



PROF. DR. WILLI DIEZ
Emeritierter Professor der
Hochschule für Wirtschaft und
Umwelt (HfWU) und Publizist



5.

LUXUS-STRATEGIE: KÖNIGSWEG ODER SACKGASSE?

Hat es etwas zu bedeuten, dass ausgerechnet der Gottvater des Luxusgeschäftes, Bernard Arnault, die Bezeichnung »Luxus« vor einigen Jahren in einem Gespräch mit der »Financial Times« als abgedroschen (»hackneyed«) bezeichnet hat? Er, so der Chef des weltweit größten Luxuskonzerns LVMH, bevorzugte für die Charakterisierung der Produkte, die sein Unternehmen anbietet, die Bezeichnung »Produkte mit hoher Qualität«. Ist das Ausdruck von Bescheidenheit oder hat sich der Mann etwas dabei gedacht, als er auf Distanz zum Begriff »Luxus« gegangen ist?

Vielleicht verhält es sich mit dem Luxuscharakter von Marken genauso wie mit dem Ruhm bei Menschen: Er flieht den, der ihn sucht. Könnte es nicht ein untrügliches Zeichen dafür sein, dass gerade jene Marken, die sich ständig selbst als »Luxusmarken« bezeichnen eben gerade deshalb keine Luxusmarken sind?

Vielleicht meidet Bernard Arnault aber auch deshalb die Bezeichnung »Luxus«, weil er weiß, dass dieser Begriff nicht uneingeschränkt und nicht überall auf der Welt positiv besetzt ist. Für viele bedeutet Luxus Arroganz und Angeberei, Oligarchentum und soziale Ungerechtigkeit oder auch einfach nur Umweltverschmutzung und einen verwerflichen Umgang mit knappen Ressourcen. Womit ist es in Zeiten des Klimawandels zu rechtfertigen, dass einige Wenige mit ihren Luxusjachten die Weltmeere durchqueren und mit ihren Luxusautos den CO₂-Ausstoß nach oben treiben? Genügt es, tonnenschwere Autos mit riesigen Batterien auszustatten, die ungeheure Mengen an Rohstoffen verbrauchen, um sie als »sustainable« anzupreisen? Und sind Luxusautos nicht längst Symbol einer Wirtschaftsweise, die jegliches Maß und Ziel verloren zu haben scheint?

Gegen solche Totschlag-Argumente gegen den Luxus verweisen die Apologeten des Luxus gerne und mit einigem Recht auf die nützliche Seite des Luxus-Konsums. Luxus schafft nicht nur Arbeitsplätze, sondern er hat auch eine gesellschaftlich wichtige Funktion: Luxusprodukte weisen als Träger des technischen Fortschritts in die Zukunft und zugleich bewahren sie Träger konstruktiver und handwerklicher Fertigkeiten wichtige Traditionen. Sie schaffen so an den Bruchstellen des wissenschaftlich-technischen Fortschritts ein Band zwischen Zukunft und Vergangenheit.

Viele technische Innovationen haben über Luxusprodukte Eingang in die Massenproduktion gefunden. Andererseits wäre die Uhrmacherkunst längst ausgestorben, gäbe es nicht nach wie vor Menschen, die ein mechanisches Uhrwerk einer Quarzuhr aus Massenfertigung vorziehen. Ähnliches gilt auch für den Automobilbau, wo sich handwerkliche Traditionen, wie etwa die Bearbeitung von Leder oder Holzintarsien nur dort erhalten hat, wo es um Luxusautos geht. Dennoch steht der Luxus gerade heute nicht allein für Fortschritt, Tradition und die Verfeinerung von Technik und Materialien, sondern auch für Verschwendung. Wo es Luxus gibt, gibt es auch Kritik an ihm.

Unbestreitbar ist freilich, dass sich – wie die wirtschaftlichen Erfolge von Luxusmarken zeigen – nicht nur ein paar Superreiche mit Luxusprodukten umgeben wollen. Der Kreis der Käufer von Luxusmarken reicht – vor allem bei Bekleidung, Taschen und Uhren – weit in die Mitte unserer Gesellschaft hinein. Und selbst in den Entwicklungs- und Schwellenländern sonnen sich viele, weniger gut betuchte Kunden im Glanz der großen Marken mit internationaler Strahlkraft – auch wenn es sich dabei zumeist um Fakes handelt. Wie auch immer: Kaum ein anderes soziales Phänomen hat so viele private Anhänger und gleichzeitig so wenige öffentliche Verteidiger wie der Luxus. Luxus erzeugt Neid – und das soll er natürlich auch tun – auch wenn das keiner gerne zugibt.

In der Automobilindustrie scheint in den letzten Jahren ein regelrechtes »Luxusfieber« ausgebrochen zu sein. Kaum ein Hersteller, der – wenn er sich nicht gleich zur »Luxusmarke« erklärt – nicht zumindest auf den Premiumcharakter seiner Produkte hinweist. Wie groß der Markt für Luxusautos ist, hängt vor allem davon ab, wie man ihn definiert. Zählt man nur die Fahrzeuge der absoluten Top-Luxusmarken wie Rolls-Royce, Ferrari & Co. dazu und nimmt man vielleicht noch die High-End-Modelle anderer Marken hinzu, dürfte der Markt global betrachtet kaum mehr als 200.000 Autos umfassen. Ist man in der Zuweisung dessen, was »Luxus« ist, etwas großzügiger und gesteht man vor allem den höherpreisigen Limousinen, SUV und Sportwagen von Premiummarken das Prädikat »Luxus« zu, landet man bei etwa 1,5 Millionen Einheiten. Das entspräche rund 2 Prozent der weltweiten jährlichen Automobilverkäufe.

Doch der Reiz des Luxussegments besteht naheliegenderweise nicht in seiner stückzahlmäßigen Größe. Der Markt für Luxusautos ist ein Wachstumsmarkt. Überall in der Welt nimmt die Zahl wohlhabender Menschen zu. Nach dem »Wealth Management Report« von Capgemini ist die Zahl der sogenannten High-Net-Worth-Individuals (HNWI) – also derjenigen, die über ein frei verfügbares Vermögen von mindestens 1 Million Dollar verfügen – seit Mitte des letzten Jahrzehnts um fast 50 Prozent gestiegen, vor allem in den USA und in Asia-Pacific. Europa hinkt zwar etwas hinterher, doch auch hier ist die Zahl der HNWI seit 2015 um über 30 Prozent gestiegen. Dementsprechend wächst der Markt für Luxusautos – je nach Abgrenzung – um jährlich 4 bis 5 Prozent, während der Gesamtmarkt bei einer durchschnittlichen Wachstumsrate von etwa 3 Prozent liegt.

TABELLE 1
High-Net-Worth-Individuals (HNWI) nach Regionen
 (Quelle: Eigene Darstellung nach Wealth Management Report (2022))

REGION	2015	2021	Ver. in vH
Nordamerika	4,8	7,9	64,6
Asia-Pacific	5,1	7,2	41,2
Europa	4,2	5,7	35,7
Rest-of-World (ROW)	1,3	1,7	30,8
gesamt	15,4	22,5	46,1

Anzahl in Millionen

Was den Luxusmarkt jedoch wirklich interessant macht, sind – natürlich – die weit überdurchschnittlichen Margen. Die alte Formel »big cars, big profits – small cars, small profits« gilt grosso modo noch immer – was allerdings nicht heißen soll, dass man nicht auch mit gut gemachten Massenautomobilen Geld verdienen kann. Die Gewinnspannen bei etablierten Luxusmarken sind gewaltig. So erzielte Ferrari im Jahr 2022 ein EBIT von gut 24 Prozent bezogen auf den Umsatz. Das zieht neue Wettbewerber in den Markt und befördert die Neigung, vor allem hochpreisige Produkte anzubieten. Allerdings muss jeder Hersteller, der in die obersten Preisregionen vordringen will, sich auch bewusst sein, dass er damit nicht nur Kunden gewinnt, sondern auch verliert. Uptrading ist keine Einbahnstraße.

Hinzu kommt, dass Luxusprodukte nicht nur für ihre Käufer, sondern auch für die Hersteller einen hohen Preis haben. Ein Luxusprodukt muss höchste Qualität und ein herausragendes Design aufweisen, will man sich nicht dem Vorwurf des »Etikettenschwindels« aussetzen. Es muss darüber hinaus – damit es nicht gleich in der Klimakiller-Ecke landet – in Herstellung und Nutzung besonders nachhaltig sein. Und schließlich erwartet der Kunde bei einer Luxusmarke einen umfangreichen Service und eine individuelle Betreuung auf höchstem Niveau, was die Vertriebs- und Marketingkosten in die Höhe treibt.

Das Wichtigste und vielleicht Schwierigste aber ist: eine Luxus-Strategie erfordert Verzicht. Es ist vor allem die Exklusivität, die aus einem hervorragenden Produkt ein Luxusprodukt macht. Das aber heißt, wer Luxus sein will, muss auf hohe Stückzahlen verzichten. Nicht wenige Luxusmarken sind daran zugrunde gegangen, dass sie plötzlich »Luxus für alle« anbieten wollten. Das funktioniert nicht.

Um als Luxusmarke wahrgenommen zu werden, bedarf es einer fokussierten Produktstrategie und eines Höchstmaßes an Preisdisziplin, weil sonst das fragile Gebäude aus Image, Produktsubstanz und Exklusivität zusammenbricht. Das gilt für alle Unternehmen und Produktgattungen, die sich im Luxussegment bewegen. Verzicht bedeutet aber auch: Verzicht auf Wertschöpfung und Verzicht auf Beschäftigung. Wer die Geschichte der LVMH-Marken Louis Vuitton und Dior kennt, weiß, dass die Wiedergewinnung von Exklusivität kein Honigschlecken ist und tiefe Eingriffe in die Struktur und das Mengengerüst von Unternehmen erfordert.

Wer die spezifischen Anforderungen an eine Luxus-Strategie in der Automobilbranche identifizieren will, muss sich vor allem mit der Frage beschäftigen, warum viele hochgehandelte Luxusmarken wie Rolls-Royce, Bentley und Lamborghini irgendwann ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit verloren haben. Das Automobil ist – egal ob konventionell oder elektrisch angetrieben – ein komplexes technisches Produkt. Wer eine Handtasche kauft, erwartet vor allem hochwertige Materialien und eine handwerkliche Herstellung. Wer ein Auto kauft, erwartet dazu noch Hochtechnologie.

TABELLE 2
Die TOP 5-Luxus-Spezialisten
– Absatzzahlen 2021 / 22
(Quelle: Eigene Darstellung
nach Geschäftsberichten)

MARKE	2021	2022	Ver. in vH
Aston Martin	6.178	6.412	3,8
Bentley	14.659	15.174	3,5
Ferrari	11.155	13.221	18,5
Lamborghini	8.405	9.233	9,9
Rolls-Royce	5.586	6.021	7,8

Einheiten

Es war eines, nicht das einzige, aber ein besonders gewichtiges Problem der traditionellen Luxusmarken im Automobilgeschäft, dass sie irgendwann technologisch den Anschluss verloren haben und schon die neuen Modelle wie Oldtimer daherkamen. Spitzentechnik kostet Geld und wird in Zukunft eher noch mehr Geld als in der Vergangenheit kosten. Die Umstellung auf neue Antriebstechnologien, die Neuordnung der Lieferketten und die Aufrüstung der Fahrzeuge mit intelligenten Assistenz- und Kommunikationssystemen erfordert massive Investitionen. Für die Entwicklung eigener Betriebssysteme und deren Auswirkungen auf die Profitabilität der Unternehmen ist es schon entscheidend, ob sich diese Kosten auf eine, zwei oder zehn Millionen Autos verteilen lassen. Rolls-Royce kann heute in den großen Technologie-Baukasten der BMW Group greifen, Bentley und Lamborghini tun das Gleiche beim Volkswagen-Konzern. Wer allein oder fast allein agiert, wie zum Beispiel Aston Martin, tut sich da schwer.

Damit soll nicht einem simplen Stückzahl-Wahnsinn das Wort geredet werden. In der Automobilindustrie kann man in jeder Größe erfolgreich sein. Ferrari ist mit seinen 13.000 Einheiten ein profitables Unternehmen genauso wie Toyota mit seinen 10 Millionen Einheiten. Entscheidend für den Erfolg sind nicht die schieren Stückzahlen, sondern die Strategie und das Geschäftsmodell – und die müssen zu den anvisierten Stückzahlen passen. Ferrari hat die richtige Strategie für 13.000 Einheiten, Toyota die richtige Strategie für 10 Millionen Autos. Gefährlich wird es dann, wenn Strategie und Stückzahlen nicht mehr zusammenpassen.

Die Entscheidung, wie viel man produzieren darf, um noch als Luxusmarke wahrgenommen zu werden und wie viel man produzieren muss, um in einem wettbewerbsintensiven Markt wirtschaftlich überleben zu können, ist eine Gratwanderung. Niemand kann angeben, bei welchem Marktanteil und bei welchen Verkaufszahlen eine Marke ihren Status als Luxusmarke verliert. Genauso schwierig ist es, die Menge anzugeben, die eine Luxusmarke verkaufen muss, um profitabel zu sein. Wer unter dem Dach eines großen Mehrmarken-Konzerns agiert, hat es auf jeden Fall leichter, Kosten und Stückzahlen bei einem niedrigen Absatzvolumen zusammenzubringen. Luxus-Hersteller, die auf sich allein gestellt sind, werden sich schwer tun, Exklusivitäts-, Technologie- und Ertragsansprüche miteinander in Einklang zu bringen. Luxus im Alleingang und ohne Massengeschäft im Rücken ist auf jeden Fall eine hochriskante Strategie.

Luxus hat Konjunktur – nicht nur bei den Kunden, sondern auch bei den Unternehmen und ihren Marketingabteilungen. Von der Luxus-Immobilie über Luxus-Kleidung und Luxus-Uhren – alles schmückt sich gern mit dem Buzzword »Luxus«. Mittlerweile werden im Internet sogar belüftete Klobürsten als »Luxus«-Toilettenreiniger zum Preis von 70 Euro das Stück angepriesen. Das spricht für die verkaufsfördernde Wirkung des Begriffs »Luxus«. Es spricht aber auch dafür, dass der Begriff selbst dabei ist, seine Exklusivität zu verlieren. Vielleicht hat Bernard Arnault wirklich recht: Ist Luxus nicht wirklich ein bisschen »hackneyed«?