

# **Masterarbeit**

## **Luxus online?**

Markenmanagement im persönlichen Luxusgütermarkt unter den  
Bedingungen des digitalen Vertriebs

**von:**

Rebecca Mayr  
mm181822

**Begutachter/in:**

FH-Prof. Mag. Dr. Tassilo Pellegrini

**Zweitbegutachter/in:**

FH-Prof. Ing. Dr. Harald Wimmer

St. Pölten, am 27.08.2020

## Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass

- ich diese Masterarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.

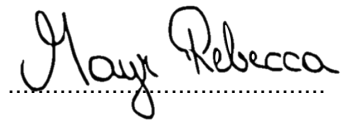
- ich dieses Masterarbeitsthema bisher weder im Inland noch im Ausland einem Begutachter/einer Begutachterin zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Diese Arbeit stimmt mit der vom Begutachter/von der Begutachterin beurteilten Arbeit überein.

Schörfling, 27.08.2020

.....

Ort, Datum

Handwritten signature of Mayr Rebecca in black ink, written over a dotted line.

Unterschrift

## Zusammenfassung

Das Markenmanagement im persönlichen Luxusgütermarkt verändert sich seit einiger Zeit. Physische Geschäfte werden weitgehend durch Digitalisierung und Multichannels ersetzt. Dies stellt Luxusmarken folglich vor einige Herausforderungen. Während Luxus sehr exklusiv ist, ist das Internet ein Massenmedium, das sich durch seine Allgegenwart auszeichnet. Luxusmarken stehen bei diesem Prozess demnach vor der Aufgabe, Exklusivität in die digitale Welt zu transportieren und mit dem Konzept von Luxus zu vereinbaren.

Das Ziel dieser Arbeit ist es zu bestimmen, wie Luxus auch online definiert werden kann und welche Strategien notwendig sind, um die Aura der Exklusivität online aufrechtzuerhalten. Dazu wird folgende Forschungsfrage definiert: *Welche neuen Zugänge und Strategien nutzen persönliche Luxusgütermarken, um den Aspekt des Luxus auf digitalen Distributions- und Kommunikationsplattformen aufrechtzuerhalten?*

Um die Forschungsfrage zu beantworten sind ExpertInneninterviews durchgeführt worden. Sieben ExpertInnen aus der persönlichen Luxusgüterindustrie wurden anhand eines Interviewleitfadens zu Kommunikations- und Distributionsstrategien im Luxusmarkt befragt. Die ExpertInnen bestätigten, dass sich das Gesicht des Luxus durch die Digitalisierung verändert hat und dies weiterhin zu Herausforderungen führt. Mit Hilfe der Inhaltsanalyse nach Mayring wurden erfolgreiche Strategien der Luxusmarken analysiert. Physisch etablierte Prozesse wie persönliche Kommunikation oder künstliche Verknappung wurden dabei auf die Online-Welt übertragen und durch neue Strategien wie Omnichannel-Integration oder Mass-Customization ergänzt.

Auf dieser Grundlage ist es für jede Luxusmarke empfehlenswert, Online-Strategien zu etablieren und die Digitalisierung auch offline zu integrieren. Weiterführende Forschung sollte noch näher auf diese Integration eingehen und sich mit Trends wie Nachhaltigkeit und Mobile Marketing beschäftigen.

## Abstract

Brand management in the personal luxury goods market finds itself in a time of great change. Physical stores are largely being replaced by digitalization and multichannels. This digitalization brings many challenges for luxury brands. While luxury is defined as exclusive, the Internet as a mass medium is characterized by its ubiquity. In this process, luxury brands are facing the challenge of transporting exclusivity into the digital world and reconciling their digital strategy with the concept of luxury.

The aim of this study is to determine how luxury can be defined in a digital environment and which strategies are necessary to maintain the aura of exclusivity online. Therefore the research question is formulated as follows: *Which new approaches and strategies are being used by personal luxury brands to maintain the aspect of luxury on digital distribution and communication platforms?*

In order to answer the research question 7 experts from the personal luxury goods industry were asked about communication and distribution strategies in the luxury market using an interview guide. The experts confirmed that the face of luxury has changed through digitalization and is still facing challenges. With the help of content analysis according to Mayring it was possible to analyze successful strategies of luxury brands. Physically established processes such as personal communication or scarcity can be transferred to the online world and be supplemented by new strategies such as omnichannel integration or mass customization.

On this basis, it is advisable for every luxury brand to establish targeted processes online and integrate digitalization offline. Further research should elaborate on this integration and deal with trends such as sustainability and mobile advertising.

## **Vorwort und Danksagung**

Vor Ihnen liegt die Masterarbeit „Luxux Online? Markenmanagement im persönlichen Luxusgütermarkt unter den Bedingungen des digitalen Vertriebs“. Diese Masterarbeit habe ich als Abschlussarbeit meines Studiums „Digital Media Management“ an der Fachhochschule St. Pölten verfasst. Ziel war es, Online-Strategien der Luxusgüterunternehmen zu untersuchen und verschiedene Ansätze zu präsentieren, die die Aura der Exklusivität online aufrecht erhalten. Von Februar 2020 bis August 2020 beschäftigte ich mich intensiv mit der Forschung und dem Schreiben der Masterarbeit.

Zusammen mit meinem Betreuer, FH-Prof. Mag. Dr. Tassilo Pellegrini, konnte ich diese Masterarbeit erfolgreich durchführen. Für die hilfreichen Anregungen und konstruktive Kritik bei der Erstellung dieser Arbeit möchte ich mich herzlich bedanken.

Die Forschung für diese Arbeit wurde mit Hilfe von Leitfadeninterviews mit ExpertInnen aus der Luxusbranche durchgeführt. Ein besonderer Dank gilt daher den TeilnehmerInnen meiner Befragung, ohne deren Informationsbereitschaft und interessanten Input diese Arbeit nicht hätte entstehen können.

Abschließend möchte ich mich bei meiner ganzen Familie von Herzen bedanken. Ein besonderer Dank gilt dabei meinen Eltern, die mir nicht nur das Studium ermöglicht haben, sondern mich bei jedem meiner Schritte unterstützt haben. Ich möchte mich bei meiner Schwester und meinen Bruder bedanken, die in dieser Zeit immer ein offenes Ohr für mich hatten. Zu guter Letzt gilt mein Dank meinen Freund Daniel, der all die Jahre mein Anker war und stets an meiner Seite stand.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>6</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>8</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>9</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>10</b>
<b>2. Forschungsstand</b>	<b>13</b>
<b>3. Luxus und Marke</b>	<b>18</b>
3.1. Definition des Luxusbegriffs	18
3.2. Die Entstehung von Luxus	19
3.3. Grundlagen und Funktionen von Luxusmarken	21
3.4. Werte von Luxusmarken	24
3.5. Die Hierarchie von Luxusmarken	28
3.6. Luxusmarkenleistung	29
<b>4. Die Luxusgüterindustrie</b>	<b>34</b>
4.1. Merkmale der Luxusgüterindustrie	34
4.2. Der Luxusmarkt	37
4.3. Luxusmarkenpricing	40
<b>5. Luxus und Digitalisierung</b>	<b>45</b>
5.1. Eigenschaften der Digitalisierung	46
5.2. Spannungsfelder zwischen Digitalisierung und Luxus	49
5.3. Luxus unter den Bedingungen der Digitalisierung	51
5.4. Werte des Luxus online	53
5.5. Die digitale Generation als Triebkraft	56
<b>6. Online Management von Luxusmarken</b>	<b>58</b>
<b>6.1. Distribution und Vertrieb</b>	<b>59</b>
6.1.1. Distributionskanäle von Luxusmarken	60
6.1.2. Vorteile der Online-Distribution	66
6.1.3. Neue Geschäftsmodelle	69

6.1.4. Online, Offline oder O2O	71
6.1.5. Omnichannel-Strategie	73
<b>6.2. Online Kommunikation</b>	<b>78</b>
6.2.1. Kommunikationsinhalte im Luxusmarkt	79
6.2.2. Kommunikationsstrategien für Luxusmarken	82
6.2.3. Kommunikationskanäle und neue Medien	86
6.2.4. Digitalisierte Kommunikation im Store	92
6.2.5. Integrierte Kommunikation	95
<b>7. Methodischer Teil</b>	<b>98</b>
7.1. Formulierung der Forschungsfrage	98
7.2. Gründe für Auswahl der Methodik	98
7.3. Vorgehensweise	99
7.4. Leitfadeninterview	99
7.5. ExpertInneninterviews	103
7.6. Qualitative Inhaltsanalyse	105
<b>8. Empirische Untersuchung</b>	<b>108</b>
8.1. Analyseergebnisse	108
8.2. Interpretation	113
8.3. Beantwortung der Forschungsfrage	125
<b>9. Conclusio</b>	<b>129</b>
9.1. Zusammenfassung und Interpretation	129
9.2. Limitationen und Ausblick	132
<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>134</b>
<b>Anhang</b>	<b>151</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

<b>Abbildung 1:</b> Merkmale einer Luxusmarke nach Dubois et al. (2001) (vgl. Thieme, 2017: S. 17)	23
<b>Abbildung 2:</b> Wert von Luxus aus der Sicht der KonsumentInnen (vgl. Wiedmann et al. 2007: S. 5)	25
<b>Abbildung 3:</b> Hierarchie des Luxus und der Marke nach Büttner et al. (2008, S: 11)	28
<b>Abbildung 4:</b> Komponenten der Luxusmarkenleistung (vgl. Thieme, 2017: S. 83)	29
<b>Abbildung 5:</b> Gestaltungselemente des Brandings (vgl. Esch, 2014: S. 308f)	31
<b>Abbildung 6:</b> Entwicklung des weltweiten Marktes für persönliche Luxusgüter von 1996 bis 2018 in Mill (Bain and Company, 2019: S. 7)	39
<b>Abbildung 7:</b> Die Luxuspreisstrategie (vgl. Thieme, 2017: S. 93)	41
<b>Abbildung 8:</b> Werte von E-Luxus (vgl. Hennigs et al., 2012: S. 34)	54
<b>Abbildung 9:</b> Vorteile der digitalen Distribution für Unternehmen (vgl. Mosca, 2017: S. 20)	68
<b>Abbildung 10:</b> The Yoox-Net-a-Porter Offer (vgl. Chevalier und Gutsatz, 2012: S. 81)	76
<b>Abbildung 11:</b> Social Web basierte Kommunikationskanäle für Luxusmarken	87
<b>Abbildung 12:</b> Von der Forschungsfrage zu den Analysedimensionen	101
<b>Abbildung 13:</b> Von der Analysedimension zum Fragenkomplex	102
<b>Abbildung 14:</b> Vom Fragenkomplex zu den Interviewfragen	103
<b>Abbildung 15:</b> Online Strategien zur Distribution von Luxusprodukten	126
<b>Abbildung 16:</b> Online Kommunikationsstrategien von Luxusmarken	127



## **Tabellenverzeichnis**

<b>Tabelle 1:</b> Gegensätzliche Eigenschaften zwischen Luxus und Digitalität (vgl. Larraufie; Kourdoughli: 2014: S. 202)	52
<b>Tabelle 2:</b> Distributionskanäle für Luxusmarken (vgl. Quintavalle, 2012: S. 88)	61
<b>Tabelle 3:</b> Kommunikation für Waren mit hohem symbolischen Wert (vgl. Mosca, 2017: S. 67f)	82
<b>Tabelle 4:</b> Die wichtigsten Instrumente für eine digitale Kanalintegration	97
<b>Tabelle 5:</b> Kategorien der zusammenfassenden Inhaltsanalyse	113
<b>Tabelle 6:</b> Vergleich zwischen eigenen Online-Shop und Multibrand-Plattformen	118

# 1. Einleitung

*Der Hang zum Luxus geht in die Tiefe eines Menschen: Er verrät, daß das Überflüssige und Unmäßige das Wasser ist, in dem seine Seele am liebsten schwimmt.*

Friedrich Nietzsche, Jenseits von Gut und Böse

## **Problemstellung und Relevanz**

Das Gesicht des Managements von Luxusmarken hinsichtlich deren Distribution und Kommunikation verändert sich seit einiger Zeit. Die Luxusmarkenhersteller sehen sich durch die Digitalisierung gezwungen, völlig neue Strategien anzuwenden und sich dem Markt weiter zu öffnen, als sie bisher gewohnt waren. Diese Transformation vollzieht sich dabei so rasant wie die Kauf- und Kommunikationsgewohnheiten einer neuen, jungen und anspruchsvollen Generation (vgl. Bain and Company, 2017: S. 9). Die damit einhergehenden Anforderungen haben die Leistungsfähigkeit der Luxusmarken längst überholt. Grund dafür ist, dass sich die Konzepte der Digitalisierung und des Luxus zu widersprechen scheinen. Während sich Luxus durch seine Exklusivität auszeichnet, gilt das Internet als Massenmedium und wird als allgegenwärtig definiert (vgl. Okonkwo, 2010: S. 11). Mit dieser Entwicklung schreitet auch die Demokratisierung des Luxus voran und die Definition dessen, was Luxus ist und was nicht, verschiebt sich mit der Digitalisierung immer weiter (vgl. Kapferer und Bastien, 2012). In diesem Sinne stellt sich die Frage, was Luxus online bedeutet und welche neuen Interpretationen durch die Digitalisierung nötig sind. Diese Neuinterpretation geht in weiterer Folge auch mit einer neuen, digitalisierten Form der Distribution und Kommunikation einher. KonsumentInnen wollen sich nicht mehr zwischen den unterschiedlichen Kanälen entscheiden müssen und erwarten eine Systemintegration und Omnichannel-Strategie über alle Kanäle der Luxusmarken (vgl. Chevalier und Gutsatz, 2020). Dabei müssen die Hersteller von Luxusmarken jedoch stets versuchen, die Exklusivität zu wahren und die ursprünglichen Erfolgsfaktoren wie künstliche Verknappung oder persönliche Beratung nicht aus den Augen zu verlieren. Eine Luxusmarke zeichnet sich nämlich dadurch aus, dass sie einerseits von vielen begehrt wird, jedoch nur für

wenige erreichbar ist und bleibt (Kapferer und Bastien, 2012: S. 141). Trotzdem bedeutet das nicht, dass Luxusgüterunternehmen dem Digitalisierungsirrtum erliegen und plötzlich für die Allgemeinheit verfügbar sein sollen. Andererseits gilt es, auch für die breite Masse den Traum vom Besitz eines Luxusprodukts aufrechtzuerhalten (vgl. Hennigs et al., 2012: S. 31). Dieser Traum wird jedoch nur durch die Reichweite auf den digitalen Kanälen verwirklicht.

### **Zielsetzung der Arbeit**

Die Digitalisierung und die Transformation des Online-Handels sowie der Online-Kommunikation schreiten mit großen Schritten voran. Auch Luxusmarken müssen sich nun dieser Herausforderung stellen. Für die oben erläuterte Problemstellung gilt es, geeignete Strategien zu finden, um auch bei der Online-Distribution und -Kommunikation die Aura und Exklusivität einer Luxusmarke aufrechtzuerhalten. Daher ist das Ziel dieser Arbeit herauszufinden, welche erfolgreichen Strategien sich bereits am Markt befinden und wie sich Luxus auch online definieren und langfristig etablieren kann. Neben einer neuen Definition von Luxus online behandelt diese Arbeit deshalb folgende Forschungsfrage:

*Welche neuen Zugänge und Strategien nutzen persönliche Luxusgütermarken, um den Aspekt des Luxus auf digitalen Distributions- und Kommunikations-Plattformen aufrechtzuerhalten?*

Um diese zu beantworten, wird die Methode des ExpertInneninterviews genutzt und mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Es wurden dabei sieben ExpertInnen zu der Thematik befragt.

### **Aufbau der Arbeit**

Zu Beginn dieser Arbeit wird in Kapitel 3 das Konzept des Luxus und der Marke thematisiert. Es wird erläutert, wie Luxus in der wissenschaftlichen Literatur definiert wird und welche Konzepte dabei relevant sind. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Analyse des Konzepts der Luxusmarke, die vor allem in den letzten Jahren an Relevanz gewonnen hat.

Im nächsten Kapitel (Kapitel 4) wird die Luxusgüterindustrie näher betrachtet. Da im Folgenden ExpertInnen aus der Industrie befragt werden, ist es von besonderer Bedeutung, auch die Besonderheiten und Dynamiken der Luxusgüterindustrie zu beobachten. Dazu zählt vor allem auch die Preisstrategie, die im Luxusbereich deutlich von anderen Branchen abweicht.

In Kapitel 5 wird auf Luxus und Digitalisierung im Detail eingegangen. Dabei werden zu Beginn die Eigenschaften und Spannungsfelder der Digitalisierung sowie des Luxus betrachtet. Ein Schwerpunkt des Kapitels besteht in der Untersuchung der Werte des Luxus online und der Triebkraft der digitalen Generation, die diese Werte vorangetrieben hat.

Im letzten theoretischen Kapitel (Kapitel 6) wird das Online-Management von Luxusmarken behandelt. Dabei werden im ersten Teil die digitale Distribution und der Vertrieb von Luxusmarken erörtert. Hierzu zählen die unterschiedlichen Distributionskanäle sowie die neuen Geschäftsmodelle und Omnichannel-Strategien, die mit der Online-Distribution einhergehen. Im zweiten Teil wird die Online-Kommunikation im Luxusmarkenbereich untersucht. Darunter fallen die unterschiedlichen Kommunikationskanäle, -inhalte sowie -strategien und die digitalisierte Kommunikation im Store.

In Kapitel 7 wird die Methodik der empirischen Forschung sowie das weitere Vorgehen erläutert. Direkt im Anschluss folgt in Kapitel 8 die empirische Untersuchung mit den Analyseergebnisse, der Interpretation und der Beantwortung der Forschungsfrage.

Das letzte Kapitel (Kapitel 9) umfasst das Resümee sowie die Limitationen der Forschung, Handlungsempfehlungen, den weiteren Forschungsausblick und bildet damit den Abschluss dieser Arbeit.

## **2. Forschungsstand**

Das Gesicht des Luxusmarken-Managements und insbesondere seine Distribution verändert sich seit einiger Zeit. Die Digitalisierung und neue technologische Fortschritte fordern Luxusmarken auf, sich völlig neu zu definieren und ihr Geschäftsmodell zu überdenken – und das möglichst schnell. Denn mit einer neuen Generation, den sogenannten Millennials bzw. Digital Natives, erleben wir eine Art von KonsumentInnen, die schnell und technisch affin in der Online-Welt zwischen den Marken hin- und her switchen. In diesem rasanten Tempo gilt es, die wissenschaftliche Zeit zu stoppen und sich einen Überblick über die Welt der Luxusmarken zu verschaffen, um so neue Geschäftsmodelle und Strategien zu erkennen, die nachhaltig für zukünftige Generationen gewappnet sind.

Was Luxus bedeutet und welchen Stellenwert dabei die Marke einnimmt, untersuchte Kapferer 1992 intensiv. Seine Forschungserkenntnisse belegen, dass die Schwierigkeit des Begriffs „Luxus“ darin besteht, dass er moralische Kritik, subjektives Befinden oder ein Konzept ausdrücken kann. Mit der Hierarchie von Luxusmarken stellte er außerdem eine Gliederung der unterschiedlichen Konzepte von Luxus vor, die sich zwischen dem Preis, der Produktqualität, dem Grad der Einzigartigkeit sowie der Vermarktung, der Art der Herstellung und der Distribution unterscheiden. Durch diese Gliederung lassen sich Luxusprodukte in Kategorie einordnen und analysieren. Neben Kapferer beschäftigt sich auch Dubois et al. (2001) mit den Merkmalen von Luxus und gibt Kriterien vor, welche es möglich machen Luxusmarken von Nicht-Luxusmarken zu unterscheiden. Darunter fallen eine exzellente Produktqualität, Tradition und Geschichte, Ästhetik, hoher Preis, Nicht-Notwendigkeit und Exklusivität. Im Unterschied zu Dubois wählten Wiedmann et. al (2007) den Zugang aus Sicht der KonsumentInnen und entwickelten einen Leitfaden, der die Werte von Luxusmarken für die KonsumentInnen darstellt. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass finanzielle, funktionale, individuelle sowie soziale Werte für die KonsumentInnen ausschlaggebend sind.

Mit „The Luxury Strategy“ lieferten Kapferer und Bastien (2012) einen ersten Entwurf für das Management von Luxusmarken. Sie analysieren dabei eingehend die Essenz von Luxus und heben die Auswirkungen auf das Management des höchst subjektiven Begriffs hervor. Eines der wichtigsten Schlüsselwörter bei Luxusmarken heißt laut Kapferer und Bastien „Traum“. Die Anziehungskraft von einer Luxusmarke wird nämlich über die Personen vermittelt, die die Marke bereits tragen bzw. auch besitzen. Zum einen muss es der Luxusmarke gelingen, ihre Begehrlichkeit und Bekanntheit aus Sicht einer breiten KonsumentInnen-schicht hochzuhalten, und zum anderen muss sie dafür sorgen, dass sie eben nicht überall erhältlich ist. In ihrem Werk sprechen die beiden Luxusexperten außerdem von der sogenannten „Demokratisierung des Luxus“. Diese Theorie besagt, dass durch die Industrialisierung, Globalisierung und schlussendlich Digitalisierung Luxusprodukte für immer mehr Menschen zugänglich sind. Kapferer und Bastien (2012: S. 141) beschreiben diese Entwicklungen folgendermaßen: *„The major shift that occurred in the luxury world: we have moved from the world where value was mostly created by the raw materials, their preciousness and craftsmanship to a world where value is created by the brands“*. Diese Untersuchungen führen dazu, dass die Marke eine immer relevantere Funktion für Luxus einnimmt. Ähnlich wie Kapferer und Bastien argumentieren auch Meffert et al. (2008) und stellen ein Konzept vor, welches alle Entscheidungen beinhaltet, die sich auf eine markengerechte Gestaltung der von einer Luxusmarke angebotenen Dienstleistungen sowie Produkte beziehen. Hierzu gehören einerseits die technisch-qualitative Gestaltung der zu erbringenden Leistungen sowie die Fähigkeit zur Innovation. Die Forschungserkenntnisse von Thieme (2017) belegen diese Ansicht und fassen die Leistungen von Luxusmarken nochmals in Produktkern, Zusatzeigenschaften, Branding und Basis- und Zusatzdienstleistungen zusammen.

In der vorhandenen Literatur findet auch die Preisstrategie von Luxus eine große Beachtung. Auf Basis dessen stellt Thieme (2017) den „Veblen-Effekt“ vor – ein Phänomen, dass insbesondere bei Luxusmarken auftritt. Der Effekt besagt, dass eine Erhöhung des Preises nicht zu einer Reduktion, sondern zu einer Erhöhung der Nachfrage führt. Während die Elastizität der Preise für klassische

Massenprodukte in der Regel negative Werte annimmt, weil die Preiserhöhung mit zurückgehenden Absatzmengen korreliert, zeigt sich bei den Luxusmarken eine unelastische oder sogar positive Preiselastizität. Ein weiteres Phänomen, dass insbesondere bei Luxusmarken stattfindet, fand auch Scholz (2014) in einer Studie heraus. Er analysiert, dass der immaterielle Markenname in der Luxusbranche oft höher angesehen wird als der materielle Vermögenswert. Dadurch werden vorübergehende Verluste einer Luxusmarke akzeptiert.

In der bisherigen Forschung lag der Schwerpunkt auf der Erfassung des grundsätzlichen Konstrukts von Luxus. Mit dem Aufkommen der Digitalisierung wurde die Forschung zum Thema Luxusmarken und digitale Strategien lange vernachlässigt. Vor allem weil viele WissenschaftlerInnen der Verbreitung von Luxusmarken im Internet skeptisch gegenüber standen. Dieses Phänomen wurde von Kapferer und Bastien (2012: S. 247) als „*the internet dilemma*“ bezeichnet und beschreibt: „*the apparent mismatch between a luxury brand's concept of exclusiveness and the mass medium Internet*“. Einige WissenschaftlerInnen glauben nach wie vor an den sogenannten Kannibalisierungseffekt (dass ein Kanal den anderen ersetzt (vgl. Falk et al., 2007)). Dieser Effekt lässt sich jedoch durch zahlreiche Untersuchungen widerlegen und es wird auch in dieser Arbeit die These der Komplementarität angenommen, wo verschiedene Kanäle einander unterstützen (vgl. Wallace et al., 2004; Herhausen et al. 2015). Einen wichtigen Beitrag für diese anfängliche Forschungslücke im Online-Luxusmarkenmanagement leistete Okonkwo (2010) mit seinem Werk „Luxury Online – styles, systems and strategies“. Er stellte fest, dass Luxus KonsumentInnen sich vorab im Internet informieren, Preise vergleichen und sich von der digitalen Präsenz und der „luxurious webmosphere“ der Luxusmarken inspirieren lassen. Okonkwo meint, dass digitale Kommunikation eine Pull-Strategie erfordert, die die KonsumentInnen dazu einlädt, selbst nach weiteren Produktinformationen zu suchen und ihnen ermöglicht in einer Kaufsituation sofort Produkte zu erkennen. Er betont aber auch, dass es viel schwieriger ist, den exklusiven Service in den digitalen Kanälen zu erreichen. Die Erkenntnisse von Okonkwo (2010) stehen in Einklang mit den Ergebnissen von Bain and Company (2010 - 2018). Durch ihre jährlichen, umfassenden Studien des Luxusmarktes

bewies das Institut nicht nur, dass Luxusgüter einen jährlichen Zuwachs an Umsatz verzeichnen, sondern auch, dass die Nachfrage nach Online-Luxus das Angebot in den letzten Jahren überrollt hat. Online Shopping von persönlichen Luxusgütern stieg 2018 nach Bain and Company um 22 % (27 Milliarden Euro) an und repräsentierte 10 % des gesamten Luxusverkaufs. Dieser Trend korreliert nach Bain and Company stark mit dem Aufkommen der neuen, jungen Generation – der sogenannten Millennials bzw. Generation Y. Sie repräsentierten bereits 2017 38 % der LuxuskäuferInnen und 30 % des Marktes (im Wert) und generierten 85 % des Wachstums auf dem Luxusmarkt. Damit sind sie die anspruchsvolle Triebkraft der Digitalisierung von Luxusmarken. Mit diesen Anforderungen änderten sich auch die vorhin beschriebenen Werte von Wiedmann et al. (2007). Hennigs nahm 2012 eine Adaptierung dieser Werte von LuxuskonsumentInnen vor und beschrieb die neuen Anforderungen an Luxusmarken im Angesicht der Digitalisierung.

Die Anforderungen nach digitalisierten Geschäftsmodellen wurde von manchen Luxusmarken mehr (Net-a-Porter, Mytheresa) und von manchen weniger (Prada, Hermès) angenommen. Mosca definierte 2017 nach dem Grad ihrer Digitalisierung drei unterschiedliche Geschäftsmodelle: Bricks and Mortar, Click and Mortar und Click-Only Unternehmen. Ataíde (2017) betont dabei vor allem die Vorteile, die die digitalisierten Kanäle mit sich bringen. Auch Chevalier und Gutsatz (2020) nahmen dieses starke Bedürfnis nach neuen Geschäftsmodellen zum Anlass, um ihr ursprüngliches Werk „Luxury Retail Management“ neu zu verfassen. Sie gehen in ihrem Werk vor allem auf die neuen Distributionskanäle und ihre Integration in die traditionellen bzw. physischen Kanäle ein. Eine gelungene Kanalintegration funktioniert laut den vorhandenen Studien mit einer sogenannten O2O- oder Omnichannel-Strategie. Chevalier und Gutsatz analysieren in ihrem Werk die Entwicklung, die zu einer Omnichannel-Strategie in der Luxusindustrie führt und stellen bereits etablierte Omnichannel-Systeme von Luxusmarken vor. Die Verbindung der zahlreichen Kanäle und KundInnenkontaktpunkte wird durch die neuen Kommunikationskanäle unterstützt. Mosca und Civera (2017) analysieren in ihrer Arbeit „*Digital Channels and Social Media Management in Luxury Markets*“ genau diese Kanäle und beschreiben auch



hier wieder die integrierte Kommunikation – nicht nur zwischen physischen und digitalen Kanälen, sondern auch zwischen neuen und traditionellen Formen der Kommunikation. Die Dynamik, die soziale Medien im Bezug dazu auf das Marketing von Luxusmarken hervorbringen, ist ein relativ neues und unerforschtes Thema. Diese wachsende Rolle der digitalen Kanäle zwingt die Marken dazu, in eine Omnichannel-Welt einzutreten, für die sie kaum vorbereitet sind. Die Themen, mit der sich die Forschung demnach befassen muss sind immer noch aktuell und mit den agilen Geschäftsmodellen der Luxusgüterunternehmen verbunden. Trotz vorhandener Literatur gibt noch immer keine konkreten Strategien, wie die Exklusivität der Luxusmarken auch im virtuellen Umfeld bestehen bleiben kann. Nach diesen theoretischen Erkenntnissen sollten praktisch anwendbare Modelle entwickelt werden. Diese neuen Herausforderungen und Trends im Luxusmarkt müssen noch ihren Platz in der akademischen Forschung und bei den Luxusmarken selbst finden. Hierzu bedarf es dem Wissen von ExpertInnen, die sich genau mit diesen Fragestellungen auseinandersetzen. So soll die Lücke geschlossen werden, welche der endlosen Möglichkeiten der Digitalisierung die Luxusmarken zu einem erfolgreichen digitalen Geschäftsmodell führen und die Exklusivität auch online aufrecht erhalten.

### **3. Luxus und Marke**

Eine Arbeit, die sich mit dem Management und digitalen Vertrieb von Luxusmarken beschäftigt, darf sich nicht nur auf bloße Techniken und Strategien fokussieren. Zu Beginn muss die Frage geklärt werden, was man unter Luxus zu verstehen hat. Der Begriff Luxusmarke hat eine sehr lange Geschichte mit vielen verschiedenen Auffassungen und wird bis heute kontrovers diskutiert. Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich diese Arbeit anfangs mit der Definition des Begriffs „Luxus“ und erforscht die Strukturmerkmale sowie die besondere Form der Wertschöpfung von Luxusmarken.

#### **3.1. Definition des Luxusbegriffs**

Das Mysterium Luxus fasziniert die Menschheit seit der Antike und wird in seiner Geschichte unterschiedlich gedeutet. Der Begriff ist sowohl epochenabhängig, dem jeweiligen politisch-ökonomischen Umfeld als auch den moralisch-ethischen Standpunkt des Betrachters unterworfen (vgl. Büttner et al., 2008: S. 8). Nach Kapferer (1992: S. 347) besteht die Schwierigkeit des Begriffs „Luxus“ darin, dass er sowohl ein subjektives Empfinden, ein Konzept als auch unterschwellige moralische Kritik ausdrücken kann. Einerseits wird mit dem Wort Luxus Übermäßigkeit, Verschwendung, und Maßlosigkeit verbunden. Andererseits kann er auch Begehrlichkeit, Außergewöhnlichkeit und Bewunderung ausdrücken. Die Einstellung der Menschen zum Luxus war und ist ambivalent und komplex (vgl. Thieme, 2017: S.4).

Mit dem lateinischen Wort „luxuria“ bezeichnet man die Abweichung vom Normalen oder vom geraden, normalen Maß. Das Wort wird mit Verschwendungssucht, Genusssucht und übermütigem Leben assoziiert (vgl. Thieme, 2017: S. 4). Etymologisch betrachtet leitet sich der Begriff „Luxus“ außerdem von der lateinischen Wortwurzel „lux“ her. „Lux“ bedeutet Licht und Helligkeit. Es deutet auf typische Eigenschaften von Luxus wie zum Beispiel den besonderen Glanz und die Sichtbarkeit hin (vgl. Büttner et al., 2008: S. 9). Während KritikerInnen von Verblendung sprechen, wird Luxus von seinen BefürworterInnen als Quelle der Erleuchtung angesehen. Für Büttner et al. (2008,

S. 9) sind Luxusgüter dabei fassbare Zeichen des jeweiligen Epochengeschmacks sowie der jeweiligen Zeit und als solche Träger eines bestimmten Lebensstils und einer bestimmten Kultur. „*Nach dieser Definition ist Yves-Saint-Laurent nicht gleich Chanel*“, so Büttner (S. 9).

Im alltäglichen Sprachgebrauch und in der Wissenschaft besteht heute Einigkeit darin, mit Luxus den Aufwand zu bezeichnen „*[...]der über das notwendige, d.h. das als allgemein notwendige anerkannte Maß der Anspruchsbefriedigung bzw. über den durchschnittlichen Lebensstandard hinausgeht.*“ (Sombart, 1967: S. 86)

Was Luxus tatsächlich bedeutet und was nicht, kann aber nur subjektiv vorgenommen werden. Während einige Luxus mit materiellen Dingen wie Mode assoziieren, besteht Luxus für andere darin, Zeit mit der Familie zu verbringen. Die Relativität drückt sich vor allem darin aus, dass sich Luxus in Abhängigkeit von Ort und Zeit verändern kann. Im Laufe der Zeit haben sich Luxusgüter zu Massenprodukten entwickelt. Früher waren Produkte der Indikator, um als Luxus bezeichnet zu werden. Mit der Massenproduktion wurde die Marke zum zentralen Indikator eines Luxusproduktes (vgl. Thieme, 2017: S. 5).

### **3.2. Die Entstehung von Luxus**

WissenschaftlerInnen gehen davon aus, dass Luxus schon seit seiner Entstehung eng mit dem vorherrschenden Gesellschaftssystem verbunden und von der Antike bis zur Neuzeit wichtiges Mittel war, mit dem sich die Oberschicht und die Eliten von anderen sozial abgesetzt haben. Kapferer (2015: S. 21) meint dazu: „*Historically, luxury was made for the few: it was the ordinary life of extraordinary people*“. Luxus im alten Ägypten zum Beispiel war pompös und vor allem den KönigInnen und hohen PriesterInnen vorbehalten (vgl. Kapferer, Bastien, 2012: S. 34). Luxus zu dieser Zeit war die Angelegenheit der herrschenden Klasse, etwas Glänzendes und hatte mit Gold und wertvollen Gegenständen zu tun – also etwas stark Materielles. Er war aber auch gleichzeitig durch eine soziale und metaphysische Funktion zur persönlichen Erhöhung charakterisiert (vgl. Thieme, 2017: S. 6).

## **Die Demokratisierung des Luxus**

Im Zuge der industriellen Revolution hat sich das Wesen von Luxus verändert. Besonders für Menschen im urbanen Raum war Luxus nicht mehr länger ein Privileg des Adels und besser erreichbar. Durch die soziale Veränderung kam es nach Pöll (1980: S.11) aber auch teilweise zu einem Verlust des Luxuscharakters und er sprach von einer „relativen Nützlichkeit“ des Luxus. Der bedeutender Wirtschaftsfaktor von Luxus wurde unter anderem auch von WissenschaftlerInnen und PhilosophInnen wie Adam Smith (1723-1790) oder Bernard Mandeville (1670-1733) erkannt. Sombart (1967: S. 127ff) erläuterte dahingehend, dass für die Luxusentfaltung in der Gesellschaft die sogenannten „Nouveaux riches“ (Neureichen) und deren ausgeprägtes Luxusbedürfnis wesentlich waren. Luxus war weniger öffentlich und wurde privater, es kam zu einem wachsenden Konsumbedürfnis von materiellen Gütern wie Schmuck oder Kleidung, was vor allem mit dem hohen Arbeitsaufwand der Herstellung und dem entsprechenden industriellen Wachstum zusammenhing. Die Demokratisierung des 20. Jahrhunderts brachte schlussendlich den Wandel. Luxus veränderte sich vom aristokratischen Luxusverständnis der Eliten zum Massenkonsum, und so kam es auch zur Demokratisierung des Luxus, die wir heute noch erleben (vgl. Beck, 2003: S. 38). Mit dem Aufkommen von Massenkonsum und -produktion hat sich der Prestigefaktor des Luxus auch auf statusniedrigere Schichten erweitert. Hinzu kam das verstärkte Bedürfnis nach sozialer Anerkennung (vgl. Jäckel et al., 2000: S. 88). Auch aus ökonomischer Sicht stellt der Anstieg des Wohlstands und der Kaufkraft die Bedingung für das Wachstum der Luxusgüterindustrie und die Demokratisierung des Luxus dar. Nach Kapferer und Bastien (2012: S. 10-16) tragen gesellschaftliche Entwicklungen wie die Globalisierung, die neuen weltweiten Kommunikationsmedien, die steigende Zahl der Singlehaushalte und der berufstätigen Frauen zum Luxusgütergeschäft bei. Die Globalisierung eröffnete neue Märkte und den Zugang zu neuen Produkten wie Seide. So entwickelten sich im Laufe der Jahre asiatische Länder wie China als Schlüsselländer und auch jetzt gewinnen aufstrebende Länder wie Brasilien oder Russland sukzessiv an Bedeutung. Die Akzeptanz des Luxus hat sich demnach in

den vergangenen Jahren immer wieder verändert und wird sich auch in Zukunft wandeln (vgl. Thieme, 2017: S. 7ff).

### **3.3. Grundlagen und Funktionen von Luxusmarken**

*“There is no luxury without brands”* (Kapferer, 2015: S. 139) – sowohl in der Betriebswirtschaftslehre als auch in der Praxis ist die Bedeutung der Marke für die Luxusgüterindustrie unumstritten. Eine Luxusmarke zeichnet sich dabei vor allem durch ihre Anziehungskraft und Begehrlichkeit aus (vgl. Büttner et al., 2008: S. 10). *„The luxury industry has become a business of brands. Customers visit brand websites and flagship stores. They click on and search for „Prada” or „Bottega Veneta”, not „leather bag”* (Kapferer, 2015: S. 8) Eine Einstufung als Luxusmarke erfolgt vor allem auf Basis des Markenkerns. So drücken alle Produkte einer Marke dieselbe symbolische Identität und Kernwerte aus. Die Marke wird dabei im Luxusgütersektor im besonderen Maß dafür eingesetzt, Wünsche beim Konsumenten oder bei der Konsumentin zu wecken und ein herausragendes Image aufzubauen (vgl. Thieme, 2017: S. 13). Die Marke wird von den WissenschaftlerInnen als zentraler immaterieller Wertschöpfer bezeichnet. Wichtige Merkmale für die Stärke einer Marke sind der Bekanntheitsgrad sowie das Image, die Markenloyalität und -zufriedenheit (vgl. Esch, 2014: S. 693f). So hat zum Beispiel im Bereich der Luxusmode die Markenloyalität eine große Bedeutung. Vor allem weil durch die kontinuierlich wechselnden Trends die Gefahr eines Wechsels zu einer anderen Marke sehr hoch ist (vgl. Büttner et al., 2008 S. 33). Vor diesem Hintergrund gilt es zuerst, den Markenbegriff zu definieren und im nächsten Schritt seine Übertragbarkeit auf die Luxusmarke herzustellen.

#### **Die Marke und seine Übertragbarkeit auf die Luxusmarke**

Luxusmarken bzw. Marken im Allgemeinen sind mehr als nur Produkte. Sie vermitteln den KonsumentInnen eine spezifische Vorstellung über den Nutzen, die Eigenschaften und die mit dem Produkt verknüpften Dienstleistungen (vgl. Keller, 2013: S. 10). Das formale Begriffsverständnis einer Marke bezieht sich auf die äußere Kennzeichnung von Gütern. Diese Ansicht vertritt auch die American Marketing Association (2015: online). Hier wird eine Marke als *„a name, term,*

*design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers."* Bezeichnet. Den Kern der Marke definieren dabei die Einzigartigkeit und Schutzfähigkeit des Zeichens. Entsprechend dieser Auffassung, hat die Marke nach Meffert et al. (2002: S. 9ff) wichtige Funktionen zu erfüllen:

**Orientierung- und Informationsfunktion:** Für den Verbraucher oder die Verbraucherin stellt die Marke eine erste Orientierung bei der Auswahl eines Produkts dar und erleichtert die Entscheidungsvorbereitung, indem sie wesentliche Schlüsselinformationen zu den Gütern bereitstellt.

**Vertrauensfunktion:** Aufgrund ihrer Bekanntheit, Identität und Kompetenz assoziieren KonsumentInnen mit einer Marken Vertrauen und sie verleiht ihnen Sicherheit und Kontinuität. Dies führt zu einer Minderung des subjektiv empfundenen Risikos.

**Symbolische bzw. ideelle Funktion:** Marken stiften außerdem emotionalen und immateriellen Nutzen, der nach außen gerichtet zur Selbstdarstellung und nach innen gerichtet zur Selbstverwirklichung dient. Die Marke soll demnach eine Prestige- bzw. Imagefunktion im sozialen Umfeld erfüllen.

Gerade die zuletzt genannten immateriellen Faktoren entscheiden heute im Luxusmarkensektor über den Kauf eines Produktes. Eines der wichtigsten Schlüsselwörter in Bezug auf Luxusmarken heißt laut Kapferer und Bastien (2012: S. 154) „Traum“. Die Anziehungskraft einer Luxusmarke wird nach dieser Theorie über die wenigen Personen vermittelt, die die Marke bereits tragen oder auch besitzen. Zum einen muss es einer Luxusmarke gelingen, ihre Begehrlichkeit und Bekanntheit aus Sicht einer möglichst breiten KonsumentInnenschicht aufrecht zu erhalten, und zum anderen muss sie eben nicht (wie andere Marken dies pflegen) überall erhältlich sein. Je größer die Kluft zwischen Begehren und Erreichbarkeit ist, desto höher wird die Luxusposition einer Marke empfunden (vgl. Thieme, 2017: S. 14f).

## Merkmale einer Luxusmarke

Zur Differenzierung von Luxusmarken und Nicht-Luxusmarken kann auf die von Dubois et al. (2001: S. 40) entwickelten Merkmale von Luxusmarken zurückgegriffen werden, die in folgender Abbildung veranschaulicht werden.

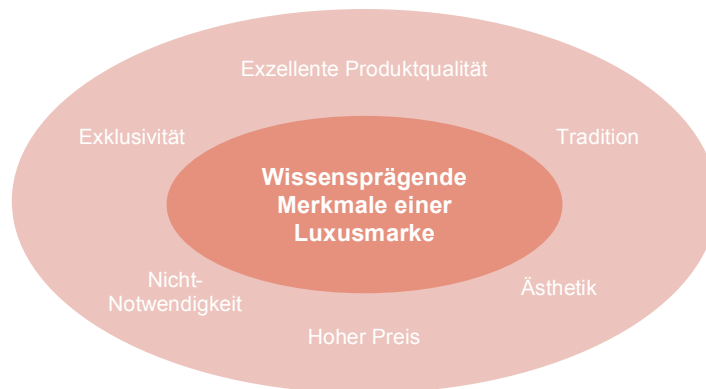


Abbildung 1: Merkmale einer Luxusmarke nach Dubois et al. (2001) (vgl. Thieme, 2017: S. 17)

**Exzellente Produktqualität:** Bei Luxusgütern handelt es sich um überaus hochwertige Produkte. Die Qualität der Produkte bezieht sich dabei besonders auf die Materialien sowie Sorgfalt und Expertise, die in der handwerklichen Herstellung von Luxusprodukten erforderlich sind (vgl. Dubois et al., 2001: S. 40f). Hersteller müssen den sehr hohen Ansprüchen der KonsumentInnen in Bezug auf Zuverlässigkeit, Reparierbarkeit, Wertstabilität, Bedienbarkeit und Haltbarkeit gerecht werden (vgl. Thieme, 2017: S. 17).

**Tradition und Geschichte:** *„In consumer’s mind, to be luxurious, products and services must have a long history and their elaboration process as well as consumption should respect tradition. Luxury goods need to have a story to tell or even better a legend”* (Dubois et al., 2001: S. 14). Die Historie inkludiert zudem den kontinuierlichen Markenauftritt im Design, der Kommunikation usw.

**Ästhetik:** Der Konsum von Luxus wird als ein hedonistisches Erlebnis empfunden, das alle Sinne berühren sollte. Luxusgüter sollten nach Dubois et al. (2001: S. 13) demnach nicht nur schön aussehen, sondern auch gut zum anfühlen, riechen und schmecken sein: *„Luxury is the source of sensual pleasure.”*

**Hoher Preis:** Die Wahrnehmung des Preises bezieht sich nach Dubios et al. (2010: S. 15f) entweder auf den absoluten Preis (nach Preisschild) oder auf den Vergleich mit Nicht-Luxusmarken. Der Preis ist oft das ausschlaggebende Kriterium der KonsumentInnen. Am Preis wird beurteilt, ob ein Produkt Luxus ist. Entspricht dieser auch allen anderen Kriterien, dann wird das Produkt gekauft.

**Nicht-Notwendigkeit:** Wie im Kontext zur Erklärung des Luxusbegriffs schon erläutert, handelt es sich bei Luxusprodukten um etwas, dass der Mensch nicht unbedingt zum Leben benötigt. Das heißt, dass der einzigartige Wert der Produkte nicht über funktionalen Nutzen entsteht. Sondern über soziale und psychologische Anreize manifestiert wird (vgl. Dubois et al., 2001: S. 15f).

**Exklusivität:** Bei Luxusmarken soll ein Eindruck einer begrenzten Verfügbarkeit entstehen. Die Produkte werden demnach bewusst begrenzt. Dies ist eng mit der Qualität und dem Preis einer Luxusmarke verbunden (vgl. Dubois et al., 2001: S. 11). Um den hohen Ansprüchen der KonsumentInnen gerecht zu werden, müssen die Hersteller hohe Service- und Produktqualität, seltene und teure Materialien, die Individualisierung von Produkten, einzigartige handwerkliche Techniken sowie die Schaffung von unvergleichlichen Erlebnissen in hochexklusiven Vertriebskanälen sicherstellen (vgl. Thieme, 2017: S. 17).

### **3.4. Werte von Luxusmarken**

Angeichts der Tatsache, dass Luxusgüter in erster Linie für das gekauft werden was sie symbolisieren, ist es entscheidend zu wissen, welche Werte in den Augen der KundInnen tatsächlich relevant sind. In Bezug auf die vorherrschende Managementorientierung der Luxusmarkenforschung hängt die persönliche Wahrnehmung der KonsumentInnen von finanziellen, funktionalen, individuellen sowie sozialen Aspekten ab. Wiedmann et. al (2007) entwickelten einen Leitfaden, der die Werte aus Sicht der KonsumentInnen darstellt und die vorangegangenen Ausführungen nochmals übersichtlich zusammenfasst:



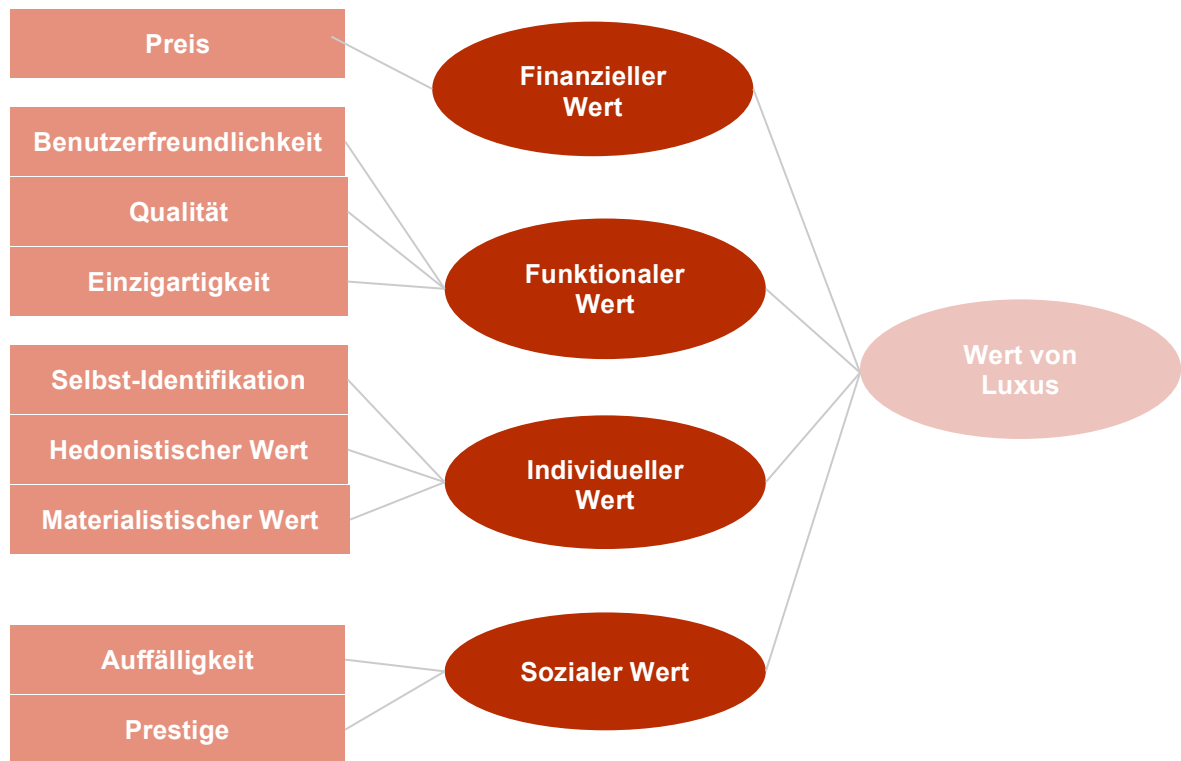


Abbildung 2: Wert von Luxus aus der Sicht der KonsumentInnen (vgl. Wiedmann et al. 2007: S. 5)

### Finanzieller Wert

Die finanzielle Dimension befasst sich mit direkten monetären Aspekten wie Preis, Wiederverkaufswert, Rabatt, Investitionswert usw. Sie bezieht sich auf den direkten Wert des Produkts in Dollar bzw. Euro sowie auf das, was aufgegeben oder geopfert werden muss, um ein Produkt zu erhalten. Bei Luxusgütern haben viele WissenschaftlerInnen gezeigt, dass der hohe Preis eines Produkts sich positiv auf die Wahrnehmung hoher Qualität auswirkt. Statusbewusste KonsumentInnen verwenden einen Preishinweis auch als Ersatzindikator für Prestige. Es ist jedoch wichtig zu wissen, dass ein Produkt nicht zwingend teuer sein muss, um ein Luxusgut zu sein, oder dass es nur wegen seines Preises luxuriös ist. Einige Gegenstände können zum Beispiel als Luxusgut angesehen werden, weil sie einen sentimentalwert besitzen (zum Beispiel ein Ehering oder Erbstück). Somit unterscheiden KonsumentInnen zwischen dem objektiven also tatsächlichen Preis und dem wahrgenommenen Preis eines Produktes (vgl. Wiedmann et al., 2007: S. 6).

## **Funktionaler Wert**

Im Allgemeinen ist ein Produkt so konzipiert, dass es eine bestimmte Funktion erfüllt: Der Hauptvorteil liegt in der Benutzerfreundlichkeit bzw. Usability eines Produkts. Durch sie erreicht man das Ziel, die Bedürfnisse der KonsumentInnen zu befriedigen. Es muss dabei zwischen der objektiven und subjektiven Beurteilung unterschieden werden. In Bezug auf Grundnutzen erwarten die KonsumentInnen, dass das Produkt das sie gut aussieht, lange hält und wie erwartet funktioniert (vgl. Fennel, 1978; Wiedmann et al., 2007: S. 4ff). Diese Erwartungen sind bei Luxusprodukten höher als bei anderen Produkten. Gentry et al. (2001: S. 258ff) stellten fest, dass ein Grund, warum KonsumentInnen Luxusmarken kaufen die überlegene Qualität ist, die sich im Markennamen widerspiegelt. KonsumentInnen verbinden Luxusprodukte demnach mit Sicherheit und Markenqualität. Die Einzigartigkeit basiert auf der in der Forschung nachgewiesenen Annahme, dass die wahrgenommene Exklusivität und Seltenheit eines Produkts den Wunsch nach einer Marke erhöht. Darüber hinaus steigt dieser Wunsch sogar, wenn die Marke als teuer und einzigartig wahrgenommen wird (vgl. Verhallen; Robben, 1994: S. 315ff). Darüber hinaus stärkt der funktionale Wert der Einzigartigkeit den Wunsch der KonsumentInnen nach Differenzierung und Exklusivität, der nur erfüllt werden kann, wenn eine bestimmte Marke konsumiert wird (vgl. Wiedmann et al., 2007: S. 4ff).

## **Individueller Wert**

Die individuelle Dimension konzentriert sich auf die persönliche Orientierung des Kunden oder der Kundin auf den Luxuskonsum und befasst sich mit Angelegenheiten wie Materialismus, Hedonismus und Selbstidentität. Letzteres bezieht sich, im Gegensatz zu den sozialen Facetten, auf das eigene Selbst in Bezug auf die Art, wie sich der Einzelne oder die Einzelne selbst wahrnimmt (vgl. Wiedmann et al., 2007: S. 4ff). Puntoni (2001: S. 1ff) bestätigt in Bezug auf Luxusmarken den signifikanten Einfluss der Selbstkongruenz auf den Kauf von Luxusmarken. Unter diesem Gesichtspunkt verwendet der Verbraucher oder die Verbraucherin Luxusartikel, um die symbolische Bedeutung der eigenen Identität widerzuspiegeln. Was den hedonistischen Wert anbelangt, so haben bestimmte Produkte einen emotionalen Wert und bieten zusätzlich zu ihren funktionalen

Nutzen ein positives intrinsisches Gefühl. Darüber hinaus sind in der Forschung wiederholt die emotionalen Reaktionen identifiziert worden, die mit Luxuskonsum verbunden sind. Beispiele sind sensorisches Vergnügen und Befriedigung sowie ästhetische Schönheit oder Aufregung (vgl. Vigneron; Johnson, 2004: S. 484f). Hedonismus beschreibt daher den wahrgenommenen, subjektiven Nutzen und die an sich attraktiven Eigenschaften, die durch den Kauf und Konsum einer Luxusmarke erworben wurden, um Gefühle und affektive Zustände zu wecken, die durch persönliche Belohnungen erhalten werden (vgl. Wiedmann et al., 2007: S. 4ff). Materialismus hingegen, wurde aus verschiedenen Perspektiven interpretiert und man konnte sich noch nicht auf eine einzige Definition einigen. Dennoch spielen Besitztümer und ihr Erwerb eine zentrale Rolle bei der Definition des Materialismus (vgl. Du Bois, 1955: S. 1232f). Je materialistischer ein Verbraucher oder eine Verbraucherin ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass er oder sie Besitztümer erwirbt, ihnen hohe Priorität einräumt und eine positive Einstellung in Bezug auf den Erwerb hat. Sie neigen dazu, mehr Zeit und Energie für produktbezogene Aktivitäten aufzuwenden. Die Besitztümer dienen oft als Kommunikationsquelle für andere, um ihren Status darzustellen (vgl. Wiedmann et al., 2007: S. 4ff).

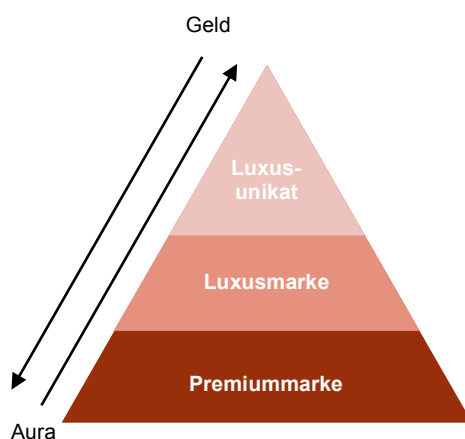
### **Sozialer Wert**

Der Konsum von Luxusgütern, scheint eine besondere soziale Funktion zu haben. In diesem Zusammenhang bezieht sich die soziale Dimension auf den wahrgenommenen Nutzen, den KonsumentInnen durch den Konsum der Produkte, die in der eigenen sozialen Gruppe anerkannt sind, erwerben. Prestigewert und Auffälligkeit können hier die Neigung zum Kauf von Luxusmarken erheblich beeinflussen (vgl. Vigneron; Johnson, 2004: S. 484ff). In der Öffentlichkeit konsumierte Güter sind dabei laut Studien auffälliger als privat konsumierte Güter. Luxusmarken können daher für Einzelpersonen auf der Suche nach sozialem Status und Repräsentation wichtig sein. Diese Annahme setzt dahingehend fort, dass mit einer Marke eine bestimmte Gesellschaft verbunden wird für die ein auffälliger Konsum einen wichtigen sozialen Faktor darstellt (vgl. Wiedmann et al., 2007: S. 4ff). Prestige spielt in Zusammenhang mit sozialen Beziehungen eine wichtige Rolle. Menschen neigen dazu sich ihrer

Mitgliedergruppen anzupassen. Hierzu verwendet eine Person unter der Woche eine Prestigemarke, um ihrer beruflichen Position zu entsprechen, und am Wochenende eine bescheidenere Marke, um den sozialen Standard ihrer Nachbarschaft zu entsprechen. Der Wunsch der Menschen, Luxusmarken zu besitzen, wird als symbolisches Zeichen für die Mitgliedschaft zu einer Gruppe angesehen. Dieser Effekt wird „Zugwageneffekt“ genannt und beeinflusst ein Individuum, sich an einen wohlhabenden Lebensstil anzupassen oder sich davon zu unterscheiden (vgl. Dittmar, 1994: 561ff).

### 3.5. Die Hierarchie von Luxusmarken

Werden die Begriffe Luxusmarke und Luxusgüter synonym verwendet, hängt die Klassifizierung einer Luxusmarke von der Produktkategorie ab. In diesem Sinne sind Marken wie Chanel, Dior, Versace in einem Aspekt ihres Angebots ein Luxusunikat (Haut-Couture-Kleider), in einem anderen Bereich eine Luxusmarke (Prêt-à-porter Mode) und für einen weiteren Teil auch eine Premiummarke (Lederwaren, Parfums). Kriterien zur Erfüllung der jeweiligen Markenniveaus sind Produktqualität, Preis, Art der Herstellung sowie der Grad der Einzigartigkeit, Vermarktung und Distribution (vgl. Kapferer, 1992: S. 351f). Die hierarchische und angebotsorientierte Gliederung wird in folgender Abbildung dargestellt:



#### Beispiele aus der Bekleidungsindustrie:

Haute-Couture-Unikat

in Manufakturen maßgeschneiderte  
Standardware (Prêt-à-porter Mode)

seriengefertigte Premiumware des  
Hauptlabels (z.B. Kosmetik, Parfums)

Abbildung 3: Hierarchie des Luxus und der Marke nach Büttner et al. (2008, S: 11)

Ein Luxusunikat ist ein handgefertigtes, einzigartiges, von einem Schöpfer oder einer Schöpferin entworfenes Objekt von Perfektion. Im Gegensatz dazu wird eine Luxusmarke in kleinen Serien größtenteils per Handarbeit in sogenannten Manufakturen, aber nicht als Unikat gefertigt. Beide, sowohl die Luxusmarke als auch das Luxusunikat befinden sich auf höchstem Niveau, was Ästhetik und Qualität anbelangt. Unter diesen beiden Ebenen folgt die Premiummarke. Sie wird im Gegensatz zur Luxusmarke in höherer Stückzahl produziert und distribuiert. Dies macht sie für eine breitere KonsumentInnenschicht zugänglich. Es gibt Konzerne, die sowohl Luxus- als auch Premiummarken führen. In solchen Konglomeraten übertragen die Luxusmarken das Image auf die Premiummarken. Umgekehrt stellen die Premiummarken die finanziellen Mittel für den Fortbestand des immateriellen Markenkerns bereit (vgl. Kapferer, 1992: S. 352).

### 3.6. Luxusmarkenleistung

Die Luxusmarkenleistungspolitik umfasst alle Entscheidungen, die sich auf eine markengerechte Gestaltung der im Absatzmarkt angebotenen Produkte sowie Dienstleistungen einer Luxusmarke beziehen (vgl. Meffert et al., 2002: S. 86). Dazu gehört die nachhaltige Enticjlung und Markteinführung von neuen Markenleistungen, die technisch-qualitative Gestaltung sowie die Kompetenz zur Innovation (vgl. Meffert, et al., 2008: S. 379). Die folgende Abbildung stellt dar, um welche produktorientierten Leistungen es sich bei Luxusmarken handeln kann:



Abbildung 4: Komponenten der Luxusmarkenleistung (vgl. Thieme, 2017: S. 83)

## **Produktkern**

Die hohe Qualität der Produkte und das Handwerk bei der Fertigung stellen den Kern von Luxusprodukten dar. Dreh- und Angelpunkt sind dafür die konstant hohen Standards bei der Herstellung sowie die besondere Anmutungswirkungen der Produkte. Dafür erforderlich ist die Sicherstellung der eingesetzten Materialien, die Gewährleistung eines aufwendigen Verarbeitungsverfahrens und die Durchführung umfassender Qualitätskontrollen. Garant für diese hohe Qualität ist die Manufaktur (vgl. Thieme, 2017: S. 82f). Durch die handwerkliche Arbeit zeichnen sich Luxusmarken durch eine nahe Verwandtschaft zum Kunsthandwerk aus. Sie werden oftmals in die Nähe von Kunstobjekten gerückt oder rücken sich gezielt selbst dorthin (vgl. Kapferer, 2014: S. 63). Nach Kapferer und Bastien (2012: S. 212) können Luxusprodukte als Verlängerung der menschlichen Handarbeit betrachtet werden und sollten nicht aus einer anonymen Fabrikfertigung, die durch Roboter gesteuert wird kommen. Nach dem Prinzip der Exklusivität müssen Luxusmarken außerdem ihr Angebot bewusst niedrig halten und die Produktion dahingehend steuern. Das Erstellen von Wartelisten, bei denen interessierte KundInnen manchmal jahrelang warten müssen, um ihren Luxusartikel zu erhalten, ist eine gezielte Methode, um den Wunsch nach den Produkten zu steigern. Auch online kann diese Strategie funktionieren. Als der Luxushändler Net-a-Porter mit einem begrenzten Angebot von Christopher Kane online ging, war dieses innerhalb von 24 Stunden ausverkauft (vgl. Cosgrave, 2009: online). Ein weiteres Beispiel für die Entwicklung künstlicher Knappheit liefert Louis Vuitton: Die Luxusmarke kreiert beispielsweise Kollektionen, die nur bei besonderen Anlässen wie der Eröffnung neuer Flagship-Stores verkauft werden. Damit geben die Luxusmarken den Personen das Gefühl zu einem sehr exklusiven Kreis ausgewählter KundInnen zu gehören. Für Unternehmen ist die künstliche Knappheit auch ein Mittel zum Schutz vor Fälschungen: Eine begrenzte Anzahl von Gegenständen erschwert die Fälschung und trägt zur gewünschten Einzigartigkeiten von Luxusprodukten bei (vgl. Scholz, 2014: S. 55ff).

## **Zusatzeigenschaften**

Aber nicht nur die technisch-funktionalen Leistungen dieser Produkte, sondern vor allem die zusätzlichen Eigenschaften wie Ästhetik sind im Zuge von

Luxusprodukten hervorzuheben. Folglich bildet das Design der Produkte einen essentiellen Faktor der Markenbildung und trägt ausschlaggebend zur Differenzierung und Identifikation der Luxusmarke bei. Das Design sollte demnach eine freischaffende Persönlichkeit sowie individuelle Charaktereigenschaften haben. Ein allgemein gültiges Luxusdesign gibt es jedoch nicht. Vielmehr muss die Luxusmarke versuchen, eine markentypische Designsprache zu entwickeln (vgl. Thieme, 2017: S. 85). Luxusprodukte stellen außerdem langlebige und werthaltige Produkte dar, deren Lebensdauer unbegrenzt sein kann. Bei Louis Vuitton liegt sie bei über 20 Jahren (vgl. Kapferer; Bastien, 2012: S. 203). De Barnier et al. (2006: S. 29) stellten außerdem fest, dass jedes Design von Luxusgütern dem Erbe und der Tradition der Marke Rechnung tragen und zugleich der Mode entsprechen muss. Die wichtigsten Mittel zur Gestaltung für Luxusprodukte sind die eingesetzten Farben, Formen und Materialien. Neben Letzteren leistet vor allem die Formgebung einen relevanten Beitrag zur Anmutung des Produkts. Die Verwendung von konstanten Formkonzepten kann die Markenidentität zum Ausdruck bringen und die Wiedererkennung erleichtern (vgl. Esch, 2014: S. 342ff).

## Branding

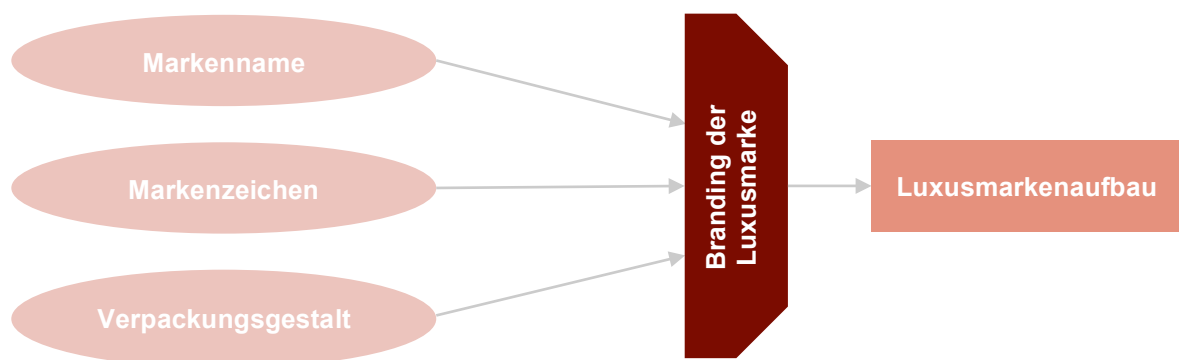


Abbildung 5: Gestaltungselemente des Brandings (vgl. Esch, 2014: S. 308f)

Eine relevante Funktion für die Wiedererkennung und Wahrnehmung von Luxusmarken ist die Gestaltung der Marke, dem sogenannten Branding, das eng mit dem Design verbunden ist. Keller (2013: S. 114) stellt die Bedeutung von Markenzeichen, Markennamen und Verpackung im Zuge des Brandings heraus. Es können dadurch prelevante Botschaften zur Positionierung gesendet werden,

die den wirksamen Aufbau der Identität und die Wiedererkennung der Luxusmarke unterstützen.

*„For example the famous LV monogram of Louis Vuitton and GG of Gucci provide instant recognition of products of these brands. Other brands like Bottega Veneta minimize the logos on their products and rely on their signature style as a recognition tool” (Okonkwo, 2007: S. 110).*

Namen und Symbole spiegeln den speziellen Mythos der Luxusmarke wieder und haben einen konkreten Bezug zur Marke. Von Zeit zu Zeit werden die Markenlogos auch leicht modifiziert. Okonowo (2007: S. 110) deutet in diesem Zusammenhang auf die Modifizierung des Logos von Christian Dior hin, das heute nur noch als Dior abgekürzt wird und dadurch moderner ausgerichtet ist. Erwähnenswert ist außerdem, dass auch einzelnen Produkten Namen zugeordnet werden können. Beispielhaft zu nennen sind die Birking oder Kelly Bag von Hermès oder die Cabat Bag von Bottega Veneta. Auch die Gestaltung der Verpackung ist von Bedeutung für das Branding von Luxusmarken. Die Ansprüche der KonsumentInnen in Bezug auf die Ästhetik sind auch bei der Verpackung zu berücksichtigen (vgl. Esch, 2014: S. 35ff). Die Verpackung muss ebenso exklusiv und hochwertig sein und durch aufwendige Verarbeitung überzeugen wie die Luxusprodukte selbst. Diese Verpackungen werden daher auch meistens nicht weggeschmissen, sondern behalten und zum Beispiel als Schmuckschatullen verwendet. Ein weiteres Mittel zur Gestaltung von Luxusmarken stellt die Farbgebung dar. Demnach sind Gold, Silber, Weiß und Schwarz als Prestigefarben für die Luxusgüterindustrie identifiziert worden (vgl. Schmitt; Simonson, 1998: S. 95). Die Auswahl von signalstarken Farben hingegen ermöglicht einer Luxusmarke leicht wiedererkannt zu werden und sich vom Wettbewerb abzuheben. *„Louis Vuitton products are packaged in brown and this has become the colour attributed to the brand. It is also difficult to think about Tiffany without thinking of the colour turquoise, which is the brand’s concept colour.” (Okonkwo, 2007: S. 107).*

### **Basis- und Zusatzdienstleistungen**

Dienstleistungen für Produkte sind in der Regel in Basis- und Zusatzdienstleistungen aufgeteilt. Wichtige produktübergreifende



Zusatzdienstleistungen betreffen zum Beispiel Angebote zur Individualisierung der Produkte (vgl. Kapferer; Bastien, 2012: S. 197). Die erwähnte Langlebigkeit der Produkte erfordert zudem einen hochwertigen und komfortablen Service nach dem Kauf. Die Hersteller planen diese KundInnenleistungen aber bereits bei der Fertigung der Produkte ein. Und obgleich die Zuverlässigkeit bei der Lieferung einen relevanten Bestandteil der Servicepolitik von Luxusmarken darstellt, ist das Phänomen der Wartelisten ein wichtiger Indikator der Luxusgüterindustrie. Denn für die KundInnen ist eine lange Lieferzeit ein Indiz für die Hochwertigkeit und Seltenheit einer Luxusmarke (vgl. Thieme, 2017: S. 90).

## 4. Die Luxusgüterindustrie

VertreterInnen von unterschiedlichen Branchen möchten in der Regel immer betonen, dass sich ihr Industriesegment von anderen unterscheidet. ManagerInnen der Luxusbranche sind jedoch möglicherweise die Einzigen, die dies zurecht behaupten, da sich die Luxusbranche in vielen Bereichen von anderen Branchen unterscheidet. Im folgenden Kapitel wird versucht, die Besonderheiten der Luxusbranche zu erfassen. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die Entwicklung des Marktes in den letzten Jahren sowie die Herausforderungen für die Branche gelegt. Als letzten wichtigen Punkt dieses Kapitels beschäftigt sich diese Arbeit auch mit der Preisstrategie von Luxusmarken, da diese besonders ausschlaggebend für die Industrie ist.

### 4.1. Merkmale der Luxusgüterindustrie

Luxusgüterunternehmen haben wesentlich zu den im vorherigen Kapitel beschriebenen Entwicklungen beigetragen. Die Demokratisierung des Luxus ging mit einer zunehmenden Ausweitung des ursprünglichen Geschäftsmodells der Unternehmen einher. Viele Luxusgüterunternehmen wie Dior, Cartier, Armani oder Louis Vuitton haben vor längerer Zeit begonnen, ihr Spektrum an Produkten zu erweitern und es einer höheren Anzahl von KundInnen zugänglich zu machen. Dadurch hat sich insgesamt die Basis an KundInnen von Luxusmarken deutlich erhöht, und neben den traditionellen Käufen hat sich volumenmäßig das Segment der Gelegenheitskäufe etabliert (vgl. Thieme, 2017: S. 9f). Nach den ersten Schritten der Industrialisierung - in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts – war es den Unternehmen möglich, ihre Luxusgüter immer mehr KonsumentInnen anzubieten. Mit dieser Entwicklung wurden auch dem Marketing und dem Markenmanagement bedeutendere Rollen beigemessen, die nun für die Bekanntheit und die Schaffung von Begehrlichkeit in Bezug auf die Identität der Marke verantwortlich waren (vgl. Müller-Stewens; Berghaus, 2014: S. 8ff). Kapferer und Bastien (2012: S. 141) beschreiben diese Entwicklungen folgendermaßen: *„The major shift that occurred in the luxury world: we have moved from the world where value was mostly created by the raw materials, their preciousness and craftsmanship to a world where value is created by the brands.“* Das

Unternehmenswachstum wird demnach heute zunehmend über Internationalisierung und Markenerweiterung realisiert. Durch diese Erweiterungen entwickelten nach Müller-Stewens und Berghaus (2014: S. 16) die Marken vor allem Fähigkeiten im Management von Luxusmarken und nutzten diese um weitere Marken aufzubauen. Damit entstanden in den 90er Jahren Luxus-Multibrand-Unternehmen, die global am Markt agieren und ein komplexes Markenportfolio zu führen haben. Die Marken werden heute mehr denn je durch den wachsende internationalen Wettbewerb in Bezug auf Innovation, Kreativität und Marktzugang unter Druck gesetzt (vgl. Müller-Stewens; Berghaus, 2014: S. 15). Die Geschäftsmodelle dieser Luxusunternehmen und die Art, wie Werte geschaffen und bewahrt werden, basieren meistens auf den eingangs erwähnten Kernkompetenzen der Luxusmarken sowie ihrer Expansion und Leistungen auf den regionalen Märkten (vgl. Thieme, 2017: S. 10ff).

### **Unternehmensgröße und Wettbewerb im Luxusgütermarkt**

Wie eben erwähnt, gehören viele Marken im Luxussegment zu großen Luxusgruppen wie Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH), Kering oder Richemont. Von Relevanz ist in diesem Sinne auch, dass Luxusmarken in Hinblick auf den Jahresumsatz eher klein sind. Die größte Luxusgruppe der Welt LVMH ist beispielsweise in fünf verschiedenen Geschäftsbereichen tätig und besitzt mehr als 70 Marken. Die Gruppe erreichte 2018 einen Jahresumsatz ca. 53 Milliarden Euro (vgl. Hohmann, 2020: online). Demnach erzielt die durchschnittliche Marke von LVMH ca. 0,8 Milliarden Euro. Im Vergleich dazu verdienen Nicht-Luxus-Konzerne wie Inditex alleine mit der Marke Zara mehr als 18 Milliarden Euro (vgl. Hohmann, 2019: online). Mit anderen Worten kann man sagen, dass die durchschnittliche LVMH-Marke mehr als 15-mal kleiner als Zara ist. Daher gilt für die meisten Luxusunternehmen, dass es sich bei ihnen um kleine bis mittlere Unternehmen handelt (vgl. Chevalier; Mazzalo, 2008: S. 2). Dies führt zu dem Schluss, dass bei schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen kleinere und wirtschaftlich schwächeren Konglomeraten wie LVMH von den etablierten Marken unterstützt werden müssen, da sie nicht die Ausdauer haben, einen Umsatzrückgang dauerhaft standzuhalten (vgl. Scholz, 2014: S. 31f).

## **Finanzielle Merkmale der Luxusgüterindustrie**

Die Luxusbranche unterscheidet sich von anderen Industriesegmenten auch hinsichtlich der finanziellen Werte. Zwei Aspekte sind dabei von großer Bedeutung: Einerseits die Rentabilität und andererseits die hohe Gewinnschwelle von Luxusmarken. Tatsächlich weist nämlich eine bedeutende Anzahl von Luxusmarken ein Defizit auf. In jedem anderen Industriezweig würde ein Unternehmen, das Geld verliert, schnell eliminiert, mit einem Konkurrenten fusioniert oder in Konkurs gehen. Im Luxussegment gibt es jedoch Marken, die seit mehreren Jahren Geld verlieren und dennoch als Teil einer Luxusgruppe oder als Diversifikation eines anderen Industrieunternehmens überleben. Die Marke Christian Lacroix beispielsweise hat in der LVMH-Gruppe nie Gewinne erzielt (vgl. Chevalier, Mazzalovo, 2008: S. 6). Der Wert des immateriellen Markennamens wird in der Luxusbranche demnach oft höher angesehen als der materielle Vermögenswert und vorübergehende Verluste werden akzeptiert. Dies ist natürlich nur mit der finanziellen Unterstützung einer großen Gruppe möglich (vgl. Scholz, 2014: S. 33f). Dabei fällt auf, dass zwischen unrentablen und äußerst profitablen Unternehmen eine extrem große Spanne besteht. Chevalier und Mazzalovo (2008: S. 6) führen dies auf die Tatsache zurück, dass das Luxusgeschäft ein sehr hohes Break-Even-Geschäft darstellt. Die Schwierigkeit für die Luxusbranche besteht darin, dass das Ansehen der Marke häufig durch Kosten bestimmt wird, die selten eine entsprechende Bruttomarge generieren. Diese Luxusmarken einerseits zu etablieren und andererseits aber auch zu halten, ist mit extrem hohen Kosten verbunden: Vom Produktionsprozess bis zum Verkauf muss alles von höchster Qualität sein. Auch die internationale Präsenz ist sehr teuer, da aufwendige Flagship-Stores und andere finanzielle Aktivitäten kurzfristig unrentabel sind (vgl. Scholz, 2014: S. 33f). Besonders das Luxusmodesegment ist von hohen Gewinnschwellen betroffen: Die Kosten für Modeschauen übersteigen häufig die Einnahmen, da die Kosten der Herstellung der Kleidung möglicherweise nie erstattet werden. Die Kleidung wird nur hergestellt, um das Image der Marke zu fördern. All dies trägt zu einer hohen Gewinnschwelle und Schwierigkeit für die Etablierung neuer Marken bei. Sobald jedoch eine Luxusmarke einen Umsatz erzielt, der über den Break-Even-Point liegt, werden Gewinne aufgrund sehr hoher

Margen viel einfacher. Chavalier und Mazzaro (2008) beschreiben dieses System wie folgt:

*„It is great for the top profitable brands. It is difficult for those striving to make an impression. It is a nightmare for those who cannot afford a flagship store in Paris, Milan, New York and Tokyo and who have to keep on losing money in some of their activities to maintain the dream and glitter around their brands” (Chevalier; Mazzalovo, 2008: S. 9).*

## **4.2. Der Luxusmarkt**

Die meisten statistischen Daten zum Luxusgütermarkt basieren auf dem seit 2002 veröffentlichten Studien von Bain and Company. Die Studien entstanden in Kooperation mit der Fonazione Altagamme (dem führenden italienischen Verband der Luxusgüterhersteller). Dabei wird der Markt und die Ertragslage von den 250 der weltweit führenden Luxusgüterhersteller und –marken untersucht und unter der Bezeichnung „Luxury Goods Worldwide Market Observatory” in einer jährlichen Studie veröffentlicht. Im folgenden Abschnitt basiert der Großteil der Daten aus dieser Quelle. Die Daten ermöglichen damit einen Überblick über die wichtigsten Entwicklungen und Marktstrukturen. In den letzten 20 Jahren hat sich der globaler Markt von Luxusgütern positiv entwickelt. Laut Bain and Company können Luxusmarken auch in den nächsten Jahren mit einem langsamen und stetigen Wachstum zwischen 4 und 6 % pro Jahr rechnen. Diese Stabilität verdankt das weltweite Luxusgütergeschäft der positiven Entwicklung bei den Reichen und Superreichen, auf die im Folgenden noch genauer eingegangen wird.

### **Marktentwicklung**

Der weltweite Markt für Luxusgüter, zu dem, neben persönlichen Luxusgütern, Luxusautos, Luxushotels, Luxusweine und Spirituosen, Luxuslebensmittel und Luxusrestaurants, hochwertige Kunst- und Designobjekte, Luxusyachten und Privatjets gerechnet werden, betrug 2018 wertmäßig 1,2 Billionen Euro. Luxusautos, Luxus-Gastwirtschaft und persönliche Luxusgüter machten zusammen mehr als 80 % des Gesamtmarktes aus. Der Absatz von Luxusautos dominiert dabei den Markt und stieg auf 495 Milliarden Euro. Persönliche Luxusgüter übertrafen 2018 den Gesamtmarkt und stiegen um 6 % auf ein

Rekordhoch von 260 Milliarden Euro (vgl. Bain and Company, 2019: S. 1). In ihrer Gesamtheit geht man im Luxusgütersektor von einer „totalen Konkurrenz“ zwischen den Luxusprodukten aus. Demnach stehen sowohl das Luxusauto als auch die Luxusuhr oder das Luxuserlebnis in direkter Konkurrenz zueinander (vgl. Thieme, 2017: S. 138f)

Diese Arbeit konzentriert sich auf den Kernmarkt von Luxusgütern: Der Markt für persönliche Luxusprodukte. Zu dieser Kategorie zählen Uhren und Schmuck, Accessoires, Tafelgeschirr, Parfum und Kosmetik sowie Luxusmode gehören (vgl. Bain and Company, 2019: S. 1). Während die übrigen Kategorien nur für eine begrenzte Nachfragegruppe relevant und für die breite Schicht kaum sichtbar sind, hat sich der Markt der persönlichen Luxusprodukte durch seine weltweit angesehenen Marken eine einzigartige Geltung und Bekanntheit über die eigentliche KäuferInnenschicht hinaus erlangt. Dieser Markt wird als sogenannter fragmentierter Markt bezeichnet, da dort einerseits nur wenige große AnbieterInnen und andererseits eine große Zahl an kleineren, unabhängigen Unternehmen agieren (vgl. Kapferer, 2015: S. 64). Ein Großteil der Produkte wird in wenigen Ländern in Europa hergestellt. Die meist sehr lange Tradition der Marken und die europäischen Provinzen sind dabei ein wichtiges Kriterium der Differenzierung. Was die Profitabilität des Geschäfts mit Luxusgütern betrifft, so verfügen die Luxusmarken zum einen über den Vorteil des hohen Preises und der hohen Margen, und zum anderen werden die Güter in bedeutend kleineren Stückzahlen hergestellt als Massengüter. Dadurch ist die Möglichkeit der Realisierung von Skaleneffekten in der Herstellung begrenzt (vgl. Bain and Company, 2019: S. 23).

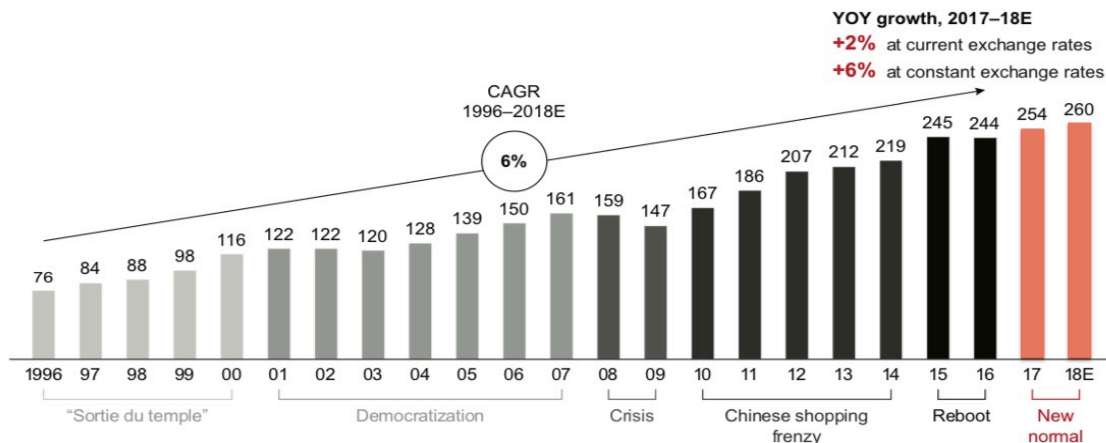


Abbildung 6: Entwicklung des weltweiten Marktes für persönliche Luxusgüter von 1996 bis 2018 in Mill (Bain and Company, 2019: S. 7)

In Abbildung 6 erkennt man deutlich, wie schnell und gut sich die Branche der privaten Luxusgüter nach der Wirtschaftskrise im Jahr 2009 wieder erholt hat. Dies ist vor allem auf das Wachstum in Nord- und Südamerika sowie den asiatischen Ländern zurückzuführen (vgl. Thieme, 2017: S. 138). Weltweit verzeichnet der Markt in den meisten Regionen einen Wachstum, der hauptsächlich auf einen robusteren lokalen Verbrauch von weltweit 4 % zurückzuführen ist. Im Gegensatz dazu blieben die Einkäufe bei TouristInnen im Durchschnitt unverändert. Insgesamt waren Schuhe und Schmuck mit einem Plus von jeweils 7 % die wichtigsten Luxuswachstumskategorien, gefolgt von Handtaschen und Schönheit.

## Superreiche und Reiche

Gemäß dem BCG Global Wealth Report (vgl. Zakrzewski et al., 2019: online) lassen sich die Superreichen und Reichen in drei Kategorien unterteilen: 1) „Ultra High Net Worth Households (UHNW)“ mit einem Privatvermögen von über 100 Millionen US\$, 2) „Upper High Net Worth Households (HNW)“ mit einem privaten Vermögen von 20 bis 100 Millionen US\$ und 3) „Lower High Net Worth Households (HNW)“ mit einem Vermögen von 1 bis 20 Millionen US\$. Die Zahl der Millionäre stieg gegen den Vorjahr um 2,1 % auf 22,1 Millionen im Jahr 2018 an. Diese Personen halten weltweit zusammen 50 % des persönlichen finanziellen Vermögens. Die größte Konzentration von Millionären befindet sich in

Nordamerika. Von 2018 bis 2023 verzeichnet jedoch Asien (ohne Japan) mit 10,1 % die Region, mit dem schnellsten Bevölkerungswachstum an Millionären. Die Zahl der Millionäre wird 2023 voraussichtlich 27,6 Millionen erreichen. Die Lower HNW besaßen 2018 31 % des Gesamtvermögens, 7 % entfielen auf die Upper HNW und die UHNW-Households machten 12 % der Gesamtbevölkerung aus. Mit 8,6 % dürften die Upper HNW-Households von 2018 bis 2023 den höchsten Anstieg erwarten.

### **Bedeutung von großen Städten**

McKinsey beschreibt in einem Artikel aus 2014 die Bedeutung von großen Städten für die Luxusgüterindustrie und prognostiziert, dass bis zum Jahr 2025 ein Viertel des globalen Bruttosozialproduktes in den 60 größten Städten erzielt werden wird. Der Markt von Luxusgütern zeichnet sich besonders durch seine Urbanität aus. Kaum ein anderer Markt ist dabei so urban, wie der für Luxusgüter. Große Städte wie New York, London, Paris, Mailand, Shanghai, Peking, Seoul, Dubai, Hongkong oder Rio de Janeiro gewinnen als Shoppingziel zunehmend an Bedeutung (vgl. Kim et al., 2014: online). Paris (13 Mrd. Euro), London (13 Mrd. Euro) und Mailand (5 Mrd. Euro) machen beispielsweise gemeinsam mehr als ein Drittel des Umsatzes aus, der 2017 in Europa erwirtschaftet wurde (vgl. Thieme, 2017: S. 140).

### **4.3. Luxusmarkenpricing**

Das Preismanagement bietet sich im Vergleich zu anderen Instrumenten des Markenmanagements besonders für die Abschöpfung des Wertes einer Marke an, weil sich die Preisentscheidungen direkt auf den Ertrag der Luxusmarke auswirken (vgl. Simon; Janssen, 2005: S. 1338ff). Der Preis nimmt als Indikator der Qualität und Gewinntrieber besonders bei Luxusmarken eine wichtige Funktion ein (vgl. Thieme, 2017: S. 92). Dabei besteht die Herausforderung zunächst darin, ein Luxusprodukt als solches auch in dieser Kategorie zu etablieren (vgl. Ariely, 2009: S. 180). Das Ziel des Preismanagements von Luxusgüterunternehmen bezieht sich auf die langfristige Steigerung der Profitabilität sowie die positive Entwicklung des



Images einer Luxusmarke unter der Berücksichtigung des Exklusivitätsanspruchs. Um dieses Ziel zu erreichen ist es notwendig, dass die Marke eine Preisposition einnimmt, die sich im höchsten Preissegment ihrer Kategorie befinden muss, weil diese für eine entsprechenden Qualitätsbeurteilung bei den KonsumentInnen sorgt (vgl. Kapferer; Bastien, 2012: S. 216ff). Der Preis hat einen entschiedenen Einfluss auf den emotionalen Wert und dieser kommt seinerseits im Preis zum Ausdruck. Ein hoher Preis ist dabei normalerweise mit hoher Qualität verbunden, und die Verbraucher schätzen ein teures Produkt tendenziell als besser ein, auch wenn es möglicherweise keinen sachlichen Grund dafür gibt (vgl. Ariely, 2009: S. 180). Die Stabilität des Preises stellt dabei ein kurz- sowie langfristiges Ziel bei der Markenführung dar. Die Entscheidungen des Luxusmarkenpricings können sich auf die Definition der Preisstrategie sowie die Festlegung des Preises beziehen. Bei der Implementierung der preispolitischen Entscheidungen gibt es für Luxusmarken Besonderheiten, die es zu beachten gilt:

### Formulierung der Preisstrategie

Die Exklusivitätsansprüche der Luxusmarken erfordern eine Luxuspreisstrategie und eine entsprechende Ausrichtung der anderen Marketinginstrumente. Stimmt nämlich der Preis nicht mit der Wahrnehmung der Luxusmarke in den anderen Bereichen überein, kann das negative Folgen für die gesamte Markenwahrnehmung bedeuten und eine positive Markenwertentwicklung konterkarieren (vgl. Keller, 2009: S. 36ff).

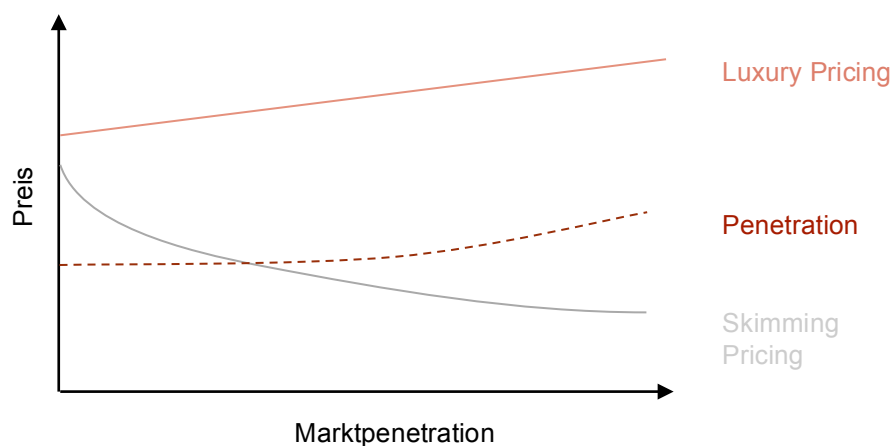


Abbildung 7: Die Luxuspreisstrategie (vgl. Thieme, 2017: S. 93)

In Abbildung 7 lässt sich die Entwicklung der Luxuspreisstrategie im Vergleich zu anderen Preisstrategien erkennen. Für Luxusgüterunternehmen sind weder die Skimmingpreis-Strategie aus dem typischen Konsumgütermarketing (relativ hoher Preis bei der Einführung und sukzessive Senkung des Preises) noch die Penetrationsstrategie (relativ niedrige Preise bei Einführung mit dem Ziel, schnell Anteile am Markt zu gewinnen) geeignet (vgl. Meffert et al., 2008: S. 506f).

In der Luxusmarkenindustrie handelt es sich hingegen sowohl bei der Einführung als auch bei der Verteidigung um eine Hochpreisposition und eine sukzessive Erhöhung des Preises im Laufe der Zeit. Eine Kurzfristige Preiskontinuität heißt, dass die Preise der Luxusmarke konstant gehalten werden und langfristige Erhöhung der Preise im Zeitverlauf beinhaltet sein müssen, um die Nachfrage zu erhöhen (vgl. Thieme, 2017: S. 94f). Da die Ausweitung des Absatzvolumens durch den Exklusivitätsanspruch begrenzt ist, stellt die Preiserhöhung die beste Option dar, um Gewinne der Luxusmarke zu steigern (vgl. Fassnacht; Mohr, 2013: S. 44).

### **Preispositionierung**

Bei der Preispositionierung gilt es eine klare und prägnante Preisposition für die Luxusmarke zu definieren (vgl. Fassnacht; Mohr, 2013: S. 44f). Vor allem, da im Markt für Luxusgüter nicht nur verschiedene Produkt- und Marktsegmente, sondern ebenfalls erhebliche Preisspannen existieren. De Barnier et al. (2012: S. 623ff) entwickelten dazu drei verschiedene Luxus-Preis-Positionierungs-Niveaus. 1) „Accessible or Entry-Level Luxury“ - zum Einstieg für potentielle KundInnen - richtet sich in erster Linie an die neue und junge Zielgruppe, um sich mit der Markenwelt vertraut zu machen. 2) „Intermediate Luxury“ bildet den Kernbereich des Luxusmarkenprogramms und 3) „Inaccessible or Absolute Luxury“ dient als Ausdruck höchster Qualität und Handwerkskunst. Das Ziel ist besonders bei der Preispositionierung, eine starke Betonung der Exklusivität und eine Stärkung des Markenimages zu erreichen. Daher passt beispielsweise das strategische Instrument der Preisdifferenzierung (unterschiedliche Preise für dasselbe Produkt in Abhängigkeit bestimmter Kriterien) nicht zur Luxusmarke. Die Preise sollten

vielmehr im Rahmen einer globalen Preisstrategie fixiert und möglichst einheitliche Preise angeboten werden. Durch die unterschiedlichen Kosten beim Transport und die Währungsschwankungen, Zölle sowie gesetzlichen Rahmenbedingungen funktionieren solche weltweiten Standardisierungen allerdings nur selten (vgl. Meffert et al., 2010: S. 223). Luxusmarken wie beispielsweise Chanel arbeiten aufgrund der hohen Preistransparenz durch die eigenen Onlineshops verstärkt an der Eliminierung von internationalen Preisunterschieden und versuchen die Preise anzugleichen, um so die Marke zu schützen (vgl. Socha, 2015: online).

### **Prozess der Preisfestlegung**

Die Preisfestlegung kann sich auf die Preisentscheidung für neue Produkte oder auf Preisentscheidungen für bereits vorhandene Produkte beziehen. Der Preis für Luxusmarken sollte zu jeder Zeit hochgehalten werden. Bei der Bestimmung des preispolitischen Spielraums sind aus der Sicht des Preismanagements die eigenen Kosten und die Konkurrenz zu berücksichtigen (vgl. Meffert et al., 2008: S. 168ff).

Um den Preis nachfrageorientiert festzulegen liefert die Preis-Absatz-Funktion eine zentrale Erkenntnis. Während die Elastizität des Preises für Massenprodukte in den meisten Fällen negative Werte annimmt, weil die Erhöhung der Preise in der Regel mit sinkenden Absatzmengen korreliert, zeigt sich bei den Luxusgüterunternehmen eine unelastische oder sogar positive Preiselastizität. Dieses Phänomen wird auch „Veblen-Effekt“ genannt. Anders gesagt, bedeutet dies, dass eine Erhöhung des Preises nicht zu einer Reduktion, sondern zu einer Erhöhung der Nachfrage führt. Für die Nachfrage stellt der Preis ein Merkmal von Qualität und Exklusivität sowie hedonistische Werte und Prestige dar (vgl. Thieme, 2017: S. 96ff). Daher wird auch die Wettbewerbsintensität im Luxussegment als geringer eingestuft und die Nachfrage nach Luxus sinkt in der Regel nicht mit steigendem Kaufpreis. Luxusgüter reagieren zusammenfassend gesagt weniger sensitiv auf Preis und Margendruck als Massenkonsumartikel. KonsumentInnen, die sich Luxusgüter leisten können, haben genügend Kaufkraft, um diejenigen Produkte und Marken zu erwerben, an denen sie Gefallen gefunden haben (vgl. Scholz, 2014: S. 46f). Ariely nennt dieses Phänomen „willkürliche

Kohärenz” (Ariely, 2009: S. 26). Sobald ein Preis willkürlich von einem Unternehmen festgelegt wurde, wird dies den gegenwärtigen und zukünftigen Betrag beeinflussen, den die KundInnen bereit sind, für einen Artikel zu zahlen. Nach der ersten Bewertung stellen die KonsumentInnen nachfolgende Bewertungen an, die im Verhältnis zur ersten Kohärenz skaliert werden. Für einige KundInnen kann die Erwartung steigender Preise für Luxusgüter sogar eine Einladung zum Kauf sein (Ariely, 2009: S. 28ff).

### **Implementierung preispolitischer Entscheidungen**

Im Zuge der Implementierung müssen Luxusmarken vor allem auf die Aufrechterhaltung ihrer Wahrnehmung achten, weshalb so gut wie keine Preisreduktion vorgenommen werden sollte. KonsumentInnen sehen eine Preissenkung eines Luxusproduktes für ein Zeichen des Wertverlustes, der der gesamten Marke schadet und zumindest langfristig kontraproduktiv wäre (vgl. Pätzmann; Frank, 2004: S. 296). Falls doch Preisreduktionen gemacht werden, sollte es sich um geringe Rabatte handeln, die sich auf saisonale und modische Artikel beziehen, und nicht auf klassische ikonische Produkte (vgl. Keller, 2013: S. 232ff). In der Praxis sieht die Situation teilweise anders aus. Bain and Company (2018: S. 13) stellte fest, dass der Bereich der Off-Price-Stores auch 2018 wieder ein starkes Wachstum von über 7 % verzeichnete. Davon betroffen sind vor allem auch E-Commerce-Plattformen. In diesem Kontext muss auch auf die einzigartige Kommunikation der Preise von Luxusmarken hingewiesen werden. Diskretion ist in der Luxusgüterbranche von hoher Relevanz und es wird vermieden über den Preis zu sprechen. Auch in der Werbung wird der Preis im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten nicht erwähnt (vgl. Kapferer; Bastien, 2012: S. 230). Zur Überprüfung der Preisstabilität sollten außerdem die realen Preise im Markt in allen Kanälen einem kontinuierlichen Monitoring unterzogen werden. Durch die selektive Anzahl an eigenen Stores sowie einer begrenzten Anzahl an ausgewählten EinzelhändlerInnen können die Luxusmarken die Preise meist genau kontrollieren (vgl. Fassnacht; Mohr, 2013; S. 44f).

## 5. Luxus und Digitalisierung

Wie in den vorangehenden Kapitel beschrieben, hat sich in den letzten 20 Jahren das Luxusgeschäft dramatisch gewandelt. Familiengeführte Traditionshäuser wurden zu Multi-Milliarden-Dollar Unternehmen, die ihre KundInnenbasis immer weiter ausbauten. Luxusgüterhersteller wie die französischen Konglomerate LVMH und Kering sowie der Schweizer Konzern Richemont haben eine neue Generation von KonsumentInnen gewonnen, die von Neuheit, Exklusivität und Glamour besessen sind. Dieser Erfolg beruhte einerseits auf einen Strom neuartiger Produkte, aber andererseits auch am digitalen Zeitalter, das es den KäuferInnen ermöglicht hat, sich mit ihren Lieblingsmarken zu beschäftigen, wann und wo immer sie wollen (vgl. Sherman, 2009: online). Die Technologie wird nach wie vor von einigen wie Burberry hoch geschätzt (vgl. Phan et al., 2011: S. 213ff) und von anderen wie zum Beispiel Prada (eine der letzten großen Luxusmarken, die eine Website erstellt haben) mit Misstrauen betrachtet. In der Beziehung zwischen der Luxusbranche und der Digitalisierung entstanden dabei mehrere Herausforderungen. Diese ergeben sich vor allem aus den im Kapitel 3 beschriebenen Prinzipien, die durch das Internet kompromittiert werden könnten (vgl. Okonkwo, 2010: S. 13). Das Internet ist heute jedoch Teil des täglichen Lebens der KonsumentInnen und auch für die beschriebenen Superreichen und Reichen, also potentielle KundInnen von Luxusmarken, längst im Alltag angekommen. Im Luxusgütermarkt erfolgte der Einstieg in die digitale Welt relativ spät. Alles begann mit der Einführung des Online-Luxus-Einzelhändlers Net-a-Porter in London im Juni 2000. Net-a-Porter war damals nur der erste von vielen Online-Playern in dieser Kategorie. Im selben Jahr öffnete Yoox, ein Online-Outlet-Store in Mailand seine Türen und verkaufte Designer-Kleidung erstmals an eine Gruppe von KonsumentInnen, die noch nie zuvor darauf zugreifen konnte. Im Jahr 2009 wurden persönliche Luxusgüter im Wert von 4,3 Milliarden Euro online verkauft (vgl. Sherman, 2009: online). Diese Zahlen steigerten sich Jahr für Jahr. Online Shopping von persönlichen Luxusgütern stieg 2018 nach Bain and Company (2018: S. 2) um 22 % (27 Milliarden Euro) und repräsentierte 10 % des gesamten Luxusverkaufs. *„Americas market made up to 44 % of online sales, but Asia is emerging as a new growth engine for luxury online, slightly ahead of*

*Europe. Accessories remained the top category sold online, ahead of apparel*” (Bain and Company, 2018: S. 2). Nach McKinsey wurden bereits 2013 13 % der offline getätigten Luxusmarkenkäufe direkt durch eine Online-Interaktion generiert, und 28 % waren zumindest online beeinflusst (vgl. Dauriz et al., 2013: online). Das bedeutet, dass selbst die Käufe, die im stationären Handel getätigt werden, von einer Entscheidung profitieren, die bereits digital vorbereitet wurde (vgl. Thieme, 2017: S. 104). LuxuskonsumentInnen informieren sich vorab im Internet, vergleichen Preise und Produkte und lassen sich von der digitalen Präsenz und der „luxurious webmosphere” der Luxusmarken inspirieren (vgl. Okonkwo, 2010: S. 25). Die kommende Digital-Native-Generation stellt sich demnach nicht mehr die Frage, ob Luxusmarken online gehen und sich digital orientieren sollten, sondern wie erfolgreich die Luxusmarken das Online-Management durchführen, ohne die Identität der Marke sowie die Exklusivität von Luxus zu beeinträchtigen. Von der oben genannten Gestaltung der Website bis hin zur Produktion von Markeninhalten stellt sich immer die große Frage, ob der Luxusstatus auch online gilt und wie die Grenzen zwischen Bekanntheit und Marken-Trivialisierung festgelegt werden können (vgl. Larraufie; Kourdoughli, 2014: S. 198).

### **5.1. Eigenschaften der Digitalisierung**

In den letzten zwei Jahrzehnten hat sich die digitale Welt konstant entwickelt. Der innovative Geist der Digitalisierung wurde zu Beginn von Luxusmarken skeptisch betrachtet, doch ist jetzt ein elementarer Bestandteil einer jeden erfolgreichen Marketingstrategie (vgl. Larraufie; Kourdoughli, 2013: S. 199). Digitale Systeme verbreiten sich breit und schnell, vor allem wenn sie leicht zugänglich und benutzerfreundlich sind. Auch wenn das Internet noch nicht den gesamten Planeten abgedeckt hat, kann mittlerweile jeder in der westlichen Welt von überall und zu jeder Zeit eine Verbindung zum Internet herstellen. Das Web als neue Technologie wurde sofort und weltweit akzeptiert. Vor allem auch weil die digitalen Kanäle für Menschen besonders benutzerfreundlich sind. Das macht sie auch für Menschen zugänglich, die sich mit Technologie normalerweise nicht wohlfühlen, wie zum Beispiel ältere Menschen. Auch für Menschen mit geringem Einkommen sind die niedrigen Kosten für Internetgeräte und Netzwerkabonnements

erschwinglich. Die Frage des Management eines Unternehmens lautet daher nicht, warum digitale Technologie übernommen werden sollte, sondern höchstens warum sie noch nicht übernommen wurde. Der schnell entwickelte und wettbewerbsfähige Markt unterscheidet sich durch die Digitalisierung stark von dem traditionellen Geschäftsmodell der Luxusmarken. Dieser Abschnitt analysiert daher, mit welchen Triebkräften sich die Luxusmarken im Zuge der Digitalisierung konfrontiert sehen.

### **Digitale Kommunikation**

Im Gegensatz zur traditionellen Kommunikation ermöglicht die digitale Kommunikation das Neudenken von Beziehungen, die die KonsumentInnen mit den Marken haben. Es ermöglicht aber auch niedrigere „switching costs“ für die KonsumentInnen. Tatsächlich erfordert es in der Welt von E-Commerce nur einen einfachen Klick, um von der einen Luxusmarke zur nächsten zu switchen. Okonkwo (2009: S. 249ff) meint, dass digitale Kommunikation daher eine Pull-Strategie erfordert, die die KonsumentInnen einlädt, selbst nach weiteren Produktinformationen zu suchen und ihnen ermöglicht, in einer Kaufsituation sofort Produkte zu erkennen. Abgesehen davon hat die Entwicklung digitaler Technologien neue Kommunikationsinstrumente für Marken mit hohem Potenzial für die Zielgruppenansprache verfügbar gemacht (vgl. Geerts; Verg-Sala, 2011: S. 81ff) und damit die Sichtbarkeit der Marke für die Öffentlichkeit erhöht. Digitale Kanäle sind meistens massenorientierter als beispielsweise Fachzeitschriften, außerdem können Offline-Kampagnen auch online übertragen werden. Youtube zum Beispiel ist die zweitbeliebteste Suchmaschine der Welt und das bevorzugte Medium, um die Verbreitung von TV-Werbespots der Marken zu verstärken. Aufgrund der ständigen Weiterentwicklung und des erweiterten Marketingpotenzials fügt eine digitale Strategie den Marken unabhängig von ihrer Positionierung eine neue, moderne und innovative Dimension hinzu. Dank der Produktion und Ausstrahlung von Inhalten auf Laptops, Handy, Tablets, TV-Geräten usw. können Marken auf allen Arten von Kommunikationsmedien präsent sein (vgl. Larraufie; Kourdoughli, 2013: S. 199). Das Internet und andere digitale Technologien bilden in diesem Sinne eine komplementäre Form der Kommunikation, bei denen der Benutzer oder die Benutzerin durch die Medien mit

der Marke interagiert (vgl. Nyeck, 2004: S. 1ff). Die digitale Kommunikationswelt ist zusammengefasst eine Mischung aus Statik und Dynamik sowie persönlichen und unpersönlichen Komponenten.

### **E-Distribution**

Mit dem E-Commerce haben die digitalen Technologien den Unternehmen ein neues Vertriebsnetz angeboten. Dieses Vertriebsnetz benötigt jedoch eine eigenständige Markenstrategie, die Storytelling, Markencontent und Anpassungen als Teil des Online-Einkaufserlebnis erfordert (vgl. Larraufie; Kourdoughli, 2014: S. 200). E-Commerce unterscheidet sich stark von einer stationären Einkaufsumgebung, da es den physischen Kontakt mit den Produkten sowie den VerkäuferInnen unmöglich macht (vgl. Okonkwo, 2009: S. 199f). In einem Marketingumfeld, in dem sensorische Erfahrungen immer wichtiger werden, fragen sich WissenschaftlerInnen, wie langlebig das E-Commerce-Geschäftsmodell tatsächlich ist. Die KonsumentInnen haben online bestimmte Anforderungen, hierzu zählen niedrige Preise und Rabatte, Vergleich von maßgeschneiderten Produkten und 24-Stunden-Shopping von jedem Ort aus. Ein Online-Kauf ist für KonsumentInnen in Bezug auf Sicherheit von Online-Transaktionen und KundInnen-Dienstleistungen immer noch riskant und muss durch Einhaltung von Online-Vorschriften wie Datenschutzbestimmungen oder Datensicherheit vermindert werden (vgl. Larraufie; Kourdoughli, 2014: S. 200). Aus Sicht der KonsumentInnen kann der Online-Kauf außerdem mit finanziellen Risiken und der Möglichkeit des Kaufs von Fälschungen verbunden sein, da das Internet aufgrund einiger Missverständnisse Opfer dieses Phänomens geworden ist (vgl. Okonkwo, 2009: S. 172ff).

### **Weltweites Sozialisierungspotential**

Ein grundlegendes Merkmal der digitalen Welt ist, dass sie keine physischen oder technologischen Grenzen hat (vgl. Okonkwo, 2009: S. 183ff). Dies bedeutet für die KonsumentInnen einen nahezu uneingeschränkten Zugang zu Marken und eine gewisse Verfügbarkeit ohne räumliche und zeitliche Einschränkungen. Durch das Aufkommen der sozialen Medien sammeln sich die KonsumentInnen außerdem in E-Communities ohne geographische oder kulturelle Grenzen (vgl. Berthon et al.,



2012: S. 261ff). Marken können diesen Trend über Social-Web-Strategien nutzen. Facebook, Twitter, Pinterest und dergleichen ermöglichen es Marken, einen echten Dialog mit ihren KundInnen und potentiellen KundInnen rund um ihr Markenuniversum aufzubauen. Hierzu zählen Marketingaktivitäten, die die UserInnen zum tatsächlichen Kauf führen. Digitale Strategien bauen so eine globale und interkulturelle Markengemeinschaft und langfristige Beziehungen zu den KäuferInnen auf, wobei ihre Wünsche und Bedürfnisse einfacher und genauer identifiziert werden können (vgl. Larraufie; Kourdoughli, 2013: S. 200)

## **5.2. Spannungsfelder zwischen Digitalisierung und Luxus**

Trotz des positiven technologischen Wandels stellen digitale Kanäle eine zusätzliche Herausforderung für Luxusmarken dar, um im neuen Wettbewerbsumfeld erfolgreich zu sein. Während einige WissenschaftlerInnen die These der Komplementarität der verschiedenen Kanäle mit dem Online-Kanal unterstützen, der den VerbraucherInnen zusätzliche Informationen bietet und breitere Produktpaletten ermöglicht (vgl. Wallace et al., 2004; Herhausen et al. 2015), glauben andere, dass ein Kanal den anderen ersetzt, was zum sogenannten Kannibalisierungsphänomen zwischen den Kanälen führt (vgl. Falk et al., 2007). Und durch das niedrigere Servicelevel befürchtet man, dass die KundInnen enttäuscht sein könnten (vgl. Zhang et al., 2010: S. 168f). In den vorhandenen Studien beziehen sich die ForscherInnen besonders auf zwei Spannungsfelder zwischen Digitalisierung und Luxus. Einerseits stehen Luxusmarken vor der Herausforderung, die Allgegenwart der Digitalisierung zu überwinden und trotz der Mechanismen der Online-Sphäre ihre Exklusivität zu bewahren. Andererseits sind die Werte Tradition und Geschichte durch den Innovationscharakter des Internets in Gefahr und müssen von den Luxusmarken gekonnt in erfolgreiche Strategien umgewandelt werden.

### **Allgegenwart vs. Exklusivität**

Aufgrund der weltweit wachsenden Nachfrage nach Luxusgütern im Zeitalter der „Demokratisierung des Luxus“ (Kapitel 3) stehen Luxusmarken vor der

Herausforderung, Massenmarketingstrategien anzuwenden und gleichzeitig die Exklusivitätsdimension ihrer Produkte zu betonen (vgl. Okonkwo, 2010: S. 174). Das Internet ist von Natur aus das demokratischste Medium, welches den Zugang von jedem von überall ermöglicht. Da die virtuelle Umgebung ein Ort ist, an dem Bilder, Videos und Meinungen unabhängig vom Markenbesitz zirkulieren, stellt sich immer wieder die Frage, ob es möglich ist, das Gefühl der Exklusivität um eine Luxusmarke zu wahren? Da jedoch das Internet für viele KonsumentInnen, einschließlich der Reichen und Superreichen, zur primären Such- und Kaufumgebung geworden ist, garantieren die Präsentation und die Verfügbarkeit der Produkte in einer Online-Umgebung den Zugang zu den KonsumentInnen (vgl. Hennigs et al., 2012: S. 31). Aufgrund dieser zunehmenden Allgegenwart des Internets und der geringeren Rendite von Printwerbung sind Einkaufskomfort und Produktzugänglichkeit die entscheidenden Entscheidungsfaktoren, die Luxusmarken dazu zwingen, innovative Strategien für Online-Werbung und E-Commerce zu entwickeln (vgl. Okonkwo, 2009: S. 136). Angesichts der Tatsache, dass das Internet auf Grundsätze der Demokratie und der Zugänglichkeit basiert, wirft dies die Frage auf, wie Luxusmarken dieses Gefühl der Exklusivität mit dem Potential des Internets verbinden können (vgl. Kapferer; Bastien, 2009: S. 318). In diesem Zusammenhang sind wie bereits erwähnt eingeschränkte Zugänglichkeit und Seltenheit Eckpfeiler des Luxus und rechtfertigen ihren Preis. An allen Kontaktpunkten sollte demnach ein Gefühl der Exklusivität gewahrt werden, das im traditionellen Sinn bestimmte Standorte, eine hervorragende Produktpräsentation und qualifiziertes Verkaufspersonal erfordert (vgl. Kapferer; Bastien, 2009: S. 314f). Da wahrer Luxus nur wenigen zur Verfügung steht, aber von vielen gewünscht wird, befinden sich alle Marktkommunikationen von Luxusmarken per Definition im Spektrum zwischen Zugänglichkeit und Exklusivität. Dieses Phänomen wurde von Kapferer und Bastien (2012: S. 247) als *„the internet dilemma“* bezeichnet und beschreibt: *„the apparent mismatch between a luxury brand’s concept of exclusiveness and the mass medium Internet“*. Nach dieser Definition bietet das Internet die perfekte Plattform für Luxusmarken, um sowohl bestehende und potentielle KundInnen durch Inhalte anzusprechen, als auch bei der selektiven Verteilung des tatsächlichen Produkts exklusiv zu bleiben. So können Luxusmarken das Internet nutzen, um den Traum

der Marke zu verbreiten und neue KundInnen anzulocken, aber dennoch ein Gefühl der Exklusivität bewahren, indem sie den traditionellen KundInnen der Marke selektive Inhalte und Dienste anbieten (vgl. Hennigs et al., 2012: S. 31). Diese Verbindung des traditionellen Images einer Luxusmarke mit dem Einsatz innovativer Technologien ist in der Tat eine zentrale Herausforderung. Im Gegensatz zur herkömmlichen Einweg-Marketingkommunikation ist es jedoch möglich, die Magie und den Mythos auch im Internet zu erschaffen. Mithilfe visueller Tools wie Bilder, Videos, Musik oder 3D-Produktpräsentationen, die bestimmte Emotionen hervorrufen und interaktiven Medien, die den Dialog fördern können Luxusmarken effektiv kommunizieren.

### **Innovation vs. Tradition**

Die digitale Revolution und Disruption haben Luxusmarken dazu gezwungen, ihre internen und externen Prozesse neu zu gestalten. Denn in den virtuellen Kanälen ist es heute einfacher, diejenigen abzufangen, die Mode und Luxus kaufen. Um die Geschichte und Tradition der Marke zu bewahren, muss die digitale Strategie als Wegbereiter für den Wert und das Image der Marke betrachtet werden (vgl. Aiolfi; Sabbadin, 2019: S. 46f). E-Commerce wurde für den Erhalt dieser Werte lange als ein Kanal gesehen, der von der Erfahrungslogik der Modebranche abweicht und wenig mit sensorischer Erfahrung und Wärme zu tun hat. Man war der Meinung, dass physische Boutiquen online nicht reproduzierbar waren. Mit der Annäherung an die Online-Welt passten die Marken ihre Kanäle an die traditionellen Offline-Concept-Stores an. Modemarken konzentrieren sich nun mehr darauf, ein kohärentes Image auf ihrer Website und innovative Dienstleistungen einzusetzen, um so die traditionellen Werte weiterhin hochzuhalten (vgl. Aiolfi; Sabbadin, 2019: S. 46f).

### **5.3. Luxus unter den Bedingungen der Digitalisierung**

In Anlehnung an die vorhandene Literatur stellt sich aus folgenden Gründen daher immer wieder die Frage, wie Luxusgüter online verkaufen sollen. Die Kontroversen der Beziehung zwischen Luxus und Digitalisierung soll in der folgenden Tabelle noch einmal genauer veranschaulicht werden:

	Eigenschaften Luxus	Eigenschaften Digitalität
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elitäres und angesehenes Image</li> <li>• Werte: Tradition, Geschichte, Zeitlos</li> <li>• Exklusivität</li> <li>• Seltenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medium für die Massen</li> <li>• Werte: Modernität, Innovation, Instantaneität</li> <li>• Unbegrenzt</li> <li>• Hauptsächlich visuelle Erfahrung</li> </ul>
Distribution	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In-Store Experience mit allen 5 Sinnen</li> <li>• Elitäres und angesehenes Image</li> <li>• Service-Personalisierung</li> <li>• Physische Verkaufsfläche und exklusive Veranschaulichung der Produkte</li> <li>• Preis ist zweitrangig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleicher Service für alle</li> <li>• Verkaufsfläche für alle</li> <li>• Keine Ausschließbarkeit</li> <li>• Preis und Produktanzeige spielen die gleiche Rolle</li> </ul>

Tabelle 1: Gegensätzliche Eigenschaften zwischen Luxus und Digitalität (vgl. Larraufie; Kourdoughli: 2014: S. 202)

Den Mehrwert, den Luxusmarken bieten, kann durch die Online-Umgebung schwierig kommuniziert und präsentiert werden, da sich die Marke nicht durch Store-Präsentation, persönlichen Verkauf oder anderen für Luxusmarken typischen Eigenschaften vom Wettbewerb unterscheiden kann. Den exklusiven Service auch im eigenen Webshop oder den anderen digitalen Kanälen zu erreichen, ist viel schwieriger als in den physischen Stores (vgl. Okonkwo, 2010: S. 14). Darüber hinaus sind Luxusgüter von sensorischer Natur und der Verkauf beinhaltet wie bereits erwähnt alle menschlichen Sinne wie Geruch oder Berührung, die jedoch mit dem Internet als unvereinbar gelten (vgl. Kapferer; Bastien: 2012: S. 252). Aufgrund der intermediären Position des Internets, die sich aus dem informellen Informationsaustausch und dem Gemeinschaftsgeist ergibt, ist die digitale Kommunikation der Massenkommunikation näher als dem selektiven und exklusiven Typ der Luxusmarkenkommunikation (vgl. Geerts; Veg-

Sala: 2011: S. 81ff). Dieses Risiko, das für Luxusmarken beim Eintreten in die Online-Welt besteht, kann zu einem Prestigeverlust und einem Verlust der Kontrolle über das Markenimage führen (vgl. de Chernatony, 2001: S. 186). Denn je mehr Informationen Luxusmarken online teilen, desto stärker ist die potentielle Verzerrung ihrer Geschichte durch Wiederverwendung. Trotz der Gefahren befürworten viele WissenschaftlerInnen jedoch eine digital ausgerichtete Luxusstrategie. Soziale Netzwerke wären wie bereits erwähnt eine gute Möglichkeit einen Dialog mit KundInnen und potentiellen Zielgruppen aufzunehmen. Eine solche Kommunikation könnte es den Luxusmarken ermöglichen, mehr über die Wünsche der eben genannten Gruppen zu erfahren und diese durch innovative Dienstleistungen oder Produkte zu erreichen (vgl. Kim; Ko: 2014: online). Außerdem bedeutet eine aktive Präsenz in den Netzwerken auch eine aktive und kontinuierliche Präsenz in den Köpfen der KundInnen, sodass organische und virale Kampagnen stattfinden können. Mithilfe digitaler Tools können so die Marken ihre Werte und Identität auf neue Weise darstellen (vgl. Geerts; Veg-Sala, 2011: S. 81ff) und ihr Handlungspotential durch E-Commerce erweitern. Durch diese Tools können tatsächlich erfolgreiche Webseiten im Luxusbereich gestaltet werden und der Charakter der Luxusmarke erhalten bleiben. Beispielhaft zu nennen sind Trends wie Customization oder VIP-Communities (vgl. Larraufie; Kourdoughli: 2014: S. 202), auf die im Folgenden noch näher eingegangen wird.

#### **5.4. Werte des Luxus online**

Wie in Kapitel 3.3 erläutert hängt die persönliche Wahrnehmung der KonsumentInnen von Luxusmarken von finanziellen, funktionalen, individuellen und sozialen Aspekten ab. Dieser Leitfaden bildet auch für die Online-Verwaltung von Luxusmarken einen Rahmen und wird in den folgenden Abschnitten für das Online-Management von Luxusmarken neu adaptiert.

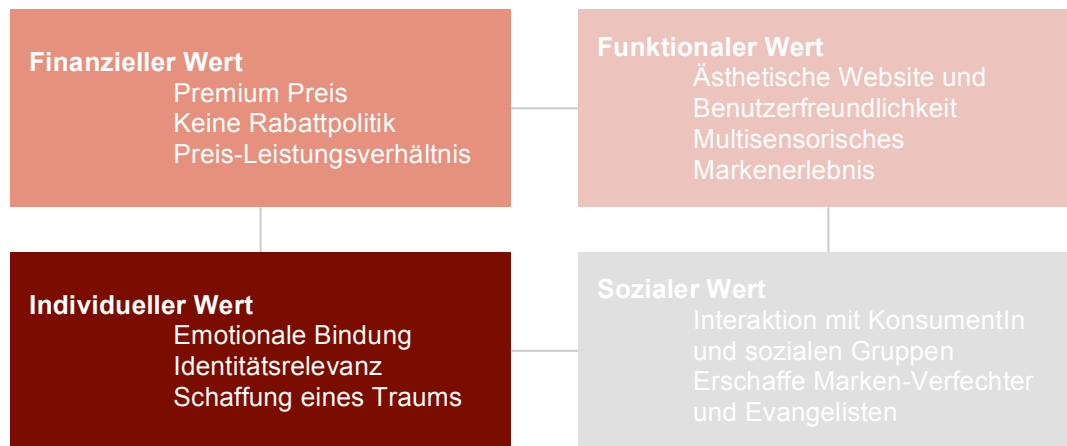


Abbildung 8: Werte von E-Luxus (vgl. Hennigs, 2012: S. 34)

### Finanzieller Wert

Auch wenn bei Luxusprodukten ein hoher Preis als wesentlich akzeptiert wird, ist darauf hinzuweisen, dass Luxus qualitativ und nicht quantitativ ist (Kapferer; Bastien, 2009: S. 315). Der Konsum von Luxusprodukten muss soziale und psychologische Verbesserungen bewirken (vgl. Okonkwo, 2009: S. 55). Daher ist das Preis-Leistungsverhältnis von entscheidender Bedeutung. Da das Internet ein öffentlicher Ort des sofortigen Kaufens und Verkaufens und häufig mit Preisnachlässen verbunden ist, muss die Preisprämie mit einzigartigen und exklusiven Produkten, hervorragender Qualität und einwandfreiem Service gerechtfertigt und in der virtuellen Umgebung mit einer begrenzten Verteilung gewährleistet werden (vgl. Hennigs, 2012: S. 31).

### Funktionaler Wert

Neben produktbezogenen Funktionen bezieht sich der Funktionswert von Luxus in einer Online-Umgebung auf die Benutzerfreundlichkeit, Qualität und Einzigartigkeit des Erscheinungsbilds der Website und weiteren digitalen Anwendungen der Luxusmarke. Obwohl die Sinne für Berührung und Geruch fehlen, kann das Internet Bewegung durch Musik, Textur, Raum und Gemeinschaft nutzen, um den Charakter einer Marke erfolgreich wiederherzustellen. Da wohlhabende VerbraucherInnen besonders häufig das Internet nutzen, müssen LuxusmarkenmanagerInnen über die Ästhetik hinaus Marketingprodukte entwickeln, die einen Mehrwert für den Verbraucher oder die Verbraucherin

schaffen – beispielhaft zu nennen sind Unterhaltung, Bildung oder andere Nutzen, die die UserInnen aus dem Online-Auftritt der Marke ziehen (vgl. Hennigs, 2012: S. 31f).

### **Individueller Wert**

Da der Einsatz von Luxus letztendlich den oder der Einzelnen bei individuellen Identitätsprojekten unterstützen kann (vgl. Bauer et al., 2011: S. 19), sind die emotionalen Bedürfnisse der KonsumentInnen Schlüsselemente bei der Definition des Luxuskonzepts. KonsumentInnen erleben Luxus als symbolische Ressourcen, die es ihnen ermöglichen, sich selbst zu definieren und die soziale Symbolik der Marke wie Exklusivität, Authentizität, Qualität, Einzigartigkeit und Kultur in ihre eigenen angestrebten Identitäten zu übertragen. In Bezug auf den individuellen Wert von Luxus sollten MarkenmanagerInnen daher das Offline-Erscheinungsbild in die Online-Umgebung übertragen. Die Marken sollten die Möglichkeiten der digitalen Kommunikation nutzen, um die KonsumentInnen nach ihrer Meinung zu fragen und entsprechende Anpassungen vorzunehmen (vgl. Hennigs, 2012: S. 32).

### **Sozialer Wert**

Die soziale Dimension des Luxus befasst sich mit der Wahrnehmung der sozialen Gruppe(n) des oder der Einzelnen und konzentriert sich auf soziale Online-Netzwerke. Eine große Anzahl wohlhabender InternetuserInnen nutzt regelmäßig Social-Media-Anwendungen und obwohl nicht alle Digital Natives potentielle KundInnen von Luxusmarken sind, können sie potentielle Marken-VertreterInnen sein. KonsumentInnen verwenden Luxusmarken als Statussymbole, und während sie ihre Assoziationen innerhalb ihrer sozialen Kreise für den Aufbau persönlicher Marken ausstrahlen, fördern sie gleichzeitig die Marke. Durch die Verwendung der entsprechenden Strategie können Marken Teil der Online-Identität des Konsumenten oder der Konsumentin werden und umgekehrt (vgl. Hennigs, 2012: S. 32).

## **5.5. Die digitale Generation als Triebkraft**

In ihrer jährlichen Luxusstudie (2017: S. 2ff) zeigten Bain and Company, dass alle relevanten Trends für die Luxusbranche mit dem Aufstieg der Digital Natives, Millennials bzw. Generation Y zusammenhängen, also diejenigen die zwischen 1980 und 2000 geboren wurden (vgl. Strauss; Howe, 2000: S. 50). Zwei ausschlaggebende Zahlen erklären die Auswirkungen dieser Generation. Sie repräsentierten bereits 2017 38 % der LuxuskäuferInnen und 30 % des Markts (im Wert) und generierten 85 % des Wachstums auf dem Luxusmarkt (vgl. Bain and Company, 2017: S. 2f). Ihr Geschmack, Verhalten und ihre Erwartungen prägen den Markt und beeinflussen andere Generationen. Chevalier und Gutsatz (2020: S. xiv) identifizierten dabei ausschlaggebende Verhaltensweisen dieser Generation. Eines der wichtigsten Ziele ist es, dem Leben einen Sinn zu geben. Daher suchen die KonsumentInnen nach Marken, die diese Sinnelemente mitbringen und wollen keine Produkte, sondern Erfahrungen konsumieren. Beispielsweise verfolgen die KonsumentInnen oft spezielle Leidenschaften. Wenn Marken diese Leidenschaften erkennen, können sie dadurch eine Beziehung mit den KonsumentInnen aufbauen. Je mehr KonsumentInnen diese Nähe zu einer Marke spüren, desto wahrscheinlicher werden sie zu BotschafterInnen. Sie möchten die Geschichte der Marke miterleben und nicht nur konsumieren, was sie wiederum animiert sie zu teilen - und zwar im Internet. Dies ermöglicht ihnen ihren persönlichen Stil auch als Mittel zur Selbstdarstellung zu nutzen. Ziel der Marken ist es daher, die Erfahrungen des KundInnenlebens (Leidenschaft, Gemeinschaft, persönlicher Stil) mit den Erfahrungen der Marke (Dienstleistungen, Transaktionen, Werte und eine Community rund um die Marke) zu verknüpfen (vgl. Chevalier; Gutsatz, 2020: S. xiv). Luxusmarken sollten daher laut Bain and Company (2017: S. 3) für eine neue, digitale Strategie an diesen sechs Schritten arbeiten.

1. Die Geschichte der Marke durch inspirierende Dialoge und Erfahrungen zum Leben erwecken
2. Eine personalisierte Beziehung zum Konsumenten oder zur Konsumentin aufbauen



3. Eine holistische Sichtweise im Sinne von Omnichannel einnehmen, um die neuen Wege der KonsumentInnen zu verstehen
4. KundInnenwünsche verstehen (und zu entschlüsseln), damit sie für die Marke relevant werden
5. Individualisierte Produkte und Botschaften für das gesamte Leben der KonsumentInnen entwickeln
6. In Talente und Fähigkeiten investieren, um alle Ziele zu erreichen

Damit Luxusmarken diese Anforderungen ihrer am stärksten vernetzten KundInnen erfüllen können, müssen sie ihr digitales Geschäftsmodell neu ausrichten und aufbauen. Dazu gehört die gesamte Wertschöpfungskette neu zu überdenken und den einflussreichsten AkteurlInnen des 21. Jahrhundert als Ausgangspunkt für eine neue Strategie in Richtung Omnichannel zu transportieren. Im folgenden Kapitel wird dieses Geschäftsmodell ausführlich erläutert.

## 6. Online Management von Luxusmarken

Der französische Marketingprofessor Bernard Dubois (2001: S. 12ff) beschreibt die Vermarktung von Luxusgütern als Paradoxon. Er betont, dass es für den Erfolg einer Luxusmarke notwendig ist, genau das Gegenteil von dem zu tun, was in der klassischen Marketing-Theorie gelehrt wird. *„At first sight, high prices, high costs, no manufacturing investment and a limited distribution do not seem to be normal marketing practice”* (Chevalier; Mazzalovo, 2008: S. 14). Denn je mehr eine Luxusmarke tatsächlich gekauft wird, desto mehr verliert sie ihre Aura der Exklusivität und Attraktivität (vgl. Pätzmann; Frank, 2004: S. 296). Nach der Industrialisierung und Digitalisierung kann der Eindruck der Einzigartigkeit von Luxusunternehmen nur mehr durch erfolgreiches Marketing sowie Management erfolgen. KonsumentInnen nehmen die Luxusmarke als ein Ganzes wahr, weshalb es notwendig ist, das gesamte Vermarktungssystem, das heißt die Planung und Umsetzung der verschiedenen Maßnahmen möglichst stark aufeinander abzustimmen. Nur, wenn die anspruchsvollen LuxuskundInnen eine Übereinstimmung zwischen der Markenidentität und dem Markennutzenversprechen an den verschiedenen Kontaktpunkten erleben, werden sie die Luxusmarke als vertrauenswürdig und glaubhaft wahrnehmen (vgl. Burmann et al., 2012: S. 165). Was in der Theorie plausibel klingt, stellt die Unternehmen im täglichen Handeln vor Herausforderungen. Besonders die steigende Relevanz der Digitalisierung und dessen Kanäle bergen zusätzliche Anforderungen an Luxusmarken. Viele Unternehmen haben daher in den letzten Jahren immer mehr in ihre Online-Aktivitäten investiert, um ihrem Offline-Markenimage zu entsprechen und gleichzeitig eine starke Bindung zu den KonsumentInnen zu schaffen. Dies gilt daher sowohl für die Distributions- als auch Kommunikationskanäle einer Luxusmarke. Im Folgenden wird auf beide Thematiken genau eingegangen.

## 6.1. Distribution und Vertrieb

Eines der wichtigsten Unterscheidungsmerkmale von Luxusprodukten ist deren exklusiver Vertrieb. Um sich von gewöhnlichen Produkten abzuheben, sind Luxusgüter und -marken nur an ausgewählten Orten erhältlich. Eigenschaften, Verwaltung und Organisation der Vertriebskanäle, die zur Gewährleistung der Exklusivität ausgelegt sind, unterscheiden sich sehr stark von den geltenden Vertriebsgrundsätzen für gewöhnliche Marken. Im Gegensatz zu Handelsmarken zeichnen sich Luxusmarken nämlich nicht durch Allgegenwart aus, sondern konzentrieren sich auf den selektiven und exklusiven Vertrieb, um die Distanz zwischen KundInnen von Luxusmarken und solchen, die sich Luxusprodukte nicht leisten können, herzustellen und hervorzuheben (vgl. Kapferer, 2003: S. 355). Das Vertriebsmanagement zeichnet sich somit meist durch hohe Kosten und einem kontinuierlichen Aufwand bezüglich der Sicherung der nötigen Qualität der Distribution aus (vgl. Thieme, 2017: S. 98f). Der Wert von Luxusmarken wird demnach nicht mehr allein über die eigenen Produkte, sondern genauso über ein internationales Netzwerk an eigenen Stores definiert. KundInnen erwarten in diesen Stores ein breites Produktspektrum in Form eines multisensorischen und interaktiven Markenerlebnisses. „*Luxury is moving from a manufacturing to a retail experience business*“ (Kapferer; Bastien, 2012: S. 242). Um dieses zu erreichen, sind nicht nur hohe Kosten, sondern auch hohe Ansprüche an das Management hinsichtlich Service, Personal, Logistik und Reporting erforderlich (vgl. Müller-Stewens, 2013: S. 34). Mittlerweile verkauft der Großteil der Hersteller über unterschiedliche Online- und Offline-Vertriebskanäle, die kanalübergreifend ein einheitliches Markennutzenversprechen umsetzen müssen. Dabei ist im Zuge des integrierten Managementansatzes die Übertragung jedes Vertriebskanal sicherzustellen, sodass ein konsistentes Markenimage entstehen kann (vgl. Müller-Stewens, 2013: S. 135ff). Durch die Integration und Vernetzung der Kanäle sollten die KundInnen überall gleichwertige Erfahrungen mit dem Luxusgüterunternehmen machen. Durch die schnellen technischen Entwicklungen der Digitalisierung und das Channel-Hopping der KundInnen sind diese Herausforderungen nochmals verschärft worden (vgl. Müller-Stewens, 2013: S. 44f). Mit steigendem Luxusgrad der Produktkategorie und der Marke lässt sich

tendenziell eine steigende Selektivität der Distributionspolitik feststellen. Die Distribution von Parfums und Kosmetik ist beispielsweise deutlich breiter als die der Designerkollektion der selben Marke (zum Beispiel Dior oder Chanel) und trotzdem wesentlich selektiver als die der Massenmarken der gleichen Produktkategorie (vgl. Lasslop, 2005: S. 486ff). Die Präsentation und das Umfeld, in dem die Ware gekauft wird, spiegeln die Art von Luxuserfahrung wider, die KonsumentInnen durch den Kauf des Produkts erzielen möchten. Pätzmann und Frank (2004: S. 289) erklären diese Erfahrung folgendermaßen: *„Luxusmarken brauchen die exklusive und emotionale Inszenierung am Ort des Kaufes. Dort findet der direkt Kontakt zwischen der Luxusmarke und den potentiellen Käufern statt.“* Da immaterielle Berührungspunkte eine ausgeprägte emotionale Anziehungskraft auf die VerbraucherInnen haben, ist es für Luxusmarken von entscheidender Bedeutung, ihrem Management besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Je mehr Touchpoints die Erwartungen und Bedürfnisse der KundInnen erfüllen, desto höher ist ihr Wert. Die Marke Louis Vuitton stellt in Bezug auf ihre Distribution eine Besonderheit dar. Bereits in den 1970er Jahren entschied sich die Luxusmarke dafür, seine Produkte nur über die eigenen Stores zu verkaufen und stellte damit einen Pionier in der Branche dar. *„If you control your distribution, you control your image“* (Arnault, 2014: online). Natürlich erfordert eine solche limitierte Distribution auch eine besonders starke Marke, die für sich alleine bestehen kann. Es gibt daher weltweit nur wenige Luxusmarken, die diese Strategie so umsetzen können.

#### **6.1.1. Distributionskanäle von Luxusmarken**

Je nachdem, welche Strategie und Ziele die Luxusmarke hinsichtlich ihrer internationalen Präsenz verfolgt, und abhängig davon, wie hoch die finanziellen Ressourcen sind, ist die Distributionsstruktur in horizontaler und vertikaler Richtung festzulegen (vgl. Meffert et al., 2008: S. 570). Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die verschiedenen direkten sowie indirekten und die wichtigsten Offline- und Online-Distributionskanäle für Luxusmarken. Die verschiedenen Formen der Interaktion, die ein Kunde oder eine Kundin mit einer Marke erlebt, werden als Touchpoints oder Kontaktpunkte bezeichnet. ExpertInnen unterscheiden in der Regel zwischen materiellen und immateriellen

Berührungspunkten. Materielle Berührungspunkte sind physische Repräsentationen der Marke wie Produkte, Verpackungen, Ladengestaltung und Servicepersonal. Immaterielle Touchpoints können nur erlebt werden. Beispiel dafür sind Dienstleistungen, Atmosphäre und Ambiente (vgl. Spengler; Wirth, 2009: S: 46). Die aufgezeigten Kanälen unterschieden sich deutlich in Hinblick auf die Möglichkeiten der Marken- und Produktpräsentation und die Kontrolle imagerrelevanter Faktoren wie Ladengestaltung, Standort und Qualität des Verkaufspersonals. Hierzu kommen Unterschiede hinsichtlich der Zielgruppen und strategischen Ziele, der Sortimentsbreite und der Verkaufsvolumina (vgl. Lasslop, 2005; Müller-Stevens, 2013).

	Offline	Online
Direkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flagship-Store</li> <li>• Einzelmarken-Verkaufspunkte</li> <li>• Shop-in-Shop</li> <li>• Factory Outlet Center</li> <li>• Temporäre Läden (Pop-up-Store)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flagship E-Store</li> <li>• Einzelmarken E-Boutique</li> <li>• Website mit E-Commerce</li> <li>• Online-Einzelmarken-Outlet</li> </ul>
Indirekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehrmarken-Verkaufspunkte</li> <li>• Kaufhäuser</li> <li>• Corner</li> <li>• Duty-free Shops</li> <li>• Franchising Netzwerke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehrmarken Online-Store</li> <li>• Online-Kaufhaus</li> <li>• Corner</li> <li>• Reine E-Discounter</li> </ul>

Tabelle 2: Distributionskanäle für Luxusmarken (vgl. Quintavalle, 2012: S. 88)

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Vertriebskanäle analysiert und ihre jeweiligen Strukturen und Funktionen vorgestellt. Der Vertrieb von Luxusgütern wird dabei in der Regel über zwei Arten von Kanälen gesteuert, die sich in Umfang und Sortiment des Produktangebotes und der strategischen Ziele unterscheiden: Groß- und Einzelhandel. Als zentraler Distributionskanal gilt außerdem der Flagship-Store offline sowie die unternehmenseigene Website online. Besondere Funktionen bei der Distribution von Luxusmarken besitzen zudem Franchise,

Kaufhäuser sowie Duty-Free-Shops und Outlets – auch auf diese wird im Folgenden genauer eingegangen.

### **Groß- und Einzelhandel**

Es gibt zwei Methoden, um den KonsumentInnen Produkte zu präsentieren: Luxusmarken können eigene Geschäfte haben und so die KundInnenbeziehungen vollständig kontrollieren (Einzelhandel) oder an Geschäfte verkaufen, die die Produkte den KundInnen selbst präsentieren (Großhandel). Diese Unterscheidung gilt für stationäre Geschäfte sowie auch im digitalen Bereich. Celine verkauft Schuhe beispielsweise über ihre eigene Website (Einzelhandel), aber auch auf der Website Net-a-porter (Großhandel). In beiden Fällen ist der Verkaufspreis für die KonsumentInnen der gleiche, im zweiten Fall muss Celine aber eine Einzelhandelsspanne an die Plattform bezahlen. Beide Varianten haben ihre Vor- und Nachteile. Der Verkauf über die Mehrmarken-Verkaufspunkte und Online-Websites ist mit weniger Aufwand und Kapital verbunden, man muss aber als Marke eine Marge an den Drittanbieter oder die Drittanbieterin zahlen. Im Gegensatz dazu spart man sich beim direkten Vertrieb die gesamte Marge. In diesem Fall muss man sich die Frage stellen, ob die Marke bekannt und wichtig genug aus Sicht der KonsumentInnen für einen direkten Verkauf ist (vgl. Chevalier; Gutsatz, 2020: S. 6f).

### **Flagship Stores**

Der Begriff Flaggschiff bezieht sich auf das größte, schnellste, das am schwersten bewaffnete und bekannteste Führungsschiff einer Flotte. In der Luxusbranche bezeichnet man als „Flagship“ die Hauptverkaufsstellen eines Einzelhändlers oder einer Einzelhändlerin (vgl. Kent; Brown, 2009: 63f). Diese Hauptverkaufsstellen gelten als die besten Botschafter der Luxusmarke und stellen ein zentrales Vertriebs- und Kommunikationsinstrument dar. Knapp 30 % der weltweiten Umsätze von Luxusgütern werden mit den markeneigenen Läden erwirtschaftet (vgl. Thieme, 2017: S. 101). Flagship-Stores sind exklusive Tochterunternehmen, die in der Regel größer als Standard-Boutiquen sind und die gesamte Produktpalette einer Marke führen. Sie sind meistens in bekannten Einkaufsstraßen und Stadtteilen wie zum Beispiel in der Madison Avenue oder der

Fifth Avenue in New York, den Champs-Élysées in Paris oder Tokyos Ginza, der Londoner Oxford Street oder dem Berliner Kurfürstendamm zu finden. Flagship-Stores sind leistungsstarke Instrumente zur Verwaltung des Markenimages: Sie befinden sich in sehr auffälligen Gebäuden mit hochwertigen Konstruktionen, die häufig von namhaften Architekten entworfen wurden (vgl. Kent; Brown, 2009: 63f). Das Store-Konzept umfasst das Design des Geschäfts (darunter fallen Ladengestaltung, Ästhetik, Farben, Dekoration, Beleuchtung und Einsatz von Technologien), die Gerüche, die Hintergrundmusik und die Präsentation der Produkte (vgl. Thieme, 2017: S. 102). Der Flagship-Store von Chanel in Singapur wurde beispielsweise vom preisgekrönten Architekten Peter Marino entworfen. Er re-designte Coco Channels Wohnung in der Rue Cambon in Paris, in der sie früher lebte: Leidenschaften von Coco Chanel wie maßgeschneiderte Kronleuchter, ein Marmorkamin und Coromandel-Bildschirme schmücken heute den Store (vgl. Husodo, 2017: online). In den Flagship-Stores werden die Produkte dank der geräumigen Läden, die sich oft über mehrere Stockwerke und Quadratmeter erstrecken, auf eine sehr exklusive Art und Weise präsentiert. Die Präsentation jedes Objektes hat eine gewisse Analogie zur Präsentation einer wertvollen Ausstellung in einer Galerie oder einem Museum. Die Luxusgeschäfte bieten außerdem private Ecken, die den KundInnen eine diskrete Betrachtung einer Kollektion ermöglichen. Außerdem ist in Flagship-Stores das Verhältnis von MitarbeiterInnen zu KundInnen höher als in anderen Boutiquen: KundInnen werden von Concierges begrüßt und von VerkäuferInnen unterstützt, die maßgeschneiderten Services und Produkte anbieten. Das Verkaufspersonal ist dazu sehr gut geschult, um den KundInnen ein höheres Maß an Aufmerksamkeit und Service zu bieten (Floor, 2006: S. 57f). Der direkte Kontakt mit den Produkten ist bei diesem Vertriebskanal ein entscheidender Bestandteil. *„If you touch something, you get attached to it much more quickly [...]. You're holding the bag, you're involved with the bag, you're hooked”* (vgl. Larocca 2005: online). Zusammenfassend gesagt, kann man sagen, dass der Zweck der Flagship-Store darin besteht, die Identität und den Lebensstil einer Luxusmarke zu vermitteln und die Werte der Marke greifbar zu machen. So entsteht für die KundInnen ein einzigartiges Einkaufserlebnis. Die soziale Botschaft hinter den Flagship-Store ist, dass es nur wenige gibt, die hineingehen können und viele andere, die draußen

bleiben müssen. Die Kosten dieser privilegierten Flagship-Stores übersteigen durch die Wartung und die prominenten Standorte häufig die Einnahmen (vgl. Floor, 2006: S. 57). Um jedoch das eben erwähnte Image zu schaffen, ist diese Investition notwendig und wird als Kommunikations- und Marketinginstrument angesehen. Floor (2006, S. 57) meint hierzu: „*A flagship store is a three dimensional advertisement for the manufacturer brand [...]*“. Luxusmarken wie Prada, Gucci und Chanel haben keine andere Wahl, als in den Luxus-Einkaufsvierteln von London, Paris oder New York präsent zu sein.

### **Unternehmens-Website**

Die Website einer Luxusmarke ist das digitale Pendant zum Flagship-Store. Sie ist das Herzstück der digitalen Präsenz einer Luxusmarke. Für die meisten KonsumentInnen ist sie die erste Station, wenn sie nach Informationen über eine Marke suchen (vgl. Heine, Berghaus; 2014: S. 226ff). Die KonsumentInnen von Luxusmarken haben hohe Erwartungen an Luxus-Websites insbesondere in Bezug auf ihre Ästhetik (vgl. Dall'Olmo; Lacroix, 2003). Sie ist vor allem ein Tool zur Markenbildung, das die Vision und Geschichte einer Marke widerspiegelt und dient als digitale Visitenkarte. Von der Darstellung der Produkte und der Markengeschichte bis zum digital Hub, kann ein Unternehmen je nach Ressourcen auch noch Microseiten für bestimmte Produkte, Untermarken, Länder oder Kampagnen umfassen und auch einen Blog und eine interne Community. Auf Websites von Luxusmarken gibt es viele Bilder von Models, die die Kleidung tragen. In jedem Bild befindet sich ein Link, der zum jeweiligen Inhalt führt. Neben diesen Links gibt es auch Kategorien, in denen mehr Bilder der Artikel zusammengefasst sind (vgl. Heine, Berghaus; 2014: S. 226ff).

### **Franchise**

Eine durchaus günstigere Art des Vertriebs ist das Franchise. Beim Franchise gehen zwei Unternehmen einen Vertrag miteinander ein. Ein Unternehmen ist dabei unter den Handelsnamen und unter der Anleitung des Franchisegebers oder der Franchisegeberin tätig. Der Franchisegeber oder die Franchisegeberin – also die Luxusmarke – vermeidet über die Franchise-Ketten Investitionen und Haftung. Auch hier werden nur Produkte der Marke verkauft, jedoch nicht die gesamte



Produktpalette, sondern ausgewählte Artikel. Franchise-Stores bieten für die Marke demnach eine internationale Expansion bei gleichzeitiger Gewährleistung ihrer einheitlichen Identität. Die Anleitung der Luxusmarke gibt die Richtlinien für Shopdesign und Verkaufspersonal vor, und kann dadurch bis zu einem gewissen Grad die Präsentation der Marke steuern (vgl. Barkoff; Selden, 2008).

### **Fachhandel und Kaufhäuser**

Weitere Verkaufspunkte sind der Fachhandel und Kaufhäuser. Diese Verkaufsstellen bieten in der Regel eine kleine und weniger exklusive Auswahl der Produktpalette. Der Nachteil dieser Stellen ist, dass die Luxusmarke wenig Möglichkeit hat die Marke hinsichtlich der Präsentation der Produkte zu kontrollieren. Die eigenen Produkte konkurrieren mit anderen wettbewerbsfähigen Marken um die Aufmerksamkeit der KundInnen. Daher ist die Auswahl der PartnerInnen von besonderer Bedeutung. Die Filialen müssen exklusiv sein und sich speziell an wohlhabende KundInnen richten (vgl. Scholz, 2014: S. 52). Über die Auswahl der geeigneten AbsatzmittlerInnen kann eine selektive Distribution aufgebaut und der Vertrieb und die Markenpräsenz kontrolliert werden. Meistens existiert ein weltweites Netzwerk an hochwertigen HandelspartnerInnen. Bei der Auswahl eines selektiven Vertriebssystems steht die Auswahl der AbsatzmittlerInnen nach qualitativen und quantitativen Gesichtspunkten (zum Beispiel Geschäftsgröße, Geschäftslage, Gestaltung der Verkaufsräume, Qualifikation des Personals, Markenumfeld, Serviceeinrichtungen) im Vordergrund (vgl. Thieme, 2017: S. 102f). Beispiele für solche Luxuskaufhäuser sind Harrods, Selfridges, Steffl oder Breuninger, aber auch online Multibrand-Stores wie Mytheresa oder Net-a-Porter. In den physischen Kaufhäusern werden Luxusmarken häufig in einem separaten Bereich mit ihrem Logo präsentiert, um den KundInnen die Botschaft zu vermitteln, dass sie, obwohl sie sich in einem Kaufhaus befinden, tatsächlich einen anderen Raum betreten, der von der normalen Welt abgeschieden ist (vgl. Scholz, 2014: S. 52). Diese Art der Präsentation nennt man Shop-in-Shop-Konzepte.

### **Duty-Free-Shops und Outlets**

Duty-Free-Shops an Flughäfen, Grenzstädten oder Häfen richten sich an wohlhabende international Reisende, die die Angebote für Luxuskosmetik, Düfte, Schmuck, Uhren usw. nützen wollen. KundInnen, die sich meistens auf Geschäftsreisen befinden, geben riesige Mengen Geld für Luxusgüter aus, die es zollfrei auf den Flughäfen der Welt zu kaufen gibt. Da sie außerhalb ihrer Tätigkeiten nicht viel Zeit haben, nutzen sie die Wartezeit am Flughafen zum Einkaufen. Meist handelt es sich um ein schönes Geschenk als Entschädigung für die wenige Zeit, die man für die Familie oder den Partner bzw. die Partnerin aufbringt (vgl. Scholz, 2014: S. 53). Durch die Outlet Stores und Fabrik Outlets verkaufen die Hersteller ihre Produkte direkt an die Öffentlichkeit. Hier werden die Waren im Vergleich zum Einzelhändler bzw. zur Einzelhändlerin zu einem günstigeren Preis verkauft, da die Produkte entweder leicht beschädigt, von der letzten Saison oder Rückgaben sind. Outlets bieten demnach den KundInnen die Möglichkeit, ein Schnäppchen zu machen. Ob der Verkauf über diese Geschäfte vorteilhaft ist wird sehr oft in Frage gestellt. Diese Möglichkeit des Verkaufs wird eher von Premiummarken wie Tommy Hilfiger oder Polo Ralph Lauren in Anspruch genommen. Marken wie Prada, Chanel oder Louis Vuitton haben dagegen keine Outlets. Der Verkauf von minderwertigen Produkten trägt nicht dazu bei, eine Aura von Exklusivität zu schaffen, die für eine Luxusmarke so wichtig ist (vgl. Scholz, 2014: S. 53f).

#### **6.1.2. Vorteile der Online-Distribution**

Noch 2014 erwies sich nach Scholz (2014: S. 54) der Verkauf von Luxusmarken über das Internet und die Nutzung von Online-Portalen als schwierig. Obwohl das Internet in fast allen Branchen zu einem wichtigen Vertriebskanal geworden ist, nutzen Luxusunternehmen diesen nicht so häufig wie andere Branchen. Prada beispielsweise hatte bis 2007 keine Website und begann erst 2009 mit dem Online-Verkauf von Produkten. Von 178 befragten Luxusunternehmen auf der ganzen Welt verkaufte 2008 nur ein Drittel ihre Produkte online (vgl. The Economist, 2010: online). Viele europäische Firmen wie Chanel und Hermès stehen dem Bericht vom Economist zufolge dem Internet als Vertriebskanal skeptisch gegenüber und sogar Experten wie Kapferer waren bis 2008 davon

überzeugt, dass ein Luxusartikel beim Online-Verkauf kein Luxusartikel mehr ist. ExpertInnen sowie MarkenmanagerInnen argumentieren, dass die Internetwelt nicht erfahrungsreich genug und viel zu unpersönlich für Produkte sei, die die menschliche Note benötigen (vgl. Kapferer, 2008: S. 208). Und tatsächlich ist das Internet sinnlich reduzierend und kann nicht die gleiche Erfahrung bieten wie der Besuch in einem der eben beschriebenen Flagship-Stores. Eine Interaktion mit den Produkten durch Berühren, Fühlen und Riechen ist im Internet nicht möglich. Darüber hinaus fehlen dem Internet die prestigeträchtigen, geografischen Standorte, an denen sich die ausgefallenen Flagship-Stores befinden. Auch die Allgegenwart des Internets und seine Eigenschaft, jedem den Zugang zu Produkten zu ermöglichen, stehen im Prinzip dem Erfordernis einer selektiven Verteilung von Luxusgütern diametral gegenüber (vgl. Kapferer, 2008: S. 67). Digitale Kanäle haben aber für Luxusmarken mittlerweile eine strategische Bedeutung erlangt. Tatsächlich nehmen sowohl die Nutzung der KonsumentInnen als auch der Umsatz von Unternehmen ständig zu (vgl. Okonkwo, 2010: S. 34f). Für Player am Luxusmarkt ist es daher unerlässlich geworden, Online-Erlebnisse zu schaffen. Diese Notwendigkeit wird durch die Luxus KonsumentInnen verstärkt, die bereit sind, sich am Prozess des Teilens der Markenwerte über Online-Plattformen zu beteiligen (vgl. Mosca, 2017: S. x). Das Internet ist für die Unternehmen zum digitalen Raum für Transaktionen geworden, bei dem ein innovativer Vertriebskanal aktiviert wird, der unterschiedliche Vorteile für die Unternehmen bringt (vgl. Dall'Olmo; Lacroix, 2003: S. 96f). Aus Sicht der Unternehmen bieten die elektronischen Kanäle folgende Vorteile (vgl. Kalakota; Whinston, 1997: S. 88ff):

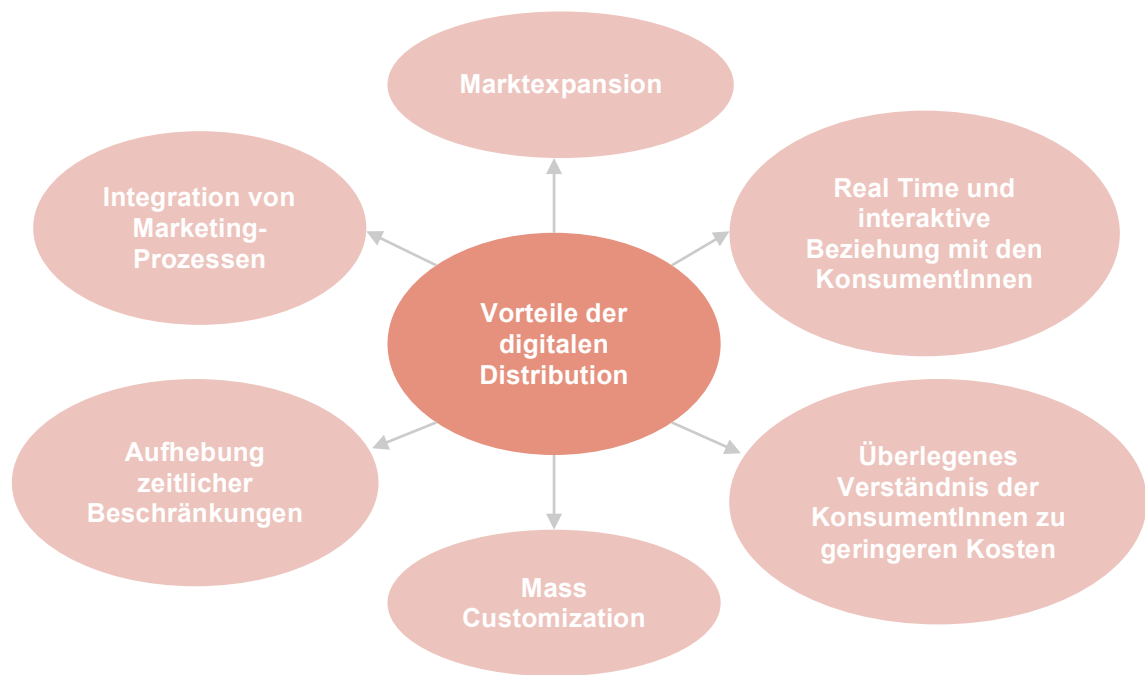


Abbildung 9: Vorteile der digitalen Distribution für Unternehmen (vgl. Mosca, 2017: S. 20)

**Marktexpansion:** Der potentielle Markt wird über alle denkbaren geografischen Grenzen hinaus erweitert, sodass zumindest theoretisch ein kleines oder mittleres Unternehmen sein Angebot erweitern kann, ohne in physischen Vertriebsstrukturen auf ausländischen Märkten investieren zu müssen. Die Kosten für den Zugriff auf virtuelle Geschäfte sind äußerst niedrig und unabhängig von der Entfernung (vgl. Mosca, 2017: S. 21f).

### Entwicklung einer direkten wechselseitigen Kommunikation in Echtzeit

Unternehmen haben die Möglichkeit, eine kommunikative Beziehung zu den KonsumentInnen aufzubauen (vgl. Otto; Chung, 2000: S. 3). Der Vorteil der Interaktivität der Kanäle bedeutet, dass die Zugriffszeit auf digitale Verkaufspunkte gleich 0 ist.

### Informationen über KonsumentInnen

Eine Folge der Möglichkeit der wechselseitigen Kommunikation besteht darin, dass das Internet durch kostengünstige Informationsbeschaffung ein besseres Verständnis der KonsumentInnen mitsichbringen kann. Durch die Transaktionen stellen die KonsumentInnen selbst Daten und/oder Informationen zu ihrem

Geschmack, ihren Anforderungen und ihrem Lebensstil zur Verfügung (vgl. Daugherty et al., 2008: S. 16ff).

### **Mass Customization**

Selbst mit zahlreichen Kontakten zu den KonsumentInnen, ist es durch die Digitalisierung möglich zu angemessenen Kosten eine persönliche und einzigartige Beziehung zu jedem oder jeder Einzelnen aufzubauen. Die KundInnenbindung kann somit nur in Bezug auf die Kommunikation, sondern auch in Bezug auf Angebotsinhalte effektiv optimiert werden (vgl. Mosca, 2017: S. 21f).

### **Keine zeitlichen Beschränkungen**

Digitale Kanäle ermöglichen es Unternehmen, Verkäufe zu tätigen, die nicht an einen bestimmten Zeitpunkt gebunden sind und überwinden so die physischen Zeitbarrieren der physischen Distribution (vgl. Mosca, 2017: S. 21f).

### **Integration von Marketingprozessen**

Gesammelte Information und Aufträge vom Markt, das Entwerfen neuer Produkte, der Verkaufsprozess, das logistische Management sowie Rechnungswesen und Finanzen können durch die digitalen Kanäle viel effektiver und effizienter integriert werden (vgl. Kalakota; Whinston, 1997: S. 88ff).

#### **6.1.3. Neue Geschäftsmodelle**

Einige Unternehmen ändern sich schneller als andere, um sich teilweise oder vollständig auf diese neue, wettbewerbsfähige und digitale Arena einzustellen. Neben den traditionellen Unternehmen entstehen neue Unternehmen, die erst durch die Digitalisierung entstehen konnten. Diese neuen Technologien erhöhen die technische und wirtschaftliche Effizienz aller Aktivitäten der Wertschöpfungskette, die auf der Verarbeitung von Informationen beruhen. Dabei werden die Luxusgüterunternehmen zu einer neuen E-Business-Strategie geführt und müssen ihre Wertschöpfungsprozesse wie die Lieferkette, die Gestaltung des Angebotssystems, den Vertrieb und das Management der KundInnenbeziehung überdenken. Bis heute teilen die Mehrheit der WissenschaftlerInnen die auf dem

Markt tätigen Unternehmen in drei große Kategorien ein: Bricks and Mortar, Mortar and Click und Click Only Dotcom (oder Pure Player) (vgl. Mosca, 2017: S. 9ff):

### **Bricks and Mortar Geschäftsmodell**

Die sogenannten Bricks and Mortar Unternehmen sind heutzutage noch immer die gängigste Form. Sie arbeiten nach einem traditionellen Geschäftsmodell, das den größten Teil ihres Umsatzes (manchmal auch alles) auf dem physischen Markt erzielen. Selbst diese Unternehmen sind jedoch nicht vollständig gegen E-Marketing resistent. Sie nutzen digitale Plattformen jedoch mehr als ein taktisches als strategisches Instrument und investieren sowohl finanziell als auch personell wenig in E-Marketing. Ihre Online-Präsenz beschränkt sich auf eine Website auf der statisch – wie in einem Schaufenster – die wesentlichen Informationen über das Unternehmen, seine Produkte, Dienstleistungen und Kontaktdaten angezeigt werden (vgl. Mosca, 2017: S. 9ff). Es scheint, dass diese Unternehmen nie eine bewusste Entscheidung getroffen haben, sich dem digitalen Marketing zu öffnen, sondern gezwungen waren, als die anderen WettbewerberInnen am Markt aufgetreten sind.

### **Click and Mortar Geschäftsmodell**

Click-and-Mortar Unternehmen haben im Gegenteil zu dem vorherigen beschriebenen Geschäftsmodell, ein integriertes und neues Geschäftsmodell eingeführt. Diese Unternehmen versuchen nicht den etablierten Markt zu verteidigen, sondern sind selbst auf dem Online-Markt tätig. Ihre Websites haben sich von einem statischen Bildschirm zu einer digitalen E-Commerce-Plattform entwickelt, die eine Alternative zu den herkömmlichen Stores bietet. KonsumentInnen haben außerdem die Möglichkeit, mit dem Unternehmen zu interagieren oder Kommentare und Vorschläge zu Produkten und Dienstleistungen abzugeben. Die Unternehmen streben eine Integration zwischen den Online- und Offline-Aktivitäten an, was erst durch die optimalen organisatorischen Synergien möglich wird. Beispiele für eine solche Integration zwischen dem traditionellen Markt und E-Commerce sind Prozesse, die den KonsumentInnen erlauben, ein Produkt online einzukaufen und es anschließend in einem Store abzuholen oder

im Internet zu surfen, ein Produkt zu personalisieren und es online zu kaufen (vgl. Mosca, 2017: S. 9ff).

### **Click Only Geschäftsmodell**

Click-Only oder Click-Dotcom Unternehmen begannen ihre Aktivitäten bereits online und nutzen alle Vorteile des Internets und der elektronischen Geräte. Sie besitzen keinen physischen Store und verkaufen ihre Produkte nur durch ihre Website. My Theresa oder Net-a-Porter sind zwei Beispiele für die Click-Only Strategie (vgl. Mosca, 2017: S. 9ff).

#### **6.1.4. Online, Offline oder O2O**

Studien haben gezeigt, dass Luxus KonsumentInnen sehr vielseitig sind. Sie sind durchaus bereit Luxusartikel über das Internet zu kaufen, solange die Website verfügbar, ausreichend attraktiv und funktional ist (vgl. Chevalier; Gutsatz: 2012: S. 76ff). Nach wie vor stellen sich Luxusmarken die Frage, welches Geschäftsmodell – Online, Offline oder O2O (Online-to-offline) – das zielführendste für ihre Strategie ist. Mit der Digitalisierung der Marken befürchteten Luxusgüterunternehmen, dass eine starke virtuelle Präsenz ohne ihre Kontrolle die Marke gefährden und so die Kontrolle in den Händen der InternetnutzerInnen liegen würde – was durchaus zu berücksichtigen ist. Aufgrund dieser Befürchtung spielte das Internet seit dem Jahr 2000 vier relevante Rollen, die anhand einiger Studien von L2 (2010) beobachtet und analysiert und von Chevalier und Gutsatz (2012: S. 76ff) zusammengefasst wurden:

#### **Ursprüngliche Rolle**

Bis 2005 gab es durchaus noch Luxusmarken die das Internet ignorierten und komplett ohne Website auskamen. Die Website von Prada war mehrere Jahre lang dafür bekannt, dass nur eine Homepage mit der Aufschrift „Opening Soon“ angezeigt wurde. Erst Ende 2005 wurde eine Website für Parfums von der Marke erstellt und ihre Hauptseite wurde, wie bereits erwähnt, erst 2007 eröffnet.

Zwischen 2005 und 2015 teilten die Marken eine Vision: Die Websites sahen aus wie eine Verherrlichung der Flagship-Stores. Nach und nach entschieden sich die

Marken, das E-Commerce auszulagern (an LuxusmarkenhändlerInnen wie Yoox oder Net-a-Porter) oder eigene Verkaufsabteilungen intern zu integrieren. Im ersten Fall wurde das E-Commerce Marketing dem Partner-Unternehmen anvertraut und im zweiten Fall wurde die digitale Kommunikation inklusive der sozialen Medien an die Marketingabteilung angehängt. Die Unternehmen wurden schlichtweg unterteilt und die KundInnen nicht integriert. In dieser Zeit übernahm das Internet drei neue Rollen:

### **Rolle 1: Eine institutionelle Website**

Es etablierte sich eine Art von Website, die sich auf die DNA, Geschichte, Ereignisse und Kollektionen der Marke fokussierte und diese Attribute ohne Kontakt zu den KundInnen präsentierte. Die Beziehung der Luxusmarken zum Internet wird in der Literatur als aristokratisch und „Top-Down“ (von oben herab) bezeichnet. Laut L2 (2010: S. 14) hatten 2010 nur 39 von 72 untersuchten Marken eine eigene E-Commerce-Website. Und obwohl sie bereits in den sozialen Medien aktiv waren, befand sich fast die Hälfte noch in der Phase der Online-Entwicklung.

### **Rolle 2: E-Commerce Website**

Nachdem das Internet als vollwertiger Vertriebskanal anerkannt wurde, haben die Marken eine E-Commerce-Website in ihre institutionelle Website aufgenommen. Mehr als die Hälfte aller Luxusmarken befindet sich heute noch in dieser Phase der Online-Entwicklung. Marken, die online verkaufen sind meistens auf mehreren Plattformen präsent, bringen eine große Community zusammen und interagieren häufiger mit ihren Fans und Followern. Marken, die E-Commerce betreiben sind genauso bessere digitale VermarkterInnen und verwenden E-Mail und gesponserte Suchergebnisse, um den Verkehr zu ihren Websites und Boutiquen zu lenken (vgl. L2, 2010: S. 14).

### **Rolle 3: Das Internet, ein Netzwerk in dem Handel, Kommunikation und Präsenz in den sozialen Medien kombiniert werden.**

Luxusmarken, die sich mit dem Internet vertraut gemacht haben, sind auch auf den Social-Media-Zug aufgesprungen. Es gab schnell Facebook- und Twitter-Accounts sowie unterschiedliche Applikationen für Tablets und iPhone. Obwohl



die Unternehmen dadurch immer mehr direkten sowie indirekten Kontakt zu den KundInnen hergestellt hatten, wurde nach wie vor nicht mit ihnen kommuniziert. Die Luxusmarken kontrollieren nach wie vor die Beziehung sowie die Nachrichten an den Konsumenten oder die Konsumentin.

Seit 2015 besteht die grundlegende Herausforderung für Marken, die KundInnen in den Mittelpunkt zu stellen. Damit laufen sie in dieser Hinsicht ein Rennen gegen die Zeit. Eine 2015 von Exane BNP Paribas und ContactLab (vgl. Solca et al., 2016: S. 17ff) durchgeführte Studie fand heraus, dass KundInnen bei höchstens 6 von 30 Luxusmarken eine Bestellung über das Internet in einem physischen Store abholen konnten und nur 16 ein im Internet bestelltes Produkt im physischen Store zurückgeben konnten. So sind noch viele Luxusmarken nach wie vor von der gewünschten Online-/ Offline-Integration entfernt.

#### **Rolle 4: Aufbau eines Omnichannel-Erlebnisses**

Mittlerweile haben Unternehmen die Bedeutung des Internets erkannt. Daher ist es wichtig, KundInnenbeziehungen über alle möglichen Vertriebs- und Kommunikationskanäle hinweg aufzubauen, um den Kunden oder der Kundin ein einzigartiges Markenerlebnis zu bieten. Die Marke muss ein Ökosystem aufbauen, in dem Vertrieb und Kommunikation dauerhaft miteinander verbunden sind.

##### **6.1.5. Omnichannel-Strategie**

Die KonsumentInnen von Luxusmarken erwarten einen nahtlosen Service. Sie möchten jederzeit von einem Online- zu einem Offline-Ansatz wechseln und verlangen, dass die Marke so organisiert ist, dass der Wechsel zum anderen Kanal nahtlos funktioniert. Für diesen Anspruch gibt es noch keinen allgemein gültigen Begriff: In Frankreich wird am häufigsten der Begriff Omnichannel verwendet. In den USA heißt dieser Prozess ROPO (Research online; Purchase offline) – man informiert sich online und kauft offline ein oder umgekehrt. In China wird der Begriff O2O verwendet (online zu offline/offline zu online/offline zu online zu offline usw.) (vgl. Chevalier; Gutsatz, 2020: S. xxxiii). In dieser Arbeit wird der Begriff Omnichannel verwendet, da er im deutschsprachigen Raum am geläufigsten ist. Historisch gesehen tauchte der Begriff Omnichannel erstmals in

den Forschungsergebnissen von Parker und Hand (2009) sowie Ortis und Casoli (2009) auf, die damit auch eine neue Art von KonsumentInnen erkannten, die Kanäle gleichzeitig nutzen. In der Tat ist dies ein Begriff, der schon damals dem Konzept von Click and Mortar sehr nahe stand. Wissenschaftlich eingeführt wurde der Begriff von Rigby (2011: online), der es als integriertes Verkaufserlebnis definierte, das die Vorteile des physischen Geschäfts mit der informationsreichen Erfahrung des Online-Shoppings verbindet. Levy, Weitz und Grewal (2013: S. 67) bezeichneten Omni-Retailing als koordiniertes Multichannel-Angebot, das eine nahtlose Erfahrung bei der Nutzung aller Einkaufskanäle des Einzelhändlers bietet, während Verhoef, Kannan und Inman (2015: S. 3) Omnichannel-Management als synergetisches Management der zahlreichen verfügbaren Kanäle und KundInnenkontaktpunkte bezeichnen bei dem das KundInnenenerlebnis kanalübergreifend optimiert wird. Trotz dieser recht klaren Definition wird der Begriff mit anderen Begriffen wie Cross-Channel oder Multi-Channel verwendet, was einerseits zu einer akademischen Verwirrung und andererseits nicht das Hauptprinzip der Omnichannel-Strategie offenbart, nämlich die Kanalintegration. Omnichannel muss sich immer an die KundInnen anpassen, die von einem zum anderen System wechseln und erfordert kluge Management-, Logistik- und Kontrollsysteme.

### **Die Omnichannel-Strategie**

Laut der weltweiten VerbraucherInnenumfrage von McPartlin und Feigen (2012: online) kaufen 86 % in mehreren Kanälen ein und möchten diese gleichzeitig nutzen. Die KonsumentInnen wissen mittlerweile genau, welcher Kanal sie in welcher Phase des Produktkaufs optimal unterstützt und schätzen Faktoren wie die Beziehung zur Luxusmarke, die Art des Produkts oder das wahrgenommene Risiko immer bewusster ein (vgl. Nunes; Cespedes: 2003: online). Dabei wechseln sie zwischen persönlichen Empfehlungen, digitalen Stores, Suchmaschinenanzeigen, der physischen Umgebung, sozialen Medien, Smart-TV-Geräten, Smartphone-Apps, Smartwatches usw. hin und her und konfrontieren die Unternehmen mit einer wachsenden Komplexität. Omnichannel wird dadurch laut einigen ForscherInnen zur neuen Normalität. Dadurch verschwimmen sowohl die unterschiedlichen Disziplinen im Unternehmen als auch die unterschiedlichen

Kontaktpunkte. Die physischen und digitalen Bereiche sind nicht mehr voneinander trennbar. Diese steigende Komplexität kann dazu führen, dass die Unternehmen die Kontrolle über das KundInnenenerlebnis und die Customer Journey verlieren (vgl. Ataíde, 2017: S. 19). Ein Beispiel sind KonsumentInnen, die einen physischen Store besuchen und über das Smartphone nach Informationen suchen. Kanal- und Kontaktpunkte müssen daher zusammen und nicht als getrennte Einheit verwaltet werden. Deshalb muss es beispielsweise auch möglich sein, ein Produkt online einzukaufen und im Store abzuholen. Durch die Kombination der Strukturen können die Unternehmen an KundInnendaten und Zufriedenheit gewinnen. Durch die Verbreitung von mobilen und sozialen Medien können Luxusgüterunternehmen die Kanäle integrieren und daraus wertvolle Erkenntnisse gewinnen, die das KundInnenenerlebnis insgesamt personalisieren und verbessern (vgl. Brynjolfsson et al., 2013: S. 3f). Diese Vorgehensweise steht im Einklang mit Studien, aus denen hervorgeht, dass KonsumentInnen ein konsistentes Markenerlebnis über alle Kanäle hinweg erwarten (vgl. Bain and Company, 2014; McKinsey, 2015) und ihre Beziehung zum Unternehmen beenden würden, wenn sie nicht personalisiert werden würde. Digitale Informationen steigern laut den Studien sogar den Umsatz in den physischen Stores (vgl. Ataíde, 2017: S. 32). Insgesamt scheinen KundInnen nach einer vertrauenswürdigen, digital aktiven und personalisierten Ansicht ihrer Vorlieben und ihrer Kaufhistorie zu suchen, die die größte Herausforderung für Omnichannel-Strukturen darstellt. Die Forschung ist sich einig, dass KonsumentInnen, die mehrere Kanäle nutzen, rentabler sind als Einkanal-NutzerInnen. Kushwaha und Shankar (2013: S. 25) meinen dazu, dass sie im Durchschnitt sogar mehr als das Doppelte ausgeben. Grund dafür ist die bessere Kenntnis über den Geschmack und das Verhaltensmuster der KonsumentInnen und somit eine anpassungsfähigere Beziehung. Diese Strategie erfordert jedoch den offenen Austausch von Informationen. Die jüngeren Generationen scheinen hier wieder offener zu sein (vgl. Ataíde, 2017: S. 21). In den Studien fehlt aber einerseits an Profilen von KanalkäuferInnen und andererseits an eindeutigen Identifizierung, wie Kanäle ausgewählt werden. Für die Luxusgüterunternehmen ist nach Ishfaq et al. (2016: online) die Optimierung der Logistik und der traditionelle Lieferkettenfluss vorrangig. Die KonsumentInnen wollen nicht mehr

darauf beschränkt sein, was sich im Ladenregal befindet und verlangen daher nach alternativen Serviceleistungen. Neben der Lieferkette ist daher auch passende IT-Infrastrukturen von Bedeutung. Chatterjee und Archana (2016: S. 1ff) fanden außerdem heraus, dass Omnichannel-Bemühungen möglicherweise nicht für alle Produktkategorien wünschenswert sind. Für langlebige Produkte mit symbolischen Wert wird die Omnichannel-Strategie gewünscht, wohingegen funktionale Produkte wie Glühbirnen oder Batterien diese nicht benötigen.

## Omnichannel-Strategien von Luxusmarken

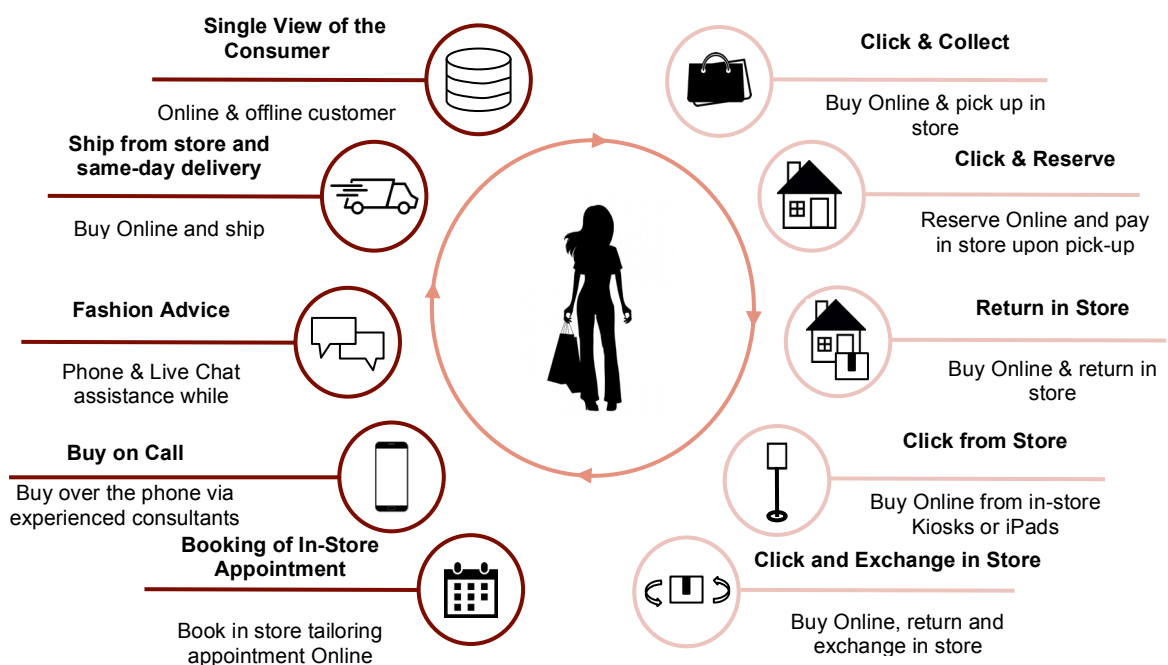


Abbildung 10: The Yoox-Net-a-Porter Offer (vgl. Chevalier und Gutsatz, 2012: S. 81)

Ein Beispiel für eine erfolgreiche Omnichannel-Strategie stellt das Unternehmen YNAP (Yoox-Net-a-Porter) zur Verfügung. Das Unternehmen bietet ihren B2B-KundInnen drei unterschiedliche Stufen der E-Commerce Distribution an. Die aufwändigste Strategie ist das sogenannte „Fully-integrated Omnichannel“, welches ein nahtloses Erlebnis zwischen den Boutiquen und dem Internet anbietet. Den KundInnen werden neun verschiedene Serviceleistungen und die Sammlung aller KonsumentInnendaten auf einem Ort angeboten (vgl. Chevalier

und Gutsatz, 2012: S. 81). Um diese Omnichannel-Leistungen anbieten zu können, braucht es nicht nur ein integriertes Distributionssystem, sondern auch Kommunikationskanäle, die den KonsumentInnen die Möglichkeit bieten, mit der Luxusmarke zu interagieren. Mit einer Omnichannel Strategie geht nämlich auch eine optimale Customer Experience einher, die im Folgenden beschrieben wird.

## 6.2. Online Kommunikation

Sowohl die signifikante Verbreitung des Internets und der digitalen Systeme als auch eine „lockere“ Beziehung zwischen den KonsumentInnen und neuen Technologien haben die Kommunikationsmethoden der Luxusmarken in den letzten zehn Jahren tiefgreifend verändert. Eine fortschreitende Integration zwischen traditionellen und neuen Medien bestimmt die Strategien der Luxusgüterunternehmen (vgl. Trusov, et al., 2009: S. 93ff). LuxuskundInnen sind nach Scholz (2014: S. 60) so einzigartig, dass sie auf eine bestimmte Weise erreicht werden müssen und sich die Marketingmethoden in der Luxusbranche vom Marketing für die breite Masse gravierend unterscheiden. Nicht nur aufgrund der Charaktereigenschaften der LuxuskundInnen, sondern auch aufgrund der Funktion von Luxusartikeln sind spezielle Marketingtechniken erforderlich, die diese Funktion fördern. *„Nicht die Werbung soll bewusst werden, sondern das Markenvertrauen soll unterbewusst gestärkt werden.“* Dieser Grundsatz von Domizlaff (2005: S. 161) gilt in ganz besonderem Maße für die Kommunikation von Luxusmarken. Es können dabei über alle Kontaktpunkte und Sinne Beurteilungen und Wahrnehmungen zur Marke entstehen, die sich langfristig gesehen zu einem wertenden Vorstellungsbild subsumieren und dadurch die Vertrauensbildung beeinflussen. Um ein klares und stark an der Markenidentität orientiertes Markenimage zu schaffen, ist es essentiell inhaltlich konsistente Markeninformationen zu vermitteln (vgl. Esch, 2014: S. 85ff). Zudem sind Luxusgütermarken gefordert, ihre Einzigartigkeit und Exklusivität über entsprechend innovative und möglichst multisensual gestaltete Luxusmarkenerlebnisse konstant unter Beweis zu stellen (vgl. Thieme, 2017: S. 106). Diese Aufgabe erfordert eine gezielte Steuerung der Maßnahmen und Instrumente der Markenkommunikation. Bei dieser gezielten Steuerung behält die Verkaufsstelle ihre zentrale Position als Drehscheibe für die Kommunikationsaktivitäten und integriert neue Technologien für einen KundInnenservice vor und nach dem Verkauf (vgl. Linda, 2010: S. 2216f). Die Kommunikation der Luxusmarke muss stets dafür sorgen, dass der einzigartige Charakter der Luxusmarke gewahrt bleibt (vgl. Dubois; Paternault, 1995: S. 69).

Das betrifft ebenso die Gestaltung der Botschaften (vgl. Kapferer; Bastien, 2012: S. 255ff).

### **6.2.1. Kommunikationsinhalte im Luxusmarkt**

Wie bereits erwähnt, liegen die Vorteile von Luxusmarken nicht nur in den technischen und funktionalen Eigenschaften der Produkte. Das Hauptargument für den Kauf einer Louis-Vuitton-Tasche mit einem Wert von 3.000 Euro ist normalerweise nicht die Anzahl der enthaltenen Innentaschen oder die Länge des Tragegurtes. Die Gründe für den Kauf solcher Luxusprodukte sind abstrakter und haben einen ästhetisch-kulturellen Hintergrund (Pätzmann; Frank, 2004: S. 37). Bei der Kommunikation von Luxusmarken muss daher darauf geachtet werden, die intendierten symbolischen Nutzenassoziationen zu vermitteln und die Geschichte, den Mythos und die Faszination der Marke weiter auszubauen (vgl. Meffert et al., 2008: S. 92). Bei der Betrachtung der Werbesprache von Luxusmarken, liegt die Konzentration hauptsächlich auf einer visuellen Verführung, die sich in Bezug auf Charme und Geschmack besonders mit den KonsumentInnen beschäftigt und Emotionen erweckt, die mit einem Sinn für Schönheit und einer Art traumhaften Universum verbunden sind (vgl. Mosca, 2017: S. 65ff). Und obwohl das Image immer im Vordergrund steht, muss sich die Luxusmarke zu Beginn eine entsprechend hohe Bekanntheit aufbauen. Denn vor allem für die junge Zielgruppe, die sich für eines der Einstiegsprodukte einer Luxusmarke interessiert, ist die Vertrautheit sowie Bekanntheit der Marke stark verhaltensrelevant (vgl. Thieme, 2017: S. 107). Im Vordergrund der Luxusmarkenkommunikation steht aber die Profilierung und Stärkung des Markenimages bei den bestehenden KundInnen (vgl. Kapferer; Bastien, 2012: S. 256). Je stärker die Sympathie und das Vertrauen dieser KundInnen gegenüber der Marke sind, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese auch weiterhin der Marke treu bleiben (vgl. Büttner et al., 2008: S. 32).

### **Integrierte Kommunikation bei Luxusmarken**

Für den langfristigen Aufbau der Markenidentität, ist es wichtig, alle Kommunikationsmaßnahmen in inhaltlicher, zeitlicher und formaler Hinsicht zu integrieren. Das Ziel einer integrierten Markenkommunikation besteht darin, ein

klares Markenimage durch planerisch-konzeptionelle Aufgaben zu erreichen (vgl. Esch, 2011: S. 170). Im Vordergrund steht die inhaltliche Integration, das heißt die thematische Gestaltung und Abstimmung zwischen den Maßnahmen. Slogans, Kernbotschaften und Schlüsselbilder dienen hier als die verbindenden Klammern. Bei der formalen Integration ist die Verwendung einheitlicher Logos oder Markenzeichen nach formalen Richtlinien der Schwerpunkt. Und im Rahmen der zeitlichen Integration ist sicherzustellen, dass die Maßnahmen eine zeitliche Kontinuität erfahren. Um zudem Irritationen bei den KonsumentInnen zu vermeiden, ist darauf zu achten, dass der aktuelle werbliche Luxusmarkenauftritt konsistent mit der Gestaltung der früheren Werbemittel ist (vgl. Bruhn, 2006: S. 68ff).

### **Markenbotschaft und Gestaltung der Kommunikationsmittel**

Ausgangspunkt für die Entwicklung von Luxusmarkenbotschaften bilden die Identität und die Positionierung der Marke. Dabei handelt es sich meistens nicht um konkrete Nutzenversprechen oder Produktdemonstrationen, sondern um die Symbolik, die Botschaften und die Geschichten zur Luxusmarke (vgl. Thieme, 2017: S. 111). Kapferer und Bastien (2012: S. 255) meinen hierzu: „[...] *luxury communication is not a straightforward message demonstrating the benefit of owning or wearing a product. It suggests a brand universe, in a cutting way, creatively, innovatively.*“ Auf Basis der Markenbotschaften werden daher die GründerInnen, Stilikonen und Botschaften zur historischen, handwerklichen, kulturellen und kunstbezogenen Markenprägung, markenspezifische Lifestyles, Märchen- und Traumwelten oder sinnlich erotische Darstellungen von Personen gezeigt (vgl. Lasslop, 2005: S. 488). Dabei können die traditionsreichen Luxusmarken meistens aus einer breiten Sammlung an Geschichten zu den GründerInnen, der Marke und den Produkten schöpfen und diese gezielt in ihrer Kommunikation eines einzigartigen Markenimages einsetzen (vgl. Kapferer, Bastien, 2012: S. 272f). Markenpsychologe Gutjahr (2011: S. 27) gibt zu den Mythen der Luxusmarken folgende Beispiele:

*„Die Marke Rolex verdankt ihren Ruhm der ersten wasserdichten Armbanduhr, die am Arm eines Schwimmers die Überwindung des Ärmelkanals unbeschadet überstand [...] Burberry ist heute die erfolgreichste Modemarke. Ihr Mythos beruht auf der Erfindung des Garbadine-Stoffes und des legendären Trenchcoats mit kariertem Innenfutter [...]“*



Von Luxusmarken wird in diesem Sinne eine ansprechende und äußerst hochwertige Visualisierung in ihrer Individualität gefordert. Zu den Merkmalen der Kommunikationsgestaltung von Luxusmarken gehören daher nach Kolaschnik (2012: S. 183ff) eine ausgezeichnete Portrait- und Produkt-Fotografie, eine zurückhaltende Farbigkeit und eine ausgewogene Typographie. Bildliche Darstellungen dominieren die Kommunikation und der Sprachanteil fällt in der Regel kleiner aus, was nicht bedeuten soll, dass die Ausdrucksweise und Sprache sich nicht an der Identität der Luxusmarke zu orientieren hätten (vgl. König, 2014: S. 9). Auch das Bewusstsein, dass soziale Bezugsgruppen einen relevanten Effekt auf die Auswahl von Luxusmarken haben können, hat dazu geführt, dass Luxusmarken, besonders im Mode-, Kosmetik- und Parfümbereich in ihrer Werbung häufig auf Personenkreise als Testimonials zurückgreifen (vgl. Tungate, 2009: S. 125ff). „*Marilyn Monroe’s declaration that she wears only Chanel No. 5 to sleep, contributed to making the fragrance an unequalled icon*” (Okonkwo, 2007: S. 156). Gestaltungselemente wie diese, wo die Marke vom Bekanntheitsgrad des Testimonials profitiert sind trotzdem immer kritisch zu hinterfragen, da die Gefahr groß ist, dass die Marke nur noch als Nebensache wahrgenommen wird und das Testimonial in der Wahrnehmung dominiert (vgl. Okonkwo, 2007: S. 162f). Entscheidend für einen positiven Imagetransfer ist hier der Fit des Markenimages mit den Eigenschaften des Prominenten oder der Prominenten und die Glaubwürdigkeit der dazugehörigen Werbebotschaft (vgl. König, 2014: S. 102).

Zusammenfassend werden diese Richtlinien für eine korrekte Kommunikation in Bezug auf Waren mit hohem symbolischen Wert von den WissenschaftlerInnen vorgeschlagen:

#### **Traumhafte und ansprechende Kommunikation**

Die Kommunikation für Luxusgüter sollte nicht auf das Produkt abzielen, sondern einen Traum verwirklichen. Die Zielgruppe muss sich mit den Werten der Markenwelt identifizieren können. Das beinhaltet eine raffinierte künstlerische Kommunikation, die niemals auf einen Direktverkauf verweist.

<b>Werte kommunizieren</b>	Geld lässt die Menschen nicht träumen. Sie träumen davon, was sie mit dem Geld erreichen können. Daher sollte man sich bei der Kommunikation nicht auf den hohen Preis, sondern auf den Traum konzentrieren, den man sich mit dem Produkt verwirklicht.
<b>Markenbekanntheit fördern</b>	Das Ergebnis von Luxusgütern sollte eine Kluft zwischen Bekanntheit und Verbreitung darstellen. Die Marke sollte durch Kommunikation in den Köpfen verankert sein, aber für viele ein Traum bleiben. Dieser Traum und die Verbreitung muss stets aufrecht erhalten bleiben.
<b>Integrierte Kommunikation</b>	Integrierte Kommunikationsaktivitäten finden sich selten in Massenmedien wieder, da eine lange Erzählzeit erforderlich ist, um das Erbe von Produkt und Marke darzustellen. Die Investitionen in die Kommunikation sollten sich daher auf Tools wie Veranstaltungen, Sponsoring und Geschichten des Produkts konzentrieren, die durch MarkenbotschafterInnen und Mundpropaganda unterstützt werden.

Tabelle 3: Kommunikation für Waren mit hohem symbolischen Wert (vgl. Mosca, 2017: S. 67f)

### **6.2.2. Kommunikationsstrategien für Luxusmarken**

Zur Erreichung der Ziele werden hier in mehreren Planungsperioden umfassende, verbindliche Verhaltenspläne für die Kommunikationsinstrumente definiert. Nach Esch und Winter (2009: S.41ff) sind strategische Richtungen in den folgenden Dimensionen festzulegen: Objekt, Zielgruppe, Kommunikationsinstrumente, Areal und Timing. Ausgangspunkt für eine effektive Marketingkommunikation ist die Identifizierung aller möglichen Interaktionen zwischen potentiellen KonsumentInnen und dem Unternehmen, seinen Produkten oder Dienstleistungen (vgl. Keller, 2013: S. 283). Die Festlegung der Kommunikationsstrategie betrifft unter anderem die Auswahl der Produkte, die von der Marke herausgestellt werden sowie die Definition des Absenders oder der Absenderin. Bei der Verwendung der Produkte konnte festgestellt werden, dass der Schwerpunkt der Luxusmarken auf besonders ikonischen und hochpreisigen, und nicht auf den umsatzstärksten Luxusgütern einer Marke liegt. Beispiele sind hier die ikonische Handtasche „Birkin“ von Hermès oder „the Knot“ mit dem typischen Flechtmuster

von Bottega Veneta. Dabei fokussieren die Marken oftmals ihre Kommunikation auf diese wenigen Produkte, um so den Mythos aufrecht zu erhalten (vgl. Kapferer; Bastien, 2012: S. 271f). Vor dem Hintergrund der dargelegten Zielsetzungen können grundsätzlich zwei unterschiedliche Kommunikationszielgruppen angesprochen werden: Zum einen die LiebhaberInnen, KennerInnen und KundInnen der Marke und zum anderen die Nicht-KundInnen für die Luxusmarkenprodukte im Moment noch unerschwinglich sind. Bei der ersten Zielgruppe handelt es sich um ein sogenanntes Small Numbers Phänomen, was bedeutet, dass die Zielgruppe in der Marktforschung schwer zu greifen ist (vgl. König, 2014: S. 55f).

### **Einheitlicher und kontinuierlicher Markenauftritt**

Internationale Präsenz mit länderübergreifend ähnlicher Positionierung ermöglichen es, den Luxusmarken einen weitgehend standardisierten Markenauftritt mit möglichst geringer Differenzierung zu erzielen. Eine standardisierte Kommunikation erfordert aber auch, dass das Erscheinungsbild der Marke und der Markenname weltweit identisch sind. Probleme können hier bei der Verständlichkeit und der Lesbarkeit der Schriftzeichen oder bei der unterschiedlichen Medienverfügbarkeit auftauchen (vgl. Meffert et al., 2010: S. 230ff). Bei Luxusmarken ist außerdem meistens eine zeitliche Gleichverteilung der Aktivitäten zu erkennen. LuxusmarkenkäuferInnen sind meistens hoch involviert und man kann daher davon ausgehen, dass nur ein paar Kontakte mit dem Kommunikationsmittel reichen, um ein Auffrischen des gelernten Markenwissens und eine Verbesserung der Marke schnell zu erreichen (vgl. Esch, 2011: S. 126f). Die Werbung der Luxusmarken kennt jedoch auch anlassbezogene oder saisonale Schwerpunkte wie die Verlobung oder das Weihnachtsfest (vgl. Chevalier; Mazzalovo, 2008: S. 153)

### **Multi-Channel-Kommunikation**

Bei der Auswahl der Medien und der Planung der Kommunikationsinstrumente steht die hohe Qualitätsanforderung der Luxusmarken im Vordergrund (vgl. Thieme, 2017: S. 114). Besonders bei der Auswahl der einzelnen Kommunikationsinstrumente zeigt sich ein völlig anderes Bild als im Vergleich zu

Nicht-Luxusmarken. Die Kommunikation von Luxusmarken ist daher auch durch Zurückhaltung in den klassischen Massenmedien gekennzeichnet (vgl. Lasslop, 2005: S. 488). Hier dominieren Kommunikationsformen, die eine erlebnisorientierte und emotionale Ansprache der Zielgruppe ermöglichen (vgl. Büttner et al., 2008: S. 122). Als geeignete Maßnahmen für Luxusmarken gelten die Werbung in hochwertigen Anzeigentiteln oder redaktionellen Beiträgen, die Ansprache der KundInnen durch die eigene Website, exklusive KundInnenclubs oder eigene KundInnenzeitschriften sowie Maßnahmen im Bereich Events, Public Relations und Sponsoring (vgl. Büttner et al., 2008; Lasslop, 2005). Klassische Luxusmagazine aus dem Modebereich, die als Plattform für Luxusmarken dienen sind unter anderem „Vogue“, „Elle“ und „Harper’s Bazaar“ (vgl. Thieme, 2017: S. 115). Das nächste wichtige Instrument der Kommunikation von Luxusmarken stellt die eben erwähnte Öffentlichkeitsarbeit dar. Die Pflege der Beziehungen zu MeinungsführerInnen, RedakteurInnen, ModebloggerInnen und prominenten MarkenträgerInnen ist für Luxusmarken von großer Bedeutung, um für die notwendige mediale Präsenz zu sorgen (vgl. Chevalier; Mazzalovo 2008: S. 227). Luxusmarken stehen wie bereits erwähnt in einer engen Verbindung mit Kunst und Kultur, weshalb sie gerne junge und unpopuläre KünstlerInnen oder MusikerInnen unterstützen (vgl. Kapferer; Bastien, 2012: S. 78). Diese markenbildenden Aktivitäten werden dazu genutzt, die Luxusmarke an den Gipfel der kreativen Bewegung zu halten und mit der Symbiose von Luxus und Kunst aus Sicht der KundInnen selbst zum Kunstobjekt zu werden. Daher sind auch zahlreiche Museen, Art Foundations, Sammlungen und Kunstgalerien von Luxusmarken wie Hermès oder Louis Vuitton ins Leben gerufen worden. Durch diese selbstkonzipierten Events transportieren Luxusmarken wichtige emotional-symbolische Markeninhalte (vgl. Lasslop, 2005: S. 488ff). Mit den begrenzten Zugang zu diesen Events, lässt sich der Luxusgedanke hinsichtlich der Einzigartigkeit und Exklusivität besonders gut vermitteln (vgl. Kapferer; Bastien, 2012: S. 264). Auch das Product Placement ist in diesem Zusammenhang ein wichtiges Instrument für Luxusmarken. Ein klassisches Beispiel stellt hier die Platzierung des Aston Martin als Requisite im James Bond Films dar. Auch das Internet bietet zahlreiche Möglichkeiten der Kommunikation. Nach Wiedmann et al. (2011: S. 81) soll die Online-Kommunikation von Luxusmarken vor allem auf

die Generierung des Bekanntheitsgrads, die Vermittlung der Online-Erlebniswelt sowie auf Exklusivität gerichtet sein. Das Internet bietet die Chance, die Marke zum Traum sehr vieler KonsumentInnen werden zu lassen. Dabei müssen die Produkte, aber auch die Marke selbst inszeniert, und den KundInnen interessante Geschichten ansprechend angeboten werden. Die eigene Website bietet dafür hervorragende Möglichkeiten (vgl. Kapferer; Bastien: 2012: S. 249). Großteils ist sie bei der Suche nach einer Luxusmarke die erste Quelle der Information. Daher ist es von besonderer Relevanz, dass sie ansprechend und hochwertig gestaltet wird (vgl. Wiedmann et al., 2011: S. 83). Neben einer eigenen Website kommen vor allem den sozialen Medien und der dort stattfindende Dialog eine zunehmend wichtige Rolle zu. Sie eröffnen den Luxusmarken die Chance, mit den bestehenden aber auch potentiellen KundInnen in Kontakt zu treten und ihnen einen Blick in die Welt der Luxusmarke zu verschaffen. Durch Bilder, Musik und Videos, die die Marke in den sozialen Medien veröffentlicht, kann die Welt erlebbar gemacht werden. Auch die KonsumentInnen bekommen die Möglichkeit sich untereinander über die Luxusmarke auszutauschen sowie die Geschichten in Verbindung mit den gemachten Erfahrungen zu bringen (vgl. Kapferer, 2015: S. 118).

### **User-Generated-Content**

Bevor im nächsten Kapitel die unterschiedlichen Tools der digitalen Kommunikationskanäle untersucht werden, muss auch User-Generated Branding als integrierter Kommunikationsansatz analysiert werden. Vor allem auch, weil er für die im vorherigen Kapitel beschriebene Omnichannel-Strategie eine wichtige Rolle spielt. Der Ansatz bietet dem Management von Luxusmarken die Möglichkeit, ihre KundInnenbasis zu erweitern und gleichzeitig die Exklusivität der Marke zu bewahren, indem sie sich die Popularität von Social Media zunutze machen (vgl. Keller, 2013: S. 184). Social Media und alle daraus abgeleiteten UGC-Plattformen (User Generated Content) sind einzigartige Kommunikationsmedien und Mehrkanalinstrumente, die KonsumentInnen für Produkte oder Marken begeistern (vgl. Kim; Ko, 2012: online). Der traditionelle Weg des Firm Generated Content muss auch hier wieder mit den UGC verbunden werden. Dadurch wird die Rolle der Marke als Schöpferin reduziert und die

Beziehung zu den KonsumentInnen gestärkt. Dies sollte durch das User Generated Branding (UGB) erfolgen. Es wurde nachgewiesen, dass UGB zu einer verbesserten Beziehung und einer positiven Mundpropaganda führt (vgl. Mosca, 2017: S. 72f).

### **Consumer Brand Engagement**

Auch Consumer Brand Engagement als Marketingstrategie hat insbesondere in Bezug auf die neuen Dialogmöglichkeiten durch die Entwicklung der Digitalisierung und die aktive Rolle der KonsumentInnen an Popularität gewonnen. Beim Consumer Brand Engagement handelt es sich laut Hollebeck et al. (2014: S. 13) um einen psychologischen Zustand, der durch die interaktive und co-kreative Erfahrung der KonsumentInnen ausgelöst wird. Vivek et al. (2012: S. 127) beziehen sich auf die Intensität der Teilnahme und der Verbindung einer Person an und mit den Angeboten, Aktivitäten und Initiativen einer Organisation. Diese Teilnahme verlangt ein gewisses Maß an Aktivierung, Identifikation und Absorption in der Beziehung zur Marke. Dieses Verhalten geht laut Van Doorn et al. (2010: S. 253) über den Kaufakt hinaus und ist das Ergebnis von Motivationstreibern wie zum Beispiel Mundpropaganda, Empfehlungen, Zusammenarbeit mit anderen NutzerInnen usw. Durch diese Mechanismen gewinnen die Marken die Loyalität neuer KonsumentInnen und halten bestehende Beziehungen aufrecht (vgl. Mosca, 2017: S. 73).

#### **6.2.3. Kommunikationskanäle und neue Medien**

Die wichtigsten Social-Web-basierten Kommunikationsmittel, die von Unternehmen in Luxusmärkten verwendet werden, um die KonsumentInnen näher an ihre Produkte und ihre Marke heranzuführen, werden wie folgt identifiziert:

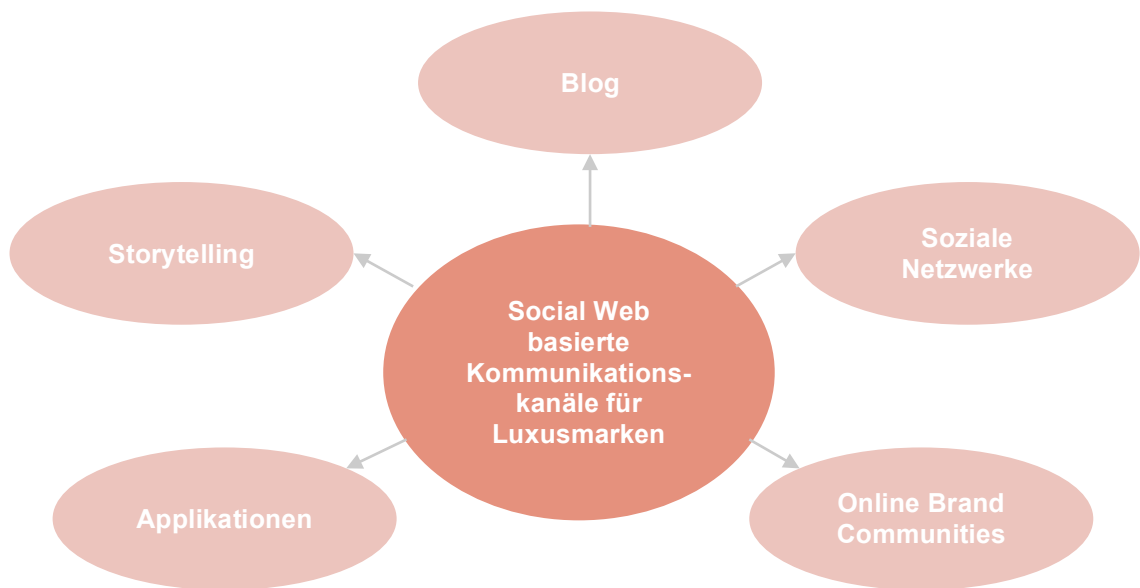


Abbildung 11: Social Web basierte Kommunikationskanäle für Luxusmarken

### **Blog**

Das Wort „Blog“ ist eine Kontraktion des Weblogs und bedeutet Online-Tagebuch. Das Bloggen hat in der Social-Web-Umgebung eine bedeutende Rolle erlangt. In Luxusmärkten übernehmen Blogs die Funktion von Webmagazinen und berichten über Kommentare, Beiträge, Multimedia-Inhalte und Bilder, um UserInnen zu informieren, einzubeziehen und anzulocken. UserInnen erstellen und steuern dabei die Inhalte direkt und geben ihre unabhängigen und einflussreichen Perspektiven ab (vgl. Mosca, 2017: S. 74). Luxusmarkenunternehmen haben traditionell den Geschmack der KonsumentInnen beeinflusst. Durch diese Entwicklung des Blogs verändert sich die privilegierte Position der Unternehmen zugunsten der KonsumentInnen, die mehr Macht haben und Markttrends beeinflussen (vgl. Okonkwo, 2010). Die Bedeutung von BloggerInnen hat inzwischen so stark zugenommen, dass sich viele Luxusunternehmen bei der Entwicklung ihrer eigenen Geschäftsstrategie von ihnen inspirieren lassen.

### **Soziale Netzwerke**

Bei sozialen Netzwerken handelt es sich um virtuelle Bereiche, in denen NutzerInnen ihre Profile erstellen, anzeigen und sie zumindest teilweise für andere zugänglich machen können. Dabei erstellen sie eine Auswahlliste mit anderen NutzerInnen, mit denen sie kommunizieren möchten (vgl. Boyd; Ellison, 2007: S.

211). Soziale Netzwerke sind unabhängige Plattformen, die Personen mit unterschiedlichen Hintergründen und Erfahrungen verbinden. Von den NutzerInnen werden die sozialen Netzwerke hauptsächlich verwendet, um Informationen zu sammeln, Meinungen auszutauschen und unterhalten zu werden. Alle großen LuxusmarktteilnehmerInnen der Welt besitzen solche Konten und einige von ihnen, wie Burberry, verzeichnen einen exponentiellen Anstieg an der Anzahl der NutzerInnen, die den Inhalt der Marke verfolgen und teilen (vgl. Mosca et al. 2017: S. 76ff). Die Dynamik der sozialen Medien in Bezug auf das Marketing von Luxusmarken ist ein relativ neues und unerforschtes Thema. Die Besonderheiten von Luxusmarken erfordern spezifische Überlegungen, die sich ausschließlich auf den Luxusmarkt beziehen. In Bezug auf Strategien für soziale Medien identifizierten Kim und Ko (2012: S. 1480ff) fünf wesentliche Merkmale für Luxusmarken Social Media Marketing: Unterhaltung (Interesse wecken und angenehmen Inhalt bieten), Interaktion (Meinungsaustausch und Vorschläge zwischen NutzerInnen und Marke), Trend (Aktualisierung aktueller Inhalte und Informationen), Anpassung (Bereitstellung effektiver Dienste und Informationen für KonsumentInnen) und Mundpropaganda (Bereitstellung von Meinungen und Empfehlungen zu Produkten und Dienstleistungen). Alle diese Aktivitäten und insbesondere die Unterhaltung beeinflusst die Beziehungen zu den LuxuskundInnen, während die Kaufabsicht und das Vertrauen von Mundpropaganda und Interaktion abhängen. Die KundInnenbeziehung wird verbessert, wenn die Aufmerksamkeit auf die Interaktion mit den Fans und nicht die Anzahl der Fans gelegt wird und die angebotenen Inhalte sorgfältig erstellt werden. Dabei sollten die Inhalte hedonistische, funktionale, unterhaltsame und kommerzielle Aspekte enthalten (vgl. Mosca, 2017: S. 111f). Soziale Medien sind für die Massen wie gemacht und Werte wie Handwerk, Stil und Aura sind für Luxusmarken Vermögenswerte, die besonders in solchen Medien geschützt werden müssen. Trotzdem werden sie von Luxusmarken strategisch genutzt. In diesem Szenario ist es zur neuen Herausforderung geworden, die NutzerInnen anzusprechen und sie dazu zu bringen, die Botschaft des eigenen Unternehmens zu verbreiten. Dies gilt insbesondere für Luxusmarken, die sich zuvor immer von ihren KonsumentInnen distanziert haben (vgl. Mosca, 2017: S. 79f). Die Luxusunternehmen sollten daher den Zugang zu allen Communities erhalten, in



denen potentielle KonsumentInnen vertreten sind und die relevanten Micro-Communities identifizieren, für die sie einen zugeschnittenen Marketingansatz entwickeln können. Dabei ist es wichtig Konsistenz zu wahren und die Social Media Accounts im hohen Maße mit der Homepage und den anderen Kanälen zu harmonisieren. Die Social Media Accounts präsentieren kurze und lange Videos der neuesten Kampagnen, Videos von Modeschauen, künstlerische Bilder von Landschaften und Testimonials der Marke. Instagram spielt dabei eine ähnlich große Rolle wie die Homepages und eine größere Rolle als Facebook (vgl. Rosskamp, 2018; S. 320ff). Aber auch Twitter und YouTube pflegen wichtige Communities für soziale Inhalte von Luxusmarken. Im Gegensatz dazu bieten auch speziellere Plattformen wie Pinterest oder ‚A Small World‘ Zugang zu einem Elite-Segment für KonsumentInnen (vgl. Yoon, 2012: S. 216). Sie sind ein idealer Ort, an dem Marken ihre Luxusprodukte bewerben können ohne ihren Kommunikationsraum mit Massenware zu teilen. Inhalte werden dabei in Form von Kampagnen erstellt. Physische Events wie Kunstaussstellungen von Karl Lagerfelds Fotografien liefern frische Inhalte für digitale Kanäle und werden als Inhalt für Chanel genutzt. Dies sorgt für eine soziale Begeisterung in Form von Likes, Kommentaren und Shares. Darüber hinaus konnten die Kunstaussstellungen als E-Experience auch online erlebbar gemacht werden. Vor allem potentielle NeukundInnen können dadurch im digitalen Bereich angesprochen werden (vgl. Heine, Berghaus; 2014: S. 226ff).

### **Online Brand Communities**

Dieses innovative Kommunikationsmittel bringt einige Vorteile mit sich. Unternehmen können einerseits ihre Handlungen zur sozialen Verantwortung bekannt machen, indem über Themen wie Praktiken nachhaltiger Entwicklungen, Gleichstellung der Geschlechter, Arbeitsbedingungen, Umweltverantwortung oder andere Themen kommuniziert wird. Außerdem kann man die KonsumentInnen in diesen Communities in den Prozess der Entwicklung von Produkten mit einbeziehen. In den sozialen Netzwerken können beispielsweise Online-Wettbewerbe und Co-Kreation-Aktivitäten in einer kontrollierten Umgebung organisiert werden. Dadurch fühlen sich die KonsumentInnen geschätzt (vgl. Mosca, 2017: S. 77ff). Brogi et al. (2013: S. 3ff) bewiesen, dass die Dynamik der

Online-Brand-Community positiv mit dem Markenwert korreliert. Insbesondere die Beteiligung der Community und die Produktion gemeinsamer Inhalte haben einen direkten Einfluss auf die Markentreue.

## **Applikationen**

Mobiltelefone sind heute die persönlichsten Kommunikationsmittel auf dem Markt. Insbesondere Smartphones haben unsere Art zu kommunizieren, zu denken, zu leben und zu interagieren verändert. Diese mobile Revolution betrifft alle Generationen, geografischen Gebiete und Kulturen, unabhängig von ihrer wirtschaftlichen Situation. 2014 besaßen laut McKinsey drei von vier LuxuskundInnen ein Smartphone und etwa die Hälfte ein Tablet (S. 27). Beim Pendeln, Essen oder Einkaufen werden Produkte auf Smartphones gesucht. Bereits 2014 waren die Hälfte aller Suchanfragen von LuxuskäuferInnen mobil und mehr als jeder fünfte gab an, dass er oder sie häufig oder immer mit einem mobilen Gerät recherchiert, bevor er oder sie einen Luxuskauf tätigt. Diese Entwicklung hält verschiedene Chancen für die Unternehmen bereit. Luxusunternehmen können durch die neuen Technologie sowohl eine Verbindung zwischen Marke und KonsumentIn herstellen, als auch die Markenbekanntheit steigern und das KundInnenenerlebnis verbessern (vgl. Mosca, 2017: S. 77ff). Luxusmarken mit informativen, einfach zu navigierenden Websites, die für mobile Geräte optimiert sind erhöhen im Gegensatz zu Standardwebsites für Computerbildschirme den Datenverkehr im Store. KonsumentInnen recherchieren dabei nicht nur auf der eigenen Website des Unternehmens, sondern vergleichen Preise und Produkte auch bei High-End-Kaufhäusern, auf denen die Luxusmarken vertreten sind. Die Präsenz auf diesen Websites sollte dabei strategisch geplant sein und die Markenpositionierung stärken (vgl. Dauriz et al., 2014: online).

## **Storytelling**

Das National Storytelling Network definiert Storytelling als *„the interactive art of using words and actions to reveal the elements and images of a story while encouraging the listener’s imagination”* (The National Storytelling Network, 2020: online). Storytelling ist *„as old as we are”* (vgl. Burgess; Rousselet, 2015: S. 22), denn bevor das Schreiben entwickelt wurde, wurden Geschichten verbal

weitergegeben und erst durch das Schreiben wurde es einfacher, Ereignisse zu verbreiten. Heute machen es neue Medien möglich, diese Geschichten durch Bild, Musik und teilweise sogar Geruch und Berührung zu verstärken. (vgl. Burgess; Rousselet, 2015: S. 22). Geschichten sprechen die Menschen an und machen sie neugierig. Durch die Flut von Nachrichten, mit denen die KonsumentInnen heute überladen werden, ist Storytelling wieder zu einem wichtigen Instrument im Marketing geworden. WissenschaftlerInnen konnten feststellen, dass Bilder und Nachrichten die beste Wirkung haben, wenn sie mit einer Geschichte verbunden werden (vgl. Roskamp, 2018: S. 317). Storytelling besteht aus drei Komponenten: Einer Handlung, einem Erzählbogen mit Beginn, Krisen, Höhepunkten und einem Ende und Charakteren (vgl. Burgess, Rousselet, 2015: S. 22ff). Die Geschichte selbst muss dabei authentisch und glaubwürdig sein. Burgess und Rousselet meinen außerdem, dass *„multiple ads, across various formats and media, can continue the same story, as if they were the continuing chapters of a book“* (Burgess; Rousselet, 2015: S. 22). Luxusmodemarken haben im Rahmen ihrer Online-Aktivitäten ein herausragendes Storytelling. Bei Chanel beispielsweise werden die KonsumentInnen ständig mit dem Leben von Coco Chanel und Phrasen wie *„Es war einmal...“* konfrontiert. Den KonsumentInnen werden auch Geschichten über den Ursprung von Kreationen oder den Launch eines neuen Produkts erzählt. Videos kommunizieren die Marke auf sehr effektive Weise und zeigen den KonsumentInnen, wie besonders auf jedes Detail wie die Naht in einer Jacke oder dem Schmuck auf einem Hut geachtet wird. Kunsthandwerk und die besondere Liebe zum Detail werden durch die Geschichten so betont, dass die Zielgruppe die Luxusmodeartikeln noch mehr zu schätzen weiß. Ein Beispiel ist der ikonische Seidenschal von Hermès. Darauf wird die Geschichte des Designs durch Storytelling wiedergegeben. Durch die Schaffung dieses Mythos von Designs wie zum Beispiel einem Pegasus auf dem Schal lädt die Marke künstlich auf. Es finden sich auch Backstage-Videos mit Aussagen von prominenten Personen zur Marke, wie beispielsweise bei Dior (vgl. Roskamp, 2018: S. 319ff). Genauso wird auch den sozialen Medien Storytelling als Marketingstrategie angewandt. Luxusmarken geben dort tiefe Einblicke in ihre Ateliers und zeigen Videos von Handwerkern und Materialien. Die Luxusmarken wollen online die selbe Welt des Reichtums und des Genusses von Luxus

erreichen wie offline. Storytelling schafft es, das Markenerbe an die Zielgruppe so zu vermitteln, dass die es weiterhin zu schätzen wissen. Solche Geschichten bleiben länger im Gedächtnis der KonsumentInnen und die Produkte werden dadurch leichter verkauft (vgl. Rosskamp, 2018: S. 320f).

#### **6.2.4. Digitalisierte Kommunikation im Store**

In den letzten Jahren hat sich die Definition einer Verkaufsstelle von Luxusmarken gewandelt. Sie entwickelten sich von einem einfachen Distribution-Logistikzentrum zu einem wichtigen Teil des integrierten Kommunikationsprozess. In traditionellen Studien deckt die Verkaufsstelle die funktionale Rolle der Bereitstellung von Produkten für die KonsumentInnen ab. Traditionelle und gelegentliche KonsumentInnen schätzen nach wie vor diese Art des Verkaufs. Dabei bemüht sich die Luxusmarke nicht nur darum, eine Reihe von Produkten zur Verfügung zu stellen, sondern auch das Wertesystem zu übertragen (vgl. Mosca, 2017: S. 77ff). Mit anderen Worten sind die Verkaufsstellen aus der Sicht der Kommunikation das letzte Zentrum der gesamten Marketingstrategie. Atmosphäre, Standort und Konsistenz sind die drei Kommunikationselemente, die ein multisensorisches Erlebnis für den Kaufprozess stimulieren. Kommunikationsaktivitäten wie Eröffnungen, die Anwesenheit eines berühmten Designers oder Live-Streaming einer Modenschau sind auf lokaler Ebene besonders wichtig, um die Neugier der KonsumentInnen zu wecken (vgl. Chevalier; Mazzalovo, 2012: S. 282ff). Auch hier sollten Aktivitäten nicht den Umsatz kurzfristig steigern, sondern die Marke langfristig stärken. In den letzten Jahren konnten die Luxusmarken außerdem innovative Technologien in die Verkaufsstellen integrieren. Laut Studien wirkt sich der Einsatz von diesen Technologien positiv auf das Empfinden der KonsumentInnen aus und intensivieren den integrierten Kommunikationsprozess. Dabei gibt es Optionen der Kommunikation, die es ermöglicht maßgeschneiderte Nachrichten zu versenden und durch die neuen Werkzeuge des Internets, die Aufmerksamkeit der KonsumentInnen auf die Marke zu ziehen. Durch die digitalen Netzwerke können die physischen Stores typisch logistische Schwierigkeiten überwinden und die Vorteile der Digitalisierung wie Bequemlichkeit, Information und der Wunsch nach einer größeren Auswahl nutzen (vgl. Mosca, 2017: S. 103f). Offline- und Online-Kommunikation sind in die direkte Verkaufsstelle integriert und

werden durch fortschrittliche Innovationen immer weiter verbessert. Die KonsumentInnen werden nun in den physischen Stores unterhalten und das komplexe Einkaufserlebnis wird sichergestellt. Die folgenden Trends sind ausschlaggebend für diese Entwicklungen (vgl. Mosca, 2017: S. 92ff):

### **Smart Labels**

Smart Labels oder intelligente Etiketten verwenden Hochfrequenzsignale, um mit Schreib-, Lese- oder mobilen Geräten bis zu einem Meter Entfernung zu kommunizieren. Dieses System besteht aus drei Komponenten: einer Antenne, einem Lesegerät und einem Transponder (Tag). Diese Tags sind die Weiterentwicklung von Barcodes und ermöglichen Ablesungen in Echtzeit. Luxusmarken wie Prada, Gucci und Burberry setzen diese Technologie in ihren Stores ein. Sie erleichtern die Logistik und garantieren eine vollständige Rückverfolgung der Produkte.

### **Interaktive Umkleidekabinen**

Interaktive Umkleidekabinen sind die Weiterentwicklung der traditionellen Umkleidekabinen. Sie sind mit einem Touchscreen ausgestattet, auf dem alle Produkttypen angezeigt werden können. Dadurch können die KonsumentInnen alle Produkte nochmals durchgehen, die sie zuvor anprobiert haben und so den Kaufentscheidungsprozess beschleunigen. Mehrere Vertriebsketten für persönliche Luxusgüter haben die Umkleidekabinen nochmals erweitert und bieten jetzt auch Ankleidezimmer mit Webcams an, was den KonsumentInnen ermöglicht die Bilder in den wichtigsten sozialen Netzwerken zu teilen. So können die KonsumentInnen mit Hilfe einer Webcam die Meinungen ihrer FreundInnen in Echtzeit einholen. Der Flagship-Store von Prada in New York ist mit einem interaktiven Ankleidezimmer ausgestattet, in dem die KonsumentInnen Farbe, Leuchtkraft und ihre ausgewählte Produkte digital verändern und steuern können.

### **Body Scanning**

Körperscanner wurden erstmals in den Kaufhäusern von Selfridges und Harrods eingeführt. Diese Tools bieten den KonsumentInnen die Möglichkeit, Kleidung virtuell zu sehen, als ob sie sie tragen würden, ohne sie tatsächlich anzuprobieren.

Die Körper werden in 3D gescannt und als digitaler Avatar auf einem Bildschirm reproduziert. Auf dem 3D-Avatar können so mehrere Kleidungsstücke in verschiedenen Größen und Farben virtuell anprobiert werden. Darüber hinaus können KonsumentInnen mit einem auf dem Display installierten Programm einen persönlichen Avatar erstellen und ihn in jedem Geschäft der Kette auf der ganzen Welt erneuern. Diese Technologie macht das KundInnenenerlebnis einzigartig, erhöht ihre Loyalität und spart Zeit. Ein ähnlicher Dienst ist auch im Internet verfügbar. Diese Technologie heißt My Virtual Model und basiert auf Prinzipien des Körperscannens. Tatsächlich werden die Körpermaße der KonsumentInnen gesammelt, um ihre digitalen Avatare zu erstellen.

### **Interactive Window Shopping**

Das Schaufenster ist das erste Element, auf das die KonsumentInnen in ihrem Kaufprozess stoßen. Bei den neu entwickelten interaktiven Schaufenstern können KonsumentInnen beispielsweise Produkte während der Schließzeiten kaufen. Dies wird durch einen riesigen Touchscreen möglich, der die KonsumentInnen durch das kommerzielle Angebot navigiert. Außerdem können Inhalte auf den außen sichtbaren Monitoren sogar personalisiert werden. Alle Informationen, die früher nur auf digitalen Kanälen zur Verfügung standen, können jetzt auch problemlos in physischen Stores gefunden werden.

### **QR-Code**

Quick Response ist ein zweidimensionaler Matrix-Barcode. Ein QR-Code besteht aus schwarzen Modulen, die in einem Quadrat angeordnet sind. Es wird verwendet, um Informationen schnell zu sammeln – normalerweise über ein Mobiltelefon oder ein Smartphone, das mit einer Lesesoftware ausgestattet ist. Durch dieses System können NutzerInnen Links zu Webseiten lesen oder Bilder, Videos, Werbeaktionen und Veranstaltungen angezeigt bekommen.

### **RFID**

Radiofrequenz-Identifikation wird für sogenannte Smart-Shelves verwendet. Wenn ein Kunde oder eine Kundin einen Artikel nimmt oder bewegt, wird das Regal aktiviert und zeigt Echtzeitinformationen zu Preisen, Farben, Modellen usw. auf

einen Bildschirm an. Diese Technologie wurde in den letzten Jahren erfolgreich genutzt und verbesserte dadurch die KundInnenzufriedenheit und Loyalität. RFID kann einerseits das Einkaufserlebnis verbessern und andererseits auch neue Kommunikationswege im Store bereitstellen.

### **Virtual Reality**

Diese Technologie ermöglicht das Eintauchen in eine virtuelle Umgebung und könnte ein globales Erlebnis rund um das Produkt einer Marke ermöglichen.

#### **6.2.5. Integrierte Kommunikation**

Wie bereits erläutert, fordert die neue Generation ständig höhere Qualität und Leistung der Luxusmarken. Laut der vorhandenen Literatur sollten dabei zwei Grundvoraussetzungen erfüllt werden: Eine personalisierte Identifizierung der KonsumentInnen (und ihrer Bedürfnisse) sowie eine multisensorische Erfahrung mit der Marke (vgl. Kapferer; Bastien, 2009: S. 251), die natürlich in die physische und virtuelle Umgebung integriert ist. Die innovativsten Unternehmen haben aufgrund dieser fortschreitenden Notwendigkeit die Integration zwischen traditionellen und neuen Medien weiterentwickelt. Besonders die Inhalte in neuen Medien, die von den KonsumentInnen selbst generiert wurden (User Generated Content) führten zu dieser Integration (vgl. Mosca, 2017: S. 119ff). Digitale Kanäle sind dabei ein Mittel zur Interaktion und verfügen über informative, transaktionale und relationale Funktionen, die alternativ oder parallel physische und virtuelle Kontaktmethoden ermöglichen. Die Entwicklungslogik digitaler Kanäle für Luxus-PlayerInnen sieht die Integration in den physischen Kanal vor, weil in erster Linie das physische Einkaufserlebnis in traditionellen Stores nach wie vor eine zentrale Rolle spielt. Vor allem Social Media Marketing ist dabei ein nützliches Instrument, um weitere Informationen über die KonsumentInnen zu sammeln und eine bessere Beziehung zu ihnen aufzubauen. Der eingangs erwähnte Multichannel-Prozess ermöglicht es dabei, Informationen, Produkte und Dienstleistungen vor und nach dem Verkauf über zwei oder mehrere Kanäle auf den Markt zu bringen. Diese Art der Nachfragesteuerung geht über einzelne, unabhängige Kanäle hinaus und fördert das Potenzial der wirtschaftlichen Tertiarisierung und Verbreitung digitaler Technologien (vgl. Okonkwo, 2010: S. 303ff). Um zu

verstehen, wie die UserInnen unterschiedliche Kanäle nutzen, muss eine Segmentierung vorgenommen werden. Das ultimative Ziel einer solchen Strategie ist die Integration von physischen und digitalen Kanälen sowohl im Distributions- als auch im Kommunikationsbereich. Meistens bedeutet dies, dass virtuelle und traditionelle Kanäle integriert und komplementär sind. Über den Vertrieb hinaus sollten KonsumentInnen auf Multimedia-Inhalte in physischen Verkaufsstellen zugreifen können. Mit digitalen Tools können die KonsumentInnen Informationen zu Produkten und Marken sammeln, Preise in verschiedenen Verkaufsstellen vergleichen und die nächstgelegene finden (vgl. Mosca, 2017: S. 122). Eine stärkere Kanalintegration führt in der Tat zu einer größeren Sicherheit für die KonsumentInnen (vgl. Berger et al., 2006: S. 920ff). Durch den Einsatz neuer Technologien, werden die Websites der Marken zu einem echten digitalen Hub, der Microseiten für bestimmte Produkte, Märkte und Kampagnen enthält. Die wichtigsten Instrumente sind dabei:

<b>Suchmaschinen-optimierung</b>	Ziel ist es, den Traffic auf einer Website zu erhöhen und sie in den beliebtesten Suchmaschinen sichtbarer zu machen.
<b>Direct Mailing</b>	E-Mails sind ein traditionelles digitales Marketinginstrument. Obwohl sie nicht besonders innovativ sind, können E-Mails verwendet werden, um Beziehungen zu KonsumentInnen aufzubauen sowie Informationen und gezielte Angebote zu senden.
<b>Online Advertising</b>	Online-Werbung ist mehr als ein herkömmliches Tool, das an die Anforderungen des Webs angepasst wird. Um erfolgreich zu sein und das Markenkonzept zu reproduzieren, sollten interessante und kreative Ansätze gewählt werden, die die Werbung „viral“ gehen lassen und die KonsumentInnen dazu zu motivieren, den Traum zu verbreiten.
<b>Luxury Brand Community</b>	Das Ziel einer Community ist es, KonsumentInnen zu rekrutieren, die daran interessiert sind, markenbezogene Inhalte zu teilen. Eine Community kann gestartet werden, indem ein Konto in sozialen Medien oder ein Blog erstellt



	wird auf denen die KonsumentInnen mit der Marke interagieren können.
<b>Social Campaign</b>	Um die Community mit einzubeziehen, sollten sich sowohl der Inhalt als auch die Markengeschichte von der Masse der sozialen Medien abheben. Web-Storytelling sowie Online- und Offline-Medienkonsistenz sind dabei Schlüsselfaktoren.

Tabelle 4: Die wichtigsten Instrumente für eine digitale Kanalintegration

Wie sich erkennen lässt, sind sowohl die Distributions- als auch Kommunikationsmöglichkeiten so vielseitig, dass es hier nur möglich war, einen groben Überblick zu geben. In der Reflexion wird ersichtlich, dass vor allem die Integration der Kanäle von besonderer Bedeutung ist. Sowohl Vertrieb als auch Kommunikation müssen sich nahtlos zusammenfügen und für den Konsumenten oder die Konsumentin ein einheitliches Bild ergeben. Es stellt sich demnach nicht mehr die Frage, ob man online vertreten ist, sondern wie man die Kanäle auswählt und miteinander verbindet. Die Herausforderung für Luxusmarken besteht zudem daraus, sich von der Masse genauso abzuheben wie sie es die Jahrzehnte zuvor auch offline geschafft haben. Die WissenschaftlerInnen schlagen für dieses Ziel Strategien wie Storytelling oder die Nutzung von User-Generated-Content vor. Im Folgenden gilt es demnach herauszufinden, ob die Theorie auch in der Praxis funktioniert und wie in der Luxusgüterindustrie mit diesen Zielen und Herausforderungen umgegangen wird.

## **7. Methodischer Teil**

Nach dem theoretischen Teil zum Thema Luxus und Luxusmarken sowie einem allgemeinen Überblick über das Online-Luxusmarkenmanagement und den damit einhergegangenen Wandel hinsichtlich der Distribution und Kommunikation von Luxusmarken, leitet der folgende Abschnitt den empirischen Teil der Arbeit ein. Aus diesem Grund ist das nachstehende Kapitel der gewählten empirischen Methode und deren Umsetzung gewidmet.

### **7.1. Formulierung der Forschungsfrage**

Basierend auf der zuvor erwähnten Problemstellung wurde folgende Forschungsfrage abgeleitet:

*Welche neuen Zugänge und Strategien nutzen persönliche Luxusgütermarken, um den Aspekt des Luxus auf digitalen Distributions- und Kommunikations-Plattformen aufrechtzuerhalten?*

Die dieser Arbeit zugrundeliegende Forschungsfrage wird mittels qualitativer Methode beantwortet. Die bereits vorhandene Fachliteratur kann als Indikator und Basis für diese Arbeit gesehen werden. Ziel ist es, den Begriff Luxusmarke im Hinblick auf die Digitalisierung neu zu definieren und innovative Zugänge und Strategien zu finden, die den Aspekt des Luxus auf digitalen Plattformen aufrechterhalten. Für dieses innovative Feld bietet sich als Methode vor allem eine qualitative Befragung an. Zur „systematischen Erfassung und Deutung sozialer Erscheinungen“ (vgl. Atteslander, 2000: S. 5) werden in dieser Arbeit Methoden der empirischen Sozialforschung verwendet, um die dieser Untersuchung zugrundeliegende Frage zu beantworten.

### **7.2. Gründe für Auswahl der Methodik**

Die traditionelle Definition von Luxus sowie Luxusmarken-Management wurde in der Literatur schon eingehend untersucht und in den theoriegeleiteten Kapiteln beschrieben. Da der Zusammenhang des Luxusmarkenmanagements in Bezug auf den digitalen Wandel jedoch bisher noch nicht eingehend in der Fachliteratur

betrachtet wurde, sind die ExpertInneninterviews als Methode zur Aufstellung von Hypothesen mittels Generierung bereichsspezifischer bzw. objektspezifischer Aussagen geeignet und angemessen (vgl. Scholl, 2015: S. 68). In den meisten Fällen basieren qualitative Forschungsprozesse auf dem Induktionsprinzip. Dieses besagt, dass man von einer einzelnen Beobachtung auf generelle Aussagen schließen kann. Mit dieser Strategie können induktive Schlussfolgerungen zu innovativen Erkenntnissen und Hinweisen führen. Insofern können induktive Schlussfolgerungen innovative Hinweise und Erkenntnisse zu neuen Strategien in der Online-Welt von Luxusmarken liefern (exploratives Erkenntnisziel). Da Luxus online noch nicht ausreichend definiert wurde, werden daher ExpertInnen benötigt, die diese Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge identifizieren und Erkenntnisse für die Forschungsfrage liefern.

### **7.3. Vorgehensweise**

Um die Problemstellung und somit die hier behandelte Forschungsfrage beantworten zu können, werden die relevanten Daten dieser Arbeit anhand der qualitativen Methode der Befragung erhoben. Aufbauend auf der Fachliteratur wurden im Zuge der empirischen Forschung insgesamt sieben ExpertInnen im Rahmen eines Gesprächs zum Themengebiet befragt. In den mündlichen Interviews wurde die Methode der nicht standardisierten Interviewführung herangezogen, da diese eine offene Befragung zulässt. Dennoch wurden die Befragungen in Form von ExpertInneninterviews mittels Interviewleitfaden durchgeführt. Dafür wurden im Zeitraum vom 07.04. bis 13.07.2020 an sechs verschiedenen Terminen Einzelinterviews sowie ein schriftliches Interview abgehalten. Die Dauer betrug pro ExpertIn durchschnittlich 45 Minuten. In weiterer Folge wurden diese ExpertInneninterviews transkribiert und Paraphrasen gebildet. Anschließend wurden die leitfadengestützten ExpertInneninterviews mittels Inhaltsanalyse nach Mayring (2002; 2008) analysiert.

### **7.4. Leitfadeninterview**

Der erste Schritt zur Durchführung von ExpertInneninterviews ist die Erstellung des Interviewleitfadens. Er ist das Instrument der Datenerhebung, aber gleichzeitig

auch das Ergebnis einer Übersetzung des Forschungsproblems und der theoretischen Annahmen in konkrete Interviewfragen, die im Hinblick auf die Erfahrungswelt der ExpertInnen nachvollziehbar und beantwortbar sind. Die Leitfragen sollen konkrete Gesprächssituationen in der bevorstehenden Befragung strukturieren, indem die Anzahl und die Reihenfolge der Fragen definiert werden (vgl. Kaiser, 2014: S. 52). Da es sich um halbstandardisierte Interviews handelt, fungiert der Leitfaden eher als roter Faden bzw. als Hilfestellung. Die halboffene Gestaltung der Gespräche ermöglicht es, eine realitätsnahe Einsicht in die Luxusmarkenbranche zu generieren, da das Gesprächsdesign von ExpertIn zu ExpertIn unterschiedlich verlaufen kann (vgl. Gläser; Laudel, 2004: S. 138). Gläser und Laudel empfehlen je nach Komplexität des Forschungsstandes bzw. der Offenheit der gestellten Frage 8 bis 15 Fragen pro Stunde, die durch zusätzliche Unterfragen ergänzt werden können (vgl. Gläser; Laudel, 2004: S. 140), weshalb insgesamt 14 Fragen zusammengestellt wurden. Für die Strukturierung des ExpertInneninterviews ist darüber hinaus der thematische Aufbau des Leitfadens wichtig, da der Ablauf der Fragen und Themenkomplexe einer für die ExpertInnen nachvollziehbaren Argumentationslogik folgen sollte. Dabei erfüllt der Interviewleitfaden wichtige Funktionen: Zum einen liefert er aufgrund der Anzahl und der Reihenfolge der Fragen eine gewisse Art der Strukturierung. Zum anderen muss er wesentliche Hinweise liefern, damit die ExpertInnen bestimmte Aspekte behandeln und in jedem Fall ansprechen. Zusätzlich dient der Leitfaden dazu, als „Co-Experte“ auftreten und dem Experten oder der Expertin auf Augenhöhe begegnen zu können (vgl. Kaiser, 2014, S. 54). Eine Ausformulierung der Fragen ist für beide GesprächspartnerInnen von Vorteil, da häufig im Gesprächsverlauf ExpertInnen Auffassungen anführen, für die eine eigene Fragestellung vorgesehen war (vgl. Scholl, 2015, S. 66). Der für diese Arbeit ausformulierte Interviewleitfaden sollte aufgrund der Anzahl der Fragen gewährleisten, dass das Thema umfassend besprochen werden kann.

### **Erstellung des Interviewleitfadens**

Der Interviewleitfaden dieser Arbeit wurde nach Kaiser (2014) erstellt. Dabei wurde mit der konzeptionellen Operationalisierung begonnen und das definierte Forschungsproblem durch die Untersuchungsfrage abgeleitet. Zur Feststellung,

welche neuen Zugänge und Strategien bei persönlichen Luxusgütermarken genutzt werden, um den Aspekt des Luxus auf digitalen Plattformen aufrechtzuerhalten, wurden Faktoren aus dem gewählten Theoriebezug abgeleitet, die auf die Gestalt oder Veränderung der Luxusmarken online einwirken. Dabei wurden drei Analysedimensionen eruiert:

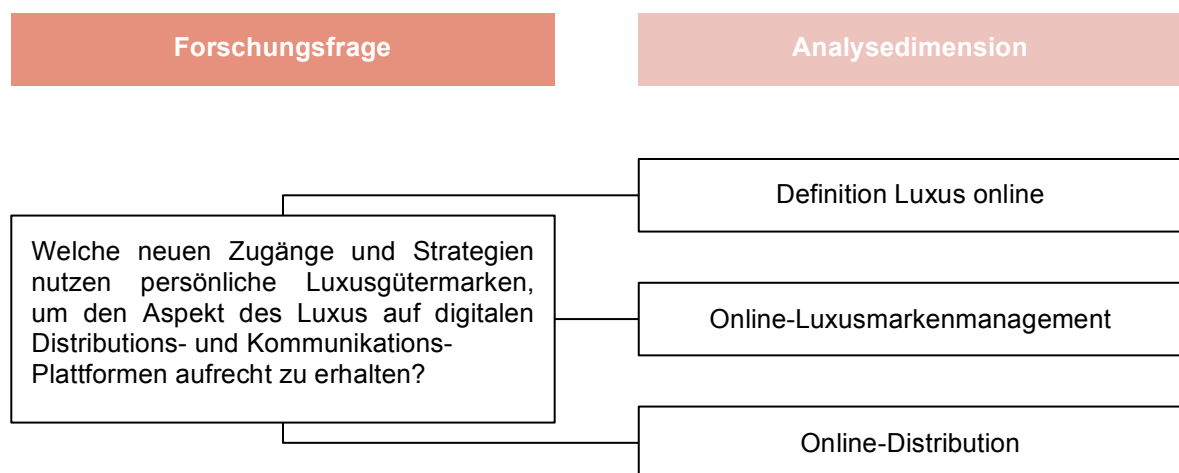


Abbildung 12: Von der Forschungsfrage zu den Analysedimensionen

Aus der Theorie konnte abgeleitet werden, dass der Begriff Luxus schwer zu definieren ist und dass sich durch die Demokratisierung des Luxus die Definition verändert hat. ‚Luxus online‘ zu definieren ist demnach ein großer Schwerpunkt. Außerdem kann aus der Theorie abgeleitet werden, dass sich das Management sowie die Distribution durch die Digitalisierung komplett verändern muss. Im nächsten Schritt wurden diese Dimensionen in Fragenkomplexe übersetzt. Damit sind diese Fragenkomplexe letztlich nichts anderes als Anweisungen, wie die Ausprägung der jeweiligen Dimensionen empirisch überprüft wird. Auch für diesen Schritt nützt uns die Kenntnis der relevanten Forschungsliteratur.

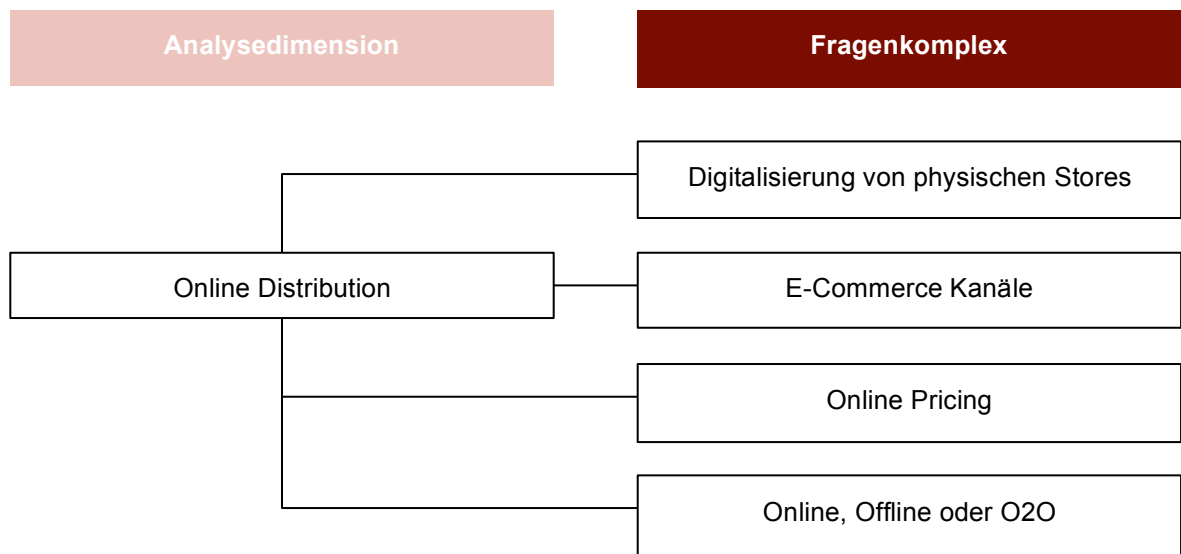


Abbildung 13: Von der Analysedimension zum Fragenkomplex

Im konkreten Fall haben wir durch die Literatur bereits herausgefunden, dass die physischen Stores bzw. auch Flagshipstores ein relevantes Thema der Distribution von Luxusmarken sind und diese neben neuen E-Commerce Kanälen bestehen müssen. Durch diese Entwicklungen muss sich jede Luxusmarke vor die Frage stellen, ob Sie Online, Offline oder O2O distribuieren möchte und wie sie dabei mit dem Preismanagement umgeht. Mit der Festlegung solcher Fragenkomplexe befindet sich die Arbeit nunmehr unmittelbar an dem Punkt, an dem konzeptionellen Überlegungen in die Erfahrungswirklichkeit der zu befragenden ExpertInnen übersetzt werden (vgl. Kaiser, 2014: S. 58ff).

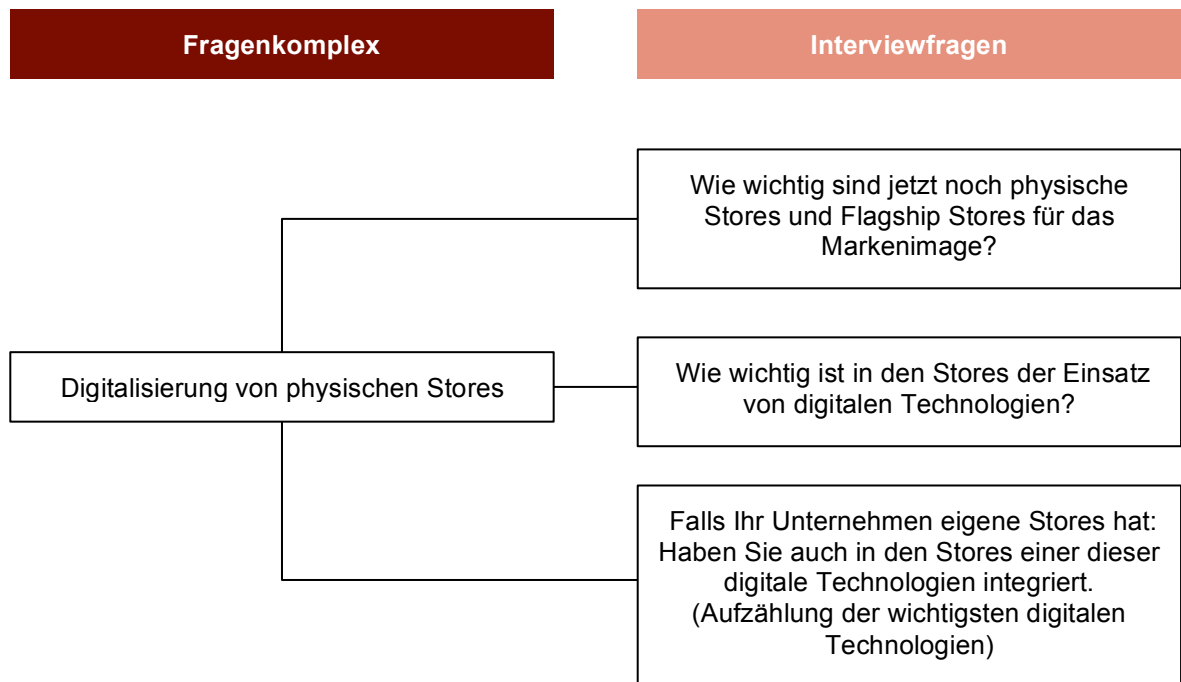


Abbildung 14: Vom Fragenkomplex zu den Interviewfragen

Die Interviewfragen werden in einer Weise formuliert, die es dem Experten oder der Expertin erlauben, interessante Informationen für die Arbeit mitzuteilen, während jederzeit erkennbar bleibt, was eine solche Information für die Beobachtung des Forschungsproblems bedeuten kann (vgl. Kaiser, 2014: S. 59).

## 7.5. ExpertInneninterviews

Die Bestimmung von ExpertInnen und deren Unterscheidung zu Laien wird anhand ihres fachspezifischen Wissens festgemacht. (vgl. Brodersen, 1972: S. 87) „Im ExpertInneninterview tritt die Person des Experten in ihrer biografischen Motiviertheit in den Hintergrund“ (Bohnsack et. al: S. 57), nur der im Funktionskontext eingebundene Akteur oder die eingebundene Akteurin ist von Interesse. Bei Leitfadengesprächen hat der oder die Befragte, die Möglichkeit sich frei zu äußern und das für ihn oder sie Relevante darzulegen. Dabei liegt dem Interviewer oder der Interviewerin ein Leitfaden zur Seite, um relevante Aspekte während des Gesprächs anzusprechen und auf die Gesprächssituation eingehen zu können, weshalb diese Art der Befragung als teilgestützt bezeichnet wird. (vgl. Mayring, 2002: S. 66). Dadurch wird sichergestellt, auch interessante

Themenbereich anzusprechen, ohne den Redefluss der interviewten Person zu unterbrechen (vgl. Atteslander, 2000: S. 141).

### **Auswahl und Kontaktierung der InterviewpartnerInnen**

Nach der Erstellung des Interviewleitfadens wurden die potenziellen ExpertInnen umgehend kontaktiert. Die qualitative Befragung richtete sich an ExpertInnen aus der Luxusmode-Branche, die sich zum Teil im Prozess der Digitalisierung befinden oder sogar erst durch die Digitalisierung am Luxusmarkt Fuß gefasst haben. Besonders interessant sind Unternehmen, die bereits innovative Lösungs- und Geschäftsmodelle bezüglich der Problemstellung bereitstellen und dazu Erfahrungen gesammelt haben. Nach den Recherchen wurden infrage kommende InterviewpartnerInnen mittels der Plattform LinkedIn und später auch telefonisch kontaktiert. Letztendlich handelte es sich bei den ExpertInnen immer um zuständige Personen aus den Fachbereichen Marketing, Management, E-Commerce oder Retail-Operations. Dabei wird in dieser Arbeit zwischen drei potenziellen ExpertInnen-Zielgruppen unterschieden:

1. Online-Luxusmodehandelsunternehmen (Bsp. Mytheresa, YNAP)
2. Management-/Marketingexperten von Luxusmodemarken (Bsp. Lena Hoschek, Bogner, Hermès)
3. Management-/Marketingexperten, die Dienstleistungen in diesem Bereich für Luxusmarken anbieten.

Im Zusammenhang mit der Kontaktaufnahme wurden die relevanten Informationen, wie Forschungsthema der Arbeit, die voraussichtlich benötigte Gesprächszeit und der Interviewzeitraum, angegeben. Bei positiver Antwort wurde ein Termin vereinbart und der Interviewleitfaden an die ExpertInnen gesendet, damit sie sich im Vorfeld einen Überblick machen konnten. Es wurde eine Gesprächszeit von ca. 40 Minuten einkalkuliert. In dieser Zeit war es möglich, auf alle Fragen einzugehen und gegebenenfalls Aspekte tiefergehend zu besprechen. Die Befragung erfolgte mit Einverständnis der ExpertInnen mittels Sprachaufzeichnung, über die sie im Vorhinein aufgeklärt wurden. Auf Wunsch der ExpertInnen sind manche der Interviews zudem grob anonymisiert. In Bezug auf



die Geschlechterverteilung wurde die Auswahl der InterviewpartnerInnen fast optimal getroffen. Die Gespräche wurden mit drei männlichen und vier weiblichen ExpertInnen geführt.

Die Inhalte der ExpertInneninterviews wurden mithilfe unterschiedlicher Aufnahmegeräte dokumentiert; denn um Interviews bearbeiten zu können, muss das Gesprochene vorab verschriftlicht bzw. transkribiert werden. Für die qualitative Forschung ist der Inhalt des Gesprochenen von Bedeutung. Auch wenn die Transkriptionsarbeit zeitintensiv ist, bietet nur sie die Möglichkeit, die Inhalte einer Analyse zu unterziehen und dient deshalb als Grundlage für jede weitere Untersuchung (vgl. Mayring, 2002, S. 89 ff).

## **7.6. Qualitative Inhaltsanalyse**

„Qualitative Methoden beschreiben ein komplexes Phänomen in seiner ganzen Breite“ (Brosius; Koschel, 2003: S. 20). Das Interesse an individuellen, subjektiven und detaillierten Begründungen ist charakteristisch für qualitative Methoden. Dadurch können komplexere Zusammenhänge erkannt und dargestellt werden (vgl. Brosius; Koschel, 2003: S. 20).

### **Transkription**

Als Transkription wird das Niederschreiben eines aufgenommenen Interviews bezeichnet, das der Auswertung dient (vgl. Flick, 1991: S. 161). Im ersten Schritt der Analyse der ExpertInneninterviews müssen die aufgenommenen Audio- und Video-Dateien transkribiert werden, also in eine schriftliche Form gebracht werden; denn *„Experten interessieren nicht als Personen, sondern als Träger von Wissen, an dem der Sozialforscher interessiert ist“* (Liebold; Trinczek, 2009: S. 37). Dafür wurde in diesem Fall die wörtliche Transkription gewählt (vgl. Mayring, 2002: S. 89). Nach Kowal und O’Connell werden vier Formen der Transkription unterschieden. Die Standardorthografie beschreibt die Übertragung des Wortsinns, wobei Dialektausdrücke oder Versprecher geglättet und das Gespräch ins Hochdeutsche übertragen wird. Im Gegensatz dazu berücksichtigt die Transkription in literarische Umschrift sprachliche Besonderheiten wie

Wortabbrüche, Gesprächspausen etc. Als dritte Form gibt es eine lautgetreue Übertragung, die mit literarischer Umschrift dargestellt wird. Des Weiteren wird in der Literatur die Darstellung mittels phonetischer Umschrift angeführt, die sich nach dem Internationalen Phonetischen Alphabet (IPA) richtet (vgl. Kowal; O'Connell, 2012: S. 437ff). Die Interviews wurden nach der Standardorthografie wortgetreu übertragen, da der Fokus der Arbeit auf den thematisch-inhaltlichen Informationen liegt. Folglich wurden Floskeln, Sprechpausen oder Ähnliches weggelassen. Nach Möglichkeit wurden außerdem Dialektausdrücke ins Hochdeutsche übertragen, der Stil soweit wie nötig geglättet und grobe Satzbaufehler behoben (vgl. Mayring, 2002: S. 91).

### **Auswertungsverfahren**

Die in dieser Arbeit angewendete Auswertung orientiert sich an dem Modell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring. *„Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist“* (Mayring, 2002: S. 58). Mayring geht davon aus, dass mittels Inhaltsanalyse eine Kommunikation nach systematischem Vorgehen untersucht werden kann, mit dem Ziel, eine logische Folgerung daraus ziehen zu können (vgl. Mayring, 2008: S. 13 ff).

### **Paraphrasierung, Generalisierung und Reduktion**

Zu Beginn der qualitativen Inhaltsanalyse steht die Festlegung des Analysematerials, aus dem in weiterer Folge Paraphrasen gebildet werden. Als Paraphrase wird die textgetreue Zusammenfassung der Aussage eines Experten oder einer Expertin verstanden. Die Informationen, Deutungen und Meinungen bleiben weiterhin bestehen, nur redundante Textteile werden weggelassen (vgl. Kaiser, 2014: S. 96). Im Zuge der induktiven Kategorienbildung werden Kategorien nach genauer Durcharbeitung bzw. Sichtung der transkribierten Interviews erarbeitet. Auch diese ExpertInneninterviews wurden transkribiert und nach der Methode von Mayring paraphrasiert, generalisiert und reduziert. Dafür müssen im Vorhinein Kontext- und Kodiereinheiten als kleine Textbestandteile erstellt und einer Kategorie zugeteilt werden. Bei dieser Art von Analyse sind die zu

entwickelnden Kategorien und die Zuordnung zu den passenden Textbestandteilen das qualitative Element (vgl. Mayring/Brunner, 2009: S. 673). Bevor die Kategorien jedoch definiert werden können, muss der Inhalt der erstellten Transkripte paraphrasiert werden, um die jeweiligen Informationen herausfiltern zu können. Erst im folgenden Schritt werden Textstellen gegebenenfalls gestrichen und infolge der Strukturierungen passende Kategorien gebildet (vgl. Mayring, 2008: S. 59 f). Im Anschluss daran wird das Material endgültig durchgegangen und mit der Analyse begonnen (vgl. Mayring, 2008, S. 75). *„Der zentrale Punkt bei der Inhaltsanalyse ist das Kategoriensystem und stellt somit das zentrale Instrument dar, wodurch die Analyse nachvollziehbar gemacht wird“* (Mayring, 2008: S. 49).

## 8. Empirische Untersuchung

Nachdem die empirische Methode erklärt und nachvollziehbar dargestellt wurde, werden im folgenden Kapitel die Ergebnisse präsentiert und näher erläutert.

### 8.1. Analyseergebnisse

Im Zuge der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring wurden die Transkripte in mehreren Schritten analysiert: zuerst paraphrasiert, danach generalisiert und anschließend zweimal reduziert. Des Weiteren wurden nach mehrfacher Sichtung der Transkripte während der qualitativen Inhaltsanalyse die folgenden Kategorien induktiv gebildet. Die Texte in der rechten Spalte sind die zusammengefassten Inhalte der ExpertInneninterviews nach den Reduktionen. Kategorie 1 behandelt die Definition des Begriffs Luxus online. In Kategorie 2 werden die Online-Strategien behandelt, die Hersteller von Luxusmarken im Speziellen nutzen, um den Exklusivitätsansprüchen gerecht zu werden. Danach folgen Kategorie 3, die sich mit der Online-Distribution beschäftigt, sowie Kategorie 4, die die Online-Kommunikation von Luxusmarken behandelt. Als weiterer wichtiger Punkt hat sich Kategorie 5 herauskristallisiert: die Digitalisierung des physischen Stores. Und in der letzten Kategorie (6) folgen die speziellen Entwicklungen der Online-Preisstrategie, die von den ExpertInnen besonders hervorgehoben wurden.

	Eigenschaften Luxus
Definition von Luxus online	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rechtfertigung des Preises durch Zusammenspiel von Qualität und Markenimage</li><li>• Demokratisierung des Luxus durch Überproduktion und reiche Menschen</li><li>• Online-Sichtbarkeit sowie -Verfügbarkeit generieren und sich auf exklusive Art differenzieren</li><li>• Symbiose aus selektivem Vertrieb, selektiver Distribution und Markenstärke</li><li>• Marke als Statement für Millenials</li><li>• Markenkern und Markenimage online treu bleiben</li><li>• Produkte müssen die Eigenschaften und Ansprüche der Marke erfüllen</li><li>• Klassische Erfolgsfaktoren wie Handwerk und Qualität nicht vernachlässigen</li><li>• Balance zwischen Qualität und Coolness</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uniqueness schafft Mehrpreisbereitschaft</li> <li>• Convenience als neuer Luxusfaktor</li> <li>• Produkte mit sinnvollen Zweck</li> <li>• Persönlicher Kontakt und Individualisierung</li> <li>• Erwartungen der KonsumentInnen überholen Leistungsfähigkeit der LuxusanbieterInnen</li> </ul>
Online Strategien von Luxusmarken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Online-Strategie aufbauen: Konkrete Ziele für Wahrnehmung und Marktanteil</li> <li>• Klassisches Web-Advertising für Sichtbarkeit</li> <li>• Digitales KundInnenenerlebnis schaffen</li> <li>• Ausgewähltes Sortiment</li> <li>• Kanäle und das Sortiment der Marke für diese Kanäle gezielt auswählen</li> <li>• Kanäle beeinflussen sich gegenseitig</li> <li>• Online Exclusives</li> <li>• Kundensegmentierung nach Einkaufsverhalten</li> <li>• Very-Important-Customer Relationship Programme (Invitation-Only-Portale)</li> <li>• Einfache, niederschwellige Personalisierung und Customization</li> <li>• Sizing-Techniken wie Size-Finder und Fotos/Videos der Produkte auf verschiedenen Körpertypen</li> <li>• Live-Streams</li> <li>• Bestellungen vom Runway</li> <li>• Personalisiertes Packaging mit Augenmerk auf Sustainability</li> <li>• Auch ältere KundInnen online abholen</li> <li>• After-Sales-Service für Langlebigkeit</li> <li>• Kollaborationen als Marketingtool</li> <li>• Services zur Convenience etablieren</li> <li>• Online Hürden für Produkterwerb aufbauen</li> <li>• User-Participation und Co-Creation</li> <li>• Digitalisierung ermöglicht Individualisierung ab Losgröße 1</li> <li>• Nachhaltigkeit im Trend</li> </ul>
Online Distribution	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schafft Transparenz hinsichtlich Verfügbarkeit und Preise der Produkte</li> <li>• KundInnen entscheiden selbst wo und wann sie Produkt kaufen</li> <li>• Verlangt neues Ökosystem, wo Kanäle einander nicht ausspielen</li> <li>• Logistik über schlanke, digitalisierte Prozesse und einem zentralen Lager</li> <li>• Mischung aus eigenen Webshop und E-Commerce Plattform</li> <li>• Selektive Auswahl aller Kanäle</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wichtig ist eine saubere Distribution auf allen Kanälen</li> <li>• Richtlinien für Kanäle etablieren und kontrollieren</li> <li>• Künstliche Verknappung und Reduktion</li> <li>• Überangebot kratzt an strategischer Position von Luxus</li> <li>• <b>Eigener Online-Shop:</b> Kontrolle, Kommunikation mit KonsumentInnen, breitestes Sortiment und exklusive Darstellungen</li> <li>• <b>Multibrand Plattformen:</b> Know-How, Netzwerk, schnelle Logistik, Reichweite und Kreditibilität</li> <li>• Retouren als neue Herausforderung für Luxusmarken</li> <li>• Omnichannel durch Systemintegration, Web-To-Shop und Click-And-Store</li> <li>• Eigener Online-Shop ist zwingend notwendig</li> <li>• KundInnen eine Auswahl an Kanäle anbieten</li> <li>• Es braucht eine starke Marke um Vertrieb komplett zu kontrollieren</li> <li>• Spezielle Produkte und Sammlerstücke werden online zelebriert, aber nicht verkauft</li> </ul>
Online Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marken werden zu Media Companies</li> <li>• Kommunikationskanäle schaffen Reichweite</li> <li>• Storytelling und assoziative Elemente</li> <li>• Marke darf nicht Digitalisierungsirrtum erliegen: Nicht anonym an große Masse werben</li> <li>• Materialien und Geschichte hinter Produkten/Marke genau beschreiben</li> <li>• Dialogmarketing, um auf KundInnenanfragen zu reagieren</li> <li>• Dialogmarketing um zuzuhören und Feedback zu generieren</li> <li>• Ton und Ausdrucksweise vereinheitlichen</li> <li>• Persönliche Dialoge bringen Sympathie und loyale KundInnen</li> <li>• KundInnen einwandfreien Kontakt mit allen Möglichkeiten bieten</li> <li>• Erlebnis intensivieren durch individuelle und ausführliche Beratung</li> <li>• Kommunikation an Kanäle anpassen</li> <li>• Traum durch Einblicke und Teaser auch online erschaffen</li> <li>• Newsletter und andere Kommunikationsinhalte für VIP-KundInnen</li> <li>• App als CRM Tool aber nicht als reine Shopping-App</li> <li>• An die Spielregeln der digitalen Medien halten (Kurze Videos, die geshared werden können)</li> <li>• Marke durch Historie und Tradition künstlich aufladen</li> <li>• Keine eindimensionale Kommunikation, sondern</li> </ul>

	<p>hinhören/beobachten und reagieren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Community erkennen und darauf Social Media Strategie anpassen</li> <li>• Online neue Einblicke in Produktion gewähren</li> <li>• Kommunikative Liberalität nicht mit Exklusivität in Bezug auf Verfügbarkeit bzw. Leistbarkeit verwechseln</li> <li>• <b>Social Media:</b></li> <li>• Social Media schafft übergreifende Präsenz und Begehrlichkeit</li> <li>• Zur Emotionalisierung und um Hype um die Marke zu generieren</li> <li>• Social Media ist nur der Kanal: Strategie fängt bei Content und Storytelling an</li> <li>• Umsatzeinwirkungen auf andere Kanäle</li> <li>• Neue, jüngere Zielgruppe auf persönlichen Plattformen mit viel Humor</li> <li>• Hochwertige Videos</li> <li>• Gesamtes Spektrum der Marke präsentieren</li> <li>• Entscheidung welche Sozialen Netzwerke nach Zielgruppe</li> <li>• Als Modemarke kommt man nicht um Instagram herum. Nach dem Netzwerk wird Content produziert (Stil, Perspektive, Darstellungen)</li> <li>• Digitales Paket für die sozialen Kanäle der KundIn nach Kauf</li> <li>• <b>Influencer:</b></li> <li>• Wandel von Verlagshäusern zu InfluencerInnen</li> <li>• InfluencerInnen gezielt auswählen</li> <li>• Targeting; neue Zielgruppe kennenlernen</li> <li>• Mit BloggerInnen und InfluencerInnen kann man Produkte begehrt machen</li> <li>• InfluencerInnen generieren Reichweite</li> <li>• <b>Website:</b></li> <li>• Bildsprache und Farbwelt</li> <li>• Verschiedene Screensizes funktionieren sowie schnelle Ladezeit und technisches Set-Up</li> <li>• Umfangreicher und lebendiger Produkteindruck durch konkrete Informationen</li> <li>• Ausführliche Produktbeschreibungen, emotionsgeladene Videos</li> <li>• Exzellenter KundInnenservice</li> <li>• Durch Fotos, Texte und Videos Details und Technik der Produkte online darstellen</li> </ul>
Physischer Store und Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Andere Zielgruppe und Reichweite</li> <li>• Interaktive Elemente sind kein Verkaufsinstrument für Luxusmarken – eher für Premium/Lifestyle</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Physisches Erlebnis als Vorbild für Online</li> <li>• Stationärer Handel kann nicht durch reinen Onlinevertrieb ersetzt werden</li> <li>• Zwischenmenschliche Kontakt bei beratungsintensiven Produkten wichtig</li> <li>• Alternative: Pop-Up Store</li> <li>• Physische Stores haben eher Brand Experience und Flagship Funktion als Verkaufs- und Transaktionsfunktion</li> <li>• KundInnen haben eigene digitale Devices (wollen Produkte im Store nicht auf Screen sehen)</li> <li>• Berechtigung hängt von Storekonzept ab</li> <li>• Physische Store wird zu Showroom – Kauf findet online statt</li> <li>• <b>Verkaufspersonal</b></li> <li>• Verkaufspersonal als zentrale Stelle im physischen Store</li> <li>• VerkäuferInnen sind größtes Asset für Customer Relationship Management</li> <li>• Gute VerkäuferInnen stehen interaktiv über Whatsapp mit KundInnen in Kontakt</li> <li>• VerkäuferInnen sollen Dialog weiterhin steuern</li> <li>• Luxus durch Beratungskompetenz und persönlichen KundInnenkontakt</li> <li>• Zwischenmenschlicher Kontakt wichtiger als digitale Tools im Store</li> <li>• <b>Omnichannel</b></li> <li>• Vernetzung zwischen allen Kanälen</li> <li>• Click-And-Store sowie Web-To-Shop als relevante Serviceleistungen</li> <li>• Tablets zur Unterstützung des Verkaufspersonals</li> <li>• Einsatz von digitalen Technologien im Store ist entscheidend, damit alles einfacher und reibungslos funktioniert</li> <li>• Wegfallen von Provisionen im Store durch Omnichannel-Trend</li> <li>• Neue intelligente Modelle, wo StorepartnerInnen an den Online-Umsätzen beteiligt werden</li> <li>• Unsichtbarer Prozess für KundInnen</li> <li>• Prozesse im Hintergrund müssen digitalisiert werden</li> </ul>
Online Pricing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preise zu harmonisieren wäre wichtig, aber ist nicht möglich</li> <li>• Luxus vermeidet Rabatte, Preisnachlässe oder Sales</li> <li>• Rabatte und Preisnachlässe durch hohe Bestände in der gesamten Branche fast unumgänglich</li> <li>• Schwierigkeiten bei zu wenig Nachfrage bzw. zu geringer Zugkraft der Marke</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preise sollten über alle Kanäle hinweg gleich sein – strenge Auflagen</li> <li>• Strenge Preisvorgaben für Online-Multibrand-Plattformen</li> <li>• Luxusmarken bekommen Druck von den Multibrand-Stores, dass Rabatte gegeben werden</li> <li>• Marken können DrittanbieterInnen nur Preis-Empfehlungen aussprechen</li> <li>• Services im Store rechtfertigen den Preis - online gibt es diese Services nicht</li> <li>• Online ist es schwieriger, Preise zu begründen</li> <li>• Durch Luxus-Preisstrategie entsteht keine Preissenkungsspirale</li> <li>• Richtige Preisstrategie funktioniert nur mit selektiver Distribution</li> </ul>
--	---

Tabelle 5: Kategorien der zusammenfassenden Inhaltsanalyse

## 8.2. Interpretation

In den ExpertInneninterviews hat sich herausgestellt, dass digitale Strategien von Luxusmarkenunternehmen deren individuelle und komplexe Prozesse beinhalten. Die digitale Strategie unterscheidet sich deutlich danach, ob es sich um traditionelle, bewährte Marken oder neue, digitale Unternehmen, die mit Luxusmarken arbeiten, handelt. Dennoch konnten einige Gemeinsamkeiten, Prozesse und Strategien gefunden werden, die sich vor allem in den letzten Jahren etabliert haben. Im Folgenden werden die zuvor definierten Kategorien analysiert, interpretiert und im Anschluss zusammengefasst.

### Definition Luxus online

Luxus online hat in den letzten Jahren eine bedeutende Entwicklung durchlaufen. Die Definition des Begriffs hat sich mit der bereits beschriebenen Demokratisierung des Luxus stark verändert. Auch bei Net-a-Porter hat die Demokratisierung zu einem neuen Verständnis von Luxus geführt:

*„Diese Entwicklung beruht auf dem KonsumentInnenverhalten, das sich dadurch verändert, dass es immer mehr reiche Menschen gibt. Damit verändert sich auch der Luxusmarkt und wirkt nicht mehr so luxuriös. Die Taschen von Chanel sind nicht mehr exklusiv genug, weil sich immer mehr Leute im normalen Leben solche Dinge leisten können. Durch die Überproduktion der Luxusmarken in den letzten Jahren ist auch viel im Ausverkauf gelandet und man kann immer mehr mit Rabatten und Discounts ergattern“ (Interview B, Zeile 7).*

Um trotz dieser Entwicklung am Markt erfolgreich zu sein, müssen Luxusmarken online nicht nur durch ihre Qualität, sondern auch durch das Markenimage die hohen Preise rechtfertigen. *„Es geht darum, Sichtbarkeit und Verfügbarkeit zu generieren und sich auf exklusive Art und Weise zu differenzieren“* (Interview G, Zeile 1). Die Marke erreicht aufgrund dieser verlangten Sichtbarkeit eine immer größere Bedeutung. Vor allem für die eingangs erwähnten Millennials ist die Marke ein wichtiges Statement geworden. Trotzdem sollten Luxusmarken dem Markenkern und dem Markenimage auch online treu bleiben und klassische Erfolgsfaktoren wie Handwerk und Qualität nicht vernachlässigen. *„Wenn die KonsumentInnen nicht das Erlebnis bekommen, das sie durch das Image und die Substanz der Marke erwarten, kann man einen langfristigen Verlust erwarten. Dazu kommt es besonders, wenn Geld in Kommunikation auf Kosten des Produktes investiert wird“* (Interview G, Zeile 8). Neben dem Markenimage gewinnen auch andere Indikatoren für Luxus online an Relevanz, die vor einigen Jahren noch keine Rolle gespielt haben. Convenience hat sich aufgrund der Dynamik der Digitalisierung als neuer Luxusfaktor etabliert. *„Ein gutes Beispiel ist Apple, das zwar nicht als typisches Luxusmarkenunternehmen gilt, aber definitiv das Image und die Preise abrufen kann. Die Marke fokussiert sich darauf, dass es für den Kunden oder die Kundin möglichst einfach geht“* (Interview E, Zeile 1). Eine weitere neuartige Entwicklung ist der Trend der Individualisierung, bei der zwei unterschiedliche Stränge genannt werden. Einerseits werden Produkte individualisiert, andererseits muss auch die Kommunikation mit dem Kunden oder der Kundin individualisiert und persönlich erfolgen. Letzteres wird zwar stark betont, jedoch fehlt noch die nötige Kompetenz bei den Luxusmarken: *„Im Luxussektor hat man das Gefühl, dass die Erwartungen der KonsumentInnen die Leistungsfähigkeit der LuxusanbieterInnen überholt“* (Interview G, Zeile 46). Besonders etabliert hat sich in den letzten Jahren außerdem das Schlagwort ‚Purpose‘: *„Es ist jetzt wichtiger, was gerade Trend ist und wie convenient der Prozess ist. Daher ist das Produkt und dessen Purpose, wie zum Beispiel Nachhaltigkeit, immer wichtiger“* (Interview E, Zeile 6).

## Online-Strategien von Luxusmarken

Auch bei den unterschiedlichen Online-Strategien ist Individualität ein relevanter Indikator. „Für eine Online-Strategie muss man sich in Bezug auf Wahrnehmung und Marktanteil konkrete Ziele setzen und danach die Kommunikation, Produktgestaltung, Inszenierung und Preispolitik ausrichten. Distribution, Storytelling [...] und Inszenierung sowie Celebretys müssen dabei auf die Marke individuell abgestimmt werden“ (Interview G, Zeile 10). Dabei gilt es, zuerst eine Sichtbarkeit durch klassisches Web-Advertising zu erreichen und ein digitales KundInnenenerlebnis zu erschaffen. Dazu wählt man gezielt Kanäle aus und passt das Sortiment diesen Kanälen an.

*„Letztendlich geht es darum, präsent zu sein und einen nachhaltigen Kontakt mit dem Kunden oder der Kundin herzustellen. Ob über eine App oder den Onlinehandel, entscheidet dann die Unternehmensstrategie. Man muss aber auf jeden Fall auf den Kanälen sichtbar sein, ansonsten ist man für den Kunden oder die Kundin während der Customer-Journey unsichtbar“* (Interview C, Zeile 18).

Neben dieser Basis sind bei den ExpertInneninterviews einige Strategien für Luxusmarken besonders hervorgehoben worden. Dazu zählen Very-Important-Customer-Relationship-Programme.

*„Um die Exklusivität zu wahren, gibt es zwei Strategien. Einerseits haben die meisten Multibrand-Stores wie Net-a-Porter oder Mytheresa immer Very-Important-Customer-Relationship-Programme. Bei diesen Programmen werden die KonsumentInnen zu Offline-Events eingeladen oder via Chat (WhatsApp) über die neuesten Modelle benachrichtigt. Diese VIP-KundInnen machen bei Luxusmarken ca. 30 % des Umsatzes aus.“* (Interview B, Zeile 4).

Very-Important-Customer werden im Zuge dieser Strategie besonders behandelt und durch individuelle Kommunikations- sowie Distributions-Angebote angesprochen. Dazu zählten auch Invitation-Only-Programme: „Ich sehe kein großes Problem darin, Exklusivität online herzustellen. Man kann eine Verknappung auch da ohne Probleme herbeiführen. Online hat man die Möglichkeit, exklusive Zugänge für ausgewählte Gruppen zu schaffen. Es gibt bereits Portale, die Invitation-Only als Basis nutzen“ (Interview E, Zeile 3). Als nächster wichtiger Trend wurde der Prozess der Personalisierung erkannt. Ziel der Luxusmarkenunternehmen ist es, diese Personalisierung sowohl bei der Kommunikation als auch bei den Produkten selbst zu erreichen. „Bei Mytheresa

*machen wir Personalisierungsprojekte, wo Buchstaben, Herzen oder andere Zeichen auf Burberry-Cardholder oder Gucci-Sneaker gedruckt werden. Das kommt am Markt sehr gut an und ist für die NutzerInnen interessant“* (Interview A, Zeile 11). Dabei gilt es zu unterscheiden, um welches Produkt es sich handelt und wie hoch der Grad der Personalisierung ist.

*„Heutige Luxusmarken und Manufakturen sind für solche Personalisierungen nur begrenzt angelegt. Auf einer niederschweligen Ebene kann man Personalisierung aber leichter organisieren. Geschenkbänder oder eine besondere Widmung sind relativ einfach umzusetzen. Auch Gravuren sind technisch relativ leicht möglich und machen das Produkt sofort persönlicher. [...] Aber die Innengravur eines Rings oder ein individuell gestaltetes Uhrenziffernblatt sind zu beratungsintensiv, um sie digital umzusetzen. Je komplexer ein Produkt ist, umso schwieriger ist so etwas digital abzubilden“* (Interview E, Zeilen 34–36).

Trotzdem ermöglicht die Digitalisierung sogar eine Individualisierung ab Losgröße 1 – also das hoch individualisierte Produkt.

*„Maßkonfektion wird mittlerweile von einigen Luxusmarken über das Internet angeboten. Man hinterlegt einmal seine Maße und kann jederzeit wieder nachbestellen. Konfiguration oder Konfektion können dabei viel einfacher und zu einem geringen Aufwand durchgeführt werden. Mit der Digitalisierung ist das Thema Konfektion bzw. Individualisierung breientauglich geworden“* (Interview G, Zeile 27).

Der Trend der Personalisierung repräsentiert einen wichtigen Teil des Themas User-Participation, mit dem sich die Luxusmarkenhersteller zurzeit intensiv beschäftigen und das bei den KonsumentInnen sehr gut angenommen wird. *„[...] die sogenannte User-Participation, bei der KundInnen und potenzielle KundInnen eingeladen werden, eine aktive Rolle in der Produkterstellung einzunehmen. Diese Strategie ist genauso eine Art von Storytelling, die eine starke Glaubwürdigkeit hervorruft und zielgruppenspezifisch arbeitet“* (Interview G, Zeile 14). Bei den neuen Strategien der Luxusmarken ist auch immer die Kombination von physischen und digitalen Kanälen von Bedeutung. Dazu nutzen die Markenhersteller zum Beispiel Events wie Fashion-Shows als Basis und etablieren digitalisierte Prozesse wie Live-Streaming und digitale Bestellungen direkt vom Laufsteg rund um die Events.

*„Wir arbeiten gerade an einem neuen Service: „die Wishlist“, wo KundInnen Artikel direkt vom Runway bestellen können oder neue Ideen geben können. Manchmal wünscht man sich genau das T-Shirt von einer Marke, aber in Weiß und nicht in Schwarz – da geben wir unseren KundInnen die Gelegenheit, ihre Wünsche zu erläutern“* (Interview D, Zeile 8).

Neben dem Herbeiführen neuer, digitalisierter Prozesse müssen andere etablierte Prozesse der Digitalisierung vermieden werden. Dazu zählt auch die steigende Rücksendungs- und Umtauschkultur der KonsumentInnen. *„Bei der Rückgabe grenzt sich Luxus vom klassischen Onlinehandel ab. Rückgaben sind im Luxusbereich eigentlich nicht vorgesehen. KundInnen bestellen keine fünf Uhren und schicken vier wieder zurück. Das würde auch das Geschäftsmodell von Luxusuhren nicht aushalten“* (Interview G, Zeile 47). Um Rücksendungen zu vermeiden, arbeiten Luxusmarkenhersteller mit unterschiedlichen Hilfen zur Bestellung der richtigen Größe.

*„Was ich interessant finde, sind die neuen Size-Finder, die die Online-Shops anbieten. Bei diesem Service kann man eingeben, welche Größe man woanders hat oder es wird beschrieben, welche Maße das Model hat. Der Online-Händler Asos fotografiert jetzt auch die Produkte auf verschiedenen Körpertypen“* (Interview A, Zeile 22).

Diese Strategie geht auch mit dem Trend der Nachhaltigkeit einher und wird durch After-Sales-Service für langlebige Produkte und nachhaltiges Packaging unterstützt.

*„Das Packaging ist beim Online-Verkauf extrem wichtig. Es wird meistens viel Papier und edles Material verwendet. Diese Verschwendung steht aber gegen den Trend der Sustainability. Modemarken müssen also entscheiden, wie viel Papier sie wirklich verwenden wollen. Wie man sieht, es wird nicht einfacher, aber es wird immer mehr möglich“* (Interview B, Zeile 6).

## **Online-Distribution**

Einer der wichtigsten Indikatoren für Online-Distribution ist, dass sie Transparenz hinsichtlich der Verfügbarkeit und Preise der Produkte schafft. Dabei entscheiden die KundInnen selbst, wo und wann sie ein Produkt kaufen.

*„Die Herausforderungen der digitalen Distribution spielen sich auf verschiedenen Ebenen ab. Auf der einen Ebene sind digitale Vertriebskanäle hoch demokratisch. Man muss versuchen, die Aura, Erlebbarkeit, Mystik und Exklusivität, die mit der Begrifflichkeit von Luxus einhergeht, auf den digitalen Kanälen anders aufrechtzuerhalten. Auf der zweiten Ebene handelt es sich bei der digitalen Distribution um ein neues Verständnis einer Art Ökosystem, wo Kanäle nicht mehr gegeneinander ausgespielt werden können“* (Interview F, Zeilen 1–2).

Um dieses Ökosystem zu erreichen, stehen noch viele Luxusmarken vor großen Herausforderungen.

*„Im Flagship-Store in der Schweiz von einem der größten Juweliere der Welt lagern ca. 15.000 bis 20.000 Uhren: ein bewegtes Lager in einer Prime-Location, wo jeder Quadratmeter unsagbar viel kostet. Da stellt sich die Frage, ob das heute überhaupt noch Sinn macht. Besser wäre es, wenn man die Location zu einer Experience-Fläche umgestaltet und die physische Logistik über schlanke, digitalisierte Prozesse und ein zentrales Lager organisiert“ (Interview F, Zeile 31).*

Um ein digitalisiertes Ökosystem schaffen zu können, ist von Beginn an eine geregelte Distribution auf allen Kanälen erforderlich. Die Kanäle, auf denen Produkte dabei angeboten und distribuiert werden, sollten gezielt ausgewählt werden. Im optimalen Fall wird die Marke nur auf den eigenen Kanälen distribuiert. Diese Strategie verlangt jedoch nach einer starken Marke, die sich ohne andere Netzwerke am Markt durchsetzen kann. *„Für eine Luxusmarke ist es ideal, den Vertrieb komplett zu kontrollieren, wie zum Beispiel Louis Vuitton. Dadurch hat man den Vertrieb in der Hand. Aber der Weg dahin ist sicher nicht einfach“* (Interview E, Zeile 33). In der Praxis hat sich eine Mischung aus eigenem Online-Shop und der Nutzung von Multibrand-Plattformen als Drittanbieter etabliert. Im Folgenden werden die Vorteile der beiden Möglichkeiten dargestellt.

Eigener Online-Shop	Multibrand-Plattformen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrolle über geregelte Distribution, Preise etc.</li> <li>• Kommunikation mit KundInnen</li> <li>• Analyse über Einkaufsverhalten</li> <li>• Breitestes Sortiment</li> <li>• Möglichkeit einer individuellen und exklusiven Darstellung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Know-how über digitalisierte Prozesse</li> <li>• Starkes Netzwerk</li> <li>• Schnelle Logistik</li> <li>• Reichweite und Kreditibilität</li> </ul>

Tabelle 6: Vergleich zwischen eigenem Online-Shop und Multibrand-Plattformen

Um trotzdem die Kontrolle über die Distribution zu behalten, müssen die genutzten Kanäle nicht nur dediziert ausgewählt, sondern es müssen Richtlinien für die Kanäle etabliert und kontrolliert werden. Eines der wichtigsten Buzzwords, das vor allem auch im nächsten Punkt – der Digitalisierung des physischen Stores – gefallen ist, ist die oben beschriebene Omnichannel-Strategie. Für diese Strategie ist ein eigener Online-Shop zwingend notwendig.

*„Grundsätzlich bin ich immer der Meinung, dass man Kanäle qualitativ auswählen und sinnvoll arbeiten sollte, aber heutzutage ist eine kanalübergreifende Customer-Journey erforderlich. 2020 darf man nicht mehr nur von Multichannel sprechen, sondern muss Cross- oder Omnichannel-Marketing betreiben. [...] Die Präsenz finde ich vor allem bei Web-To-Shop, Click-and-Store und Social-Media relevant“ (Interview C, Zeilen 14–15).*

*„Die optimale Strategie ist die Hinwendung zu den KundInnen, die in einem Online-Verständnis selbst entscheiden, wo sie sich informieren, wo sie das Produkt anprobieren und wo sie es schlussendlich kaufen. Es darf für die Marke keine Rolle mehr spielen, welche Tätigkeiten des Customer-Journeys die KundInnen in welcher Form wahrnehmen“ (Interview F, Zeile 32).*

Eine der größten Herausforderungen der Distribution ist das Überangebot an Luxusprodukten, das die strategische Position einer Luxusmarke beschädigt.

*„Und so sollte man auch in Krisenzeiten konstant bleiben. Cartier zum Beispiel nimmt in solchen Krisenzeiten lieber Uhren zurück, schreibt sie zum Produktionspreis ab und wirft sie in den Schredder, als dass sie als Ladenhüter liegen bleiben und zum halben Preis verkauft werden. Das muss man sich aber als Marke auch leisten können. Diese Reduktion und Strategie von Luxus lässt sich online genauso reproduzieren. Dabei kann man echte sowie unechte Hürden aufbauen. Viele Produkte werden online beworben, aber um sie zu erwerben, muss man die Marke kontaktieren. Ich kann das Produkt nicht einfach in den Warenkorb legen und liefern lassen, sondern muss mich dessen würdig erweisen. Dadurch grenzt sich Luxus vom klassischen Onlinehandel ab“ (Interview F, Zeile 8).*

## **Online-Kommunikation**

Aufgrund der zahlreichen Kommunikationsmöglichkeiten und der notwendigen Präsenz auf den digitalen Kanälen entwickeln sich die Markenhersteller mittlerweile zu Media-Companys. Durch die Kommunikationskanäle, die vor allem Reichweite schaffen, wird heute der sogenannte ‚Traum von Kapferer und Bastien‘ (2012) aufrechterhalten und die Luxusprodukte werden für die Allgemeinheit begehrt gemacht. Dabei ist es für Luxusmarken relevant, assoziative Elemente und Storytelling zu nutzen, um die Materialien und Geschichten hinter der Marke und den Produkten exklusiv zu präsentieren. *„Alles, was die Produkte anreichert, ist hilfreich. Es gibt meistens Videos, sogenannte Designerbiographien, wo der Designer und seine Charakteristika vorgestellt werden“ (Interview A, Zeile 4).* Durch die Digitalisierung kann man im Zuge dieses Gedankens auch Einblicke gewähren, die zuvor in dieser Art und Weise nicht möglich waren.

*„Manche KundInnen von uns, wie die Königliche Porzellanmanufaktur in Berlin, produzieren inzwischen Filme, die die Handwerklichkeit so gut darstellen, dass der Manufakturgedanke online besser transportiert wird als noch vor 10 bis 15 Jahren, wo alles noch analog funktionierte. Wenn die Menschen nicht selbst in der Produktion sind, würden sie solche Einblicke nie mitbekommen“ (Interview G, Zeile 5).*

## Dialogmarketing

Neben dieser Möglichkeit der Massenkommunikation ist aber vor allem eine persönliche Kommunikation mit den bestehenden KundInnen der Indikator, der die Exklusivität von Luxusmarken auch online aufrechterhält. Dabei stehen vor allem wieder die sogenannten VIP-KundInnen im Vordergrund.

*„Das Entscheidende bei der Marketingstrategie ist, dass die Marke nicht dem Digitalisierungsirrtum erliegt. Das bedeutet, dass man als Luxusmarke beginnt, anonym an die große Masse zu werben und beispielsweise alle zehn Tage einen Newsletter aussendet. [...] Das ist ein komplexes Spiel, das man als Marke beherrschen muss. Dieser Dialog und das Persönliche ist aber das, was Luxusmarken von anderen Marken unterscheidet“ (Interview F, Zeile 19).*

Das sogenannte Dialogmarketing ist hier die beste Strategie, um auf die KundInnen online eingehen zu können. Dadurch werden jedoch die Luxusmarkenhersteller gezwungen, von der üblichen Top-Down-Kommunikation abzusehen und einen echten Dialog mit den KundInnen zu beginnen.

*„Es spricht nichts gegen Dialogmarketing. Von dem Podest müssen Luxusmarken ein Stück weit herunterkommen. Auch hochexklusive Luxusmarken wie Hermès oder Dior treten mit der Zielgruppe in Kontakt – das hat mit Exklusivität nichts zu tun. Dabei darf man die kommunikative Liberalität nicht mit der Exklusivität in Bezug auf Verfügbarkeit bzw. Leistbarkeit verwechseln. Diese beiden Systeme ergänzen sich; denn je mehr es haben wollen, desto stärker ist die wahrgenommene Exklusivität“ (Interview G, Zeilen 20–21).*

Dabei gilt es, den Ton und die Ausdrucksweise während dieser Dialoge zu vereinheitlichen und die Kommunikation an die jeweiligen Kanäle anzupassen. Jeder Kanal hat nämlich eigene Spielregeln, an die sich die Marke halten muss.

## Social-Media

Soziale Medien schaffen auch für Luxusmarken übergreifende Präsenz und Begehrlichkeit. Sie werden vor allem zur Emotionalisierung und zum Generieren eines Hypes um die Marke genutzt. *„Luxusmarken können sich nicht mehr leisten, auf sozialen Medien nicht präsent zu sein. Diese Kanäle haben eine entsprechende Wirkung auf andere Umsatzkanäle und können neue KundInnen ansprechen“ (Interview C, Zeile 23).* Für die Strategie dahinter gilt es zu bedenken, dass die sogenannten sozialen Medien dabei nur als Kanal fungieren. *„Die Strategie selbst fängt aber bei Content und Storytelling an. [...] Es sind so viele Marken dort unterwegs, ohne entsprechenden Content wird es schwierig,*



*Aufmerksamkeit zu erlangen“ (Interview G, Zeile 18). Daher muss die Strategie genauso gezielt ausgewählt werden, wie auf den Distributionskanälen. „Vor allem die jüngere Zielgruppe ist auf viel persönlicheren Plattformen, die viel auf Humor aufbauen, unterwegs. Als Luxusunternehmen muss man auf diesen Kanälen genau überlegen, welche Strategien man wählt, ohne dass man die Marke verwässert oder die Markenidentität verliert“ (Interview A, Zeile 15). Hochwertige Fotos und Videos sind dabei als relevanter Indikator genannt worden. Als Modemarke kann man den ExpertInnen zufolge auch auf Instagram nicht verzichten. „Nach Instagram wird auch momentan Content produziert, da es einen bestimmten Stil entwickelt hat. Auf Instagram kann man nicht einfach die Bilder aus dem Onlineshop verwenden, sondern es braucht bestimmte Perspektiven und Darstellungen“ (Interview E, Zeile 15). Der Erfolg der Strategie auf den sozialen Medien hängt jedoch nicht nur von der Marke selbst, sondern auch von der Interaktivität der UserInnen ab. Daher sollten die Markenhersteller vor allem nach dem Kauf den KonsumentInnen ein digitales Paket zur Verfügung stellen, das sie über ihre eigenen sozialen Medien mit ihren Freunden und Familien teilen können.*

### **InfluencerInnen**

Es hat in den letzten Jahren einen großen Wandel von den Verlags- und Medienhäusern zu InfluencerInnen gegeben.

*„Wichtig ist zu entscheiden, welches der richtige Kanal für welche Message ist und wie man die einzelnen Kommunikationskanäle einsetzt. InfluencerInnen sind näher an der Zielgruppe und man kann mit ihnen genau targeten. Unternehmen, die sich digital engagieren, können eine Zielgruppe schneller und einfacher kennenlernen“ (Interview A, Zeile 17).*

Mit den richtigen BloggerInnen und InfluencerInnen kann man so die Produkte für eine gewisse Zielgruppe begehrt machen und Reichweite generieren.

### **Website**

Die Website ist die Visitenkarte eines Luxusunternehmens und die Basis für Kommunikation und Distribution. Hier sind vor allem die Bildsprache und die Farbwelt von Bedeutung. Vor allem aber darf auch das technische Set-Up der

Website nicht vernachlässigt werden. So muss sie zum Beispiel auf verschiedenen Screensizes funktionieren und eine kurze Ladezeit ermöglichen. *„Eine hochwertige Präsentation ist das A und O. Dabei geht es um einen umfangreichen und lebendigen Produkteindruck, den man durch konkrete Informationen und entsprechende Geschichten dahinter vermittelt“* (Interview C, Zeile 7). Diesen Produkteindruck erreicht man durch Fotos, Videos, Texte, Details und Technik der Produkte, die es in einem harmonischen Gesamtbild darzustellen gilt.

*„Auf der Startseite wird mit emotionsgeladenen Videos, die alle Sinne ansprechen, geworben und durch assoziative Elemente in einem Film, in Bildern oder auch in Worten die Haptik von Materialien oder die Geschichte eines Produkts verpackt. Wenn der Kunde oder die Kundin bei unserer Website auf eine Tasche oder ein bestimmtes Lederprodukt klickt, bekommt er oder sie konkrete Informationen zum entsprechenden Leder: Wie lange gibt es das schon, wie ist die Oberflächenbeschaffenheit, wie entwickelt sich das Leder im Laufe der Zeit durch Tragen, Anfassen usw.? Bei Produkten wie Seidentüchern werden auch immer die Geschichte, der Designer und die Idee hinter dem Motiv beschrieben“* (Interview C, Zeilen 10–11).

### **Physischer Store und Digitalisierung**

Mit dem physischen Store erreicht man weiterhin eine wichtige Zielgruppe und Reichweite. Das Erlebnis im physischen Store gilt bei traditionellen Luxusmarken immer noch als Vorbild für die Online-Strategie. Bei etablierten Luxusmarken sollte man den stationären Handel daher nicht durch einen reinen Onlinevertrieb ersetzen. Trotzdem ist die Digitalisierung des Stores ein relevantes Thema, das in den letzten Jahren die Luxusmarkenhersteller vor allem deswegen beschäftigt hat, weil sich durch die Digitalisierung die Funktion des physischen Stores stark verändert hat.

*„Die Relevanz von physischen Stores ist bei jeder Marke anders. Ich glaube aber, dass es am Ende für alle Marken ein sehr wichtiges Schaufenster ist, um den KundInnen die Möglichkeit zu geben, die Marke in-Store zu erleben. Für mich haben physische Stores eher eine Brand-Experience und Flagship-Funktion als eine reine Verkaufs- und Transaktionsfunktion“* (Interview E, Zeile 23).

Der physische Store wird demnach immer mehr zum Showroom und der eigentliche Kauf findet oft online statt.

## **Verkaufspersonal**

Die ExpertInnen erwähnten immer wieder, dass das größte Asset – sowohl für die Kommunikation als auch die Distribution – das Verkaufspersonal ist. VerkäuferInnen sind sowohl die zentrale Stelle im physischen Store als auch das größte Asset für Customer-Relationship-Management. Dabei können digitale Möglichkeiten genutzt werden.

*„Sie kennen nicht nur den Hochzeitstag, sondern auch die Namen und Geburtstage aller Kinder, der Ehefrau, der Nichtehefrau und der Sekretärin. Sie haben die richtige Tonalität in der Ansprache und eine qualitative KundInnenbeziehung. Diese Qualität wünschen sich auch KundInnen, die nicht in der obersten Liga einkaufen. Wenn man als Marke diese Qualität auch online hinbekommt, dann hat man eine riesige Chance. Gute VerkäuferInnen nutzen die Telefonnummer ihrer KundInnen nicht nur, um sie ins CRM einzutragen, sondern stehen interaktiv über WhatsApp mit ihnen in Kontakt“ (Interview F, Zeile 18).*

Dieser zwischenmenschliche Kontakt ist viel wichtiger als digitale Tools im Store und der Dialog mit den KundInnen sollte auch außerhalb des Stores von den VerkäuferInnen gesteuert werden.

*„KundInnen aus dem Luxussegment legen oft sehr viel Wert auf persönlichen Kontakt mit den VerkaufsmitarbeiterInnen und wollen immer von der gleichen Person beraten werden. Gerade bei so beratungsintensiven Produkten und generell im Luxusbereich wird der zwischenmenschliche Kontakt für die KundInnen wichtig bleiben“ (Interview C, Zeile 32).*

## **Interaktive Elemente**

Generell waren sich die Luxusmarkenhersteller einig, dass interaktive Elemente wie Virtual-Mirror kein Verkaufsinstrument für Luxusmarken sind. *„Interaktive Technologien wie zum Beispiel virtuelle Spiegel dienen zur Generierung eines gewissen Kundenerlebnisses und haben einen Entertainmentfaktor, aber ich sehe das eher im Premiumsegment oder bei Marken wie Off-White oder Supreme“ (Interview C, Zeile 35).*

## **Omnichannel**

Vor allem in Verbindung mit dem physischen Store wurde Omnichannel als unumgänglich angesehen. Der Einsatz digitaler Technologien ist entscheidend, damit alles einfacher und reibungsloser funktioniert. Diese Digitalisierung erfolgt im Hintergrund und ist für die KundInnen nicht sichtbar. Besonders Strategien wie

Click-And-Store sowie Web-To-Shop gelten als neue und relevante Serviceleistungen.

*„Bei Web-To-Shop kann der Kunde oder die Kundin aber das Produkt auch in den Store bestellen. In diesem Zuge lockt man die KundInnen in den Store und kann dort nochmals Umsätze generieren, wenn das Paket abgeholt wird. Andersherum aber genauso: Im Store gibt es die Click-And-Store-Funktion, die genutzt wird, wenn ein Artikel nicht mehr verfügbar ist. Man kann dann auf der Fläche gemeinsam mit dem Kunden oder der Kundin das Produkt über den Online-Store erwerben“ (Interview C, Zeile 20).*

Als unterstützendes, digitalisiertes Produkt wurde dabei das Tablet mehrmals genannt.

*„Um den vernetzten und hybriden KundInnen, die sowohl online als auch offline einkaufen, gerecht zu werden, ist die Vernetzung der Vertriebs- und Kommunikationskanäle unumgänglich. Dazu zählen zum Beispiel digitale Technologien wie der Einsatz von Tablets, um ein Cross- oder Omnichannel-Erlebnis zu generieren“ (Interview C, Zeile 33).*

Die Omnichannel-Strategie hat daher in Summe einen positiven Effekt auf das Unternehmen, ist jedoch noch nicht komplett durchdacht. *„Durch die Digitalisierung kommen viele KundInnen in den Store und bestellen nach der Beratung das Produkt online. Dabei geht den FranchisenehmerInnen der verdiente Umsatz verloren. Es verlangt nach intelligenten Modellen, wo StorepartnerInnen an den Online-Umsätzen beteiligt werden“ (Interview G, Zeile 29).*

### **Online Pricing**

Wie bereits erwähnt, erhöht die Online-Distribution die Transparenz und verlangt nach einer Harmonisierung der Preise.

*„Preisharmonisierungen werden natürlich gewünscht, sind aber oft durch politische Gesetze nicht möglich. In China geht es da vor allem darum, wie die chinesische Regierung mit der Luxussteuer umgeht. Der große Vorteil, in der Schweiz einzukaufen, ist natürlich der vorteilhafte Wechselkurs, plus Mehrwertsteuerrückerstattung an der Grenze, plus keine chinesische Luxussteuer bei Einfuhr. Das macht in Summe gerne einmal 50 % vom Kaufpreis aus und das ist natürlich ein schlagendes Argument, um sich ein Flugticket zu kaufen. Vor allem wenn man für 300–400 € hin- und zurückfliegen kann und sich bei der Uhr 2000 € spart“ (Interview F, Zeile 50).*

Trotzdem sollten Luxusmarkenhersteller insbesondere versuchen, über alle Kanäle hinweg die gleichen Preise anzubieten. Daher ist es wichtig,

VertriebspartnerInnen konsequent zu bestrafen, wenn sie sich nicht an die vorgegebenen Preise halten. Daher funktioniert die richtige Preisstrategie auch nur über eine selektive Distribution. Die nächste Herausforderung, die mit der Digitalisierung sowie der Transparenz noch verstärkt wurde, ist der Umgang mit Rabatten, Preisnachlässen oder Sales. Diese Nachlässe sollten, wenn möglich, vermieden werden, auch erfolgreiche Marken wie Louis Vuitton oder Hermès verzichten darauf.

*„Mit den hohen Beständen in der gesamten Branche und dem reduzierten Markt muss man aber mit dem Markt ein bisschen mitgehen. Den vollen Preis zu verlangen ist einfacher, wenn man kurzfristig auf Umsatz verzichten kann. Aber so muss man immer abwägen und versuchen, möglichst viel regulär zu verkaufen“ (Interview E, Zeile 31).*

Der Vorteil der Luxus-Preisstrategie besteht darin, dass im Fall einer Produktpreisreduzierung diese bei allen PartnerInnen durchgeführt wird, um so eine Preissenkungsspirale zu vermeiden.

### **8.3. Beantwortung der Forschungsfrage**

Auf Basis der intensiven ExpertenInneninterviews folgen nun die Beantwortung der Forschungsfrage durch Zusammenfassung der erläuterten Strategien sowie die Ableitung von Hypothesen zur weiterführenden Forschung. Die Forschungsfrage lautete:

*Welche neuen Zugänge und Strategien nutzen persönliche Luxusgütermarkenhersteller, um den Aspekt des Luxus auf digitalen Distributions- und Kommunikations-Plattformen aufrechtzuerhalten?*

Um einen Überblick über die Interpretation der ExpertInneninterviews zu erlangen, werden in den folgenden zwei Abbildungen sowohl die Distributions- als auch die Kommunikationsstrategien von Luxusmarken zusammengefasst.



Abbildung 15: Online Strategien zur Distribution von Luxusprodukten

Die optimale digitalisierte Distributionsstrategie von Luxusmarken erfolgt über schlanke, digitalisierte Prozesse mit zentralen Logistik-Hubs. Dazu braucht es ein neues Ökosystem, wo Kanäle einander nicht ausspielen. Zudem sollten Luxusmarken auch Online künstliche Hürden für den Produkterwerb aufbauen, da vor allem eine künstliche Verknappung für Luxus steht. Bei der Auswahl der PartnerInnen gehen Luxusmarken sehr selektiv vor und etablieren strenge Richtlinien und Preisvorgaben. Dabei werden die PartnerInnen jeweils mit einem ausgewählten Sortiment, eigenen Kollektionen oder diversen Kollaborationen versorgt. Bei den eigenen Online Kanälen hat sich die Etablierung von Very-Important-Customer-Relationship-Programme als vorteilhaft erwiesen. Außerdem wird der Trend der Personalisierung als einer der wichtigsten für die Zukunft angesehen und auch diverse Sizing-Techniken wie Körpertypen oder Size-Finder werden genutzt, um die Herausforderungen der Logistik entgegenzuwirken.

Im Zuge dieses Überblicks lassen sich folgende Hypothesen ableiten:

- **H1:** Wenn Luxusmarken Online künstliche Hürden für den Produkterwerb aufbauen, werden sie als luxuriöser wahrgenommen.

- **H2:** Wenn Luxusmarken Very-Important-Customer-Relationship-Programme etablieren, generieren sie bei bestehenden KundInnen mehr Umsatz.
- **H3:** Wenn Luxusmarken unterschiedliche Körpertypen als Sizing-Technik nutzen, geht die Anzahl der Rücksendungen zurück.

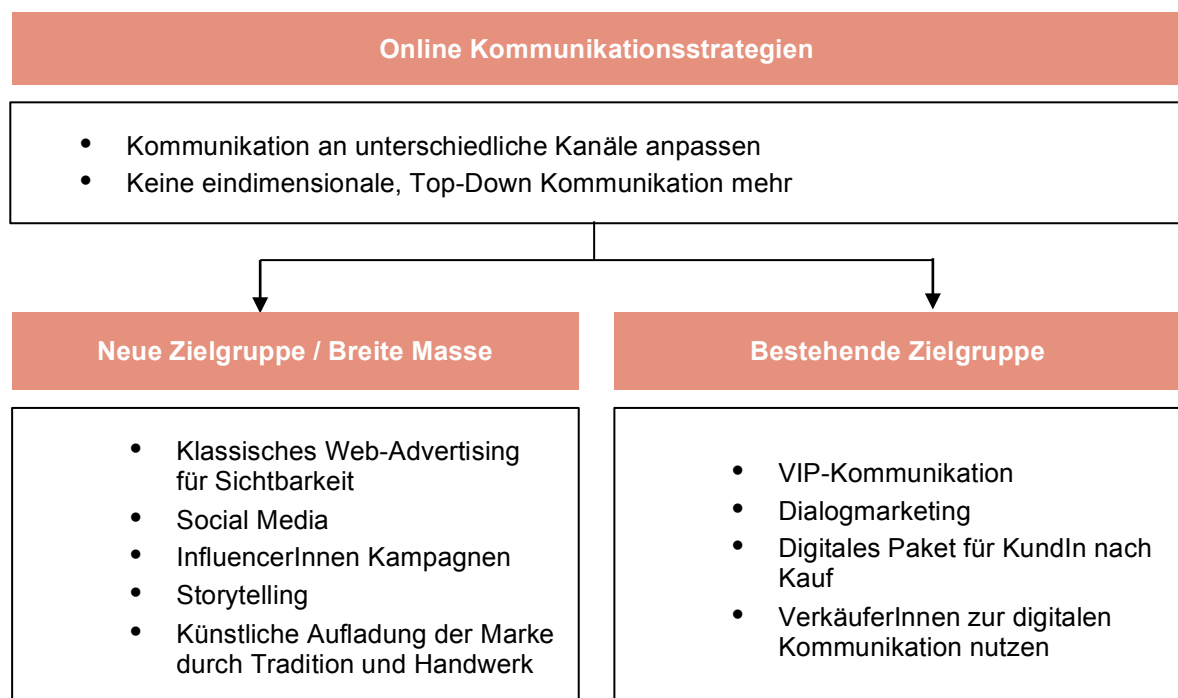


Abbildung 16: Online Kommunikationsstrategien von Luxusmarken

Die Online-Kommunikationsstrategien beziehen sich stark auf die KonsumentInnen und lassen sich daher in bestehende KundInnen und neue KundInnen bzw. die breite Masse aufteilen. Wichtig ist grundsätzlich, dass die Kommunikation auf die unterschiedlichen Kanäle angepasst wird und man von der ursprünglichen Top-Down-Kommunikation absieht. Bei der neuen Zielgruppe bzw. der Allgemeinheit gilt es vor allem, Sichtbarkeit zu generieren. Diese erreicht man im Wesentlichen durch klassisches Web-Advertising; denn insbesondere für die Reichweite bei der jüngeren Zielgruppe sind Social-Media- und InfluencerInnen-Kampagnen mittlerweile unumgänglich. Die Kommunikation kann dabei durch Storytelling angereichert und die Marke durch Tradition, Handwerk und den geschichtlichen Aspekt künstlich aufgeladen werden. Bemerkenswert ist hier auch

die Kommunikation mit den bestehenden KundInnen. Auch hier hat sich eine Art VIP-Kommunikation über Kanäle wie Whatsapp durchgesetzt, die sich durch Dialogmarketing auszeichnet. Nach dem Kauf sollte man KundInnen außerdem mit einem digitalen Paket ausstatten, um Interaktivität auf den sozialen Medien zu generieren. Um diese Ziele zu erreichen, haben sich VerkäuferInnen als eines der größten Assets etabliert.

Im Zuge dieses Überblicks lassen sich folgende Hypothesen ableiten:

- **H4:** Wenn Luxusmarkenhersteller selektive InfluencerInnen-Kampagnen gründen, können sie mehr Sichtbarkeit bei Millennials erreichen.
- **H5:** Wenn Luxusmarkenhersteller Dialogmarketing über WhatsApp nutzen, können sie mehr Umsatz generieren.



## **9. Conclusio**

Im letzten Kapitel dieser Arbeit wird versucht, die genannten Ergebnisse zu reflektieren und mit der zugrunde liegenden Theorie zu verbinden, aber auch die Einschränkungen und Limitationen der Studie zu betrachten. Im Ausblick werden Fragen gestellt, inwieweit die Ergebnisse auf künftige Entwicklungen zu projizieren sind, welche konkreten Lösungen angeboten werden können und wie die weitere Forschung zum Thema Luxus online aussehen könnte.

### **9.1. Zusammenfassung und Interpretation**

In der Theorie wurde bereits zu Beginn erläutert, was Luxus ausmacht. Auch in den empirischen Untersuchungen wurden die grundlegenden Indikatoren von Luxus, wie die künstliche Verknappung, nochmals bestätigt (Kapferer und Bastien, 2012: S. 141). Klassische Erfolgsfaktoren wie die Historie und Geschichte (Dubois et al., 2001: S. 14) der Marke, sollen die Marke online sogar künstlich aufladen. Es wurde von den ExpertInnen außerdem mehrmals der beschriebene Traum von Kapferer und Bastien (2012) erwähnt: Luxusmarken sollen für die Masse begehrt, jedoch nur für wenige erreichbar sein. Diese Dynamik hat sich auch durch den Luxus online nicht verändert. Was sich verändert hat, ist die subjektive Interpretation der KonsumentInnen dessen, was Luxus ist und was nicht. Schon während der Digitalisierung und der Transformationen der letzten Jahre beschrieben Kapferer und Bastien (2012) die Demokratisierung des Luxus. Diese Theorie wurde in der empirischen Untersuchung erneut bestätigt. Den ExpertInnen zufolge resultiert diese Verschiebung von Luxus aus der Zunahme der Anzahl immer reicherer Menschen, wie es bereits in der Theorie von Bain and Company (2017) beschrieben wurde. Um trotzdem als Luxusmarke wahrgenommen zu werden, haben der Markenkern und das Markenimage eine noch größere Bedeutung bekommen. Die Relevanz der Marke wurde bereits in den wissenschaftlichen Theorien dargelegt (vgl. Thieme, 2017; Meffert et al., 2002; Keller, 2013). Die Marke gilt laut der empirischen Untersuchung besonders für Millennials als Statement und ist neben der Qualität des Produktes ein ausschlaggebendes Kriterium.

Die Distribution von Luxusmarken wurde bereits in der Theorie detailliert erläutert und durch die empirische Untersuchung bestätigt, aber auch ergänzt. Die steigende Selektivität der Distributionspolitik (vgl. Lasslop, 2005) wurde von den ExpertInnen besonders hervorgehoben, da es durch den Vertrieb auf DrittanbieterInnen-Plattformen einfacher ist, die Marke und das Markenimage zu verwässern. Die Aussage von Arnault (2014: online): *„If you control your distribution, you control your image“* und die Strategie von Louis Vuitton, nur über die eigenen Plattformen zu distribuieren, sind das Ziel vieler Luxusmarkenhersteller, das jedoch aufgrund von Überproduktion und fehlenden Ressourcen schwer zu erreichen ist. Ein eigener Online-Store und eine eigene Website sind aber laut den empirischen Untersuchungen unumgänglich. Es wurde bereits in der Theorie erläutert, dass Websites die digitale Visitenkarte für Luxusmarken sind (vgl. Heine; Berghaus, 2014). In der empirischen Untersuchung wurde jedoch noch ergänzt, dass die Website auch auf den unterschiedlichen Screensizes funktionieren und sich durch eine kurze Ladezeit auszeichnen muss. Zudem werden die mobilen Touchpoints als neue Herausforderung in den Fokus gerückt. Neben der eigenen Website müssen auch die Online-Kaufhäuser genauso dediziert ausgewählt werden, wie es offline bereits der Fall war. Die HandelspartnerInnen müssen hochwertig sein und sich speziell an wohlhabende KundInnen richten (vgl. Scholz, 2014). Diese Prozesse wurden in die physischen Luxusmarkenstrategien übernommen, während andere erst durch die Digitalisierung entstanden. Ein Beispiel hierfür, das in der Theorie bereits von Mosca (2017) erläutert wurde, ist die Mass-Customization, die durch die Digitalisierung breientauglich wurde. Neben diesen Strategien wurden neue Geschäftsmodelle entwickelt, beispielsweise erfolgte diese Untersuchung bereits mit zwei sogenannten Click-Only-Unternehmen (vgl. Mosca, 2017), die nur online distribuieren und kommunizieren.

Besonders hervorgehoben wurde in der Theorie der Flagship-Store, da der physische Store zunehmend Flagship- und Showroom-Charakter erhält und verstärkt als Brand-Experience- und weniger als Transaktionstool genutzt wird. Die Digitalisierung im Store hat sich jedoch überraschend von der Theorie unterschieden. Interaktive Elemente wie Body-Scanning oder Interactive-Window-

Shopping (vgl. Mosca, 2017) werden nicht als luxuriös angesehen und eher bei Premium- und Lifestylemarken eingeordnet. Im Gegensatz zu dieser Ansicht wurde die Strategie des Omnichannels (vgl. Rigby, 2011; Verhoef et al., 2015) als innovativ und angesehen interpretiert. Die Digitalisierung soll auf diese Weise die Convenience für die KonsumentInnen steigern und dabei durch Strategien wie Web-To-Shop oder Click-and-Store unterstützt werden.

Die Kommunikation hat sich durch die Digitalisierung und insbesondere durch soziale Medien laut der Untersuchung dahingehend verändert, dass die Luxusmarkenhersteller von der sogenannten Top-Down-Kommunikation Abstand nehmen müssen. Dagegen ist das in der Theorie vorgestellte Storytelling mittlerweile eines der wichtigsten Kommunikationsmittel (vgl. Roskamp, 2018; Burgess, Rousselet, 2015) in der Welt des Luxus online. Auch die Dynamik der Online-Brand-Communitys, die in der Theorie vorgestellt wurde (vgl. Mosca, 2017; Brogi et al., 2013), konnte durch die Untersuchung bestätigt werden. Vor allem Prozesse wie Co-Kreation und User-Generated-Content werden als erfolgreich betrachtet. Soziale Netzwerke sind neben diesen Prozessen nahezu unumgänglich. Es gibt nur vereinzelt Luxusmarkenhersteller, die vollständig auf diese Kanäle verzichten. Trotzdem wird Social-Media eher zur Reichweitengenerierung genutzt als zur direkten KonsumentInnenansprache, für die weiterhin exklusive Zugänge gewählt werden. Die traditionellen Mittel wie exklusive Events, Kunstausstellungen (vgl. Lasslop, 2005) oder die klassische Ansprache im Store werden nun durch Very-Important-Customer-Relationship-Programme erweitert. Diese Programme ermöglichen den KundInnen, exklusiven Zugang zu Online-Sortimenten oder 1:1-Kommunikation zu erlangen. Bei Mytheresa oder Net-a-Porter werden die besten KundInnen, die den höchsten Umsatz erwirtschaften, zu exklusiven Events eingeladen oder mit einem erlesenem Sortiment versorgt. Diese Programme unterstützen auch die Theorie, dass LuxusmarkenkonsumentInnen meistens in hohem Maße involviert sind, sodass davon ausgegangen werden kann, dass wenige Kontakte mit dem Kommunikationsmittel reichen (vgl. Esch, 2011: S. 126 f). Durch das ausgeprägte Involvement wird auch der Einsatz von VerkäuferInnen im Store für die digitale Kommunikation als wichtiges Asset angesehen. Dies gibt auch der Ansatz von

König (2014: S. 102) wieder, der besagt, dass sich die integrierte Kommunikation von Luxusmarken selten auf Massenmedien wiederfindet, da eine lange Erzählzeit erforderlich ist, um das Erbe von Produkt und Marke darzustellen. Bei der Kommunikationsgestaltung selbst werden in der empirischen Untersuchung die Aussagen von Kolaschnik (2012: S. 183ff) hervorgehoben, dass ausgezeichnete Portrait- und Produkt-Fotografie, eine zurückhaltende Farbigkeit und eine ausgewogene Typographie ausschlaggebend für Luxusmarken sind. Auch Testimonials werden weiterhin als Marketingtool von Luxusmarkenherstellern genutzt. Den typischen Hollywood-Stars (vgl. Tungate, 2009: S. 125ff) schließen sich nun auch selektive InfluencerInnen an, die den Spirit der Luxusmarke verbreiten.

## **9.2. Limitationen und Ausblick**

Luxusmarkenmanagement ist vor allem ein global ausgerichtetes Feld. Die ExpertInneninterviews werden jedoch durch geografische und kulturelle Settings limitiert und könnten so möglicherweise ein verzerrtes und subjektives Bild des Untersuchungsgegenstands darstellen. Außerdem sind die Möglichkeiten von E-Commerce und Strategien der Online-Vermarktung von Mode sehr breit gefächert. Die ExpertInnen beziehen sich auf ihre subjektive Erfahrungswelt und könnten dabei möglicherweise wichtige Lösungsmodelle und Theorien vernachlässigen. Diese Limitation ist besonders relevant, da die Strategien von Luxusmarkenherstellern individuell entwickelt werden bzw. entwickelt werden müssen, damit sich die Marken vom Massengeschmack abheben. Dadurch werden unzählige Strategien am Markt etabliert und es ist nahezu unmöglich, die gesamte Bandbreite der Online-Luxusstrategien abzudecken. In dieser Arbeit konnten jedoch durch die empirische Untersuchung eindeutige Tendenzen und Trends festgestellt werden, die erst seit Kurzem zur neuen Welt des Luxus gehören. Es wurde das Ziel erreicht, Klarheit in die zuvor erwähnte Vielzahl der Strategien zu bringen und eine Übersicht zu geben, die es den Luxusmarkenherstellern ermöglicht, relevante Prozesse des Luxus online zu erkennen und darauf eigene Strategien aufzubauen. Für die weitere Forschung wäre es sinnvoll, diese Übersicht zu nutzen und in quantitativen Studien oder

Experimenten zu erforschen, welche dieser Indikatoren für die KonsumentInnenseite von besonderer Relevanz sind, um den Luxus auch online weiterhin aufrechtzuerhalten. Neben dieser Erkenntnis gilt es, einige relevante Trends aufzugreifen, die zum Zeitpunkt der empirischen Untersuchung noch nicht genügend ausgereift waren. Dazu zählen Nachhaltigkeit sowie Produkte mit einem sozialen oder ökologischen Sinn. Bei diesem Trend sollte wissenschaftlich erforscht werden, wie sich Nachhaltigkeit mit Luxus vereinbaren lässt. Außerdem ist die Strategie des Omnichannels weiterhin nicht fundiert genug. Die Kombination von physischen Stores und Online-Distribution lässt dabei einige Fragen unbeantwortet. In der Praxis wird dahingehend insbesondere versucht, intelligente Lösungen dafür zu finden, wie das Provisionsmodell in den Stores auch online übertragen werden kann. Als letzten großen Trend gilt es, mobile Geräte und Applikationen für den Luxusmarkt attraktiver zu gestalten und dabei die Exklusivität aufrechtzuerhalten.

# Quellenverzeichnis

## Literatur

Ariely, D. (2009): Predictably Irrational: The Hidden Forces that Shape Our Decisions. HarperCollins: London

Ataíde, A. A. (2017): Omni-channel Luxury Retailing: exploring luxury consumers channel practices. Faculdade de Economia. Universidade do Porto

Atteslander, P. (2000): Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin: Erich Verlag

Barkoff, R.; Selden, A. (2008): Fundamentals of Franchising. American Bar Association: Chicago

Beck, R. (2003): Luxus oder Decencies? Zur Konsumgeschichte der Frühneuzeit als Beginn der Moderne. In: Reith, R., Meyer, T. (Hrsg.): Luxus und Konsum. Eine historische Annäherung. Münster/New York/Berlin: Waxmann

Bohnsack, R.; Marotzki, W.; Meuser, M. (2006): Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung. Opladen/Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich

Brodersen A. (1972): Gesammelte Aufsätze. Dordrecht: Springer

Burmann, C.; Halaszovich, T.; Hemmann, F. (2012): Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen-Strategien-Umsetzung-Controlling. Wiesbaden: Springer Gabler

Burmann, C.; König, V.; Meurer, J. (2005): Identitätsbasierte Luxusmarkenführung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Büttner, M.; Huber, F.; Regier, S.; Vollhardt, K. (2008): Phänomen Luxusmarke: Identitätsstiftende Effekte und Determinanten der Markenloyalität. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH. Wiesbaden

Brosius H.; Koschel F. (2003): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Bruhn, M. (2006): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Chevalier, M.; Mazzalovo, G. (2008): Luxury brand management: a world of privilege. John Wiley: Singapore

Chevalier, M.; Mazzalovo, G. (2012): Luxury brand management: a world of privilege. John Wiley: Singapore. 2nd edition.

Chevalier, M.; Gutsatz, M. (2012): Luxury Retail Management: How the World's Top Brands Provide Quality Product and Service Support. John Wiley: Singapore.

Chevalier, M.; Gutsatz, M. (2020): Luxury Retail and Digital Management. Singapore: John Wiley and Sons Singapore Pte.

De Barnier, V.; Rodina, I.; Valette-Florence, P. (2006): Which luxury perceptions affect most consumer purchase behavior? A cross-cultural exploratory study in France, the United Kingdom and Russia. Working Paper. University Pierre Mendes-France of Grenoble. Paris

Dubois, B.; Laurent, G.; Czellar, S. (2001): Consumer rapport to luxury: analyzing complex and ambivalent attitudes. Working Paper 736. HEC School of Management. Paris

Esch, M. (2009): Strategie und Technik der Markenführung. München: Vahlen

Esch, F.-R. (2011): Wirkung integrierter Kommunikation. Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung. Wiesbaden: Gabler

Esch, F.-R. (2014): Strategie und Technik der Markenführung. 8. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen München.

Esch, F.-R.; Winter, K. (2009): Entwicklung von Kommunikationsstrategien. In: Bruhn, M.; Esch, F.-R.; Langner, T. (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, Wiesbaden: Gabler.

Flick, U. (1991): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. München: Psychologie Verlags Union.

Floor, K. (2006): Branding a Store: How to Build Successful Retail Brands in a Changing Marketplace. Kogan Page: London

Gläser, J.; Laudel, G. (2004): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden: VS.

Gutjahr, G. (2011): Markenpsychologie. Wie Marken wirken. Was Marken stark macht. Wiesbaden: Gabler

Jäckel, M.; Kochhan, C. (2000): Notwendigkeit und Luxus. Ein Beitrag zur Geschichte des Konsums. In: Rosenkranz, D.; Schneider, N.-F. (Hrsg.): Konsum. Soziologische, ökonomische und psychologische Perspektiven. Opladen, Leske + Budrich

Kaiser, R. (2014): Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien



Kalakota R.; Whinston A.B. (1997): Electronic Commerce. Addison Wesley. Reading (Mass.)

Kapferer, J.-N. (1992): Die Marke. Kapital des Unternehmens. Landsberg am Lech: Moderne Industrie

Kapferer, J.-N. (2003): Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. Kogan Page: London

Kapferer, J.-N. (2008): The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to build Luxury Brands. Kogan Page: London

Kapferer, J.-N.; Bastien, V. (2012): The Luxury Strategy. Break the rules of marketing to build luxury brands. London/Philadelphia/New Delhi: Kogan Page

Kapferer, J.-N. (2015): Kapferer on Luxury. How luxury brands can grow yet remain rare. London/Philadelphia/New Delhi: Kogan Page

Keller, K. L. (2013): Strategic Brand Management. Building, measuring, and managing brand equity. Edingburgh: Pearson.

Kent, T., Brown, R. (2009): Flagship Marketing. Concepts and places. Routledge: New York

Kowal, S.; O'Connell, D. C. (2012): Zur Transkription von Gesprächen. In: Flick, U.; Von Kardorff, E.; Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 9. Aufl. Reinbek: Rowohlt. S. 437–447

König, V. (2014): Wie werde ich eine Diva? Marketing für junge Modedesigner – Strategien zum Aufbau einer luxuriösen Modemarke, Wiesbaden: Springer Gabler

Lasslop, I. (2005): Identitätsorientierte Führung von Luxusmarken. In: Meffert, H., Burmann, C., Koers, M. (2005): Markenmanagement. Gabler Verlag: Wiesbaden; S. 469-494

Levy, M.; Weitz, B.; Grewal, D. (2013): Retailing management. NY: Irwin Mcgraw-Hill

Liebold, R.; Trinczek, R. (2009): Experteninterview. In: Kühl, S.; Strodtholz, P.; Taffertshofer A. (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

L2 (2010): Digital IQ Report – Luxury (October)

Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. Weinheim und Basel.

Mayring, P. (2008): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel.

Mayring, P.; Brunner, E (2009): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Buber, R.; Holmüller; H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen. Wiesbaden

McKinsey and Company (2013): Digital Luxury Experience 2013: Keeping Up With Changing Customers. Mckinsey & Company Inc.

Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M. (2008): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler.

Meffert, H.; Burmann, C.; Koers, M. (2002): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Springer Fachmedien: Wiesbaden.

Meffert, H.; Burmann, C.; Becker, C. (2010): Internationales Marketing-Management. Ein markenorientierter Ansatz. Stuttgart: Kohlhammer.

Mosca, F. (2017): Marketing and Digital Innovations. In: Mosca, F.; Civera, C. (2017): Digital Channels and Social Media Management in Luxury Markets. 1st ed. Routledge.

Mosca, F.; Civera, C. (2017): Digital Channels and Social Media Management in Luxury Markets. 1st ed. Routledge.

Müller-Stewens, G. (2013): Das Geschäft mit Luxusgütern – Geschichte, Märkte, Management. Institut für Betriebswirtschaftslehre. Universität St. Gallen

Müller-Stewens, G.; Berghaus, B. (2014): The market and business of luxury: an introduction. In: Berghaus, B.; Müller-Stewens, G.; Reinecke, S. (Hrsg.): The Management of Luxury. A practionier's handbook. London/Philadelphia/New Delhi: Kogan Page, S. 3-54

Okonkwo, U. (2007): Luxury Fashion Branding. Trends, techniques, tactics. Basingstoke (Hampshire): Palgrave Macmillan

Okonkwo, U. (2010): Luxury Online – styles, systems and strategies. London: Palgrave Macmillan

Pätzmann, J. U., Frank, J. (2004): Der Luxusmarkenindex - Entwicklung eines Markenbewertungssystems aus spieltheoretischer Sicht. In: Zerres, C., Zerres, M. (2004): Markenforschung. Analyse aktueller Ansätze in Wissenschaft und Praxis. Hampp Verlag: München. S. 277 - 308

Pöll, G. (1980): Luxus. Eine wirtschaftstheoretische Analyse. Berlin: Duncker & Humblot

Quintavalle, A. (2012): Retailing in the luxury industry. In: Hoffmann, J.; Coste-Manière, I. (Hrsg.): Luxury strategy in action. Basingstoke (Hampshire): Palgrave Macmillan. S. 74-107

Roskamp, K. (2018): Online Branding in the Fast Fashion and Luxury Fashion Industry. In: Von Gizycki, C; Elias C. A. (Hrsg.): Omnichannel Branding. Digitalisierung als Basis erlebnis- und beziehungsorientierter Markenführung. Berlin: Springer Gabler

Schmitt, B.; Simonson, A. (1998): Marketing-Ästhetik: Strategisches Management von Marken. Identity und Image. München. Econ Verlag.

Scholl, A. (2015): Die Befragung. 4., bearbeitete Auflage. München: Konstanz

Scholz, L. (2014): Brand Management and Marketing of Luxury Goods. Hamburg. Germany: Anchor Academic.

Simon, H.; Janssen, V. (2005): Preis als multifunktionales Instrument der Markenführung. In: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, Wiesbaden: Gabler. S. 1383-1392

Solca, L.; Grippo, M.; Lucarelli, G. (2016): Digital Frontier: Digital Luxury is turning Mainstream. Contactlab. Exane BNP Paribas

Sombart, W. (1967): Liebe, Luxus, Kapitalismus. Über die Entstehung der modernen Welt aus dem Geist der Verschwendung. München: Deutscher Taschenbuch Verlag

Strauss, W.; Howe, N. (2000): Millenials Rising: The Next Great Generation. Vintage Books.

Thieme, W. M. (2017): Luxusmarkenmanagement: Grundlagen, Strategien und praktische Umsetzung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden: Imprint: Springer Gabler

Tungate, M. (2009): Luxury Brands. Branding Style from Armani to Zara, London/philadelphia, Kogan Page.

Wiedmann, K.-P., Klarmann, C., Hennigs, N. (2011): Luxusmarken im Zeitalter des Web 2.0. Herausforderungen und Gestaltungsperspektiven für das Marketingmanagement. In: Wagner, U.; Wiedmann, K.-P.; Von der Oelsnitz, D. (Hrsg.): Das Internet der Zukunft. Bewährte Erfolgstreiber und neue Chancen. Wiesbaden: Gabler. S. 78-96

## **Journals**

Aiolfi, S.; Sabbadin, E. (2019): Fashion and new luxury digital disruption: The new challenges of fashion between omnichannel and traditional retailing. International Journal of Business and Management.

Bauer, M.; Wallpach, S.; Hemetsberger, A. (2011): "My Little Luxury": A Consumer-Centred, Experiential View. Marketing ZFP. 33

Berger, P.D.; Lee, J.; Weinberg, B.D. (2006): Optimal cooperative advertising integration strategy for organizations adding a direct online channel. In: Journal of the Operational Research Society (2006) 57. S. 920-927

Berthon, P. R.; Pitt, L. F.; Plangger, K.; Shapiro, D. (2012): Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. Business Horizons. 55. S. 261-271.

Boyd, D.M.; Ellison, N.B. (2007): Social network sites: Definition, history, and scholarship. Journal of Computer-Mediated Communication. 13 (1), 2007.

Brogi S., Calabrese A.; Campisi D.; Capece G.; Costa R., Di Pillio F. (2013): The Effects of Online Brand Communities on Brand Equity in the Luxury Fashion Industry. *International Journal of Engineering Business Management*. 5.

Brynjolfsson, E.; Hu, Y.J.; Rahman, M.S. (2013): Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*. Vol 54. No. 4

Burgess, B.; Rousselet, V. (2015): What is your brand's compelling story? *Market Leader*. Quarter 1. S. 22-23

Chatterjee, P.; Archana, J. (2016): Consumer Willingness to pay across retail channels. *Journal of Retailing and Consumer Services*

Dall'Olmo R.; Lacroix, C. (2003): Luxury branding on the internet. *Marketing Intelligence and Planning*: 21(2). S. 96-104

Daugherty T.; Eastin M.S.; Bright L. (2008): Exploring Consumer Motivations for Creating User-Generated-Content. *Journal of Interactive Advertising*. 8 (2)

De Barnier, V., Falcy, S., Valette-Florence, P. (2012): Do consumers perceive three levels of luxury? A comparison of accessible, intermediate and inaccessible luxury brands. In: *Journal of Brand Management*. Vol. 19. No. 7. S. 623 - 636

De Chernatony, L. (2001): Succeeding with brands on the Internet. *Journal of Brand Management*. 8. S. 186-195

Dittmar, Helga (1994): Material possessions as stereotypes: Material images of different socio-economic groups. *Journal of Economic Psychology* 15 (4): S. 561-585

Domizlaff, H. (2005): Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik. Hamburg. Marketing Journal, Gesellschaft für angewandtes MarketingmbH

Du Bois, Cora (1955): The dominant value profile of American culture. American Anthropologist 57 (6): S. 1232-1239

Dubois, B.; Paternault, C. (1995): Observations: Understanding the world international luxury brands. The dream formula. In: Journal of Advertising Research. 35. Jg. Nr. 4. S. 69-76

Fassnacht, M., Mohr, H. (2013): Was dürfen Träumen kosten? In: absatzwirtschaft. Nr. 4. S. 44-47

Fennell, G. (1978): Perceptions of the Product-in-use Situation. Journal of Marketing 42 (2): S. 39-47

Falk, T.; Schepers, J.; Hammerschmidt, M.; Bauer, H. H. (2007): Identifying cross-channel dissynergies for multichannel service providers. Journal of Service Research. 10(2). S. 143 - 160

Geerts, A.; Veg-Sala, N. (2011): Evidence on internet communication management strategies for luxury brands. Global Journal of Business Research. 5. S. 81-94

Gentry, J. W.; Putrevu, S.; Shultz C.; Commuri, S. (2001): How now Ralph Lauren? The separation of brand and product in a counterfeit culture. Advances in Consumer Research 28: S. 258-265

Heine, K.; Berghaus, B. (2014): Luxury goes digital: how to tackle the digital luxury brand–consumer touchpoints. Journal of Global Fashion Marketing. 5:3. S. 223-234

Hennigs, N.; Wiedmann K.-P.; Klarmann, C.; Strehlau, S. (2012): Luxury Brands in the Digital Age – Exclusivity versus Ubiquity. *Marketing Review* St. Gallen. S. 30-35

Herhausen, D.; Binder, J.; Schoegel, M.; Herrmann, A. (2015): Integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of Online–offline channel integration. *Journal of Retailing*, 91(2), S. 309-325

Hollebeck, L.; Brodie, R.J.; Glynn, M. (2014): Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation. *Journal of Interactive Marketing*

Keller, K. L. (2009): Managing the Growth Tradeoff: Challenges and opportunities in luxury branding. In: *Journal of Brand Management*. Vol. 16. 5/6. S. 290-301

Kim, A. J.; Ko, E. (2012): Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research*. 65. S. 1480-1486.

Kolaschnik, A. (2012): Die Gestalt des Luxus. In: Burmann, C.; König, V.; Meurer, J. (Hrsg.): *Identitätsbasierte Luxusmarkenführung*. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 183-200

Kushwaha, T.; Shankar, V. (2013): Are Multichannel Customers Really More Valuable? The Moderating Role of Product Category Characteristics. *Journal of Marketing*. Vol 77. No. 4

Larraufie, A.-F. M.; Kourdoughli, A.: (2014) The e-semiotics of luxury. *Journal of Global Fashion Marketing*. 5:3. S. 197 - 208

Linda S. (2010): Social commerce: e-commerce in social media context. *Engineering and Technology*. 72



- Nyeck, S. (2004): Luxury brands online and offline: the case of French brands. *European Retail Digest*. Spring. 41. S.1-5
- Okonkwo, U. (2009): Sustaining the luxury brand on the Internet. In: *Journal of Brand Management*. Springer Link. S. 302-310
- Ortis, I.; Casoli, A. (2009): Technology selection: IDC retail insights guide to enabling immersive shopping experiences. IDC Retail Insights report.
- Otto, J.; Chung, Q. (2000): A framework for cyber-enhanced retailing: integrating e-commerce. *Electronic Markets*. 10 (4)
- Parker, R.; Hand, L. (2009): Satisfying the omnichannel consumers whenever and wherever they shop. IDC Retail Insights report.
- Phan, M.; Thomas, R.; Heine, K. (2011): Social media and luxury brand management: The case of Burberry. *Journal of Global Fashion Marketing*, 2, S. 213-222
- Puntoni, S. (2001): Self-identity and purchase intention: an extension of the theory of planned behavior. *European Advances in Consumer Research* 5: S. 130-134
- Spengler, C., Wirth, W. (2009): Wirkung von Marketing und Vertrieb steuern. Die Wirkung von Marketing und Vertriebsmaßnahmen maximieren. In: *i-o new management*. Vol. 03/2009. S. 46-51
- Trusov M.; Bucklin R.E.; Pauwel K. (2009): Effects of Word-of-Mouth Versus Traditional Marketing: Findings from an Internet Social Networking Site. *Journal of Marketing*. 73. September 2009.
- Van Doorn J.; Lemon K.L.; Mittal V.; Nass S.; Peck D.; Pirner P.; Verhoef P.C. (2010): Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*. 13 (3).

Verhallen, T. M. M.; Robben, H.S.J. (1994): Scarcity and preference: An experiment on unavailability and product evaluation. *Journal of Economic Psychology*. Volume 12, Issue 2. S. 315-331

Verhoef, P.C.; Kannan, P.K.; Inman, J.J. (2015): From Multi-channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*. Vol 91. No. 2

Vigneron, F.; Johnson L. W. (2004): Measuring perceptions of brand luxury. *Journal of Brand Management*. Springer Link. S. 484-506

Vivek S.D.; Beatty S.E.; Morgan R.M. (2012): Customer Engagement: Exploring Customer Relationships Beyond Purchase, *Journal of Marketing Theory and Practice*. 20 (2).

Wallace, D. W.; Giese, J. L.; Johnson, J. L. (2004): Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of retailing*. 80(4). S. 249-263.

Wiedmann, H.; Hennigs, N.; Siebels, A. (2007): Measuring Consumers' Luxury Value Perception: A Cross-Cultural Framework. In: *Academy of Marketing Science Review*. January 2007.

Yoon, S.-J. (2012): A Social Network Approach to the Influences of Shopping Experiences on E-WOM. In: *Journal of Electronic Commerce Research*. Vol 13. No 3

Zhang, J.; Farris, P. W.; Irvin, J. W.; Kushwaha, T.; Steenburgh, T. J.; Weitz, B. A. (2010): Crafting integrated multichannel retailing strategies. *Journal of Interactive Marketing*. 24(2): S. 168-180

## Internetquellen

American Marketing Association (2015): Definitions of Marketing. Verfügbar unter: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (Aufgerufen am 24.02.2020)

Arnault, B. (2014): In: Vesenilovic, M., Soares, I. (2014): \$30B fortune from luggage: Bernard Arnault explains success of Louis Vuitton. Verfügbar unter: <https://edition.cnn.com/2014/02/26/business/how-a-fortune-was-made> (Aufgerufen am 23.05.2020)

Bain and Company (2014): Luxury Goods Worldwide Market Study Fall-Winter 2014: The rise of the borderless consumer. Bain & Company. Inc. Verfügbar unter: [http://www.bain.com/bainweb/PDFs/Bain\\_Worldwide\\_Luxury\\_Goods\\_Report\\_2014.pdf](http://www.bain.com/bainweb/PDFs/Bain_Worldwide_Luxury_Goods_Report_2014.pdf) (Aufgerufen am: 03.07.2020)

Bain and Company (2017): China Luxury Market Study. Bain & Company. Inc. Verfügbar unter: <http://www.bain.com.cn/pdfs/201801180441238002.pdf> (Aufgerufen am 24.06.2020)

Cosgrave, B. (2009): A recession? Then it's time for real luxury. In: The Telegraph. Verfügbar unter: <http://fashion.telegraph.co.uk/news-features/TMG4799957/A-recession-Then-its-time-for-real-luxury.html> (Aufgerufen am: 20.03.2020)

D'Arpizio, C.; Prete, F.; De Montgolfier, J. (2019): Luxury Goods Worldwide Market Study, Fall-Winter 2018. The future of luxury: A look into tomorrow to understand today. Bain and Company. Verfügbar unter: [https://www.bain.com/contentassets/8df501b9f8d6442eba00040246c6b4f9/bain\\_digest\\_luxury\\_goods\\_worldwide\\_market\\_study\\_fall\\_winter\\_2018.pdf](https://www.bain.com/contentassets/8df501b9f8d6442eba00040246c6b4f9/bain_digest_luxury_goods_worldwide_market_study_fall_winter_2018.pdf) (Aufgerufen am 29.02.2020)

Dauriz, L.; Michetti, A.; Sandri, N.; Zocchi, A. (2013): Digital Luxury Experience 2013. Keeping up with changing customers. McKinsey & Company. Verfügbar

unter: [https://grupo4s.com/wp-content/uploads/2015/10/digital\\_luxury\\_experience\\_2013.pdf](https://grupo4s.com/wp-content/uploads/2015/10/digital_luxury_experience_2013.pdf) (Abgerufen am 31.03.2020)

ECCIA (2015): The contribution of the high-end cultural and creative sectors to the european economy. Bain and Company. Verfügbar unter: <https://www.eccia.eu/assets/activities/files/BAIN%20report%20on%20the%20contribution%20of%20high-end%20CCIs%20to%20the%20EU%20economy.pdf> (Abgerufen am: 04.03.2020)

Hohmann, M. (2019): Umsatz von Zara weltweit bis 2018. In: Statista. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/238608/umfrage/umsatz-von-zara/> (Abgerufen am: 11.03.2020)

Hohmann, M. (2020): Umsatz von LVMH weltweit in den Jahren 2006 bis 2019. In: Statista. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/218059/umfrage/gesamtumsatz-der-lvmh-gruppe/> (Abgerufen am: 11.03.2020)

Husodo, B. (2017): Store explore: Chanel's new Marina Bay Sands boutique is inspired by Coco Chanel's apartment in Paris. Verfügbar unter: <https://www.lifestyleasia.com/sg/style/fashion/chanel-marina-bay-sands-peter-marino/> (Abgerufen am: 14.03.2020)

Ishfaq, R.; Gibson, B. J.; Defee, Clifford C. (2016): How retailers are getting ready for an omnichannel world. Verfügbar unter: <https://www.supplychainquarterly.com/articles/1170-how-retailers-are-getting-ready-for-an-omnichannel-world> (Abgerufen am: 03.07.2020)

Kim, A., Remy, N., Schmidt, J., Durand-Servoin, B. (2014): The glittering power of the cities for luxury growth, Apparel, Fashion & Luxury Group. McKinsey & Company. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our->

[insights/the-glittering-power-of-cities-for-luxury-growth](#) (Abgerufen am 04.03.2020)

Larocca, A. (2005): Principles of Persuasion. In: New York Magazine. Verfügbar unter: <https://nymag.com/nymetro/shopping/features/10345/> (Aufgerufen am: 14.03.2020)

McPartlin, S.; Feigen D., L. (2012): Understanding how US Online shoppers are reshaping the retail experience. Verfügbar unter: <https://www.yumpu.com/en/document/read/6837932/understanding-how-us-Online-shoppers-are-reshaping-the-retail-> (Aufgerufen am 04.07.2020)

National Storytelling Network (2020): What Is Storytelling? Verfügbar unter: <https://storynet.org/what-is-storytelling/> (Aufgerufen am 20.06.2020)

Nunes, P.F.; Cespedes, F.V. (2003): The Customer Has Escaped. Harvard Business Review. Vol 81. No. 11. Verfügbar unter: <https://hbr.org/2003/11/the-customer-has-escaped> (Aufgerufen am 04.07.2020)

Rigby, D.K. (2011): The Future of Shopping. Harvard Business Review. December 2011 Issue. Verfügbar unter: <https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping> (Aufgerufen am 03.07.2020)

Sherman; L. (2009): How the luxury consumer will spend in 2009. Verfügbar unter: [http://www.forbes.com/2009/01/13/luxury-spending-rules-forbeslife-cx\\_ls\\_0113style.html](http://www.forbes.com/2009/01/13/luxury-spending-rules-forbeslife-cx_ls_0113style.html) (Aufgerufen am 06.06.2020)

Socha, M. (2015): Chanel To Harmonize Global Prices. Verfügbar unter: <https://wwd.com/fashion-news/designer-luxury/chanel-to-harmonize-global-prices-10096988/> (Abgerufen am: 25.03.2020)

The Economist (2010): The chic learn to click. Verfügbar unter: <http://www.economist.com/node/16640239> (Aufgerufen am: 20.03.2020)

Zakrzewski, A.; Tang, T.; Appel, G.; Fages, R.; Hardie, A.; Hildebrandt, N.; Kahlich, M.; Mende, M.; Muxi, F.; Xavier, A. (2019): Reigniting Redical Growth. Global Wealth 2019. The Boston Consulting Group. Verfügbar unter: [http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Reigniting-Radical-Growth-June-2019\\_tcm9-222638.pdf](http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Reigniting-Radical-Growth-June-2019_tcm9-222638.pdf) (Abgerufen am: 29.02.2020)

# Anhang

## Anhang A: Exposé Master These

Familienname	Mayr	
Vorname	Rebecca	
Matrikelnummer	mm181822	
Mailadresse	<a href="mailto:rebecca.mayr@icloud.com">rebecca.mayr@icloud.com</a> , <a href="mailto:mm181822@fhstp.ac.at">mm181822@fhstp.ac.at</a>	
Telefonnummer	0699/14141158	
Datum	31.12.2019	
Name Betreuer	FH-Prof. Dr. Tassilo Pellegrini Mag.	<b>Bestätigung der Betreuung durch Unterschrift des Betreuers</b>
Thema	Innovation & Business Development, Digital Commerce	
Arbeitstitel	Online Luxus? Luxusmarken in der Modeindustrie unter den Bedingungen der Digitalisierung.	
Problemstellung/Forschungsfrage	<p>Das Gesicht des Einzelhandels verändert sich seit einiger Zeit. Physische Geschäfte werden weitgehend durch Digitalisierung und Omnichannel-Einzelhandel ersetzt. Diese Transformation vollzieht sich rasant und spiegelt die Kaufgewohnheiten und – anforderungen der jüngeren Generation, Millennials und Generation Z wider. Dass sich der Modehandel gut für die Digitalisierung eignet, beweisen erfolgreiche Online-Modehandelsunternehmen wie Asos, Net-a-Porter oder Farfetch. Die Digitalisierung bringt dabei viele Herausforderungen für Modemarken. Der Zugang zur Digitalisierung vollzieht sich dabei besonders in der Luxusbranche langsamer als in anderen Branchen.</p> <p>Viele Luxus-Modemarken zögern in die Welt des E-Commerce einzusteigen, denn die beiden Konzepte „Luxus“ und „E-Commerce“ scheinen sich zu widersprechen. Während Luxus sehr exklusiv ist, ist das Internet ein Massenmedium, das sich durch seine Allgegenwart auszeichnet. Luxusmarken stehen bei diesem Prozess demnach vor der Herausforderung Exklusivität in die digitale Welt zu transportieren und die Schnellebigkeit der Digitalisierung mit dem Konzept von Luxus zu vereinbaren. Denn für Luxusmodemarken ist die Beibehaltung der Aura von Luxus und Ansehen entscheidend für den Erfolg. Dabei stellen sich die Fragen, wie sich Luxus unter den Bedingungen der Digitalisierung definiert und welcher Mittel sich Luxusmarken bedienen, um den Luxusaspekt aufrecht zu erhalten?</p> <p>Diese Arbeit soll mit Fokus auf Digitalisierung und E-Commerce</p>	

	<p>den Begriff Luxus erneut definieren. Außerdem versucht diese Arbeit auf neue digitale Geschäftsmodelle von Luxusgütern einzugehen, die bereits in der digitalen Welt stattfinden und Hintergründe liefern, um besser zu verstehen, worauf Luxusmanager während der Digitalisierung von Luxusmarken achten müssen.</p> <p><b>FF:</b> Welche neuen Zugänge und Strategien nutzen Luxusgütermarken, um den Aspekt des Luxus auf digitalen Plattformen aufrecht zu erhalten?</p>
Aufbau und Gliederung	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Einleitung</b></li> <li><b>2. Luxus &amp; Marke</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Definition Luxusmarke</li> <li>2.2 Strukturmerkmale und Form der Wertschöpfung von Luxus</li> <li>2.3 Der Luxusmarkt</li> <li>2.4 Luxusmarken Management</li> </ol> </li> <li><b>3. Luxus &amp; Digitalisierung</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 Luxusdefinition unter Bedingungen der Digitalisierung</li> <li>3.2 Luxusmarken &amp; die Schnellebigkeit der Digitalisierung</li> </ol> </li> <li><b>4. Digitale Geschäftsmodelle von Luxusmarken</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 E-Commerce</li> <li>4.2 E-Retailers</li> <li>4.3 Marken-Communities</li> <li>4.4 Mass Customization</li> </ol> </li> <li><b>5. Empirie/Ergebnisse</b></li> <li><b>6. Ausblick &amp; Conclusio</b></li> </ol>
Methodenwahl	<p>Ziel dieser Arbeit ist es den Begriff Luxusmarke im Angesicht der Digitalisierung neu zu definieren und innovative Zugänge und Strategien zu finden, die den Aspekt des Luxus auf digitalen Plattformen aufrecht erhalten. Für dieses innovative Feld bietet sich als Methode vor allem eine qualitative Befragung an.</p> <p><b>Adressanten:</b> Die qualitative Befragung richtet sich an Experten und Expertinnen aus der Luxusmode-Branche, die sich einerseits im Prozess der Digitalisierung befinden oder von Anfang an als Digital Natives in der Luxusmode Fuß gefasst haben. Besonders interessant sind Unternehmen, die bereits innovative Lösungs- und Geschäftsmodelle bezüglich der Problemstellung bereitstellen und dazu Erfahrungen gesammelt haben.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Online-Luxusmodehandelsunternehmen (Bsp. MyTheresa, Zalando, Breuninger, Mybestbrands)</li> <li>- Management/Marketingexperten von Luxusmodemarken (wie Lena Hoschek, Alpha Tauri, Swarovski, Wolford usw.)</li> </ul> <p><b>Erwartete Ergebnisse:</b> Im Zuge des Experteninterviews wird ein Leitfaden mit Einschätzungsfragen zur Entwicklung von Luxusmarken im Zuge der Digitalisierung gestellt und es werden neue Lösungen, Erfahrungshintergründe aber auch Limitationen mit den Experten und Expertinnen diskutiert. Das Resultat dieser Interviews soll Auskunft darüber geben, wie Luxus im Zuge der Digitalisierung neu definiert werden kann und wie Luxusmarken</p>



	<p>auch in der digitalen Welt die Aura von Exklusivität bewahren. Außerdem soll nach den Interviews mit den Experten und Expertinnen ein Überblick darüber gegeben werden, welche Strategien und Geschäftsmodelle Luxusmarken und Luxusmarkenanbieter nutzen, um dieses Ziel zu erreichen.</p> <p><b>Limitationen:</b> Luxusmarkenmanagement ist vor allem ein global ausgerichtetes Feld. Die Experteninterviews werden jedoch durch geografische und kulturelle Settings beschränkt und könnten so möglicherweise ein verzerrtes und subjektives Bild des Untersuchungsgegenstands darstellen. Außerdem sind die Möglichkeiten von E-Commerce und Strategien der Online-Vermarktung von Mode sehr breit gefächert. Die Experten und Expertinnen beziehen sich auf ihre subjektive Erfahrungswelt und könnten dabei möglicherweise wichtige Lösungsmodelle und Theorien vernachlässigen.</p>
Literaturhinweise	<p>Büttner, Miriam; Huber, Frank; Regier, Stefanie; Vollhardt, Kai (2008): Phänomen Luxusmarke: Identitätsstiftende Effekte und Determinanten der Markenloyalität. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden; 2. überarbeitete und erweiterte Auflage</p> <p>König, Verena (2017): Grundlagen der Luxus- und Premiummarkenführung. Strategie – Instrumente – Umsetzung. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017</p> <p>Okonkwo, Uché (2010): Luxury Online: Styles, Systems, Strategies. 1. Publ.. ed. Basingstoke [u.a.]: Palgrave Macmillan, Print.</p> <p>Berridge, Harriet Sophia (2018): "A Practical Look at the Challenges Luxury Fashion Brands Face in the Wake of Digitalization" <i>Journal of Intellectual Property Law &amp; Practice</i> 13.11 (2018): 901-08. Web.</p> <p>Seringhaus, F. H. Rolf (20015): "Selling Luxury Brands Online." <i>Journal of Internet Commerce</i> 4.1: 1-25.</p>
Bei Firmenarbeiten:	
Firmenzustimmung liegt vor	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Allfälliges	

## **Anhang B: Fragebogen (ExpertInneninterview)**

### **Luxus online?**

*Markenmanagement im persönlichen Luxusgütermarkt unter den Bedingungen des digitalen Vertriebs.*

Das Markenmanagement im persönlichen Luxusgütermarkt verändert sich seit einiger Zeit. Physische Geschäfte werden weitgehend durch Digitalisierung und Multichannels ersetzt. Die Digitalisierung bringt dabei viele Herausforderungen für Luxusmarken. Während Luxus sehr exklusiv ist, ist das Internet ein Massenmedium, das sich durch seine Allgegenwart auszeichnet. Luxusmarken stehen bei diesem Prozess demnach vor der Herausforderung Exklusivität in die digitale Welt zu transportieren und mit dem Konzept von Luxus zu vereinbaren. Dabei stellt sich die Frage, wie sich Luxus unter den Bedingungen der Digitalisierung definiert und welcher Strategien sich Luxusmarken bedienen, um den Luxusaspekt aufrecht zu erhalten?

### **Luxus und Marke**

Vor welchen Herausforderungen steht man als Luxusgüterunternehmen besonders bei der digitalen Distribution?

Für Luxusprodukte gilt: „Von vielen begehrt und für nur wenige erhältlich!“ Mit welchen konkreten Maßnahmen kann man Online die Exklusivität eines Luxusgutes vermitteln?

Das Handwerk sowie die geschichtliche Aspekte sind ein wichtiges Kaufargument bei Luxusmarken. Wie vermittelt man den KundInnen diese Qualität?

### **Online Luxusmarken Management**

Auch Luxusmarken sind auf Multichannel-Marketing angewiesen. Gucci hat beispielsweise mit einer eigenen App zu viel gewagt und die Marke Prada hat erst

vor ein paar Jahren mit einem eigenen Online-Shop gestartet. Welche Strategie ist Ihrer Meinung nach die zielführendste?

Burberry bietet mit „The Art of Trench“ exklusiven User-Generated-Content und die Marke Viktor & Rolf navigiert die UserInnen durch ihren virtuellen Shop. Sind zusätzliche Serviceleistungen für Onlineuser auch bei Ihnen Maßnahmen, die Sie verfolgen?

Auch unter den LuxusmarkenkundInnen haben sich Social Media als eine Art von kultureller Praxis etabliert. Kann es sich heutzutage ein Luxusmarkenunternehmen überhaupt noch leisten, dort nicht präsent zu sein? Und wenn nein, was ist dann die erfolgreiche Strategie?

Gegeben der Annahme, dass Social Media für Luxusmarken relevant ist. Welche Rolle spielt da Dialogmarketing? Wie kann ein Luxusmarkenunternehmen diese dialogischen Maßnahmen für sich nutzbar machen?

Opinion Leaders bzw. Testimonials haben sich durch die Online-Welt verändert. Gilt das auch für Luxusmarken? Nutzen Sie neue Opinion Leaders wie InfluencerInnen?

### **Digitale Distribution**

Was ist erfolgsversprechender: Eine eigene E-Commerce Plattform zu etablieren, andere Plattformen zu nutzen oder die Mischung aus beiden?

Personalisierung ist eine für Luxusmarken wichtige Vermarktungsmethode. Im stationären Handel wird dieses Instrument meistens durch Verkaufspersonal etabliert. Wie lässt sich diese Personalisierungsstrategie online reproduzieren?

Wie wichtig sind jetzt noch physische Stores und Flagship Stores für das Markenimage? Und wie wichtig ist in den Stores der Einsatz von digitalen Technologien?

Falls Ihr Unternehmen eigene Stores hat: Haben Sie auch in den Stores einer dieser digitale Technologien integriert.

- Virtual Fitting Rooms
- Interaktive Screens
- Kiosksysteme bzw. virtuelles Totem
- Digitale Beschilderung
- Tablet als Verkaufsuntersützung
- Augemented Reality
- Virtual Reality

Durch das Internet wurde auch die Rückgabe zu einer herausfordernden Aufgabe für Luxusunternehmen? Haben Sie in den letzten Jahren Ihre Rückgaberichtlinien verändert?

Falls Ihrer Meinung nach Online-Vertrieb zu einem wichtigen Kanal geworden ist. Hat sich dadurch auch die Preispolitik verändert?

# Klara Wurzer-Köck (Senior Produktmanager | Vogue Digital, MyTheresa)

Fall	Z	Paraphrase	Generalisierung	1. Reduktion
A	1	Das Sortiment spielt eine große Rolle. Aei der Ware geht es nicht um die Masse, wie bei Zalando oder About You. Sondern es geht darum, dass man ausgewählte Produkte wie zum Beispiel Pre-Orders direkt vom Laufsteg führt.	Ein ausgewähltes Sortiment und Online Exclusives	K2 Online Strategien
A	2	Dabei kommt die Kundensegmentierung ins Spiel. Jeder Kunde sieht nicht das gleiche Angebot auf der Website. Das Angebot wird nach dem Einkaufsverhalten segmentiert.	Kundensegmentierung nach Einkaufsverhalten	K2 Online Strategien
A	3	Besondere Angebote und Services gibt es nur für Top-Kundinnen	Besondere Angebote und Services für Top-Kundinnen	K2 Online Strategien
A	4	Alles was die Produkte anreichert ist hilfreich. Es gibt meistens Videos, sogenannte Designerbiographien, wo der Designer und seine Charakteristika vorgestellt werden.	DesignerInnenbiographien in Form von Videos	K4 Online Kommunikation
A	5	Mytheresa macht auch Kollaborationen mit Designern, wo es besondere Teile nur bei Mytheresa zu kaufen gibt. Die Produkte werden mit Tags besonders hervorgehoben.	Ein ausgewähltes Sortiment und Online Exclusives	K2 Online Strategien
A	6	Auch Social Media hilft immer bei der Emotionalisierung der Ware. Hier stellt sich immer die Frage, wer das macht – der Hersteller oder der Online Shop.	Social Media zur Emotionalisierung	K4 Online Kommunikation
A	7	Es ist immer ein Zusammenspiel aus beiden. Natürlich kauft man in erster Linie die Marke und das Image, aber man erhofft sich durch den höheren Preis auch bessere Verarbeitung und Langlebigkeit.	Rechtfertigung des Preises durch Zusammenspiel aus Qualität und Markenimage	K1 Definition Luxus Online
A	8	Mit einem eigenen Onlineshop hat man immer mehr Selbstbestimmung und Macht, was die preisliche Gestaltung und die Webshop-Gestaltung angeht.	Eigener Online-Shop: Kontrolle und Selbstbestimmung	K3 Online Distribution
A	9	Die großen Marken haben aber sowieso strenge Vorgaben, was die Preisgestaltung angeht. Mytheresa kann zum Beispiel nicht einfach Preise reduzieren.	Strenge Preisvorgaben für Online-Multibrand-Plattformen	K6 Online Pricing
A	10	Die großen E-Commerce Plattformen haben riesige Netzwerke und sind spezialisiert auf Suchmaschinenmarketing oder Affiliate Marketing. Es dauert, bis sich eine Marke so etwas selbst aufgebaut hat.	Große E-Commerce Plattformen bieten Know-How (SEO- und Affiliate-Marketing)	K3 Online Distribution
A	11	Bei Mytheresa machen wir Personalisierungsprojekte, wo Buchstaben, Herzen oder andere Zeichen auf Burberry-Cardholder oder Gucci-Sneaker gedruckt werden. Das kommt am Markt sehr gut an und ist für die NutzerInnen interessant. Diese Praxis wird ja auch schon lange stationär so gemacht.	Einfache Personalisierungsprojekte kommen am Markt sehr gut an	K2 Online Strategien
A	12	Solche Ansätze sind vor allem logistisch aufwändig. Es stellt sich immer die Frage, wie weit man die Personalisierung treiben will und kann.	Personalisierung bis zu einem gewissen Grad	K2 Online Strategien
A	13	Unternehmen können sich das nicht leisten. Auch wenn man sich strategisch exklusiv positioniert als Marke, muss man einen sogenannten Hype rund um die	Social Media, um einen Hype um die Marke zu generieren	K4 Online Kommunikation

## Anhang C: Zusammenfassende Inhaltsanalyse

		Marke kreieren. Social Media ist dabei ein wichtiger Bestandteil.		
A	14	Man muss eine genaue Strategie wählen und entscheiden wie weit man den Einfluss für Reichweite aufgibt. Vertrauen ist bei Luxusmarken besonders wichtig. Sie wählen bewusst bestimmte Kanäle	Andere Plattformen bewusst auswählen – Einfluss für Reichweite	<b>K4 Online Kommunikation</b>
A	15	Vor allem die jüngere Zielgruppe ist auf viel persönlicheren Plattformen, die viel auf Humor aufbauen unterwegs. Als Luxusunternehmen muss man auf diesen Kanälen genau überlegen welche Strategien man wählt, ohne dass man die Marke verwässert oder die Markenidentität verliert.	Jüngere Zielgruppe auf persönlichen Plattformen mit viel Humor – Marke nicht verwässern	<b>K4 Online Kommunikation</b>
A	16	Es hat in den letzten Jahren einen großen Wandel gegeben – von den Verlags- und Medienhäusern zu den Influencern und es fällt mir kein Unternehmen ein, dass keine Influencer nutzt.	Großer Wandel von Verlagshäusern zu Influencern	<b>K4 Online Kommunikation</b>
A	17	Wichtig ist zu entscheiden, wer der richtige Kanal für welche Message ist und wie man die einzelnen Kommunikationskanäle einsetzt. Influencer sind näher an der Zielgruppe und man kann mit ihnen genau targeten. Unternehmen, die sich digital engagieren, können eine Zielgruppe schneller und einfacher kennenlernen.	Durch Influencer kann man genau targeten und Zielgruppe einfacher kennenlernen	<b>K4 Online Kommunikation</b>
A	18	Es ist die Mischung aus beiden – Webshop und E-Commerce Plattform. Mit einem eigenen Shop hat man mehr Einfluss und kann die Ware völlig anders darstellen. Aber es geht nicht ohne die großen Online-Shops wie Net-a-Porter.	Mischung aus eigenen Webshop und E-Commerce Plattform	<b>K3 Online Distribution</b>
A	19	Sie haben ein riesiges Netzwerk mit Suchmaschinen- und Affiliate-Marketing-Spezialisten. Diese Unternehmen wissen wie man retargeted. Es dauert Jahre, bis sich eine Marke so etwas selbst aufgebaut hat.	Multibrand-Plattformen: Riesiges Netzwerk, Spezialisten für SEO und Affiliate-Marketing	<b>K3 Online Distribution</b>
A	20	Das Erlebnis eines physischen Stores ist für Luxusmarken auf jeden Fall relevant. Es muss eine bestimmte Strategie konsequent über alle Kanäle gespielt werden. Das sieht man ja auch bei den großen Anbietern wie Zalando, die jetzt Radio und TV-Werbung machen, oder Facebook, das mit Plakatwerbung wirbt. Es werden durch diese analogen Strategien einfach andere Reichweiten und Zielgruppen erreicht.	Physischer Store und analoge Strategien sind relevant: Andere Zielgruppe und Reichweite	<b>K5 Physischer Store und Digitalisierung</b>
A	21	Der DACH-Raum, und besonders Deutschland haben eine der höchsten Retourenraten. Retouren sind heute einfach teil des Services.	Retouren sind teil des Services – besonders im DACH-Raum	<b>K3 Online Distribution</b>
A	22	Was ich interessant finde, sind die neuen Size-Finder, die die Online-Shops anbieten. Bei diesem Service kann man eingeben, welche Größe man wo anders hat oder es wird beschrieben, welche Maße das Model hat. Der Online-Händler Asos fotografiert jetzt auch die Produkte auf verschiedenen Körpertypen.	Size-Finder und Fotos der Produkte auf verschiedenen Körpertypen	<b>K2 Online Strategien</b>
A	23	Beim Pricing gibt es von den Luxusmarken viele Auflagen, vor allem was die Prozente oder Preisnachlässe angeht. Das Pricing sollte auch stringent über alle Kanäle gleich sein.	Preise sollten über alle Kanäle hinweg gleich sein – strenge Auflagen	<b>K6 Online Pricing</b>
A	24	Personalisierung und Customization sind auf jeden Fall wichtige Trends. Auch alles was in Richtung Live-Stream geht ist interessant. Bei Burberry kann man	Personalisierung und Customization sowie Live-Streams als Trends	<b>K2 Online Strategien</b>

		zum Beispiel die Produkte direkt vom Laufsteg kaufen. Man muss als Luxusmarke immer wieder überlegen, wie man den NutzerInnen noch mehr Mehrwert bieten kann.		
A	25	Die Bildsprache und die Farbwelt sind sehr relevant, da sie den ersten Eindruck vermitteln. Genauso wichtig sind aber dann auch die Inhalte. Wie gut etwas recherchiert ist und wie tief man in gewisse Themen reingeht. Diese beiden Dinge kann man nicht voneinander lösen. Es ist auch relevant, dass die Website auf verschiedenen Screensizes funktioniert und das technische Set-Up wie die Ladezeit gut abläuft.	Website: Bildsprache und Farbwelt Muss auf verschiedenen Screensizes funktionieren sowie schnelle Ladezeit und technisches Set-Up	<b>K4 Online Kommunikation</b>
A	26	In der höheren Preisklasse ist eine besondere Verpackung mittlerweile Standard. Das Paket ist wie ein Geschenk an sich selbst verpackt. Die Produkte kommen in eine besondere Kartonage, werden in Seidenpapier eingeschlagen und mit einem Sticker versehen. Außerdem liegen die Rechnungen in einem Folder und eine Notiz von demjenigen, der es eingepackt hat bei. So wird das Paket in einer gewissen Weise wieder personalisiert. Es soll den KundInnen Spaß machen, das Paket auszupacken.	Packaging ist wie ein Geschenk und personalisiert	<b>K2 Online Strategien</b>

**Saskia Sawallich (Senior E-Commerce Client Manager | YOOX NET-A-PORTER GROUP)**

Fall	Z	Paraphrase	Generalisierung	1. Reduktion
B	1	Die Logistik ist die größte Herausforderung. Um dem EndkonsumentInnen rasch Produkte liefern zu können bräuchten Luxusmarken Logistikzentren in jedem Land oder zumindest in jedem Kontinent. Manche Luxusmarken haben diese Hubs nicht. Der Verkaufsweg muss daher rascher funktionieren. Diese Veränderung merkt man bei gut laufenden Marken wie Bottega Veneta oder Moncler, wo viel produziert wird und sich der Tournaround sehr schnell vollzieht. Die EndkonsumentInnen wissen online sofort was es momentan am Markt gibt und das heißt eben, dass sich die Marke online nicht leisten kann, dass das Produkt viel zu spät ankommt. Vor allem, da man als Kunde oder Kundin immer noch die Möglichkeit hat, das Produkt abzubestellen.	Luxusmarken brauchen Logistikzentren in jedem Land/Kontinent – Verkaufsweg schneller durch Hubs	<b>K3 Online Distribution</b>
B	2	Unser Business Model ist daher, den Marken diese Logistik abzunehmen. Wir haben Hubs in London, Hongkong, Shanghai, Tokyo und Amerika. Dadurch bringen wir die Ware sehr rasch an den Endkonsumenten. Unsere Geschäftskunden schicken Anfang der Saison die Ware in unsere Wearhouses und wir verschicken sie, wenn der Kunde oder die Kundin die Order macht.	Online Multibrand-Stores übernehmen schnelle Logistik durch weltweite Hubs	<b>K3 Online Distribution</b>
B	3	Mit Valentino sind wir noch einen Schritt weitergegangen. Die Marke hat uns mit dem Projekt „The next Era“ den kompletten Vertrieb übergeben. Wenn der Kunde oder die Kundin eine Bestellung tätigt, wissen wir, wo dieses Produkt am nächsten ist. Dabei erfassen wir nicht nur die Wearhouses, sondern auch die Offline-Stores. Der Kunde oder die Kundin weiß dann gar nicht, dass sein Kleid, dass er in Österreich bestellt hat, direkt aus dem Store in Wien kommt. Die Luxusmarken vertrauen dabei auf uns, weil wir die Technologie dazu haben. Solche Systemintegrationen sind unglaublich langwierig, kompliziert und teuer. Man muss unsere Systeme mit denen der Marke kombinieren. Für uns ist es ein Vorteil, weil wir verdienen an jedem Verkauf einen Prozentsatz.	Systemintegration zwischen Multibrand-Stores und Marken; Technologien der Multibrands erfassen wo das online bestellte Produkt am nächsten ist	<b>K3 Online Distribution</b>
B	4	Um die Exklusivität zu wahren, gibt es zwei Strategien. Einerseits haben die meisten Multibrand-Stores wie Net-a-Porter oder My-Theresa immer Very-Important-Customer Relationship Programme. Bei diesen Programmen werden die KonsumentInnen zu Offline-Events eingeladen oder via Chat (Whatsapp) über die neusten Modelle benachrichtigt. Diese VIP-KundInnen machen bei Luxusmarken ca. 30 Prozent des Umsatzes aus. Wir haben bei Net-A-Porter KundInnen, wo eine Person in einem Jahr Millionen ausgibt. Auf diese KundInnen-Gruppe muss man wie ein Kind aufpassen. Personal-Shopping Erlebnisse, die man von Kaufhäuser wie Harrods oder Selfridges kennt, werden demnach online umgesetzt. Das Erlebnis eines Einkaufs im Store wird aber trotzdem niemals das	Very-Important-Customer Relationship Programme für VIP-KundInnen	<b>K2 Online Strategien</b>



		Gleiche sein.		
B	5	Die zweite Strategie ist der Trend der Personalisierung. Manche Kollektionen werden dann beispielsweise nur online verkauft. Bei all diesen Strategien geht es um Kommunikation. Und es kommen auch immer neue Herausforderungen auf uns zu.	Personalisierung und Exclusive Online Kollektionen	<b>K2 Online Strategien</b>
B	6	Das Packaging ist beim Online-Verkauf extrem wichtig. Es wird meistens viel Papier und edles Material verwendet. Diese Verschwendung steht aber gegen den Trend der Sustainability. Modemarken müssen also entscheiden, wie viel Papier sie wirklich verwenden wollen. Wie man sieht, es wird nicht einfacher, aber es wird immer mehr möglich.	Einzigartiges Packaging mit Augenmerk auf Sustainability	<b>K2 Online Strategien</b>
B	7	Und wie wir an unseren Zahlen sehen, funktioniert es scheinbar. Cartier verkauft sich zum Beispiel wie wahnsinnig online und das ist auch der Beweis, dass sich wirklich teure Dinge auch über das Internet verkaufen lassen. Diese Entwicklung beruht auf den KonsumentInnenverhalten, dass sich dadurch verändert, dass es immer mehr reiche Menschen gibt. Damit verändert sich auch der Luxusmarkt und wirkt nicht mehr so luxuriös. Die Taschen von Chanel sind nicht mehr exklusiv genug, weil sich immer mehr Leute im normalen Leben solche Dinge leisten können. Durch die Überproduktion der Luxusmarken in den letzten Jahren ist auch viel im Ausverkauf gelandet und man kann immer mehr mit Rabatten und Discounts ergattern. Dadurch wird die Ware von richtig reichen Leuten nicht mehr als luxuriös angesehen. Für sie ist jetzt eine Patek Philippe Uhr (ca. 80.000 €) luxuriös.	Demokratisierung des Luxus durch immer mehr reiche Menschen und Überproduktion – Verschiebung der Exklusivität	<b>K1 Definition Luxus Online</b>
B	8	Es stimmt, dass Rabatte Online viel aggressiver vorgenommen werden, aber auch Offline wird nicht nur wenn Sale ist, mit Rabatten gearbeitet. Für Luxusmarken ist es nicht einfach. Geschäftskunden von uns wie die Marke Chloe haben damit zu kämpfen, dass sie den Online Sale erst starten können, wenn auch in ihren Retail Geschäften der Sale beginnt. Wholesale-Häuser bzw. Großkunden wie My Theresa starten aber mit dem Sale viel früher. Da diese Großkunden extrem viel einkaufen, haben die Luxusmarken keine andere Wahl als sich diesem Druck zu beugen. My Theresa machen dann Discounts, wann sie wollen.	Luxusmarken bekommen Druck von den Multibrand-Stores, dass Rabatte gegeben werden	<b>K6 Online Pricing</b>
B	9	Wichtig sind sehr gute Produktbeschreibungen und auch Videos werden immer wichtiger.	Ausführliche Produktbeschreibungen und Videos	<b>K4 Online Kommunikation</b>
B	10	Die größte Herausforderung ist hier das Sizing. Online-Shops haben hohe Online-Return-Rates – das heißt, dass die Ware immer wieder zurück kommt. Einer unserer Kunden – die französische Marke Alaia kämpft damit. Wir versuchen nun mit besseren Fotos und verschiedenen Models, die sich in Videos bewegen, diese Rates zu vermindern.	Sizing als Herausforderung – bessere Fotos, Videos und verschiedene Models	<b>K2 Online Strategien</b>
B	11	Es gibt aber auch verschiedene Technologien wie Virtual Mirrors oder Apps, die man dafür nutzen kann. Ich persönlich halte nicht viel davon, besonders für	Virtual Mirrors oder Apps als Spielerei – kein Verkaufsinstrument	<b>K5 Physischer Store und Digitalisierung</b>

		richtige Luxusmarken. Solche Dinge sind mehr Spielzeuge als Verkaufsinstrumente.	für Luxusmarken	
B	12	Es zählt leider immer mehr die Marke. Marken wie Off-White oder Supreme haben meiner Meinung nach hässliche Produkte, aber sie vermitteln halt einen bestimmten Lifestyle oder irgend eine Art von Message an den Endkonsumenten. Für mich ist das Produkt nach wie vor das wichtigste einer Luxusmarke. Aber mit den Millenials ändert sich das. Sie wollen Statements tragen.	Millenials wollen Statements tragen – Marke wichtiger als Produkt	<b>K1 Definition Luxus Online</b>
B	13	Das ist immer ein Problem mit den Luxusmarken, weil viele Marken meinen dass Web nicht Luxus ist. Aber meiner Meinung nach MUSS man Web machen. Klassisches Web-Advertising wie SEO und all diese Sachen braucht man. Ohne die hat man keine Chance. Abgesehen davon muss man noch einen Schritt weitergehen und auch Online-Marketing machen - besonders Retargeting, also Werbung die den KonsumentInnen nachgeht oder Banners in Online-Magazinen. Es gibt einfach zu viele Marken und deshalb braucht man Visibility.	Man muss online präsent sein: Klassisches Web-Advertising wie SEO und auch Retargeting und Banner in Online-Magazinen sind wichtig für die Sichtbarkeit am Markt	<b>K2 Online Strategien</b>
B	14	Das heißt: Wenn eine Marke wie Gucci eine App launcht und diese nicht ankommt, was schwer measureable sein wird, dann geht es hier einfach um die nötige Reichweite. Die ist wahnsinnig wichtig. Außer man hat so ein Glück wie die Marke „The Row“, die gar nichts Online machen. Aber die so ein tolles Produkt haben, dass ihr Online Shop wirklich gut funktioniert. Die haben allerdings eine ziemlich hohe Offline-Reichweite in Magazinen. Ihr Geschäft in London findet man gar nicht, weil es in Prinzip keinen Eingang hat – also ganz exklusiv. Man muss halt immer überlegen, zu welchen Zeitpunkt man eine Marke etabliert und einen wirklich eigenen Stil entwickeln.	Man muss eine individuelle Strategie und Stil etablieren, um Reichweite zu generieren	<b>K2 Online Strategien</b>
B	15	Montblanc wird ab Juni auf unsere Plattform kommen. Die Marke macht unglaublich viel Revenue durch diese Personalisierung. Für die Logistik und die Systeme ist das wahnsinnig kompliziert, weil die Systeme miteinander sprechen müssen. Es muss das richtige Produkt mit der richtigen Message zusammengebracht werden. Mit Bottega Veneta haben wir das ebenfalls probiert. Da hatten wir aber einen sogenannten Walkaround: Wir haben die Bestellung aufgenommen, Bottega Veneta informiert, die wiederum ihre Logistik, und über ihre Manufakturen kam das Produkt dann zu uns und wir schickten es dann schlussendlich zum Endkonsumenten bzw. zur Endkonsumentin. Das Projekt wurde dann auch gecancelled, weil es zu aufwendig war. Mit Montblanc mussten wir jetzt einen einfacheren Weg finden und die Logistik hat eine Lösung gefunden.	Personalisierung bringt viel Revenue, ist aber logistisch kompliziert – man muss einen einfachen Weg finden	<b>K2 Online Strategien</b>
B	16	Auf Social Media muss man präsent sein. Ich glaube ohne dem schafft man es nicht mehr heutzutage. Auch mit den Blogger und so – das ist schon wichtig.	Zusammenarbeit mit ausgewählten BloggerInnen auf Social Media	<b>K4 Online Kommunikation</b>
B	17	Man muss zwischen den Marken differenzieren. Wahrscheinlich sind Chanel und Gucci aufgrund ihrer Zugänglichkeit durch beispielsweise Dialogmarketing gar keine Luxusmarken mehr. Richtige Luxusmarken sind dann wahrscheinlich	Differenzierungen zwischen den Marken – wahrer Luxus ist nicht für Dialogmarketing konzipiert.	<b>K4 Online Kommunikation</b>

		Hermes oder Loro Piana. Diese Marken sprechen nicht so viel mit ihren Kunden. Loro Piana hat erst letztes Jahr mit einem Online Shop gestartet, weil das Management nicht darauf einsteigt, obwohl sie mittlerweile zur Louis Vuitton Gruppe gehören. Die Marke ist eher für wohlhabende, ältere Menschen gedacht. Jedoch wird die Marke auch bei unter 40jährigen beliebt, die keine Zeit haben am Samstag einzukaufen und sehr wohl Online Shoppen und Social Media nutzen. Loro Piana hat zwar eine Social Media Kampagne aufgrund dessen gestartet, sie werden aber trotzdem nicht anfangen irgendwelche Blogger herzunehmen.		
B	18	Ich glaube man muss beides haben. Es ist das Gleiche wie Offline. Natürlich kann man ohne eigene Geschäfte in Multibrands gehen. Eigene Retail Stores kosten viel Geld. Das Gleiche gilt online. Trotzdem wollen die meisten Marken ein eigenes Online Business haben, um auch eigenen Revenue zu erzielen. Das ist natürlich kostenaufwendig. Man braucht zumindest eine eigene Internetseite, um einen Marktauftritt zu haben. Der E-Commerce Store ist ja auch eine Möglichkeit, um mit den KonsumentInnen zu sprechen.	Man braucht sowohl eigenen E-Commerce als auch Multibrand-Stores. Eigener E-Commerce als Möglichkeit der Kommunikation mit KonsumentInnen	<b>K3 Online Distribution</b>
B	19	Ich finde physische Stores nach wie vor wichtig. Man kann reduzieren und ich weiß auch nicht was aufgrund der Krise in den nächsten Jahren passieren wird. Haben die Leute Lust mit Masken einkaufen zu gehen? Ich weiß es nicht. Gerade deshalb braucht man in Zukunft eine Online-Präsenz und am besten einen Mix aus Online und Offline. Amazon hat ja jetzt auch Geschäfte in Amerika.	Mix aus Online und Offline	<b>K3 Online Distribution</b>
B	20	Für was ich digitale Technologien in Stores praktisch finde ist Omnichannel. Dadurch können die EndkonsumentInnen im Store Produkte zurückgeben, umtauschen usw. Alles was den EndkonsumentInnen das Leben erleichtert ist wichtig. Das wichtigste ist, und deshalb funktioniert ja auch Amazon, dass es unkompliziert ist. Man muss den EndkonsumentInnen die Ware so rasch wie möglich das Produkt bringen. Alles was aufwendig ist, funktioniert nicht.	Omnichannel ist wichtig; alles was den EndkonsumentInnen das Leben erleichtert	<b>K3 Online Distribution</b>
B	21	Die Rückgabe ist eines der schwierigsten Themen. Ich glaube, man muss sie in Kauf nehmen. Solange die Leute umsonst bestellen können, werden sie immer Ware zurückgeben. Das einzige was man machen kann, ist den Endkonsumenten oder die Endkonsumentin für die Rückgabe zahlen zu lassen. Solange dies aber nicht flächendeckend ist, wird der Kunde oder die Kundin bei der Marke nicht mehr bestellen.	Für Rückgabe bezahlen müsste flächendeckend sein, um Rückgabe zu minimieren	<b>K3 Online Distribution</b>
B	22	Es ist kompliziert. Chanel hat versucht, die asiatischen Preise an die europäischen anzupassen, weil die asiatischen KundInnen in Europa eingekauft haben. Dadurch nehmen sie aber wahrscheinlich selber die Taxes und Duties in Kauf. Grundsätzlich geht es nicht. Wenn man eine italienische Firma ist, die in Italien produziert, dann zahlt man so viele Taxes und Duties, nur um sein eigenes Produkt nach beispielsweise Amerika zu bringen. Wichtig wäre es natürlich. Aber es ist nicht möglich.	Preise zu harmonisieren wäre wichtig, aber ist nicht möglich	<b>K6 Online Pricing</b>

## Anonymisiert (Retail Operations & Client Experience | Französisches Modehaus)

Fall	Z	Paraphrase	Generalisierung	1. Reduktion
C	1	Die grundsätzliche Herausforderung ist es, dem Markenkern, der Exklusivität und den Exklusivitätsansprüchen treu zu bleiben.	Markenkern und Exklusivität online treu bleiben	<b>K1 Definition Luxus Online</b>
C	2	Darunter gegliedert werden dann konkretere Herausforderungen wie beispielsweise die Inszenierung der Produkte, die online nicht so einfach umzusetzen ist. Dabei muss man vor allem die Wertigkeit der Produkte vermitteln.	Inszenierung der Produkte muss Wertigkeit vermitteln	<b>K2 Online Strategien</b>
C	3	Eine weitere Herausforderung ist das Preismanagement. Bei persönlichen und serviceorientierten Beratungs- und Verkaufsgesprächen im Store sind KundInnen eher bereit das verlangte Pricing zu bezahlen als Online. Diese Services im Store rechtfertigen zum Teil den hohen Preis im Luxusbereich.	Services im Store rechtfertigen den Preis - online gibt es diese Services nicht	<b>K6 Online Pricing</b>
C	4	Online bekommt der Kunde oder die Kundin auf den ersten Blick nicht den Service geboten, den er oder sie vielleicht aus stationären Einkäufen gewohnt ist. Ein digitales KundInnenerlebnis zu schaffen ist eine sehr große Herausforderung, weil es den Standard und den Serviceansprüchen der entsprechenden Marke bzw. des entsprechenden Hauses gerecht werden muss.	Digitales KundInnenerlebnis schaffen, um Standard und Serviceansprüchen der Marke gerecht zu werden	<b>K2 Online Strategien</b>
C	5	Man muss sich auch die Frage stellen, wie man ältere KundInnen, die im stationären Geschäft zur Stammkundschaft zählen, abholen und für das Onlinegeschäft und die digitalen Erlebnisse dort begeistern kann. Diese Gruppe bringt gerade bei traditionelleren Häusern ein großes Umsatzvolumen.	Strategie finden um ältere KundInnen online abzuholen	<b>K2 Online Strategien</b>
C	6	Für alle Gruppen eine Balance zu finden ist nicht einfach. Aber nichts desto trotz finde ich auch, dass der Online-Kanal neben den Herausforderungen auch unglaublich viele Chancen mit sich bringt. Durch neue Kanäle können auch neue Kundengruppen und Zielgruppen rekrutiert werden. Ich denke da an die junge Generation wie die Millenials im asiatischen Bereich, die auch über ein entsprechendes Einkommen verfügen. Für diese Gruppen ist es gar nicht denkbar, dass man nicht online agiert und für die Marken wichtig, sie jetzt schon zu akquirieren.	Durch Online-Präsenz Millenials (vor allem im asiatischen Bereich) abholen	<b>K2 Online Strategien</b>
C	7	Eine hochwertige Präsentation ist das A&O. Dabei geht es um einen umfangreichen und lebendigen Produkteindruck, den man durch konkrete Informationen und entsprechenden Geschichten dahinter vermittelt. Durch Storytelling kann man den Kunden oder der Kundin in einem gewissen Umfang das bieten, was er sonst im Store erwarten würde.	Umfangreicher und lebendiger Produkteindruck durch konkrete Informationen und Storytelling	<b>K4 Online Kommunikation</b>
C	8	Dazu gehört auch ein exzellenter Kundenservice, der die gängigsten Fragen beantworten kann und immer erreichbar ist.	Exzellenter KundInnenservice	<b>K4 Online Kommunikation</b>
C	9	Weiters ist ein exklusives Packaging essentiell für Luxusmarken. Durch ein exklusives Packaging wird die Wertigkeit der Produkte nochmals unterstützt.	Exklusives Packaging unterstützt Wertigkeit der Produkte	<b>K2 Online Strategien</b>

C	10	Auf der Startseite wird mit emotionsgeladenen Videos, die alle Sinne ansprechen geworben und durch assoziative Elemente in einem Film, in Bildern oder auch in Worten die Haptik von Materialien oder die Geschichte eines Produkts verpackt.	Emotionsgeladene Videos und assoziative Elemente verpacken die Geschichte eines Produktes	<b>K4 Online Kommunikation</b>
C	11	Wenn der Kunde oder die Kundin bei unserer Website auf eine Tasche oder ein bestimmtes Lederprodukt klickt, bekommt er oder sie konkrete Informationen zum entsprechenden Leder: Wie lange gibt es das schon, wie ist die Oberflächenbeschaffenheit, wie entwickelt sich das Leder im Laufe der Zeit durch Tragen, Anfassen usw. Bei Produkten wie Seidentüchern wird auch immer die Geschichte, der Designer und die Idee hinter dem Motiv beschrieben.	Materialien und Geschichte dahinter genau beschreiben	<b>K4 Online Kommunikation</b>
C	12	Durch das Storytelling wird die persönliche Beratung, die man sonst im Store bekommt aufgefangen. Das sind für mich die wichtigsten Kaufargumente, die man Online einbauen kann um den Kunden oder die Kundin von den Produkten zu überzeugen und ihre Wertigkeit zu vermitteln.	Storytelling einsetzen, um Wertigkeit zu vermitteln	<b>K4 Online Kommunikation</b>
C	13	Die Marke ist auf keinen Fall wichtiger als das Produkt. Wir kommen aus der Sattlerei und diese Heritage wird seit Jahrzehnten so gelebt. Bei der Sattlerei ist alles handgemacht und die Sättel werden auch heute noch an Pferd und ReiterIn angepasst indem ein Sattler oder eine Sattlerin bei dem Kunden oder der Kundin vorbeikommt, alles ausmisst und im Atelier den Sattel per Hand fertigt. So ist es auch bei unseren Taschen etc. Bei uns geht es um's Handwerk und deswegen steht auf keinen Fall die Marke über dem Produkt. Es wird sehr viel Wert darauf gelegt, das auch so zu vermitteln.	Produkt und Handwerk sind wichtiger als die Marke	<b>K1 Definition Luxus Online</b>
C	14	Grundsätzlich bin ich immer der Meinung, dass man Kanäle qualitativ auswählen und sinnvoll arbeiten sollte, aber heutzutage ist eine kanalübergreifende Customer-Journey erforderlich. In 2020 darf man nicht mehr nur von Multichannel sprechen, sondern muss Cross- oder Omnichannel-Marketing betreiben. Ich finde nicht, dass Luxusmarken unbedingt eine eigene App betreiben sollen oder müssen. Aber es ist wichtig auf allen relevanten Kanälen präsent zu sein. Auch wenn man dabei die Wertigkeit, Exklusivität und den Markenkern nicht aus den Augen lassen darf.	Auf allen relevanten Kanälen präsent sein, um kanalübergreifendes Omnichannel-Marketing zu betreiben – ohne Wertigkeit zu verlieren	<b>K3 Online Distribution</b>
C	15	Die Präsenz finde ich vor allem bei Web-To-Shop, Click-and-Store und Social Media relevant.	Web-To-Shop, Click-And-Store als relevante Kanäle/Strategien	<b>K3 Online Distribution</b>
C	16	Wenn ich aber auf meinem Smartphone in meinem Shopping-Folder neben Amazon und IKEA auch eine Hermes, Gucci oder Dior App haben würde, geht für mich irgendwo dieser Luxusaspekt verloren. Eine eigene App ist daher nicht zwingend notwendig, aber die unterschiedlichen Kanäle zu bedienen und dort die Bedürfnisse der KundInnen zu erfahren, ist schon wichtig.	Eine eigene App ist weniger wichtig	<b>K2 Online Strategien</b>
C	17	Und die Kanäle beeinflussen sich ja auch gegenseitig. Der eine Kanal übt eine Umsatzwirkung auf den anderen Kanal aus und umgekehrt. Wenn man als Marke zum Beispiel auf Social Media präsent ist und dort Content zeigt, erreicht man	Kanäle beeinflussen sich gegenseitig – Social Media hat Umsatzeinwirkungen auf die	<b>K2 Online Strategien</b>

E	13	Im Grunde geht es nicht darum, den KundInnen den passenden Kanal zu bieten, sondern ihnen eine Auswahl an Kanälen anzubieten. So können die KundInnen in ihrer aktuellen Situation entscheiden, welche Kanäle sie nutzen und merken dabei gar nicht, dass es sich dabei um unterschiedliche Kanäle handelt. Im Grunde geht es nach wie vor um dieses Buzzword Omnichannel. Das geht in meinem Verständnis damit an, dass man das Einkaufserlebnis aus Sicht der KundInnen betrachtet, damit sie einfach zwischen den Optionen wählen können.	Omnichannel: KundInnen eine Auswahl an Kanäle anbieten; Einkaufserlebnis aus Sicht der KundInnen betrachten	<b>K3 Online Distribution</b>
E	14	Zusätzliche Serviceleistungen sind auf jeden Fall zielführend. Es geht stark darum, Personal Content anzubieten, um den KundInnen zusätzlich zum Produkt eine gewisse Unterhaltung zu bieten. Bei der Content-Erstellung ist Bogner schon aus der Historie stark und muss auch wieder mehr zu den Wurzeln zurück. Marken müssen in Zukunft mehr zur Media Company werden, die es schafft ein Teil der Aufmerksamkeit zu bekommen.	Marken werden zu Media Companies, die persönlichen Content anbieten	<b>K4 Online Kommunikation</b>
E	15	Es ist eine große Lücke, wenn man sich nicht um die sozialen Medien kümmert. Man muss individuell entscheiden, was die richtigen Kanäle für die Marke sind. Aber ich glaube in der Modebranche kommt man um Instagram nicht herum. Nach Instagram wird auch momentan Content produziert, da es einen bestimmten Stil entwickelt hat. Auf Instagram kann man nicht einfach die Bilder aus dem Onlineshop verwenden, sondern es braucht eine bestimmte Perspektiven und Darstellungen.	Als Modemarke kommt man nicht um Instagram herum. Nach dem Netzwerk wird Content produziert (Stil, Perspektive, Darstellungen)	<b>K4 Online Kommunikation</b>
E	16	Bei der Auswahl der sozialen Medien muss man sich auch auf die Zielgruppe konzentrieren und auf welchen Kanälen diese unterwegs sind. Ob man auf Youtube, TickTock oder Pinterest baut muss man individuell entscheiden.	Entscheidung welche Sozialen Netzwerke nach Zielgruppe	<b>K4 Online Kommunikation</b>
E	17	Dialogmarketing bedeutet für mich dem Kunden oder der Kundin zuhören. Und das ist mit eines der wichtigsten Dinge, die man als Luxusmarke machen kann. Man muss erkennen wie die KundInnen den Service nutzen und darauf achten, welches Feedback zurückkommt. Dazu kann man Social Media nutzen. Diese Strategie tut der Exklusivität auch keinen Abbruch.	Dialogmarketing nutzen, um den KundInnen zuzuhören und um Feedback zu bekommen	<b>K4 Online Kommunikation</b>
E	18	Man braucht beim Dialogmarketing eine klare Strategie, wie der Ton ist, welche Ausdrucksweise man verwendet usw. Wir können die KundInnen jetzt nicht plötzlich dutzen.	Strategie wie Ton und Ausdrucksweise beim Dialogmarketing ist	<b>K4 Online Kommunikation</b>
E	19	Wir nutzen sowohl Influencer als auch klassische Testimonials. Da wir aus der Sportecke kommen, haben wir auch immer Ski im Hintergrund und nutzen AthletInnen als unsere Testimonials. Aktuell arbeiten wir mit dem Tiroler Skiverband. Für unsere Marke Fire & Ice nutzen wir auch Freerider, aber auch andere SportlerInnen die den sportlichen Spirit verkörpern. Diese SportlerInnen sind ja auch Influencer. Bei Produktpräsentationen und Imagekampagnen arbeiten wir aber auch gezielt mit Influencern, die für uns Content produzieren. Damit erhöht eine Marke die Reichweite und spricht neue Menschen an.	Gezielt mit Influencer arbeiten, die den Spirit verkörpern und damit Reichweite generieren	<b>K4 Online Kommunikation</b>

E	20	Jeder verfolgt dabei seine eigene Strategie, auch wir. Unser Brand-Shop muss eine gewisse Exklusivität durch das breiteste Sortiment und die Darstellung durch Bilder, Texte usw. vorweisen.	Eigene E-Commerce Plattform hat breitetes Sortiment und exklusive Darstellungen	<b>K3 Online Distribution</b>
E	21	Auf anderen Plattformen sollte man nicht das Gleiche sehen und kaufen können wie im eigenen Brand-Shop. Wir nutzen Zalando, aber Amazon zum Beispiel nicht. Wir nutzen gezielt Kanäle und organisieren für jeden ein spezielles Sortiment.	Auf anderen Plattformen nicht das Gleiche anbieten wie auf der eigenen Plattform	<b>K3 Online Distribution</b>
E	22	Dadurch steuern wir die Marke gezielt. Zalando ist für uns zum Beispiel ein sehr starker Kanal für Fire & Ice – sportlich, aber ein bisschen günstiger als Bogner. Es wäre eine Vernachlässigung gewisser Zielgruppen, wenn man keine anderen Kanäle zur Distribution nützt, aber man muss sie selektiv auswählen. Die Strategie spielt sehr eng mit dem Whole-Sale Geschäft zusammen, womit wir einen großen Teil unseres Geschäft machen. Wholesale-KundInnen werden dabei auch einmal zum Marktplatz. Bei Zalando ist das zum Beispiel so oder bei Breuninger ist das ähnlich. Dort bekommen wir die Möglichkeit das Sortiment beim Retailer noch zu ergänzen und die Marke gezielt besser darzustellen.	Kanäle und das Sortiment der Marke für diese Kanäle gezielt auswählen (z.B. günstigere Linie für Zalando)	<b>K2 Online Strategien</b>
E	23	Die Relevanz von physischen Stores ist bei jeder Marke anders. Ich glaube aber, dass es am Ende für alle Marken ein sehr wichtiges Schaufenster ist, um den KundInnen die Möglichkeit zu geben die Marke In-Store zu erleben. Für mich haben physische Stores eher eine Brand Experience und Flagship Funktion als eine reine Verkaufs- und Transaktionsfunktion.	Physische Stores haben eher Brand Experience und Flagship Funktion als Verkaufs- und Transaktionsfunktion	<b>K5 Physischer Store und Digitalisierung</b>
E	24	Das Verkaufspersonal ist da natürlich eine zentrale Stelle.	Verkaufspersonal als zentrale Stelle im physischen Store	<b>K5 Physischer Store und Digitalisierung</b>
E	25	Aus meiner Sicht ist der Einsatz von digitalen Technologien in den Stores mitentscheidend und für die Zukunft immer wichtiger. Die KundInnen müssen davon aber nicht viel merken. Durch die digitalen Möglichkeiten muss alles reibungsloser und einfacher funktionieren.	Einsatz von digitalen Technologien im Store ist entscheidend, damit alles einfacher und reibungslos funktioniert	<b>K5 Physischer Store und Digitalisierung</b>
E	26	Die Grundlage ist die Vernetzung zwischen allen Kanälen. Hier kommt wieder das Buzzword Omnichannel ins Spiel. Dadurch kann der Kunde oder die Kundin seine Online-Order im Store retounieren. Umgekehrt kann man aber auch im Store, wenn eine Größe oder Farbe fehlt, das Produkt direkt online und im Store bestellen und bekommt es nach Hause gesendet. Diese Verknüpfungen sind sehr wichtige digitale Themen.	Vernetzung zwischen allen Kanälen (Omnichannel)	<b>K5 Physischer Store und Digitalisierung</b>
E	27	Interaktive Spiegel, Beacons oder andere interaktive Elemente haben sich in den letzten Jahren nicht durchgesetzt. Bei interaktiven Elementen wird aber nach wie vor viel experimentiert und da sind große Unternehmen wie Adidas weit vorne.	Interaktive Elemente haben sich nicht durchgesetzt	<b>K5 Physischer Store und Digitalisierung</b>
E	28	Grundlegend wollen wir aber jetzt erst einmal Omnichannel-fähig sein – da müssen wir offen gesagt noch aufholen. Tablet als Verkaufsunterstützung ist ein	Tablet als Verkaufsunterstützung um KundIn zu identifizieren	<b>K5 Physischer Store und Digitalisierung</b>

		zentrales Thema, um Personalisierung über die Kanäle möglich zu machen. Im Idealfall können die MitarbeiterInnen den Kunden oder die Kundin identifizieren und sieht, was er gerade online gekauft oder im Warenkorb liegen hat.		
E	29	Wir sind bei der Preispolitik vorsichtig und versuchen was Reduzierungen angeht immer weniger zu machen. Auf den anderen Plattformen werden vielleicht schon Produkte reduziert, wenn wir noch keinen Sale haben.	Mit Reduzierungen vorsichtig umgehen	<b>K6 Online Pricing</b>
E	30	Online sind die Preise sichtbarer. Innerhalb unserer eigenen Kanäle versuchen wir die Preise eng abzustimmen. Wir können aber eigentlich keine Vereinheitlichung machen, weil wir bei den Wholesale-Geschäften nur Empfehlungen abgeben können. Das hat auch kartellrechtliche Gründe.	Online sollte man versuchen, Preise eng aufeinander abzustimmen	<b>K6 Online Pricing</b>
E	31	Eine Luxusmarke sollte möglichst wenig reduzieren. Bei Rabatten und Preisnachlässen überlegen wir immer zweimal und setzen diese Strategie nur gezielt ein. Mit den hohen Beständen in der gesamten Branche und dem reduzierten Markt muss man aber mit dem Markt ein bisschen mitgehen. Den vollen Preis zu verlangen ist einfacher, wenn man kurzfristig auf Umsatz verzichten kann. Aber so muss man immer abwägen und versuchen möglichst viel regulär zu verkaufen.	Rabatte und Preisnachlässe durch hohe Bestände in der gesamten Branche fast unumgänglich	<b>K6 Online Pricing</b>
E	32	Bei Ware, die der Wholesaler gekauft hat können wir gar keine Vorschriften bzw. Vorschriften machen. Wir können zwar auf unsere Preise hinweisen, aber im Grunde haben wir keinen Einfluss auf ihre Preise.	Marken können Drittanbietern keine Preisvorschriften vorgeben – nur Empfehlungen	<b>K6 Online Pricing</b>
E	33	Für eine Luxusmarke ist es ideal den Vertrieb komplett zu kontrollieren. Wie zum Beispiel Louis Vuitton. Dadurch hat man den Vertrieb in der Hand. Aber der Weg dahin ist sicher nicht einfach.	Für Luxusmarke ist es ideal, Vertrieb komplett zu kontrollieren	<b>K3 Online Distribution</b>



**Sebastian Huber (Leiter Fachgruppe Management und Dozent | Hochschule Luzern)**

Fall	Z	Paraphrase	Generalisierung	1. Reduktion
F	1	Die Herausforderungen der digitalen Distribution spielen sich auf verschiedenen Ebenen ab. Auf der einen Ebene sind digitale Vertriebskanäle hochdemokratisch. Man muss versuchen die Aura, Erlebbarkeit, Mystik und Exklusivität, die mit der Begrifflichkeit von Luxus einhergeht auf den digitalen Kanälen anders aufrechterhalten.	Vertriebskanäle sind hochdemokratisch – Exklusivität auf digitalen Kanälen aufrechterhalten	<b>K1 Definition Luxus Online</b>
F	2	Auf der zweiten Ebene handelt es sich bei der digitalen Distribution um ein neues Verständnis eines Art Ökosystems, wo Kanäle nicht mehr gegeneinander ausgespielt werden können.	Digitale Distribution verlangt neues Ökosystem, wo Kanäle einander nicht ausspielen	<b>K3 Online Distribution</b>
F	3	Verkaufsstrategien wie Exclusive Retail auf digitalen Kanälen ist für KonsumentInnen noch Neuland und bedarf neuen Herangehensweisen.	Exclusive Retail	<b>K2 Online Strategien</b>
F	4	Früher war man der einzige Juwelier auf dem Berg und da konnte man die Rolex oder Hermès ganz anders verkaufen. Die KundInnen konnten sich nicht informieren, ob es das Produkt woanders um 10% billiger gibt und es sich per Kurier bestellen. Durch die digitale Distribution entsteht diese Transparenz hinsichtlich der Verfügbarkeit und der Preise der Produkte, die die anderen Vertriebskanäle noch nicht kannten.	Digitale Distribution schafft Transparenz hinsichtlich Verfügbarkeit und Preise der Produkte	<b>K3 Online Distribution</b>
F	5	Für Marken die eine saubere Distribution haben ist das kein Problem. Wenn man aber seine Hausaufgaben in der Distribution nicht macht und an Preisen und Verfügbarkeit schraubt, können bestehende Vertriebskanäle schnell kaputt gemacht werden.	Wichtig ist eine saubere Distribution auf allen Kanälen	<b>K3 Online Distribution</b>
F	6	Luxus per Definition ist eine künstliche Verknappung des Angebots. Die Marke Rolex könnte zum Beispiel ohne Probleme zum gleichen Preis doppelt so viele Uhren verkaufen - das will Rolex aber gar nicht. Beim Juwelier liegen hingegen Ordner von Bestellungen, wo KonsumentInnen bereits Jahre auf die Uhr warten und 10.000€ im Voraus bezahlt haben, um überhaupt auf die Warteliste zu kommen. Auch in einem der Leadings Hotel of the World in Zürich werden jedes Jahr ca. 10% des Hotels renoviert. Bei jedem Umbau werden die Zimmer aus Prinzip größer, weniger und teurer. Das ist das Grundverständnis von Luxus.	Künstliche Verknappung	<b>K3 Online Distribution</b>
F	7	Ein Überangebot kratzt an der strategischen Position von Luxus.	Überangebot kratzt an strategischer Position von Luxus	<b>K3 Online Distribution</b>
F	8	Und so sollte man auch in Krisenzeiten konstant bleiben. Cartier zum Beispiel nimmt in solchen Krisenzeiten lieber Uhren zurück, schreibt sie zum Produktionspreis ab und wirft sie in den Schredder, als dass sie bei einem Ladenhüter liegen bleiben und zum halben Preis verkauft werden. Das muss man	Online Reproduktion von künstlicher Reduktion – auch in Krisenzeiten	<b>K3 Online Distribution</b>

		sich aber als Marke auch leisten können. Diese Reduktion und Strategie von Luxus lässt sich Online genauso reproduzieren.		
F	9	Dabei kann man echte sowie unechte Hürden aufbauen. Viele Produkte werden online beworben, aber um sie zu erwerben muss man die Marke kontaktieren. Ich kann das Produkt nicht einfach in den Warenkorb legen und liefern lassen, sondern muss mich dessen würdig erweisen. Dadurch grenzt sich Luxus vom klassischen Onlinehandel ab.	Online Hürden für Produkterwerb aufbauen	<b>K2 Online Strategien</b>
F	10	Um die Qualität und das Handwerk darzustellen würde ich in die ganz normale Marketingtrickkiste greifen. Dabei spielen Bilder, Videos, Interviews mit den HandwerkerInnen usw. eine wichtige Rolle.	Klassisches Marketing für Darstellung von Qualität und Handwerk	<b>K4 Online Kommunikation</b>
F	11	Wichtig ist, dass man sich an die Spielregeln der digitalen Medien hält. Man macht in den digitalen Medien keine 15 Minuten langen Brandvideos mehr, wo man sich selbstverherrlicht, sondern erstellt snappy Videos mit einer Dauer von 2 ½ Minuten, die dann geshared werden.	An die Spielregeln der digitalen Medien halten (Kurze Videos, die geshared werden können)	<b>K4 Online Kommunikation</b>
F	12	Man muss dabei auch immer die Zielgruppe im Auge behalten – ChinesInnen, EuropäerInnen und AmerikanerInnen haben alle andere Plattformen mit anderen Regeln, Formaten, Sprachgebräuchen usw.	Zielgruppe und Nationalität im Auge behalten	<b>K4 Online Kommunikation</b>
F	13	Eine gute Marketingkommunikation muss man sich sehr gut überlegen. Will man unpersönliche und neutrale Anzeigen schalten, die KonsumentInnen persönlich anschreiben, per Du oder Sie sein – all das muss man als Luxusmarke beachten	Genau überlegen, wie man mit KonsumentInnen online kommuniziert	<b>K4 Online Kommunikation</b>
F	14	Der Begriff Luxus ist inhärent mit der Erwartung des Handwerks verbunden. Wenn man in dieser Liga spielen will, dann ist „von Hand gemacht“ alleine kein Verkaufsargument mehr - das wird einfach vorausgesetzt. Von der Handwerklichkeit und Qualität wird von Balenciaga, Burberry oder Hermès das Gleiche verlangt. Die Handwerkskunst an und für sich wird generisch als Qualitätskriterium von den KonsumentInnen vorausgesetzt.	Begriff Luxus ist inhärent mit Handwerk verbunden – wird vorausgesetzt	<b>K1 Definition Luxus Online</b>
F	15	Eine Luxusmarke kann man aber durch die Historie und Tradition künstlich aufladen. Ob man aus dem Pferdesattel oder dem Tweed kommt macht für KonsumentInnen den Unterschied aus.	Marke durch Historie und Tradition künstlich aufladen	<b>K4 Online Kommunikation</b>
F	16	Die VerkäuferInnen sind das größte Asset für Customer Relationship Management. Sie kennen nicht nur den Hochzeitstag, sondern auch die Namen und Geburtstage aller Kinder, der Ehefrau, der Nicht-Ehefrau und der Sekräterin.	VerkäuferInnen sind größtes Asset für Customer Relationship Management	<b>K5 Physischer Store und Digitalisierung</b>
F	17	Sie haben die richtige Tonalität in der Ansprache und eine qualitative KundInnenbeziehung. Diese Qualität wünschen sich auch KundInnen, die nicht in der obersten Liga einkaufen. Wenn man als Marke diese Qualität auch online hinbekommt, dann hat man eine riesige Chance.	Ziel: Physische KundInnenbeziehung auch online erreichen	<b>K5 Physischer Store und Digitalisierung</b>
F	18	Gute VerkäuferInnen nutzen die Telefonnummer ihrer KundInnen nicht nur, um sie ins CRM einzutragen, sondern stehen interaktiv über Whatsapp mit ihnen in	Gute VerkäuferInnen stehen interaktiv über Whatsapp mit	<b>K5 Physischer Store und Digitalisierung</b>

		Kontakt.	KundInnen in Kontakt	
F	19	Das Entscheidende bei der Marketingstrategie ist, dass die Marke nicht dem Digitalisierungsirrtum erliegt. Das bedeutet, dass man als Luxusmarke beginnt anonym an die große Masse zu werben und beispielsweise alle 10 Tage einen Newsletter aussendet.	Marke darf nicht Digitalisierungsirrtum erliegen: Nicht anonym an große Masse werben	<b>K4 Online Kommunikation</b>
F	20	Diese Frequenz kann durchaus angeboten werden, aber ich bin der festen Überzeugung das der Verkäufer oder die Verkäuferin den Dialog weiterhin steuern sollte.	VerkäuferInnen sollen Dialog weiterhin steuern	<b>K5 Physischer Store und Digitalisierung</b>
F	21	Das ist ein komplexes Spiel, das man als Marke beherrschen muss. Dieser Dialog und das Persönliche ist aber das, was Luxusmarken von anderen Marken unterscheidet.	Persönlicher Dialog unterscheidet Luxusmarken von anderen	<b>K4 Online Kommunikation</b>
F	22	Der Einsatz von sozialen Medien muss zur Marke passen. Die durchschnittliche Kundin bei der Marke Wellendorf zum Beispiel ist eine Frau, nördlich von 50 und nutzt die Digitalisierung um auf Facebook mit ihren EnkelInnen, Neffen und Nichten hin- und herzuschreiben und auf Pinterest schöne Bilder zu sammeln. Auf diese Zielgruppe passe ich als Marke die Social Media Strategie an.	Einsatz von sozialen Medien auf Marke und Zielgruppe abstimmen	<b>K4 Online Kommunikation</b>
F	23	Die Kundin bekommt schöne Bilder und wird nach dem Kauf mit einem digitalen Päckchen versorgt, das sie über ihre Kanäle verteilen kann.	Digitales Paket für die sozialen Kanäle der KundIn nach Kauf	<b>K4 Online Kommunikation</b>
F	24	Im Kontrast dazu steht zum Beispiel Hublot. Eine relativ freche, relativ junge Marke. Dazu nutze ich einen großen Instagramkanal, über den ich kurze, kräftige Videos an die richtigen Follower sende und am besten noch einen geeigneten Brand Ambassador nutze. Dieser Ambassador kommt im besten Fall aus der Formel 1 oder aus einem Action Movie und postet in die Community.	Brand Ambassador gezielt auswählen	<b>K4 Online Kommunikation</b>
F	25	Dialogmarketing kann extrem erfolgreich sein, vor allem wenn man als Marke davon wekommt, mit den KundInnen nur Top-Down zu kommunizieren.	Keine Top-Down Kommunikation mehr	<b>K4 Online Kommunikation</b>
F	26	Digitalisierung bedeutet nicht eindimensional zu den KundInnen zu kommunizieren, sondern primär hinzuhören und darauf zu reagieren. Man muss beobachten, was sich in der Community bewegt und was meine KonsumentInnen begeistert.	Keine eindimensionale Kommunikation, sondern hinhören/beobachten und reagieren	<b>K4 Online Kommunikation</b>
F	27	Gelungenes Dialogmarketing kann man sich am Beispiel von „Speedy Tuesday“ von Omega genauer ansehen. Die Speedmaster Uhr von Omega sorgte besonders in den 70er und 80ern für Aufregung. Das Modell steht für ein junges und dynamisches Lebensgefühl von Omega und hat eine große Sammlercommunity. Unter dem Hashtag #speedytuesday begann ein Amerikaner jeden Dienstag seine Speedmaster-Uhr zu fotografieren. Viele folgten ihm und machten das Gleiche. Dadurch sind jeden Dienstag viele Fotos von diesen Sammlerstücken im Netz aufgetaucht. Omega hat das beobachtet, war aber null involviert. Dann haben sie für diese Community eine Special Edition designt und	Community erkennen und darauf Social Media Strategie anpassen	<b>K4 Online Kommunikation</b>

		für € 4.000 pro Uhr 2.000 Stück angeboten. Innerhalb von vier Stunden und 15 Minuten waren die Uhren weg. Ein Jahr später waren die Uhren innerhalb von 2 Stunden weg. Warum erzähle ich diese Geschichte? Sie haben hingehört und verstanden was die Menschen daran begeistert. Ein Brand Ambassador hätte bei dieser Zielgruppe nicht funktioniert, denn die sind rein am Produkt interessiert. Wer das versteht, wird auch die richtige Social Media Strategie generieren können.		
F	28	Man muss auch bei Testimonials genau herausfinden, was die Marke ausmacht. Omega ist beispielsweise derart mit James Bond verheiratet, dass die Marke bestimmt darunter leiden würde, wenn sie James Bond als Testimonial aufgeben würde. Es wird auch der nächste James Bond wieder Omega tragen. Für die Damenkollektion „Constellation“ war in den 70er und 80er Jahren Cindy Crawford Testimonial und jetzt wurde die Kollektion mit ihrer Tochter Kaia neu gelaunched. Diese Authentizität ist wichtig und dann darf es auch mal ein Testimonial sein.	Testimonial nach Authentizität wählen	<b>K4 Online Kommunikation</b>
F	29	Auch der Influencer muss in Bezug auf Persönlichkeit und den Überzeugungen zur Marke passen. Ansonsten lieber bleiben lassen.	InfluencerIn muss zur Persönlichkeit und den Überzeugungen der Marke passen	<b>K4 Online Kommunikation</b>
F	30	Letzlich haben digitale Kanäle zur Folge, dass die KundInnen selbst entscheiden, wo und wann sie ein Produkt tatsächlich kaufen. Das ist erst einmal schockierend, aber eigentlich eine Riesenchance.	KundInnen entscheiden selbst wo und wann sie Produkt kaufen	<b>K3 Online Distribution</b>
F	31	Im Flagship Store in der Schweiz von einem der größten Juweliere der Welt lagern ca. zwischen 15.000 bis 20.000 Uhren: Ein bewegtes Lager in einer Prime-Location, wo jeder Quadratmeter unsagbar viel kostet. Da stellt sich die Frage, ob das heute überhaupt noch Sinn macht? Besser wäre es, wenn man die Location zu einer Experience-Fläche umgestaltet und die physische Logistik über schlanke, digitalisierte Prozesse und einem zentralen Lager organisiert. Der Kunde oder die Kundin bekommt das Produkt innerhalb kürzester Zeit geliefert, ohne dass es schon von 10 Personen probiert wurde.	Logistik über schlanke, digitalisierte Prozesse und einem zentralen Lager	<b>K3 Online Distribution</b>
F	32	Die optimale Strategie ist die Hinwendung zu den KundInnen, die in einem Online-Verständnis selbst entscheiden, wo sie sich informieren, wo sie das Produkt anprobieren und wo sie es schlussendlich kaufen. Es darf für die Marke keine Rolle mehr spielen, welche Tätigkeiten des Customer Journeys die KundInnen in welcher Form wahrnehmen. Für viele Brands ist das noch ein weiter Weg.	Hinwendung zu den KundInnen mit neuem Online-Verständnis	<b>K3 Online Distribution</b>
F	33	Digitale Personalisierung ist durchaus möglich. Die Sub-Brand von Baume & Mercier „Baume“ wurde unter dem Thema Personalisierung in den USA gelaunched. Man kann online die eigene Uhr konfektionieren und vom Uhrwerk über das Ziffernblatt bis hin zum Armbändchen selbst entscheiden, welche Ausstattung man haben möchte. Solche Prozesse wurden vor allem durch die Digitalisierung möglich. Bei Personalisierungen kann die Digitalisierung also	Bei Personalisierung kann Digitalisierung helfen	<b>K2 Online Strategien</b>

		tatsächlich helfen.		
F	34	Heutige Luxusmarken und Manufakturen sind aber für solche Personalisierungen nur begrenzt angelegt.	Luxusmarken sind für Personalisierung nur begrenzt angelegt	<b>K2 Online Strategien</b>
F	35	In einer niederschwelligeren Ebene, kann man Personalisierung aber leichter organisieren. Geschenkbänder oder eine besondere Widmung sind relativ einfach umzusetzen. Auch Gravuren sind technisch relativ leicht möglich und machen das Produkt sofort persönlicher. Ganz nach dem Motto: Die Montbanc Füllfeder mit Familienwappen und persönlicher Gravur ist ganz allein deine und nur für dich.	Niederschwellige Personalisierung leichter machbar	<b>K2 Online Strategien</b>
F	36	Aber die Innengravur eines Rings oder ein individuell gestaltetes Uhrenziffernblatt sind zu beratungsintensiv, um sie digital umzusetzen. Je komplexer ein Produkt ist, umso schwieriger ist so etwas digital abzubilden.	Je komplexer ein Produkt ist, umso schwieriger ist der digitale Prozess	<b>K2 Online Strategien</b>
F	37	Die Kunst wird in Zukunft sein, dass man mit relativ einfachen Personalisierungsmöglichkeiten dem Kunden oder der Kundin das Gefühl gibt, dass er oder sie ein persönliches Produkt erhält.	Ziel: Persönliches Produkt durch einfache Prozesse	<b>K2 Online Strategien</b>
F	38	Physische Stores sind nach wie vor relevant, aber in einer neuen Form von Experience.	Relevanz von physischen Stores in neuer Form	<b>K5 Physischer Store und Digitalisierung</b>
F	39	Die Beratung ist für mich das, wo Luxus stattfindet. In den physischen Stores kommt es auf KundInnenespür und Beratungskompetenz an. Gute KundInnenberaterInnen wissen genau, wann Herr Müller Hochzeitstag hat und erinnern ihn durch einen Anruf daran. „Herr Müller, Sie haben ja bald Hochzeitstag. Ich hätte für Ihre Frau bereits das passende Geschenk aus der neuen Kollektion zur Seite gelegt.“ Der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin weiß auch, was Frau Müller bereits im Schrank hat und ergänzt das passende Kleidungsstück. Dadurch haben der physische Store und die MitarbeiterInnen eine komplett andere Berechtigung.	Luxus durch Beratungskompetenz und persönlichen KundInnenkontakt	<b>K5 Physischer Store und Digitalisierung</b>
F	40	Der Kunde oder die Kundin kann, soll und wird das Produkt nach der Beratung in dem Kanal bestellen, wo sie es gerade haben will. Dabei sollte es für den beratenden Verkäufer bzw. die bestehende Verkäuferin und seine Provision keine Rolle spielen, welcher Kanal das ist! Das ist heute leider noch nicht der Fall und BeraterInnen erhalten keine Provision, wenn der Kunde oder die Kundin nach der Beratung online einkauft.	Wegfallen von Provisionen im Store durch Omnichannel-Trend	<b>K5 Physischer Store und Digitalisierung</b>
F	41	Für eine erfolgreiche Omnichannel-Strategie ist der Einsatz von digitalen Technologien wichtig.	Digitaler Einsatz in Stores für Omnichannel-Technologie	<b>K5 Physischer Store und Digitalisierung</b>
F	42	VerkäuferInnen können die Produktliste des Kunden oder der Kundin auf technischen Geräten wie Tablets abrufen und haben alle bereits gekauften Produkte der KundInnen auf einem Blick parat – egal ob sie die Produkte am anderen Ende der Welt oder vor zwei Wochen im Internet gekauft haben.	Technische Geräte wie Tablets um Kaufhistorie der KundInnen abzurufen	<b>K5 Physischer Store und Digitalisierung</b>

F	43	Für den Kunden oder die Kundin ist dieser Prozess völlig unsichtbar	Im Store: Unsichtbarer Prozess für KundInnen	<b>K5 Physischer Store und Digitalisierung</b>
F	44	Für den Kunden oder die Kundin ist dieser Prozess völlig unsichtbar, denn er will selbst nicht im Store Produkte auf einem Screen ansehen. Dafür kann er sich ja online informieren und hat seine eigenen mobilen Devices.	KundInnen haben eigene digitale Devices (wollen Produkte im Store nicht auf Screen sehen)	<b>K5 Physischer Store und Digitalisierung</b>
F	45	Dass man den POS selbst digitalisieren müsste ist ein Trugschluss. Interaktive Elemente wie virtuelle Fitting Rooms machen gerade nicht den Verkauf am POS aus. Mit einem Foto der Nichte im virtuellen Fittingroom kann Tante Trude vielleicht das Burberry Kleid sehen, aber in den Store gekommen ist sie um den Stoff zu fühlen.	Man muss POS selbst nicht digitalisieren	<b>K5 Physischer Store und Digitalisierung</b>
F	46	Aber die Prozesse im Hintergrund zu digitalisieren, damit kann man den POS dramatisch aufrüsten.	Prozesse im Hintergrund müssen digitalisiert werden	<b>K5 Physischer Store und Digitalisierung</b>
F	47	Bei der Rückgabe grenzt sich Luxus vom klassischen Onlinehandel ab. Rückgaben sind im Luxusbereich eigentlich nicht vorgesehen. KundInnen bestellen keine fünf Uhren und schicken vier wieder zurück. Das würde auch das Geschäftsmodell von Luxusuhren nicht aushalten.	Geschäftsmodell von Luxus sieht keine Rückgaben vor	<b>K3 Online Distribution</b>
F	48	Im Luxusbereich werden auch nur bestimmte Produkte bestellt. KundInnen, die online ein Luxusprodukt bestellen, wissen bereits ganz genau welches Modell sie haben wollen. Beispielsweise ein Standard Tiffany Ring, ein Füllhalter von Montblanc, wo jede Generation den selben hat oder die Hermès-Tasche, die auch Influencerin XY besitzt.	KundInnen bestellen Luxusprodukte nur online, wenn sie genau wissen was sie wollen	<b>K3 Online Distribution</b>
F	49	Für Sammlerstücke oder spezielle Produkte, wo man nicht genau weiß, wie zum Beispiel die Saphire angeordnet sind – dazu geht man nach wie vor in den Store. Solche speziellen Produkte und Sammlerstücke gibt es gar nicht online. Sie werden vielleicht online zelebriert, aber im Verkauf sind sie über die Vertriebsgeschäfte.	Spezielle Produkte und Sammlerstücke werden online zelebriert, aber nicht verkauft	<b>K3 Online Distribution</b>
F	50	Preishamonisierungen werden natürlich gewünscht, sind aber oft durch politische Gesetze nicht möglich. In China geht es da vor allem darum, wie die chinesische Regierung mit der Luxussteuer umgeht. Der große Vorteil in der Schweiz einzukaufen ist natürlich der vorteilhafte Wechselkurs plus Mehrwertsteuerrückerstattung an der Grenze plus keine chinesische Luxussteuer bei Einfuhr. Das macht in Summe gerne einmal 50% vom Kaufpreis aus und das ist natürlich ein schlagendes Argument um sich ein Flugticket zu kaufen. Vor allem wenn man für 300-400€ hin- und zurückfliegen kann und sich bei der Uhr 2000€ spart.	Preisharmonisierung durch politische Gesetze nicht möglich – Kaufargument, um Luxusprodukte im Ausland zu kaufen	<b>K6 Online Pricing</b>
F	52	Als Luxusmarke muss ich hart abstrafen, wenn sich VertriebspartnerInnen nicht an meine Preise halten. Wenn ich offline schon Probleme damit habe, dass wo anders Produkte günstiger verkauft werden als in der eigenen Boutique, dann ist	Hart abstrafen, wenn sich VertriebspartnerInnen nicht an Preise halten	<b>K6 Online Pricing</b>

		Online das Chaos perfekt. Da muss man als Marke hart durchgreifen, weil man sich so etwas auf Dauer nicht leisten kann.		
F	53	Wenn ich mich als Luxusmarke dem neuen Zyklus hingebe und alle zwei Monate ein neues Sortiment auf den Markt bringe, dann muss ich auch mit preislichen und kalkulatorischen Konsequenzen rechnen. Vor allem muss ich den KundInnen vermitteln, dass die Kollektion noch vor zwei Monaten 30% mehr gekostet hat. Wenn ich dieses Spiel nicht mitspiele und mir diese Diskussion erspare, dann kann ich als Luxusmarke auch nicht an anderen Hypes wie Fashion Shows oder It-Bags teilnehmen.	Man muss sich als Luxusmarke entscheiden, ob man sich dem neuen Zyklus hingibt	<b>K2 Online Strategien</b>

**Alexander Biesalski (Managing Partner | Biesalski & Company)**

Fall	Z	Paraphrase	Generalisierung	1. Reduktion
G	1	Grundsätzlich sind die Herausforderungen Online die gleichen, die Luxusmarken auch in der stationären Distribution haben. Es geht darum, Sichtbarkeit und Verfügbarkeit zu generieren und sich auf exklusive Art und Weise zu differenzieren.	Online Sichtbarkeit sowie Verfügbarkeit generieren und sich auf exklusive Art differenzieren	<b>K1 Definition Online Luxus</b>
G	2	Bei der Exklusivität geht es darum, seine PartnerInnen sehr selektiv auszuwählen, um die Hoheit bzw. Kontrolle über die eigenen Kanäle zu behalten. Das betrifft alle Kanäle - sowohl Kommunikations- als auch Distributionskanäle.	Selektive Auswahl aller Kanäle	<b>K3 Online Distribution</b>
G	3	Die Marke muss Richtlinien etablieren, damit die Produkte nicht veraktioniert werden. Online hat man dabei den Vorteil, dass man als HerstellerIn schneller nachvollziehen kann, wenn vereinbarte Regelungen gebrochen werden.	Richtlinien für Kanäle etablieren und kontrollieren	<b>K3 Online Distribution</b>
G	4	Um das Handwerk darzustellen braucht es vor allem hochwertige Detailaufnahmen und Storytelling.	Detailaufnahmen und Storytelling um Handwerk online darzustellen	<b>K4 Online Kommunikation</b>
G	5	Manche KundInnen von uns - wie die Königliche Porzellanmanufaktur in Berlin - produzieren inzwischen Filme, die die Handwerklichkeit so gut darstellen, dass der Manufakturgedanke Online besser transportiert wird als noch vor 10 bis 15 Jahren, wo alles noch analog funktionierte. Wenn die Menschen nicht selbst in der Produktion sind, würden sie solche Einblicke nie mitbekommen.	Online neue Einblicke in Produktion gewähren	<b>K4 Online Kommunikation</b>
G	6	Das handwerkliche Können muss dabei mit Detailaufnahmen, Händen, der Gestaltung emotionalisiert werden, um den Qualitätsanspruch online zu projizieren.	Emotionalisierung durch Detailaufnahmen	<b>K4 Online Kommunikation</b>
G	7	Die Marke und das Produkt sind eng miteinander verbunden. Innovative und authentische Produkte haben nach wie vor eine hohe Bedeutung. Trotzdem ist das Produkt ohne die Marke weniger wert.	Produkt wichtig, aber ohne Marke weniger wert	<b>K1 Definition Online Luxus</b>
G	8	Beides muss aufeinander abgestimmt sein. Das Produkt muss die Eigenschaften und Ansprüche der Marke erfüllen. Prada hat eine Zeit lang die Ansprüche an seine Produkte nicht erfüllt und das hat bei einigen zu einem Abwenden von der Marke geführt.	Produkt muss die Eigenschaften und Ansprüche der Marke erfüllen	<b>K1 Definition Online Luxus</b>
G	9	Wenn die KonsumentInnen nicht das Erlebnis bekommen, dass sie durch das Image und die Substanz der Marke erwarten, kann man einen langfristigen Verlust erwarten. Dazu kommt es besonders wenn Geld in Kommunikation auf Kosten des Produktes investiert wird.	Marken sollten nicht auf Kosten des Produkts in Kommunikation investieren	<b>K1 Definition Online Luxus</b>
G	10	Für eine Online-Strategie muss man sich in Bezug auf Wahrnehmung und Marktanteil konkrete Ziele setzen und daraus die Kommunikation, Produktgestaltung, Inszenierung und Preispolitik ausrichten. Distribution, Storytelling, Anmutung und Inszenierung sowie Celebrities und Co. müssen dabei	Individuelle Online-Strategie aufbauen: Konkrete Ziele für Wahrnehmung und Marktanteil	<b>K2 Online Strategien</b>



		auf die Marke individuell abgestimmt werden.		
G	11	Dabei kann man sich andere Marken zwar als Vorbild nehmen, sollte aber nicht kopieren. Da die Mehrpreisbereitschaft nicht nur im Produkt begründet sein kann, ist gerade im Luxusbereich Eigenständigkeit und Uniqueness von besonderer Relevanz.	Uniqueness schafft Mehrpreisbereitschaft	<b>K1 Definition Online Luxus</b>
G	12	Man muss die Marke online erlebbar machen. Distanzierte Kommunikation schafft dabei keine langfristige Bindung mehr.	Distanzierte Kommunikation schafft keine langfristigen Beziehungen	<b>K4 Online Kommunikation</b>
G	13	Auf der einen Seite macht man die Marke durch das Produkt selbst erlebbar, wenn man es trägt, benutzt und sieht. Auf der anderen Seite steht das persönliche Erlebnis mit der Marke und dem Produkt, auf dessen man eine starke Beziehung aufbauen kann. Auf exklusive KundInnen sollte man daher auch mit beispielsweise exklusiven Events eingehen.	Durch Erlebnis mit Produkt und Marke kann man eine starke Beziehung aufbauen	<b>K4 Online Kommunikation</b>
G	14	Ein spannendes Thema ist auch die sogenannte User-Participation, bei der KundInnen und potentielle KundInnen eingeladen werden eine aktive Rolle in der Produkterstellung einzunehmen. Diese Strategie ist genauso eine Art von Storytelling, die eine starke Glaubwürdigkeit hervorruft und zielgruppenspezifisch arbeitet.	User-Participation schafft Glaubwürdigkeit und arbeitet zielgruppenspezifisch	<b>K2 Online Strategien</b>
G	15	Co-Creation ist auf jeden Fall mit Luxusmarken vereinbar. Diese Strategie haben wir schon bei hochtraditionellen Unternehmen erlebt. Man muss als Luxusmarke bei der Marketingstrategie zwei Dinge beachten: 1) Wo komme ich her und was ist meine Tradition? 2) Wie möchte ich wahrgenommen werden? Und auch ein Traditionshaus kann durchaus als sehr offen und integrierend wahrgenommen werden.	Co-Creation für eine offene und integrierende Wahrnehmung	<b>K2 Online Strategien</b>
G	16	Es gibt durchaus Luxusmarken, die im Verborgenen agieren, die hochexklusiv sind und die ohne Social Media auskommen, weil sie eine reine 1:1 Kommunikation verfolgen. Aber grundsätzlich ist Social Media durchaus empfehlenswert, weil die Marke dadurch übergreifende Präsenz und Begehrlichkeit schafft.	Social Media schafft übergreifende Präsenz und Begehrlichkeit	<b>K4 Online Kommunikation</b>
G	17	Die Präsenz hängt dabei immer von der Zielgruppen-Strategie ab. Die Zielgruppe kann sowohl aus KäuferInnen aber auch aus Nicht-KäuferInnen bestehen. Wichtig ist dabei zu wissen, dass Luxusmarken von einer hohen Begehrlichkeit leben. Es muss viele geben, die sie gerne besitzen würden, aber es gibt nur Einzelne die sie sich auch leisten können.	Zielgruppe besteht aus KäuferInnen und Nicht-KäuferInnen	<b>K4 Online Kommunikation</b>
G	18	Die Strategie selbst fängt aber bei Content und Storytelling an. Social Media ist dabei nur der Kanal und Mittel zum Zweck. Es sind so viele Marken dort unterwegs, ohne entsprechenden Content wird es schwierig Aufmerksamkeit zu erlangen. Neben dem Produkt und der Historie/Tradition/Kultur sind dabei vor allem Leuchtturm-Themen relevant.	Social Media ist nur der Kanal: Strategie fängt bei Content und Storytelling an	<b>K4 Online Kommunikation</b>

G	19	Auch die Zusammenarbeit mit Testimonials und PartnerInnen wird immer wichtiger, um Präsenz zu erlangen.	Zusammenarbeit mit Testimonials und PartnerInnen	<b>K4 Online Kommunikation</b>
G	20	Es spricht nichts gegen Dialogmarketing. Von dem Podest müssen Luxusmarken ein Stück weit herunterkommen. Auch hochexklusive Luxusmarken wie Hermès oder Dior treten mit der Zielgruppe in Kontakt – das hat mit Exklusivität nichts zu tun.	Dialogmarketing um mit Zielgruppe in Kontakt zu treten	<b>K4 Online Kommunikation</b>
G	21	Dabei darf man die kommunikative Liberalität nicht mit der Exklusivität in Bezug auf Verfügbarkeit bzw. Leistbarkeit verwechseln. Diese beiden Systeme ergänzen sich, denn je mehr es haben wollen, desto stärker ist die wahrgenommene Exklusivität.	Kommunikative Liberalität nicht mit Exklusivität in Bezug auf Verfügbarkeit bzw. Leistbarkeit verwechseln	<b>K4 Online Kommunikation</b>
G	22	Die Laufschuhmarke On macht beispielsweise eine Kollektion mit Roger Federer. Durch solche Kooperationen bekommt die Marke eine ganz andere Präsenz. Deswegen sind Testimonials und PartnerInnen auch so wichtig. Dabei muss man immer das Storytelling und die Authentizität sowie die Präsenz und den dazugehörigen Content im Auge behalten.	Testimonials nach Authentizität und Präsenz wählen	<b>K4 Online Kommunikation</b>
G	23	Um die Berichterstattung zu ergänzen, sind natürlich auch BloggerInnen und Online-InfluencerInnen von Bedeutung.	BloggerInnen und Online-InfluencerInnen für Berichterstattung	<b>K4 Online Kommunikation</b>
G	24	Man muss eine starke Marke und eine starke KundInnenbindung haben, um nur über die eigene Plattform zu distribuieren bzw. sich zu präsentieren.	Braucht starke Marke, wenn man nur eigene Kanäle nutzt	<b>K3 Online Distribution</b>
G	25	In der Regel ist ein Mix aus exklusiven Partnerschaften mit Distributern wie MyTheresa sinnvoll. Um Exklusivität und Kontrolle zu behalten, wählt man am besten spezialisierte PartnerInnen aus. Zalando kann man als Marke nur bedingt kontrollieren.	Sinnvoll: Mix aus eigener Plattform und exklusiven PartnerInnen	<b>K3 Online Distribution</b>
G	26	Die Digitalisierung ermöglicht verstärkt das Thema Individualisierung zu einem angemessenen Aufwand.	Digitalisierung ermöglicht Individualisierung	<b>K2 Online Strategien</b>
G	27	Außerdem unterstützt Digitalisierung die Losgröße 1 – also das hochindividualisierte Produkt. Maßkonfektion wird mittlerweile von einigen Luxusmarken über das Internet angeboten. Man hinterlegt einmal seine Maße und kann jederzeit wieder nachbestellen. Konfiguration oder Konfektion können dabei viel einfacher und zu einem geringen Aufwand durchgeführt werden. Mit der Digitalisierung ist das Thema Konfektion bzw. Individualisierung breientauglich geworden.	Konfektion ab Losgröße 1 ist durch Digitalisierung breientauglich	<b>K2 Online Strategien</b>
G	28	Vor 5 bis 6 Jahren war das derzeitige Ausmaß von Onlinekonsum von Luxus noch nicht vorstellbar. Und das Thema nimmt immer mehr zu. Der physische Store hat aber trotzdem in vielen Fällen seine Berechtigung behalten. Für einen großen Teil der Luxuszielgruppe ist es nach wie vor wichtig, die Produkte auch haptisch zu erleben. Es hängt dabei immer davon ab, wie das Storekonzept aufgebaut ist.	Physischer Store hat nach wie vor Berechtigung – hängt von Storekonzept ab	<b>K5 Physischer Store und Digitalisierung</b>

G	29	Durch die Digitalisierung kommen viele KundInnen in den Store und bestellen nach der Beratung das Produkt online. Dabei geht den FranchisenehmerInnen der verdiente Umsatz verloren. Es verlangt nach intelligenten Modellen, wo StorepartnerInnen an den Online-Umsätzen beteiligt werden.	Neue intelligente Modelle, wo StorepartnerInnen an den Online-Umsätzen beteiligt werden	<b>K5 Physischer Store und Digitalisierung</b>
G	30	Der physische Store wird immer mehr zu einem Showroom. Und er wird immer mehr zu einem Ort, wo man Produkte abholt. Aber der eigentliche Kaufvorgang findet immer mehr Online statt.	Physische Store wird zu Showroom – Kauf findet online statt	<b>K5 Physischer Store und Digitalisierung</b>
G	31	Im Store ist der zwischenmenschliche Kontakt das Allerwichtigste. Als Luxusmarke ist die Ausprägung der Themen KundInnenneuorientierung, Empathie und individuelle Bedürfnisse relevant. Es ist daher genauso wichtig in Personal zu investieren wie in digitale Tools.	Zwischenmenschlicher Kontakt wichtiger als digitale Tools im Store	<b>K5 Physischer Store und Digitalisierung</b>
G	32	Persönlichen Kontakt halte ich grundsätzlich für wichtig. Luxus kann sich nicht erlauben, dass der Kunde oder die Kundin über fünf Stellen verbunden wird und schlussendlich aus der Leitung fliegt. Wenn der Kunde oder die Kundin den persönlichen Kontakt sucht, sollten ihm oder ihr Online, Telefonisch oder vor Ort alle Möglichkeiten offen stehen.	KundInnen einwandfreien Kontakt mit allen Möglichkeiten bieten	<b>K4 Online Kommunikation</b>
G	33	Dadurch generiere ich ein hohes Potential an Interaktivität. Luxusmarken wie Gucci bitten die KundInnen lieber ein paar Minuten vor der Tür zu warten, um jeden Kunde oder jede Kundin individuell und ausführlich beraten zu lassen. Dadurch wird das Erlebnis deutlich intensiver.	Erlebnis intensivieren durch individuelle und ausführliche Beratung	<b>K4 Online Kommunikation</b>
G	34	Bei High-End Marken gibt es keine Produkte, die runtergesetzt werden. Die KundInnen finden alle Produkte immer zum gleichen Preispunkt.	Kein Rabatt bei High-End Marken	<b>K6 Online Pricing</b>
G	35	Falls es jedoch einmal zu einer Reduktion kommt, wird das reduzierte Produkt auch bei allen PartnerInnen reduziert angeboten. Durch diese Strategie begibt man sich nicht in eine Preissenkungsspirale.	Durch Luxus-Preisstrategie entsteht keine Preissenkungsspirale	<b>K6 Online Pricing</b>
G	36	Die richtige Preisstrategie funktioniert nur mit einer selektiven Distribution – Online sowie Offline.	Richtige Preisstrategie funktioniert nur mit selektiver Distribution	<b>K6 Online Pricing</b>
G	37	Schwierig wird es dann, wenn die Marke nicht genügend Zugkraft besitzt und die Nachfrage runter geht. Zu so einem Zeitpunkt kommen manche PartnerInnen in Verlegenheit und machen einen Lagerabverkauf.	Schwierigkeiten wenn zu wenig Nachfrage bzw. Zugkraft der Marke	<b>K6 Online Pricing</b>
G	38	Bei Belassungsgeschäften müssen Luxusmarken vorsichtig sein. Wenn man als Marke die Kollektion übergibt und nicht wieder zurücknimmt werden die Produkte oftmals über Drittkanäle über China oder Russland verkauft und landen schlussendlich am Wühltisch.	Belassungsgeschäfte vermeiden	<b>K3 Online Distribution</b>
G	39	Die richtige Strategie ist demnach eine Symbiose aus selektiven Vertrieb, selektiver Distribution und Markenstärke.	Symbiose aus selektiven Vertrieb, selektiver Distribution und Markenstärke	<b>K1 Definition Online Luxus</b>
G	40	Klassische Erfolgsfaktoren wie Herkunft und Tradition sowie Produktexzellenz,	Klassische Erfolgsfaktoren nicht	<b>K1 Definition Online</b>

		Präzision und Manufakturkompetenz haben nach wie vor Beständigkeit. Es wäre ein Fehler diese Themen zu vernachlässigen.	vernachlässigen	<b>Luxus</b>
G	41	Persönlicher Kontakt und Individualisierung sind in Verbindung mit dem digitalen Auftritt ein besonders relevanter Trend.	Persönlicher Kontakt und Individualisierung bei digitalem Auftritt	<b>K1 Definition Online Luxus</b>
G	42	Auch LuxuskäuferInnen haben neben Exklusivität und Qualität auch ein Bedürfnis nach einem guten Gewissen und Nachhaltigkeit beim Kauf ihrer Produkte.	Nachhaltigkeit als neuer Trend	<b>K2 Online Strategien</b>
G	43	Im Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit gibt es grundsätzlich zwei Herangehensweisen. Erstmal ist Nachhaltigkeit per se in Luxus eingebaut. Es darf sich kein Hersteller und keine HerstellerIn erlauben, gegen gewisse Werte und Normen zu verstoßen. Umweltbelastende Herstellung, Umweltverschmutzung, Verschleuderung von Ressourcen oder Ausbeutung von Arbeitskräften in Drittländern kann einer Marke ganz schnell auf die Füße fallen. Diese No-Gos sind in der Erwartung an Luxusmarken eingebaut und es wird vorausgesetzt, dass das Unternehmen bei dem bezahlten Preis wertekonform arbeitet.	Nachhaltigkeit ist in Luxus eingebaut – für Mehrpreis muss Marke wertekonform arbeiten	<b>K2 Online Strategien</b>
G	44	Auf der anderen Seite wird das Thema Nachhaltigkeit von den Luxusunternehmen selbst aufgegriffen, indem sie an sozialen, ökologischen und ökonomischen Themen arbeiten, Initiativen gründen und sich an gemeinnützigen oder sozialen Projekten beteiligen. Dieser Trend hat in den letzten drei bis vier Jahren extrem zugenommen.	Soziale, ökonomische und ökologische Initiativen von Luxusmarken im Trend	<b>K2 Online Strategien</b>
G	45	Packaging und Nachhaltigkeit ist ein großes Thema. KonsumentInnen wechseln lieber zu nachhaltigen Möglichkeiten. Verbrauchsgüter-herstellerInnen wie Procter & Gambler sind bei der Verpackung inzwischen viel weiter und nehmen auch ihre ZulieferInnen in die Pflicht was Recyclingfähigkeit anbelangt.	Packaging und Nachhaltigkeit relevant	<b>K2 Online Strategien</b>
G	46	Im Luxussektor hat man das Gefühl, dass die Erwartungen der KonsumentInnen die Leistungsfähigkeit der LuxusanbieterInnen überholt.	Erwartungen der KonsumentInnen überholen Leistungsfähigkeit der LuxusanbieterInnen	<b>K1 Definition Online Luxus</b>

## Anhang D: Zusammenfassende Inhaltsanalyse - Reduktion

Fall	Generalisierung	1. Reduktion	2. Reduktion
	<b>K1 Definition Luxus Online</b>		
A	Rechtfertigung des Preises durch Zusammenspiel aus Qualität und Markenimage	Rechtfertigung des Preises durch Zusammenspiel aus Qualität und Markenimage	<b>Definition von Luxus Online:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechtfertigung des Preises durch Zusammenspiel aus Qualität und Markenimage</li> <li>• Demokratisierung des Luxus durch Überproduktion und reiche Menschen</li> <li>• Online Sichtbarkeit sowie Verfügbarkeit generieren und sich auf exklusive Art differenzieren</li> <li>• Symbiose aus selektiven Vertrieb, selektiver Markenstärke</li> <li>• Marke als Statement für Millennials</li> <li>• Marken Kern und Markenimage online treu bleiben</li> <li>• Produkte müssen die Eigenschaften und Ansprüche der Marke erfüllen</li> <li>• Klassische Erfolgsfaktoren wie Handwerk und Qualität nicht vernachlässigen</li> <li>• Balance zwischen Qualität und Coolness</li> <li>• Uniqueness schafft Mehrwert</li> <li>• Convenience als neuer Luxusfaktor</li> <li>• Produkte mit sinnvollen Zweck</li> <li>• Handwerk und Qualität nicht vernachlässigen</li> <li>• Balance zwischen Qualität und Coolness</li> <li>• Uniqueness schafft Mehrwert</li> <li>• Convenience als neuer Luxusfaktor</li> <li>• Produkte mit sinnvollen Zweck</li> <li>• Persönlicher Kontakt und Individualisierung</li> <li>• Erwartungen der Konsumenten überholen Leistungsfähigkeit der LuxusanbieterInnen</li> </ul>
B	Demokratisierung des Luxus durch immer mehr reiche Menschen und Überproduktion – Verschiebung der Exklusivität	Demokratisierung des Luxus durch Überproduktion und reiche Menschen	
B	Millenials wollen Statements tragen – Marke wichtiger als Produkt	Marke als Statement für Millennials	
C	Markenkern und Exklusivität online treu bleiben	Markenkern und Markenimage online treu bleiben	
C	Produkt und Handwerk sind wichtiger als die Marke	Klassische Erfolgsfaktoren wie Handwerk und Qualität nicht vernachlässigen	
D	Für die jüngere Generation ist eine Balance zwischen Qualität und Coolness wichtig	Balance zwischen Qualität und Coolness	
D	Bei den vielen Online-Shoppingmöglichkeiten sollte <del>man das Markenimage nicht vergessen</del>		
E	Ziel im digitalen Bereich: Höchste Convenience schaffen	Convenience als neuer Luxusfaktor	
E	Neben dem Produkt muss man auch eine Online-Experience schaffen		
E	Für zukünftige Generationen werden Produkt und dessen Purpose immer wichtiger	Produkte mit sinnvollen Zweck	
E	Marke tritt in Zukunft in den Hintergrund		
F	Vertriebskanäle sind hochdemokratisch <del>Exklusivität auf digitalen Kanälen aufrechterhalten</del>		
F	Begriff Luxus ist inhärent mit <del>Handwerk verbunden – wird vorausgesetzt</del>		
G	Online Sichtbarkeit sowie Verfügbarkeit generieren und sich auf exklusive Art differenzieren	Online Sichtbarkeit sowie Verfügbarkeit generieren und sich auf exklusive Art differenzieren	
G	Produkt wichtig, aber ohne Marke weniger wert		
G	Produkt muss die Eigenschaften und Ansprüche der Marke erfüllen	Produkte müssen die Eigenschaften und Ansprüche der Marke erfüllen	
G	Marken sollten nicht auf Kosten des Produkts in Kommunikation investierten		
G	Uniqueness schafft Mehrpreisbereitschaft	Uniqueness schafft Mehrpreisbereitschaft	
G	Symbiose aus selektiven Vertrieb, selektiver	Symbiose aus selektiven Vertrieb, selektiver	

	Distribution und Markenstärke	Distribution und Markenstärke	
G	<del>Klassische Erfolgsfaktoren nicht vernachlässigen</del>		
G	Persönlicher Kontakt und Individualisierung bei digitalem Auftritt	Persönlicher Kontakt und Individualisierung	
G	Erwartungen der KonsumentInnen überholen Leistungsfähigkeit der LuxusanbieterInnen	Erwartungen der KonsumentInnen überholen Leistungsfähigkeit der LuxusanbieterInnen	
	<b>K2 Online Strategien</b>		<b>Online Strategien von Luxusmarken:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Online-Strategie aufbauen: Konkrete Ziele für Wahrnehmung und Marktanteil</li> <li>• Klassisches Web-Advertising für Sichtbarkeit</li> <li>• Digitales KundInnenerlebnis schaffen</li> <li>• Ausgewähltes Sortiment</li> <li>• Kanäle und das Sortiment der Marke für diese Kanäle gezielt auswählen</li> <li>• Kanäle beeinflussen sich gegenseitig</li> <li>• Online Exclusives</li> <li>• Kundensegmentierung nach Einkaufsverhalten</li> <li>• Very-Important-Customer Relationship Programme (Invitation-Only-Portale)</li> <li>• Einfache, niederschwellige Personalisierung und Customization</li> <li>• Sizing-Techniken wie Size-Finder und Fotos/Videos der Produkte auf verschiedenen Körpertypen</li> <li>• Live-Streams</li> <li>• Bestellungen vom Runway</li> <li>• Personalisiertes Packaging mit Augenmerk auf Sustainability</li> <li>• Auch ältere KundInnen online abholen</li> <li>• After-Sales-Service für Langlebigkeit</li> </ul>
A	Ein ausgewähltes Sortiment und Online Exclusives	Ausgewähltes Sortiment und Online Exclusives	
A	Kundensegmentierung nach Einkaufsverhalten	Kundensegmentierung nach Einkaufsverhalten	
A	Besondere Angebote und Services für Top-KundInnen	Very-Important-Customer Relationship Programme	
A	<del>Ein ausgewähltes Sortiment und Online Exclusives</del>		
A	Einfache Personalisierungsprojekte kommen am Markt sehr gut an	Einfache, niederschwellige Personalisierung	
A	Personalisierung bis zu einem gewissen Grad		
A	Size-Finder und Fotos der Produkte auf verschiedenen Körpertypen	Sizing-Techniken wie Size-Finder und Fotos/Videos der Produkte auf verschiedenen Körpertypen	
A	Personalisierung und Customization sowie Live-Streams als Trends	Personalisierung und Customization sowie Live-Streams als Trends	
A	Packaging ist wie ein Geschenk und personalisiert	Personalisiertes Packaging mit Augenmerk auf Sustainability	
B	Very-Important-Customer Relationship Programme für VIP-KundInnen		
B	<del>Personalisierung und Exclusive Online Kollektionen</del>		
B	Einzigartiges Packaging mit Augenmerk auf Sustainability		
B	Sizing als Herausforderung – bessere Fotos, Videos und verschiedene Models		
B	Man muss online präsent sein: Klassisches Web-Advertising wie SEO und auch Retargeting und Banner in Online-Magazinen sind wichtig für die Sichtbarkeit am Markt	Klassisches Web-Advertising für Sichtbarkeit	
B	<del>Man muss eine individuelle Strategie und Stil etablieren, um Reichweite zu generieren</del>		
B	Personalisierung bringt viel Revenue, ist aber logistisch kompliziert – man muss einen einfachen Weg finden		

C	Inszenierung der Produkte muss Wertigkeit vermitteln	Inszenierung der Produkte muss Wertigkeit vermitteln	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollaborationen als Marketingtool</li> <li>• Services zur Convenience etablieren</li> <li>• Online Hürden für Produkterwerb aufbauen</li> <li>• User-Participation und Co-Creation</li> <li>• Digitalisierung ermöglicht Individualisierung ab Losgröße 1</li> <li>• Nachhaltigkeit im Trend</li> </ul>
C	Digitales KundInnenerlebnis schaffen, um Standard und Serviceansprüchen der Marke gerecht zu werden	Digitales KundInnenerlebnis schaffen	
C	Strategie finden um ältere KundInnen online abzuholen	Auch ältere KundInnen online abholen	
C	Durch Online-Präsenz Millennials (vor allem im asiatischen Bereich) abholen		
C	<del>Exklusives Packaging unterstützt Wertigkeit der Produkte</del>		
C	Eine eigene App ist weniger wichtig		
C	Kanäle beeinflussen sich gegenseitig – Social Media hat Umsatzeinwirkungen auf die anderen Kanäle	Kanäle beeinflussen sich gegenseitig	
C	<del>Online: Sichtbarkeit in der Customer Journey und nachhaltiger Kontakt mit den KonsumentInnen</del>		
C	After-Sales-Service für Langlebigkeit	After-Sales-Service für Langlebigkeit	
C	Online-Personalisierung bei bestimmten Anlässen		
C	Personalisierung der Produkte online einfacher als Personalisierung des Service		
D	Kollaborationen und Fashion Shows als Marketingtool	Kollaborationen als Marketingtool	
D	KonsumentInnen miteinbeziehen durch Bestellungen vom Runway oder eigene Wünsche	Bestellungen vom Runway	
E	Exklusive Zugänge für ausgewählte Gruppen (Invitation-Only-Portale)	Invitation-Only-Portale	
E	Services sind auch Luxus und schaffen Exklusivität (Bsp. Concierge-Services per SMS)	Services zur Convenience etablieren	
E	Kanäle und das Sortiment der Marke für diese Kanäle gezielt auswählen (z.B. günstigere Linie für Zalando)	Kanäle und das Sortiment der Marke für diese Kanäle gezielt auswählen	
F	<del>Exclusive Retail</del>		
F	Online Hürden für Produkterwerb aufbauen	Online Hürden für Produkterwerb aufbauen	
F	Bei Personalisierung kann Digitalisierung helfen		
F	Luxusmarken sind für Personalisierung nur begrenzt angelegt		
F	Niederschwellige Personalisierung leichter machbar		
F	Je komplexer ein Produkt ist, umso schwieriger ist		

	der digitale Prozess		
F	Ziel: Persönliches Produkt durch einfache Prozesse		
F	Man muss sich als Luxusmarke entscheiden, ob man sich dem neuen Zyklus hingibt		
G	Individuelle Online-Strategie aufbauen: Konkrete Ziele für Wahrnehmung und Marktanteil	Individuelle Online-Strategie aufbauen: Konkrete Ziele für Wahrnehmung und Marktanteil	
G	User-Participation schafft Glaubwürdigkeit und arbeitet zielgruppenspezifisch	User-Participation und Co-Creation	
G	Co-Creation für eine offene und integrierende Wahrnehmung		
G	Digitalisierung ermöglicht Individualisierung	Digitalisierung ermöglicht Individualisierung ab Losgröße 1	
G	Konfektion ab Losgröße 1 ist durch Digitalisierung breientauglich		
G	Nachhaltigkeit als neuer Trend		
G	Nachhaltigkeit ist in Luxus eingebaut – für Mehrpreis muss Marke wertekonform arbeiten	Nachhaltigkeit im Trend	
G	Soziale, ökonomische und ökologische Initiativen von Luxusmarken im Trend		
G	Packaging und Nachhaltigkeit relevant		
	<b>K3 Online Distribution</b>		
A	Eigener Online-Shop: Kontrolle und Selbstbestimmung	Eigener Online-Shop: Kontrolle, Kommunikation mit KonsumentInnen, breitestes Sortiment und exklusive Darstellungen	<b>Online Distribution:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schafft Transparenz hinsichtlich Verfügbarkeit und Preise der Produkte</li> <li>• KundInnen entscheiden selbst wo und wann sie Produkt kaufen</li> <li>• Verlangt neues Ökosystem, wo Kanäle einander nicht ausspielen</li> <li>• Logistik über schlanke, digitalisierte Prozesse und einem zentralen Lager</li> <li>• Mischung aus eigenen Webshop und E-Commerce Plattform</li> <li>• Selektive Auswahl aller Kanäle</li> <li>• Wichtig ist eine saubere Distribution auf allen Kanälen</li> </ul>
A	Große E-Commerce Plattformen bieten Know-How (SEO- und Affiliate-Marketing)	Multibrand Plattformen: Know-How, Netzwerk, schnelle Logistik, Reichweite und Kreditibilität	
A	Mischung aus eigenen Webshop und E-Commerce Plattform	Mischung aus eigenen Webshop und E-Commerce Plattform	
A	Multibrand-Plattformen: Riesiges Netzwerk, Spezialisten für SEO und Affiliate-Marketing		
A	Retouren sind teil des Services – besonders im DACH-Raum		
B	Luxusmarken brauchen Logistikzentren in jedem Land/Kontinent – Verkaufsweg schneller durch Hubs	Logistikzentren für schnelleren Verkaufsweg	
B	Online Multibrand-Stores übernehmen schnelle Logistik durch weltweite Hubs		
B	Systemintegration zwischen Multibrand-Stores und Marken; Technologien der Multibrands erfassen wo	Omnichannel durch Systemintegration, Web-To-Shop und Click-And-Store	



	das online bestellte Produkt am nächsten ist		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Richtlinien für Kanäle etablieren und kontrollieren</li> <li>• Künstliche Verknappung und Reduktion</li> <li>• Überangebot kratzt an strategischer Position von Luxus</li> <li>• <b>Eigener Online-Shop:</b> Kontrolle, Kommunikation mit KonsumentInnen, breitetes Sortiment und exklusive Darstellungen</li> <li>• <b>Multibrand Plattformen:</b> Know-How, Netzwerk, schnelle Logistik, Reichweite und Kreditibilität</li> <li>• Retouren als neue Herausforderung für Luxusmarken</li> <li>• Omnichannel durch Systemintegration, Web-To-Shop und Click-And-Store</li> <li>• Eigener Online-Shop ist zwingend notwendig</li> <li>• KundInnen eine Auswahl an Kanäle anbieten</li> <li>• Es braucht eine starke Marke um Vertrieb komplett zu kontrollieren</li> <li>• Spezielle Produkte und Sammlerstücke werden online zelebriert, aber nicht verkauft</li> </ul>
B	Man braucht sowohl eigenen E-Commerce als auch Multibrand-Stores. Eigener E-Commerce als Möglichkeit der Kommunikation mit KonsumentInnen		
B	Mix aus Online und Offline		
B	Omnichannel ist wichtig; alles was den EndkonsumentInnen das Leben erleichtert		
B	Für Rückgabe bezahlen müsste flächendeckend sein, um Rückgabe zu minimieren		
C	Web-To-Shop, Click-And-Store als relevante Kanäle/Strategien		
C	Kontrolle über Produkte, Preise und Image werden an DrittanbieterInnen abgegeben		
C	Strategie kann von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein		
D	Eigene Plattform: Kontrolle Andere Plattform: Reichweite und Kreditibilität		
E	Strategie: Flexibilität durch adaptive Infrastruktur als Grundlage schaffen		
E	Eigener Online-Shop ist zwingend notwendig	Eigener Online-Shop ist zwingend notwendig	
E	Omnichannel: KundInnen eine Auswahl an Kanäle anbieten; Einkaufserlebnis aus Sicht der KundInnen betrachten	KundInnen eine Auswahl an Kanäle anbieten	
E	Eigene E-Commerce Plattform hat breitetes Sortiment und exklusive Darstellungen		
E	Auf anderen Plattformen nicht das Gleiche anbieten wie auf der eigenen Plattform		
E	Für Luxusmarke ist es ideal, Vertrieb komplett zu kontrollieren	Es braucht eine starke Marke um Vertrieb komplett zu kontrollieren	
F	Digitale Distribution verlangt neues Ökosystem, wo Kanäle einander nicht ausspielen	Digitale Distribution verlangt neues Ökosystem, wo Kanäle einander nicht ausspielen	
F	Digitale Distribution schafft Transparenz hinsichtlich Verfügbarkeit und Preise der Produkte	Digitale Distribution schafft Transparenz hinsichtlich Verfügbarkeit und Preise der Produkte	
F	Wichtig ist eine saubere Distribution auf allen Kanälen	Wichtig ist eine saubere Distribution auf allen Kanälen	
F	Künstliche Verknappung	Künstliche Verknappung	
F	Überangebot kratzt an strategischer Position von Luxus	Überangebot kratzt an strategischer Position von Luxus	

F	Online Reproduktion von künstlicher Reduktion – auch in Krisenzeiten		
F	KundInnen entscheiden selbst wo und wann sie Produkt kaufen	KundInnen entscheiden selbst wo und wann sie Produkt kaufen	
F	Logistik über schlanke, digitalisierte Prozesse und einem zentralen Lager	Logistik über schlanke, digitalisierte Prozesse und einem zentralen Lager	
F	Hinwendung zu den KundInnen mit neuem Online-Verständnis		
F	Geschäftsmodell von Luxus sieht keine Rückgaben vor	Retouren als neue Herausforderung für Luxusmarken	
F	KundInnen bestellen Luxusprodukte nur online, wenn sie genau wissen was sie wollen		
F	Spezielle Produkte und Sammlerstücke werden online zelebriert, aber nicht verkauft	Spezielle Produkte und Sammlerstücke werden online zelebriert, aber nicht verkauft	
G	Selektive Auswahl aller Kanäle	Selektive Auswahl aller Kanäle	
G	Richtlinien für Kanäle etablieren und kontrollieren	Richtlinien für Kanäle etablieren und kontrollieren	
G	Braucht starke Marke, wenn man nur eigene Kanäle nutzt	Es braucht eine starke Marke um Vertrieb komplett zu kontrollieren	
G	Sinnvoll: Mix aus eigener Plattform und exklusiven PartnerInnen		
G	Belassungsgeschäfte vermeiden		
K4 Online Kommunikation			
A	Social Media zur Emotionalisierung	Social Media zur Emotionalisierung und einen um Hype die Marke zu generieren	Online Kommunikation: <ul style="list-style-type: none"><li>• Marken werden zu Media Companies</li><li>• Kommunikationskanäle schaffen Reichweite</li><li>• Storytelling und assoziative Elemente</li><li>• Marke darf nicht Digitalisierungsirrtum erliegen: Nicht anonym an große Masse werben</li><li>• Materialien und Geschichte hinter Produkten/Marke genau beschreiben</li><li>• Dialogmarketing, um auf KundInnenanfragen zu reagieren</li></ul>
A	Social Media, um einen Hype um die Marke zu generieren		
A	Andere Plattformen bewusst auswählen – Einfluss für Reichweite	Kommunikationskanäle schaffen Reichweite	
A	Jüngere Zielgruppe auf persönlichen Plattformen mit viel Humor – Marke nicht verwässern	Jüngere Zielgruppe auf persönlichen Plattformen mit viel Humor	
A	Großer Wandel von Verlagshäusern zu Influencern	Wandel von Verlagshäusern zu Influencern	
A	Durch Influencer kann man genau targeten und Zielgruppe einfacher kennenlernen	Durch Influencer: Targeting; neue Zielgruppe kennenlernen	
A	Website: Bildsprache und Farbwelt Muss auf verschiedenen Screensizes funktionieren sowie schnelle Ladezeit und technisches Set-Up	Website: Bildsprache und Farbwelt Muss auf verschiedenen Screensizes funktionieren sowie schnelle Ladezeit und technisches Set-Up	

B	Ausführliche Produktbeschreibungen und Videos	Ausführliche Produktbeschreibungen und Videos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialogmarketing um zuzuhören und Feedback zu generieren</li> <li>• Ton und Ausdrucksweise vereinheitlichen</li> <li>• Persönliche Dialoge bringen Sympathie und loyale KundInnen</li> <li>• KundInnen einwandfreien Kontakt mit allen Möglichkeiten bieten</li> <li>• Erlebnis intensivieren durch individuelle und ausführliche Beratung</li> <li>• Kommunikation an Kanäle anpassen</li> <li>• Traum durch Einblicke und Teaser auch online erschaffen</li> <li>• Newsletter und andere Kommunikationsinhalte für VIP-KundInnen</li> <li>• App als CRM Tool aber nicht als reine Shopping-App</li> <li>• An die Spielregeln der digitalen Medien halten (Kurze Videos, die geshared werden können)</li> <li>• Marke durch Historie und Tradition künstlich aufladen</li> <li>• Keine eindimensionale Kommunikation, sondern hinhören/beobachten und reagieren</li> <li>• Community erkennen und darauf Social Media Strategie anpassen</li> <li>• Online neue Einblicke in Produktion gewähren</li> <li>• Kommunikative Liberalität nicht mit Exklusivität in Bezug auf Verfügbarkeit bzw. Leistbarkeit verwechseln</li> <li>• <b>Social Media:</b></li> <li>• Social Media schafft übergreifende</li> </ul>
B	Zusammenarbeit mit ausgewählten BloggerInnen auf Social Media	Influencer gezielt auswählen	
B	<del>Differenzierungen zwischen den Marken – wahrer Luxus ist nicht für Dialogmarketing konzipiert.</del>		
C	Umfangreicher und lebendiger Produkteindruck durch konkrete Informationen und Storytelling	Umfangreicher und lebendiger Produkteindruck durch konkrete Informationen und Storytelling	
C	Exzellenter KundInnenservice	Exzellenter KundInnenservice	
C	Emotionsgeladene Videos und assoziative Elemente verpacken die Geschichte eines Produktes	Emotionsgeladene Videos und assoziative Elemente	
C	Materialien und Geschichte hinter Produkten und der Marke genau beschreiben	Materialien und Geschichte hinter Produkten/Marke genau beschreiben	
C	<del>Storytelling einsetzen, um Wertigkeit zu vermitteln</del>		
C	Social Media haben Umsatzeinwirkungen auf anderen Kanälen und sprechen neue Zielgruppen an	Umsatzeinwirkungen auf andere Kanäle	
C	Dialogmarketing ist relevant, weil man auf alle KundInnenanfragen reagieren muss	Dialogmarketing, um auf KundInnenanfragen zu reagieren	
C	Informationen auf Social Media gezielt preisgeben – Kommunikation an Kanäle anpassen	Kommunikation an Kanäle anpassen	
C	<del>Bei jüngerer Zielgruppe und Social Media – Influencer</del>		
C	<del>Klassische Printmedien nicht vernachlässigen</del>		
D	Mit BloggerInnen und InfluencerInnen kann man Produkte begehrt machen	Mit BloggerInnen und InfluencerInnen kann man Produkte begehrt machen	
D	Traum durch Einblicke und Teaser auch online erschaffen	Traum durch Einblicke und Teaser auch online erschaffen	
D	Hochwertige Videos auf Social Media, damit UserInnen länger auf dem Profil bleiben	Hochwertige Videos	
D	Social Media um das gesamte Spektrum der Marke zu präsentieren	Gesamtes Spektrum der Marke präsentieren	
D	Persönliche Dialoge bringen Sympathie und am Ende loyale KundInnen	Persönliche Dialoge bringen Sympathie und loyale KundInnen	
D	<del>Influencer als wichtiges Marketingtool für die junge Zielgruppe</del>		
D	Sehr nahe zu KundInnen durch Newsletter, Shows für beste KundInnen (VIP), Wünsche	Newsletter und andere Kommunikationsinhalte für VIP-KundInnen	
E	Durch Fotos, Texte und Videos Details und Technik der Produkte online darstellen	Durch Fotos, Texte und Videos Details und Technik der Produkte online darstellen	

E	Es gibt unterschiedliche Gruppen von KonsumentInnen (BedarfskäuferInnen vs. Gruppen die Inspiration suchen)		Präsenz und Begehrlichkeit <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zur Emotionalisierung und um Hype um die Marke zu generieren</li> <li>• Social Media ist nur der Kanal: Strategie fängt bei Content und Storytelling an</li> <li>• Umsatzeinwirkungen auf andere Kanäle</li> <li>• Neue, jüngere Zielgruppe auf persönlichen Plattformen mit viel Humor</li> <li>• Hochwertige Videos</li> <li>• Gesamtes Spektrum der Marke präsentieren</li> <li>• Entscheidung welche Sozialen Netzwerke nach Zielgruppe</li> <li>• Als Modemarke kommt man nicht um Instagram herum. Nach dem Netzwerk wird Content produziert (Stil, Perspektive, Darstellungen)</li> <li>• Digitales Paket für die sozialen Kanäle der KundIn nach Kauf</li> <li>• <b>Influencer:</b></li> <li>• Wandel von Verlagshäusern zu InfluencerInnen</li> <li>• InfluencerInnen gezielt auswählen</li> <li>• Targeting; neue Zielgruppe kennenlernen</li> <li>• Mit BloggerInnen und InfluencerInnen kann man Produkte begehrllich machen</li> <li>• InfluencerInnen generieren Reichweite</li> <li>• <b>Website:</b></li> <li>• Bildsprache und Farbwelt</li> <li>• Verschiedene Screensizes funktionieren sowie schnelle Ladezeit</li> </ul>
E	App als CRM Tool aber nicht als reine Shopping-App	App als CRM Tool aber nicht als reine Shopping-App	
E	Website für mobile Geräte optimieren		
E	Marken werden zu Media Companies, die persönlichen Content anbieten	Marken werden zu Media Companies	
E	Als Modemarke kommt man nicht um Instagram herum. Nach dem Netzwerk wird Content produziert (Stil, Perspektive, Darstellungen)	Als Modemarke kommt man nicht um Instagram herum. Nach dem Netzwerk wird Content produziert (Stil, Perspektive, Darstellungen)	
E	Entscheidung welche Sozialen Netzwerke nach Zielgruppe	Entscheidung welche Sozialen Netzwerke nach Zielgruppe	
E	Dialogmarketing nutzen, um den KundInnen zuzuhören und um Feedback zu bekommen	Dialogmarketing um zuzuhören und Feedback zu generieren	
E	Strategie wie Ton und Ausdruckweise beim Dialogmarketing ist	Ton und Ausdrucksweise vereinheitlichen	
E	Gezielt mit Influencer arbeiten, die den Spirit verkörpern und damit Reichweite generieren	InfluencerInnen generieren Reichweite	
F	Klassisches Marketing für <del>Darstellung von Qualität und Handwerk</del>		
F	An die Spielregeln der digitalen Medien halten (Kurze Videos, die geshared werden können)	An die Spielregeln der digitalen Medien halten (Kurze Videos, die geshared werden können)	
F	Zielgruppe und Nationalität im Auge behalten		
F	Genau überlegen, wie man mit <del>KonsumentInnen online kommuniziert</del>		
F	Marke durch Historie und Tradition künstlich aufladen	Marke durch Historie und Tradition künstlich aufladen	
F	Marke darf nicht Digitalisierungsirrtum erliegen: Nicht anonym an große Masse werben	Marke darf nicht Digitalisierungsirrtum erliegen: Nicht anonym an große Masse werben	
F	Persönlicher Dialog unterscheidet <del>Luxusmarken von anderen</del>		
F	Einsatz von sozialen Medien auf Marke und Zielgruppe <del>abstimmen</del>		
F	Digitales Paket für die sozialen Kanäle der KundIn nach Kauf	Digitales Paket für die sozialen Kanäle der KundIn nach Kauf	
F	Brand Ambassador gezielt auswählen		
F	Keine Top-Down Kommunikation mehr		

F	Keine eindimensionale Kommunikation, sondern hinhören/beobachten und reagieren	Keine eindimensionale Kommunikation, sondern hinhören/beobachten und reagieren	<div>und technisches Set-Up</div> <ul style="list-style-type: none"><li>• Umfangreicher und lebendiger Produkteindruck durch konkrete Informationen</li><li>• Ausführliche Produktbeschreibungen, emotionsgeladene Videos</li><li>• Exzellenter KundInnenservice</li><li>• Durch Fotos, Texte und Videos Details und Technik der Produkte online darstellen</li></ul>
F	Community erkennen und darauf Social Media Strategie anpassen	Community erkennen und darauf Social Media Strategie anpassen	
F	Testimonial nach Authentizität wählen		
F	InfluencerIn muss zur Persönlichkeit und den Überzeugungen der Marke passen		
G	Detailaufnahmen und Storytelling um Handwerk online darzustellen		
G	Online neue Einblicke in Produktion gewähren	Online neue Einblicke in Produktion gewähren	
G	Emotionalisierung durch Detailaufnahmen		
G	Distanzierte Kommunikation schafft keine langfristigen Beziehungen		
G	Durch Erlebnis mit Produkt und Marke kann man eine starke Beziehung aufbauen		
G	Social Media schafft übergreifende Präsenz und Begehrlichkeit	Social Media schafft übergreifende Präsenz und Begehrlichkeit	
G	Zielgruppe besteht aus KäuferInnen und Nicht- KäuferInnen		
G	Social Media ist nur der Kanal: Strategie fängt bei Content und Storytelling an	Social Media ist nur der Kanal: Strategie fängt bei Content und Storytelling an	
G	Zusammenarbeit mit Testimonials und PartnerInnen		
G	Dialogmarketing um mit Zielgruppe in Kontakt zu treten		
G	Kommunikative Liberalität nicht mit Exklusivität in Bezug auf Verfügbarkeit bzw. Leistbarkeit verwechseln	Kommunikative Liberalität nicht mit Exklusivität in Bezug auf Verfügbarkeit bzw. Leistbarkeit verwechseln	
G	Testimonials nach Authentizität und Präsenz wählen		
G	BloggerInnen und Online-InfluencerInnen für Berichterstattung		
G	KundInnen einwandfreien Kontakt mit allen Möglichkeiten bieten	KundInnen einwandfreien Kontakt mit allen Möglichkeiten bieten	
G	Erlebnis intensivieren durch individuelle und ausführliche Beratung	Erlebnis intensivieren durch individuelle und ausführliche Beratung	
<b>K5 Physischer Store und Digitalisierung</b>			
A	Physischer Store und analoge Strategien sind relevant: Andere Zielgruppe und Reichweite	Andere Zielgruppe und Reichweite	<b>Physischer Store und Digitalisierung:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Andere Zielgruppe und Reichweite</li></ul>
B	Virtual Mirrors oder Apps als Spielerei – kein	Interaktive Elemente sind kein Verkaufsinstrument	

	Veraufsinstrument für Luxusmarken	für Luxusmarken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaktive Elemente sind kein Verkaufsinstrument für Luxusmarken – eher für Premium/Lifestyle</li> <li>• Physisches Erlebnis als Vorbild für Online</li> <li>• Stationärer Handel kann nicht durch reinen Onlinevertrieb ersetzt werden</li> <li>• Zwischenmenschliche Kontakt bei beratungsintensiven Produkten wichtig</li> <li>• Alternative: Pop-Up Store</li> <li>• Physische Stores haben eher Brand Experience und Flagship Funktion als Verkaufs- und Transaktionsfunktion</li> <li>• KundInnen haben eigene digitale Devices (wollen Produkte im Store nicht auf Screen sehen)</li> <li>• Berechtigung hängt von Storekonzept ab</li> <li>• Physische Store wird zu Showroom – Kauf findet online statt</li> <li>• <b>Verkaufspersonal</b></li> <li>• Verkaufspersonal als zentrale Stelle im physischen Store</li> <li>• VerkäuferInnen sind größtes Asset für Customer Relationship Management</li> <li>• Gute VerkäuferInnen stehen interaktiv über Whatsapp mit KundInnen in Kontakt</li> <li>• VerkäuferInnen sollen Dialog weiterhin steuern</li> <li>• Luxus durch Beratungskompetenz und persönlichen KundInnenkontakt</li> <li>• Zwischenmenschlicher Kontakt wichtiger als digitale Tools im Store</li> <li>• <b>Omnichannel</b></li> <li>• Vernetzung zwischen allen Kanälen</li> </ul>
C	Online Erlebnis soll möglichst nah an physischen Store herankommen	Physisches Erlebnis als Vorbild für Online	
C	Click-And-Store sowie Web-To-Shop als relevante Serviceleistungen	Click-And-Store sowie Web-To-Shop als relevante Serviceleistungen	
C	Stationäre Handel trägt zum Erfolg des Unternehmens bei – kann nicht durch reinen Onlinevertrieb ersetzt werden	Stationärer Handel kann nicht durch reinen Onlinevertrieb ersetzt werden	
C	Zwischenmenschliche Kontakt bei beratungsintensiven Produkten wichtig	Zwischenmenschliche Kontakt bei beratungsintensiven Produkten wichtig	
C	Tablets zur Unterstützung des Verkaufspersonals	Tablets zur Unterstützung des Verkaufspersonals	
C	Interaktive Technologien für Premium- und Lifestylemarken		
D	Physische Stores für etablierte Luxusmarken wichtig; Alternative: Pop-Up Store	Alternative: Pop-Up Store	
E	Physische Stores haben eher Brand Experience und Flagship Funktion als Verkaufs- und Transaktionsfunktion	Physische Stores haben eher Brand Experience und Flagship Funktion als Verkaufs- und Transaktionsfunktion	
E	Verkaufspersonal als zentrale Stelle im physischen Store	Verkaufspersonal als zentrale Stelle im physischen Store	
E	Einsatz von digitalen Technologien im Store ist entscheidend, damit alles einfacher und reibungslos funktioniert	Einsatz von digitalen Technologien im Store ist entscheidend, damit alles einfacher und reibungslos funktioniert	
E	Vernetzung zwischen allen Kanälen (Omnichannel)	Vernetzung zwischen allen Kanälen	
E	Interaktive Elemente haben sich nicht durchgesetzt		
E	Tablet als Verkaufsunterstützung um KundIn zu identifizieren		
F	VerkäuferInnen sind größtes Asset für Customer Relationship Management	VerkäuferInnen sind größtes Asset für Customer Relationship Management	
F	Ziel: Physische KundInnenbeziehung auch online erreichen		
F	Gute VerkäuferInnen stehen interaktiv über Whatsapp mit KundInnen in Kontakt	Gute VerkäuferInnen stehen interaktiv über Whatsapp mit KundInnen in Kontakt	
F	VerkäuferInnen sollen Dialog weiterhin steuern	VerkäuferInnen sollen Dialog weiterhin steuern	
F	Relevanz von physischen Stores in neuer Form		
F	Luxus durch Beratungskompetenz und persönlichen KundInnenkontakt	Luxus durch Beratungskompetenz und persönlichen KundInnenkontakt	
F	Wegfallen von Provisionen im Store durch	Wegfallen von Provisionen im Store durch	

	Omnichannel-Trend	Omnichannel-Trend	<ul style="list-style-type: none"> <li>Click-And-Store sowie Web-To-Shop als relevante Serviceleistungen</li> <li>Tablets zur Unterstützung des Verkaufspersonals</li> <li>Einsatz von digitalen Technologien im Store ist entscheidend, damit alles einfacher und reibungslos funktioniert</li> <li>Wegfallen von Provisionen im Store durch Omnichannel-Trend</li> <li>Neue intelligente Modelle, wo StorepartnerInnen an den Online-Umsätzen beteiligt werden</li> <li>Unsichtbarer Prozess für KundInnen</li> <li>Prozesse im Hintergrund müssen digitalisiert werden</li> </ul>
F	Digitaler Einsatz in Stores für Omnichannel-Technologie		
F	Technische Geräte wie Tablets um Kaufhistorie der KundInnen abzurufen		
F	Im Store: Unsichtbarer Prozess für KundInnen	Unsichtbarer Prozess für KundInnen	
F	KundInnen haben eigene digitale Devices (wollen Produkte im Store nicht auf Screen sehen)	KundInnen haben eigene digitale Devices (wollen Produkte im Store nicht auf Screen sehen)	
F	Man muss POS selbst nicht digitalisieren		
F	Prozesse im Hintergrund müssen digitalisiert werden	Prozesse im Hintergrund müssen digitalisiert werden	
G	Physischer Store hat nach wie vor Berechtigung – hängt von Storekonzept ab	Berechtigung hängt von Storekonzept ab	
G	Neue intelligente Modelle, wo StorepartnerInnen an den Online-Umsätzen beteiligt werden	Neue intelligente Modelle, wo StorepartnerInnen an den Online-Umsätzen beteiligt werden	
G	Physische Store wird zu Showroom – Kauf findet online statt	Physische Store wird zu Showroom – Kauf findet online statt	
G	Zwischenmenschlicher Kontakt wichtiger als digitale Tools im Store	Zwischenmenschlicher Kontakt wichtiger als digitale Tools im Store	
	<b>K6 Online Pricing</b>		
A	Strenge Preisvorgaben für Online-Multibrand-Plattformen	Strenge Preisvorgaben für Online-Multibrand-Plattformen	<b>Online Pricing:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Preise zu harmonisieren wäre wichtig, aber ist nicht möglich</li> <li>Luxus vermeidet Rabatte, Preisnachlässe oder Sales</li> <li>Rabatte und Preisnachlässe durch hohe Bestände in der gesamten Branche fast unumgänglich</li> <li>Schwierigkeiten wenn zu wenig Nachfrage bzw. Zugkraft der Marke</li> <li>Preise sollten über alle Kanäle hinweg gleich sein – strenge Auflagen</li> <li>Strenge Preisvorgaben für Online-Multibrand-Plattformen</li> <li>Luxusmarken bekommen Druck von den Multibrand-Stores, dass Rabatte gegeben werden</li> </ul>
A	Preise sollten über alle Kanäle hinweg gleich sein – strenge Auflagen	Preise sollten über alle Kanäle hinweg gleich sein – strenge Auflagen	
B	Luxusmarken bekommen Druck von den Multibrand-Stores, dass Rabatte gegeben werden	Luxusmarken bekommen Druck von den Multibrand-Stores, dass Rabatte gegeben werden	
B	Preise zu harmonisieren wäre wichtig, aber ist nicht möglich	Preise zu harmonisieren wäre wichtig, aber ist nicht möglich	
C	Services im Store rechtfertigen den Preis - online gibt es diese Services nicht	Services im Store rechtfertigen den Preis - online gibt es diese Services nicht	
C	Preise sind Online die selben wie im Store		
C	Es gibt keine Rabatte, Preisnachlässe oder Sales	Luxus vermeidet Rabatte, Preisnachlässe oder Sales	
D	Online ist es schwieriger Preise zu begründen	Online ist es schwieriger Preise zu begründen	
E	Mit Reduzierungen vorsichtig umgehen		
E	Online sollte man versuchen, Preise eng aufeinander abzustimmen		
E	Rabatte und Preisnachlässe durch hohe Bestände in	Rabatte und Preisnachlässe durch hohe Bestände	

	der gesamten Branche fast unumgänglich	in der gesamten Branche fast unumgänglich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marken können DrittanbieterInnen nur Preis-Empfehlungen aussprechen</li> <li>• Services im Store rechtfertigen den Preis - online gibt es diese Services nicht</li> <li>• Online ist es schwieriger Preise zu begründen</li> <li>• Durch Luxus-Preisstrategie entsteht keine Preissenkungsspirale</li> <li>• Richtige Preisstrategie funktioniert nur mit selektiver Distribution</li> </ul>
E	Marken können Drittanbietern keine Preisvorschriften vorgeben – nur Empfehlungen	Marken können DrittanbieterInnen nur Preis-Empfehlungen aussprechen	
F	Preisharmonisierung durch politische Gesetze nicht möglich – Kaufargument, um Luxusprodukte im Ausland zu kaufen		
F	Hart abstrafen, wenn sich VertriebspartnerInnen nicht an Preise halten		
G	Kein Rabatt bei High-End Marken		
G	Durch Luxus-Preisstrategie entsteht keine Preissenkungsspirale	Durch Luxus-Preisstrategie entsteht keine Preissenkungsspirale	
G	Richtige Preisstrategie funktioniert nur mit selektiver Distribution	Richtige Preisstrategie funktioniert nur mit selektiver Distribution	
G	Schwierigkeiten wenn zu wenig Nachfrage bzw. Zugkraft der Marke	Schwierigkeiten wenn zu wenig Nachfrage bzw. Zugkraft der Marke	