigene Marken-Boutiquen, von denen 950 selbst geführt wurden. Ein Spezialfall sind dabei die sogenannten *Flagship Stores*, die an besonders prominent gelegenen Standorten anzutreffen sind, und mehr als Marketing-Vehikel denn als effizienter Verkaufskanal betrachtet werden müssen. So sind sie denn oft auch defizitär.

Der Vorteil eigener Vertriebswege ist die Optimierung des Markenauftritts bis zum Endkunden sowie die grössere Marktnähe, um schnellstmöglich Veränderungen im Kundenverhalten erfahren zu können. Heute bemisst sich der Wert einer Marke nicht nur nach ihren Produkten, sondern auch danach, an welchen Einzelhandels-Standorten sie mit eigenen Ladengeschäften global vertreten ist. Sind dies die Orte mit sehr hoher oder stark wachsender Kaufkraft? In diesen Läden kann und muss die Marke als Ganzes präsentiert werden - der Laden als Botschafter der Marke. So ist der Monobrand-Store vielleicht das wichtigste Kommunikationsinstrument, da dem Kunden eine interaktive und multisensorische Erfahrung bietet. Dort kann das volle Produktsortiment ohne Konkurrenzprodukte daneben in seiner ganzen Ethik und Ästhetik präsentiert werden. Der Laden als Ganzes soll die Werte zum Ausdruck bringen aus denen die Marke ihre Legitimität bezieht. Dazu nutzt und optimiert man die Lage, das Gebäude, die Architektur, die Inneneinrichtung und deren Design, die Hintergrundmusik, die Farben, die Gerüche, die Dekoration, die Beleuchtung, die Präsentation der Ware, die Prozessabläufe und nicht zuletzt die entsprechend ausgebildeten Mitarbeiter, wie sie mit der Kundschaft interagieren. Im Laden muss es gelingen, die Produkte als Kunstobjekte herausarbeiten, geschaffen im Zusammenspiel von Künstlern, Designer, Handwerkern etc.³⁸

Die *Einzelmarken-Verkaufspunkte* sind kleiner und auch weniger auf Exklusivität getrimmt wie die Flagship Stores, und damit auch erschwinglicher für weniger kapitalstarke Unternehmen. Für viele Marken stellen aber auch die prominenten *Luxus Department Stores* - wie Neiman Marcus oder Saks Fifth Avenue in New York – ein wichtiger Verkaufskanal dar, auch wenn sie dort die Einzelhandelsmarge an den Grosshändler verlieren. Entweder wird

ihnen dort eine spezielle Verkaufsfläche („Corner“) im Konzept des Kaufhauses zugewiesen, oder sie können nach dem *Shop-in-shop*-Konzept dort dem Kunden ihre eigene Markenerfahrung bieten, müssen dann aber meist selbst die Logistik, die Mitarbeiterkosten und das Management ihres Shops übernehmen. Hier profitieren die Marken von der Kundschaft und der Expertise des Kaufhauses.

Bucherer: Umsatzstärkster Schweizer Uhren- und Schmuckhändler³⁹

Das 1888 gegründete Uhren- und Schmuckfachgeschäft Carl-Friedrich Bucherer in Luzern darf 2013 seinen 125. Geburtstag feiern. Heute wird das Familienunternehmen in dritter Generation von Jörg G. Bucherer geführt, ist der umsatzstärkste Uhren- und Schmuckhändler der Schweiz. Bis 1999 war Bucherer an der Zürcher Börse kotiert. Seit dem Rückkauf der Partizipationsscheine ist Jörg G. Bucherer wieder Alleinaktionär der Firma.

Von den geschätzten 750 Mio. CHF Umsatz werden gegen 80% mit den Schweizer Verkaufsstellen von Bucherer (15 Filialen), Kurz (11), Swiss Lion (3), zwei Omega-Boutiquen und einem Swatch-Store erarbeitet. Im Ausland war Bucherer bisher in Deutschland (9 Filialen) und Österreich (1) tätig. Seit 2013 betreibt man mit dem neuen Geschäft in Paris auf über 2200 Quadratmetern das flächenmässig grösste Uhrengeschäft der Welt.

Die Bucherer-Filialen profitierten in den letzten Jahren stark von den erleichterten Ausreisebedingungen für chinesische Touristen. Das Verkaufspersonal wurde mittels eines roten Büchleins auch auf Mentalität und Kultur der neuen Kundenschar eingeschworen, die oft in Gruppen auftritt und insbesondere an hochwertigen Uhren interessiert ist. Mit der neuen Filiale in Paris, nahe am berühmten Place Vendôme, ist man nicht nur in der Welt-hauptstadt des Luxus präsent, sondern auch in der beliebteste Destination im globalen Tourismus. Kenner gehen davon aus, dass in Paris durch die Touristen Uhren in der Grössenordnung von 700 Mio. € im Jahr gekauft werden. Vermieter der Immobilie ist Richemont. Bucherer verkauft dort aber nicht nur die Richemont-Uhrenmarken (Cartier, Jaeger-LeCoultre, Vacheron-Constantin, Panerai, IWC, Baume & Mercier, Montblanc, Lange & Söhne usw.), sondern ist auch einer der weltbesten Rolex-Verkäufer und verfügt zudem über die eigenen Omega-Boutiquen über beste Kontakte zur Swatch-Gruppe. Die Bucherer Gruppe beschäftigt rund 1200 Mitarbeitende. Zur Gruppe gehört auch die Uhrenmarke Carl F. Bucherer (CFB).

Eine besondere Herausforderung stellte für die Luxusgüterunternehmen das Aufkommen der *Online-Verkaufsformate* dar. Im Jahr 2011 wurden im Bereich der persönlichen Luxusgüter schätzungsweise bereits 3,2% (6.2 Mrd. €) online verkauft – mit steigender Tendenz. 10-11% der Käufe waren dabei direkt durch eine Online-Erfahrung generiert, und 20% waren zumindest online beeinflusst.⁴⁰ D. h. selbst wenn jemand bevorzugt seinen Kauf im Laden zu tätigen, so wird sein Kaufentscheid oft online zumindest vorbereitet, wenn nicht gar gefällt. Die Website einer Marke, deren Funktionalitäten sowie ihre Präsentation in den sozialen Medien prägt dann die Wahrnehmung der Marke und die Einstellungen zu ihr bei den Kunden. So stieg denn auch die Anzahl der Personen, die den Marken auf Twitter und Facebook folgen, ganz erheblich. Bei Burberry sollen es über 12 Millionen sein. Bei deren „Art of the Trench“-Kampagne konnten Nutzer ihre eigenen Fotos hochladen, oder mittels einer iPad App Vorbestellungen ausgewählter Produkte tätigen.

Damit sind die digitalen Verkaufskanäle heute vielerorts auch im Luxusgütersektor zu einem zentraler Wachstums- aber auch Kostentreiber geworden. Interessanterweise ist das Online-Wachstum auch am stärksten bei den Monobrand, dann bei den Multibrand-Websites und dann bei den Department Stores. Immerhin knapp die Hälfte entfällt auf Full Price Websites.⁴¹ Deshalb gehen Off- und Online immer mehr Hand in Hand („no-line“) und können sich wechselseitig verstärken, wenn sie integriert entwickelt wurden. Ziel muss die Schaffung einer nahtlosen Cross-Kanalerfahrung beim Kunden sein (z. B. durch Unterstützung einer iPad-Nutzung im Laden). Natürlich hängt aber die Bereitschaft online zu kaufen auch von der Pro-

duktkategorie ab. Doch das Internet kann über seine Kommunikationsfunktion selbst den Yacht-Kauf beeinflussen, selbst wenn diese nicht online bestellt wird.

Setzt man sich mit dem Online-Format im Bereich der Luxusgüter auseinander, dann ist es zuerst einmal wichtig, dass man nicht falschen Annahmen aufsitzt, sondern sich offen dem Thema nähert. Solche falschen Annahmen können sein: Luxus und Internet sind ein Widerspruch in sich; Kaum jemand kauft ein Luxusgut, ohne es vorher gesehen zu haben, da doch die im Laden gewonnene Luxus-Erfahrung ein Teil des Nutzenversprechens darstellt; E-Commerce beschädigt die Markenintegrität; Online-Aktivitäten unterlaufen den Wunsch des Kunden nach Exklusivität; Online hat für den klassische Käufer Selbst-Bedienungs-Charakter, also das Gegenteil dessen, was er eigentlich sucht; etc. Doch ist dies tatsächlich so? Und wie wird dies die nächste Generation sehen, wo sie vermutlich einen geringeren Bedarf an Service hat und deutlich besser vorinformiert ist?

Über den technologischen Fortschritt ist es möglich geworden Nachteile eines Online-Shopping nicht nur zu kompensieren, sondern es sogar mit nur dort erzielbaren Vorteilen zu versehen: grössere Auswahl, schnellere und einfachere Kaufprozesse, Beratung nur bei Bedarf, 24 Stunden und 365 Tage zugänglich; Verkäufe auch dort, wo es keine Verkaufspunkte vor Ort gibt; neue Möglichkeiten der Marktforschung; etc. Die Möglichkeiten Online-Plattformen mit Informationen, Diskursen und Services spannend, emotionell ansprechend und tagesaktuell zu gestalten, nehmen konstant zu und beeinflussen damit das Kaufverhalten: Nischen-Kampagnen auf Basis eigener CRM-Daten, Versand am Bestelltag, Modeschauen, Geschenkverpackungen, soziales Networking, Blogs, virtuelle persönliche Einkäufe, personalisierte Discounts basierend auf dem On-/Offline-Verhalten des Kunden etc. Das Internet bietet damit die grosse Chance, die Wahrnehmung der Marke („brand awareness“) günstig und allorts zu steigern, d. h. das Luxusgut zum Traum sehr vieler in kürzester Zeit werden lassen.

Bevor aber heutzutage eine geübte Online Shopperin on- oder offline kauft sucht sie sich Informationen aus den verschiedensten Quellen im Internet teilweise erratisch zusammen. Sie wechselt zwischen Suchmaschinen, Blogs, mobilen Websites, sozialen Medien etc. hin und her.⁴² Und warum betreibt die Kundschaft primär solche Online-Recherchen? Sie wollen vertrauenswürdige Fakten zu den Produkten zu sehen bekommen. Erstens, um Produkte vergleichen zu können, zweitens, um nach ganz spezifischen Produkten zu suchen und drittens um das volle Produktspektrum kennen zu lernen.⁴³ Auf dieser Reise durch das Internet muss der Kunde bei seinem Entscheidungsprozess möglichst gut begleitet werden. Es geht darum den „Surfer“ zum Käufer zu machen.

Aus diesen Möglichkeiten heraus erwächst natürlich beim verwöhnten Online-Shopper eine Anspruchshaltung, die ihn von Marken, die dieses noch nicht einlösen können, entfernen kann: Als zu hoch empfundene Versandkosten, komplizierte Bezahlprozesse, fehlende Speicherungen von Kundenprofilen, keine Lernfunktionen aus vorherigen Kundenkontakten etc. Bei den Erwägungen zu Online-Kommunikation und –Vertrieb geht es also nicht nur darum, die Marke zu fördern, sondern sie auch vor Wertverlusten (z. B. Reputationsschäden) zu schützen.

Auch sollten bei allen Fortschritten im Online-Bereich nicht die Grenzen unbesehen bleiben. Im Luxusgütergeschäft geht es um Kundenbeziehungen, bei denen das Vertriebspersonal oft auch die Rolle des Ratgebers zu übernehmen hat, der dem Kunden auch soziale Orientierung vermittelt. Und wie kann eine Luxusmarke eigentlich überhaupt noch selektiv wirken, wenn sie 12 Millionen Fans aufweist? Wie kann eine Luxusmarke in einer solchen Situation überhaupt noch Kontrolle über seine Marke bewahren? Zu bedenken ist auch die Wirkung, die von einem einzigartigen Standort in einer der grossen Einkaufsmetropolen auf den Kunden ausgeht. Und es sind auch die verfügbaren Sinne, z. B. das „touch & feel“ der Ware, zur Optimierung des Verkaufs nicht in gleicher Form im Internet nutzbar. Aber natürlich muss auch in einem Flagship E-Store versucht werden soweit als möglich alle fünf Sinne zu aktivieren. Auch über das Internet lassen sich durchaus Emotionen wecken.

Burberry: Wieviel Digitalisierung benötigt bzw. erträgt das Geschäft mit Luxusgütern?⁴⁴

Angela Ahrendts, CEO von Burberry, dem 1856 durch Thomas Burberry gegründeten Erfinder des Trench Coat, ist überzeugt, dass die Zukunft des Luxus-Shopping digital geprägt sein wird. Als Ahrendts 2006 zu Burberry kam strukturierte sie das Top Management Team bezogen auf das angestrebte Geschäftsmodell neu. So gab es die Positionen eines CCD Chief Creative Director (verantwortlich für alles was der Kunde wahrnimmt), besetzt durch Christopher Bailey, sowie eines Chief Operating Officer, Andy Janowski. Reg Sindall hatte den globalen Vertrieb neu zu organisieren und hinzu kam noch ein Chief Technology Officer, John Douglas, was die zunehmende Rolle von Technologien verdeutlichte. Der CTO bekam die Rolle, die durch den CCD abgesteckte Vision für die Marke technologisch umzusetzen. Zusammen haben sie Managementteam und -kultur des Traditionshauses zielstrebig und mit klarem Fokus auf die Marke modernisiert. So werden schon heute die Modeschauen live gestreamt auf die oft riesigen Bildschirme in den eigenen Läden oder auf die heimischen Laptops. In den Kleidungsstücken befinden sich RFID-Chips, die Informationen auf Bildschirmen zu Details des Produkts und seinem Herstellungsprozess auslösen. Mit dem Projekt „Customer 360“ soll ein globales CRM installiert werden, das für jeden Kunden ein digitales Profil seiner globalen Einkäufe bei Burberry, seiner Beiträge zu Burberry in den sozialen Medien etc. erstellt, das dann dem Verkaufspersonal über Tablet Computer allerorts zugänglich ist. Doch wie viele Kunden werden eine solche Transparenz tatsächlich schätzen?

Im September 2012 erhielt Burberry einen Dämpfer: Nach Jahren einer sehr positiven Entwicklung auch der finanziellen Ergebnisse (In 2009 wurde man in den FTSE 100 Index aufgenommen), stürzten die Börsenkurse um 18% ab, was weit mehr ist als bei den Wettbewerbern, die fast alle etwas verloren auf Grund des rückgängigen Wachstums in China. Auch Burberry hat schnell und massiv nach Asien expandiert und macht 12% seiner Umsätze dort. Kamen damit Zweifel der Investoren gegenüber der aggressiven Digitalisierung zum Ausdruck? Lenkt die starke Digitalisierung sogar vom eigentlichen Verkaufen der Produkte ab? Auch wurde gefragt, ob das preisliche Upgrading der Kollektion über die letzten Jahre nicht zu weit getrieben wurde und die Kunden in die etwas günstigere Linie „Burberry Brit“ trieb?

Generell besteht die Auffassung, dass grössere Unternehmen es leichter haben, diese Digitalisierung ihrer Geschäftsmodelle zeitnah zu bewältigen. So verfügen sie meist über ein grösseres Sortiment, das dann auch attraktiver ist für eine E-Commerce-Plattform. Es braucht aber auch eine gewisse kritische Grösse einer Marketing- und Vertriebsabteilung, damit es sich lohnt, die notwendigen Kompetenzen vor Ort zu haben und man auch attraktiv genug ist für Spezialisten in diesem Bereich. Online-Verkauf benötigt auch begleitend wirkungsvolle Mess- und Auswertungsverfahren durch die Marktforschung, die aber oft noch sehr wenig Erfahrung im Umgang mit den sehr grossen Datenmengen („big data“) verfügt, die digitalisierte Geschäftsmodelle liefern.

Online-Plattformen können aber auch eine Chance für das Wachstum kleinerer Unternehmen sein, die kaum die Investitionen für eine grosse Anzahl eigener Geschäfte aufbringen können, wenn sie auf starke Online-Partner zurückgreifen können. Kleinere Unternehmen können aber auch versuchen über die Beauftragung externer Spezialisten und über kooperative Lösungen hierbei voran zu kommen. Als gelungenes Beispiel mag hier „The Watch Avenue“ (www.thewatchavenue.com) dienen, die von mehreren Schweizer Uhrenmarken bislang allerdings nur als Kommunikationskanal betrieben wird. Doch grundsätzlich hat diese Digitalisierung Einfluss auf das gesamte Geschäftsmodell des Unternehmens. Auf alle Fälle erfordert sie klare Verantwortlichkeiten und eine hohe Managementaufmerksamkeit.

Richemont: Einstieg beim Internet-Luxusmodehändler NET-A-PORTER.COM ein

Eine wichtige Frage, der sich das Management von Richemont zu stellen hatte, war die, ob man Luxus auch online verkaufen kann, wo doch ansonsten immer so die Bedeutung der Qualität der direkten Verkaufspunkte betont wird. Man kam zu dem Schluss, dass dieser zusätzliche Vertriebskanal erfolgsversprechend ist. Deshalb erwarb Richemont zur Stärkung seiner Internet-Präsenz im April 2010 weitere 62,5% an der britischen Firma NET-A-PORTER.COM, nach dem man bereits 30,5% des Unternehmens und ein Vorkaufsrecht besass. Der Wert des im Jahr 2000 gegründeten Internet-Anbieters von Luxusmode wurde auf 350 Mill. Pfund (rund 395 Mill. Euro) veranschlagt. Netto wurden weitere 245 Mio. € in diese Transaktion investiert. Das Unternehmen machte nach eigenen Angaben im Geschäftsjahr 2010/11 einen operativen Verlust von 23 Mio. € bei einem Umsatz von ca. 281 Mio. €. Auch im Geschäftsjahr 2011/12 war man noch in den roten Zahlen. Der Cash Flow sei positiv.

Chairman des Unternehmens ist nach vor die Gründerin und US-Amerikanerin Natalie Massanet (46). Sie hatte das Unternehmen im Jahr 2000 als Zwitter aus Online-Magazin und Webshop gestartet. Pro Monat zählt die Homepage (www.net-a-porter.com) über 4 Mio. Besucher. Dort werden über 500 Designer-Kollektionen (Kleider, Schuhe, Taschen etc.) für Kunden aus über 170 Ländern angeboten. Shopping Apps gibt es für Mobile Devices (z. B. ein wöchentliches Magazin für den iPad, das inzwischen über 116 Tsd. Leser hat). Innerhalb der Homepage werden immer neue Boutiquen gestartet (z. B. die Bridal Boutique oder die Party Boutique). Der „Gift Finder“ gibt Hinweise auf Okkasionen. Mit den Kunden bietet die Plattform eine Vielzahl von Interaktionsmöglichkeiten, wie z. B. das Ansehen von Trend-Videos, Twitter-Live-Schaltungen oder die Teilnahme an Blogs. Beim „Fashion Fix“ werden die sozialen Aktivitäten des Unternehmens zur Diskussion gestellt. Über Google TV besteht in den USA auch die Möglichkeit für T-Commerce. Weiter laden Special Events zum Besuch der Homepage ein. Der Rücksendeservice ist kostenlos.

Natalie Massanet hat 2009 auch noch „The Outnet“ gestartet, eine Website für reduzierte Designerware, sowie in 2011 „Mr Porter“, eine Plattform für Männer.

4.2 Die Gruppenebene: Unternehmensstrategie und Führungsorganisation

Diversifizierte Luxusgüterunternehmen werden über eine Gruppenebene gesteuert und integriert. Oft ist diese Ebene in einer Unternehmenszentrale (Corporate Headquarter/Center) am Sitz des Unternehmens lokalisiert. Diese Gruppenebene erzeugt natürlich Kosten. Damit das Unternehmen auf Grund seiner Diversifikation nicht Wert vernichtet ist es bedeutsam, dass die Gruppenebene mehr Wert generiert, als sie kostet (Corporate Surplus). Dazu stehen ihr drei Gestaltungsbereiche zur Verfügung: Erstens der *normative Rahmen*, über den die Entwicklung der Gruppe kanalisiert und ausgerichtet wird; zweitens die Erarbeitung einer *Gesamtunternehmensstrategie (Corporate Strategy)* durch die die Zusammensetzung und Weiterentwicklung des Portfolios der Geschäfte der Gruppe sowie deren synergetisches Zusammenwirken festgelegt wird; und drittens die Anpassung der *Führungsorganisation*, um in

Form Strategie-fokussierter Organisationsstrukturen und Managementsysteme die Umsetzung der Strategie zu fördern.⁴⁵

(1) Vorgabe eines normativen Rahmens

Je ausdifferenzierter ein Unternehmen in Geschäftssektoren, Regionen, Marken, Funktionsbereiche etc. ist, desto mehr bedarf es nach einer integrierenden Klammer. Die ergibt sich inhaltlich sowohl bottom up aus der Eigendynamik der einzelnen operativen Bereiche, als auch aus Vorstellungen des Top Managements und der Eigentümerschaft dazu, wo und wie man das Unternehmen in seiner nächsten Entwicklungsstufe sehen möchte. Die Zusammenführung von Beidem wird im normativen Rahmen eines Unternehmens explizit gemacht, der den operativen Einheiten durch das Top Management vorgegeben. Damit soll ein gewisses koordiniertes Handeln des Gesamtunternehmens sichergestellt werden, ohne zu sehr die unternehmerischen Freiheitsgrade in den einzelnen operativen Einheiten einzuschränken.

Der normative Rahmen hat zwei Funktionen zu erfüllen: die Ausrichtung und die Kanalisierung der Unternehmensentwicklung. Die *Ausrichtung* erfolgt über die *Vision* des Unternehmens sowie über seine *strategischen Ziele*. Mit der Vision legt man sich gegenüber einer als besonders wichtig erachteten Anspruchsgruppe - meist sind es die Kunden bzw. Wettbewerb - bildhaft gesprochen ambitioniert eine Latte, über die man zukünftig springen möchte. So findet man bei PPR folgende Vision: *“Aims to become leader in the Luxury and Sport & lifestyle markets with a portfolio of highly recognized quality international brands focusing on apparel and accessories.”* Die Vision von LVMH wirkt dagegen wohl nicht mehr besonders ausrichtend, da sie den derzeitigen Sachverhalt widerspiegelt: *“The LVMH Group (“LVMH”) aims to be the undisputed leader of the luxury goods sector.”*

Mit der *Kanalisierung* sollen bei einem delegativen Führungsansatz die Handlungsoptionen der Entscheidungsträger auf ein Minimalmass eingeschränkt werden. So definiert die *Mission* das Nutzenversprechen des Unternehmens gegenüber seinen wichtigsten Anspruchsgruppen. Welchen Zweck möchte man gegenüber diesen erfüllen? So hat sich LVMH folgende Mission gegeben: *“The mission of the LVMH group is to represent the most refined qualities of Western „Art de Vivre“ around the world. LVMH must continue to be synonymous with both elegance and creativity. Our products, and the cultural values they embody, blend tradition and innovation, and kindle dream and fantasy.”* Mit der Vorgabe von geteilten Werten will man besonders bedeutsame Verhaltensnormen für die Mitarbeiter des Unternehmens setzen und fördern. Bei Richemont sind dies z. B.: *„Creativity/Innovation, Craftmanship, Customer Service, Learning Culture, Entrepreneurship.”*

Herausforderung bei diesen vier Instrumenten des normativen Rahmens ist es meist, ihnen Relevanz für das alltägliche Handeln im Unternehmen zu geben. Doch wenn man dies tatsächlich will, dann gibt es dazu wiederum eine Vielzahl unterstützender Instrumente, wie etwa Messen und Anreize setzen. Nicht selten haben diese Instrumente nur eine „Feigenblattfunktion“ und sind nicht professionell implementiert, so dass sie auch nicht ihre volle Wirkungskraft entfalten können.

Escada: Neue Vision, Mission und Werte

- *Vision:* „Customers and retailers appreciate Escada as a leading international luxury womenswear brand with a distinct lifestyle concept offering everything from everyday must haves to glamorous eveningwear.“
- *Mission:* „Product Leadership“ (focused fashion statement based on the brand’s heritage with a modern edge; exclusive craftsmanship: innovative fabrics, luxurious details, perfect fit; value-for money products), „Market Intimacy“ (extensive knowledge of consumer behavior in top metropolitan areas; superior business approach to manage own retail; close partnership with international top retailers) und „Operational Excellence“ (process leadership; reliable production and logistic performance; competitive cost structure)
- *Werte:* „Commitment, Innovation, Passion“.

(2) Corporate Strategy: Portfoliokonfiguration und Synergienmanagement

Auch Luxusgüterunternehmen haben sich regelmässig der Frage zu stellen, in welchen Geschäften sie tätig sein wollen und wie sie dieses Portfolio gesamthaft als Gruppe zum Vorteil der Töchter nutzen wollen. Angeleitet durch Vision und Mission sollte ein Unternehmen jedoch zuerst einmal über ein *strategisches Konzept/Rational* verfügen, das beschreibt und anleitet, in welche Richtung man die Gruppe als Ganzes konkret weiterentwickeln will und was das hinsichtlich des Geschäftsmodell des Gesamtunternehmens heissen würde.

Richemont: Vom Mischkonzern zum fokussierten Luxusgüterkonzern⁴⁶

Die Compagnie Financière Richemont hat seit ihrer Gründung im Jahr 1988 über die letzten Jahrzehnte immer wieder ihr strategisches Konzept angepasst: Während man zuerst ein Mischkonzern war, der über eine Finanzholding geführt wurde, begann man sich immer mehr zu fokussieren auf das Luxusgüter- (Vendôme Luxury Group) und Tabakgeschäft (BAT), bevor dann auch noch im Jahr 2008 BAT abgespalten wurde. Der Konzern wurde nun über eine strategische Holding geführt, die die anfänglich voll autonomen Markentöchter („Maisons“) auch immer mehr in Synergieninitiativen einband, um Gruppenvorteile gegenüber konkurrierenden Gruppen, wie z. B. LVMH oder PPR, realisieren zu können.

Konfiguration des Portfolios: Aus dem strategischen Entwicklungskonzept lassen sich dann Konsequenzen für die zukünftige Konfiguration des Portfolios der Konzerngeschäfte ableiten: In welche neuen Geschäfte will man eintreten? Welche Geschäfte sollen mit welcher Gewichtung gefördert werden? Welche Geschäfte will man verlassen bzw. desinvestieren? Hier ist Kompetenz eines *aktiven Portfolio-Managements* gefragt.

PPR: Der Konzernumbau geht weiter

PPR ist die Nummer drei unter den Luxusgüterkonzernen. 2012 erzielte man einen Umsatz in Höhe von 9,74 Mrd. €(+21%). Der um Sondereffekte bereinigte operative Gewinn betrug 1,79 Mrd. €(+19%), was einer Marge von 18% entspricht. Auch 2012 war die Konzernentwicklung stark von der Strategie geprägt, sich auf die beiden Standbeine Luxus und Sportlifestyle zu konzentrieren. So kam es unter Leitung des Konzernchefs Francois-Henri Pinault zu zahlreichen Akquisitionen und Desinvestitionen. So trennt man sich einerseits von den Handelsgeschäften Fnac und Redcats, und stieg andererseits in den chinesischen Juwelier Qeelin sowie das britische Modelabel Christopher Kane ein. Im Zentrum der *Sport-Sparte* steht Puma mit seinen knapp 11.300 Mitarbeitern. PPR hält hier mehr als 80 Prozent der Anteile. Für 2012 meldete Puma zwar einen Rekordumsatz von 3,3 Mrd. € allerdings war der Gewinn um 70% eingebrochen, was eine Führungskrise verbunden mit Stellenwechseln auslöste. Zur *Luxus-Sparte* zählen Marken wie Gucci, Bottega Veneta oder Yves Saint Laurent. Dort konnte ein Umsatz von 6,2 Mrd. €realisiert werden (+ 26%) und ein Gewinn von 1,6 Mrd. €(+28%). Bis 2020 will PPR seinen Umsatz äusserst ambitioniert auf 24 Mrd. €steigern.

Eine Erweiterung des Portfolios betreibt man primär unter Aspekten von Wachstum und Risiko. Mit dem Eintritt in neue Geschäftsfelder erschliesst man sich neue Einkommensquellen, man diversifiziert aber auch das Risiko der bestehenden Geschäfte auf mehr Felder. Dabei haben im Luxusgütersektor folgende Diversifikationsoptionen besondere Bedeutung:

- *Sektordiversifikation*: Beispiel wäre hier ein bislang nur im Bekleidungssektor tätiges Unternehmen, das nun auch in die Accessoires einsteigt, da z. B. in Japan der Eintritt in eine Luxusmarke oft über die Handtaschen erfolgt. In diesem Sinne hatte z. B. Akris die Handtaschenfirma Comtesse gekauft. Oder ein anderes Beispiel ist die Diversifikation in die Hotellerie, um dem Trend zur „Luxury Experience“ zu folgen. Bulgari tat dies z. B. mit den eigenen Hotels. Dabei stellt sich die Frage, ob eine solche Sektordiversifikation innerhalb einer Marke geschieht oder ob damit eine neue Marke ins Portfolio aufgenommen wird. Die Marken sind oft die wertvollsten Vermögenswerte eines Luxusgüterunternehmens. Sie global zu pflegen erfordert enorme Investitionen. Der Gedanke, einen solchen Vermögenswert zur Erzielung von „Economies of Scope“ in mehreren Sektoren zu nutzen, ist damit nahe liegend. Dagegen steht allerdings die Gefahr der Markenverwässerung.

Louis Vuitton: Das „Leveraging“ der wertvollsten Luxusmarke der Welt

Als wertvollste Luxusmarke wird Louis Vuitton betrachtet. Sie wurde in 2012 auf 24 Mrd. € geschätzt.⁴⁷ Der Erfolg dieser Marke ist wohl wesentlich darauf zurück zu führen, dass man den starken Fokus auf die Tradition des Herstellers von hochwertigem Reisegepäck bewahrt hat und nur ganz behutsam die Marke in andere Sektoren diversifiziert. Marc Jacobs, der seit 1997 als Art Director für die Marke verantwortlich ist, erweiterte diese erfolgreich zuerst ins Prêt-a-porter-Segment, dann gibt es seit 2001 eine Uhrenlinie und seit 2004/2005 auch Schmuck und Sonnenbrillen. Für 2013 wurde der Start eines neuen Parfüms in Zusammenarbeit mit dem legendären Parfumeur Jacques Cavallier-Belletrud angekündigt, der auch für das Schweizer Duftstoffunternehmen Firmenich arbeitet. Damit schliesst man zu dem „typischen“ Sektoren-Portfolio der grossen Marken auf.

- *Markendiversifikation*: Weiter kann ein Unternehmen innerhalb eines Sektors in weitere Marken diversifizieren oder aber auch neue Marken ausserhalb der bislang betriebenen Sektoren aufnehmen.
- *Regionale Diversifikation*: In einem zyklischen Geschäft, wie dem der Luxusgüter, ist eine Streuung des Risiko über eine Diversifikation des Geschäfts in verschiedene Wirtschaftsregionen von besonderer Bedeutung. Die Annahme ist hier, dass es nur selten zu Krisen kommt, die die ganze Weltwirtschaft tangieren. So zeigt sich derzeit klar, dass insbesondere die Unternehmen erfolgreich sind, die rechtzeitig ihre Geschäfte in den Schwellenländern ausgebaut haben.

Globale Diversifikation und die Zunahme singulärer Risiken

Globale Branchen wie die Luxusgüterindustrie sehen sich immer wieder mit singulären Ereignissen konfrontiert, die weitgehend unplanbar hinsichtlich des Orts und Zeitpunkts ihres Eintretens sind, aber inzwischen in einer gewissen Regelmässigkeit auftreten. Im Frühjahr 2011 waren dies die politischen Umwälzungen in Nordafrika und im Nahen Osten sowie die Jahrhundertkatastrophe des Tsunami in Japan. Ist ein Unternehmen global breit diversifiziert, so wird es zwar von diesem Ereignis i. Allg. betroffen, aber durch die breite Diversifikation kann der Effekt abgefedert werden. Betrachtet man die Katastrophe in Japan, so waren hier verschiedene ökonomische Effekte auf die Wettbewerber in der Branche zu beachten:

- Kurzfristig galt es zu überlegen, ob man eventuell vorhandene eigene Boutiquen in Japan schliessen will oder nicht. Die Schweizer Uhrenfirma TAG Heuer hatte z. B. sämtliche Aktivitäten in Tokio eingestellt.
- Auch ist in Erwägung zu ziehen inwieweit lokale Wettbewerber oder eigene Produktionsstätten von dem Ereignis betroffen sind. Die beiden renommierten japanischen Uhrenhersteller Seiko und Citizen hatten zum Glück keine Opfer zu beklagen und auch die Produktion war kaum betroffen.
- Dann ist natürlich von Bedeutung wie hoch das eigene Exposure im betroffenen Markt ist. Dies betrifft einerseits die Exporte in das jeweilige Land, als auch die Kaufkraft der Touristen aus diesem Land, wenn diese in anderen Ländern auf Reisen sind. Bezogen auf Japan hat sich z. B. der Anteil der Schweizer Uhrenexporte von vormals bis zu 30% auf 16% Ende 2010 (inklusive der Japaner, die im Ausland einkaufen) verringert, wobei es z. B. bei der Swatch Group nur 4% sind.
- Auch kommt es darauf an in welcher Konjunkturphase das Ereignis eintritt. Anfang 2011 waren viele Hersteller in der komfortablen Situation, dass sie die wachsende Nachfrage gar nicht schnell genug bedienen konnten, ohne die Qualität zu gefährden. So fällt bei einer eher kleinen, stark nachgefragten Manufaktur wie Patek Philippe in einer solchen Boom-Phase der vorübergehende Ausfall eines Marktes nicht ins Gewicht. Die grossen Hersteller suchen in einer solchen Phase meist händeringend nach Fachkräften. Auch kommt es zu Lieferengpässen bei Komponenten wie Gehäuseschalen, Aufzugskronen oder Zifferblättern.

Derartige singuläre Ereignisse werden für global agierende Unternehmen eher zum Normal- als zum Ausnahmefall. Sie müssen lernen, damit systematisch umzugehen, und sie als Herausforderung zu begreifen, mit denen oft auch ökonomische Chancen verbunden sind - so traurig und dramatisch sie oft auch für die Betroffenen dieser Ereignisse sind.

- *Vertikale Diversifikation:* Hier geht es um den Eintritt in vor- oder nachgelagerte Wertschöpfungsstufen. Beschliesst z. B. ein Unternehmen in eigene Flagship Stores zu investieren, dann wäre dies eine vertikale Vorwärtsintegration. Ein vertikale Rückwärtsintegration war die Übernahme der Schweizer Uhrwerkherstellerin und –veredlerin La Joux-Perret durch die japanische Citizen Watch im März 2012. Generell lässt sich z. B. in der Uhrenindustrie eine Vertikalisierung der Branche (eigene Herstellung von Vorprodukten sowie eigene Monobrand-Läden) beobachten.

Mechanismen bei der Umsetzung von Diversifikationsstrategien sind insbesondere die eigene Entwicklung (organisches Wachstum) oder die Übernahme von Unternehmen (Wachstum durch Mergers & Acquisitions). Dazwischen liegen kooperative Mechanismen wie strategische Allianzen. Aber auch Lizenzierung, Co-Branding, exklusive Arrangements mit ausgewählten Retailern, etc. sind Mechanismen, um Wachstum zu erzeugen. Eine Lizenzierung braucht jedoch eine enge Kontrolle der Wertschöpfungskette (F&E, Design, Marketing/Kommunikation, Vertrieb/ Ladendesign etc.) durch den Lizenzgeber, wenn die Ziele erreicht werden sollen.

Swatch: Diversifikation per Akquisition in den Markenschmuck

Kurz nachdem im Januar 2013 Nick Hayek, CEO der Swatch Group, mit 8,1 Mrd. € den höchsten Umsatz in der Firmengeschichte präsentieren konnte, kündigte er auch die 100%-Akquisition der weniger profitablen US-amerikanischen HW Holding Inc. an, dem Besitzer der 1932 in New York gegründeten Schmuck- und Uhrenmarke Harry Winston. Man erwirbt damit die Marke und alle Aktivitäten im Zusammenhang mit Schmuck und Uhren, inklusive der 535 Mitarbeitenden weltweit und der Produktionsfirma in Genf. Die Aktivitäten der neu Dominion Diamond Corporation in Toronto (Kanada) sind davon nicht betroffen, man erhofft sich jedoch eine Zusammenarbeit bei der Beschaffung von Diamanten. Der Preis für die Akquisition betrug 750 Mio. € plus die Übernahme einer Nettoverschuldung von maximal 250 Mio. \$. Damit konnte das seit längerem verfolgte Ziel einer Diversifikation in den Schmucksektor umgesetzt werden, der bislang bei Swatch nur eine sehr untergeord-

nete Rolle spielte. Dabei setzt man auf das bislang noch wenig ausgeschöpfte Potenzial des Markenschmucks neben all den lokalen Bijouterien. Ähnlich diversifizierten LVMH in Bulgari oder Richemont in Cartier und Van Cleef & Arpels. Harry Winston erzielt etwa drei Viertel seines 400 Mio. \$-Umsatzes im Schmucksektor. 31% des Umsatzes erwirtschaftete man in Nordamerika, 23% in Europa, 23 in Japan und 22% im restlichen Asien. Weltweit werden 22 Monobrand-Stores betrieben.

Koordination des Portfolios: Je ausgeprägter ein Unternehmen diversifiziert ist, desto mehr stellt sich die Frage nach seiner Integration. Dies nicht nur führungstechnisch im Sinne der Koordination eines sehr komplex gewordenen sozialen Systems, sondern auch im Sinne der *Nutzung von Synergien*: Vorteile die aus dem Verbund der Gruppe für die einzelnen operativen Einheiten erwachsen können und diese in ihrem Wettbewerb stärken.

Vorab stellt sich aber für einen Luxusgüterkonzern die grundsätzliche Frage, inwieweit man überhaupt seine Geschäfte integrieren möchte. Dabei steckt man heutzutage in einem Dilemma. Einerseits handelt es sich bei den einzelnen Töchtern meist um sehr traditionsreiche Unternehmen und Marken. Diesen sollte man möglichst viel Autonomie geben, um ihre Marken nicht langfristig zu verwässern zu Gunsten kurzfristiger Kostensynergien. Andererseits sieht man sich konkurrierenden Unternehmensgruppen gegenüber, die durchaus gebotene Synergien (z. B. gemeinsamer Einkauf von Rohstoffen wie Gold oder Diamanten) nutzen und damit ihren „Maisons“ zu Vorteilen im Wettbewerb verhelfen können. Ein solches Dilemma lässt sich nicht lösen, aber es sollte angesichts oft konkurrierender Kurz- und Langfristziele der jeweiligen Anspruchsgruppen immer wieder das Bewusstsein dafür geschärft werden.

Es lassen sich vier Typen von Synergien unterscheiden, die eventuell genutzt werden können:

- *Operative Synergien*: Dies sind Vorteile, die sich aus der gemeinsamen Nutzung operativer Ressourcen ergeben. Mechanismen zur Realisierung operativer Synergien sind (a) das *Teilen* (z. B. gemeinsame Logistik oder gemeinsamer Einkauf von Werbefläche; oder bei Richemont können die Uhrenmarken des Konzerns am neuen „Campus de la Haute Horlogerie“ in Meyrin teilnehmen, wo gemeinsam Grundlagenforschung betrieben werden soll), (b) das *Transferieren* (z. B. die Weitergabe von einem in einer Marke bewährten CRM-System an andere Marken in der Gruppe) sowie (c) das *Kombinieren* von Ressourcen zwischen Geschäftseinheiten (z. B. gemeinsame Produktentwicklung auf Basis kombinierter Fähigkeiten aus mehreren Marken).
- *Managementsynergien*: Dies sind Vorteile, die sich aus bestimmten Fähigkeiten, die auf der Gruppenebene - meist in einem Corporate Center - angesiedelt sind, für die Geschäfte ergeben. Der Mechanismus zu ihrer Realisierung ist das vertikale „Infundieren“ bestimmter Fähigkeiten vom oder über das Corporate Center in die Geschäftseinheiten. Als Beispiel kann hier die Fähigkeit zum Management globaler Luxusmarken genannt werden. So konnte z. B. ein mittelständisch geprägter Uhrenmacher wie IWC nach dessen Akquisition durch Richemont vom Know-how seiner Mutter Richemont zur Etablierung und dem Vertrieb einer globalen Luxusmarke profitieren.
- *Finanzielle Synergien*: Dies sind Vorteile, die sich aus der Reduktion des Gesamtrisikos, dem günstigeren Zugang zu Kapital und dessen optimierender Allokation sowie der Be-

steuerung („tax shield“) ergeben. Der dominante Mechanismus zu ihrer Realisierung ist eine entsprechende Konfiguration des Portfolios der Geschäfte.

- *Marktmachtsynergien*: Dies sind Vorteile, die sich aus der Ausnutzung einer vergrößerten Marktmacht und der damit verbundenen Reduktion des Wettbewerbs ergeben. Der Mechanismus zu ihrer Realisierung sind Absprachen zwischen den Geschäftseinheiten. So kann ein Konzern z. B. zur Platzierung neuer Marken(-sektoren) im Grosshandel seine Marktmacht zur Geltung bringen.

Jeder dieser Synergietypen ist mit spezifischen Managementherausforderungen verbunden. Dieser sollte sich ein Gruppenmanagement vorab bewusst sein, damit es die für eine erfolgreiche Synergienrealisierung erforderlichen Vorkehrungen treffen kann. Insbesondere gilt dies für die Realisierung operativer Synergien, da dort die Interventionen in die Autonomie der Geschäfte i. A. besonders einschneidend sind. Nicht selten fehlt es hier an den entsprechenden Managementkompetenzen.

(3) Anpassung der Führungsorganisation

Damit die Corporate Strategy nicht reines Wunschdenken bleibt muss die Führungsorganisation so ausgestaltet werden, dass sie die Umsetzung der Corporate Strategy unterstützt und fördert. Dazu gehören insbesondere (1) die Anpassung des Interaktionsstils, d. h. die Art und Weise wie das Zusammenspiel der Corporate-Ebene mit den operativen Einheiten und den externen Anspruchsgruppen funktioniert, dann (2) die Anpassung der Strukturen sowie (3) die Anpassung der Systeme.⁴⁸

Interaktionsstil: Die Form der Zusammenarbeit zwischen der Corporate-Ebene und den Marken ist sehr stark geprägt durch die grosse Autonomie, die man den Marken geben möchte. Deshalb beschränkte man sich bislang weitgehend auf die Vorgabe von einigen ökonomischen Eckdaten, die dann in den Plänen, die die Marken vorlegen, Berücksichtigung zu finden hatten. Doch mit dem zunehmenden Druck, gewisse Standards sicherzustellen (Compliance) sowie vorhandene Synergiepotenziale auch auszuschöpfen, musste dieser ausgeprägt dezentrale Führungsansatz einem etwas zentralistischeren Platz machen, was auch in der Zunahme des Einflusses der Corporate Funktionen zum Ausdruck kommt.

Sind die Unternehmen an der Börse notiert, so wird die Abteilung Investor Relations der Kontakt mit den Eigentümern und der Financial Community gepflegt. Das Zusammenwirken mit der Politik, zu Themen wie Schutz von intellektuellem Eigentum oder Freihandel/Zölle, wird häufig in einer Abteilung Corporate Affairs gebündelt.

Neben diesen direkten Formen der Einflussnahmen können natürlich auch die Elemente des normativen Rahmens, wenn sie wirkungsvoll implementiert sind, für eine indirekte Form der Koordination bei der Interaktion Sorge tragen.

Eigentümerstruktur: Was die *legalen Strukturen* anbelangt, so hängen diese sehr eng mit den Eigentümerstrukturen zusammen. Historisch sind die oft sehr traditionsreichen Unter-

nehmen im Luxusgütersektor unabhängige Familienbetriebe gewesen und viele sind es bis heute geblieben. Doch mit den Herausforderungen, die mit der Entwicklung des Luxusgütergeschäfts über die Jahrzehnte einhergingen, kam es auch zu neuen Eigentümerstrukturen. Zuerst waren es die Internationalisierung und „Demokratisierung“ der Marke sowie die Diversifikation in andere Sektoren, nun sind es die Globalisierung des Vertriebs und die Digitalisierung des Geschäftsmodells die die Unternehmen unter einen hohen Investitionsdruck stellen. Hinzu kamen Nachfolgeprobleme, die zu neuen Eigentümerstrukturen führten.

Ein Weg, um zu neuem Kapital zu gelangen, ist die Börse. Eine ganze Reihe von Luxusgüterunternehmen sind deshalb heute auch an der Börse gelistet. Dazu zählen z. B. Bulgari, Burberry, Christian Dior, Etienne Aigner, Givaudan, Gucci, Hanse Yachts, Hermès, Hugo Boss, Luxottica, Prada, ST Dupont oder Tiffany. Abbildung 8 zeigt diejenigen mit der höchsten Marktkapitalisierung im Januar 2013. Dabei fällt auf, dass die meisten von Ihnen über einen sehr starken Schlüsselaktionär verfügen, der noch im Top Management tätig ist. Bei LVMH ist es der Franzose Bernard Arnault Vorsitzender des Vorstandes und Grossaktionär über die Groupe Arnault. Diese besitzt 47,40 % der Aktien. Grossaktionär von Pinault-Printemps-Redoute (PPR) ist der Franzose François Pinault. Die Compagnie Financière Richemont (CFR) wird durch den Südafrikaner Johann Rupert kontrolliert. Bei der Prada SpA Bei der Swatch Group ist es die Schweizer Familie Hayek, die den Ton angibt. Prada SpA ist es die Familie Bertelli. Bei Prada hat man die grosse Bedeutung der asiatischen Konsumentenmärkte auch in der Eigentümerstruktur etwas abgebildet, in dem man im Jahr 2011 an die Börse Hong Kong ging. Inzwischen gab es allerdings auch eine Reihe von Delistings von der Börse, wie etwa Bucherer oder Christofle.

Unternehmen	Währung	Marktkapitalisierung
LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA	EUR	64,99 €
Compagnie Financière Richemont SA	CHF	31,81 €
Hermès International SCA	EUR	23,91 €
Swatch Group	CHF	18,42 €
PPR Pinault-Printemps-Redoute SA	EUR	17,18 €
Prada S.p.A.	HKD	15,71 €
Coach Inc.	USD	12,29 €
Ralph Lauren Corp.	USD	10,91 €
Chow Tai Fook Jewellery Limited	HKD	10,03 €
Michael Kors Holdings Limited	USD	7,72 €

Abb. 8: Die 10 börsennotierten Luxusgüterhersteller mit der höchsten Marktkapitalisierung (Stand 21.01.2013; Quelle: von Tobel)

In diesen Luxusgüterkonzernen sind dann häufig auch viele Familienunternehmen als Tochtergesellschaften aufgegangen, die für sich keine Chance mehr für erfolgreiches Überleben in der Unabhängigkeit sahen und die die Vorteile des Konzernverbunds nutzen wollten. Manche Familienunternehmen haben aber lediglich einen neuen Minderheitsaktionär in die Eigentümerstruktur aufgenommen, um sich kapitalseitig, aber teilweise auch kompetenzseitig zu stärken. So hat z. B. Richemont 20% am 2004 gegründeten Uhrenunternehmen Greubel Forsey

übernommen. Damit wollte man auch den Kunden und Lieferanten des jungen Unternehmens eine gewisse Sicherheit geben. Manchmal sind es auch wohlhabende Einzelpersonen, die sich als (aktive) Investoren in Luxusgüterunternehmen engagieren. Immer häufiger trifft man aber auch Private Equity-Gesellschaften als Investoren in der Branche an. Oft bringen diese nicht nur neues Kapital ins Unternehmen, sondern auch dringend erforderliches zusätzliches Managementwissen.

Private Equity: Kapitalbedarf in der Modebranche

Um die Finanzierung seines geplanten Wachstums zu ermöglichen, verkaufte Lanvin in 2009 eine Minderheitsbeteiligung von 12,5% an der Holding Arpège SAS an den Schweizer Internet-Unternehmer Ralph Bartel. Bartel erhöhte seinen Anteil Anfang 2012 über eine Kapitalerhöhung von 17,5 Mio. € auf 25%. Hauptaktionärin bleibt Shaw-Lan Wang. Erfolgreicher Chefdesigner ist bei Lanvin seit 2001 Alber Elbaz. Thierry Andretta, Lanvin's Executive Vice President, kommentierte dies – angesichts eines Grosshandelsanteils von 70% – wie folgt: „*The company is really healthy. We only need to accelerate. Our goal is to progressively grow to at least 50-50 by adding to its current crop of standalone stores, including 19 company-owned boutiques and 21 franchises.*“⁴⁹ Paule Ka, eine französische Marke mit einem Umsatz von etwa 40 Mio. €, ermöglichte in 2011 dem Londoner Private Equity-Unternehmen Change Capital Partners die Übernahme von 70% des Kapitals. Ein weiteres Beispiel ist Permira, ebenfalls ein Private Equity-Investor, der in 2007 die Kontrolle über die Valentino Fashion Group übernahm.

Nicht selten sind es auch Krisen, die Anlass für Änderungen in der Eigentümerstruktur geben. Dies gerade auch deshalb, weil nicht rechtzeitig eine Anpassung auf Seiten der Eigentümerschaft vorgenommen wurde. Mit den neuen Eigentümern soll dann eine Sanierung und Neuausrichtung des Unternehmens ermöglicht werden.

Escada: Turbulenzen in der Eigentümerschaft und Neuausrichtung

Das 1976 durch Margarethe und Wolfgang Ley gegründete Damenmodeunternehmen wurde bereits 1986 an die Börse gebracht. Man nutzte das neue Kapital zur Finanzierung eines rasanten Wachstum: So diversifizierte man z. B. in Parfüms (1990), eine etwas günstigere Produktlinie (1994 Escada Sport), Brillen (1998 Escada Eyewear) sowie Heimtextilien (1998 Escada Homeware) und tätigte auch eine Reihe von Akquisitionen. Dabei übernahm sich allerdings das Unternehmen. Im Zuge der Sanierungsbemühungen war es zu wesentlichen Änderungen im Aktionariat gekommen. So übernahm 2003 die US-amerikanische Beteiligungsgesellschaft *HMD Investment Partners LP* etwa 25% der Aktien, gab dieses Paket aber 2006 an den russischen Investor Rustam Aksenenko (Finartis) weiter. Im Jahr 2008 hatten auch die Tchibo-Erben Michael und Wolfgang Herz rund zehn Prozent der Anteile von Escada gekauft, die sie später auf 25% erhöhten. Sie setzten mit Bruno Sälzer, früherer CEO von Boss, einen neuen CEO ein, der auch für 3 Mio. € Aktien erwarb. Trotzdem musste das Unternehmen Ende 2009 Insolvenz anmelden, was den Grossaktionären erhebliche Verluste einbrachte. Seither gehört das Unternehmen einer Investmentgesellschaft von Megha Mittal, Schwiegertochter des indischen Stahlunternehmers Lakshmi Mittal. Sälzer behielt die Position des CEO und leitete ab 2010 die Neuausrichtung des Unternehmens ein. Der Umsatz von Escada betrug 2011 ca. 300 Mio. €

Man weiss bislang noch wenig Gesichertes darüber, welche Form von Eigentümerstruktur die besten Zukunftsaussichten bietet. Jede Struktur hat ihre spezifischen Vor- und Nachteile, die vor dem Hintergrund einer jeweiligen Ausgangssituation abgewogen werden müssen. Doch die wachsenden Anforderungen an ein erfolgreiches Überleben in diesem bislang sehr fragmentierten Geschäft werden sicher einer weiteren Konsolidierung Vorschub leisten. Dies schliesst aber nicht aus, dass es in diesem auf Kreativität fussenden Geschäft, immer wieder zu interessanten und erfolgreichen Neugründungen und Abspaltungen von den Konzernen kommen wird.

Organisationsstruktur: Ist ein Luxusgüterhersteller diversifiziert in Länder, Marken und/oder Branchen/Sektoren, dann bildet sich dies auch in einer mehrdimensionalen Aufbauorganisation ab, indem klare Verantwortlichkeiten hinsichtlich der einzelnen operativen Einheiten geschaffen werden. Eine erste Frage, die sich dann stellt, ist die der Divisionalisierung: Sollen die Marken aus dem gleichen Sektor eigenständige Sektordivisionen führungstechnisch zusammengefasst werden? Von Vorteil sind dabei die Entlastung der Geschäftsleitung sowie der sektorspezifische Fokus hinsichtlich Wissensmanagement, Synergien etc. Nachteil ist insbesondere die zusätzliche Führungsebene, die zu einer zunehmenden Bürokratisierung des Unternehmens führen kann.

LVMH: Die Struktur des Corporate Management

Abbildung 9 zeigt eine solche Struktur am Beispiel von LVMH. Die rund 60 Marken sind auf die sechs Divisionen (Business Groups) verteilt, die jeweils durch einen General Manager geführt werden. Die Divisionen bzw. Marken werden zu Themen wie IT oder Logistik noch durch eine *Shared Services-Einheit* unterstützt. Die General Manager berichten an den *Group Managing Director*. Formell soll er die gleichen Befugnisse wie der CEO haben.

Dieser Group Managing Director ist Teil des 15-köpfigen *Executive Committee*, dem der CEO vorsteht. Neben diesen beiden gibt es noch eine Vice-Chairmen, sechs Leiter von *Corporate Funktionen* sowie die sechs Leiter der Divisionen.

Über dem Executive Committee steht noch das *Board of Directors*, das aus maximal 18 Mitgliedern besteht, wovon wenigstens ein Drittel unabhängig bezogen auf LVMH sind. Derzeit hat das Board 17 Mitglieder, wovon drei, der Chairman/CEO, der Vice-Chairman und der Group Managing Director, auch Mitglied des 15-köpfigen Executive Committee sind. Chairman des *Board of Directors* und CEO ist im Doppelmandat Bernard Arnault, der über seine Familienholding 48% der Aktien und 64% der Stimmrechte kontrolliert. Die Mission des Boards ist wie folgt definiert: *“The priority objectives of the Board of Directors, the strategic body of LVMH, are to increase the value of the Company and defend its social interest. Its principal missions are to adopt the major strategies of the Company and the Group, monitor the implementation of those strategies, verify the fair and accurate presentation of information about the Company and the Group, and protect its corporate assets.”*⁵⁰ Das Board verfügt über zwei *Ausschüsse*: das Performance Audit Committee sowie das Nominations and Compensation Committee. Hinzu kommt ein *Advisory Board* zum Board mit derzeit drei Mitgliedern, wovon eines z. B. Paolo Bulgari ist.

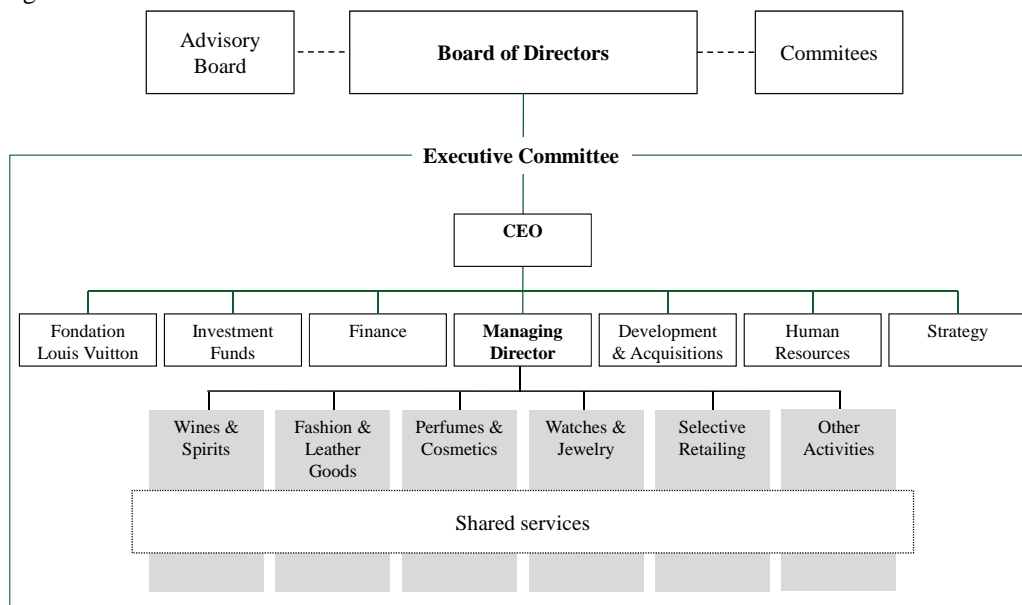


Abb. 9: Die Organisationsstruktur von LVMH

Einen nicht so komplexen Aufbau zeigt in Abb. 10 die Organisationsstruktur von Prada. Neben den klassischen Corporate Funktionen wie Finanzen, Rechtsdienste oder IT wird die Divisionalisierung hier über den Bereich „Commercial“ integriert.

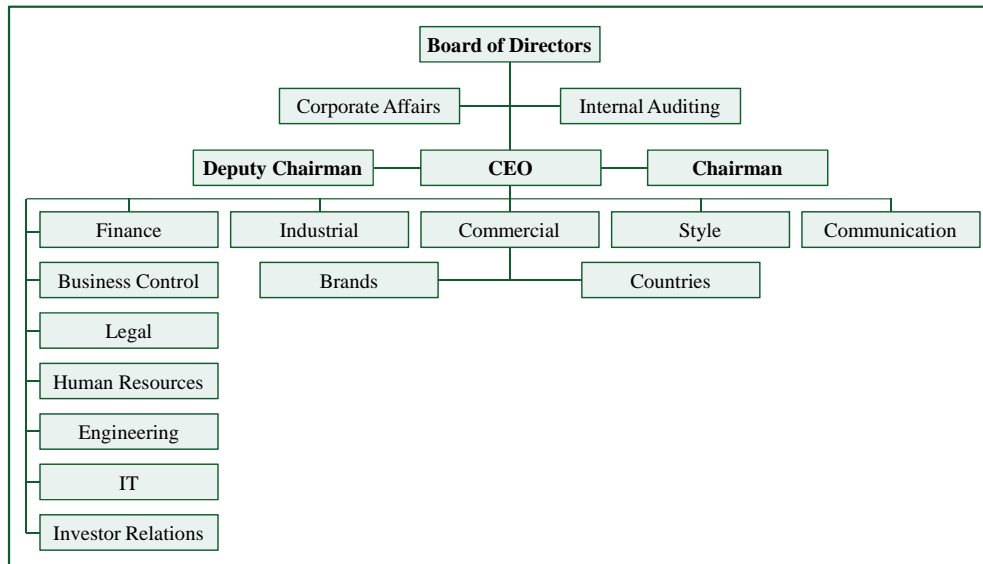


Abb. 10: Organisationsstruktur von Prada⁵¹

Was in den Abbildungen 9 und 10 teilweise auch zum Ausdruck kommt sind die matrixartigen Verhältnisse, die auf Grund der Mehrdimensionalität der Organisationsstruktur für einzelne Mitarbeiter bestehen, was diese oft vor grosse Herausforderungen stellt. So kann es sein, dass ein in einer Landesgesellschaft arbeitender Mitarbeiter gleichzeitig an den Chef des Landes bzw. der Region, der Division bzw. des Sektors sowie einer Corporate Funktion zu berichten hat. Hier ist wichtig, dass auf klare Berichtswege und deren Gewichtung sowie auf Eskalationsregeln im Konfliktfall geachtet wird.

Angesicht der Ausdifferenzierung über die operativen Einheiten bedarf es auch wieder deren Integration im Sinne einer gesamthaften Führung. Dies gilt insbesondere hinsichtlich ausgewählter Funktionen, die meist über spezialisierte Abteilungen, angesiedelt in der Unternehmenszentrale, wahrgenommen werden. Ihre Aufgabe ist, den operativen Einheiten unterstützende Dienstleitungen anzubieten. Typischerweise trifft man hier *Corporate Funktionen* wie Marktforschung/Branding, Logistik/Supply Chain Management, Forschung & Entwicklung (F&E), Recht/Intellektuelles Eigentum (IP), Personal (HR), Real Estate, Informationstechnologie (IT), Kommunikation/Public Relations/Corporate Affairs, Investor Relations, Unternehmensentwicklung/-strategie und Finanzen an. Einerseits können diese Corporate Funktionen als Partner der Geschäfte agieren, andererseits aber auch als Lieferanten standardisierter zentraler Dienstleistungen. Letzteres geschieht dann häufig über ausgegliederte Shared Services Center. Ist ein Hersteller stark global diversifiziert, dann trifft man oft auch zusätzlich noch *regionale Unternehmenszentralen* an, die die Marken in den Ländern unterstützen sollen. Durch diese Integration über die Corporate Funktionen sollen insbesondere Standardisierungen sichergestellt und Synergien erzielt werden.

Managementsysteme: Seitens der Systeme zur Unterstützung der Führung und Umsetzung der Strategie ist im Luxusgütermanagement insbesondere an Systeme zur Vorgabe eines normativen Rahmen und von Strategien, zur Entwicklung der Mitarbeiter, an Systeme zur Erfassung der Kundenbeziehungen sowie an Reporting- und Controllingsysteme zu denken.

Hinsichtlich der *Entwicklung von Strategien* ist zu bedenken, dass Luxusgüter gesellschaftlich sensible Produkte sind (Stichwort „nachhaltige Entwicklung“). Um hier besser die Vielfalt der Erwartungen aufgreifen zu können, sollten wichtige Anspruchsgruppen in die Strategieentwicklung einbezogen werden. Auch sollten regelmässige Stakeholder-Dialoge eingerichtet werden, um über mehr Transparenz Vertrauen und Verständnis aufzubauen, aber auch um das dort vorhandene Wissen für die eigene Entwicklung zu nutzen.

Um Standardisierungen und Synergien erzielen zu können, ist es von grosser Bedeutung, dass eine vergleichende Faktenbasis zwischen den operativen Einheiten z. B. über ein unternehmensweites *ERP-System (Enterprise Resource Planning)* geschaffen wird. Ansonsten arten solche Integrationsbemühungen oft nur in Machtausübung und Willkür aus. Weiter besteht in diesem exklusiven Kundensegment auch die Notwendigkeit, möglichst viel über die Kunden der eigene Marken zu wissen, d. h. sie historisch und global zu „verfolgen“, um - z. B. über ein Mikro-Marketing - optimal auf sie eingehen zu können. Dies gilt nicht nur hinsichtlich seiner Käufe, sondern auch seiner Vorlieben, seiner Aktivitäten in den sozialen Medien etc. Wie an anderer Stelle bereits angemerkt, hat ein solches umfassendes, alle Sprach- und Landesgrenzen überschreitendes *CRM-System (Customer Relations Management)* natürlich auch seine spezifischen Grenzen und Herausforderungen.

Nicht zuletzt sind natürlich in einem solch markenbezogenen Geschäft die Qualität der Mitarbeiter von ausschlaggebender Bedeutung, da sie direkter Botschafter der Marke und ihrer Werte, wofür sie stehen will, sind. So gibt es in diesem hochgradig zu perfektionierenden Geschäft entlang der Wertschöpfungskette von der Angebotsentwicklung bis zum Verkauf in der Boutique oder über den Online-Shop sehr viele Möglichkeiten, dass diese Kette durch unqualifizierte Mitarbeiter unterbrochen wird. Doch auch jenseits der Marken benötigen die Luxusgüterhersteller heute Spezialisten vielerlei Art: Von spezialisierten IP-Juristen im Falle von Markenrechtsverletzungen über E-Commerce-Experten bis hin zu Branding-Fachleuten. Hier hat Corporate HR zusammen mit den HR-Abteilungen in den operativen Einheiten die Aufgabe, dafür Sorge zu tragen, dass all diese Kompetenzen zum rechten Zeitpunkt in ausreichender Menge zur Verfügung stehen. Im Detail geht es dabei um Aktivitätsfelder wie Entlohnungssysteme, Management by Objectives, internationale Mobilität, Talent Management und Nachfolgeplanung und insbesondere auch *Management Development*. Wichtig ist es dabei auch, dass es einem in Zeiten eines knapperen Angebots gelingt, im externen Arbeitsmarkt eine starke „Employer Brand“ aufzubauen sowie auch qualifizierte Mitarbeiter über die Organisation eines internen Arbeitsmarkts im Haus zu halten. Gesamthaft betrachtet geht es auch darum, die Mitarbeiterschaft in etwa spiegelbildlich zur Entwicklung in den Märkten auf allen Ebene strukturell weiter zu entwickeln. D. h. z. B. Aufbau wirklich globaler Managementteams über mehrere Ebenen und diese wahrhaft internationale Erfahrung sammeln lassen.⁵²

Nicht zuletzt sollte auch daran gedacht werden, dass Plattformen geschaffen werden, an denen sich die Manager aller Einheiten regelmässig über neuere Entwicklungen und deren Konsequenzen für das Unternehmen und dessen Geschäfte austauschen können. Hier kann auch nach Ideen und Wegen gesucht werden wie man bereichsübergreifend noch besser die Stärken der Gruppe nutzen könnte.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Betriebe für Luxusgüter haben in unserer Zivilisationsgeschichte eine lange Tradition. Viele von ihnen wurden bereits im 18./19. Jahrhundert von begabten Künstlern und Handwerkern gegründet. Doch aus den ursprünglich lokalen Manufakturen zur Versorgung einer kleinen gesellschaftlichen Elite sind inzwischen teilweise etablierte Familienunternehmen oder global agierende und diversifizierte Luxusgüterkonzerne geworden, die eine relativ breite Käuferschicht rund um den Globus ansprechen. Dementsprechend ist auch das weltweite Umsatzvolumen dieses High-end-Marktsegments im Konsumgüterbereich auf geschätzte 1,42 Bio. € im Jahr 2012 gewachsen - mit hohen zweistelligen Zuwachsraten in den letzten Jahren und hohem zukünftigem Wachstumspotenzial. Davon entfallen etwa 15% (212 Mrd. €) auf die sogenannten „persönlichen Luxusgüter“ wie Bekleidung, Schmuck, Uhren, Lederwaren, Parfüms etc.

Die Herstellung von Luxusgütern ist nach wie vor klar europäisch dominiert und wird auf etwa 70% des Weltmarktes sowie 3% des europäischen Bruttoinlandsproduktes geschätzt.⁵³ Auch aus Sicht der Schweizer Wirtschaft ist das Luxusgütersegment zu einem bedeutenden Wirtschaftsfaktor und einer der tragenden Säulen der Exportwirtschaft geworden. Schätzungsweise werden 16% des europäischen Herstellvolumens im Bereich der persönlichen Luxusgüter - also ca. 25 Mrd. € - in der Schweiz produziert, was etwa 4% des BIP der Schweiz entspricht. Hunderte von Unternehmen mit Tausenden von Arbeitsplätzen sind in der Schweiz in diesem Segment tätig. Dazu zählen auch an der Börse kotierte Grosskonzerne, die ganz oder mit wesentlichen Teilen im Luxusgütergeschäft tätig sind, wie etwa die Compagnie Financière Richemont, die Swatch Group oder Givaudan, die zu den weltweit wertvollsten Unternehmen in diesem Segment gehören.

Dabei fällt allerdings auf, dass es in der Schweiz – im Unterschied zu anderen wichtigen Herstellungsnationen – im Prinzip noch keine gesamthafte Herangehensweise an das Luxusgütersegment gibt, obgleich gerade die Schweiz aus vielerlei Gründen (hohe Kaufkraft der Einwohnerschaft, grosse Touristenströme, wichtige Messen etc.) über besonders gute Voraussetzungen verfügt, das Zukunftspotenzial, das mit diesem Geschäft verbunden ist, zu nutzen. Dies beginnt schon damit, dass es kaum statistisches Material zu diesem Sektor gibt, was ein Zeichen dafür ist, dass in dieser strukturellen Abgrenzung nicht gedacht wird. Man denkt noch zu ausschliesslich in den einzelnen Branchen der Luxusgüter (z. B. Uhrenbranche). Dies zeigt sich aber auch darin, dass es keine gemeinsame Interessensvertretung gibt. Während auf europäischer Ebene und in den anderen wichtigen europäischen Herstellungsnationen das Bewusstsein dafür gewachsen ist, dass es einer gesamthafte Interessensvertretung dieses Segments bedarf, um es optimal zur Entfaltung zu bringen, so ist dieser Schritt in der Schweiz noch nicht getan. So sind z. B. im ECCIA, dem europäischen Dachverband des Luxusgütersegments, fünf europäische Luxusgütervereinigungen aus Deutschland, England, Frankreich, Italien und Spanien vertreten. Dort bemüht man sich z. B. gemeinsam um Themen wie Verbesserungen im Freihandel oder die Durchsetzung von Markenrechten.

Starkes Wachstum und strukturelle Verwerfungen bei den persönlichen Luxusgütern

Der zyklische Markt für persönliche Luxusgüter erreichte 1995 ein weltweites Umsatzvolumen von etwa 77 Mrd. € um von dort aus mit einem durchschnittlichen Jahreswachstum von 6,2% auf 212 Mrd. € anzuwachsen. Dabei kam es - wie in Abbildung 11 für den Zeitraum 2006-12 dargestellt – zu erheblichen strukturellen Veränderungen. Unter einer regionalen Perspektive fällt die massive Anteilzunahme des Wirtschaftsraums Asien-Pazifik von 11% auf 20% auf, die sich auch im Krisenjahr 2009 nicht aufhalten liess. Dieser Effekt wird noch dadurch verstärkt, dass die Umsätze in vielen anderen Ländern durch Touristen aus dieser Region getätigt werden. Aktuell hat das starke Wachstum in den Schwellenländern allerdings eine leichte Abflachung erfahren.

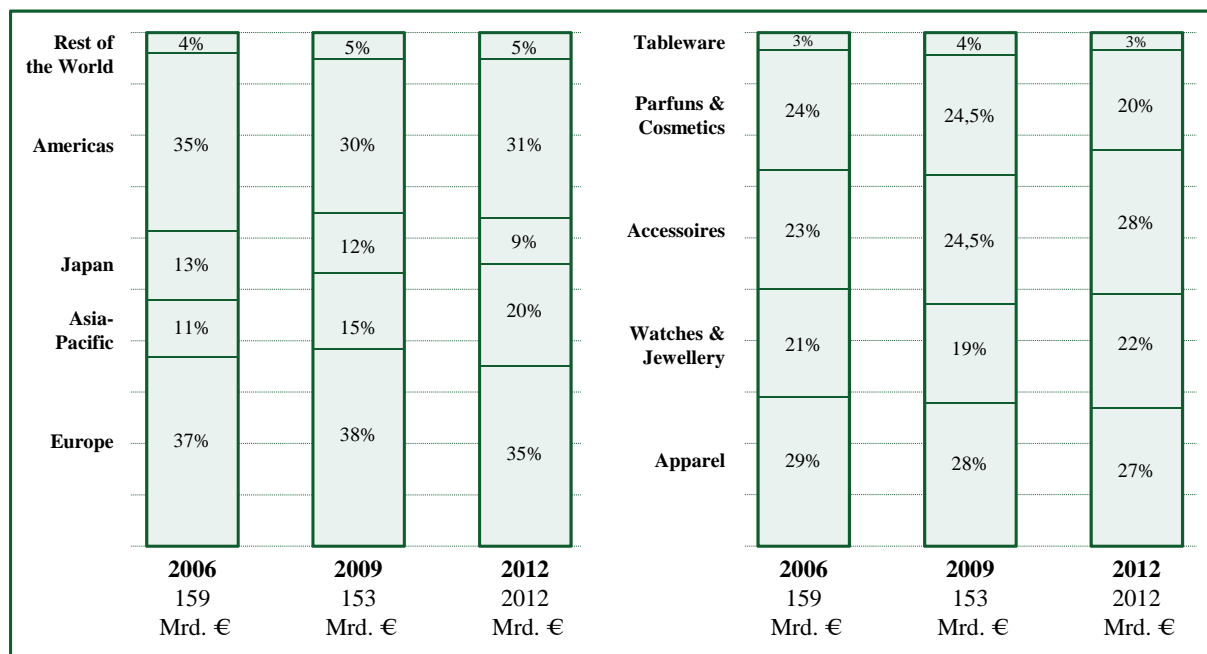


Abb. 11: Strukturelle Veränderungen im globalen Markt für persönliche Luxusgüter 2006-2012 (Datenquelle: In Anlehnung an Bain & Co.)

Bei den Sektoren fällt die Anteilzunahme bei den Accessoires auf, die insbesondere auf die Lederwaren zurückzuführen ist. Handtaschen sind z. B. bei Frauen in den Schwellenländern oft das Eintrittsprodukt in eine für sie neue Marke. Das Geschäft mit Parüms ist dagegen nur unterdurchschnittlich gewachsen. Dieses Geschäft hat wohl die stärkste Industrialisierung und Vermassung erfahren und nur wenige der jährlich Hunderten neuer Parfüms sind in der Lage, sich eine dauerhafte Position zu erkämpfen.

Sieben zentrale Herausforderungen beim Management von Luxusgütern

Über die Jahrzehnte haben sich die Erfordernisse zum erfolgreichen Management von Luxusgüterbetrieben radikal geändert. Während es anfänglich primär darum ging eine lokale Manufaktur mit verschiedenen handwerklichen Expertisen zu leiten, kam mit der Vermassung der

Luxusgüter das Branding als wichtige neue Kompetenz hinzu, über die eine Marke zum globalen Botschafter der eigenen Produkte aufgebaut wurde. Doch über die letzten Jahre hat sich die Dynamik dieses Geschäft so stark erhöht, dass die Managementkompetenz nochmals deutlich verbreitert werden musste, wenn man erfolgreich im Wettbewerb bestehen wollte. Im Folgenden werden sieben Herausforderungen an das Management von Luxusgüterunternehmen aufgeführt, die uns besonders zentral erscheinen.

1. Eine zukunftsfähige Eigentümerstruktur entwickeln

Auch wenn das Segment der Luxusgüter sich nach wie vor sehr fragmentiert darstellt, so ist trotzdem eine gewisse Konsolidierung bis hin zur Bildung immer grösserer Luxusgüterkonzerne zu beobachten. So konnte man in den letzten Jahren auch eine Vielzahl von Veränderungen in den Eigentümerstrukturen registrieren. Wollte man vom starken Wachstum in den Schwellenländern profitieren, so war dies mit hohen Investitionen in den Vertrieb und dort insbesondere in neue Monobrand-Stores verbunden. Gleiches galt für die erforderlichen Investitionen in E-Commerce-Plattformen, wenn sie wettbewerbstauglich sein sollten. Um hier adäquat mitziehen zu können, waren so hohe Investitionen erforderlich, dass dies die Kapitalstärke und Risikobereitschaft von unabhängigen Familienunternehmen nicht selten überforderte. Und an dieser Situation hat sich bis dato nichts geändert. Ziehen sie nicht mit, so verlieren sie in einem wachsenden Geschäft an Marktanteil und es droht die Gefahr der Verdrängung. Holen sie neue Aktionäre ins Unternehmen, so verlieren sie zumindest zum Teil ihre Unabhängigkeit. Hier reichen die Optionen von einem reinen Geldgeber, über einen aktiven Investor (z. B. Ralph Bartel bei Lanvin), der auch Management-Kapazität und –Know-how einbringt, bis hin zu einem Private Equity-Unternehmen (z. B. Permira bei der Valentino Fashion Group), einem Börsengang (z. B. Prada) oder sogar ein Verkauf an einen der stark wachsenden Luxusgüterkonzerne (z. B. Puma an PPR). Jede dieser Varianten hat ihre spezifischen Vor- und Nachteile, die sorgfältig und frühzeitig und auch im Einklang mit der Nachfolgethematik im Familienunternehmen gegeneinander abgewogen werden müssen.

Was über die letzten Jahre hinsichtlich der grossen Luxusgüterkonzerne auffiel, ist, dass deren Ertragskraft mit der Entwicklung der Umsätze positiv korrelierte und dass sie tendenziell besser und schneller durch die Finanz- und Wirtschaftskrise kamen als die kleineren Unternehmen. Doch trotz dieser Konsolidierung wird es auch zukünftig Platz haben für innovative und unabhängige Nischenanbieter. Dies können kleinere Einzelmanufakturen sein, die Luxus wieder im klassischen Sinn herstellen, wie etwa der schwedische Bettenhersteller Hästens. Und gerade in Zeiten der Vermassung der grossen Marken könnten diese wieder besondere Chancen haben. Dies insbesondere auch dort, wo sehr vermögende Kunden über „*Hyper Luxury*“ sich wiederum vom Massenluxus abgrenzen wollen. Dazu zählen z. B. Privatjets von Dassault & Grumman oder Superyachten von der bereits 1875 gegründeten Lurssen-Werft bei Bremen. Solche Nischen müssen so angelegt sein, dass die Grössenvorteile der Konzerne hier kaum zu wirken vermögen.

2. Dem veränderten Verständnis und Bedarf von Luxus folgen

Luxus und Luxusgüter haben über die Phasen ihrer Entwicklung gerade in den beiden letzten Jahrzehnten eine relativ starke Veränderung ihrer ursprünglichen Bedeutung erfahren. Was einst ein äusserst limitiertes Angebot für eine sehr elitäre Zielgruppe war, ist zu einem Massenprodukt im High-end-Bereich geworden. Und natürlich kann man sich dann fragen, ob man etwas, was so weit verbreitet und zugänglich ist noch als Luxus im klassischen Sinn bezeichnen kann? Reiner Luxus existiert dann wohl bezogen auf die grossen, globalen Marken nicht mehr. Insbesondere die neuen Kommunikationstechnologien haben zur Globalisierung und Demokratisierung vieler Luxusgüter beigetragen, wodurch sie kein rein elitäres Produkt mehr sind.

Auch wird ein *Generationenwechsel* in der Kundschaft stattfinden. Die Generation Y wird etwa im Jahr 2020 in den Markt eintreten. Dies sind die, die um das Jahr 2000 zu den Teenagern zählten, weshalb sie auch als „Millennials“ bezeichnet werden. Millennials gelten als gut ausgebildet und zeichnen sich durch eine technologieaffine Lebensweise aus („Digital Natives“). Damit wird eine fortgeschrittene Nutzung der modernen Kommunikationstechnologien und sozialen Medien noch bedeutsamer werden. Doch vermutlich wird sich in dieser Generation auch das Konsumentenverhalten ändern. So ist ein noch ausgeprägter hedonistisches Verhalten zu erwarten („ego society“), nach dem der Mensch primär nach Vergnügen, Genuss und sinnlicher Begierde strebt. So trifft man schon heute in Brasilien eine neue „Spassgeneration“ an, bei der momentaner Genuss im Zentrum einer relativ egoistischen Lebenseinstellung steht. Diese Generation ist fast ruhelos auf der Suche nach neuen Trends unterwegs und orientiert sich gerne an Prominenten. Oder in Japan sieht man die „empowered Women“, die mit einem neuen Selbstbewusstsein als Kundin auftritt.

Diese Generation Y definiert sich weniger über das, was sie besitzt, als über das, was sie erlebt hat. D. h. sie sucht weniger nach neuem Besitz, sondern nach der „*Luxury Experience*“. Dies gilt auch für die Kunden in den entwickelten Ländern, die sich in den 90er-Jahren mit Luxusgütern eindeckten, nun aber in einem Alter sind, in dem sie kaum noch weitere Luxusprodukte wollen und benötigen. Sie beziehen nun wegen ihres grösseren Erinnerungswertes deutlich mehr Zufriedenheit aus luxuriösen Dienstleistungen als aus dem Kauf von materiellen Luxusgütern. Diese führte denn auch dazu, dass Konzerne wie LVMH oder Bulgari in die Hotellerie diversifizierten.

Das alles deutet darauf hin, dass neben den alten Traditionsmarken durchaus auch weiterhin eine Reihe neuer, frischer Marken entstehen werden. Eine zukünftige Luxusmarke muss also nicht unbedingt eine lange Tradition haben und sie muss auch nicht aus den klassischen europäischen Herstellerländern stammen.

3. Der Zyklität durch Diversifikation entgegenwirken

Auch wenn man es angesichts der rasanten Aufwärtsentwicklung der Luxusgüter seit 2010 fast schon vergessen hat, so ist das Luxusgütergeschäft – mit Ausnahme von etwa einem Dutzend „Star Brands“ - ein sehr zyklisches. D. h. umgekehrt, dass man das eigene Geschäft

diversifizieren sollte, um diesem Zyklusrisiko etwas entgegenzutreten. Dies kann in Form einer regionalen Diversifikation geschehen, in der Annahme, dass nur äusserst selten die ganze Weltwirtschaft von einer Krise betroffen sein wird. Oder man diversifiziert in andere Luxusgütersektoren (z. B. erwarb die Swatch Group die Schmuckmarke Harry Winston). Oder man streut das Risiko über mehrere Marken. Bei LVMH kontrolliert man inzwischen über 60 Marken.

Natürlich sind mit jeder Diversifikation auch Scheiterns Risiken verbunden, speziell wenn das neue Geschäft nicht eng genug an dem Geschäft ist aus dem man kommt. Negativbeispiele gibt es hier zur Genüge. D. h. das Management einer Diversifikation stellt ein eigenes Kompetenzfeld dar, dem genügend Beachtung geschenkt werden sollte.

4. *Das Geschäft global denken*

Das Geschäft mit Luxusgütern ist zu einem globalen Geschäft geworden – egal wie gross das Unternehmen ist. Es ist fahrlässig, eine Unternehmensstrategie nur aus einer nationalen Perspektive zu konzipieren, selbst wenn der Entscheid der sein sollte, dass man sich nur auf den Heimatmarkt konzentrieren will.

Über die letzten Dekaden sind grosse neue Märkte mit stark wachsenden Einkommen hinzugekommen, wodurch sich der Zugang zu Luxusgütern massiv verbreitet hat. Besonders prägnant ist der Aufstieg der BRIC-Länder und der Länder des Nahen Osten als Kunden für Luxusgüter. Es ist davon auszugehen, dass vermehrt von dort die Treiber für die Entwicklung der Branche kommen werden. Während heute in der Markenführung die Politik verfolgt wird, dass die Produkte weltweit im Prinzip die gleichen sind, lässt sich fragen, ob dies auch zukünftig so sein wird, wenn man die Kundschaft halten möchte. Benötigt man eine selektivere Marktbearbeitung, eine *Reregionalisierung* der Branche, die z. B. zwischen einer okzidentalen und orientalen Kultur des Luxus zu unterscheiden vermag? Anfänglich kann eine solche Anpassung an kulturelle Hintergründe über die Kundenerfahrung beim Kauf eines Luxusgutes geschehen. Doch werden die Produkte (Düfte von Parfüms und deren Flakons, Designs von Kleiderkollektionen etc.) davon unberührt bleiben können?

Die Globalisierung macht sich aber auch immer mehr in den wachsenden und kulturell immer diverseren Touristenströmen in den grossen Einkaufsmetropolen bemerkbar. Wer einmal das Frühstücksbuffet in einem Luxushotel in Singapur hinsichtlich seiner ethnischen Vielfalt des Angebots betrachtet hat, weiss wie viel Nachholbedarf hier in der westlichen Welt besteht. Auch ist zu fragen ob die Läden und deren Verkaufspersonal schon ausreichend auf die Einkaufsgewohnheiten dieser neuen Touristengruppen ausgerichtet sind.

5. *Die Vertikalisierung des Geschäfts vorantreiben*

Um das Marktversprechen einer Luxusmarke (Qualität etc.) möglichst weitgehend auch einzulösen, nehmen viele Luxusgüterhersteller ihren Wertschöpfungsprozess wieder weitreichender unter eigene Kontrolle. Auch um den Verkauf noch mehr markengerecht zu perfektionieren, findet eine starke Vorwärtsintegration statt, bei der immer mehr über eigene Läden,

statt über Grosshandel oder Lizenznehmer, die globalen Wachstumspotenziale erschlossen werden. Ein Effekt davon ist die Erhöhung der Margen. Auch ist generell ein weiteres Anwachsen der Typen von Vertriebskanälen zu erwarten, z. B. durch Parallel-Importe, Graumarktaktivitäten, Vintage-Verkäufe oder Second-hand-Verkaufspunkte. Um weiter zu wachsen geht es nun auch darum, in den Schwellenländern den Vertrieb über die Schlüsselstädte hinaus auszuweiten. Dabei sollte es im Vertrieb aber nicht um die Maximierung der Verkaufspunkte gehen, sondern um das richtige Mass an Verknappung.

Umgekehrt sichert man sich aber auch durch eine verstärkte Rückwärtsintegration die Versorgung der eigenen Produktion mit den geeigneten Vorprodukten ab. In der Uhrenindustrie geschieht dies notgedrungen, da die zu erwartende Aufhebung der Zwangslieferungen durch die Swatch Group-Töchter ETA/ Nivarox die meisten Hersteller dazu zwingt, selbst wieder eigene Rohwerke und Assortiments herzustellen, solange sich keine Alternative bietet. Auch wenn dies kostentreibend wirkt, dürfte dies aber der Innovation zu Gute kommen.

6. *Von off- und online zu no-line*

Verkauf von Luxusgütern und E-Commerce galten lange Zeit als Widerspruch in sich. Doch inzwischen weiss man, dass dies nicht zutrifft. Offline- und Online-Marketing und –Vertrieb können sich komplementär ergänzen. Sie sollten nahtlos Hand in Hand gehen („no-line“). Dies stellt aber die Unternehmen vor grosse Herausforderungen. Ein neues digitales Geschäftsmodell (E-Commerce, soziale Medien etc.) hält dabei Einzug, das neue Kompetenzen und relativ hohe Investitionen erfordert. Dabei ist hier viel Raum für Kreativität für neue Formen der Beziehungen zur Kundschaft geboten. So gibt es z. B. bei Louis Vuitton als traditionsreichem Hersteller von Reisgepäck eine App, über die man Reiseerfahrungen teilen kann. D. h. wer sich hier noch von der Konkurrenz abheben möchte, der muss Experimente mit neuen Varianten wagen, um vor den anderen bereits wieder Erfahrungen zu sammeln. Man muss sich weiter differenzieren über einzigartige Sortimente, spannende Inhalte, interaktive Community Elemente etc. Damit geht es insgesamt auch darum, das Mix der Vertriebskanäle neu zu optimieren.

7. *Nachhaltigkeit ins Zentrum des Geschäftsmodells rücken*

Luxus und eine nachhaltige Entwicklung sind auf einen ersten Blick nicht leicht miteinander in Bezug zu setzen. Viele sehen darin sogar einen direkten Widerspruch, da sie Luxusgüter generell als nicht wirklich notwendig, als verschwenderisch betrachten. Hinzu kommt, dass die Luxusgüterhersteller sich tendenziell auch nicht gerade als frühe Adaptionen von Konzepten der Corporate Social Responsibility hervorgetan haben. Und wenn sie es getan haben, dann oft in Form von Stiftungsaktivitäten, so dass das soziale Engagement vom Geschäft getrennt war. Doch ist es tatsächlich so schwierig eine direkte Brücke zwischen dem Geschäft mit Luxusgütern und dem Postulat einer nachhaltigen Entwicklung zu schlagen?

Nimmt man die Perspektive ein, dass es bei Luxusgütern um sehr hohe Qualität, lange Haltbarkeit, auch eine gewisse Zeitlosigkeit geht, dann bietet sich eine klare Brücke zum Konzept der Nachhaltigkeit.⁵⁴ Auch Luxuskonsumenten zeigen Veränderungen in ihren Bedürfnissen.

Viele entkoppeln sich von einer demonstrativ materialistischen Kultur und zeigen sich sensibler gegenüber der Umwelt und sozialen Themen. Es dürfte sogar so sein, dass ein Konsum von Luxus mit ökologischem Bewusstsein seinem Käufer eine neue Dimension von Status verleiht, den gerade er sich leisten kann.

Natürlich darf dieses ökologische Bewusstsein dann nicht nur Makulatur sein, sondern muss in hoher Authentizität Eingang in das gesamte Unternehmen, seine Strategien, seine Kultur, seine Prozesse, seine Marke etc. finden. Dies beginnt bei einem nachhaltigen, effizienteren Ressourcenmanagement in einer Zeit knapper werdender Ressourcen. Hier müssen unter Nutzung moderner Technologien Innovationsanstrengungen ansetzen. Alle Prozesse und dabei zum Einsatz kommenden Ressourcen (Materialien, Vorprodukte, Energie etc.) sind unter diesem Aspekt zu durchleuchten. Die zur Veräußerung kommenden Produkte und Dienstleistungen müssen dabei unter ihrem gesamten Lebenszyklus betrachtet werden. Das Thema Nachhaltigkeit darf nicht am Rand der Organisation stattfinden, sondern muss ins Zentrum des Angebots und des Geschäfts gerückt werden („grüner Luxus“). Wer dies nicht tut, gefährdet seine Reputation, einem der wesentlichsten Vermögensbestandteile einer Luxusmarke. Schon mehr als einmal haben NGOs machtvoll Druck auf berühmte Werbeträger bestimmter Marken ausgeübt, wenn diese sich nicht umweltbewusst gezeigt haben, so dass diese Berühmtheiten ihre eigene Reputation gefährdet sahen. Auch ein weitreichenderes soziales Bewusstsein dürfte für Luxusgüterhersteller unabdingbar sein, bedenkt man das hohe soziale Ungleichgewicht, das in vielen der am stärksten wachsenden Märkte immer noch herrscht. Wird dieses nicht geleistet, so ist mit weiteren staatlichen Restriktionen zu rechnen, wie man sie z. B. schon in China gesehen hat. Auch ist zu überlegen, ob in einer mehr und mehr postmateriellen Welt, wo es weniger um das Besitzen, sondern mehr um das Erfahren von Luxus geht, man nicht mit radikal anderen, mehr auf umfassende Servicepakete ausgerichteten Geschäftsmodellen, die die ganzen Aspekte der Nachhaltigkeit in ihrem Ökosystem berücksichtigen, an den Kunden herantreten müsste.

So kann man wohl zusammenfassend sagen, dass das Management eines Luxusgüterherstellers, das sich heute nicht entschlossen dem Thema einer nachhaltigen Entwicklung umfassend stellt, fahrlässig handelt.⁵⁵ Kommt es hier zu Unterlassungen oder Verfehlungen, so kann dies einen erheblichen langfristigen Reputationsschaden bei einer teuer entwickelten Marke verursachen.

Sich der Dynamik stellen und sich organisieren

Zusammenfassend kann man wohl sagen, dass sich viele Grundannahmen des Luxusgütergeschäfts innert kürzester Zeit nahezu in Luft aufgelöst haben, so in etwa „Luxus kann man nur offline verkaufen“ oder „Luxus wird nie grün sein“ oder „Luxusgeschäfte müssen hochgradig autonom geführt werden, weshalb sich keine Synergien über verschiedene Marken erzielen lassen“. Wer sich nicht rechtzeitig auf diese und andere Veränderungen der Spielregeln einzustellen vermag, gefährdet seine Existenz.

Die Schweiz, für die als Exportnation dieses Segment schon heute sehr bedeutsam ist, könnte hier den Anschluss verpassen. Selbst beim bislang wenig Luxus-affinen Nachbar Deutschland wurde im Herbst 2011 mit dem „Meisterkreis“ eine Interessenvertretung für das Geschäft mit Luxusgütern gegründet. So könnte man Themen wie z. B. Freihandel, Zölle oder intellektuelles Eigentum gemeinsam wohl wirkungsvoller betreiben. Es braucht aber auch mehr gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit, um mit den Kritikpunkten am Luxuskonsum konstruktiv und offen umzugehen: Luxusgüter sind Verschwendung, Luxusgüter weisen vergleichsweise wenig Innovation auf, Massenluxus ist kein echter Luxus mehr etc.

Insgesamt kann wohl festgehalten werden, dass das Geschäft mit Luxusgütern auf längere Sicht - unterbrochen durch zyklische Abschwünge - weiter stark wachsen wird, dabei aber tiefgreifenden Veränderungen unterworfen sein wird. Die Komplexität des Geschäfts mit Luxusgütern wird nochmals erheblich zunehmen. Dies wird die Ansprüche an ein professionelles Management der in diesem Geschäft tätigen Unternehmen deutlich erhöhen. Angesichts des noch sehr hohen Fragmentierungsgrades der Branche ist auch damit zu rechnen, dass der Konsolidierungsprozess voranschreiten wird. Trotzdem wird immer Platz für kleine Manufakturen bleiben, wenn sie sich mit einem einzigartigen Angebot eine gut geschützte Nische schaffen konnten.

Literatur

- Bellaïche, J.-M./Eirinberg Kluz, M./Mei-Pochtler, A./Wiederin, E. (2012): *Luxe redux. Raising the bar for selling of luxuries*, The Boston Consulting Group, June 2012.
- Bendell, J./Kleanthous, A. (2007): *Deeper luxury. A report from WWF-UK*:
- Birindelli, F. G. (2012) : *Luxury business: Multinational organizations and global specializations*, in: Hoffmann, J./Coste-Manière, I. (Hrsg.): *Luxury strategy in action*, New York, S. 22-36.
- Bolz, N. (2002): *Das konsumistische Manifest*, 2002.
- Coste-Manière, I./Panchout, K./Molas, J. (2012) : *The evolution of the luxury market : Stairway to heaven*, in: Hoffmann, J./Coste-Manière, I. (Hrsg.): *Luxury strategy in action*, New York, S. 5-21.
- Deloitte (2012): *The Deloitte Swiss watch industry study. Timing the future*, London.
- Dubois, B./Duquesne, P. (1993): *The market for luxury goods: Income versus culture*, in: *European Journal of Marketing*, 1(27), S. 35-44
- Esch, F.-R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T. (2004): *Corporate Brand Management*, Wiesbaden.
- Fionda, A./Moore, C. (2009): *The anatomy of a luxury fashion brand*, in: *Journal of Brand Management*, 16(5/6), S. 347-363.
- Frontier Economics (2012): *The value of the cultural and creative industries to the European economy. A report prepared for the ECCIA*, London.
- Gastaldi, F. (2012): *Internet, social media and luxury strategy*, in: Hoffmann, J./Coste-Manière, I. (Hrsg.): *Luxury strategy in action*, New York, S. 108-124.
- Gilchrist, S. (2012): *The democratic republic of Burberry*, in: *Brunswick Review*, No. 6, Summer, S. 60-68.
- Gorp, T. van (2012): *Branding principles in the luxury industry*, in: Hoffmann, J./Coste-Manière, I. (Hrsg.): *Luxury strategy in action*, New York, S. 125-143.
- Graaf, J. de/Wann, D./Naylor, T. (2002): *Affluenza. Zeitkrankheit Konsum*, München.
- Gutgeld, Y./Mazzù, M./Michetti, A./Sandri, N. (2012): *Digital luxury experience 2012. From customer experience to impact*, McKinsey & Company.
- Hanna, J. (2004): *Luxury isn't what it used to be*, in: *Harvard Business School Working Knowledge*, 16.08.04, <http://hbswk.hbs.edu/cgi-bin/print/4321.html>
- Kapferer, J.-N./Bastien, V. (2012): *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*, Kogan Pages.
- Koehn, N. F. (2001): *Brand new: How entrepreneurs earned customers' trust from Wedgwood to Dell*, Boston.
- Moore, C. M./Birtwistle, G. (2004): *The Burberry business model: Creating an international luxury fashion brand*, in: *International Journal of Retail & Distribution Management*, No. 8, S. 412-422.
- Müller-Stewens, G./Brauer, M. (2009): *Corporate Strategy & Governance*, Stuttgart.
- Müller-Stewens, G./Menz, M. (2012): *Akris: Competition in the high-end Fashion Industry*, ECCH, Case study, Reference no D312-166-1, Teaching Note, Reference no D312-166-8.
- Müller-Stewens, G./ Kunisch, S. (2013): *Corporate Functions in Decentralized Environments, The Case of Richemont's Corporate HR Function*, Case Study, University of St. Gallen.
- Müller-Stewens, G./ Schuler, M./Lindemann, T. (2013): *Synergien versus Autonomie: Das Management von Luxusmarken bei Richemont*, Fallstudie, Universität St. Gallen.
- Quintavalle, A. (2012): *Retailing in the luxury industry*, in: Hoffmann, J./Coste-Manière, I. (Hrsg.): *Luxury strategy in action*, New York, S. 74-107
- Roland Berger (2012a): *Chinese consumer report – Luxury. A brand awareness upgrade. Welcoming a new era in the Chinese luxury market, think:act study*.
- Roland Berger (2012b): *Wirtschaftsfaktor Luxus Deutschland – der Branchenmonitor 2012*, München.
- Rudolph, T. (2005): *Modernes Handelsmanagement. Eine Einführung in die Handelslehre*, München.
- Schögel, M. (2012): *Distributionsmanagement. Das Management der Absatzkanäle*, München.
- Sempels, C. (2012): *Sustainable development in the luxury industry: Beyond the apparent oxymoron*, , in: Hoffmann, J./Coste-Manière, I. (Hrsg.): *Luxury strategy in action*, New York, S. 160-181.
- Tungate, M. (2009): *Luxury World. The past, present and future of luxury brands*, London et al.
- Veblen, T. (1994): *Theory of the leisure class*, New York 1994.

Anmerkungen

- ¹ Vgl. dazu die vom deutschen „Meisterkreis“ beauftragte Studie von Roland Berger „Wirtschaftsfaktor Luxus Deutschland – der Branchenmonitor 2012“. Dort werden auch noch harte Preiskriterien pro Sektor benannt, ab wann ein Produkt ein Luxusgut ist.
- ² Vgl. Veblen (1994).
- ³ Vgl. Graaf/Wann/Naylor (2002).
- ⁴ Vgl. Bolz (2002).
- ⁵ Vgl. auch Hanna (2004).
- ⁶ Diese Unterscheidung findet sich bei Kapferer/Bastien (2012).
- ⁷ Vgl. zu den folgenden Ausführungen auch Coste-Manière/Panchout/Molas (2012) und Tungate (2009).
- ⁸ Vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Mo%C3%ABT_Hennessy_Louis_Vuitton und Birindelli (2012).
- ⁹ Vgl. Coste-Manière/Panchout/Molas (2012), S. 8.
- ¹⁰ Vgl. Bain & Company (2011), Luxury Goods Worldwide Market Study, 10th Edition.
- ¹¹ Vgl. zu diesem Teil der neuen Technologien auch Birindelli (2012), S. 30-35.
- ¹² Vgl. zu diesen Fällen Birindelli (2012), S. 30-35.
- ¹³ Ein ähnliches Geschäftsmodell im Bereich des Lagerabverkaufs verfolgt das in Frankreich im Jahr 2001 gegründete Internetunternehmen Vente-privee.com. Es stellt eine Verkaufsplattform in Form einer geschlossenen Shopping-Community zur Verfügung, d. h. es basiert auf einem Mitgliedschaftskonzept.
- ¹⁴ <http://www.armani.com/ch/emporioarmani>.
- ¹⁵ Die meisten statistischen Angaben zum Markt für Luxusgüter beruhen auf zwei Quellen: (1) Bain & Company: Bain untersucht seit dem Jahr 2000 per Umfrage zusammen mit der Stiftung Altgamma - dem führenden italienischen Verband der Luxusgüterhersteller - den Markt und die Ertragslage von 230 weltweit führenden Luxusgüterherstellern und -marken. und publiziert die Ergebnisse im „Luxury Goods Worldwide Market Observatory“. Federführend ist dabei Claudia D'Arpizio, Partnerin bei Bain/Mailand. (2) Boston Consulting Group: BCG befragt jährlich zusammen mit Ipsos und der International Luxury Business Association 1.000 wohlhabende Individuen in acht Industrieländern (Frankreich, Deutschland, Italien, Japan, Süd Korea, Spanien, U.K. und den USA) sowie in den BRIC-Ländern. In der Abbildung 1 wurden bei den persönlichen Luxusgütern die Bain/Altgamma-Daten übernommen. Bei den anderen Kategorien wurden beide Quellen herangezogen, auf das Jahr 2012 hochgerechnet, und pro Kategorie gemittelt, falls zwei verschiedene Werte aus den beiden Quellen vorlagen.
- ¹⁶ Vgl. dazu Bellaiche/Eirinberg Kluz/Mei-Pochtler/Wiederin (2012), S. 4.
- ¹⁷ Vgl. zu den in diesem Ansatz getroffenen Aussagen auch Bellaiche/Eirinberg Kluz/Mei-Pochtler/Wiederin (2012), S. 7ff.
- ¹⁸ Compound Annual Growth Rate, abgekürzt *CAGR*
- ¹⁹ Vgl. ECCIA : http://www.eccia.eu/index.php?id=5#page_21 und Frontier Economics (2012).
- ²⁰ Vgl. zum deutschen Luxusgütermarkt den „Meisterkreis: Deutsches Forum für Luxus“, der auch mit dem Beratungsunternehmen Roland Berger eine Marktstudie durchgeführt hat (Roland Berger 2012b).
- ²¹ Die hier getroffenen Aussagen bauen primär auf dem „Chinese Consumer Report – Luxury“ von Roland Berger Strategy Consultants auf (Roland Berger (2012a).
- ²² Vgl. Bain & Company (2011), Luxury Goods Worldwide Market Study, 10th Edition.
- ²³ Vgl. dazu die Fallstudie Müller-Stewens/Menz (2012).
- ²⁴ In den USA kehrte der private Konsum ab Herbst 2009 wieder zu einem zumindest schwachen Wachstum zurück. Dabei blieb der Massenmarkt zumindest bis Mitte 2010 auf diesem geringen Wachstumsniveau, während im Higher-End-Bereich das Wachstum deutlich anzog: Unternehmen wie Tiffany oder Neiman Marcus meldeten für das 2. Quartal 2010 einen Anstieg von 9% bzw. 7,6% gegenüber dem Vergleichsquarter im Vorjahr 2009.
- ²⁵ Vgl. hierzu auch Deloitte (2012).
- ²⁶ In teilweiser Anlehnung an <http://de.wikipedia.org/wiki/Rolux> sowie Handelszeitung 29.10.2011.
- ²⁷ Vgl. Handelsblatt 7.6.2012.
- ²⁸ Rolex veröffentlicht selbst keine Zahlen. Doch 2010 liess man 611424 Uhrwerke durch die offizielle Schweizer Chronometer-Prüfstelle COSC für hohe Ganggenauigkeit zertifizieren. Weil Rolex alle Uhren als Chronometer mit Zertifikat ausliefern, sind die jährlichen Statistiken der COSC ein anerkannter Indikator für den Geschäftsgang.
- ²⁹ Vgl. NZZ, 24.12.12, S. 23.
- ³⁰ Vgl. Koehn (2001).
- ³¹ Vgl. z. B. Kapferer/Bastien (2012).
- ³² Vgl. zu diesem Prozessablauf Gorp (2012). Vgl. auch Esch/Tomczak/Kernstock/Langner (2004) zum Markenmanagement.
- ³³ In Deutschland hat das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) Richtlinien zur Bewertung von immateriellen Wirtschaftsgütern erlassen, über die dann auch der Markenwert ermittelt werden kann. Die Studie „Brand Finance Global 500“ ergab für 2012 trotz aller Ängste um den Euro und die Weltwirtschaft ein starkes Anwachsen der Werte der Luxusmarken. So wurden z. B. die Marke Louis Vuitton mit 4,9 Mrd. USD, Hermès mit 3,4 Mrd. USD und Cartier mit 3,1 Mrd. USD bewertet.
- ³⁴ In Anlehnung an Fionda/Moore (2009).
- ³⁵ Vgl. auch Quintavalle (2012) und Rudolph (2005).
- ³⁶ Vgl. dazu das Übersichtsbuch von Schögel (2012).
- ³⁷ Vgl. auch Quintavalle (2012).
- ³⁸ Vgl. auch Quintavalle (2012).
- ³⁹ Vgl. teilweise Handelszeitung, 30.11.2011.
- ⁴⁰ Vgl. dazu auch die Studie von McKinsey zusammen mit Altgamma bei Gutgeld/ Mazzù/Michetti/Sandri (2012).
- ⁴¹ Vgl. dazu auch die Studie von McKinsey zusammen mit Altgamma bei Gutgeld/Mazzù/Michetti/Sandri (2012).

⁴² Chinesische Luxusgüterkonsumenten basieren ihre Käufe auf folgenden Quellen: 51% persönliche Empfehlungen, 45% Läden, 43% Magazine, 38% TV Werbung. Vgl. dazu Roland Berger (2012a).

⁴³ Vgl. dazu auch die Studie von McKinsey zusammen mit Altgamma bei Gutgeld/Mazzù/Michetti/Sandri (2012).

⁴⁴ Vgl. zu diesem Beitrag auch The Economist vom 22.9.2012, „Burberry goes digital“, Gilchrist (2012) sowie Moore/Birtswistle (2004).

⁴⁵ Vgl. zu dieser Dreiteilung Müller-Stewens/Brauer (2009).

⁴⁶ Vgl. dazu Müller-Stewens/Schuler/Lindemann (2013)

⁴⁷ Louis Vuitton liegt damit auf Platz 17 der 100 wertvollsten Marken der Welt. Vgl. dazu die von Interbrand durchgeführte Studie: <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/Best-Global-Brands-2012.aspx>. (19.1.12).

⁴⁸ Vgl. hierzu Müller-Stewens/Brauer (2009).

⁴⁹ Vgl. „Women’s wear daily“ (www.wwd.com).

⁵⁰ Vgl. LVMH Annual Report 2011.

⁵¹ <http://www.pradagroup.com/en/group/organizational-structure> (08.02.13).

⁵² Vgl. Müller-Stewens/Kunisch (2013).

⁵³ Vgl. Frontier Economics (2012).

⁵⁴ Vgl. auch Bendell/Kleanthous (2007) und Sempels (2012), S. 160.

⁵⁵ Vgl. Sempels (2012), S. 168.

Fallstudienreihe zum Management von Luxusgüterunternehmen

Inspection Copies der hier erwähnten Fallstudien können über folgende E-Mail-Adresse kostenlos bezogen werden: guenter.mueller-stewens@unisg.ch. Die Teaching Notes zu diesen Fallstudien sind nur für Dozenten erhältlich.

*Kunisch, Sven/Düblin, Daniela/Müller-Stewens, Günter (2013):
Corporate functions in decentralized environments, The case of Richemont's corporate HR function,
Fallstudie, Universität St. Gallen, Fallstudientext in englisch*

This case study covers the development of Richemont as a group company. Specifically, it focuses on (1) the timeline from 2000 when a new corporate structure was implemented to 2010 and (2) on the group HR function as one particular corporate function which was established during the reorganization initiative. Thereby, the case spotlights the development of a specific aspect of Richemont's new corporate structure and corporate functions as an important means to create corporate value. It describes group HR's functional strategy as well as the development of its value-adding efforts. Additionally, the case study describes group HR's interfaces and how responsibilities are divided between corporate and non-corporate units. Finally, it describes two major initiatives that were carried out by group HR in order to strengthen its position as a value source and its acceptance within the group.

*Müller-Stewens, Günter/Schuler, Matthias/Lindemann, Thomas (2013):
Synergien versus Autonomie: Das Management von Luxusmarken bei Richemont,
Fallstudie, Universität St. Gallen, Fallstudientext in deutsch*

Diese Fallstudie dient der Darstellung der langjährigen Entwicklung der diversifizierten und global aufgestellten Unternehmensgruppe Richemont im zyklischen Geschäft der Luxusgüter. Dabei soll insbesondere auf Fragen des strategischen Konzepts/Rationals (Corporate Geschäftsmodell), mit welchem diese Unternehmensgruppe entwickelt wird, sowie auf Fragen der Realisierung von Synergien zwischen den Tochtergesellschaften – angesichts eines hohen Autonomiebedarfs der einzelnen Marken - eingegangen werden. Dazu soll zum einen die Corporate-Sichtweise eingenommen werden: Nach welcher Logik hat sich der Gesamtkonzern über die letzten Jahrzehnte entwickelt und in welche Richtung weist die zukünftige Entwicklung? Zum anderen wird die Perspektive der Tochtergesellschaft IWC eingenommen, die nach einer Akquisition im Jahr 2000 zum Konzern gehört. Welche Veränderungen, Herausforderungen und Chancen sind mit einer solchen Aufgabe der Unabhängigkeit verbunden?

*Müller-Stewens, Günter/Menz, Markus (2012): Akris:
Competition in the high-end fashion industry,
ECCH, Case study, Reference no D312-166-1, Teaching Note, Reference no D312-166-8,
Fallstudientext in deutsch*

The case study explores Akris, a family owned fashion company based in St. Gallen, Switzerland. Starting with only one sewing machine in 1922, the firm has developed into one of the most acclaimed international brands in the high-end, prêt-à-porter fashion segment over the past few decades. By the end of 2011, Akris fashion was available at more than 500 locations all over the world, including 15 flagship stores and 50 shop-in-shops at the most prestigious department stores. Celebrities such as Michelle Obama, Condoleezza Rice, Princess Charlene of Monaco, Nicole Kidman, and many others wear Akris. The case study highlights how Akris has gained a competitive advantage in the fashion industry by strategically differentiating itself from its rivals. Specifically, the case illustrates how a firm in a highly competitive, fast-paced environment benefits from a long-term strategy building upon distinctive capabilities and resources that have their roots in the firm's history.

Viele Anbieter von Luxusgütern sind sehr traditionsreiche und prestigeträchtige Unternehmen. Nicht selten sind sie über 100 Jahre alt. Anfänglich ging es primär um hohe Handwerkskunst. Dann entdeckte man Wege den Luxus in die Masse zu bringen. Das Branding für die neu geschaffenen Luxusmarken wurde zu einer essentiellen Kompetenz dieser Unternehmen. Seither galt es die richtige Balance zwischen Exklusivität (Prestige) und Vermassung (Skaleneffekte) zu finden. Doch im heutigen, global gewordenen Luxusgütergeschäft, mit seinen neu entstandenen Luxusgüterkonzernen, geht es um weit mehr als nur Marketing. Gefordert sind umfassende Managementkompetenzen, wenn man in diesem inzwischen etwa 1,42 Bio. € umfassenden Geschäft, egal in welcher Unternehmensgrösse und Eigentümerstruktur, erfolgreich überleben möchte.

Mit diesem Text wird ein vierfaches Ziel verfolgt: Er soll einen Überblick geben erstens über die geschichtliche Entwicklung und Dynamik dieses Geschäfts, zweitens über die regionale und sektorale Branchenstruktur der Märkte und drittens über die wichtigsten Aufgabenfelder des Managements von in diesem Geschäft tätigen Unternehmen. Dabei konzentrieren wir uns auf die sogenannten «persönlichen Luxusgüter» (Bekleidung & Mode, Uhren & Schmuck, Accessoires, Parfüms & Kosmetik, Tischkultur), deren globaler Umsatz in 2012 bei 212 Mrd. € lag. Und viertens soll die Bedeutung dieses Geschäfts für die Schweizer Wirtschaft herausgearbeitet werden. Da sich das Luxusgütersegment über so viele verschiedene Branchen erstreckt, kann leicht seine gesamthafte Bedeutung für eine Volkswirtschaft übersehen werden.