

ERWAN  
RAMBOURG

DIE ZUKUNFT DES  
**LUXUS**

NEUE KUNDEN,  
NEUE WERTE – EINE BRANCHE  
VOR VERÄNDERUNGEN

PLASSEN  
VERLAG





ERWAN  
RAMBOURG

**DIE ZUKUNFT DES  
LUXUS**

NEUE KUNDEN,  
NEUE WERTE - EINE BRANCHE  
VOR VERÄNDERUNGEN

PLASSEN  
VERLAG

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel  
Future Luxe: What's Ahead For the Business of Luxury  
ISBN 978-1-77327-126-2

Copyright der Originalausgabe 2020:  
Copyright © 2020 by Erwan Rambourg  
Foreword © 2020 by François-Henri Pinault  
Original English language publication 2020 by Figure 1 Publishing Inc.,  
Vancouver, Canada.  
All rights reserved.

Copyright der deutschen Ausgabe 2022:  
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Egbert Neumüller  
Coveridee: Naomi MacDougall  
Gestaltung, Satz und Herstellung: Daniela Freitag  
Lektorat: Florian Hofmann  
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

ISBN 978-3-86470-805-3  
eISBN 978-3-86470-806-0

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der  
fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken oder  
ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im  
Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach  
Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444  
E-Mail: [buecher@boersenmedien.de](mailto:buecher@boersenmedien.de)  
[www.plassen.de](http://www.plassen.de)  
[www.facebook.com/plassenbuchverlage](https://www.facebook.com/plassenbuchverlage)  
[www.instagram.com/plassen\\_buchverlage](https://www.instagram.com/plassen_buchverlage)

Meinen Kindern Manon, Benjamin und Baptiste.  
Mögen sie eine große, glänzende Zukunft haben.

---

*„Als 14 Jahre alter Junge  
war mein Vater derart unwissend,  
dass ich die Anwesenheit des  
alten Mannes kaum ertragen konnte.  
Aber als ich 21 wurde, staunte ich,  
wie viel der alte Mann in  
sieben Jahren gelernt hatte.“*

MARK TWAIN ZUGESCHRIEBEN

# INHALT

## ***VORWORT***

von François-Henri Pinault

## ***VORREDE***

Das Luxusleben nach COVID-19

## ***EINFÜHRUNG***

Eine große, glänzende Zukunft für den Luxus

## **TEIL 1 | DIE KÄUFER**

1 | Die Zukunft ist weiblich

2 | Alles weist nach Osten

3 | Die Macht von Jugend, Inklusion und Diversität

## **TEIL 2 | DIE VERKÄUFER**

4 | Auf die Größe kommt es an

5 | Der stationäre Handel – nicht totzukriegen

## **TEIL 3 | DIE ZUKUNFT**

6 | Demokratischer Luxus

7 | Der Luxus der Gesundheit

8 | Die „Premiumisierung“ von allem

9 | Verreisen – und ankommen

10 | Luxus im Umbruch: Das kommende Jahrzehnt

## **FAZIT**

Der neue Luxus

Danksagungen

21 Prognosen für 2021 und danach

Vorstellung einiger Luxusartikel-Unternehmen

Anmerkungen

# VORWORT

China ist allgemein als eine der wichtigsten treibenden Kräfte des nachhaltigen Wachstums im Luxussektor anerkannt. Vor sechs Jahren besaß Erwan Rambourg in seinem Buch „The Bling Dynasty“ die Voraussicht, zu verkünden, dabei handele es sich um mehr als einen Trend, nämlich um ein strukturelles und daher dauerhaftes Phänomen. Selbst heute stellt der chinesische Markt trotz der Coronakrise ein beträchtliches langfristiges Wachstumsreservoir dar. Rückblickend hat das zwar nichts an den Bindungen zwischen den wichtigsten Firmen und ihren Heimatländern geändert, aber dadurch hat sich das Gravitationszentrum unseres Sektors verschoben.

In Fortführung dieser Argumentation unterstreicht der Autor zu Recht, dass diese Verlagerung in Richtung Asien nicht die einzige strukturelle Kraft ist, die die Gleichgewichtsverhältnisse innerhalb der Luxusindustrie verändern wird.

In seiner Gesamtheit profitiert dieser Sektor in unterschiedlichem Maße von dem veränderten Konsumverhalten der neuen Generationen, und zwar unabhängig von der Geografie. Der zunächst als kurzlebig betrachtete Appetit der Millennials rund um die Welt auf

Luxusprodukte erweist sich als nachhaltiger, als es manche Branchenbeobachter erwartet hatten. Dies ist ein Beleg dafür - sofern einer nötig ist -, dass diese Neigung das Resultat einer grundlegenden Verschiebung innerhalb der Gesellschaft ist, die wiederum dadurch bewirkt wird, dass sich die Lebensweise der jungen Erwachsenen verändert, dass sie mehr Geld willkürlich ausgeben und dass sich Verbraucher neue soziale Identitäten zu eigen machen. Diese Trends werden sich auch über den konjunkturellen Rückgang hinweg fortsetzen, der von COVID-19 ausgelöst wurde.

Zu den Faktoren, die zu dieser neuen Generation von Luxusmarken-Kunden beitragen, gehört auch das Aufkommen der sozialen Netzwerke im breiteren Kontext der digitalen Revolution. Die Bemerkungen des Autors zur „Selfie-Generation“ geben eine meiner tiefen Überzeugungen wieder: Der moderne Luxus, bereichert um echte interaktive Kreativität, wird weiterhin den Einzelnen in die Lage versetzen, sich Geltung zu verschaffen und seine einzigartige Persönlichkeit auszudrücken. Erfolgreiche Unternehmen können eine Antwort auf dieses grundlegende Bedürfnis liefern.

Wenn man ein Luxusprodukt erwirbt, geht es immer um weit mehr als um bloßen Konsum. Es geht auch um die Wahl eines Stils, einer Ästhetik, einer Gesinnung. Es bedeutet, dass man Teil einer Tradition wird, die durch eine kreative Vision neu interpretiert und erneuert wird. Es bedeutet, die Werte zu teilen, die mit einer bestimmten Marke verbunden werden. Deshalb müssen Luxusmarken den Erwartungen sowie dem Gefühl der Bindung gerecht werden, das sie hervorrufen. Der moderne Luxus ist mehr denn je ein Luxus, der Verantwortung für die Umwelt und für die Gemeinschaft übernimmt; der nicht zögert, sich an gesellschaftlichen Debatten zu beteiligen, und der

Diversität und Inklusion fördert. Alle diese Merkmale spiegeln die Erwartungen der neuen Kundengeneration wider und stellen zusammengenommen die große Herausforderung dar, vor der unser Sektor steht, aber auch eine Chance, Anspruch auf Sinnhaftigkeit zu erheben.

**FRANÇOIS-HENRI PINAULT**

Verwaltungsrats- und Vorstandsvorsitzender von Kering  
Paris im Mai 2020

# **VORREDE**

## **DAS LUXUSLEBEN NACH COVID-19**

Den größten Teil dieses Buches habe ich 2019 geschrieben, also bevor das neue Coronavirus (COVID-19) aufkam und die Welt in eine Pandemie stürzte. Wie Sie sich vorstellen können, habe ich bis Juli 2020 viele Änderungen vorgenommen, weil viele Städte auf der ganzen Welt im Lockdown waren und der Flugverkehr zum Stillstand gekommen war.

Warum sollte man sich Gedanken über das nächste Jahrzehnt des Luxus machen, wenn die halbe Welt unter Einschränkungen und in Angst lebt? Wer kann sich vorstellen, dass die Verbraucher auch nur daran denken, gehobene und scheinbar nutzlose Produkte zu kaufen, wenn sie damit zu tun haben, Alltagsgüter wie Nudeln, Toilettenpapier und Milch zu kaufen? Wer würde auch nur daran denken, eine Rolex-Armbanduhr oder eine Chanel-Handtasche zu kaufen, wenn die Börsen zusammenbrechen, die Arbeitslosigkeit steigt und die Zahl der Todesfälle zunimmt? Wer, der bei Verstand ist, hätte in den Vereinigten Staaten nach dem schockierenden Tod von George Floyd durch polizeiliche Gewalt und nach den Massenprotesten, die darauf folgten - also in einem Land,

das mit seiner eigenen Epidemie eklatanter Ungleichbehandlung der Hautfarben konfrontiert ist -, keine Schuldgefühle, wenn er hochpreisige Artikel kauft?

Natürlich sind solche Fragen berechtigt. Ebenso wie wir uns an neue Ausdrücke wie „Superspreader“ und „Abflachung der Kurve“ sowie an neue Konzepte und Gepflogenheiten wie das Homeoffice gewöhnt haben oder auch an Zoom oder WhatsApp, um einen schönen Abend mit Freunden zu verbringen, genauso wird der Luxussektor lernen, sich zu entwickeln und anzupassen. Die Luxusmarken werden ein neues Vokabular lernen müssen, sie werden neue Regeln beachten und gegenüber dem, was die Umstände bringen mögen, einen offenen Geist bewahren. Henry Kissinger hat einmal gesagt, ein Diamant sei bloß ein Stück Kohle, das den Druck gut ausgehalten hat. Wenn die Luxusmarken ihre Selbstgefälligkeit ablegen, kann sich COVID-19 im Nachhinein durchaus als Katalysator für einen positiven Wandel erweisen, der durch Kreativität, Optimismus und Entschlossenheit ermöglicht wird.

Ich habe mich im Laufe des gesamten Buches bemüht, mir vorzustellen, welche Nachwirkungen das Virus im Luxusbereich haben könnte. Im Prinzip bin ich davon überzeugt, dass der Ausbruch der Pandemie und ihre Auswirkungen auf das Verbraucherverhalten die bestehenden Trends beschleunigen werden.

Manche Folgen der Pandemie sind ziemlich unkompliziert. Die chinesischen Verbraucher sind die wichtigste Komponente des Luxussektors und werden es auch bleiben. Die schnelle Stabilisierung der COVID-19-Infektionen in China im März 2020, nur zwei Monate nach dem Ausbruch, bedeutet, dass die Chinesen als Erste zum Premiumkonsum zurückgekehrt sind. Für sie hat sich die Virusepisode als kurzlebig erwiesen und die Zuversicht ist

schnell wieder zurückgekehrt. Der Konsolidierungstrend in der Luxusbranche und die Vorteile, die Größe bietet, werden sich verstärken. Die unabhängigen kleineren Marken werden mehr darunter leiden, dass die Nachfrage im Frühjahr 2020 zum Stillstand kam. Fusionen und Übernahmen sollten durchaus begünstigt werden, denn die größeren Konzerne sammeln weiterhin Marktanteile an.

Manche anderen Konsequenzen des Virus wirken auf den ersten Blick nicht einleuchtend. So mag es beispielsweise vernünftig erscheinen, dass die Luxusverbraucher den Löwenanteil ihrer Käufe online tätigen werden, weil die Quarantänebedingungen die Barriere gegen das Onlineshopping senken. Ich behaupte jedoch, dass der Luxus eine Ausnahme von dieser Regel bilden wird, weil seine Attribute nicht mit dem Prinzip des Social Distancings vereinbar sind. Luxusartikel werden vorwiegend in Geschäften verkauft werden, nicht online – sogar in der Welt nach COVID-19.

Die bedeutendsten langfristigen Auswirkungen hat das Virus auf das Bewusstsein der Verbraucher und auf ihre Werte. Wahrscheinlich steht die Welt vor viel schlimmeren Herausforderungen als COVID-19 – auch wenn sie dieses Gefühl im Jahr 2020 nicht haben mag –, deren offensichtlichste der Klimawandel ist. Ich halte nichts von der Idee, der Luxus werde einer Art „Konsumquarantäne“ zum Opfer fallen. COVID-19 hat gewissermaßen auch seine gute Seite und diese wird auf einer Bewegung aufbauen, die in den letzten Jahren bereits Fahrt aufgenommen hat: Die Verbraucher – vor allem die jungen und die weiblichen – werden sich mehr Gedanken über ihre Entscheidungen machen und zunehmend weniger, dafür aber besser kaufen. Wahrscheinlich werden die Luxuskunden mehr Fragen stellen. Die Aspekte Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (ESG = Environment, Social,

Governance) werden genauer in den Blick genommen, alternative Lieferketten werden entstehen, es könnte sich eine Luxus-Kreislaufwirtschaft entwickeln und die Marken werden dadurch gedeihen, dass sie vertrauenswürdiger werden.

Sie sehen also, dass nicht alles schlecht ist.

**ERWAN RAMBOURG**

New York im Juli 2020

# EINFÜHRUNG

## EINE GROSSE, GLÄNZENDE ZUKUNFT FÜR DEN LUXUS

*„Ich kann allem widerstehen  
außer der Versuchung.“  
OSCAR WILDE*

Können Sie sich vorstellen, über Monate auf etwas zu sparen, das die meisten Menschen für vollkommen unnötig halten würden? Vielen Menschen, vielleicht den meisten, erscheint die Nachfrage nach Luxusartikeln völlig irrational. Mechanische Armbanduhren oder luxuriöser Schmuck werden als willkürliche, überflüssige Produkte betrachtet, deren empfundener Wert vollkommen von ihrem Nutzen entkoppelt ist. Prognosen zufolge wird der Umsatz im Handel mit persönlichen Luxusartikeln bis zum Jahr 2025 auf 320 bis 365 Milliarden Euro steigen, wobei der Umsatz mit Luxusartikeln einschließlich Autos, Restaurantbesuchen, Kreuzfahrten und Übernachtungen bereits mehr als 1,3 Billionen Euro beträgt.<sup>1</sup> Wie lassen sich die immense Größe und das anhaltende Wachstum eines „überflüssigen“ Sektors erklären?

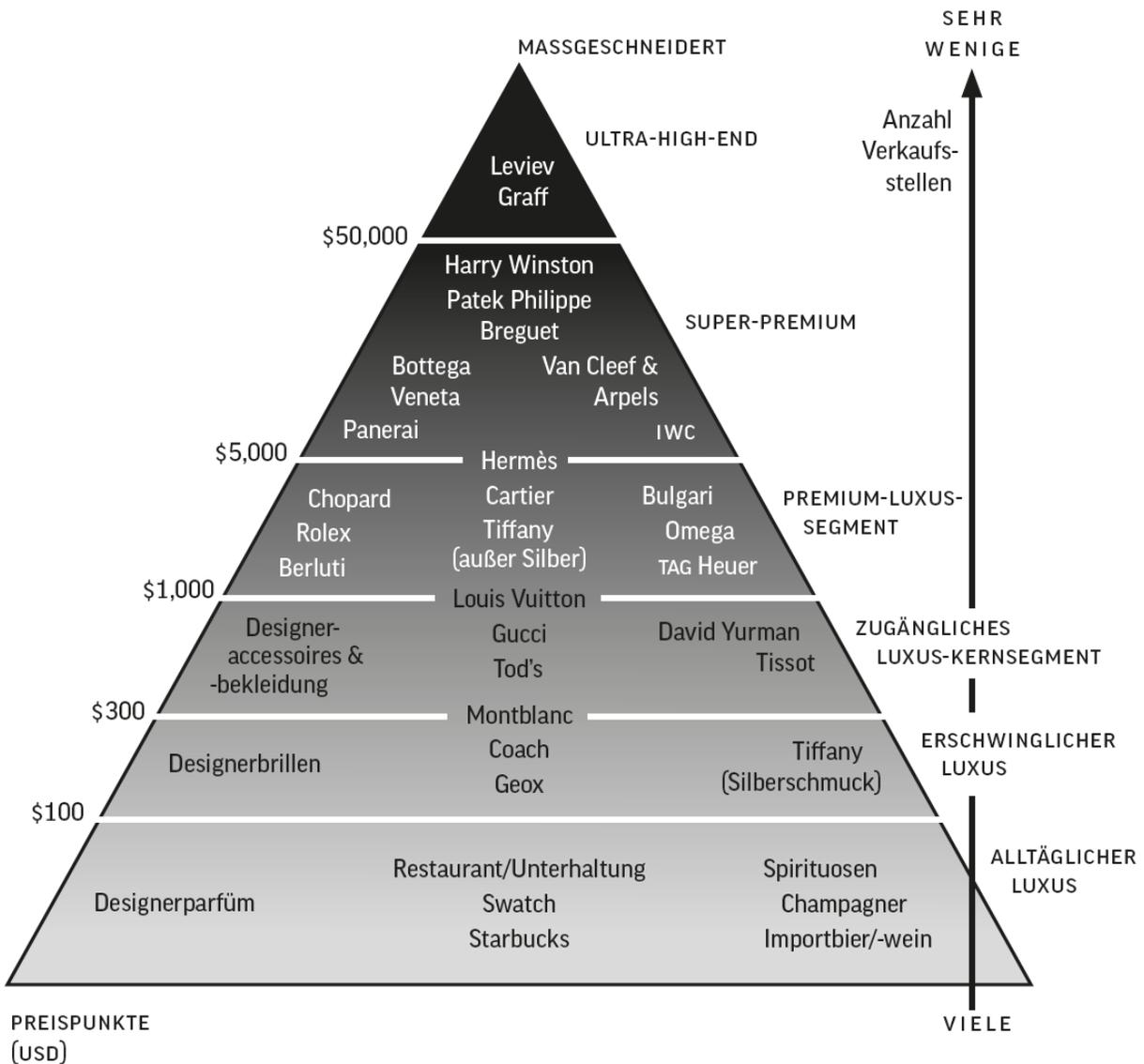
Ich habe seit 25 Jahren mit der Luxusindustrie zu tun. Zunächst war ich in Paris im Marketing tätig (bei Guerlain und Christian Dior innerhalb des LVMH-Konzerns\*, dann bei Cartier, der weltgrößten Marke für gehobenen Schmuck) und ich arbeite seit 15 Jahren bei einer Bank vor allem auf den Gebieten Unternehmensstrategie und Aktienmärkte (und bis heute schauen mich ehemalige Marketingkollegen komisch an, wenn ich ihnen sage, dass ich erleichtert war, als ich vom Marketing zu einer Bank wechselte). Obwohl sich meine Berufstätigkeit von den täglichen Marketing-Herausforderungen zu einer Vogelperspektive auf die Branche verschoben hat, habe ich den fundamentalen Reiz nicht aus dem Blick verloren, der die Nachfrage nach Luxusartikeln speist. Für viele wohlhabende Verbraucher ist Luxus kein bloßer Genuss, sondern eine Kernpriorität, die tiefgreifende Bedürfnisse und Wünsche befriedigt. Luxus hat mit Zugehörigkeit, Kultur und Sinn zu tun.

Ziel dieses Buches ist es hauptsächlich zu erklären, wieso die Luxusbranche trotz der Stockungen der letzten Zeit ein großes Wachstumspotenzial vor sich hat, und einige der Veränderungen vorherzusagen, die mit diesem Wachstum einhergehen werden. Ich werde im Folgenden die konkreten demografischen, strukturellen und kulturellen Faktoren erläutern, die sich in den kommenden zehn Jahren auf die Branche auswirken werden. Es steht wohl fest, dass die Nachfrage nach Luxus langfristig felsenfest bleiben wird und dass sie tief verwurzelt ist. Es mag sein, dass COVID-19 Reisende am Boden festgehalten hat und Verbraucher (zu Recht) veranlasst hat, die unmittelbaren Bedürfnisse kurzfristig über Luxuskäufe zu stellen, aber ich bin überzeugt, dass die kommenden zehn Jahre nach einem grauenvollen Jahr 2020 in Bezug auf den Umsatz mit Luxus eine Neuauflage der „Goldenen Zwanziger“ werden

könnten. Die Massenluxus-Pyramide (siehe [Seite 17](#)) dürfte viele weitere Verbraucher aufnehmen.

Meiner Ansicht nach ist der Konsum von Luxus weniger mit den finanziellen Mitteln korreliert als mit dem Wunsch, der Gesellschaft seine Zugehörigkeit zu beweisen. Anders ausgedrückt ist die Neigung, ein Luxusprodukt zu kaufen, stärker mit psychischen Elementen korreliert als mit dem Gehalt. Wenn man das begriffen hat, überrascht es einen weniger zu hören, dass die Vermögensbildung in den letzten 20 Jahren nicht die hauptsächliche treibende Kraft des Luxuskonsums war. Es stimmt, dass die Entwicklung des globalen Kapitalismus einen gewaltigen Wohlstand geschaffen hat: In vielen Ländern geht die Schere zwischen Arm und Reich gemessen am Gini-Koeffizienten (einem Maß für die Vermögensungleichheit) immer weiter auf, und zumindest auf dem Papier stützen Vermögensunterschiede die Nachfrage nach Luxusgütern. Dabei muss man jedoch bedenken, dass in Japan der Luxus-Absatz Ende der 1990er-Jahre florierte, also in einer Zeit, in der die Wirtschaft derart stagnierte, dass man sie heute als verlorenes Jahrzehnt bezeichnet; ironischerweise hätte man sie auch als Jahrzehnt des Luxus bezeichnen können. Natürlich stimmt auch das, was einer meiner Vorgesetzten bei Cartier gern sagte, der kecke, legendäre Bernard Fornas: „Lieber neureich als nie reich.“ Aber Wohlstand ist auch nicht alles. Mehr als das Vermögen spielt der psychologische Aspekt, der Wohlfühlfaktor eine Rolle.

## **Die Massenluxus-Pyramide**



Sicherlich befördert die Schaffung von Wohlstand den Luxuskonsum, aber bei diesem Konsum geht es mehr darum, etwas zu beweisen und so zu wirken, als würde man dazugehören, als um den Reichtum an sich. Diese Dynamik lässt sich durch ein scheinbares Gegenbeispiel veranschaulichen: Facebook-Gründer Mark Zuckerberg, der bekanntlich sehr reich ist (während ich dies schreibe, wird sein Vermögen auf 75 Milliarden Dollar geschätzt), ist auch dafür bekannt, dass er jeden Tag ein graues T-Shirt

oder einen grauen Hoodie trägt, ein bisschen wie Apple-Gründer Steve Jobs mit seinen Jeans und seinen schwarzen Rollkragenpullis. Es stimmt schon, dass Zuckerbergs T-Shirts aus dem italienischen Hause Brunello Cucinelli kommen, einem seriösen, gehobenen Konfektionsunternehmen für Kunden, die sich auskennen – aber für jemanden, der Nachrichten schaut, sind es einfach graue T-Shirts. Zuckerberg versucht nicht, sich abzuheben und der Welt zu beweisen, dass er es geschafft hat. Vielmehr versucht er das Gegenteil, in dem er uns glauben machen möchte, er sei wie du und ich. Er ist die Antithese des Umgangs von Luxuskonsumenten mit Marken: Sie sind vielleicht nicht märchenhaft reich, aber sie möchten, dass die Gesellschaft sofort weiß, dass sie erfolgreich sind. Jedermann weiß, dass Zuckerberg erfolgreich ist, daher braucht er nicht mir der typischen Luxusattitüde um Anerkennung zu kämpfen. Aber er möchte trotzdem dazugehören.

Wenn man in die Welt des Luxus eintritt, wird man zum Teil der größeren Geschichte. Viele der erfolgreichsten Marken wurden vor Jahrzehnten oder vor Jahrhunderten gegründet. Im Ursprung und in der Geschichte von Marken, in ihren Kundenbeziehungen und darin, dass sie den Test der Zeit bestanden haben, liegt Tiefe. Ich finde, die Markenidentität des in Familienbesitz befindlichen Spirituosenkonzerns Rémy Cointreau fasst das ziemlich gut zusammen: „Terroir, Menschen und Zeit.“ Der Kauf von Luxusartikeln verrät, woher man kommt und welcher Gruppe man angehört, und er bietet einen Anker, einen Bezugspunkt in einer sich stets wandelnden Welt, die Illusion, man sei Teil einer größeren Geschichte.

Da Luxusmarken und kulturelle Meilensteine untrennbar miteinander verbunden sind – Cartier war der Juwelier von Königen, Gucci und Louis Vuitton kleiden Hollywood-

Größen ein, Tod's finanziert die Restaurierung des Kolosseums in Rom, Dior veranstaltete im El-Badi-Palast in Marrakesch eine Modenschau -, nimmt man dadurch auch an der Weltkultur und ein kleines bisschen an der Weltgeschichte teil. Nachdem die Kathedrale Notre-Dame de Paris im April 2019 durch einen Brand teilweise zerstört worden war, traten die Eigentümer von LVMH und Kering als größte Spender für den Wiederaufbau des symbolträchtigen Bauwerks auf. Viele Beobachter waren davon überrascht und ein Teil der französischen Presse meinte sogar, dies sei nicht die angemessene Rolle von Luxuskonzernen. Ich bin anderer Meinung. Viele der prominentesten Marken unterstützen mittels Spenden oder Stiftungen Kunst und Kultur: Cartier hat im Jahr 1984 ein Museum für zeitgenössische Kunst namens Fondation Cartier gestiftet. Die erst kürzlich eröffnete Fondation Louis Vuitton ist ein von Frank Gehry gestaltetes Kulturzentrum und Kunstmuseum. Die vom Kering-Gründer (und Vater des derzeitigen CEOs Henri Pinault) François Pinault gegründete Pinault Collection betreibt in Venedig zwei herrliche Kunsträume, den Palazzo Grassi und die Punta della Dogana. Luxusmarken sind natürliche Kunst- und Kulturförderer, weil sie in der Gesellschaft eine ähnliche Funktion haben. Ein leitender Angestellter einer erschwinglichen Luxusmarke erklärte mir das unterdurchschnittliche Wachstum des Unternehmens einmal, indem er bekannte: Wir erfassen den kulturellen Zeitgeist nicht. Die Daseinsberechtigung von Luxusmarken besteht in der Tat darin, den kulturellen Zeitgeist der Gesellschaft zu erfassen und ihn den Verbrauchern zu liefern.

Wenn ich über den Sinn von Luxusartikeln nachdenke, komme ich oft auf ein populäres Sprichwort zurück: „Die Menschen mögen vergessen, was man gesagt hat, aber sie

werden nie vergessen, welches Gefühl man ihnen vermittelt hat.“ Die Nützlichkeit von Luxuskonsum umfasst unter anderem, sich in die Gesellschaft einzufügen, sich einfach glücklich, ermächtigt oder vollständig zu fühlen. Das ist machtvoll. Das hat einen Wert. Das trägt zum großen Teil dazu bei, dass Luxusmarken zu Legenden werden. Nicht nur, dass sie vor langer Zeit gegründet wurden. Das nützt beim Geschichtenerzählen und bei der Vermarktung. Es ist eher so, dass – wenn einem ein Elternteil, ein Freund oder eine Freundin, ein Ehepartner, eine Geliebte oder ein Geliebter etwas schenkt oder wenn man sich für etwas belohnt, das man geschafft hat, oder wenn einem einfach danach ist – einem starke Erinnerungen an diese Momente bleiben werden.

In den nächsten Jahrzehnten werden die Umsätze der Luxusindustrie kräftig wachsen. Woher ich das weiß? Ich könnte Ihnen sagen, dass auch nach dem Trauma der Pandemie Zugehörigkeit, Vorankommen und das Prahlen mit Erfolgen wesentlich zur Natur des Menschen gehören werden und dass der Absatz von Luxus immer gesichert sein wird. Ich könnte Ihnen auch sagen, dass der CEO des größten Luxuskonzerns – LVMH – überzeugt ist, dass die Marken der Unternehmensgruppe statistisch gesehen innerhalb eines 10-Jahres-Zeitraums sieben Jahre mit robustem Wachstum erleben, zwei Jahre mit durchwachsenen Trends und ein hartes Jahr durchmachen, meist im Zuge einer Rezession – und dass das letzte harte Jahr 2020 bald hinter uns liegen wird, sodass es losgehen kann.

Da es in diesem Buch um Vorhersagen der Zukunft geht, habe ich den Sprung gewagt und versucht, 21 Veränderungen in der Luxusindustrie vorherzusagen, von denen ich erwarte, dass sie im kommenden Jahrzehnt

stattfinden werden. Die erste dieser Prognosen findet sich auf [Seite 51](#) (und falls Sie es nicht abwarten können: Im Anhang „21 Prognosen für 2021 und danach“ sind alle Vorhersagen aufgeführt). Sie gründen sich auf bestehende Trends und auf Hochrechnungen. Jedoch wissen wir alle, dass die Entwicklung in der Vergangenheit keine Garantie für künftige Ergebnisse ist, und in diesem Buch geht es nicht nur um den Blick in die Kristallkugel. Es geht auch darum, Ihnen einige greifbare Schlüssel zu liefern, um die Zukunft des Luxus zu verstehen.

Indem man untersucht, weshalb die Luxusumsätze im vergangenen Jahrzehnt so hoch waren, versteht man besser, wie die Dinge heute stehen, und hat festen Boden unter den Füßen, um nützliche Beobachtungen dahingehend anzustellen, wohin uns das nächste Jahrzehnt bringen wird – und inwiefern die Definition von Luxus an sich im Begriff steht, sich zu verändern. Und: Die Ausbreitung von COVID-19 im Jahr 2020 wird zwar zweifellos die Herangehensweise der Verbraucher an Marken verändern, dürfte jedoch eher beschleunigend auf Trends wirken, die sich bereits abzuzeichnen begannen, als eine 180-Grad-Wende zu bewirken.

## **Der Aufstieg des Luxus: Eine dekadente Dekade**

In den letzten zehn Jahren standen drei treibende Kräfte hinter dem Wachstum des Sektors: der wachsende Wohlstand in China, das nachlassende Schuldbewusstsein in den Vereinigten Staaten und die Tatsache, dass die „Selfie-Generation“ das Ruder übernahm. Die meisten treibenden Kräfte werden auch in den nächsten zehn

Jahren relevant bleiben, aber einige von ihnen werden sich weiterentwickeln. Dadurch wird neu definiert, wer die Verbraucher sind, welche Marken und Konzerne erfolgreich sein werden und wie sie ihre Produkte verkaufen werden.

Erstens hat der chinesische Verbraucher bewiesen, dass er eine unglaubliche Kauflust besitzt. Der größte Wachstumsfaktor der Luxusbranche war in den letzten zehn Jahren die formidable Schaffung von Wohlstand in China. Den chinesischen Verbrauchern ging es im vergangenen Jahrzehnt sowohl psychologisch als auch finanziell viel besser und sie lösten die japanischen Verbraucher als hauptsächliche Luxuskäufer schnell ab. Die tolle Nachricht für die Luxusindustrie ist, dass dies offenbar keine Blase ist. Tatsächlich lassen sozioökonomische Faktoren den Schluss zu, dass das Wachstum der chinesischen Verbraucher fest verwurzelt ist und dass es keinen Grund gibt zu befürchten, dieser Markt könne kollabieren. Rückblickend könnte man den Ausbruch des Coronavirus im Jahr 2020 als kurzfristige Hürde im Rahmen einer eigentlich kontinuierlichen Expansion betrachten; außerdem wurde der chinesische Verbraucher im Frühjahr 2020 zum einzigen für diesen Sektor relevanten Konsumenten, weil der Westen dichtmachte.

Zweitens lässt insbesondere in den Vereinigten Staaten das Schuldbewusstsein nach. Ich bin zwar Franzose (niemand ist vollkommen), aber in den Vereinigten Staaten aufgewachsen, also in einem Land des Wohlstands und der Chancen, in dem man meinen könnte, alle Besitzenden sollten den Luxussektor stützen. Doch überraschenderweise sind die Vereinigten Staaten im Verhältnis zu ihrem Wohlstand gar nicht einmal so offen, vor allem nicht im Vergleich zum chinesischen Luxusmarkt. Historisch gesehen rümpfte man in den Vereinigten Staaten über Luxusartikel die Nase und verband sie mit

Schuldbewusstsein, vor allem in den Jahren nach 9/11 und der Finanzkrise der Jahre 2008 und 2009. Gemäß dieser Denkweise ist es zwar in Ordnung, Geld zu verdienen, aber die offensichtliche Zurschaustellung von Wohlstand durch „tragbare“ Produkte ist entweder ungebührlich oder ordinär. Ob es nun deprimierende gesellschaftliche Gründe hat (die Medien haben die Bürger des Landes daran gewöhnt, Tod, Zerstörung und Verzweiflung zu sehen) oder eher positive weltanschauliche Gründe (man lebt nur einmal, daher sollte man das Leben genießen), jedenfalls legen die US-amerikanischen Verbraucher ihre Schuldgefühle ab. Luxusprodukte, über die man früher womöglich die Nase rümpfte, haben in den Vereinigten Staaten an Akzeptanz gewonnen, und wahrscheinlich hat die Kombination aus mehr als einem Jahrzehnt starken Wirtschaftswachstums, einer Hausse an der Wall Street und der Allgegenwart der sozialen Medien dazu beigetragen, viele neue amerikanische Luxuskonsumenten hervorzubringen. In manchen Regionen, die früher wohlhabend, aber zurückhaltend waren, haben sich Luxusgeschäfte entwickelt, zum Beispiel in Boston, oder – um ein europäisches Beispiel zu nennen – in Deutschland, wo zwar seit Jahrzehnten der Wohlstand wächst, wo es jedoch als gesellschaftliches Tabu galt, ihn zur Schau zu stellen. Diese Dinge ändern sich schnell. Jetzt darf man sich etwas gönnen, das geht in Ordnung. Man braucht deswegen keine Schuldgefühle zu haben. Die Nachwirkungen der Coronakrise werden zwar gewisse Spitzfindigkeiten wiedererwecken, welche Arten von Käufen und Produktgestaltungen als akzeptabel gelten, und dadurch werden viele Designs minimalistisch werden, aber die Vereinigten Staaten sind als Luxusmarkt nach wie vor unterentwickelt.

Drittens stützt die sogenannte Selfie-Generation – technisch betrachtet die Millennials und die Generation Z – die Nachfrage nach Luxus. Nachdem die Smartphones in unser Leben getreten sind und da die meisten jungen Verbraucher stundenlang durch soziale Medien surfen, entwickelte sich schnell eine „Schaut mich an“-Mentalität. Die Feeds von Instagram und Snapchat sind vollgestopft mit Fotos von Verbrauchern, die ihren Followern beweisen wollen, dass es sich lohnt, sich mit ihnen abzugeben. Und diejenigen Verbraucher, die am meisten dazugehören wollen, sind die jüngeren, die nach Anerkennung streben, einen neuen Job suchen oder Mitglied eines Klubs im wörtlichen oder übertragenen Sinne werden wollen.

Manche mögen diese Sehnsucht nach Bestätigung traurig finden, aber sie liegt eben in der Natur des Menschen. Die Aktienmärkte, die Spannungen im Welthandel und der makroökonomische Gegenwind – alles ist im Fluss; aber die Natur des Menschen wird sich wohl kaum ändern. Luxusartikel sind die ultimativen Kaufobjekte für Menschen, die kundtun wollen, dass sie es geschafft haben.

## **„Bling“ neu definiert**

Durch meine Arbeit befinde ich mich gewissermaßen an einer kulturellen Kreuzung. Da ich für eine Bank arbeite, verbringe ich Zeit mit Kapitalanlegern, aber auch mit Vertretern von Verbrauchermarken. Dass ich an der Schnittstelle zweier sehr unterschiedlicher Welten stehe, verschafft mir eine wertvolle Perspektive auf deren jeweilige Denkweisen. Führende Vertreter von Luxusfirmen lassen sich gern von ihrem Optimismus davontragen, was erfrischend ist, und ich glaube, man kann viele von ihnen mit Fug und Recht als Träumer bezeichnen. Ohne diese

Fähigkeit, zu träumen, wären die Marken dieses Sektors nicht so erfolgreich. Tory Burch hat das einmal so ausgedrückt: „Wenn einem der Traum keine Angst macht, ist er nicht groß genug.“<sup>2</sup> Im Gegensatz dazu sind Kapitalanleger, vor allem in den Vereinigten Staaten und in London, häufig ewige Pessimisten, die zwar das Beste hoffen, aber für das Schlimmste vorausplanen. Das Problem daran ist nicht, dass sie eine zynische Meute wären (auch wenn einige zweifellos eine solche darstellen), sondern eher die Tatsache, dass die Risiken der Geldanlage eine gründliche und kritische Herangehensweise erfordern.

Bei der Abwägung dieser Perspektive muss man anerkennen, dass das Risiko, dass dieser Sektor an Relevanz verlieren könnte, zumindest in der Theorie hoch ist. Es kann sein, dass es der Generation Z an Interesse an diesem Sektor mangelt. Es kann sein, dass neue Akteure den Markt betreten und die bestehenden Marken vor sich hertreiben. Es kann sein, dass die chinesischen Verbraucher keine Importmarken mehr kaufen und sich inländischen zuwenden. In der Praxis bin ich hingegen davon überzeugt – und werde in diesem Buch versuchen, auch Sie davon zu überzeugen –, dass ein weiteres Jahrzehnt fabelhaften Wachstums vor der Luxusindustrie liegt, sofern die Marken wissen, wie sie diese Gelegenheit beim Schopf ergreifen können. Für den Fall, dass Sie mir nicht glauben, habe ich in die meisten Kapitel ein Interview mit einem CEO oder einem Experten eingebaut, um zu versuchen, meine Argumente ein bisschen überzeugender darzustellen.

Zum Teil wird dieses Wachstum auf einem Bedeutungswandel des Luxus basieren, weg vom Prunk der frühen 2000er-Jahre, der mit kitschigem, grellem, übertriebenem Gepränge verbunden wurde. Der Trend zu knalligen Farben und Logos wird kommen und gehen, aber

die Wirklichkeit des künftigen Luxus wird dort liegen, wo sich der Glanz („Bling“) in den kleinen Dingen des Alltags äußert, die ihn aufhellen. Luxus wird nicht zwingend zur Schau gestellt, sondern beinhaltet Produkte oder Erlebnisse, die einem Freude bereiten und zur Folge haben, dass man sich besonders fühlt. Dabei dürfte es weniger um Produkte als um Werte und um Sinn gehen.

In dem Bemühen, „Bling“ in diesem Buch neu zu definieren, werde ich Sie durch drei verschiedene Teile führen, damit Sie verstehen, wie sich der Luxussektor bis zum Jahr 2030 entwickeln dürfte. Im ersten Teil erkläre ich detailliert, dass sich die Luxusconsumenten im Laufe des kommenden Jahrzehnts wesentlich verändern werden. Die überwiegend weiblichen, asiatischen und jungen Käufer tragen zunehmend den Absatz von Luxusmarken – und kein Ende ist in Sicht. Der zweite Teil befasst sich mit der Unternehmens- und Einzelhandelslandschaft. Im Luxusbereich ist Größe von beträchtlicher Bedeutung, und die großen Konzerne des Sektors (vor allem LVMH, aber nicht nur) werden immer größer. Was den Einzelhandel angeht, so ist der Onlineverkauf derzeit zwar der am schnellsten wachsende Kanal für den Absatz von Luxusartikeln, aber die Zukunft der Branche wird weiterhin vorwiegend auf physischen Geschäften ruhen. Diese Geschäfte werden in zehn Jahren ganz anders aussehen als heute, jedoch glaube ich nicht, dass es unbedingt weniger sein werden. Der dritte und letzte Teil des Buches erläutert, dass der Wandel der Luxusconsumenten sowie die Entwicklung der Unternehmens- und Vertriebsstrukturen im Luxusbereich die Definition von Luxus an sich dramatisch verändern werden. Es könnte sein, dass junge, wohlhabende Verbraucher teure Handtaschen verschmähen und sich stattdessen auf Dinge wie Wellness, Reisen und sonstige Erlebnisse oder Kunst

konzentrieren. Während diese Sektoren an Bedeutung gewinnen, werden die jüngeren Verbraucher auch die Art und Weise infrage stellen, wie traditionelle Luxusartikel hergestellt werden, und sie werden anspruchsvoller werden. Die Betonung des auffälligen Konsums wird abflauen. Die Themen Umwelt, Soziales, Unternehmensführung und Nachhaltigkeit sind keine bloßen Schlagwörter mehr und könnten die gesamte Industrie umgestalten.

Ein altes dänisches Sprichwort besagt: „Es ist überaus schwierig, Vorhersagen zu treffen, vor allem über die Zukunft.“ Ich bin indes überzeugt, dass ich genug belastbare Zahlen und Informationen habe, um Sie davon zu überzeugen, dass diese Vorhersagen keine wackeligen Prognosen sind, sondern auf messbaren Trends basieren. Die Natur des Menschen und das Bedürfnis nach Zugehörigkeit sind Konstanten, aber der demografische Wandel, die wachsende Schaffung von Wohlstand und die Trends der Unternehmensstrukturen und des Ausgabeverhaltens – all das wird die Weiterentwicklung des Luxus speisen. Die Disruption wird mit Sicherheit kommen. Auf diejenigen Unternehmen, die sich auf sie einlassen, warten fantastische Gelegenheiten. In dieser Branche ist für Selbstgefälligkeit kein Platz und die Belohnung für Weiterentwicklung kann beträchtlich sein.

\* Wenn in diesem Buch der Name eines Unternehmens unterstrichen ist, finden Sie weitere Informationen über das betreffende Unternehmen in der „Vorstellung einiger Luxusartikel-Unternehmen“ ab [Seite 297](#).