

# BrandTrust

# *Luxusstudie*

## 2 0 1 8



---

# Digital Luxury

*How the digital transformation  
shapes luxury brands*

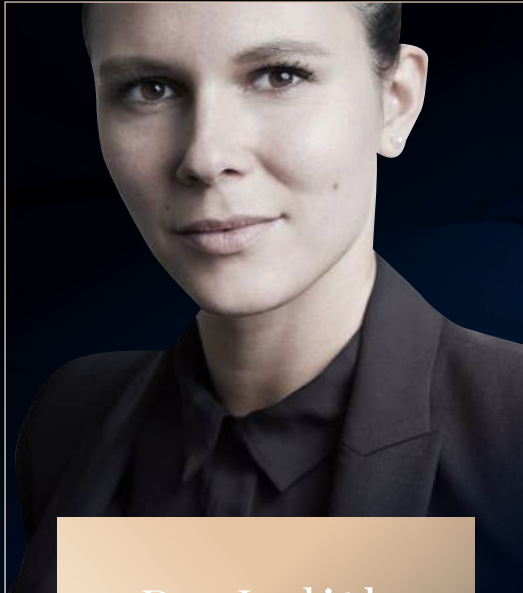
---

Internationale Studie zu  
Auswirkungen der digitalen  
Transformation auf Luxusbranchen  
und ihre Marken

# BrandTrust *Luxusstudie*

## INHALT

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| Autoren der Studie                                       | 4  |
| Die Luxusbranche und ihr facettenreicher Wandel          | 6  |
| Millennials lieben Luxus                                 | 13 |
| Design und Aufbau der Studie                             | 17 |
| Rückblick 2012 bis 2018: Was in der Zwischenzeit geschah | 24 |
| Digitale Transformation in der Luxusbranche              | 32 |
| Luxusmarken im BrandTrust Performance Monitor            | 46 |
| Der BrandTrust Performance Monitor im 6-Jahres-Vergleich | 58 |
| Das Konzept „Zero Distance“                              | 63 |
| Über BrandTrust                                          | 70 |
| Literaturverzeichnis                                     | 72 |



Dr. Judith  
Meyer

Senior Brand Consultant

## *Expertin für die Textilbranche und die Lifestyle- Industrie*

**A**ls Senior Brand Consultant bei BrandTrust führte Dr. Judith Meyer die Studienreihe „Luxury & Brands“ zusammen mit Klaus-Dieter Koch in der dritten Auflage fort.

Während ihrer Promotion beschäftigte sie sich intensiv mit der globalen Textilindustrie und veröffentlichte ihre Dissertation unter dem Titel „Globale Markenführung und CSR-Kommunikation in sozialen Netzwerken“, die mit dem Hochschulpreis der Universität Würzburg prämiert wurde.

Neben zahlreichen Lehraufträgen und Seminaren an Universitäten, DHBWs und Hochschulen berät sie Unternehmen, KMUs und Startups aus den wirtschaftlich stärksten Branchen, besonders im Textil-, FMCG-, Lifestyle-, und Gesundheitsbereich. Kernthemen ihrer Arbeit sind die Entwicklung zukunfts-trächtiger Markensysteme und deren Implementierung in Unternehmen.



Klaus-Dieter  
Koch

Managing Partner  
BrandTrust

## *BrandTrust Gründer und Markenexperte der ersten Stunde*

**K**laus-Dieter Koch zählt zu den erfahrensten Markenstrategie-Beratern Europas: Schon sehr früh fokussierte er sich auf das Thema Marke als Managementinstrument und berät seit mehr als 25 Jahren Konzerne und mittelständische Unternehmen, wie sie den Unternehmenswert mithilfe ihrer Marke steigern können. Seine langjährige Markenexpertise stellte er bereits in über 400 Projekten in zahlreichen Branchen unter Beweis.

Mit fesselnden Vorträgen, inspirierenden Workshops mit Führungskräften und in intensiven Beratungsrunden hebt Koch Unternehmen und deren Marken auf ein neues Exzellenzniveau und fördert deren langfristige Rentabilität.

Kochs Markenberatungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Digitale Markenführung, Management von Luxus- und Premiummarken, wachstumsorientierte Markenstrategien und deren Umsetzung sowie Coaching von Top Executives.

Klaus-Dieter Koch schrieb mit „Reiz ist Geil – In 7 Schritten zur attraktiven Marke“ eines der erfolgreichsten Bücher der Markenliteratur. Zudem ist er Autor des Fachbuchs „Was Marken unwiderstehlich macht – 101 Wege zur Begehrlichkeit“ und Herausgeber des Buchs „No1. Brands“.

# 1

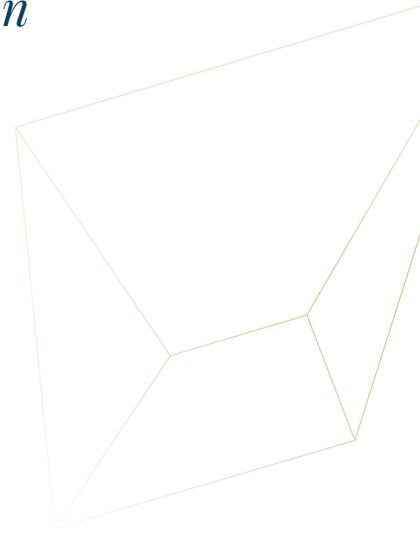
K A P I T E L

## DIE LUXUSBRANCHE UND IHR FACETTEN- REICHER WANDEL

*Seit der Finanzkrise im Jahr 2008 erleben wir weltweit den längsten wirtschaftlichen Aufschwung, den es im industriellen Zeitalter je gab.*



Der Wohlstand, der uns heute schon fast als normal erscheint, brachte in kürzester Zeit so viele „High Net Worth Individuals“<sup>1</sup> und „Ultra High Net Worth Individuals“ hervor wie noch nie: Das durchschnittliche Jahreseinkommen eines Wallstreet Bankers liegt beispielsweise bei 422.500 US Dollar<sup>2</sup> (Stand 2017). Das Durchschnittsvermögen eines Schweizers beträgt unglaubliche 537.600 US Dollar<sup>3</sup> (umgerechnet ca. 537.400 Schweizer Franken), wohingegen das Durchschnittsvermögen eines deutschen Arbeitnehmers nur 203.900 US Dollar<sup>4</sup> hoch ist (umgerechnet ca. 178.500 Euro).



#### DER LUXUSMARKT WIRD ZUM INVESTMENTMARKT

Diese starken Vermögens- und Einkommenszuwächse verändern die Märkte grundsätzlich und nachhaltig – insbesondere die Luxusmärkte: Wegen der niedrigen Zinsen verschiebt sich die Liquidität in Milliardenhöhe in sogenannte „alternative Anlageklassen“, zu denen Luxusgüter wie Uhren, Kunst, Oldtimer und Yachten zählen. Aus Konsumgütern werden Investments mit erheblicher Rendite-

422.500\$

DURCHSCHNITTLICHES JAHRESEINKOMMEN  
EINES WALLSTREET BANKERS

A close-up photograph of a person's hand reaching out from the water. The hand is wearing a luxury wristwatch with a dark dial and a metal bracelet. The water is dark and rippling, and the background is a soft, out-of-focus landscape with hills under a hazy sky. The overall mood is serene and elegant.

erwartung. Sogar Menschen, die weder das „Sammler-Gen“ noch den nötigen Sachverstand haben, können über Fondsanteile davon profitieren. Käufer handhaben diese Märkte als Investitionsmärkte, obwohl sie keine sind. Die Preisbildung liegt, im Gegensatz zu Aktien- oder Immobilienmärkten, in der Hand weniger Player: den Herstellern, Händlern und Auktionshäusern. Sie ist komplett unbeaufsichtigt und nicht reguliert. Manipulationen sind an der Tagesordnung – sie werden wegen des Booms nur noch nicht bemerkt.

Der Kater wird nach diesem Fest ein starker sein: Insbesondere auf dem mit vielen Sondereffekten und Marketinggeld aufgepumpten Markt der Luxusmarken wird eine massive Bereinigung stattfinden. Es wird sich zeigen, welche Marken in den Jahren des Booms richtig und nachhaltig geführt und welche nur auf Hochglanz poliert wurden.

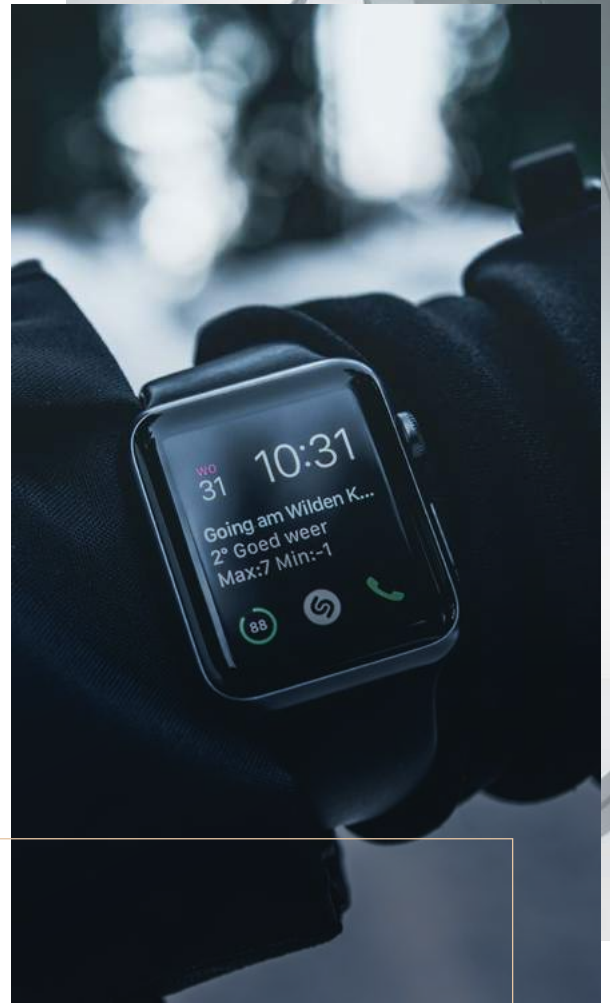
## VIELE MACHEN EINEN BOGEN UM DIE DIGITALISIERUNG

Zu dieser Sonderkonjunktur gesellt sich eine weitere Entwicklung: die digitale Transformation. Jetzt auch im Luxusmarkt mit ihrer enormen Veränderungswucht angekommen, wird sie (wie zuvor in der Musikindustrie, dem Handel, der Filmindustrie, der Medienindustrie und der Reiseindustrie) für Unordnung sorgen und

- 
- 1 Pany, T. (2016). Zu „High Net Worth Individuals“ (Abkürzung HNWIs) zählen Menschen, die ein anlagefähiges Vermögen von über einer Million US-Dollar vorweisen können. „Ultra High Net Worth Individuals“ (Abkürzung UHNWIs) sind Menschen, die ein anlagefähiges Vermögen von mindestens 30 Millionen US-Dollar vorweisen können.
  - 2 Sackmann, C. (2018)
  - 3 Credit Suisse (2017)
  - 4 Credit Suisse (2017)
-

bisherige Gewissheiten atomisieren. Auch dort wird sie die traditionelle Trennung zwischen Herstellern, Großhändlern, Händlern, Messen, Auktionshäusern, Graumarkt und Pre-owned verwischen und aufheben.

Die Branche der Luxusgüter gehört zu den trägsten und es kann ziemlich genau vorhergesagt werden, was in den nächsten Jahren passieren wird. Umso unverständlicher ist es, dass viele Verantwortliche keine Vorbereitungen treffen, sondern einen Bogen um die Digitalisierung machen – als würden sie hoffen, dass diese Entwicklung vorbeigeht wie ein lästiger Schnupfen.



## ES GIBT ERSTE ANZEICHEN DIESER VERÄNDERUNG SEIT ERFINDUNG DES LUXUS:

- Der Niedergang der Baselworld, der traditionsreichsten Leitmesse der weltweiten Uhren- und Schmuckbranche.
- Luxuskonzerne (etwa Richemont), die mit Torschluss-panik alle Marktteilnehmer vor den Kopf stoßen.
- Die Unfähigkeit der deutschen Automobilindustrie, die sich erst vom kalifornischen Newcomer Tesla jahrelang den neuen Standard diktieren lässt und anschließend nicht in der Lage ist, ihre enormen Marketingversprechen in die Realität umzusetzen.



Auf die Spitze getrieben wird diese Entwicklung durch rege Kundennetzwerke mit ihren sich selbst verstärkenden Meinungsbildern. Die Reaktion der – manchmal völlig überfordert wirkenden – Marketingabteilungen auf derartige Disruptionen ist oft nur eine: noch mehr Werbung, noch mehr vom Gleichen.

## WIE GEHEN MILLENNIALS MIT LUXUS UM?

Dass die Digitalisierung schon heute alle Lebensbereiche durchdringt, zeigt sich bei den Millennials. Die zwischen 1980 und 2000 Geborenen sind die erste Generation, deren Kauf- und Informationsverhalten durch die Digitalisierung geformt wurde. Das führt bei den nun erwachsenen Vertretern dieser Altersgruppe zu neuen Verhaltensweisen und Konsumanforderungen. Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf ihre Wahrnehmung und ihren Umgang mit Luxusmarken – und werden in den drei Weltmärkten DACH<sup>5</sup>, USA und China Unterschiede im Luxuskonsum deutlich?

Wie wir aus unserer letzten Studie wissen, setzt Luxus gefühlten Wohlstand, Gesundheit und Zeit voraus. Insbesondere der gefühlte Wohlstand, einhergehend mit Sicherheit und Sorglosigkeit, gerät in der heutigen VUCA<sup>6</sup>-Welt unter Druck: Trump, Nationalismus, Rassismus, Sexismus, Neonazis und die bekannten Auswirkungen auf Handelszölle, gesellschaftliche Spaltung und Spannungen – all das ist Gift für den Luxuskonsum. Dennoch wächst der weltweite Luxusmarkt weiter. Daran änderte auch die Wahl von Donald Trump, die AfD in Deutschland, die FPÖ in Österreich und die Beklemmungen der Schweizer angesichts der Flüchtlingswelle nichts.

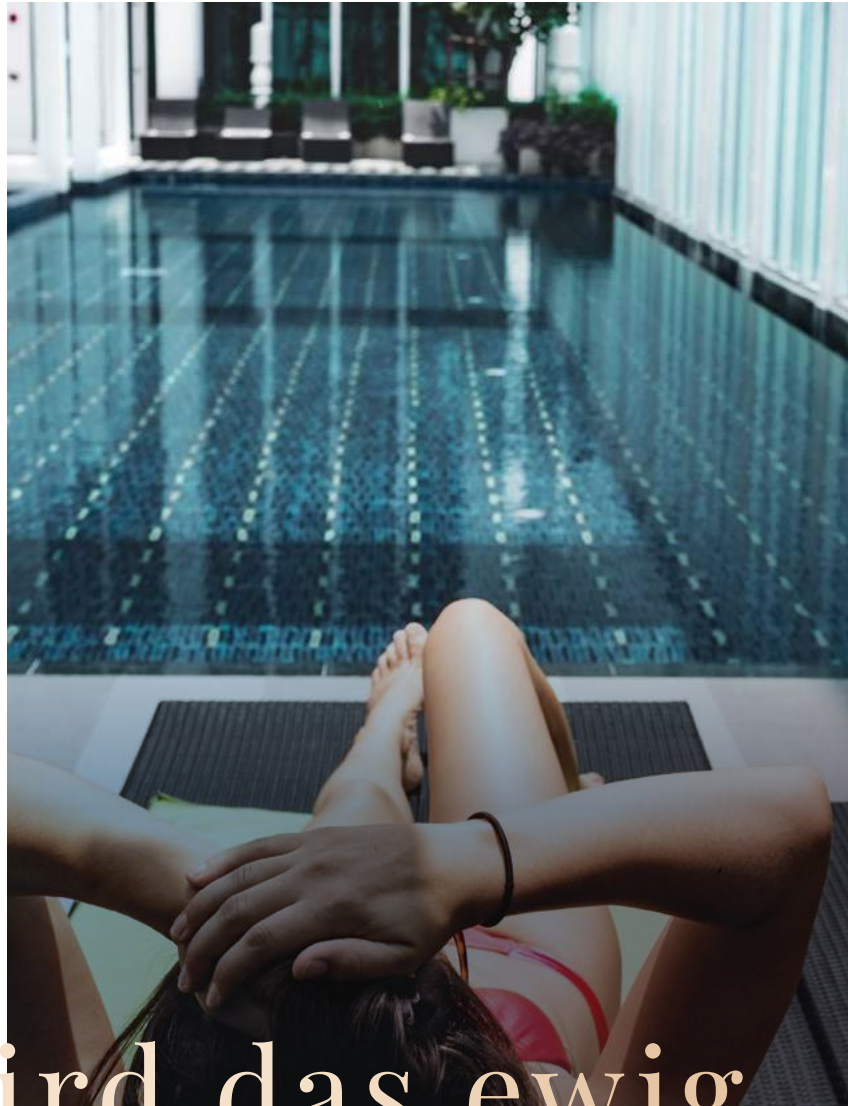


---

5 DACH inkludiert die Länder Deutschland, Österreich und die Schweiz

6 BrandTrust (2018). VUCA beschreibt die zentralen Herausforderungen, denen Unternehmen sich in der digitalen Welt von heute stellen müssen. Die vier Buchstaben stehen für: Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity.

---



# Wird das ewig so weitergehen?

Oder wird das erste Mal in der Wirtschaftsgeschichte  
Folgendes geschehen: dass die „Luxusblase“ platzt?

Mit unserer dritten Luxury & Brands-Studie wollen wir zu all diesen Fragen Antworten finden – für eine effiziente Markenführung in einer zunehmend turbulenten Zeit. Dazu analysieren wir den Status quo der Markenführung in den drei größten globalen Luxusbranchen: Textil, Uhren und Schmuck sowie Automobile. Und wir beleuchten, welche Bedeutung die Digitalisierung für Kunden der drei weltweit größten Luxusmärkte DACH, USA und China hat:

1

Was bedeutet für sie Luxus im Zeitalter der Digitalisierung?

2

Welche Auswirkungen hat diese auf ihren Luxuskonsum?

3

Fremdeln sie – oder ist es schon normal, sich auf Instagram eine Luxusuhr zu kaufen?

4

Welche Beziehung und Nähe wollen sie zu Luxusmarken haben?

# 2

K A P I T E L

MILLENNIALS  
LIEBEN  
LUXUS



*Die zwischen 1980 und 2000  
geborenen Millennials, auch Gene-  
ration Y genannt, machen in den  
DACH-Märkten rund 24%<sup>7</sup> der  
Bevölkerung aus.*



In China gehören etwa 400 Millionen<sup>8</sup> Menschen den Millennials an, in den USA sind es ca. 80 Millionen<sup>9</sup>. Obwohl die Millennials aktuell nur rund 30 %<sup>10</sup> der Weltbevölkerung darstellen, reicht ihr Einfluss sehr viel weiter. Denn der Begriff „Millennial“ beschreibt nicht nur eine Altersgruppe, sondern ein Lebensgefühl, eine innere Einstellung. Für dieses Gefühl sind auch Altersgruppen darüber (Gen X) und darunter (Gen Z) empfänglich.

30%

DER WELTBEVÖLKERUNG  
BESTEHT AUS MILLENNIALS

Viele Einstellungen und Verhaltensweisen der Millennials lassen sich erklären mit den Jahren, in denen sie geprägt oder geformt wurden: Ihre Kindheit wurde mit Camcordern und Smartphonekameras nahezu lückenlos dokumentiert und geteilt. Der junge Mensch begriff, dass er im Mittelpunkt des Interesses steht und einen guten Eindruck machen muss, weil er von Familie und Freundeskreis in Echtzeit beurteilt wird. Man lernte früh, seine Rolle authentisch zu spielen, sich selbst zu inszenieren.

<sup>7</sup> Bundesamt für Statistik Schweiz (2018), Statistisches Bundesamt Deutschland (2018), Statistik Austria (2018)

<sup>8</sup> The Fung Business Intelligence (2017a)

<sup>9</sup> Schawbel, D. (2015)

<sup>10</sup> United Nations (2017)

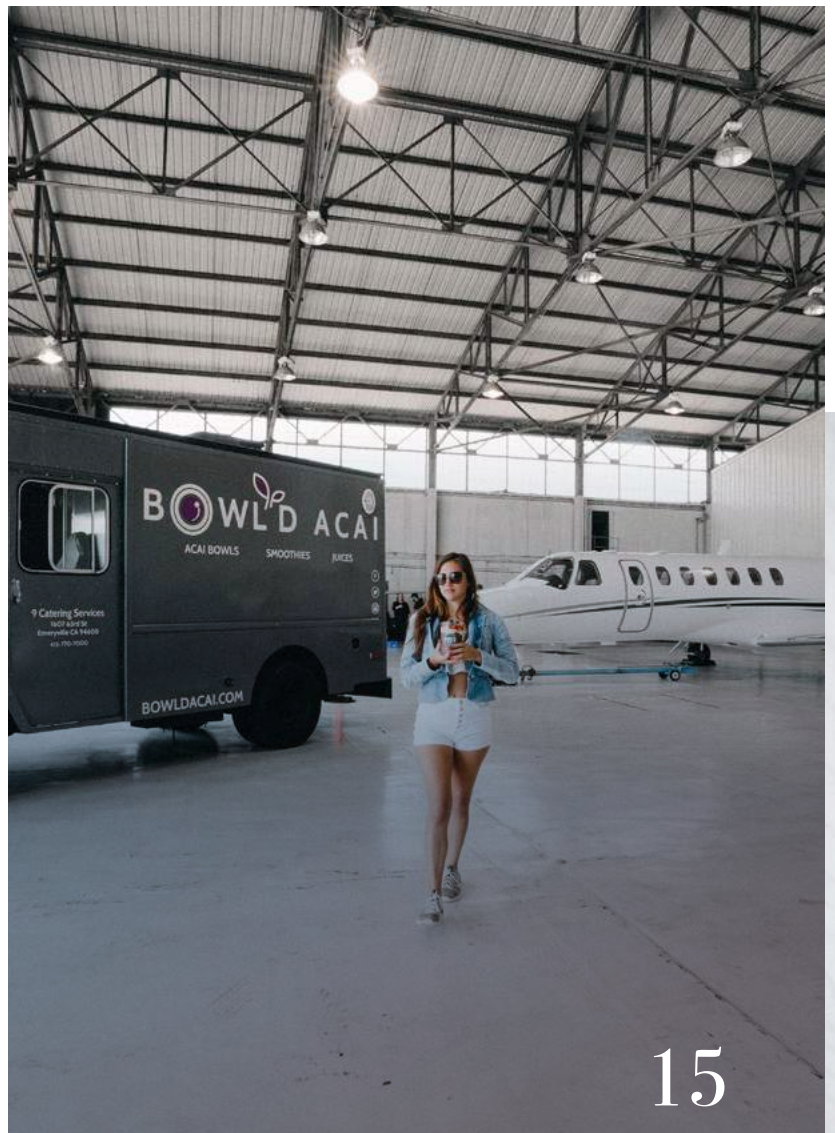


Die großen Umwälzungen (Mauerfall, 9/11, Golfkriege etc.) prägten die späten 80er bis Nullerjahre und führten zu einer grundsätzlich optimistischen, die Realität jedoch ignorierenden Lebenseinstellung. Diese lässt sich etwa so beschreiben: „Alles wird gut, wenn Du ein Netzwerk aus vielen Freunden und Gleichgesinnten hast, die Dich auffangen. Dieses musst Du pflegen, weil es hilft – egal, was man erlebt und was man erreichen will. Diese Pflege erfordert volle Hingabe, rund um die Uhr.“

## – Millennials wollen Feedback geben und *Teil des Narrativs* sein. –

Für diese Einstellung ist die Digitalisierung mit ihrer einfachen Skalierbarkeit ein Segen. Dankbar wird sie eingesetzt, man ist „always on“: immer in Doku- und Sendebereitschaft, immer im Inszenierungsmodus, immer up to date und Teil der Geschichte – egal, in welchem Teil der Welt die Freunde gerade sind.

Selfies, Optimismus, ständiges Vernetzen und Interaktion: All das gehört zum Grundgerüst des Millennial-Daseins. Das verändert Marketing und Markenführung massiv. Reine Sendekampagnen wirken in dieser Gruppe nicht mehr, weil sie eingebunden und auf Augenhöhe angesprochen werden will. Millennials wollen Feedback geben und Teil des Narrativs sein.



# 24%

DER BEVÖLKERUNG MACHEN  
IN DEN DACH-MÄRKTEN  
DIE MILLENNIALS AUS

Ruckzuck durchschauen sie Marketingziele und entlarven übertriebene Werbeversprechen mit Hilfe ihrer Peer-group. Ihre Followergemeinschaft dient als Resonanzkörper ihrer eigenen Meinung und verstärkt sie. Diese Gemeinschaft gibt Selbstbewusstsein, auch bei fremden Themen. Die größte Belohnung ist die Zentralität und Bedeutung des eigenen Tuns: Das kann ein in Echtzeit dokumentierter Luxuseinkauf sein. Oder das Herstellen eines perfekten Latte Macchiatos.

Die permanente Selbstinszenierung bringt eine neue Ästhetik hervor. Früher war es Künstlern, Designern und Kreativen vorbehalten, über Produkte und Kommunikation Einfluss zu nehmen auf die ästhetische Prägung der Gesellschaft. Dieses Monopol ist Geschichte.

Viele Millennials sind über konventionelle Werbekanäle wie TV kaum mehr erreichbar. Sie investieren ihre Zeit lieber in Menschen, denen sie folgen. Sie nehmen deren Ästhetik auf und verbreiten diese weiter.

Früher hatten Trendforscher noch Zeit, ihre Eindrücke zu sammeln, zu verdichten, aufzubereiten und zu kommunizieren. Heute entstehen und vergehen Trends in extrem kurzen Zyklen. Das setzt die Marktteilnehmer unter enormen Stress und Zeitdruck. Es funktioniert nicht mehr, einem Trend nachzulaufen oder den richtigen Einstiegszeitpunkt abzuwarten. Heute müssen Marken Vertrauen in das Unbekannte entwickeln und Trends selbstbewusst setzen.



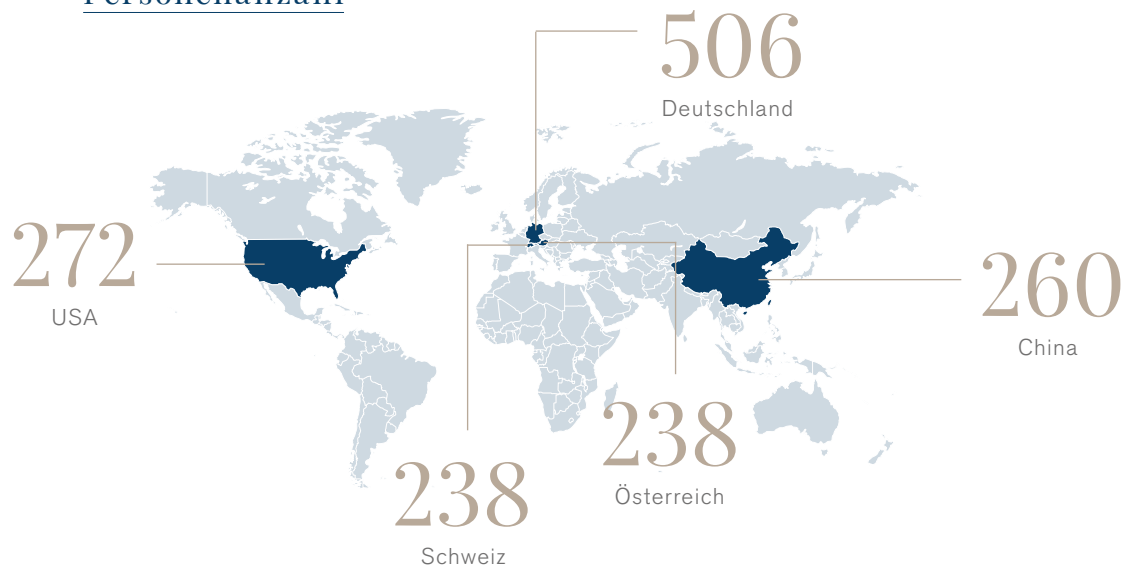
# 3

K A P I T E L

## DESIGN UND AUFBAU DER STUDIE



### Stichprobe / Personenanzahl



### Stichprobendesign

Obere **10%**  
des Einkommens

### Altersgruppen

Unter **35** Jahre (Millennials)

und über **35** Jahre

### Befragungszeitraum

**18.–27.7.2018**

### Befragungsmethode

Online Interviews über ein  
repräsentatives Online-Panel

### Kooperationspartner

puls Marktforschung

*Mit der neuen Studie „Digital  
Luxury: How The Digital Transfor-  
mation Shapes Luxury Brands“ setzt  
BrandTrust die kontinuierliche Be-  
obachtung des Luxusverständnisses  
in den drei zentralen Hemisphären  
DACH, USA und China fort.*



Analysiert werden 2018 die drei dominierenden Luxusbranchen Textil, Uhren & Schmuck und Automobile, basierend auf deren Umsatzstärke und Marktprognosen<sup>11</sup>.

Im Vergleich zur Studie aus dem Jahr 2012 bietet die aktuelle eine wesentliche Erneuerung: Mit ihr wird erstmals die Sichtweise unterschiedlicher Altersgruppen erhoben. Die Millennials werden bis zum Jahr 2025 für rund 40 %<sup>12</sup> des Umsatzes im Luxussegment verantwortlich sein; sie müssen also als künftig äußerst relevante Luxus-käuferschaft betrachtet werden. Folglich untersucht die Studie sowohl die Sichtweise der älteren Eliten-Luxuskäuferschaft (über 35 Jahre) als auch die der aufstrebenden Luxuskundschaft der Millennials (unter 35 Jahren).

40%

DES UMSATZES WERDEN MILLENNIALS BIS  
2025 IM LUXUSSEGMENT AUSMACHEN



Dazu wurden 1.514 repräsentative Online-Interviews mit Personen aus den jeweiligen Zielmärkten geführt. Die Auswahlkriterien waren die Zugehörigkeit zu den oberen 10 % der Einkommensanteile in den betreffenden Ländern oder ein umgerechnetes Vermögen von über 300.000 Euro.

---

<sup>11</sup> Bain & Company (2017a)

<sup>12</sup> Bain & Company (2017b)

---

## DIE OBEREN 10 PROZENT

Deutschland = größer 38.400 € netto p.a. (oder Vermögen über 300.000 €)

Österreich = größer 38.400 € netto p.a. (oder Vermögen über 300.000 €)

Schweiz = größer 96.000 CHF netto p.a. (oder Vermögen über 500.000 CHF)

USA = größer 96.000 \$ netto p.a. (oder Vermögen über 400.000 \$)

China = größer 150.000 ¥ netto p.a. (oder Vermögen über 1.000.000 ¥)

Weil die Zukunft des Luxusmarktes äußerst stark von den Millennials und deren Luxusverständnis abhängen wird, haben wir eine weitere Filtrierung eingefügt. Mit dieser evaluierten wir ihre generelle Affinität sowie ihren Kenntnisstand zu bestimmten Luxusmarken. Mit Hilfe dieses Screenings wurden der Stichprobe auch „perspektivische Käufer“ beigelegt – also Millennials, die aktuell noch nicht zu den oberen 10 % der Einkommensverteilung gehören. Ihre Auswahl erfolgte über die Wiedererkennung der Logos und Schriftzüge der selektierten Luxusmarken.

Um die Ergebnisse vergleichen zu können, analysierten wir in diesem Jahr die relevanten Luxusmarken aus unserer Studie 2012. Diese Selektion deckt sich mit der Schnittmenge der Rankings der wertvollsten Luxushersteller 2018 von Interbrand<sup>13</sup> und Kantar Millward Brown<sup>14</sup>. Des Weiteren wurden zusätzliche Luxusmarken in die aktuelle Betrachtung eingebunden, die sich durch eine starke Social Media-Präsenz und eine treue Followerschaft (> 2,4 Mio.) als neue Spieler auf dem Markt positionieren. Betrachtet wurden die Größe der Fangemeinde und die Interaktivitätsrate auf Instagram (als zentrales Medium für visuelle Inhalte).



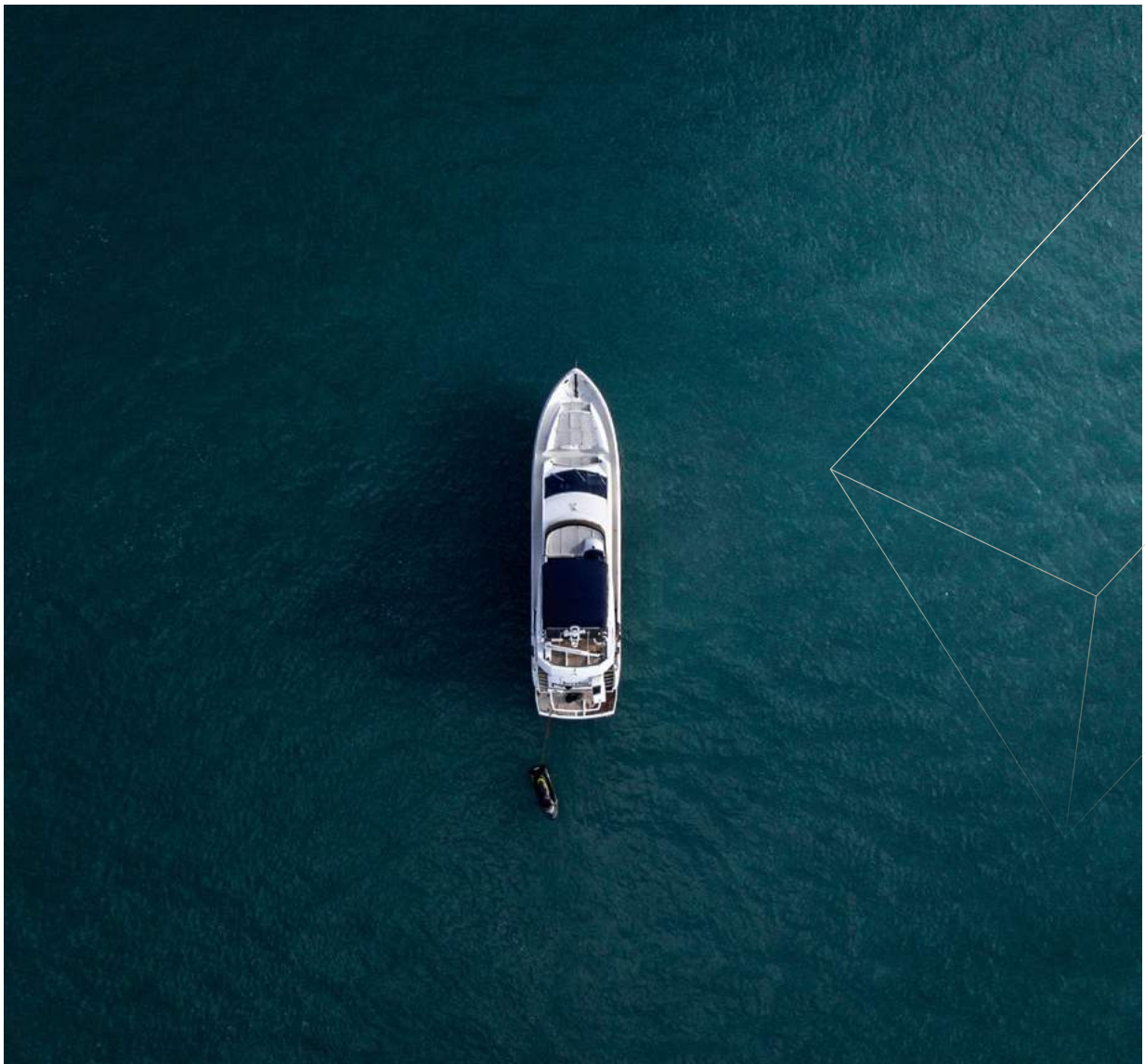

---

13 Interbrand (2018)  
14 WPP (ed.) (2018)

---

## ZIEL DER STUDIE

Durch die disruptiven Entwicklungen im Luxusmarkt entstand ein günstiger Nährboden für neue Markenchancen – und auch für neue Player, die im Luxussegment Fuß fassen wollen. Insbesondere für das erfolgreiche und zukünftige Management von Luxusmarken ist es sehr bedeutend, das Luxusverständnis in den unterschiedlichen Hemisphären ein weiteres Mal zu betrachten. Denn es wird deutlich, in welchen Punkten sich das Luxusverständnis in den Märkten Deutschland, Österreich, Schweiz, USA und China seit der letzten Luxusstudie im Jahr 2012 verändert hat. Diese erneute Betrachtung ermöglicht eine genauere Trendvorhersage und einen höheren Grad der Vergleichbarkeit.



## WEITERE ZIELE DER AKTUELLEN STUDIE SIND

### 1

Ein Einblick in das Luxusverständnis der Millennials und der älteren Elite-Luxusgruppe.

### 2

Erkenntnisse, wie sich das Luxusverständnis in den (eher homogenen) DACH-Staaten unterscheidet von jenem in China und den USA.

### 3

Informationen zum Status quo des immateriellen und materiellen Luxus in den fünf analysierten Ländern.

### 4

Einschätzungen, wie sich der internationale Luxusmarkt in den kommenden Jahren entwickeln wird und wie Luxusmarken reagieren müssen, um relevant und attraktiv zu bleiben.

### 5

Eine ausführliche Betrachtung, wie die Digitalisierung die Luxuswelt verändern wird. Die digitalen Forderungen, die Luxuskonsumenten beider Altersgruppen heute an Marken stellen, können frühzeitig identifiziert werden.

### 6

Die Integration bislang eher unbekannter Nischenluxusmarken gibt Aufschluss darüber, wo diese aktuell positioniert sind und welche Positionen diese in Zukunft womöglich einnehmen werden.

# 4

K A P I T E L

RÜCKBLICK 2012 BIS  
2018: WAS IN DER  
ZWISCHENZEIT GESCHAH

## LUXUS IST LANGSAM

Es ist besonders eine Erkenntnis, die der Vergleich der Studien aus den Jahren 2012 und 2018 ans Tageslicht brachte: Das Verständnis von Luxus hat sich in den vergangenen sechs Jahren kaum verändert. Dieser Überzeugung sind drei Viertel der Befragten – trotz Digitalisierung, Globalisierung und VUCA-Welt. Die Luxusbranche scheint im Vergleich zu anderen Branchen weniger anfällig für Schwankungen zu sein.

## Veränderung des Luxusbegriffs in den letzten Jahren

Hat sich die Bedeutung von Luxus in den letzten Jahren geändert? (offene Frage)

Angaben im Ø  
Quelle: Luxusstudie 2018,  
puls Marktforschung,  
Basis: bis 35 = 446,  
über 35 = 1068

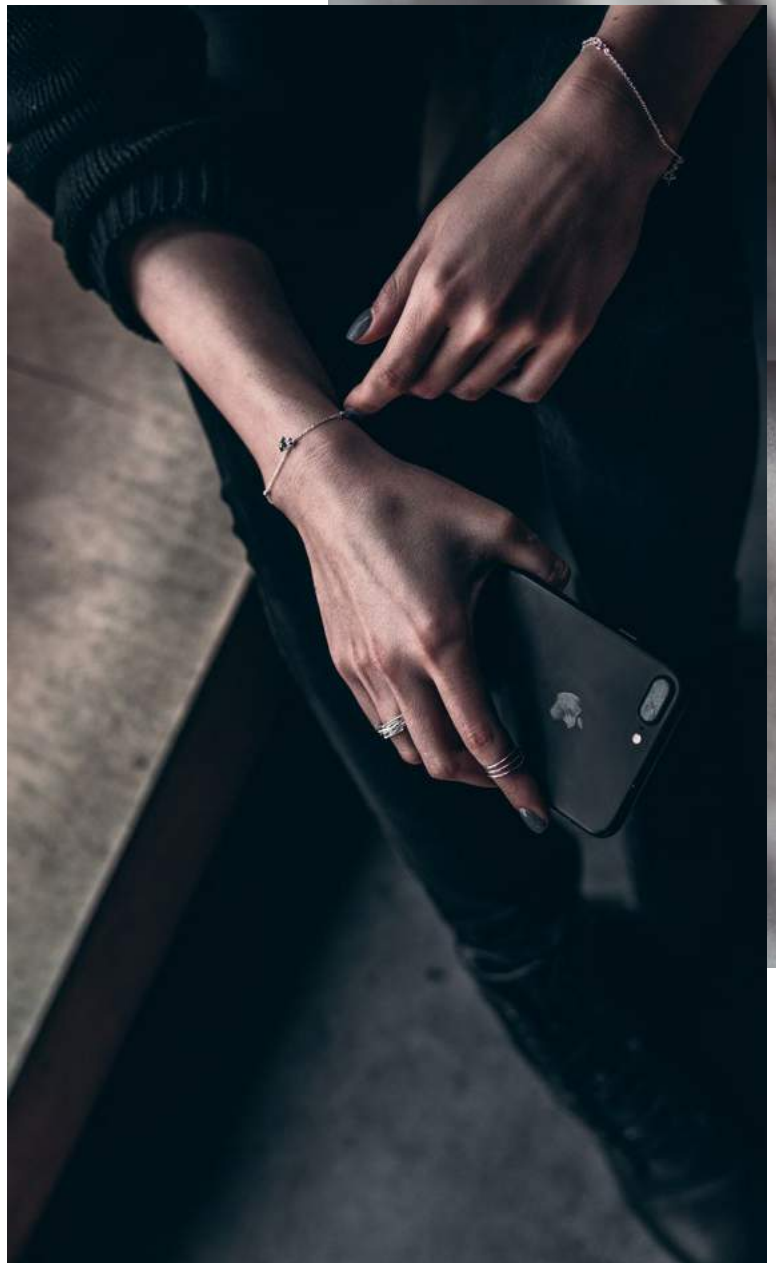


- |                                                                                                   |                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 NEIN, hat sich nicht verändert                                                                  | 8 Luxus ist individueller / exklusiver                                                                                |
| 2 Von materiell zu immateriell                                                                    | 9 Gesundheit wurde wichtiger                                                                                          |
| 3 Zeit ist knapper geworden                                                                       | 10 Frühere Luxusgegenstände, sind heute selbstverständlich / Mehr Geld zur Verfügung / Luxus können sich mehr leisten |
| 4 Luxus bzw. Einstellung zum Luxus hat sich allgemein geändert                                    | 11 Hat sich aufgrund persönlicher Lebensumstände geändert                                                             |
| 5 Von immateriell zu materiell                                                                    |                                                                                                                       |
| 6 Einkommen / Vermögen / Luxus steigt                                                             |                                                                                                                       |
| 7 Luxus wird mehr geschätzt / Weniger Geld zur Verfügung / Luxus ist teurer geworden und seltener |                                                                                                                       |

Insbesondere die kulturspezifische Haltung gegenüber Luxus blieb größtenteils identisch. Hier gilt es zwischen zwei Luxus-Typen zu unterscheiden:

## Zwei Luxus- *Typen*

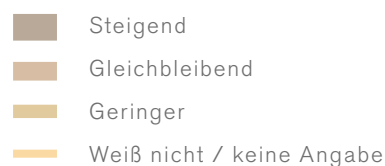
1. – Im chinesischen Kulturkreis wird das Zurschaustellen von Luxus genutzt, um sich im sozialen Gefüge durch provokativen und exzessiven Luxuskonsum zu positionieren. Neu gewonnener Reichtum wird mit dem Konsum westlicher Luxusmarken zelebriert. Chinesische Kulturkreise sind demnach stark materiell getrieben und stehen zu ihrem offenen Status Display.
2. – Die DACH-Staaten hingegen üben sich in eher zurückhaltendem und immateriellem Luxus, der unauffällig ist.



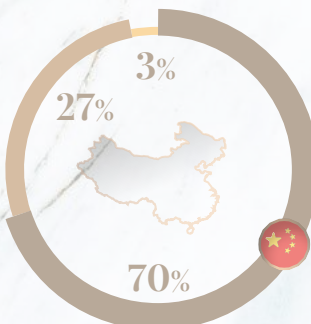
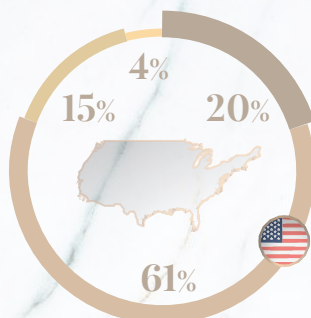
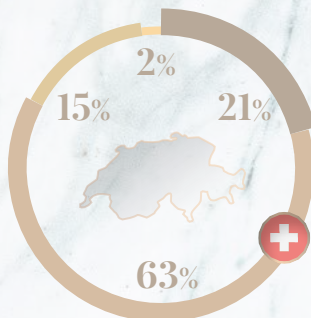
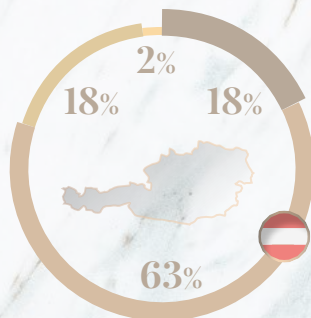
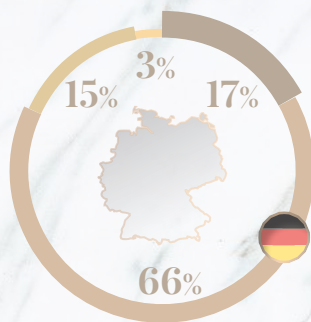
Relativ indifferent zeigt sich die USA, die eine subtile Tendenz zum Materialismus aufweist. Diese länderspezifischen Unterschiede verdeutlichen: Das Luxusverständnis hängt äußerst stark vom gesellschaftlichen Kontext ab und ist sozial gelernt. Je fortgeschrittener der Wohlstand einer Gesellschaft und je reicher deren Markt, desto leiser wird dort Luxus konsumiert.

## Zukünftige Bedeutung von Luxus 2018

Wird Luxus zukünftig eine steigende, gleichbleibende oder geringere Bedeutung in Ihrem Leben haben?



Angaben in %  
Quelle: Luxusstudie 2018,  
puls Marktforschung,  
Basis: D=506, A=238,  
CH=238, US=260,  
CHN= 272



Der Blick in die Zukunft zeigt eine weitere Besonderheit: Während die DACH-Staaten und die USA die Bedeutung von Luxus als größtenteils gleichbleibend einstufen, misst das konsumfreudige China dem Luxus künftig eine steigende Relevanz bei (70 %). Ein ähnliches Bild zeigte sich bereits in der Studie im Jahr 2012. In diesem Punkt öffnet sich die Schere zwischen dem Land der Mitte und der westlichen Hemisphäre also weiter. In China werden die steigende Millionärsdichte<sup>15</sup> (1.34 Million Millionäre und 89.000 Super-Reiche – Prognose steigend, Stand 2016) und die kaufkräftigen Millennials die Konjunktur im Luxussegment weiter ankurbeln. Ausgrenzung und Abheben von der Masse sind ihre primären Motive.

In der aktuellen Studie wird deutlich, dass Millennials eine verstärkt materiell-expressive Neigung haben und ihr Luxusniveau gerne offen demonstrieren. Der zentrale Treiber für dieses Verhalten liegt in dem Wunsch nach Differenzierung, Andersartigkeit und Prestigegewinn. Der Drang nach Individualität fördert das rasante Wachstum von Nischenbrands. Als neue Leitzielgruppe für Luxus legen Millennials Wert auf qualitativ hochwertigen Konsum, exklusives Design, Werterhalt und Tradition.

# 53%

DER DEUTSCHEN WÜRDEN  
EINE AUSZEIT EINER NEU-  
ANSCHAFFUNG VORZIEHEN

---

15 The Fung Business Intelligence  
(2017b)

---



## KUNDEN VERLERNEN DAS TRÄUMEN NICHT

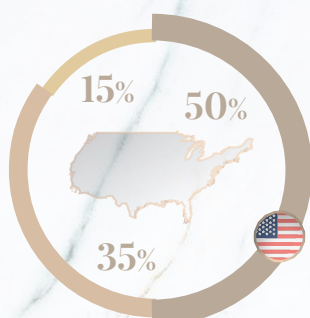
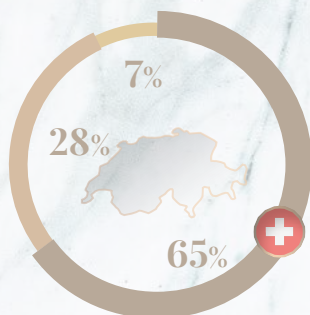
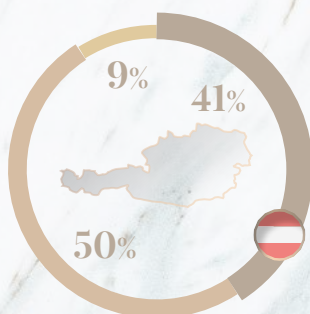
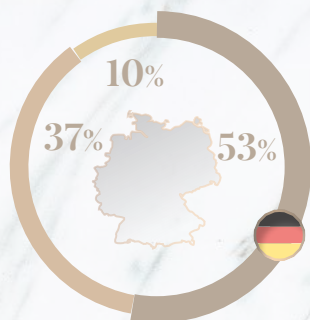
Eine weitere Kernerkenntnis liefert das Thema **Auszeit**. Besonders Schweizer und Deutsche sehnen sich danach – sie würden eine Auszeit einer materiellen Anschaffung deutlich vorziehen. Dieser Wunsch hat sich seit 2012 kaum verändert. Die Chinesen hingegen behalten ihre konträre Haltung: Das Reich der Mitte präferiert weiterhin deutlich eine materielle Anschaffung (82 %), eine Auszeit halten sie für wenig erstrebenswert (16 %). Eine sanfte Abweichung ist nur in den USA erkennbar. In 2012 war das Verhältnis zwischen Anschaffung (48 %) und Auszeit (45 %) nahezu ausgeglichen. Heute überwiegt der Wunsch nach einer Auszeit deutlicher (50 % Auszeit zu 35 % Anschaffung; Enthaltung 15 %).

## Anschaftung vs. Auszeit 2018

Angenommen Sie haben mehrere tausend Euro zur Verfügung und haben die Möglichkeit diese entweder in eine Anschaffung zu investieren oder sich eine längere Auszeit zu finanzieren. Für welche der beiden Möglichkeiten würden Sie sich entscheiden?

- Ich würde mir eine Auszeit nehmen
- Ich würde eine Anschaffung tätigen
- Weiß nicht / keine Angabe

Angaben in %  
Quelle: Luxusstudie 2018,  
puls Marktforschung,  
Basis: D=506, A=238,  
CH=238, US=260,  
CHN= 272



Als Möglichkeit, der ständigen Erreichbarkeit zu entfliehen und mental abzuschalten, wird dem **Reisen** der höchste Stellenwert zugeschrieben. Es wird als das neue **Luxusgut Nr.1** gehandelt. Insbesondere die Millennials setzen das Reisen mit einem luxuriösen und erfüllenden Lebensstil gleich, weil es Erlebnisse schenkt und als Nährboden für Selbstverwirklichung und Horizonterweiterung angesehen wird.

Mit Reisen ist allerdings nicht ein kurzer Städte-trip oder Wochenendausflug gemeint, sondern vielmehr eine First-Class-Kreuzfahrt oder gar eine Weltreise an entlegene Orte. Das Neo-Jetset-Leben soll die Sehnsucht nach Eroberung, starken

Erlebnissen und Erinnerungen stillen. Persönliche Begegnungen und menschliche Nähe nehmen für Millennials in der zunehmend digitalen Welt einen besonderen Stellenwert ein.

Zwar entwickelt sich das Luxusverständnis nur langsam, dennoch ist in den letzten sechs Jahren viel passiert: Junge Leute können sich Luxus leisten und befeuern das Wachstum. Das Marktvolumen von Luxusgütern zeigt sich enorm robust und stetig wachsend<sup>16</sup>. Die Nutzung des Internets als demokratisierendes Medium nahm exponentiell zu (Onlinekäufe 25 % bei 2025)<sup>17</sup> und Instagram wird zu einer der wichtigsten Informationsquellen.

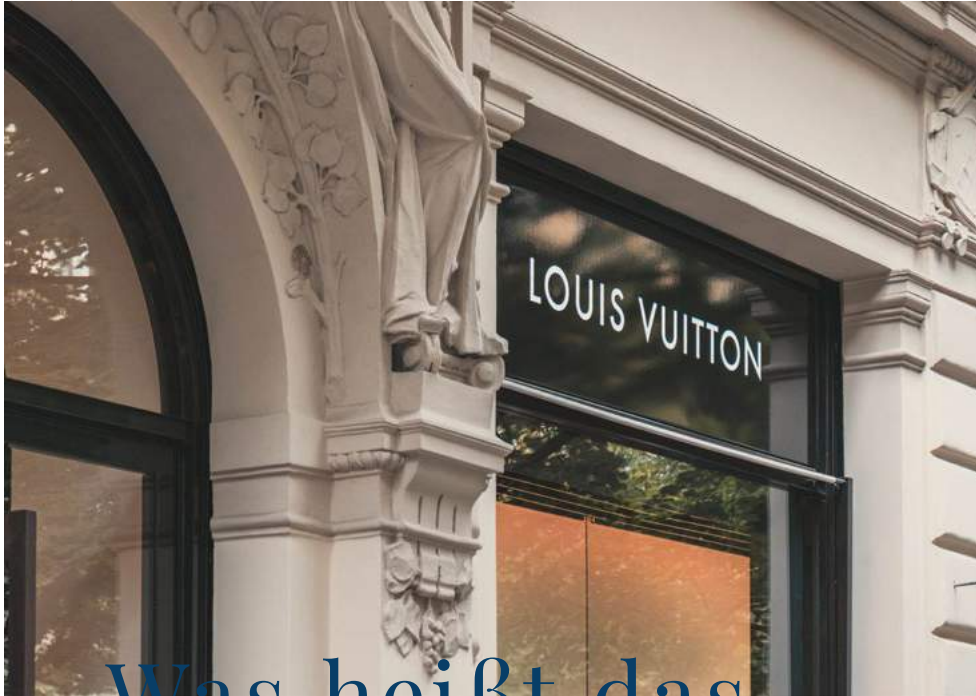


---

<sup>16</sup> Euromonitor (2018)

<sup>17</sup> Bain & Company (2017b). Onlineplattformen werden bis zum Jahr 2025 zu den wichtigsten Verkaufskanälen im Luxussegment zählen. Es werden 25 % (2025) aller Luxusverkäufe über Online Kanäle stattfinden.

---



## Was heißt das für Luxusmarken?

- Sie müssen wissen, wo Millennials kaufen und welche Rolle spezialisierte Boutiquen und Monobrand-Stores künftig spielen.
- Sie müssen beginnen, ihre Präsenz neu zu definieren und sich auf die Haltung der Millennials einzustellen.
- Sie müssen wissen, mit welchen Botschaften sie Millennials erreichen und wie sie erfolgreich und authentisch Geschichten erzählen.

Welche Erwartungen, Wünsche und Sehnsüchte Kunden – und auch künftige Kunden – an Luxusmarken haben und welche Eindrücke sie bereits sammeln konnten, erfahren Sie im folgenden Teil dieser Luxusstudie.

# 5

K A P I T E L

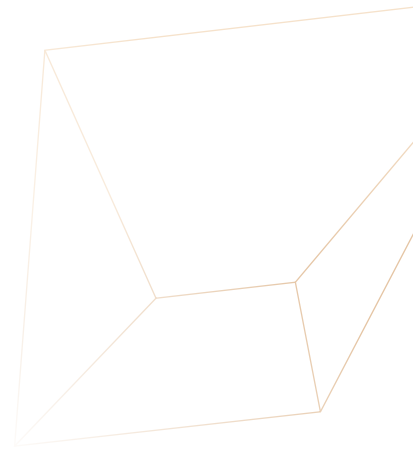
## DIGITALE TRANS- FORMATION IN DER LUXUSBRANCHE



*Brand Touchpoints  
(Markenkontaktpunkte) sind  
Berührungspunkte, die Konsumenten  
mit einer Marke haben können.*



In jedem einzelnen dieser Kontaktpunkte haben Marken die Chance, ihre Werte zu vermitteln. Im Zeitalter der Digitalisierung wuchs die Anzahl der Brand Touchpoints etwa um ein Drittel<sup>18</sup>. Es gibt also immer mehr Alternativen, um mit Kunden in Kontakt zu treten und sich zu präsentieren. Viele Unternehmen wissen nicht, welche dieser Brand Touchpoints die größte Aufmerksamkeit benötigen und welche tatsächlich relevant für die Kunden sind.



---

18 BrandTrust (2015)

---

**MILLENNIALS IST DAS ERLEBNIS  
WICHTIGER ALS DER BESITZ**

Brand Touchpoints sind gewissermaßen die einzelnen Stationen einer Kundenreise durch verschiedene Online- und Offline-Kanäle. Klassischerweise ist diese unterteilt in Vorkauf-, Kauf-, und Nachkaufphase. Besonders Luxusmarken müssen darauf achten, dass sie ihre Brand Touchpoints hierbei inhaltlich konsistent ausgestalten.

Die Vorkaufphase spielt im Zeitalter der Digitalisierung eine zentrale Rolle, die Social Media-Informationssuche ersetzt sogar den geschulten Verkäufer vor Ort. Konsumenten zelebrieren diese Phase immer stärker: für die reifliche Überlegung in der Produktwahl, die Hintergrundrecherche zur Marke und für den Abgleich der eigenen Werte mit den Markenwerten.



## DAS TEILEN MACHT LUXUS WERTVOLLER

Gerade Millennials wünschen sich, dass Luxusmarken in der Vorkaufphase besondere Erlebnisse schaffen, die sie auf sozialen Kanälen teilen können. Diese werden in dieser Phase über den eigentlichen Besitz (Kauf) gestellt. Je einzigartiger und markenspezifischer solche Erlebnisse gestaltet werden, desto höher ist die Wertschätzung für die betreffende Marke und die Wahrscheinlichkeit, dass eine Kundenbindung entsteht.

Um Erlebnisse zu schaffen, suchen Luxusmarken wie LVMH<sup>19</sup> nach neuartigen Wirkungsstätten und präsentieren sich beispielsweise in Roadshows. Marken wie Porsche und Breitling generieren durch großinszenierte Roadshow-Events ein einzigartiges Markenerlebnis und zelebrieren die Marke auf völlig neue Weise. Über diese singulären Events kann ein echtes Momentum erzeugt werden: Denn im Gegensatz zum Sponsoring sind sie nicht nur Begleiter eines Events, sondern vielmehr ihr Eigentümer. Sie können also markanter und dominanter auftreten. Millennials betrachten gelungene Erlebnisse als Schlüssel zur Selbstfindung, sie nehmen aus allen Erfahrungen etwas für sich mit. Das bedeutet: Sie konsumieren nicht nur das Erlebnis – Marken helfen ihnen im besten Fall dabei, Erkenntnisse über ihre eigene Persönlichkeit zu gewinnen.

---

19 LVMH ist die Abkürzung für den Luxuskonzern Moët Hennessy Louis Vuitton

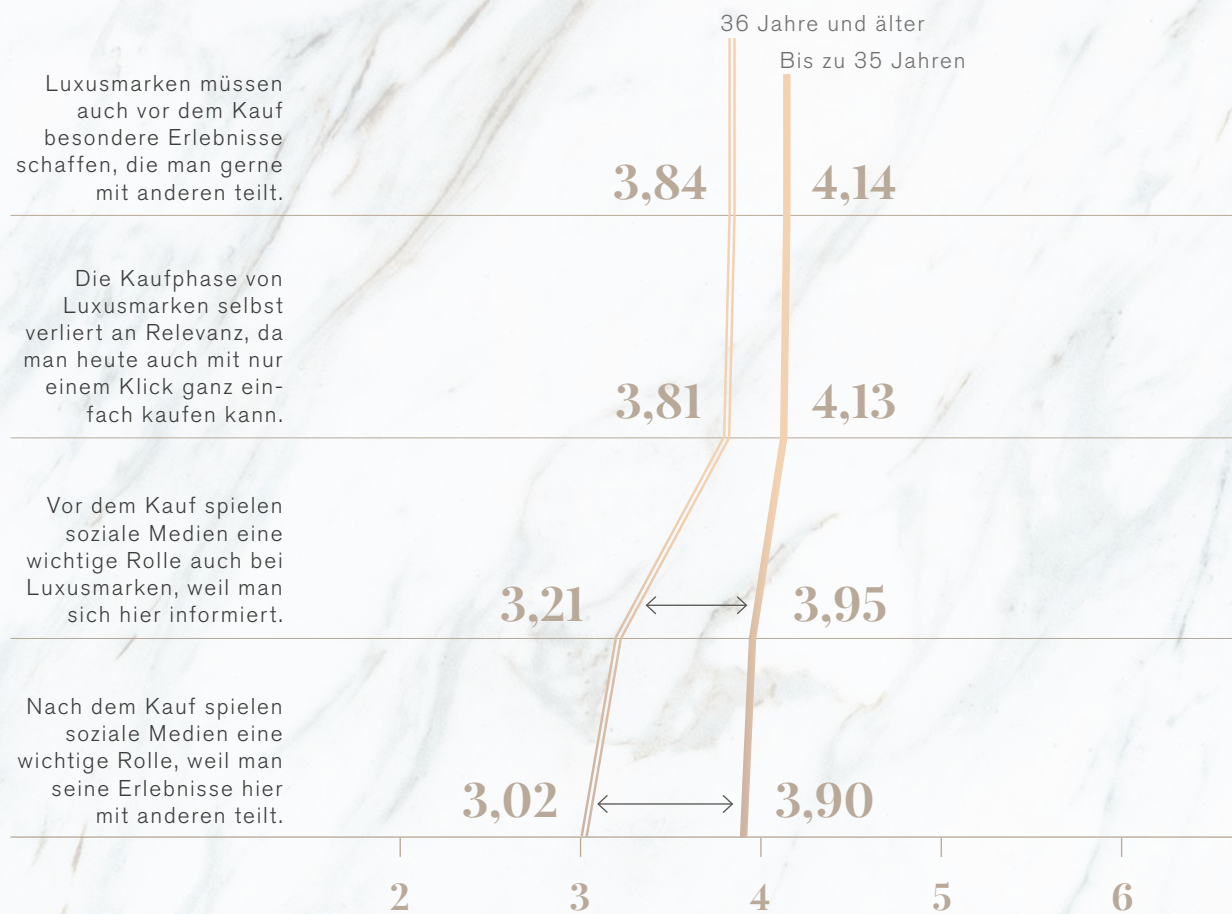
---

# Vor- und Nachkaufphase überstrahlen aufgrund von Social Media im Luxussegment die Kaufphase

Geben Sie bitte an, inwieweit die folgenden Statements im Zusammenhang mit Luxus auf Sie zutreffen.

Bitte verwenden Sie dazu die Skala 1 bis 6.  
6 = trifft sehr zu  
1 = trifft überhaupt nicht zu

Angaben im Ø  
Quelle: Luxusstudie 2018,  
puls Marktforschung,  
Basis: bis 35 = 446,  
über 35 = 1068



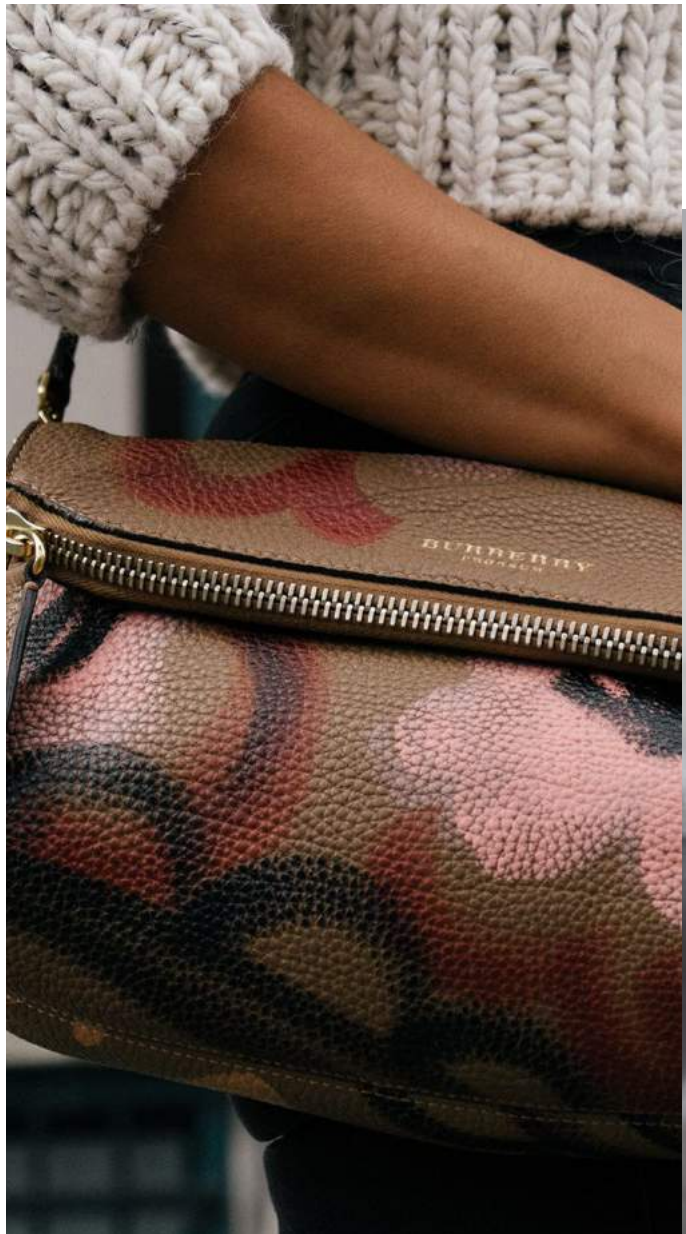


## INSTAGRAM ERSETZT DEN RAT VON FREUNDEN UND FAMILIE

Für die junge Luxuskäuferschaft (unter 35 Jahre) wächst die Bedeutung unternehmens-eigener Instagram-Accounts von Luxusmar-ken enorm. Erlebnisse, die „instagrammable“ sind, werden in Zukunft zu einem höchst dif-ferenzierenden Brand Touchpoint in der Kun-denreise. Soweit sind Konsumenten über 35 Jahren noch nicht: Für sie sind – neben der Website – Offline-Brand Touchpoints wich-tig, insbesondere der Händler vor Ort und die Printwerbung. Diese Altersgruppe zeigt eine (noch) verhaltene Affinität zu digitalen Kanälen. Darum sollte ihr Einstieg in die On-line-Welt sehr sanft eingeleitet werden.

In einem sind beide Altersgruppen einer Meinung: Ihrer Einschätzung nach wird der Monobrand-Store in exklusiver Lage – heute noch auf Platz 1 auf der Bedeutungsskala – in den nächsten Jahren deutlich an Relevanz verlieren und auf Platz 13 fallen.

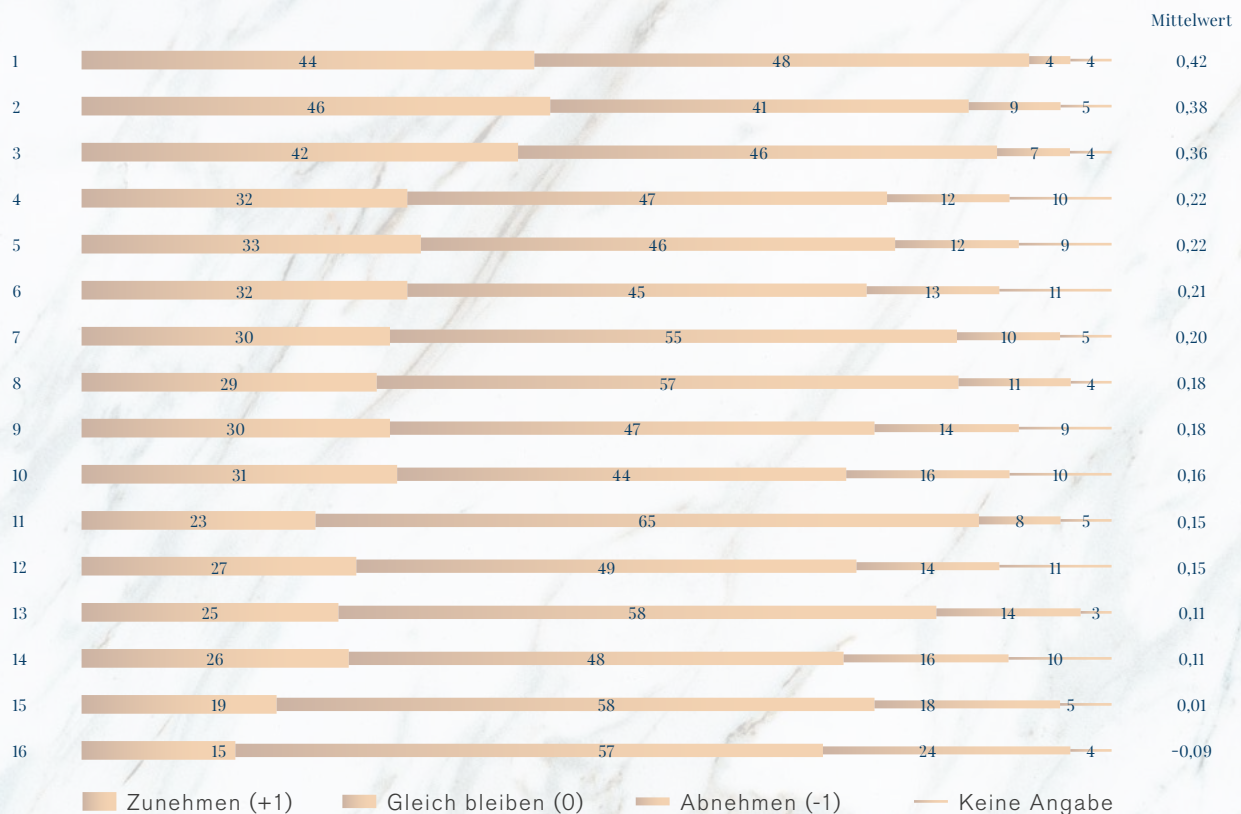
Auch Weiterempfehlungen von Freunden und Familie werden in den nächsten Jahren als weniger wichtig erachtet: Sie fallen von Platz 2 auf die hinteren Plätze unserer Umfrage. Während ältere Kunden ohnehin stark ihrer eigenen Meinung vertrauen, werden künftig auch Millennials deutlich weniger die Emp-fehlungen aus dem Familien- und Freundes-kreis in Erwägung ziehen. Für sie zählt die transparente Meinung der Masse. Auch die Bedeutung der Printwerbung wird verblas-sen (in allen Ländern bis auf China). Die glücklichen Gewinner der Zukunft sind die markeneigenen Websites und Online-Shops.



# Relevanz von Kontaktpunkten zu Luxusmarken zukünftig – alle Länder

Wie wird sich die Bedeutung der Kontaktpunkte zu Luxusmarken in den nächsten 3 Jahren Ihrer Meinung nach ganz generell entwickeln?

Angaben in %  
Quelle: Luxusstudie 2018,  
puls Marktforschung,  
Basis: n=1514



- 1 Website der Marke / deren Online-Shop
- 2 Online-Händler wie Amazon
- 3 Online-Werbung
- 4 YouTube (Videos der Marke)
- 5 Blogs oder Foren in der jeweiligen Branche
- 6 Instagram (Kanal/Posts der Marke)
- 7 Produktbewertungen anderen Kunden (z. B. auf Amazon)
- 8 Größere Händler, die unterschiedliche Marken anbieten

- 9 YouTube (Videos von anderen Nutzern)
- 10 Facebook (Seite/Posts der Marke)
- 11 Empfehlungen von Bekannten und Freunden
- 12 Instagram (andere, z. B. Freunde)
- 13 Eigene Geschäfte einer Marke in exklusiven Lagen
- 14 Facebook (andere, z. B. Freunde)
- 15 TV-Werbung
- 16 Print-Werbung

## AUF TALFAHRT: DIE BEDEUTUNG DES POINT OF SALE

In Kohärenz mit diesen Ergebnissen verliert für jeden dritten Befragten das Kaufen vor Ort an Bedeutung, ausgelöst durch die extreme Einfachheit des Online-Bestellens (One-Klick). Somit ändert sich die Bedeutung der Kaufphase, der ehemals wichtigsten Phase für den Beziehungsaufbau. Luxusunternehmen tätigen in dieser Phase die größten Investitionen<sup>20</sup>, doch sie trägt am wenigsten zum Markenerlebnis bei. Doch sollten Luxusmarken ihre physischen Brand Touchpoints wie exklusive Marken-Kathedralen behandeln, können sich diese wieder die nötige Wirksamkeit erkämpfen.

---

20 Weber, S. (2016)

---



Die Bedeutung der **Nachkaufphase** zeigt sich in China besonders deutlich: Dort macht erst das Teilen auf digitalen Kanälen den Kauf einer Errungenschaft wertvoll. Vor allem Millennials wollen zeigen, was sie sich leisten können, sie lechzen nach Anerkennung und Likes. Deutsche und Amerikaner üben sich hier (noch) in Zurückhaltung. Für sie hat das Erlebnis vor dem Kauf eine größere Bedeutung als das Zurschaustellen in der Nachkaufphase. Doch es zeichnet sich ab, dass die Nachkaufphase auch in den USA und Deutschland an Bedeutung gewinnt. Luxusmarken müssen sich folglich verstärkt auf die Kundenbindung in der Vor- und Nachkaufphase fokussieren.

- 
- 21 FMCG steht für Fast Moving Consumer Goods. Dies sind Konsumgüter, die in täglichem Gebrauch sind, beispielsweise Lebensmittel oder Körperhygieneprodukte.
- 22 Nielsen (2015)
- 



### AMAZON ALS NEUER PROTAGONIST

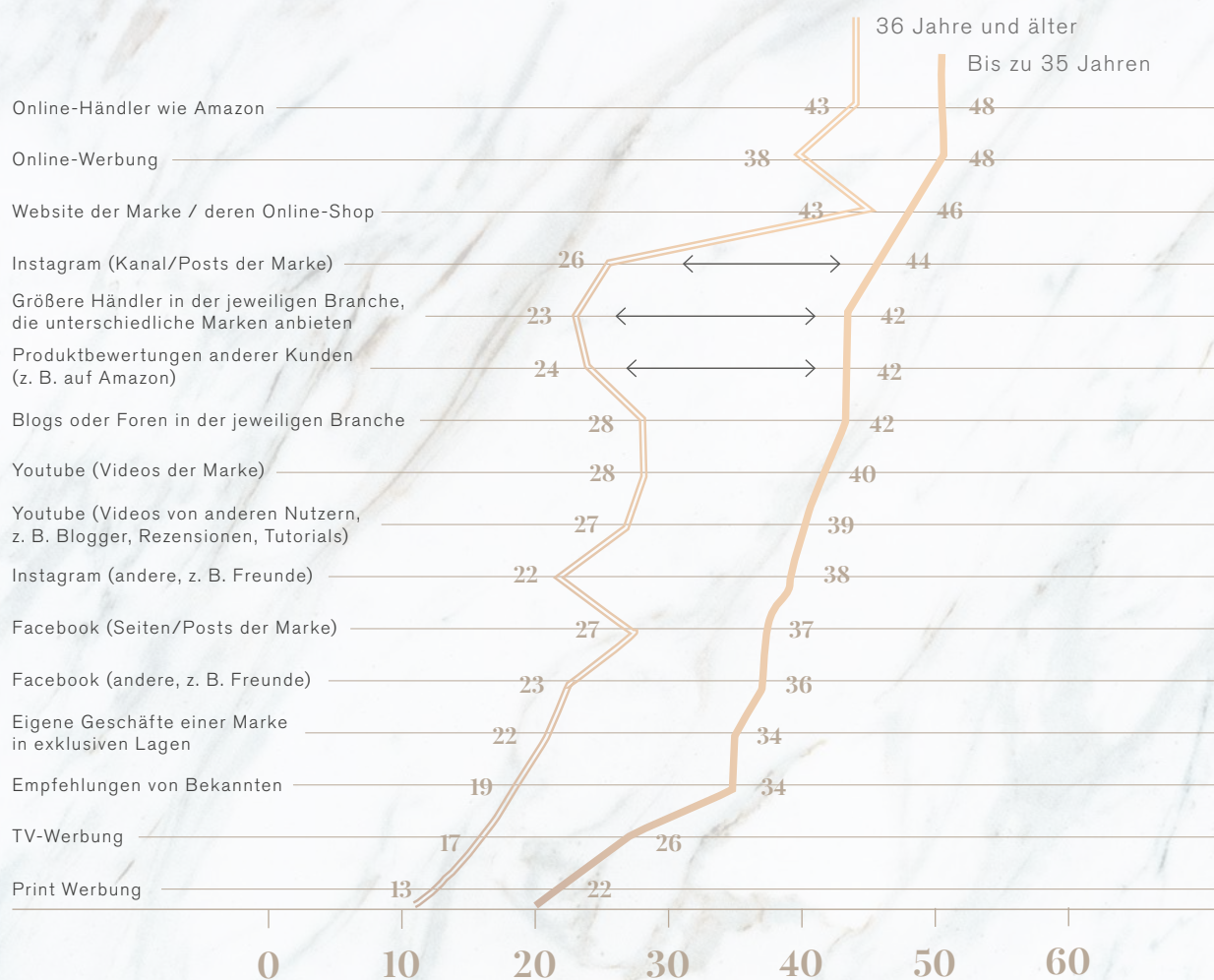
Auf der Kundenreise durch die Welt der Luxusmarken präsentiert sich Amazon als neuer Kontaktpunkt. Schon heute besitzt der amerikanische Online-Handels gigant, etwa wegen der Produktrezensionen seiner Kunden, eine hohe Relevanz. Nicht nur beim Kauf alltäglicher FMCG<sup>21</sup>-Marken, sondern auch bei Luxusmarken stufen potentielle Käufer die Bewertungen von tatsächlichen Kunden als glaubwürdiger<sup>22</sup> ein als etwa TV-Werbung.

Die Produktbewertungen auf Amazon werden ihre Bedeutung behalten. Die Plattform selbst wird als Brand Touchpoint deutlich an Einfluss gewinnen. Luxusmarken werden lernen müssen, ihre Marke auch an jenen Kontaktpunkten zu steuern, auf die sie nur indirekt Einfluss nehmen können.

## Relevanz von Kontaktpunkten zu Luxusmarken zukünftig – alle Länder

Wie wird sich die Bedeutung der Kontaktpunkte zu Luxusmarken in den nächsten 3 Jahren Ihrer Meinung nach ganz generell entwickeln?

Angaben im Ø  
Quelle: Luxusstudie 2018,  
puls Marktforschung,  
Basis: bis 35 = 446,  
über 35 = 1068





### NO-LINE<sup>23</sup> - DIE HÖCHSTE EVOLUTIONS-STUFE DER KUNDENREISE

Konterkarieren Online-Kanäle die Exklusivität von Luxusmarken? Diese Frage stellen sich nur noch wenige Luxusmarken. Nach den mutigen Schritten Chanel's in Richtung Digitalisierung ziehen weitere Marken nach. Mit strenger Markendisziplin haben Luxusmarken bewiesen, dass der Einstieg in die digitale Welt ihr Markenprofil nicht schwächt, sofern Stringenz in der Markenausrichtung und eine hohe Sensibilität in der Kommunikation das Handeln bestimmt.

Beide Altersgruppen sind der Meinung, dass sich Omnipräsenz und Exklusivität von Luxusmarken nicht ausschließen. Sie begrüßen die neue Nähe, die durch digitale Medien mit Luxusmarken entsteht. Jüngere Käufer sind dabei grundsätzlich liberaler. Die Online-Verfügbarkeit von Luxusgütern beurteilen die Amerikaner eher zurückhaltend. Chinesen hingegen erkennen hier keine Einbußen an Exklusivität – im Gegenteil: Sie begrüßen jedes Angebot von Luxusmarken, aus ihrer Sicht sollte die Kundenreise einem möglichst geschlossenen Ökosystem gleichen.

Die Verschmelzung von Online- und Offline-Brand Touchpoints birgt neue Potenziale, um die Attraktivität von Luxusmarken zu steigern. Es geht dabei nicht nur um Verkettung der Touchpoints, sondern auch um ihre Vernetzung: Sie wird im Kundenerlebnis für einen Quantensprung sorgen. Nur wenn jeder Kontaktpunkt nahtlos in den anderen übergreift, erlebt der Konsument eine widerspruchsfreie Kundenreise durch das „Ökosystem Luxusmarke“. Wir gehen davon aus, dass Luxusmarken erneut seismographisch den Weg für die FMCG vorzeichnen werden und Omni-Channel-Maßnahmen beispielhaft vernetzen.

Dies wäre eine Chance für Luxusmarken, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren: im Web ein holistisches Markenerlebnis zu bieten, das die Offline-Brand Touchpoints inhaltlich und stilistisch nicht torpediert. Aktuell beurteilen beide Alterscluster das Online-Erlebnis von Luxusmarken als überdurchschnittlich ausgeprägt.

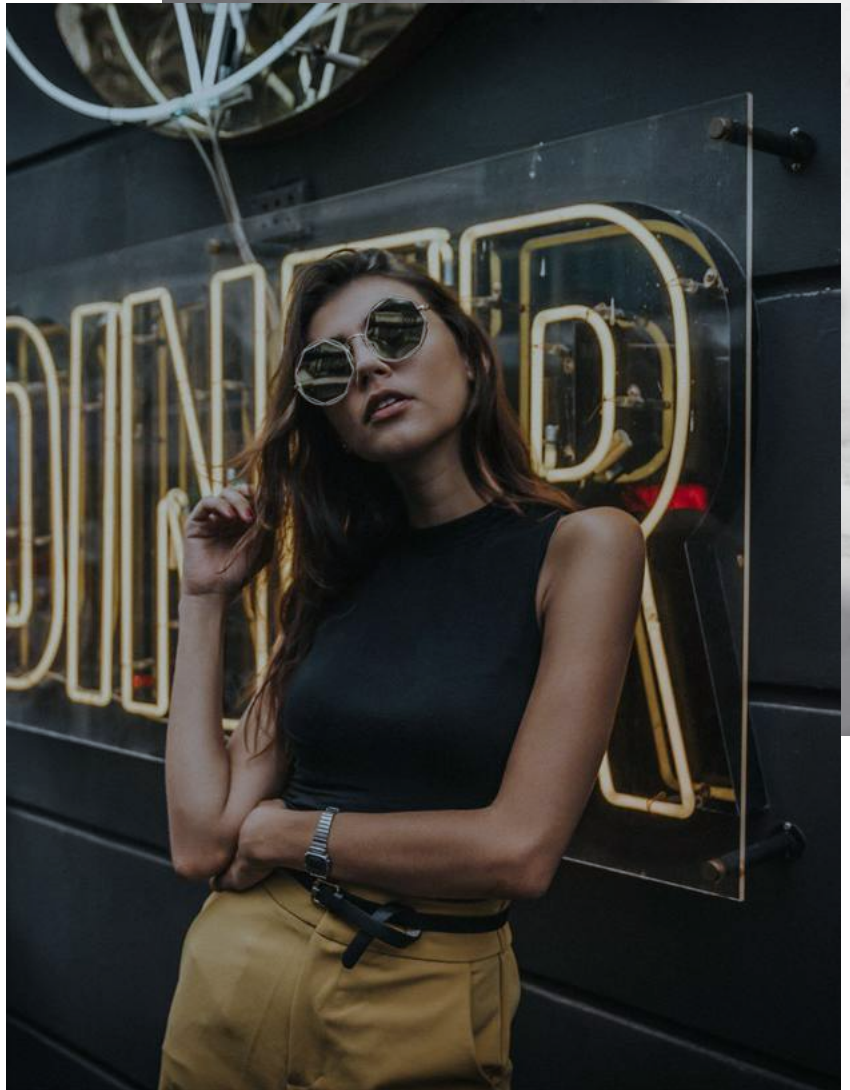


<sup>23</sup> Der Begriff No-Line beschreibt die Verschmelzung sämtlicher Online- und Offline-Kanäle, um dem Kunden ein konsistentes Markenbild über alle Kanäle hinweg zu vermitteln.

## SKEPSIS GEGENÜBER INFLUENCERN

Im Internet erlebt die direkte Werbesprache ein Revival, ihre Protagonisten heißen Influencer: Sie werden systematisch eingesetzt, um Marken Identität zu verleihen. Markenunternehmen hoffen auf hohe Reichweite und Multiplikatoreffekte – doch dem steht das Risiko gegenüber, dass das Markenbild verformt wird. Dieses wird, mit den Produktproben, in die Hände von Instagramern, Promis und Blogger gegeben. Ein solches Engagement von Luxusmarken wird kontrovers diskutiert, weil Luxusmarken per se fragilere Gebilde als herkömmliche Herstellermarken sind.

Der überwiegende Teil der Studienteilnehmer geht davon aus, dass der Einsatz von Influencern nicht von langer Dauer sein wird. Als Grund nennen sie deren fehlende Glaubwürdigkeit. So macht die Transparenz des Webs sichtbar, wie viele davon sich Posts bezahlen lassen. Auch der schnelle Wechsel der Werbegesichter sorgt für Irritation beim Kunden. Außerdem verzetteln sich Influencer, wegen ihrer zahlreichen Werbeaufträge und verschiedenen Kommunikationsbotschaften.



– Der überwiegende Teil der  
Studienteilnehmer geht davon  
aus, dass der *Einsatz von  
Influencern nicht von langer  
Dauer sein wird.* –

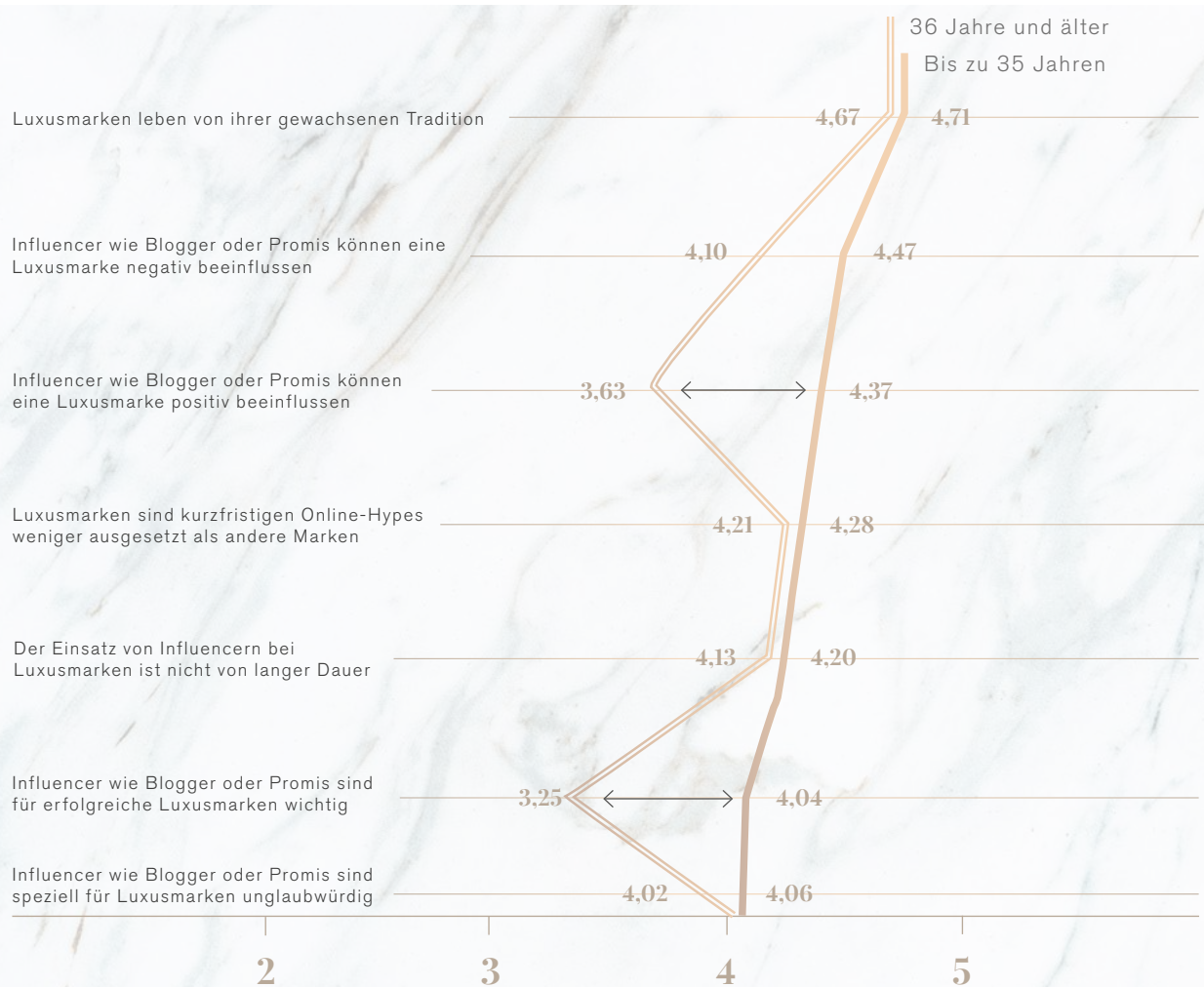
Die jüngeren Befragten (bis 35 Jahre) schwanken stark, ob sie die Einflussnahme durch Influencer positiv oder negativ bewerten sollen. Die Altersgruppe über 35 Jahre hingegen hat eine deutlichere Meinung: Speziell für Luxusmarken seien Influencer nicht das richtige Vermarktungstool, sie befürchten eine negative Beeinflussung. Demnach sind für den größeren Teil der Käuferschaft Influencer nicht ausschlaggebend für den Erfolg von Luxusmarken – sie markieren eher einen taktischen Einsatz als eine überlegte Marketingstrategie.

## Influencer schaffen im Luxus-Segment keine objektive Orientierung

Geben Sie bitte an, inwieweit die folgenden Statements im Zusammenhang mit Luxus auf Sie zutreffen.

Bitte verwenden Sie dazu die Skala 1 bis 6.  
6 = trifft sehr zu  
1 = trifft überhaupt nicht zu

Angaben im Ø  
Quelle: Luxusstudie 2018,  
puls Marktforschung,  
Basis: bis 35 = 446,  
über 35 = 1068





## CO-CREATION ÜBERFORDERT LUXUSKÄUFER

Heutzutage haben Marken die Chance, dank Datenanalyse die Wünsche ihrer Kunden zu erforschen und zu befriedigen. Es entsteht eine neue Nähe – zwischen Marke und Kunden, aber auch der Kunden untereinander. Das Prinzip des 'One to Many' weicht dem 'All to All'-Ansatz.

Co-Creation und Open Innovation sind, als neue Optionen der Produktentwicklung, nicht mehr isoliert zu betrachten. Als höchste Form der Personalisierung und Individualisierung können Kunden und externe Partner in die Prozesse unternehmerischer Wertschöpfung einbezogen werden. Sie werden zu Komplizen der Marke – gerade für Luxusmarken wäre das ein potenzieller Weg, um ihre Exklusivität und Einzigartigkeit zu überhöhen. Insbesondere, weil der Zugang zu Millennials in der Skalierbarkeit von Beziehungen liegt. Beide Altersgruppen halten die gemeinsame Entwicklung von Produkten, Ideen und Prototypen für gleichermaßen erforderlich.

Trotzdem scheint dies ein schmaler Grat für Luxusmarken zu sein: Nach Meinung beider Altersgruppen müssen sie zugleich eine gewisse Distanz wahren, um attraktiv zu bleiben. Daher halten sie primär eine Personalisierung oder Individualisierung der Produkte für interessant, etwa eine Gravur oder die farbliche Anpassung eines Produktes, um eine Abgrenzung zu anderen Käufern zu demonstrieren. Das Angebot zur Co-Creation oder zum Co-Design hingegen könnte die taktgebende Funktion und den Führungsanspruch von Luxusmarken vermutlich sogar torpedieren. Außerdem darf die Gefahr nicht unterschätzt werden, dass die Kunden durch Komplexität und zu viele Kombinationen überfordert sind.

## TRADITION SCHLÄGT INNOVATION

Trotz der fortschrittlichen Veränderungen in Zusammenarbeit und Kommunikation ist auch den Käufern klar: Über die Tradition einer Luxusmarke kann sich nichts hinwegsetzen. Innovationen sind wichtig, nur nicht um jeden Preis. Beide Altersgruppen sind überzeugt, dass Luxusmarken überwiegend von ihrer gewachsenen Tradition leben. In der Historie der Marke verankern sich Mystik und Eleganz, die deren Einzigartigkeit ausmachen. Nur Luxusmarken, die es verstehen, die Essenz ihrer Marke mit starken Assoziationen zu koppeln, können Innovation und Trends in angemessenem Maße für sich interpretieren und organisch wachsen.



## Kunden werden zu Komplizen – Luxusmarken laufen durch CoCreation Gefahr, Autorität zu verlieren

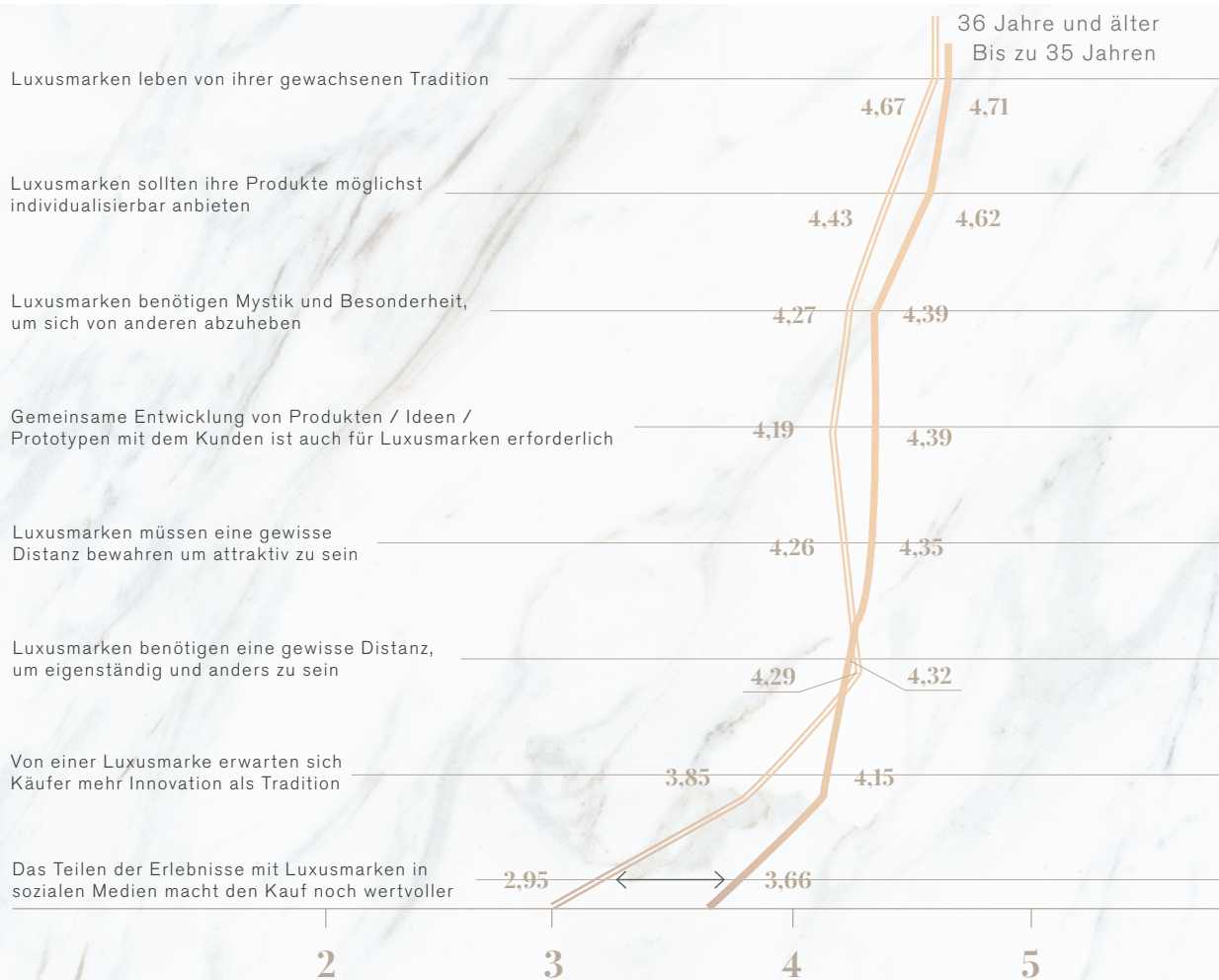
Geben Sie bitte an, inwieweit die folgenden Statements  
im Zusammenhang mit Luxus auf Sie zutreffen.

Bitte verwenden Sie dazu die Skala 1 bis 6.

6 = trifft sehr zu

1 = trifft überhaupt nicht zu

Angaben im Ø  
Quelle: Luxusstudie 2018,  
puls Marktforschung,  
Basis: bis 35 = 446,  
über 35 = 1068



# 6

K A P I T E L

## LUXUSMARKEN IM BrandTrust PERFORMANCE MONITOR

## *Welchen Stellenwert haben die unterschiedlichen Luxusmarken für die heutige und künftige Käuferschaft?*



Um das herauszufinden, stellten wir 39 globale Luxusmarken gegenüber. Dazu nutzten wir unseren BrandTrust Performance Monitor.

Mit unserem BrandTrust Performance Monitor ermitteln wir das Verhältnis zwischen Bekanntheit und Attraktivität einer Marke. Für die Einstufung in die Vier-Felder-Matrix nutzten wir folgende Kriterien: Bekanntheit, Loyalität, Weiterempfehlung, Cross Selling und Preispremium.

### DIE VIER FELDER DES BRANDTRUST PERFORMANCE MONITORS (BPM):

- **No Brand:** In diesem Feld sind Marken mit der geringsten Bekanntheit sowie geringsten Attraktivität zu finden. Diese Marken spielen keine große Rolle.
- **In Brand:** Diese Marken besitzen eine hohe Attraktivität, jedoch nur wenig Bekanntheit. Es sind die Marken von morgen.
- **Star Brand:** Solche Marken haben sowohl einen hohen Bekanntheitsgrad als auch einen hohen Attraktivitätswert. Es sind die erstrebenswertesten Marken.
- **Out Brand:** Marken mit einem hohen Bekanntheitsgrad, aber mit geringer Attraktivität. Es sind die Marken von gestern, die ihren Zenit bereits überschritten haben.



## KENNER URTEILEN ANDERS ALS KÄUFER

Luxus erfüllt den Wunsch nach Status und Distinktion. Diesen Wunsch haben nicht nur Käufer der Marke, sondern auch Kenner. Letztere sind noch keine Kunden, aber sie haben sich bereits (mehr oder weniger) intensiv mit der Marke beschäftigt. Sie stehen besonders stark unter Einfluss des meinungsbildenden Marketings für Luxusmarken: Eindrucksvoll inszenieren Luxushäuser ihre Kreationen und arbeiten an einer anbetungswürdigen Ausstrahlung. Luxusmarken schöpfen aus der Kraft positiver Vorurteile, die ihnen entgegengebracht werden. Sie sind in der Lage, ohne direkten Kontakt mit potentiellen Kunden Assoziationsstärke aufzubauen. Sie überzeugen sogar aus der Distanz, was als wesentlicher Teil ihrer Markenleistung gewertet werden muss.

# TOP 5

DER ATTRAKTIVSTEN  
LUXUSMARKEN SIND  
OFF-WHITE, VETEMENTS,  
DSQUARED2, IWC UND  
LANGE & SÖHNE.

Die Käufer hingegen können die Botschaften eines Luxusunternehmens in eine weitere Perspektive setzen: Sie haben – im Gegensatz zu den Kennern – das Käuferlebnis und die Nachkaufphase bereits durchlaufen. Und sie haben Erfahrung mit dem Produkt. Sie wissen, ob eine Marke ihr Versprechen einlöst und ob die versprochene überlegene Qualität dem Praxistest standhält. Im Falle eines Kaufs hat die Marke die Chance, sich dem Kunden zu nähern – sei es multisensorisch, mit einer spezifischen Customer Journey, persönlich oder im virtuellen Kontext.

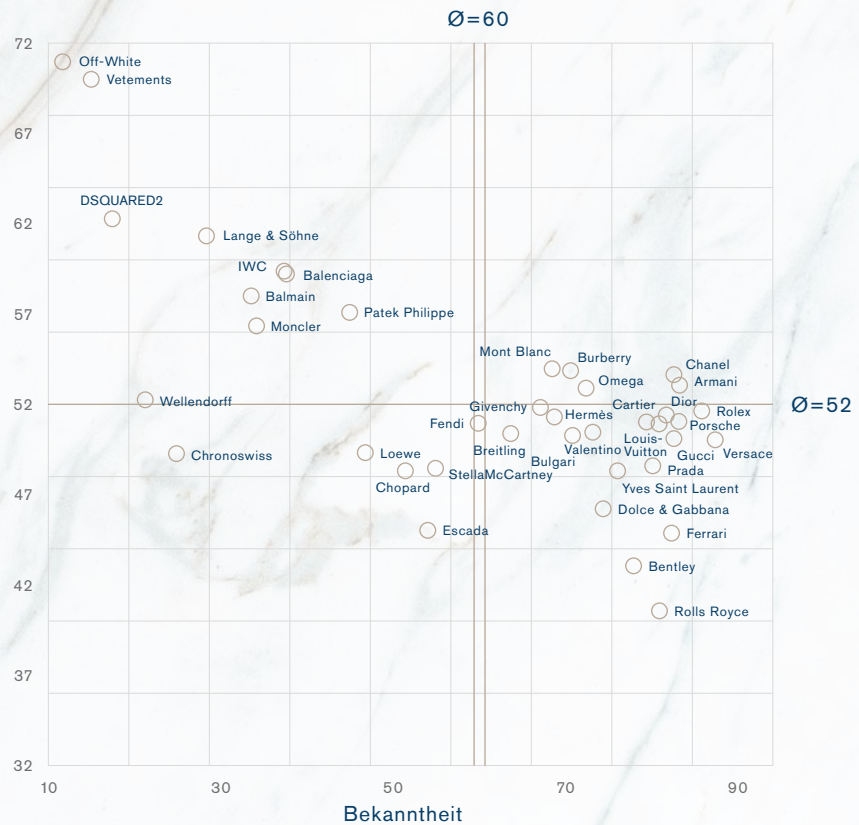
Ohne die Kenner erhalten Kunden keine soziale Resonanz und Bewunderung für ihre Investition. Kenner potenzieren somit die Wirkung einer Luxusmarke, teilweise sind sie für Kunden sogar der tatsächliche Treiber der Markenattraktivität.

Im folgenden Studienabschnitt betrachten wir das Zusammenspiel zwischen Kunden und Kennern. Länderübergreifend sind unter beiden Gruppen Marken wie Off-White, Vetements, DSQUARED2, Lange & Söhne und IWC die attraktivsten TOP-5-Luxusmarken.

Die Ergebnisse des BPM (als relatives Modell) zeigen, welche Unterschiede es in der Akzeptanz von Luxusmarken gibt.

BPM Luxusmarken  
2018 – alle Länder –  
Kunden & Kenner  
der Marke

Attraktivität  
Kunden & Kenner



## DIE TEXTILBRANCHE WIRD VON NEWCOMERN AUFGEMISCHT

In der Textilbranche überzeugen neue Nischenbrands – etwa Vetements und Off-White – Alt und Jung gleichermaßen. Sie erreichten die höchsten Attraktivitätswerte. Mit Kleidung, die irritiert, inspirieren diese auf neue Weise. Sie degradieren dabei alteingesessene Platzhirsche wie Valentino und Armani in den Out Brand-Sektor.

Schon länger gab es Hinweise, dass Marken wie Dolce & Gabbana, Stella McCartney und Escada erodieren. Worin begründet sich deren absinken? Über längere Zeit verpassten sie es, den Leistungsspeicher ihrer Marke mit echten Spitzenleistungen wieder aufzufüllen. Sie bedienten sich aus dem Markenakku, der sich langsam, aber sicher entlud. Speziell die Marke Dolce & Gabbana verlor die Attraktivität auf dem Graumarkt. Im Vergleich zu Wettbewerbern wie Louis Vuitton<sup>24</sup> und Yves Saint Laurent<sup>25</sup>, die zweistellig wachsen, tut sie sich schwer.

Der Eintritt in den luxuriösen „ready to wear“-Fashionmarkt scheint ein Attraktivitätsbooster zu sein, so auch für die Marken Balmain und Balenciaga, die sich ähnlich wie Moncler neu ausrichteten. Moncler durchlebte eine Metamorphose: Vom einstigen Hersteller für Funktionsjacken für Extrembergsteiger zum spitz positionierten Börsenunternehmen mit zweistelligem Umsatzwachstum<sup>26</sup>. Bald wird Moncler die Grenze zur In Brand überschreiten.

Balenciaga vollzog die wohl drastischste Verwandlung dieser Marken. Der einstige Couture-Perfektionist zelebriert heute die „neue Unangezogenheit“<sup>27</sup> und setzt auf die Wirkung träumerischer Nachlässigkeit. Nach einigen Jahren der Stagnation verkauft Balenciaga nicht mehr Modeluftschlösser, sondern die Realität. Passgenau auf Millennials zugeschnitten, erfährt die Marke eine ungeahnte Renaissance.

Balmains' Transformation präsentiert sich als weniger tiefgreifend, aber trotzdem als äußerst zielführend: Die Marke bleibt ihrem Kern treu, übersetzt jedoch die Weiblichkeit in ein zeitgenössisches Design, das den nötigen Minimalismus, aber auch den erwünschten Glamour für Millennials besitzt.

Die Liebe der Millennials zu Altbewährtem zeigt sich bei Klassikern wie Burberry. Durch die starke Relativität des BPM-Modells befindet sich die Marke zwar im Out Brand-Sektor, gilt jedoch als die digitalste Luxusmarke<sup>28</sup>. Diese Marke verbindet sich über den klassischen Burberry-Trenchcoat mit der Vergangenheit und erreicht durch No-Line-Elemente (z. B. RFID Tags<sup>29</sup>) im Store gleichzeitig die digitale Generation.

---

24 Weishaupt, G. (2018) und Interbrand (2018)

25 Wendlandt, A. (2018)

26 Lérévérend, A. (2018)

27 Zeit Magazin Online (2016)

28 Marr, B. (2017)

29 RFID (Radio Frequency Identification) ist eine neuartige Technologie, die aktuell starke Verbreitung im Retailumfeld findet. Burberrys' Produkte sind mit diesen RFID Tags ausgestattet. Kunden können mit dem eigenen Smartphone diese Tags abscannen und erhalten in Echtzeit nähere Informationen zu dem betreffenden Produkt und das direkt im Store.

---



Für die junge Kundschaft gilt also: Hauptsache Nische sein, Hauptsache differenzieren. Nicht selten rückt bei Produkten der Nischenbrands eine große Liebe zum Detail in den Vordergrund. Man könnte dahinter eine psychologische Reaktion vermuten, auf die unruhige Welt, in der wir leben: Durch das Fokussieren auf Details und schöne Nichtigkeiten wird das große überfordernde Ganze in eine neue Perspektive gerückt – ganz wie es Millennials lieben.



- Nur *Givenchy* präsentiert sich als wirkliche *Star Brand* bei den unter 35-Jährigen. –

---

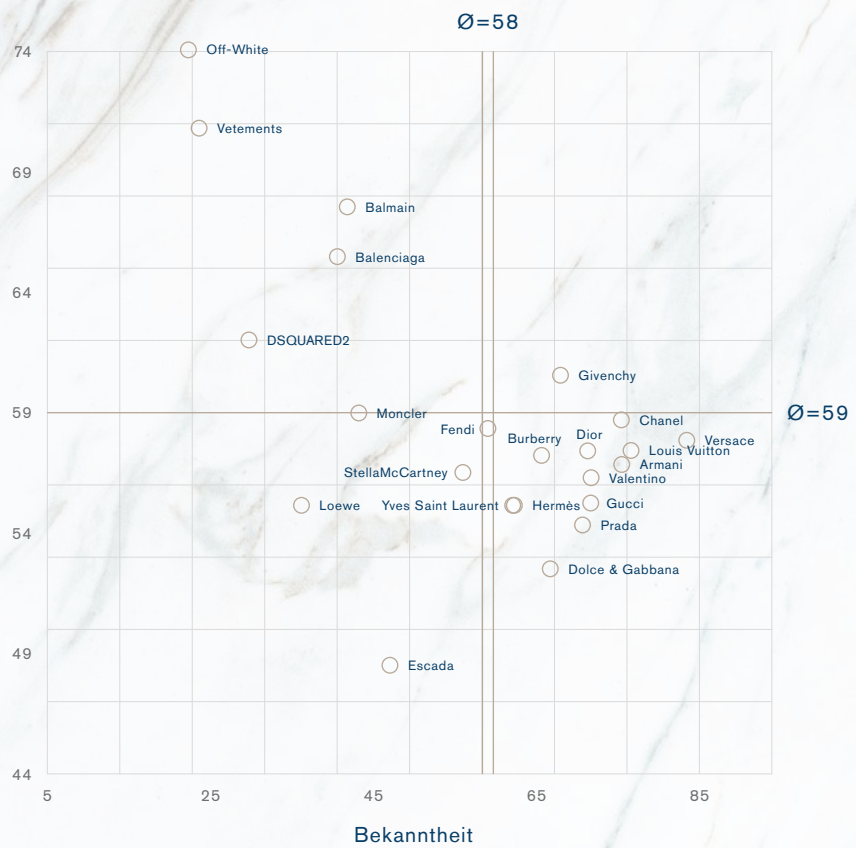
30 Croft, C. (2018)

---

Sicherlich hat das Hochzeitskleid von Meghan Markle, das in seiner modernen Eleganz kaum zu übertreffen war, seinen Beitrag dazu geleistet. Jedoch ist anzunehmen, dass der Erfolg der französischen Traditionsmarke nicht nur in ihrer neuen Stilrichtung begründet ist, sondern vielmehr in dem Lebensgefühl, das sie vermittelt. Der Wertekanon Givenchys<sup>30</sup> enthält die weibliche Stärke, Gleichberechtigung und Weltoffenheit, die auch als oberste Prinzipien der Millennials gelten.

BPM Luxusmarken  
2018 – alle Länder –  
Kunden & Kenner  
der Marke –  
Textilbranche  
bis 35 Jahre

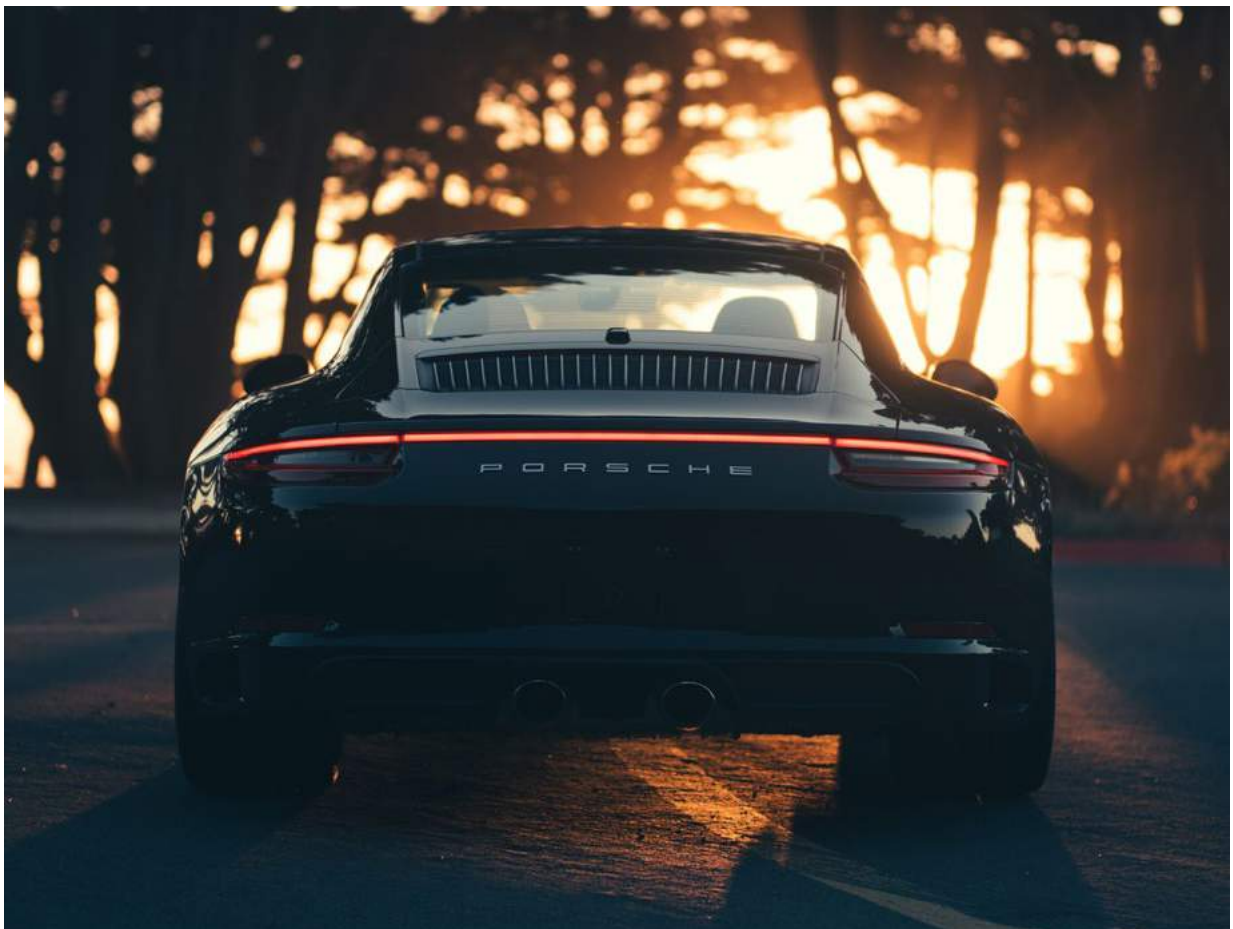
Attraktivität  
Kunden & Kenner



## IM SEGMENT DER LUXUSAUTOMOBILE FEHLEN DIE RICHTIGEN ANGEBOTE

Ein luxuriöses Auto ist der Inbegriff des materiellen Luxus – möchte man meinen. Wie unsere Studie zeigt, wurde dieses Luxusgut jedoch abgelöst: durch immaterielle Faktoren wie Reisen und mehr (Frei-) Zeit. Insbesondere Millennials haben den primären Nutzen eines Autos völlig neu definiert und stellen damit die gesamte Automobilbranche vor neue Herausforderungen. Sie sehen das Auto als nützlichen Gegenstand für ihre individuelle Mobilität.

Unsere Luxusstudie ergab: Marken wie Rolls-Royce und Bentley gelten zwar als Inbegriff luxuriöser Automobilbaukunst, sie gehen jedoch als klare Verlierer hervor. Beide Marken waren bereits 2012 im Out Brand-Sektor positioniert und konnten ihre Position in den vergangenen sechs Jahren nicht stark verbessern. Ohne adäquate Lösungen für die junge Käuferschaft werden diese Marken bald aussterben. Eine zentrale Erkenntnis der Studie ist, dass keine der Automobilmarken aus dem Bekanntheitsdurchschnitt ausbricht.

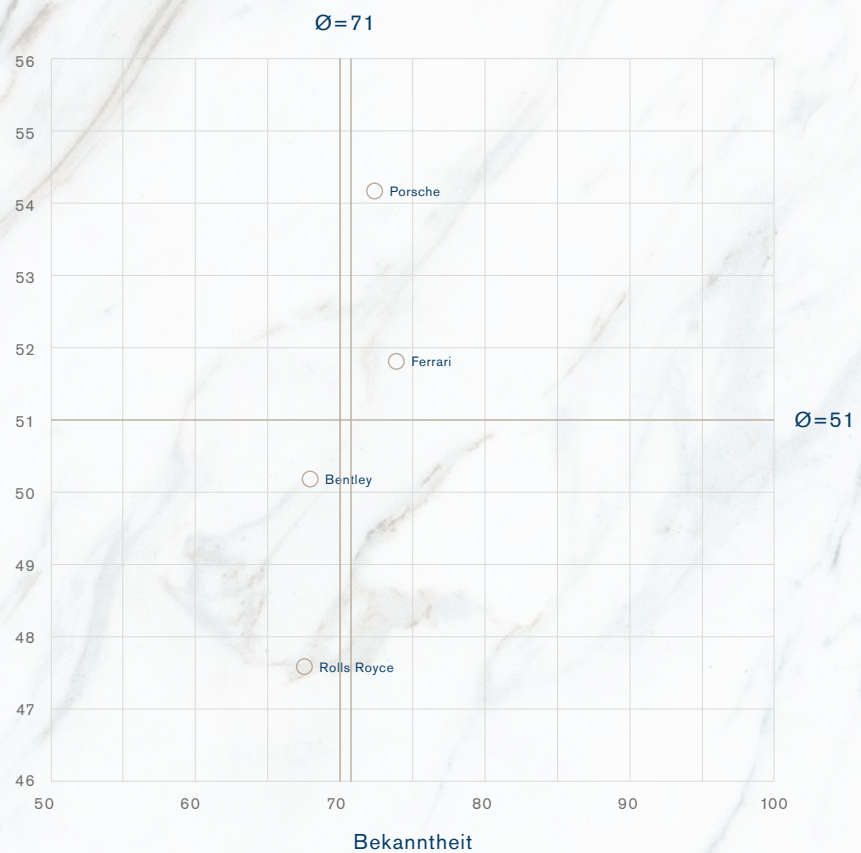


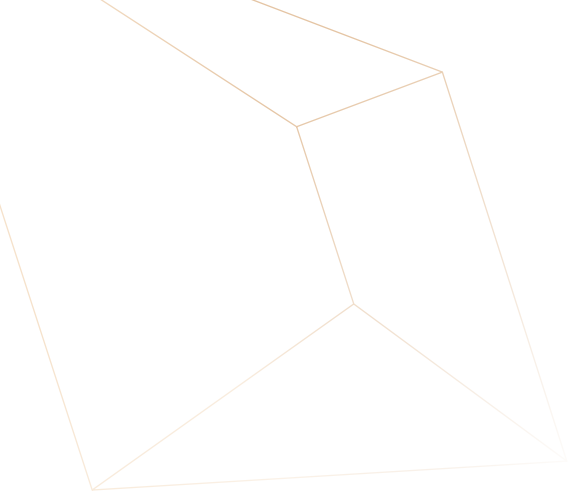
Was die Attraktivität betrifft, nimmt Porsche klar die Pole-Position ein. Diese Marke steht für wahre Sportwagenkunst und konnte (im Vergleich zur Studie 2012) nochmal Fahrt aufnehmen. Insbesondere bei den über 35-Jährigen ist Porsche klarer Attraktivitätssieger. Weit abgeschlagen folgen Ferrari, Bentley und Rolls-Royce. Die Millennials bewerten die Attraktivität der Marke Porsche sogar noch etwas höher. Auch Ferrari hat in dieser Altersgruppe ein deutlich besseres Standing.

Allem Anschein nach hat der globale Dieselskandal und die angeregte Diskussion über die Zukunft von Verbrennungsmotoren Porsche nur geringfügig geschadet. Der Autobauer zieht allerdings die richtigen Schlüsse. Er besinnt sich auf seinen Markenkern und seine Spitzenleistungen: emotionale, leistungsstarke und exklusive Sportwagen, die durch moderne und zukunftsfähige Antriebsmodelle die Mobilität von morgen aktiv mitgestalten. Trotz globalem Innovations- und Digitalisierungsdrang gelingt es Porsche, den tief traditionsgebundenen Charakter der Marke und das einzigartige Erbe Ferry Porsches zu wahren.

BPM Luxusmarken  
2018 – alle Länder –  
Kunden & Kenner  
der Marke  
Automobilbranche  
Bis 35 Jahre

Attraktivität  
Kunden & Kenner





## UHREN STELLEN SCHMUCK IN DEN SCHATTEN

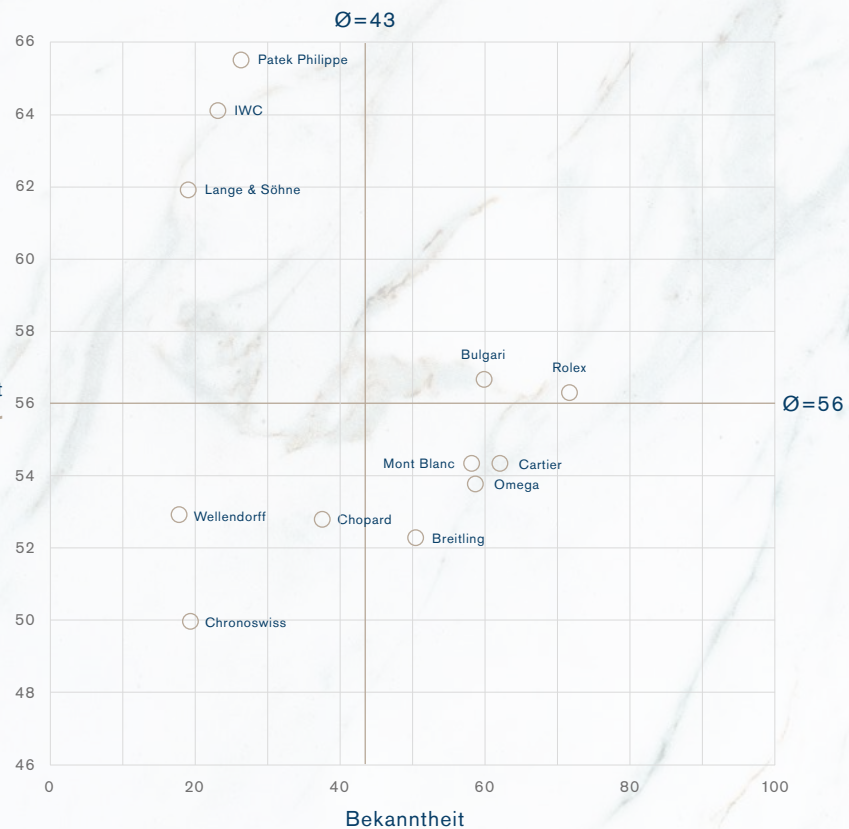
Lange & Söhne gewinnt sowohl bei Kunden als auch bei Kennern über 35 Jahren klar den Attraktivitätswettbewerb, über alle Länder hinweg. Mit Montblanc<sup>31</sup> ist eine weitere Richemont Marke unter den Gewinnern. Schon 2012 belegte Montblanc einen Topplatz und behauptet sich nun erneut als Star Brand, dicht gefolgt von Omega.

Bei den Millennials sieht es etwas anders aus: Nur Bulgari und Rolex haben für sie den Status einer Star Brand. Allerdings gibt es mit Patek Philippe, IWC sowie Lange & Söhne ein Hoffnungstrio, das auf höchstem Attraktivitätslevel vor dem Eintritt in diesen Sektor steht. Dieser wird erfolgen, sobald sich die Generation Y an ihre Produkte und Botschaften gewöhnt hat und diese in ihr Leben lässt. Demzufolge ist eine klare Präferenz der kaufkräftigen Millennials für analoge Qualitätsuhrenklassiker erkennbar. Diese Erkenntnis geht mit einer Weiteren einher: Millennials zeichnen sich durch eine geringe Preisempfindlichkeit aus und sagen sich „Real Deal Or No Deal“.

31 Schmitt P. A. (2015). Die bekannte Füllfeder-Manufaktur Montblanc präsentierte 1997 ihre ersten Armbanduhren in Genf und positioniert sich seither im Luxusuhrensegment.

BPM Luxusmarken  
2018 – alle Länder –  
Kunden & Kenner der  
Marke – Uhren- und  
Schmuckbranche  
Bis 35 Jahre

Attraktivität  
Kunden & Kenner



Im Kampf um Attraktivität verlieren die Schmuckmarken deutlich, sie sind vor allem in den Segmenten No Brands oder Out Brands zu finden. Einzige Ausnahme ist die Marke Bulgari, die für Millennials als Star Brand gilt.

Was den Bekanntheitsgrad betrifft, ist Rolex der Gewinner im internationalen Vergleich, sowohl bei Kunden und Kennern als auch bei beiden Altersgruppen.

Die Befragten wurden gebeten, spontan eine präferierte Luxusmarke zu nennen. Demnach würde sich jeder zehnte Befragte über 35 Jahren eine Rolex gönnen. Die Millennials scheren hier aus, Uhren sind nicht „Top of Mind“: Sie sehen Gucci als erstrebenswerteste Marke, noch vor Chanel und Louis Vuitton.

# 7

K A P I T E L

## DER BrandTrust PERFORMANCE MONITOR IM 6-JAHRES-VERGLEICH



# 2012

BEREITS FANDEN LUXUS-  
AUTOMOBILE AUFFALLEND  
WENIGER BEACHTUNG



Im Uhrensegment zeigt sich im 6-Jahres-Vergleich viel Bewegung: Die Genfer Traditionsmarke Patek Philippe verzeichnete einen Attraktivitätsschub, sie konnte ihre Position im In Brand-Sektor weiter ausbauen. Ähnliches gelang den Marken Lange & Söhne und IWC. Es scheint, als würden sich die Luxuskunden in dieser schnelllebigen Welt nach Tradition und Heimat sehnen. Das sind Werte, die diese Marken seit dem 19. Jahrhundert ausstrahlen und bis heute aus tiefster Überzeugung leben.

Klassische Luxusmarken wie Louis Vuitton, Hermès, Gucci und Dolce & Gabbana vollführen weiterhin einen Balanceakt, um nicht die Schwelle ins Out Brand-Segment zu überschreiten. Bei genauer Betrachtung der Unterschiede zwischen 2012 und 2018 zeigt sich allerdings, dass sich die Attraktivitätswerte dieser Marken verbessert haben. Eine Erosion dieser Marken ist daher nicht zu befürchten – eher ein dominanter werdender Auftritt der neuen Wettbewerber Vetements, DSQUARED2 und Off-White.

Besonders auffallend ist, dass Luxusautomobile, die lange Zeit als Inbegriff eines luxuriösen Lebensstils galten, heute deutlich weniger Beachtung finden. Diese Tendenz zeichnete sich bereits 2012 ab und wurde durch die diesjährigen Ergebnisse bekräftigt. Zwar konnten Ferrari, Bentley und Rolls-Royce eine leichte Attraktivitätssteigerung erlangen, allerdings ist dieser Zuwachs äußerst marginal. Diese Marken verbleiben im unteren Out Brand-Sektor. Diese Beispiele zeigen deutlich, dass eine überdurchschnittliche Bekanntheit nicht zwangsläufig mit einer hohen Attraktivität einhergeht.



Eine große Überraschung der diesjährigen Studie ist, dass sich keine Marke den Star Brand-Status sichern konnte (im internationalen Vergleich, Kunden und Kenner). Diese Position bleibt 2018 unbesetzt, wohingegen 2012 gleich mehrere Marken wie Montblanc, Omega, Burberry und Chanel diese Position innehatten. Das zeigt, dass sich der Wettbewerb im Luxusbereich verschärft.

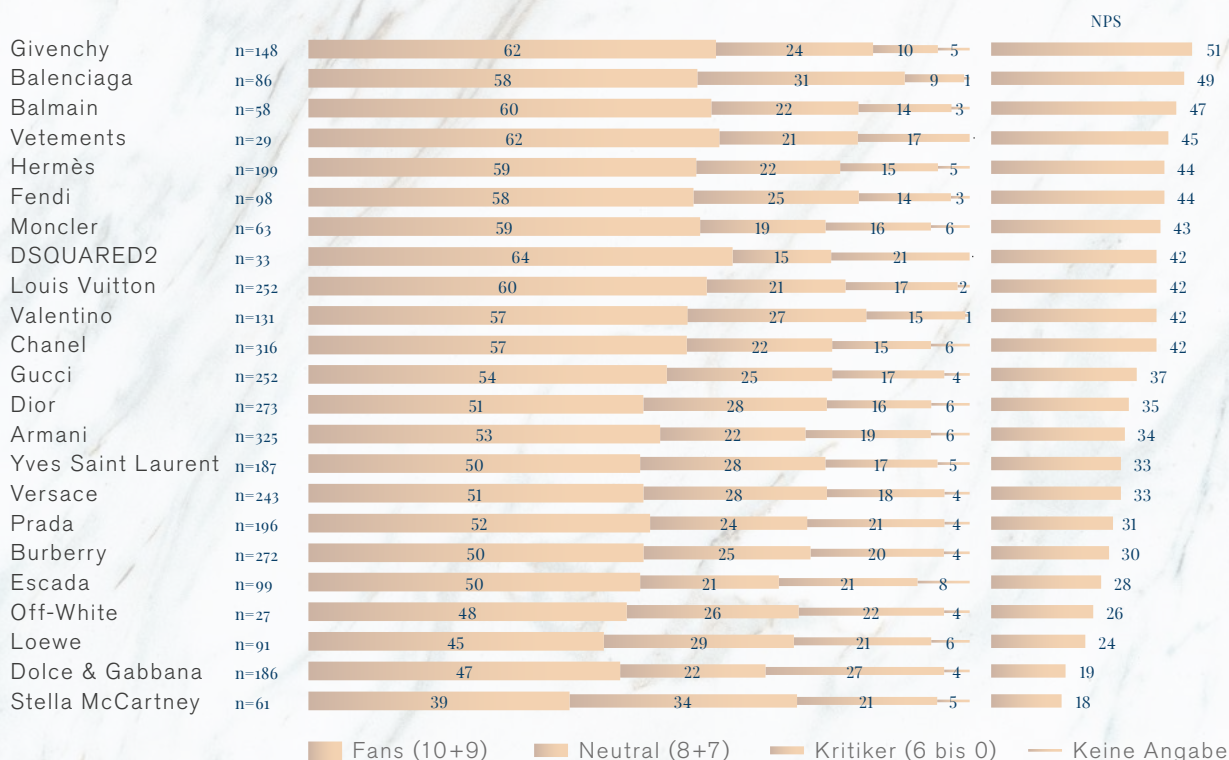
Die harte Währung der Luxusmarken bleibt weiterhin die **Weiterempfehlung** von Kunden. Wer seinen eigenen Ruf aufs Spiel setzt, brennt wirklich für die Marke. In der aktuellen Luxusstudie untersuchten wir erstmals die Weiterempfehlungsrate (NPS)<sup>32</sup> der Kunden in den drei Fokusbranchen. Auch hier wurde eine länderübergreifende Perspektive eingenommen.

<sup>32</sup> NPS ist die Abkürzung für „Net Promoter Score“. Dieser Wert beschreibt eine Kennzahl, die Aufschluss darüber gibt, wie es um die Kundenzufriedenheit bestellt ist. Sie ist folglich von entscheidender Bedeutung für die Weiterempfehlungsrate einer Marke.

## NPS von Luxusmarken in der Textilbranche – Alle Länder

„Ich würde Marke ... meinen Freunden weiterempfehlen“

Angaben in %  
Quelle: Luxusstudie 2018,  
puls Marktforschung, Basis:  
Kunden der jeweiligen Marke



## WEITEREMPFEHLUNGSRATE - TEXTILSEGMENT

In der Textilbranche konnten Givenchy sowie bislang eher unbekannte Player wie DSQUARED2 und Vetements eine große und treue Fanbasis um sich scharen. Sie verzeichnen die größte Fangemeinschaft (Weiterempfehlung von 9 oder 10 auf einer 10er-Skala). Balenciaga und Balmain erhalten ebenfalls hohe Werte. Deutlich schlechter schneiden hier klassische Luxusmarken wie Stella McCartney, Loewe oder Dolce & Gabbana ab.

## WEITEREMPFEHLUNGSRATE - AUTOMOBILSEGMENT

Rolls-Royce kann seine Kunden überzeugen und treue Fans gewinnen. Die Markenloyalität dieser Käuferschaft spiegelt sich in einer hohen Weiterempfehlungsrate wider. Bentley und Ferrari folgen dicht.

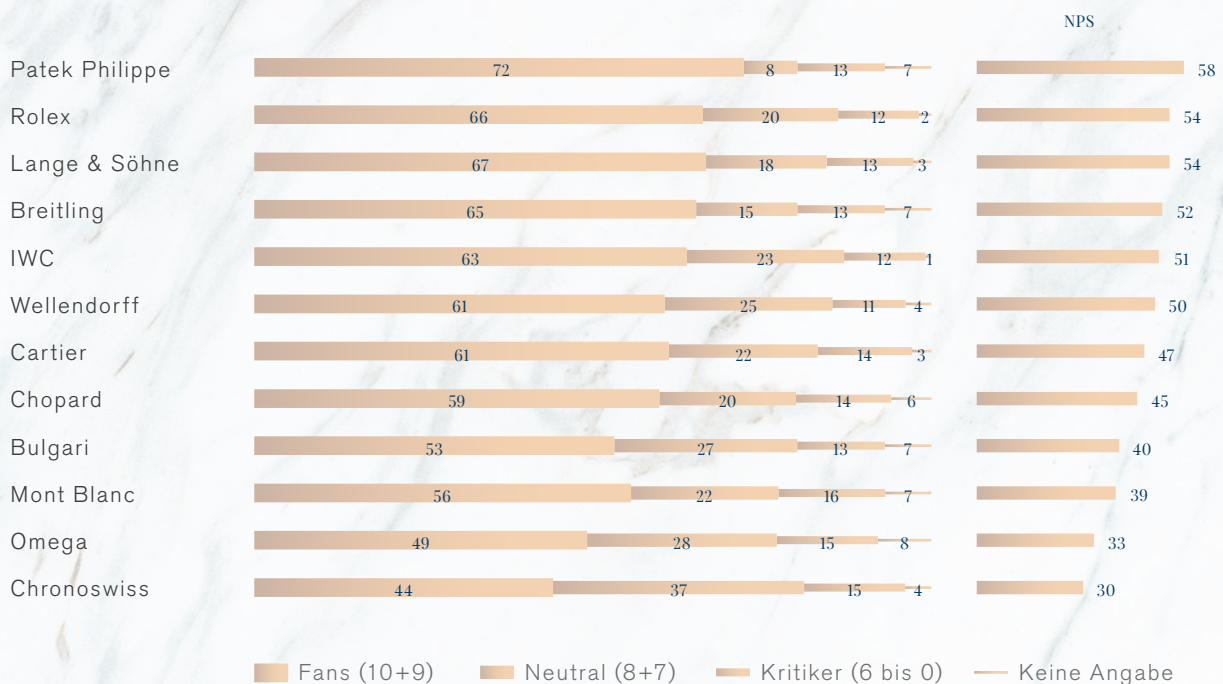
## WEITEREMPFEHLUNGSRATE - UHREN- UND SCHMUCKSEGMENT

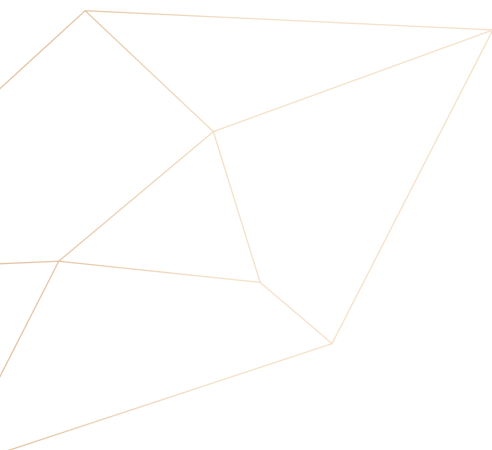
Hier überzeugen die Uhrenklassiker auf ganzer Linie, sie können sich der Weiterempfehlung ihrer Kunden sicher sein. Traditionsmarken wie Patek Philippe, Rolex und Lange & Söhne setzen die Maßstäbe und überzeugen ihre Käuferschaft voll und ganz. Marken wie Chronoswiss oder Omega hingegen weisen eine schlechtere Weiterempfehlungsrate auf und hinken der Spitze deutlich hinterher. Schmuck befindet sich im Vergleich zum Uhrensegment etwas im Hintertreffen. Wellendorff führt als deutsches familiengeführtes Unternehmen die Schmuckriege an.

## NPS von Luxusmarken in der Uhren- und Schmuck- branche – Alle Länder

„Ich würde Marke ... meinen Freunden weiterempfehlen.“

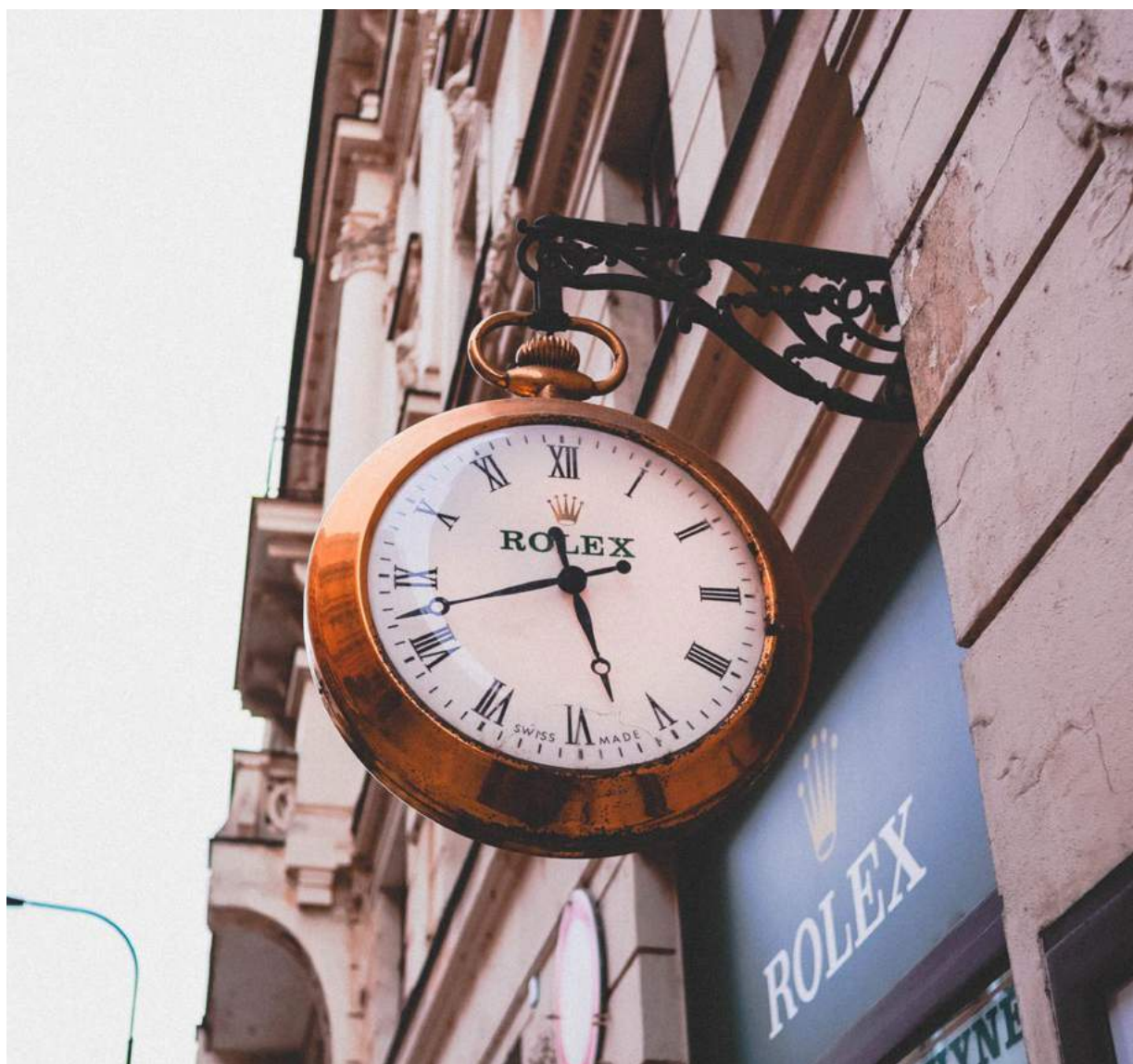
Angaben in %  
Quelle: Luxusstudie 2018,  
puls Marktforschung, Basis:  
Kunden der jeweiligen Marke





## WEITEREMPFEHLUNGSRATE - ÜBER ALLE MARKEN HINWEG

Das Genfer Traditionsuhrnhaus Patek Philippe steht länder- und branchenübergreifend an der Spitze des Weiterempfehlungsrankings (mit 72 von 100 Punkten) – gefolgt von Rolls-Royce sowie einem weiteren alteingesessenen Player im Luxusuhrensegment Lange & Söhne. Diese Marken haben ihre Kunden durch konstant hohe Spitzenleistungen überzeugt.



# 8

K A P I T E L

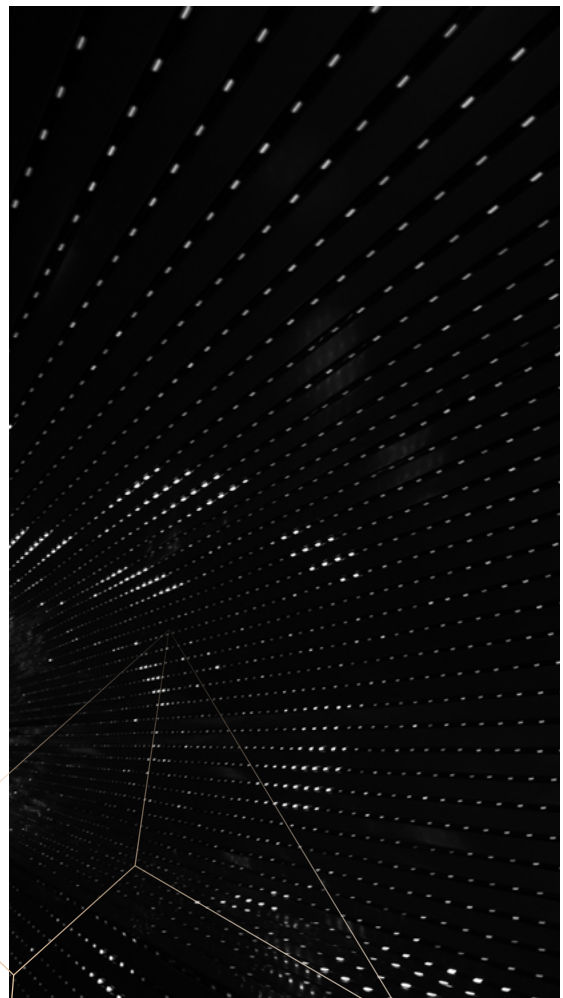
## DAS KONZEPT „ZERO-DISTANCE“

*Als Markenstrategieberater hat  
man Übung darin, das große  
Bild im Blick zu haben und sich  
mit dem Ende einer Entwick-  
lung zu befassen.*

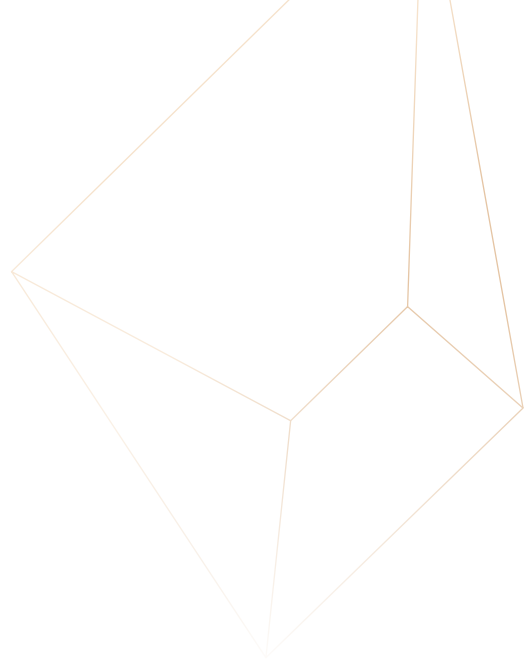


Die Dinge zu Ende denken, bevor man einen Rat ausspricht: Das zeichnet gute Berater aus. Die Digitalisierung sorgt hier für viele Fragen: Was passiert, wenn alles digitalisiert ist? Wenn alles in Echtzeit passiert? Wenn jeder mit jedem immer und überall vernetzt ist? Wenn alles immer und überall zu haben ist – und die künstliche Intelligenz schon weiß, was wir wollen, bevor wir es ausgesprochen haben?

Und: Was bleibt, wenn die Digitalisierung Geschichte ist? Wir denken, dass die Digitalisierung die Menschheit nachhaltig verändert, weil sie uns vernetzt hat und einander näher bringt. Unabhängig von Raum und Zeit sind wir theoretisch mit jedem Menschen verbunden, der einen Internetzugang hat. Wir sind nicht mehr nur Empfänger, sondern auch Sender. Eine größere Anzahl von Menschen mit seinem Anliegen zu erreichen, war in vordigitalen Zeiten entweder unmöglich oder unglaublich teuer. Heute geht das, mit etwas Geschick, kostenlos und dauerhaft.



Das ist das Erbe der Digitalisierung: Sie hat uns einander nähergebracht, uns mit anderen Menschen verbunden. Sie hat den Wettlauf um mehr Kundennähe eröffnet. Marken, die ihren Kunden näher kommen als ihr Wettbewerb, werden den Markt anführen. Es ist nicht mehr die einzigartige Innovation, das herausragende Produkt, der überwältigende Service, es ist die Nähe, die entscheidet: „Zero Distance“, die vollkommene Verschmelzung der Marke mit dem Kunden muss das Ziel jeder Markenführung sein. Unsere aktuelle Studie zeigt: Der Umgang mit Luxus hat sich durch die digitale Transformation verändert.



## ES ENTSTANDEN WIDER- SPRÜCHE UND PARADOXIEN

- Luxus lebt von der Distanz – Digitalisierung will genau diese abbauen.
- Luxus feiert das Überflüssige und die Perfektion – Millennials das Erlebnis.
- Luxus will angeboten werden – Millennials wollen Ansprache auf Augenhöhe.

Wir leben in einer spannungsreichen Zeit mit ständiger Neuorientierung. Es fehlen die Gewissheiten, die früher noch für ein Minimum an Orientierung sorgten.

Heute ist die richtige Zeit für alle, die verändern und angreifen wollen und der Horror für alle, die Beständigkeit und Berechenbarkeit suchen. Vertrauen in das Unbekannte ist eine mögliche Antwort, um sich in eine erfolgsversprechende Ausgangsposition zu begeben – auf die Glaubwürdigkeit und die Differenzierungskraft der eigenen Marke zu vertrauen, eine andere.

Trotz aller Dynamik, die unsere Welt heute mit sich bringt, zeigen wir sechs Trends der Zukunft von Luxusmarken auf:

## Sechs Trends *der Zukunft*

### 1. – Luxusmarken müssen das Spiel von Nähe und Distanz erst neu lernen

Das Prinzip Co-Creation funktioniert nur bedingt, denn Kunden wollen immer wieder aufs Neue verführt und überrascht werden. Luxusmarken verdichten die Genialität ihrer Schöpfer in ihren Produkten und Äußerungen. Sie spielen mit den Sehnsüchten, Wünschen, Träumen und Hoffnungen ihres Publikums. Einen großen Vorteil bietet die Digitalisierung: Sie führt eine Marke näher an ihre Kunden heran und versucht, einen Blick hinter die glitzernde Fassade zu geben.

Durchgängige Kontrolle der gesamten Wertschöpfungskette ist bei einer Luxusmarke oberstes Gebot. Doch wie passt das mit der Erkenntnis zusammen, dass der Kunde von heute einen starken Mitwirkungs willen besitzt? Wie nah oder distanziert darf man mit seinen Kunden in Zukunft umgehen? Jede Luxusmarke muss individuelle Antworten zu diesen Fragen entwickeln, die sich gezielt am Markenkern orientieren.



## 2. – Bedeutungsverlust der Kaufphase

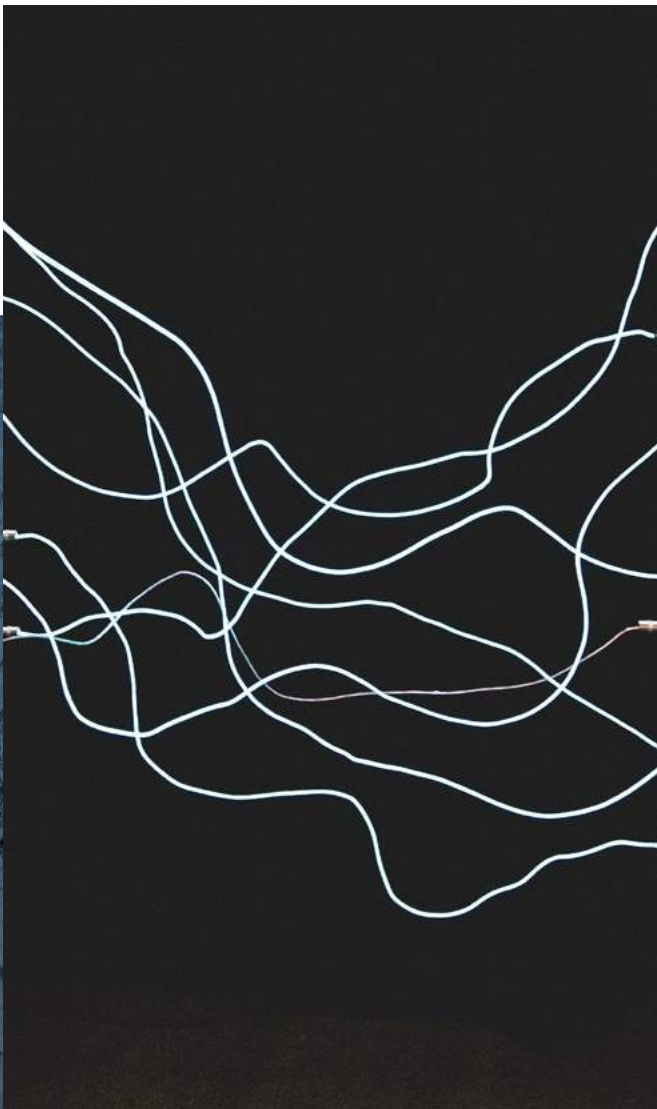
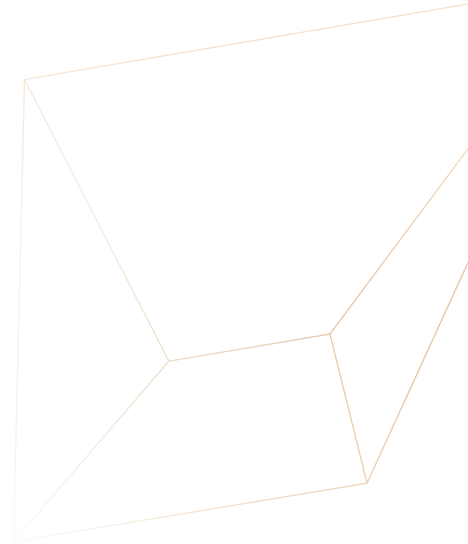
Bisher konzentrierten sich die Luxusmarken vor allem auf Vorkauf- und Kaufphase. Hier werden Luxuskäufe oft jahrelang akribisch vorbereitet. In der heutigen Zeit jedoch muss die gesamte Customer Journey betrachtet werden. Insbesondere nach dem Kauf wird die Marke entscheidend geprägt, denn in dieser Zeit werden Weiterempfehlung und Wiederkauf vorbereitet und eingeleitet.

Die moderne Ökonomie, die in dieser Studie im Detail beschrieben wurde, ist geprägt von „Instagrammable Moments“. Diese möchte man in Echtzeit mit dem sozialen Umfeld teilen. Zudem wird das Produkt heutzutage während des gesamten Lebenszyklus beobachtet, anstatt punktuelle Betrachtungen vorzunehmen. Diese holistische Sichtweise prägt die Wertstabilität und die Nachhaltigkeit auf völlig neue Weise. Folglich wird nicht mehr nur die große Inszenierung während der eigentlichen Kaufphase betrachtet, sondern ebenfalls jene Phasen, die dieser vor- und nachgelagert sind. Die Kaufphase selbst banalisiert sich hingegen durch die ständige und einfache Verfügbarkeit der einstmals exklusiven Luxuswaren im 24/7 Modus.



### 3. – Marken werden zu Medien

Die Kommunikation bestimmt den Wert und die Freude über das Luxusprodukt. Diese Wahrheit wird verstärkt durch die Netzwerkeffekte der Digitalisierung: Alles und jeder wird bewertet, das Urteil in Echtzeit mit der Welt geteilt. Luxusmarken muss es gelingen, die Kommunikation in diesem Sinne zu organisieren und strategisch klug zu lenken. Sie müssen akzeptieren, dass über sie geurteilt und womöglich auch kritisch berichtet wird. Und sie müssen begreifen: Wahr ist letztendlich das, was die Kunden wahrnehmen. Diese bestimmen also, was gut ist und was nicht. Insbesondere die Millennials kennen es nur so und fordern dies auch bei Luxusmarken ein.



### 4. – Liebe wird zur neuen Währung

Liebe ist eine Chiffre für alle Arten von Beziehung, Aufmerksamkeit und Zuneigung. Es kann sogar zu liebesähnlichen Verhältnissen zwischen Menschen und Marken kommen. Die Digitalisierung prägte dieses innige Verhältnis, wodurch der Faktor Liebe eine neue Rolle zugewiesen bekommt. In Zeiten der Digitalisierung bezahlen Menschen nicht mehr nur mit monetären Mitteln, sondern – bedingt durch den Wegfall des Sender-Empfänger-Modells und der Hebeleffekte der Netzwerke – auch mit ihrer Liebe und Zuneigung. Dies bringen sie in Form von Likes und dem Teilen von Posts zum Ausdruck. In Zukunft geht es für Luxusmarken also nicht nur um Geld, sondern auch um positive Rezensionen. Das gilt speziell im Hinblick auf die zunehmende Relevanz digitaler Player wie Amazon, die zunehmend als Rezensions-Drehscheiben fungieren.

## 5. – Die Trennung von Offline und Online hebt sich auf

Die Funktionsweise des ROPO-Modells (Research Online, Purchase Offline – oder umgekehrt), wird zur Normalität in der Luxuswelt. Amazon wird dadurch zu einer legitimen Einkaufsquelle für Luxuswaren. Folglich werden die Läden in den großen Einkaufsstrassen unserer Metropolen künftig nach Webshop-Erkenntnissen gebaut. Die Kunden werden nicht mehr erkennen, ob sie gerade online oder offline kaufen. Sie bezahlen mit dem Handy und die Ware kommt mit dem Lieferservice (mit oder ohne Drohne) direkt nach Hause. Mit hoher Wahrscheinlichkeit ist es nicht mal erkennbar, ob das mit künstlicher Intelligenz oder Menschenhand geschieht. Das „Convenience Level“ wird für Kunden so hoch sein wie nie zuvor.

## 6. – Das „Why“ geht über das „What“

Eine jede Luxusmarke muss diese eine zentrale Frage beantworten können: Warum tut sie, was sie tut? Die Menschen suchen heutzutage nach Authentizität und Glaubwürdigkeit. Eine Luxusmarke kann ihren – vom Mainstream abweichenden – Stil begründen und außerdem ihre Exzentrik und Vision. Doch was sie letztendlich tut, wirkt in diesem Kontext eher zweitrangig. Es geht vielmehr um das ethische Gerüst und den Antrieb der Marke: Dafür sind die Käufer in Zukunft gewillt, Geld auszugeben. Sie bezahlen für das „Why“, nicht für das „What“.



# 9

K A P I T E L

## ÜBER BrandTrust

# *BrandTrust ist die führende Managementberatung für wirksame Marken im deutsch- sprachigen Raum.*



In elf Industry Competence Centern begleiten unsere Beraterteams marktführende Kunden bei der Entwicklung und Umsetzung regionaler und globaler Markenstrategien mit dem Ziel, die Profitabilität und das Wachstum ihrer Marken systematisch und zukunftsorientiert zu erhöhen. Viele unserer Kunden sind Unternehmen aus Fortune 500, DAX 30, M-DAX, ATX und SMI in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Norditalien.

BrandTrust ist weltweit tätig und verfügt neben dem Sitz in Nürnberg über Repräsentanzen in Wien, Zürich und Ljubljana.

## **Impressum**

Brand Trust GmbH  
Brand Strategy Consultants

T +49 (0)911 / 9 33 57-80  
F +49 (0)911 / 39 60 66

Weitere Informationen zu BrandTrust  
finden Sie unter **[www.brand-trust.de](http://www.brand-trust.de)**

## **Gestaltung und Layout**

IDEENHAUS GmbH  
[www.ideenhaus.de](http://www.ideenhaus.de)

## **Was tun wir:**

Wir helfen Unternehmen, aus überlegenen Leistungen großartige Marken zu machen.

## **Wie wir uns unterscheiden:**

Wir befähigen unsere Kunden, ihre Marke mit anderen Augen zu sehen und damit unentdecktes Geschäftspotenzial zu erschließen.

## **Warum wir tun was wir tun:**

Wir befähigen Menschen, mehr Wertschätzung für ihre Leistung zu erlangen.

# Literaturverzeichnis

**Bain & Company** (2017a). Luxury Goods Worldwide – The New Luxury Consumer: Why Responding to the Millennial Mindset Will Be Key [pdf] URL: [http://www2.bain.com/Images/BAIN\\_REPORT\\_Global\\_Luxury\\_Report\\_2017.pdf](http://www2.bain.com/Images/BAIN_REPORT_Global_Luxury_Report_2017.pdf) [Letzter Zugriff September 2018]

**Bain & Company** (2017b). The Millennials State Of Mind – Digital is reshaping how luxury is purchased across generations [pdf] URL: [http://www.bain.de/Images/BAIN%20MEDIA%20PACK\\_The\\_Millennial\\_State\\_of\\_Mind.pdf](http://www.bain.de/Images/BAIN%20MEDIA%20PACK_The_Millennial_State_of_Mind.pdf) [Letzter Zugriff Oktober 2018]

**BrandTrust** (2015). Markenkontaktpunkte entscheiden über Erfolg oder Misserfolg – Markenkontaktpunkt-Studie, URL: <https://www.brand-trust.de/de/artikel/2015/Studie-Markenkontaktpunkte-entscheiden-ueber-Erfolg-und-Misserfolg.php> [Letzter Zugriff Oktober 2018]

**BrandTrust** (2018). Glossar – Krisenschutz durch Marke, URL: <https://www.brand-trust.de/de/glossar/krisenschutz-durch-marke.php> [Letzter Zugriff Oktober 2018]

**Bundesamt für Statistik Schweiz** (2018). Ständige Wohnbevölkerung nach Alter, Geschlecht und Staatsangehörigkeitskategorie, URL: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung.assetdetail.5866882.html> [Letzter Zugriff Oktober 2018]

**Credit Suisse** (2017). Global Wealth Data Book 2017 [pdf] URL: <http://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/index.cfm?fileid=FB790DB0-C175-0E07-787A2B8639253D5A> [Letzter Zugriff Oktober 2018]

**Croft, C.** (2018). New House Style: Clare Waight Keller At Givenchy, Vogue, 21 Mai, URL: <https://www.vogue.co.uk/article/clare-waight-keller-givenchy> [Letzter Zugriff Oktober 2018]

**Euromonitor** (2018). Marktvolumen im Segment Luxusgüter in Deutschland in den Jahren 2013 bis 2018 (in Millionen Euro), zit. in Statista (2018), URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/491256/umfrage/marktvolumen-im-segment-luxusgueter-in-deutschland/> [Letzter Zugriff September 2018]

**Interbrand** (2018). Best Global Brands 2018, URL: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/#?filter=Luxury> [Letzter Zugriff August 2018]

**Lerévérend, A.** (2018). Moncler verzeichnet Umsatzwachstum von 21% im ersten Halbjahr, Fashion Network, 26 Juli, URL: <http://de.fashionnetwork.com/news/Moncler-verzeichnet-Umsatzwachstum-von-21-im-ersten-Halbjahr,1001432.html#.W7Ya2VKYQUE> [Letzter Zugriff Oktober 2018]

**Marr, B.** (2017). The Amazing Ways Burberry Is Using Artificial Intelligence And Big Data To Drive Success, Forbes, 25 September, URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2017/09/25/the-amazing-ways-burberry-is-using-artificial-intelligence-and-big-data-to-drive-success/#61d45a594f63> [Letzter Zugriff Oktober 2018]

**Nielsen** (2015). Global Trust in Advertising - Winning Strategies for an evolving Media Landscape [pdf] URL: <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsenglobal/apac/docs/reports/2015/nielsen-global-trust-in-advertising-report-september-2015.pdf> [Letzter Zugriff September 2018]

**Pany, T.** (2016). Die Reihen der Millionäre wachsen in Deutschland und Österreich, Telepolis, 23 Juni, URL: <https://www.heise.de/tp/features/Die-Reihen-der-Millionaere-wachsen-in-Deutschland-und-Oesterreich-3380322.html> [Letzter Zugriff Oktober 2018]

**Sackmann, C.** (2018). Gehaltserhöhung: Wall-Street-Banker verdienen jetzt im Schnitt 363.872 Euro, Focus Online Money, 19 September, URL: [https://www.focus.de/finanzen/boerse/so-viel-wie-seit-der-finanzkrise-nicht-gehaltserhoehung-wall-street-banker-verdienen-jetzt-im-schnitt-363-872-euro\\_id\\_9619435.html](https://www.focus.de/finanzen/boerse/so-viel-wie-seit-der-finanzkrise-nicht-gehaltserhoehung-wall-street-banker-verdienen-jetzt-im-schnitt-363-872-euro_id_9619435.html) [Letzter Zugriff September 2018]

**Schawbel, D.** (2015). 10 New Findings About the Millennial Consumer, Forbes, 20 Januar, URL: <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2015/01/20/10-new-findings-about-the-millennial-consumer/#1ae2becb6c8f> [Letzter Zugriff Oktober 2018]

**Schmitt, P. A.** (2015). Ein richtiges Uhren-Schnäppchen auf Luxus-Niveau, Welt, 9. Mai, URL: <https://www.welt.de/icon/article140665263/Ein-richtiges-Uhren-Schnaepchen-auf-Luxus-Niveau.html> [Letzter Zugriff Oktober 2018]

**Statistik Austria** (2018). Bevölkerung nach Alter und Geschlecht, URL: [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung\\_nach\\_alter\\_geschlecht/023468.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung_nach_alter_geschlecht/023468.html) [Letzter Zugriff Oktober 2018]

**Statistisches Bundesamt Deutschland** (2018). Bevölkerung in Deutschland, URL: <https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#ly=1988&a=18,38&v=2&g> [Letzter Zugriff Oktober 2018]

**The Fung Business Intelligence** (2017a). Understanding China's new consuming class – the millennials [pdf] URL: [https://www.fbicgroup.com/sites/default/files/CCS\\_series01.pdf](https://www.fbicgroup.com/sites/default/files/CCS_series01.pdf) [Letzter Zugriff Oktober 2018]

**The Fung Business Intelligence** (2017b). Spotlight on China Retail [pdf] URL: [https://www.fbicgroup.com/sites/default/files/SCR2017\\_full.pdf](https://www.fbicgroup.com/sites/default/files/SCR2017_full.pdf) [Letzter Zugriff September 2018]

**United Nations** (2017). World Population Prospects 2017, URL: <https://population.un.org/wpp/Download/Standard/Population/> [Letzter Zugriff September 2018]

**Weber, S.** (2016). Online allein reicht nicht, Süddeutsche Zeitung, 21 April, URL: <https://www.sued-deutsche.de/geld/einzelhandel-online-allein-reicht-nicht-1.2959695> [Letzter Zugriff Oktober 2018]

**Weishaupt, G.** (2018). Louis Vuitton, Fendi und Christian Dior treiben das Wachstum von LVMH, Handelsblatt, 24 Juli, URL: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/luxus-konzern-louis-vuitton-fendi-und-christian-dior-treiben-das-wachstum-von-lvmh-/22838774.html?ticket=ST-4270150-5Vkr7RAs3nkQnqzAXCgp-ap1> [Letzter Zugriff Oktober 2018]

**Wendlandt, A.** (2018). Anthony Vaccarello unterzeichnet für weitere drei Jahre bei Saint Laurent, Fashion Network, 20 September, URL: <http://de.fashionnetwork.com/news/Anthony-Vaccarello-unterzeichnet-fur-weitere-drei-jahre-bei-Saint-Laurent,1016250.html#.W7Yd1IKYQUE> [Letzter Zugriff Oktober 2018]

**WPP (ed.)** (2018). The WPP BrandZ™ Top 100 Most Valuable Global Brands 2018 [pdf] URL: [http://brandz.com/admin/uploads/files/BZ\\_Global\\_2018\\_DL.pdf](http://brandz.com/admin/uploads/files/BZ_Global_2018_DL.pdf) [Letzter Zugriff September 2018]

**Zeit Magazin Online** (2016). Die neue Unangezogenheit, Zeit Magazin Online, 9 März, URL: <https://www.zeit.de/zeit-magazin/mode-design/2016-03/paris-fashion-week-mode-dior-balenciaga-demonna-gvasalia> [Letzter Zugriff September 2018]