

Von Bettina Sonnenschein

Exklusivität und ein hohes Status-Image sind heute längst keine alleinigen Argumente mehr, um Käufer im Luxus- und Premiumbereich anzuziehen. Die Digitalisierung hat neue Zielgruppen mit anderen Ansprüchen hervorgebracht – Vertriebs-, Marken- und Unternehmensstrukturen müssen sich daher dringend verändern, wie Liv Thürer und Uwe Munzinger von Sasserath Munzinger Plus erläutern.

#### Welche Entwicklungen kennzeichnen heute die Welt der Premium- und Luxusmarken?

**Uwe Munzinger:** Zuerst einmal muss man ja sagen, dass Luxusmarken anderen Regeln folgen als die im Premiumsegment. Premiumprodukte erzielen höhere Preise, da sie eine bessere Qualität versprechen und im besten Fall auch halten. Trotzdem sind sie oft Massenprodukte für den breiten Markt. Kunden von Luxusprodukten fordern hingegen eine sich klar abhebende, exklusive Preisstrategie. Im Luxussegment müssen sich Marken

orientierter CSR-Initiativen zu einem integralen Bestandteil des Planungssystems entwickeln wird, in dem die Prinzipien der Kreislaufwirtschaft in der gesamten Wertschöpfungskette verankert sind.

#### Innovationsfähigkeit ist in vielen Branchen ein zentraler Erfolgsfaktor. Gilt das auch für den Premium- und den Luxusmarkt?

**Thürer:** Innovationskraft kommt definitiv ein hoher Stellenwert zu. Die zunehmende Sättigung vieler Märkte, auch im Premium- und Luxusbereich, erfordert, dass Marken innovative Ideen präsentieren, die den Erwartungen der Kunden entsprechen. Sowohl produktbezogene als auch prozessuale und kulturelle Veränderungen sind von außerordentlicher Bedeutung. Das wohl prominenteste Beispiel der vergangenen Jahre ist Guccis Transformation. Mit dem Wechsel an der Spitze im Jahr 2015 hat sich die Marke in allen Bereichen grundlegend verändert. Neben einem neuen Erscheinungsbild der Produkte und der Stores waren der neue Freiraum des Kreativdirektors Alessandro Michele, die Kooperation mit dem Künstler GucciGhost oder die In-

rino-Wolle können in einem speziellen Beutel bei 30 Grad in der Waschmaschine gewaschen werden – die professionelle Reinigung erübrigt sich, genauso wie das Bügeln. Entwickelt wurde die Technologie im hauseigenen Labor von Zegna. Diese Art Produkt-Innovationen sind gefragt in einer Zeit, in der viele gesellschaftliche Denkweisen aufgebrochen werden. Die Erfindung solcher Produkte ist allerdings kostspielig und zeitaufwendig. Eine weitere Möglichkeit, innovativ zu sein, bieten limitierte Editionen und Kooperationen.

**Munzinger:** Auch das Einkaufserlebnis, in dem die physische und digitale Welt verschmelzen, ist von Innovationen geprägt. So setzen ein paar traditionelle Luxusmarken schon auf die Verknüpfung ihrer Läden mit digitalen Technologien. Ein spannendes Beispiel ist Chanel. Die Marke bietet ihre Kernprodukte wie Handtaschen und Ready-to-Wear bisher zwar nicht online an, kooperiert aber seit 2017 mit Farfetch im Rahmen des „Augmented Retail Programme“. Das Projekt soll das stationäre Erlebnis durch innovative Online-Services bereichern. In Zukunft soll beispielsweise ein Log-in den

Media-Plattform überhaupt erst entstehen und Aufmerksamkeit generieren, während sie auf den Fashion Weeks dieser Welt immer noch durch Abwesenheit glänzen. Der Schlüssel: hohe Interaktion mit ihrer, im Gegensatz zu den großen Wettbewerbern, kleinen Community.

**Thürer:** Plattformen wie Farfetch oder klassischere Onlineshops wie Mytheresa oder Net-A-Porter spielen auch vermehrt eine zentrale Rolle. Kunden nutzen sie zunehmend als erste Anlaufstelle auf der Suche nach Inspiration oder Produkten zum Kauf. Zudem haben diese Anbieter geschafft, woran viele Marken noch arbeiten: ein Insight-getriebenes, personalisiertes Einkaufserlebnis und exzellente Kundenbetreuung. Ob Massen-, Spezial- oder Premium-Shops, sie alle werden weiter an Größe zunehmen und Marken davon überzeugen, mit ihnen zu kooperieren. Die Frage ist nicht mehr ob, sondern wie Hersteller mit ihnen in Zukunft zusammenarbeiten können.

#### Welche Optionen gibt es da?

**Thürer:** Die Möglichkeiten sind vielfältig. Einige Marken bieten lediglich ihre Produkte über diese Vertriebskanäle an,

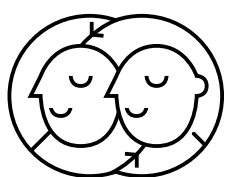
## „Weniger Angst vor Fehlern“

Die Markenberater Liv Thürer und Uwe Munzinger erklären, welchen Herausforderungen sich hochwertige Marken heute stellen müssen



Die Berater von Sasserath Munzinger Plus sehen gute Ansätze in der Luxusbranche, den aktuellen Herausforderungen gerecht zu werden

FOTO: SASSERATH MUNZINGER



### Die Berater

Uwe Munzinger ist Geschäftsführer und Gründer von Sasserath Munzinger Plus, der Berliner Marken-, Kultur- und Innovationsberatung, und Experte in allen Fragen der strategischen Markenentwicklung. Darüber hinaus ist er Vorstand der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens im Markenverband. Liv Thürer gehört als strategische Markenberaterin seit vier Jahren zum Team des Unternehmens. Seit 2017 absolviert sie zudem an der Handelshochschule Leipzig Graduate School of Management den M.Sc. in Management.

vor der Verwässerung ihrer Wertigkeit schützen.

**Liv Thürer:** Lange Zeit basierte die Begehrlichkeit von Luxusmarken auf Exklusivität, Qualität und dem damit einhergehenden Status, hervorragendem Service am PoS und der Markengeschichte. Viele der heute bekannten Luxusmarken waren zum Zeitpunkt der Gründung höchst innovativ. Aber die Käuferstrukturen haben sich verändert und damit auch die Anforderungen. Der chinesische Markt, der auch ein wichtiger für Premium darstellt, ist Tech-verwöhnt. Millennials stellen andere Werte in den Vordergrund, suchen nach lebensbereichernden Erfahrungen, Authentizität, Transparenz und schneller Verfügbarkeit. Da Premiummarken tendenziell mehr noch als Luxusmarken diese junge Zielgruppe ansprechen, ist diese Entwicklung gerade in diesem Segment sehr wichtig. Dazu kommt eine weitere Herausforderung: Der Druck auf Luxushäuser bezüglich nachhaltiger und transparenter Prozesse steigt – noch schneiden sie schlecht ab.

#### Wie reagieren Marken darauf?

**Thürer:** Was sich momentan beobachten lässt, dürfte nur der Anfang einer Reise in Richtung einer Zukunft sein, in der Nachhaltigkeit, Nahbarkeit, Menschlichkeit und Kundenzentrierung auch für Luxusmarken eine zunehmend wichtige Rolle spielen. Unterschiedliche Studien zum Luxusmarkt bekräftigen, dass Nachhaltigkeit sich von einer Reihe marketing-

integration der Hashtags #guccify, #guccification und #guccify, die innerhalb der Instagram Community entstanden waren, wichtige Säulen dieses Wandels. Gucci hat sich bewusst geöffnet und viel Mut bewiesen, denn die Zahlen des Hauses waren zu dem Zeitpunkt nicht gut.

**Munzinger:** Genauso tragen Guccis Pläne, sowohl einen Inkubator als auch eine Start-up-ähnliche Umgebung für seine Angestellten aufzubauen, den Bestrebungen nach Innovations-Entwicklung Rechnung. Auch LVMH, Mutterkonzern von Marken wie Louis Vuitton, Dior und Rimowa, hat im April 2018 die Einführung eines Accelerator-Programms auf dem Start-up-Campus von Station F in Paris angekündigt. Das Programm sieht vor, jedes Jahr 50 internationale Start-ups zu begrüßen, die dann in Zusammenarbeit mit Marken des Modehauses innovative Produkte und Dienstleistungen für den Luxusmarkt erfinden und mithilfe des Ökosystems der großen Player schneller auf den Markt bringen können.

#### Können Marken im gehobenen Preissegment auf Produktebene wirklich innovativ sein, ohne die Qualität oder wertvolle Bestandskunden aufs Spiel zu setzen?

**Thürer:** Ja, natürlich. Ermenegildo Zegna revolutionierte 2018 unter Kreativdirektor Alessandro Sartori den traditionellen Anzug mit der Produktinnovation der Wash & Go-Funktionalität. Die neuen Anzüge aus schnell trocknender Techme-

Kunden erkennen, sobald dieser den Laden betritt. Mittels RFID an den Kleiderstangen wird ermittelt, welche Artikel sich der Kunde anschaut. Dementsprechend wird dann seine virtuelle Wunschliste aktualisiert. Die dort gesammelten Artikel können anschließend dank eines digitalen Spiegels in unterschiedlichen Farben und Größen angezeigt werden. Ein mobiles Bezahl- und Datensystem verbindet all diese Services miteinander.

#### Und welche Rolle spielen Instagram und Multibrand Plattform-Shops in den Segmenten?

**Munzinger:** Instagram hat die Entstehung einer 1,6 Milliarden US-Dollar schweren Influencer Economy ermöglicht. Laut der Plattform lassen sich 90 Millionen Nutzer monatlich Tags auf Shopping Post anzeigen, 72 Prozent der Nutzer haben mindestens schon einmal ein Mode-, Beauty- oder „Style-nahes“-Produkt gekauft, auf das sie auf Instagram aufmerksam geworden sind. Marken wie Dior, Proenza Schouler oder Chanel sind alle früher oder später auf den Zug aufgesprungen und haben dafür gesorgt, dass das Werbegeschäft der US-Magazine in den vergangenen 20 Jahren um mehr als 75 Prozent gesunken ist: von noch 61 Milliarden US-Dollar 1998 auf unter 15 Milliarden in diesem Jahr. Dabei handelt es sich um mehr als eine bloße Budget-Verlagerung der tradierten Marken. Neue Player wie Cult Gaia, Doen oder By Far konnten durch die Social-

teilweise auch exklusiv. In China wenden sich immer mehr Premium- und Luxusmarken WeChat zu, mit eigenen Stores auf der Plattform, die einen direkten Kontakt zum Kunden erlauben. Marken wie IWC Schaffhausen oder Cole Haan verkaufen in China online exklusiv über WeChat. Ein weiterer, auch in westlichen Märkten wichtiger Trend sind eigene Sondereditionen für die zentralen Handelspartner der Marken, wie Pradas Capsule Collection für Mytheresa.

#### Was würden Sie Premium- und Luxusmarken raten, um sich zukunftsfähig aufzustellen?

**Munzinger:** Heute ist Luxus viel mehr als das, was man auf den ersten Blick sieht. Kunden haben begonnen, unter die Oberfläche zu schauen, um sicherzustellen, dass sie in die Marken investieren, die ihren Werten entsprechen. Es wird erwartet, dass sie auch im kulturellen und sozialen Kontext eine Rolle spielen, Haltung zeigen und in der gesamten Wertschöpfungskette innovativ und konsequent sind. Die Aufgabe für Premium- und Luxusmarken ist es, Strategien und Prozesse für mehrwertschaffende Innovationen in allen Bereichen zu erarbeiten.

**Thürer:** Ich glaube, konkret bedeutet das die Öffnung nach außen bei einer klaren und starken Markenidentität. Denn im Alleingang gelingt es einfach nicht mehr, allen Anforderungen gerecht zu werden. Dazu gehört auch und insbesondere, weniger Angst vor Fehlern zu haben.