

# Wie Luxusmarken ihr Wachstumspotenzial ausschöpfen

*In immer mehr Ländern entsteht ein Markt für besonders edle Waren. Doch für die Hersteller gilt es, genau hinzuschauen: Wo teure Uhren gefragt sind, kann es für edle Beauty-Produkte ganz anders aussehen. Zudem sollten Go-to-Market-Modell und Angebot auf jede Stadt ausgerichtet sowie Kundenservice und Organisation entsprechend angepasst werden.*

**S**chwellenländer verzeichnen erhebliches Wirtschaftswachstum, die Urbanisierung schreitet voran, eine immer größere Mittel- und Oberschicht entsteht. Diese Klasse befriedigt ihre Bedürfnisse nach hochkarätigem Schmuck, erlesenem Whisky oder exquisiten Parfums längst nicht mehr nur beim „Destination Shopping“ in London, Paris oder New York, sondern gern auch vor der eigenen Haustür. Deshalb haben Luxusmarken in den Schwellenländern erhebliches Wachstumspotenzial – ohne dass die westlichen Großstädte an Attraktivität verlieren.

Doch wie groß ist das Potenzial tatsächlich? Wo sollten Hersteller von Luxusgütern am ehesten investieren? Und worauf müssen sie achten? Das hat die internationale Unternehmensberatung McKinsey & Company in einer breit angelegten Studie 1 untersucht. Die Untersuchung *LuxuryScope* greift weltweit auf regionale und lokale Wirtschafts- und Konsumentendaten zu, um Wachstum auch für einzelne Orte so exakt wie möglich vorherzusagen. Der Fokus liegt hierbei auf Großstädten, denn kein anderer Markt ist so urban wie der für Luxusgüter: So entfallen beispielsweise 85 Prozent des weltweiten Wachstums im Luxus-Bekleidungsmarkt bis zum Jahr 2025 auf nur 600 Städte. Dieser Markt ist somit deutlich konzent-



rierter als der Konsumgütermarkt insgesamt, bei dem dieselben Städte nur einen Wachstumsanteil von rund 40 Prozent erzielen.

### Unterschiedliche Wachstumsdynamik

Die Studie zeigt zunächst, dass der generelle Trend bei Luxusgütern dem auf anderen Märkten gleicht: Die Metropolen des Westens bleiben wichtig – aber Wachstum gibt es vor allem in Schwellenländern. Lag deren Marktanteil etwa bei exklusiven Beauty-Produkten im Jahr 2004 noch bei 14 Prozent, so dürfte er bis 2025 auf 47 Prozent steigen. Der Trend für edle Spirituosen ist ähnlich. Bei Luxuskleidung wachsen die Schwellenländer dagegen etwas weniger (Grafik 1). Vielmehr bleiben vor allem bei exquisiter Mode die etablierten Metropolen des Westens stark: Paris steht hier nicht nur nach Umsatz, sondern auch nach Wachstum an der Spitze, Mailand und London tauchen ebenfalls unter den Top Fünf auf (Grafik 2).

Ein zweiter Blick auf die Studienergebnisse zeigt jedoch eine Besonderheit des Luxusmarktes: Das Wachstum fällt hier von Stadt zu Stadt so unterschiedlich aus wie auf kaum einem anderen Markt. So wird Mexiko-Stadt 2025 der weltweit achtgrößte Markt für

edle Spirituosen sein, bei Beauty-Produkten taucht die Metropole dagegen nicht einmal unter den Top 20 auf. Anders in Hongkong: Dort sind hochpreisige Beauty-Produkte gefragt wie sonst nirgends auf der Welt, während die Stadt bei hochpreisiger Mode und anderen Luxusprodukten sogar von ihren chinesischen Nachbarn Peking und Shanghai abgehängt wird. Vergleichbare Unterschiede zeigen sich in Lateinamerika. Dort sucht die aufstrebende Oberschicht jenseits von Sao Paulo oder Buenos Aires nach eigener Identität. Sie gibt deshalb Marken eine Chance, die den Wettlauf um die besten Flagship-Stores an der Copacabana längst verloren haben.

Ein oft unterschätzter Wachstumsmarkt für Luxusgüter ist die USA. So bieten z.B. New York City, Los Angeles und Dallas voraussichtlich jeweils mehr zusätzliches Umsatzpotenzial als Shanghai oder Sao Paulo. Auch hier ist es aber ratsam, eine City-Strategie zu wählen, denn wie in den meisten anderen Geografien ist Luxus auf ausgewählte städtische Regionen konzentriert. Die 30 Top-Cities in den USA werden für über 60 Prozent des zu erwartenden Wachstums verantwortlich zeichnen und die Top-Five-Cities allein mehr als 20 Prozent ausmachen.

Diese Wachstumsunterschiede sind für Hersteller von Luxusgütern eine echte Chance. Denn auf Grund-



**DR. CARSTEN KELLER,**  
Berater der Unternehmensberatung  
McKinsey & Company.



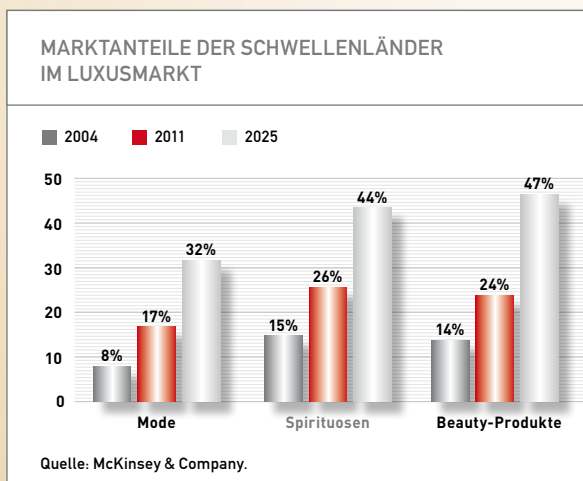
**ALEXANDER THIEL,**  
Berater der Unternehmensberatung  
McKinsey & Company.

lage entsprechender Daten können sie ihre Anstrengungen in Zentren mit dem größten Potenzial bündeln. Nach der Entscheidung, wo ein Geschäft eröffnet oder die Präsenz ausgebaut wird, sollte das Unternehmen dann einen „Angriffsplan“ für die jeweilige Stadt entwickeln. Hierbei gilt es, vor allem vier Aufgaben zu berücksichtigen:

**DIE 20 WACHSTUMSSTÄRKSTEN STÄDTE BEI LUXUSBESLEIDUNG**

1 Paris	11 Sankt Petersburg
2 Moskau	12 Peking
3 London	13 Mexiko-Stadt
4 Mailand	14 Dallas
5 Seoul	15 Shanghai
6 New York	16 Chicago
7 Los Angeles	17 Lille
8 Singapur	18 Sao Paolo
9 Rhein-Ruhr	19 Houston
10 Rom	20 Sydney

Industriestaaten     Schwellenländer  
 Quelle: McKinsey & Company.



**1. Go-to-Market-Modell auf den Standort zuschneiden.**

Bei der Expansion in neue Regionen sollte abgewogen werden, wie wichtig ein schneller Aufbau des Geschäfts ist – und ob die dafür notwendigen Kompromisse langfristigen strategischen Interessen entgegenstehen. Gibt es juristische, finanzielle und operative Einschränkungen für eigene Geschäfte? Bietet die Zusammenarbeit mit einem Partner vor Ort Vorteile, weil dieser den Markt besser kennt, weil die Kooperation das Risiko verringert und weniger Ressourcen bindet?

**2. Angebot an die lokalen Ansprüche anpassen.**

Einerseits sollen Luxusmarken ein weltweit einheitliches Markenerlebnis bieten, andererseits die unterschiedlichen Bedürfnisse von Kunden etwa in Paris, Sao Paulo oder Shanghai befriedigen. Eine Lösung kann sein, zusätzliche Größen, Designs, Schnitte und Services (z.B. Hausbesuche) anzubieten. Hierbei gilt es aber zu verhindern, dass die Komplexität überhandnimmt – und das Backoffice sollte so aufgestellt sein, dass es lokale Anpassungen schnell und effizient umsetzen kann.

**3. Weltweiten Kundenservice aufbauen.**

Auch wenn eine Luxusmarke beispielsweise in Indonesien noch keine Niederlassung hat, sollte sie Kontakt zu dortigen potenziellen Kunden suchen und entsprechende Daten auswerten. Eine gute Möglichkeit dafür sind Besuche dieser Kunden in bestehenden Niederlassungen oder Flagship-Stores. Im Idealfall steigert die Marke hierbei nicht nur den Umsatz mit diesen Kunden, sondern entwickelt so gute Marktkenntnisse, dass sie auf viel besserer Grundlage entscheiden kann, ob und wo sich eine Niederlassung in Indonesien lohnt.

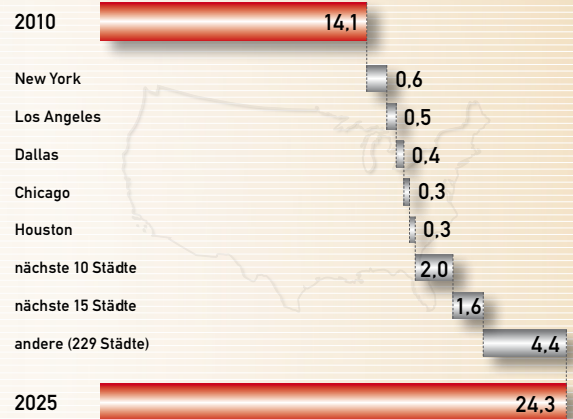
**4. Organisation verändern und Ressourcen effizient einsetzen.**

Im Jahr 2025 wird in der Stadt Shanghai gut dreimal so viel Luxusgüterumsatz erzielt wie in der Schweiz. Wer also bei einer Luxusmarke für Shanghai zuständig ist – sollte der nicht organisatorisch auf einer Stufe mit dem Marktchef der Schweiz stehen? Und: Soll-



#### WACHSTUM DER US-AMERIKANISCHEN LUXUS-MODE-MÄRKTE VON 2010–2025

Angaben in Milliarden Dollar.



Quelle: McKinsey & Company.

***Allein die Chinesen kaufen immer noch mehr als die Hälfte ihrer Luxusgüter im Ausland. Um solche Kunden zu binden, gilt es vor allem, die Marke im Herkunftsland der Kunden bekannt zu machen.***

ten aufstrebende Stars im Unternehmen nicht eher Verantwortung für Städte wie Sao Paulo oder Hongkong übernehmen als für Landesstrategien in Spanien oder Deutschland? Solche organisatorischen Fragen müssen sich die Unternehmen stellen, wenn sie eine erfolgreiche „City-by-City“-Strategie etablieren wollen. Darüber hinaus ist auch eine neue Budgetplanung erforderlich – dynamisch auf Ebene der Städte, nicht der Länder.

Bei alledem sollten die Hersteller von Luxusgütern ihre traditionellen Hochburgen nicht vernachlässigen. Und zwar nicht nur wegen der vielen dort an-

sässigen Kunden, sondern auch, weil wohlhabende Menschen in der Regel viel reisen und dabei viel Geld ausgeben. So kaufen allein die Chinesen immer noch mehr als die Hälfte ihrer Luxusgüter im Ausland. Um solche Kunden zu binden, gilt es vor allem, die Marke im Herkunftsland der Kunden bekannt zu machen. Zugleich sollten die Geschäfte der Marke in

den Reiseländern den Erwartungen dieser Kundengruppe entsprechen: besonders prächtige Gebäude, besonders edle Innenausstattung, die Sprache der Kunden sprechendes Verkaufspersonal und selbstverständlich Duty-Free-Abwicklung.

So können Luxusgüterhersteller durch ihre einzigartige Position zu Pionieren in der Dichotomie der Märkte werden.

von Dr. Carsten Keller und Alexander Thiel