

# Weiterentwicklung der Luxusmarke in digitalen Zeiten

## Einzigartigkeit, Limitierung und Innovation

In diesem Beitrag stelle ich die Inhalte meines Vortrags zur Conference „Luxury – Quo vadis?“, Watches & Jewellery vor, die im Juni 2017 von Media Impact im Bayerischen Hof in München veranstaltet wurde. Ziel war es, spannende Einblicke in aktuelle Entwicklungen der Luxusmarkenführung zu geben und Orientierungspunkte für den zukünftigen Kurs der Marken zu identifizieren.





**PROF. DR. WERNER M. THIEME,**  
Gründer THIEME ADVISORY,  
Lehrstuhl für Marketing an der  
Fakultät für Betriebswirtschaft  
der Hochschule München.  
wthieme@thieme-advisory.com

**W**er sich in diesen digitalen Zeiten mit der passenden Strategie für sein Wachstum beschäftigt, kommt an Themen wie dem sich verändernden Luxusverständnis, den neuen Ansprüchen der Millennials und den notwendigen Transformationsprozessen in Richtung Omnichannel-Management und Social-Media-Kommunikation nicht vorbei. Innovative Wege müssen beschritten werden, um den Anschluss an die jüngeren Zielgruppen nicht zu verpassen. Das ist aber nur eine Seite der Medaille, die andere ist die, dass bei diesen notwendigen Innovationen und Dynamisierungsprozessen gleichzeitig sichergestellt werden muss, dass darunter die Begehrlichkeit, Einzigartigkeit und Exklusivität der Luxusmarke nicht leidet und man die Kontrolle behält. Für die Luxusmarken durchaus eine Herausforderung.

### **1. Moderates Wachstum im weltweiten Luxusgütermarkt – E-Commerce als Wachstumstreiber**

Der weltweite Luxusgütermarkt kann als ein stabiler Markt bezeichnet werden. Bain & Company geht bis 2020 von einer durchschnittlichen Wachstumsrate zwischen drei und vier Prozent aus. Generiert wird dieses Wachstum insbesondere in den Teilssegmenten Erlebnisluxus, E-Commerce, Accessoires, Schmuck und Beauty. Der erlebnisorientierte Luxus stellt bereits mehr als die Hälfte der weltweiten Ausgaben im Luxusmarkt dar. Reisen und Hotels haben den größten Anteil daran, Tendenz steigend. Der Luxury E-Commerce wächst weiter und hat 2016 bereits acht Prozent Marktanteil erreicht. McKinsey rechnet mit einem Anstieg des E-Commerce auf 18 Prozent des weltweiten Luxusgütergeschäfts in den nächsten zehn Jahren.

Fotos: © iStockphoto, © Thinkstockphoto, © Tryfonov – stock.adobe.com, Unternehmen



## 2. Uhren und Schmuck – Marke gewinnt

Im Hard Luxury Segment Uhren & Schmuck war 2016 ein Minus für die Uhren und erneut ein Wachstum beim Schmuck zu verzeichnen. Der Uhrensektor – der ein deutlich größeres Marktvolumen aufweist – wird seit vielen Jahren von den zahlreichen großen Marken wie Rolex, Patek Philippe, IWC, Breitling, Omega etc. bestimmt. Anders als im Schmucksektor, wo bisher nur wenige Schmuckmarken wie Cartier, Tiffany oder Bulgari wirklich global in Erscheinung getreten sind. Obwohl der Schmuck zu den ältesten Luxusgütern gehört, stellt der Kauf vor allem eine Form des ästhetischen Konsums dar. Das Erlebnis mit dem Produkt, die Schönheit des Objekts und dessen Einzigartigkeit aus Sicht der Käuferin ist das, was primär zählt. Dementsprechend steht die Designkompetenz des Anbieters (Goldschmieds) hinsichtlich Kreativität und Stilbildung im Vordergrund. Die Relevanz der Marke ist noch relativ gering. Dass sich das, auch aufgrund der höheren Markenaffinität der jüngeren Zielgruppen, ändert, davon ist nicht nur McKinsey überzeugt. Es ist davon auszugehen, dass der Anteil des Markenschmucks in den nächsten Jahren noch deutlich steigen wird und wir noch zahlreiche Markenerweiterungen der großen Luxusunternehmen sehen werden. McKinsey sagt der Schmuckindustrie eine ähnliche Entwicklung wie der Modeindustrie voraus – Fast Jewelry – anything goes, Mix und Match der Styles und der Preisklassen (vgl. Dauriz und Tochtermann, 2017).

## 3. Bedeutung von Luxus und Zielgruppen verändern sich – Erlebnis, Individualität und verantwortungsvoller Genuss werden immer wichtiger

Luxus wird verstärkt mit Kennerschaft, einer besonderen Qualität, Authentizität, Nachhaltigkeit und Erlebnis und nicht mehr nur mit Status und sozialer Schicht assoziiert. „From conspicuous to conscious consumption.“ Bling-Bling ist out, Verschiebung zu wahren Werten, vom Haben zum Sein (vgl. Dederl et al., 2017). In diesen Kontext passt auch der aktuelle Trend, weg von der Sichtbarkeit der Logos und den Statussymbolen der Wohlstandsgesellschaft, hin zum dezenten Luxus. Der Trend zum „Luxus auf Zeit“ in Form des Sharing bzw. Secondhand Luxury ist hier ebenfalls zu nennen.

Womit wir es darüber hinaus zu tun haben, ist eine schleichende Entwertung des Luxusbegriffs und sind schwindende Grenzen zwischen dem Luxusmarkt und dem Massensegment. Was heute als Luxusprodukt bezeichnet wird, sind oft nur teure und austauschbare Produkte. Solche leeren Versprechungen (Overpromise & Underdeliver) führen jedoch zwangsläufig zu Enttäuschungen und können der Luxusmarke erheblich schaden. Luxusmarken, die von ihrer Authentizität, ihrem Markenvertrauen und ihrer Integrität leben, müssen hierauf strengstens achten. So hat die Boston Consulting Group jüngst im Rahmen einer weltweiten Konsumentenstudie festgestellt, dass ein großer Teil der Luxuskonsumenten bereits ein Missverhältnis zwischen dem beste-





henden Preis und dem echten Wert des Produkts wahrnehmen, und darauf mit unterschiedlichen Ausweichstrategien reagieren (vgl. BCG, 2017). Gefragt sind seitens der Luxusunternehmen das Bekenntnis zur Einzigartigkeit und Exklusivität, klare Abgrenzungen zu Premium- und Massenmarken, authentische Botschaften und vertrauensbildende Maßnahmen.

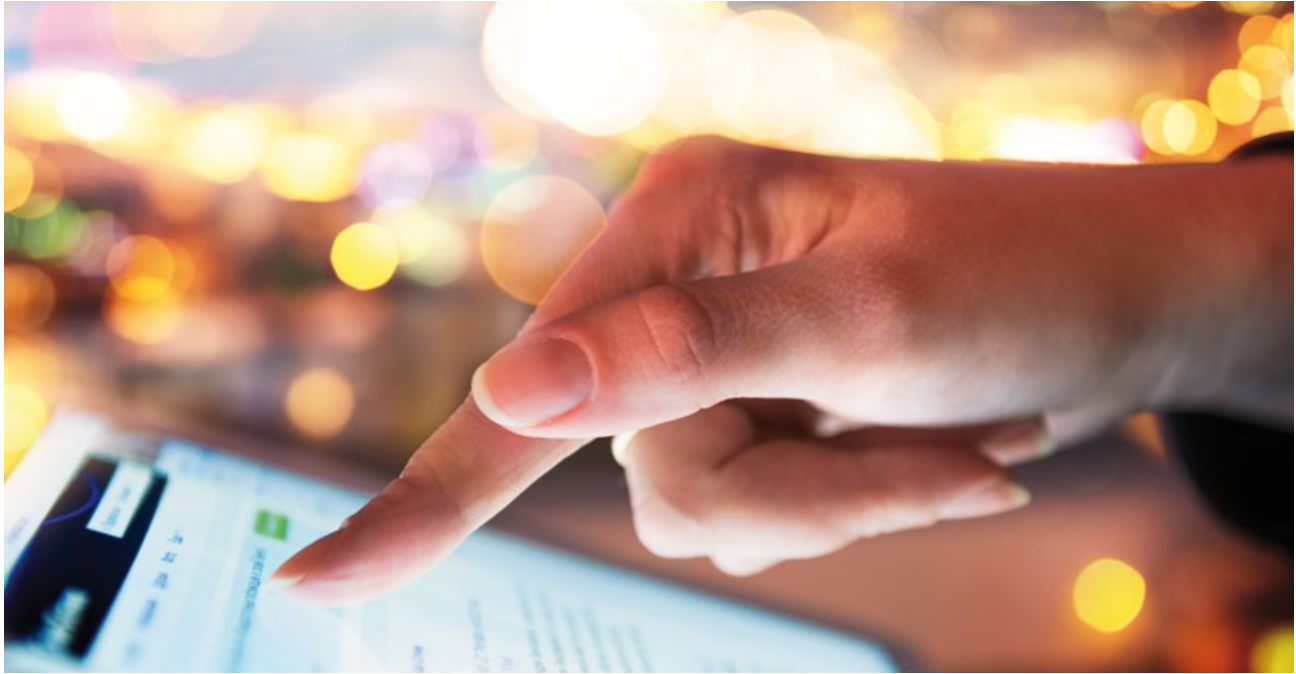
## **Die Millennials haben hohe Ansprüche an Marken und sind extrem gut informiert.**

Wie oben schon angedeutet, verliert der demonstrative Luxus an Relevanz. Die junge Generation möchte verstärkt Produkte die „etwas können“, das Leben erleichtern – Smart Watch, Smart Fashion, Smart Jewellery. Es gibt einen neuen Fokus auf Funktionalität in Bezug auf die Produkteigenschaften. Die besondere Ansprache des Wunsches nach Selbstoptimierung und Wohlbefinden steht dabei im Vordergrund. Umgesetzt werden solche Markeninnovationen mittels Technologie-Kooperationen wie z. B. die von TAG-Heuer mit Intel bzw. Google oder die von Hermès mit Apple. Eine große Herausforderung besteht hierbei jeweils darin, das Luxusmerkmal „Zeitlosigkeit“ langfristig mit den ständig wechselnden Technologien in Einklang zu bringen.

Hoher Stellenwert der Individualisierung und Produktpassung: Für die Uhren- und Schmuckbranche

– mit ihrem hohen Anteil an anlassbezogenen Käufen (Geschenke) – stellt die Individualisierung eine hervorragende Möglichkeit zur Realisierung besonderer Produkt- und Serviceleistungen für den Kunden dar. Dieses Angebot reicht von der Personalisierung von Produkten mittels z. B. einer speziellen Gravur auf dem Gehäusedeckel einer Armbanduhr bis hin zur individuellen Einzelanfertigung, bei der der Kunde zusammen mit dem Design-Team sein persönliches Produkt nach seinen individuellen Vorstellungen gestaltet. Hinzukommen limitierte Sondereditionen und Jubiläumsstücke des Herstellers, die ebenfalls gute Chancen bieten, dem Wunsch der Kunden nach Außergewöhnlichem nachzukommen. „Viele Wellendorff-Kunden halten mit ihrem Schmuckstück einen besonderen Glücksmoment für ihr Leben fest. Die Einzigartigkeit halten sie in einer Gravur im Inneren des Schmuckstücks fest. Damit bekommt es praktisch einen eigenen Namen“ (Christoph Wellendorff, Wellendorff). Individualisierung und Limitierung sorgen für Begehrtheit und Exklusivität.

Die Bandbreite der Luxuskunden hat sich mit der Zahl der Käufer von Luxusgütern deutlich erweitert (Babyboomer, Generation X,Y,Z) und die junge Generation teilt die Vorlieben ihrer Eltern nur bedingt. Die Millennials haben hohe Ansprüche an Marken und sind extrem gut informiert. Deren verstärkte Nutzung der digitalen und sozialen Medien ist ausreichend zu berücksichtigen. Gesucht werden Erlebnisse, die man mit anderen teilen kann. Entschieden wird häufig auf Basis von Erfahrungen und Bewertungen anderer. Darüber hinaus weichen allgemeine Einstel-



lungen und Präferenzen stark von denen früherer Generationen ab. So ist den Millennials beispielsweise wichtig, dass transparent kommuniziert wird, wo das erworbene Produkt herkommt, um sicherzugehen, dass ein ökonomisch und sozial verantwortlicher Weg zurückgelegt wurde und das Produkt somit ohne ein schlechtes Gewissen gekauft und genutzt werden kann. Luxusmarken müssen mit ihren Kunden in eine glaubwürdige Interaktion treten. Wer Luxus als Gesamterlebnis anbieten will, benötigt tiefe Insights in die Kundenwünsche und -bedürfnisse.

#### **4. Breiter Trend in Richtung Omnichannel – Vernetzung der Online- und Offline-Kanäle**

Konsumenten wissen heute vielmehr über Marken, Qualität und Preise und nutzen das gesamte Spektrum der Einkaufskanäle: offline, online und mobil. Sechs von zehn Luxuskäufen werden heute digital beeinflusst (vgl. BCG, 2017). McKinsey geht davon aus, dass bis 2025 100 Prozent der Luxuseinkäufe digital beeinflusst sein werden. Die Millennials sind die am stärksten digital beeinflusste Konsumentengruppe. Alle Konsumentengruppen aber bevorzugen den Kauf im stationären Handel. Man inspiriert sich online und kauft im Store (ROPO), wo insbesondere das haptische Erlebnis mit dem Produkt, die persönliche Beratung und das Einkaufserlebnis den Ausschlag geben. Nach der BCG-Studie werden 60 Prozent der Online-Käufe als zusätzliche Käufe wahrgenommen. Die Full-Price Multibrand E-Shops stellen für die Millennials den wichtigsten Online-Vertriebskanal für Luxusgüter

**Die Luxusmarke muss heute auf allen Kanälen gleich stark präsent sein, muss jederzeit und überall für ein konsistentes und herausragendes Erlebnis mit Marke und Produkt sorgen.**

dar. So hat z. B. LVMH mit „24 Sèvres“ im Juni 2017 eine eigene Multibrand-Online-Plattform eröffnet, auf der über 150 Luxusmarken (inkl. Louis Vuitton, Christian Dior, Chloé und Valentino) angeboten werden. CEO Bernard Arnault kommentierte dies mit folgendem Statement: „Our clients are highly sophisticated and always in search of creativity and innovation. With the launch of 24 Sèvres, we are offering them a truly differentiated online experience built on our unique expertise at Le Bon Marché in Paris“ (<https://www.lvmh.com/news-documents/news/launch-of-24-sevres-the-new-online-shopping-experience/>). Die Online-Shops der Marken werden stärker von den älteren Kundengruppen genutzt. Der Monobrand Store bleibt das Herz des Luxury, er strahlt auf das gesamte Retail-Business aus. Die Luxusmarke muss heute jedoch auf allen Kanälen gleich stark präsent sein, d. h. sie muss jederzeit und überall für ein konsistentes und her-

ausragendes Erlebnis mit der Marke und dem Produkt sorgen (vgl. Abb.). Investitionen in digitale Technologien (Künstliche Intelligenz, Augmented Reality etc.) sind erforderlich – auch um die eigenen Serviceleistungen auszuweiten und sie zu individualisieren. Hier zeigt sich die Innovationsfähigkeit der Luxusmarke.

### 5. Das Ladengeschäft im Mittelpunkt der Luxury Customer Experience – Schaffung von einzigartigen und individuellen Einkaufserlebnissen

Der Besuch beim Juwelier muss sich lohnen, einen echten Mehrwert bieten. Impulse hierfür können sein:

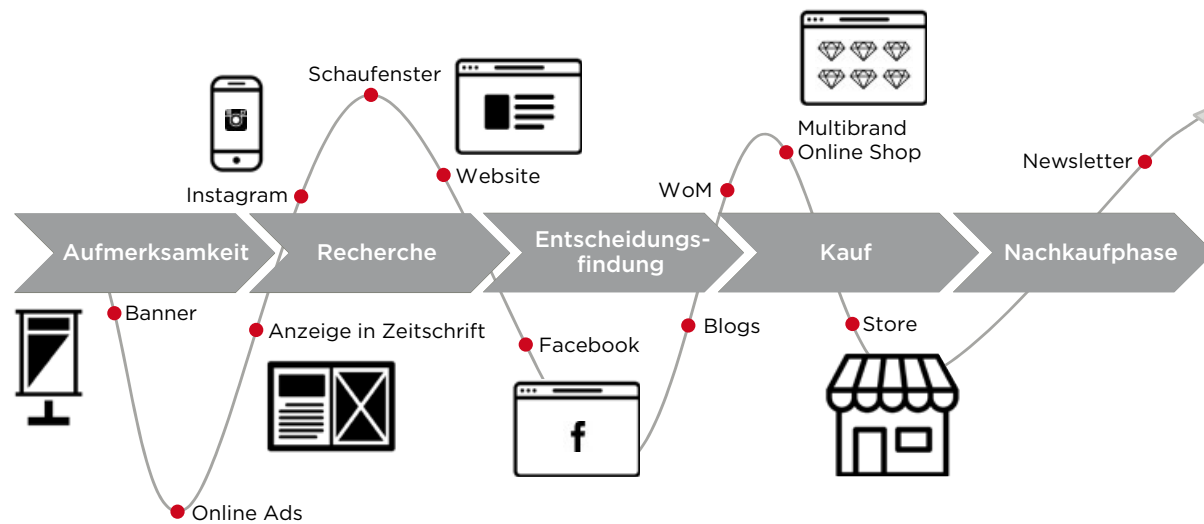
- Kauf als bereicherndes multisensorisches Erlebnis
- Übertragung der Einkaufserlebnisse in die digitale Welt und nahtlose Verbindung mit der Offline-Welt des Ladengeschäfts
- Besondere Gestaltung des Ladengeschäfts (Architektur, Ladenbau, Schaufenster...)
- Sicherstellung der Wahrnehmung von Exklusivität und einem hohen Produktwert durch die richtige Beratung im Geschäft

- Wirkungsvolle Adressierung der erweiterten Bandbreite der Kunden und deren Bedürfnisse mittels Einsatz neuer Technologien und den passenden Verkaufsberatern
- Innovative Ausgestaltung exklusiver Luxusmarken-Events
- Integration von Kunst und Kultur
- Einbindung lokaler Multiplikatoren und Trendsetter
- Differenzierung und Kundenbindung über die kontinuierliche Schaffung von bleibenden Einkaufserlebnissen – das Ladengeschäft als Marke.

### 6. Word-of-Mouth als Top-Influencer – Luxury goes social

Führt man sich nochmals vor Augen, wie stark die Kaufentscheidungen im Luxusgütergeschäft heute schon digital beeinflusst werden, wird einem bewusst, wie wichtig es ist, für eine entsprechende digitale Präsenz der Marke zu sorgen. Der wichtigste Influencer bei Luxusgütern ist heute das Word-of-Mouth (WoM), gefolgt von den Magazinen (im Print- und Digitalformat) (vgl. BCG, 2017). Die Verbreitung der Botschaften und der Dialog erfolgt in erster Linie elektronisch über die sozialen Medien. Die meisten Luxusunternehmen sind dementsprechend auf

### Luxury Customer Experience



Quelle: Eigene Darstellung.



den Social-Media-Kanälen präsent. Facebook, Instagram und Youtube liegen weit vorne. Snapchat wird bislang nur vereinzelt in Anspruch genommen. Influencer, Blogger und Youtuber werden als Treiber der Online-Kommunikation und zur Markendarstellung eingesetzt. Wichtig beim Einsatz der sogenannten Influencer ist, dass diese authentisch und wirklich relevant für die Zielgruppe sind. Eine Schlüsselrolle kommt dem Storytelling und der Glaubwürdigkeit der Botschaft zu. Geschichten sind wichtiger denn je und Konsumenten von heute legen – gerade in postfaktischen Zeiten – Wert darauf, dass sie der Wahrheit entsprechen. Es geht um die Produktion von qualitativ hochwertigen und authentischen Markeninhalten, nicht darum, auf allen Hochzeiten zu tanzen. Erst wenigen Luxusunternehmen gelingt es tatsächlich, ihre Marken und Produkte mit einem gelungenen Storytelling die Aura zu verleihen, die sie benötigen.

## Fazit

Verstärkte Anstrengungen zur Verteidigung der Luxuspreisposition sind notwendig. Luxusunternehmen müssen bei den jungen Zielgruppen für die notwendige Generierung von Bekanntheit und die Entstehung von Träumen sorgen. Dazu gehört auch, nicht nur Produkte, sondern das Thema Luxus-Lifestyle-Marke stärker in den Vordergrund zu stellen. Die hohe Symbolkraft der Luxusmarke muss über die kontinuierliche Weiterentwicklung ihrer Markenidentität neu belebt und über die gesamte Luxury Customer Experience konsistent vermittelt werden. Es gilt,

## Literatur

- Bain & Company (2017), *Luxury Goods Worldwide Market Study*.
- Berghaus, B., Müller-Stewens, G., Reinecke, S. (Hrsg.) (2014), *The Management of Luxury*. Kogan Page, London.
- Boston Consulting Group (2017), *The True Luxury Global Consumer Insight*.
- Dauriz, L., Tochtermann, T. (2017), *Jewelry 2020 – On the Heels of Apparel*, in: Thieme, W.M. (Hrsg.) (2017), S. 201–212.
- Dederl, M., Kanitz, C., Mei-Pochter, A. (2017), *Vom Haben zum Sein – die Zukunft der globalen Luxusindustrie*, in: Thieme, W. M. (Hrsg.) (2017), S. 147–161.
- Gardetti, M. A. (Hrsg.) (2017), *Sustainable Management of Luxury*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Kapferer, J.-N., Bastien, V. (2012), *The Luxury Strategy*. 2nd edn., Kogan Page, London.
- McKinsey & Company (2015), *Digital inside, get wired for the ultimate luxury experience*.
- Thieme, W. M. (Hrsg.) (2017), *Luxusmarkenmanagement. Grundlagen, Strategien und praktische Umsetzung*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Wiedmann, K.-P., Hennigs, N. (Hrsg.) (2013), *Luxury Marketing*. Springer Gabler, Wiesbaden.

die notwendige Einzigartigkeit und Limitierung der Luxusmarke beizubehalten und gleichzeitig die Chancen des Omnikanal-Vertriebs und der neuen Technologien zu nutzen. Starke Grenzen sind gefragt hinsichtlich Verfügbarkeit, Preis und Verbreitung. Qualität auf allen Ebenen ist gefordert – von den handwerklichen Standards wie für Design und Service bis hin zu den ökologischen und sozialen Aspekten, die immer wichtiger werden (vgl. Gardetti, 2017). Luxusmarken leben von ihrer Zeitlosigkeit, Wertbeständigkeit, Tradition, Ästhetik und ihren eigenen hohen Anforderungen an die Produktqualität und Innovationsfähigkeit – diese Eigenschaften sind in digitalen Zeiten ganz besonders gefragt. Die Strategie für ein kontinuierliches Wachstum heißt Sicherstellung von Einzigartigkeit und Limitierung sowie Innovation durch stärkere Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse und digitale Transformation.

von Prof. Dr. Werner M. Thieme