



# Ein Gewinner in der Krise

# Luxusmarkt Deutschland 2009

**Roland Berger**  
Strategy Consultants

Kurzüberblick Studienergebnisse – München, Januar 2010

# Der deutsche Luxusmarkt ist einer der Top-Märkte weltweit und bleibt auch in der Krise stabil

## Zusammenfassung

- > Basis der vorliegenden Studie waren ca. **60 Interviews mit führenden Marken und Händlern** im deutschen Luxusmarkt, durchgeführt im Oktober und November 2009
- > Deutschland ist ein **hoch relevanter Luxusmarkt** mit Top-Platzierungen in den meisten Segmenten – konsumlastige und emotionale Segmente wie Fashion & Accessories sowie Kosmetik mit Nachholbedarf
- > Der deutsche **Luxusmarkt ist 2009 trotz Krise stabil geblieben** – negative Entwicklungen in Einzelsegmenten wie Automobile und Möbel konnten kompensiert werden
- > Das online Geschäft der Luxusmarken zeigt rasantes Wachstum – rückläufige stationäre Umsätze mit solventen Touristen konnten großteils kompensiert werden
- > Der deutsche **Luxuskonsument ist rational und qualitätsorientiert** – geringe Volatilität nach oben und unten bei schwankenden ökonomischen Bedingungen im Vergleich zu Märkten wie den USA oder Großbritannien
- > Daher ist auch die **Marktdurchdringung von eher investitionsorientierten Luxussegmenten** wie Automobilen, Möbeln oder Uhren in Deutschland überproportional hoch
- > In der Krise haben sich **sechs Kerntrends herauskristallisiert**, die segmentübergreifend für die Bereiche Konsolidierung, Digitalisierung, soziale Verantwortung, Nachhaltigkeit, Marketing und Pricing gelten

# Inhalt

# Seite

- |  |    |
|--|----|
| A. Der deutsche Luxusmarkt bleibt auch in der Krise stabil         | 4  |
| B. Die Marktsegmente entwickeln sich unterschiedlich               | 11 |
| C. Segmentübergreifende Trends im deutschen Luxusmarkt zu erkennen | 20 |



## A. Der deutsche Luxusmarkt bleibt auch in der Krise stabil

**Roland Berger**  
Strategy Consultants

# Der deutsche Luxusmarkt gehört zu den Top Märkten der Welt

## Überblick Marktposition pro Segmente



Parfum & Kosmetik  
**No. 3**



Auto  
**No. 2**



Schmuck  
**No. 4**



Champagner  
**No. 4**



Fashion & Accessoires  
**No. 8**



Möbel  
**No. 2**



Uhren  
**No. 5**

In der Addition der untersuchten Segmente befindet sich

**Deutschland**








unter den

**Top 3**

Luxusmärkten der Welt

# Geringe Volatilität: der deutsche Luxusmarkt bleibt auch in der Krise stabil!

Wachstum 2009 vs. 2008

		<b>ABGRENZUNG</b>	<b>ENTWICKLUNG 2009</b>
<b>KONSUM</b>	 <b>Parfum &amp; Kosmetik</b>	Marken mit ausschließlich selektiver Distribution; d.h. Parfümerien, Warenhäuser	→
	 <b>Fashion &amp; Accessoires<sup>1)</sup></b>	Pret à Porter-Marken mit Hochpreis-Positionierung und eigenen Shows in NYC, Mailand, Paris, London	→
	 <b>Champagner</b>	Schaumwein aus dem Department Champagne	→
<b>INVESTMENT</b>	 <b>Auto</b>	Zulassungen mit einem Katalogpreis von über 80.000 EUR	↘
	 <b>Schmuck</b>	Kreationen ab 1.000 EUR	→
	 <b>Möbel</b>	Marken mit selektiver Distribution (Fachhandel) im oberen Preissegment	↘
	 <b>Uhren</b>	Modelle ab einem VKP von 1.500 EUR	→

1) Inkl. Schuhe

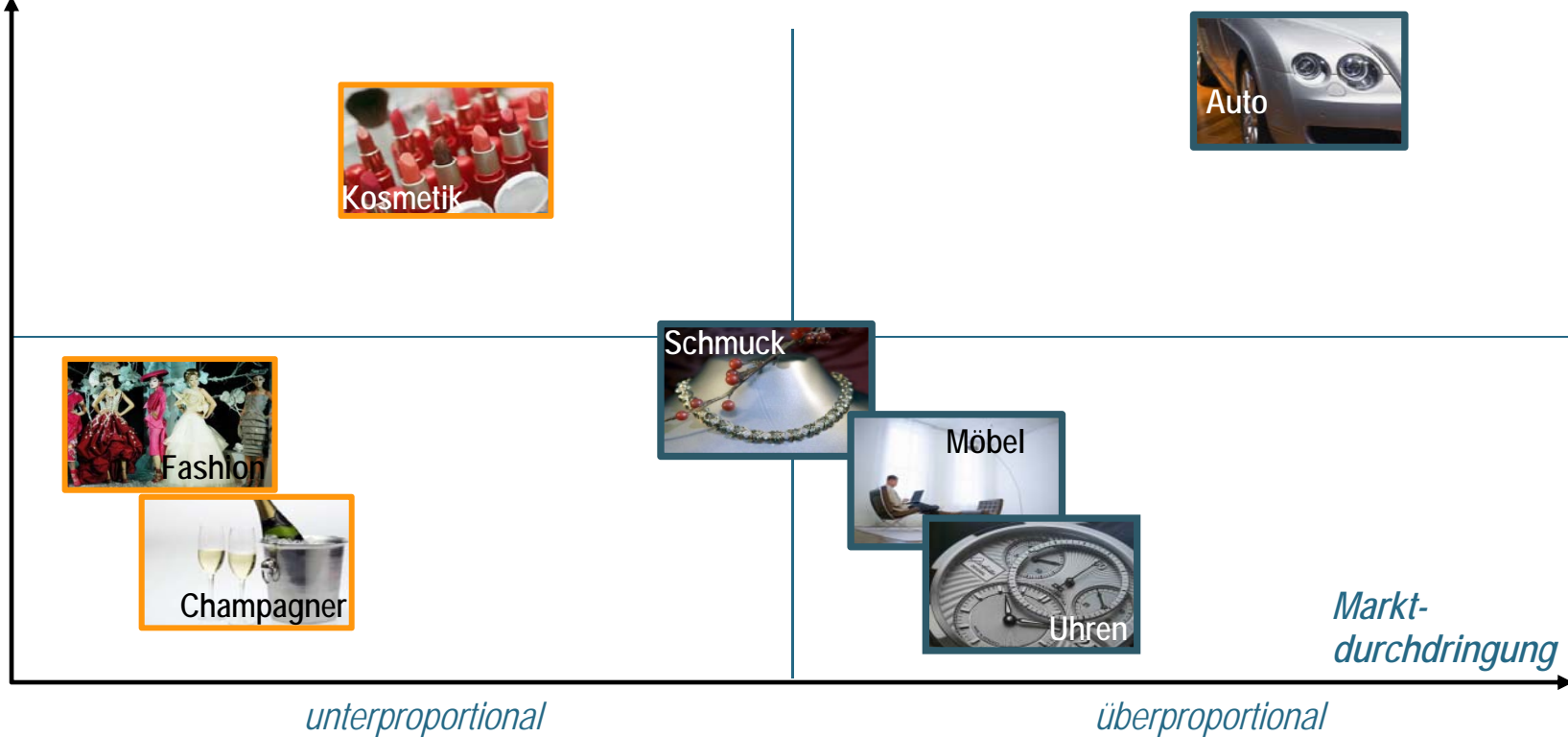
# Langlebige Luxusmarktsegmente sind im deutschen Markt überproportional stark

## Segmentübersicht deutscher Luxusmarkt

Marktgröße

groß

klein

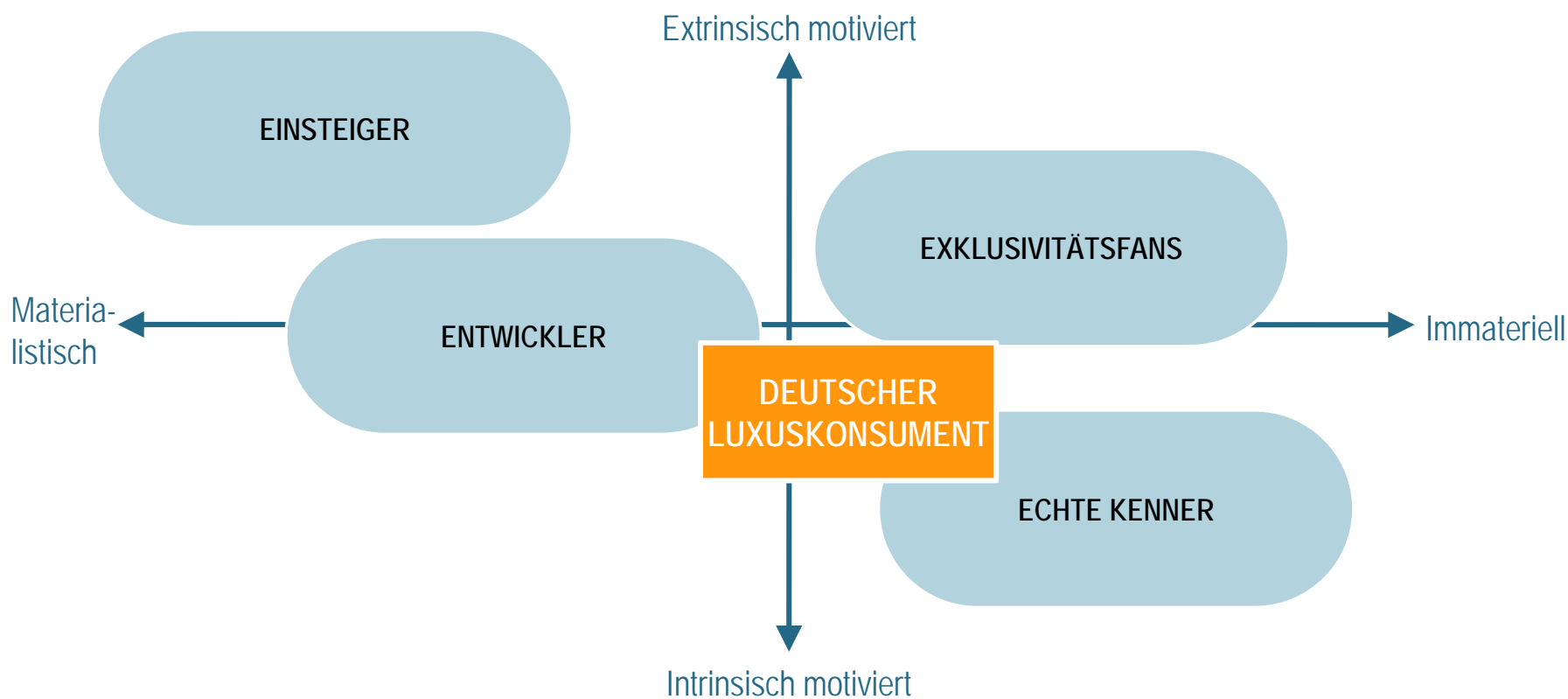


● Konsumorientiert

● Investitionsorientiert

# Dem deutschen Luxusconsumenten sind echte Werte und Qualität wichtiger als Status

## Konsumententypologien im Luxussegment



# Mittelfristig ist Einstellungswandel beim Konsumenten erkennbar – bisher unterproportional entwickelte "weiche Segmente" holen auf

## Entwicklung der "Konsumsegmente" 2000-2008

### FASHION & ACCESSOIRES



- > Verbesserte Präsentation von Luxusmode über Concept Stores (z.B. Apropos, Pool, The Corner)
- > Ausbau des Netzwerkes an Luxus-Monolabel Stores über Expansion bzw. Neueintritt (z.B. Bottega Veneta, Fendi)
- > Steigendes Bewusstsein für Luxusmode z.B. über Berlin Fashion Week oder neue Labels wie Wunderkind; lala Berlin mit hoher Medienpräsenz

### CHAMPAGNER



- > Kontinuierlich wachsende Anzahl von Sternerestaurants
- > Steigende Bedeutung hochwertiger Ernährung (z.B. durch steigende Zahl von Kochsendungen, Starstatus von Top-Köchen, hochwertige Lizenzprodukte)
- > Steigende Anzahl von Weinseminaren und Kochkursen
- > Wachsender Markt von Rosé-Champagner und Prestige Cuvées mit überdurchschnittlichen Preispunkten

### KOSMETIK

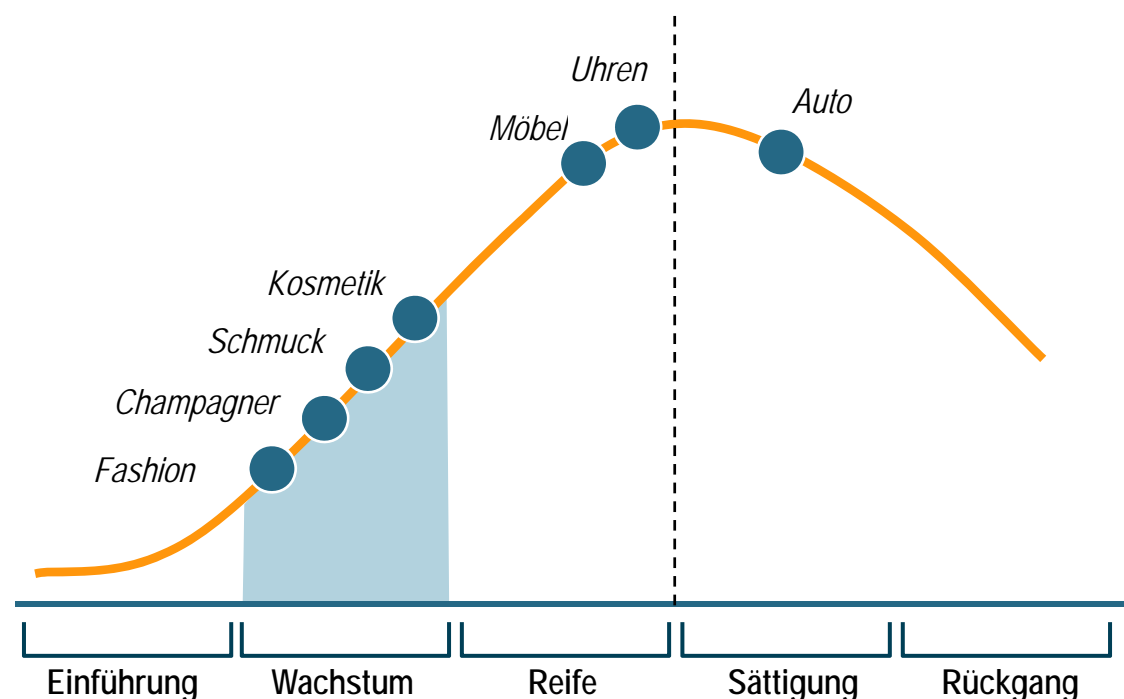


- > Steigende Dominanz von Drogeriemarktketten prägt den Kosmetikmarkt
- > Zunehmendes Trading-up der Drogeriemärkte (z.B. Müller) verwässert in der Konsumentenwahrnehmung die Abgrenzung zur selektiven Distribution
- > Mangelnde Formatinnovationen in der selektiven Distribution
- > Abnehmender Innovationsvorsprung der Selektivmarken

# Insbesondere in den konsumorientierten, emotionalen Segmenten hat der deutsche Markt noch Wachstumspotentiale

Einflussfaktoren des Lebenszyklus auf die Entwicklung der Segmente

## LEBENSZYKLUS



## WACHSTUMSPOTENTIAL

- > Vier der sieben untersuchten Segmente befinden sich in der Wachstumsphase
- > Insbesondere die konsumorientierten Segmente Fashion, Champagner und Kosmetik zeigen deutliches Wachstumspotential
- > Nur das investitionsgetriebene Segment der Luxusautomobile befindet sich bereits in der Sättigungsphase – zusätzlicher Einfluss aus der Nachhaltigkeitsdebatte



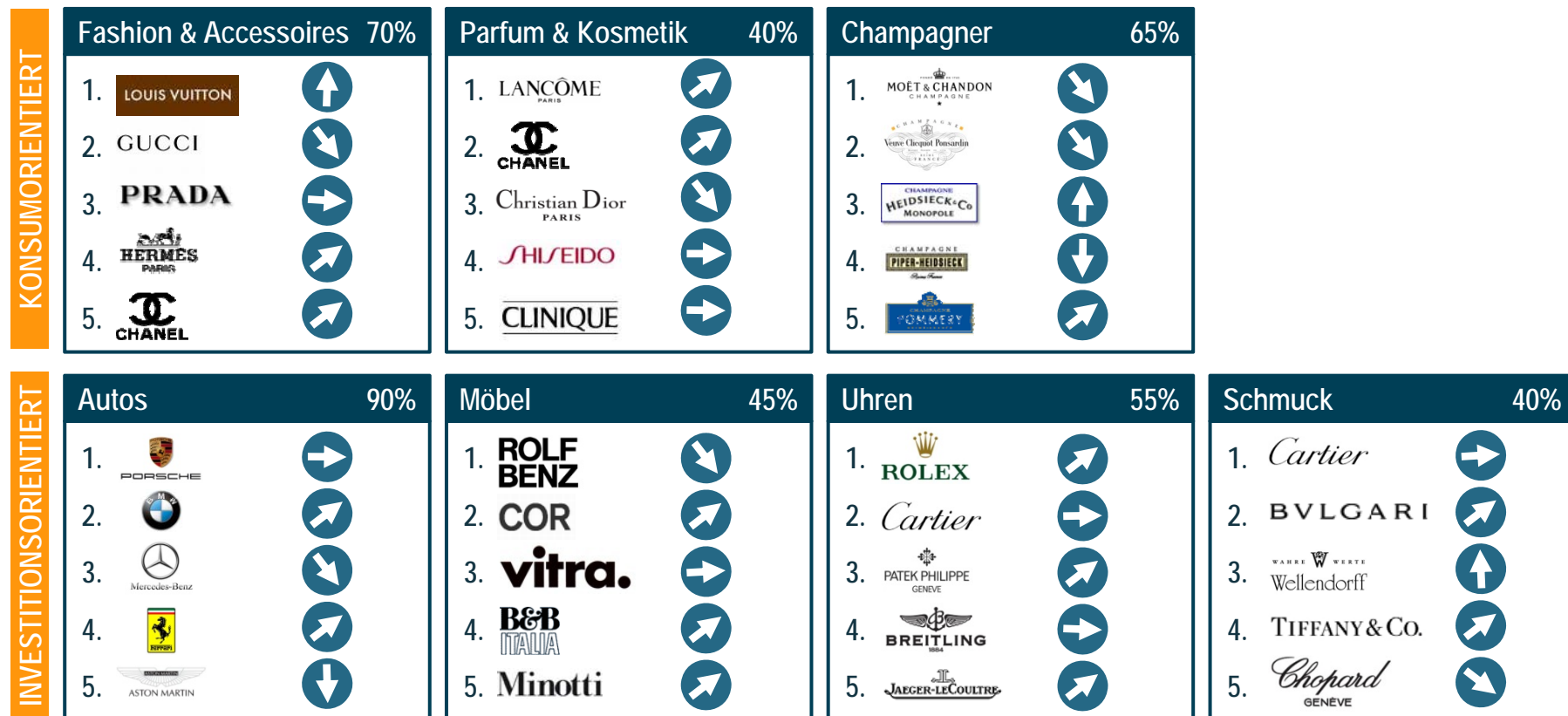
## B. Die Marktsegmente entwickeln sich unterschiedlich

**Roland Berger**  
Strategy Consultants



# Die Top 5 Anbieter vereinen einen Großteil des Marktes in den jeweiligen Segmenten

Top 5 Anbieter pro Segment [Entwicklung 2009 vs. 2008 und Anteil am Marktsegment]



X% = Marktanteil

# Das Marktsegment Fashion & Accessories bleibt stabil trotz rückläufiger Umsätze mit Touristen

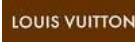


## Fashion & Accessories Footprint Deutschland



### DIE CHARAKTERISTIKA 2009

- > Traditionsreiche Marken mit echter Historie sind die Gewinner
- > Handwerkliches Können, Verarbeitungsqualität und kundenspezifische Produkterstellung werden vom Kunden honoriert
- > Vermeiden von großen Preisnachlässen stärkt Exklusivität und unterstreicht das Vertrauen in die Verlässlichkeit einer Marke und den Wert des Produktes
- > Kontinuierliches Investment in das Store-Portfolio – zunehmende Anzahl und Individualisierung der Stores

### DIE TOP 5 2009

1.  LOUIS VUITTON
2. GUCCI
3. PRADA
4.  HERMÈS PARIS
5.  CHANEL



GESAMTMARKT



### DER AUSBLICK 2010

- > Stabile Umsatzentwicklung trotz rückläufiger Touristenströme und starkem Euro
- > Logo-getriebene Marken mit sinkender Nachfrage
- > Kontinuierliche Investition in Markt und Marke
- > Weitere Wachstumsimpulse über Accessoires und stilsichere Basics; weniger durch Couture
- > eCommerce wird weiter stark wachsen



# Die positive Entwicklung der Randsegmente Natur- und Männerkosmetik liefert dem Markt wichtige Impulse

## Parfum & Kosmetik Footprint Deutschland



### DIE CHARAKTERISTIKA 2009

- > Stabile Entwicklung über Distributionskanäle und Produktlinien
- > Online-Handel mit kontinuierlichem Wachstum und stetig steigenden Anteilen (> 5%)
- > Preisniveau stabil, Innovationen sowie Downsizing haben keinen signifikanten Einfluss
- > Umschichtung der Marketing-Budgets von Media zu CRM und POS-Aktivitäten

### DIE TOP 5 2009

1. LANCÔME PARIS 
2. CHANEL 
3. Christian Dior PARIS 
4. SHISEIDO 
5. CLINIQUE 

GESAMTMARKT



### DER AUSBLICK 2010

- > Stabile Umsatzentwicklung in den Kernsegmenten
- > Positive Entwicklung in den Randsegmenten Männer- und Naturkosmetik können den Rückgang in der Gesichtspflege nicht überkompensieren
- > Kein Zuwachs über Preiserhöhungen möglich
- > Positive Impulse durch verstärkte eCommerce-Aktivitäten



# Der Champagnermarkt bleibt stabil – günstige Preise kurbeln den Konsum an

## Champagner Footprint Deutschland



### DIE CHARAKTERISTIKA 2009

- > Differenzierte Marktentwicklung: LEH stabil da steigender Genuss zu Hause; Einbruch in Gastronomie durch Konsumhemmung und mangelnde Frequenz
- > Hoher Lagerdruck im unteren und mittleren Segment führt zu verstärkten und extremen Preisaktionen mit Aktionspreisen unter 20 EUR
- > Parallelimport durch Händler mit hohem Bestand unter Einstandspreis
- > Kontinuierliches Investment der Marktführer in Image oder Erlebnis sowie neue Distributionsarten wie Shop-in-Shop-Flächen

### DIE TOP 5 2009

1.  MOËT & CHANDON CHAMPAGNE
2.  Veuve Clicquot Ponsardin
3.  CHAMPAGNE HEIDSIECK & Co MONOPOLE
4.  CHAMPAGNE PIPER-HEIDSIECK
5.  POMMERY



### GESAMTMARKT



### DER AUSBLICK 2010

- > Bestandsreduktion wirkt marktberuhigend
- > Sinkende Attraktivität der Price-Offs im Mittelpreis-segment
- > Erholung der Top-Gastronomie mit positiven Effekten insbesondere bei Prestige-Cuvées
- > Neue Distributionsformen wie Shop in Shops in Warenhäusern setzen neue Impulse



# Fehlende Umsätze im absoluten Top-Segment und weniger hochsolvente Touristen verhindern ein Wachstum bei Uhren

## Uhren Footprint Deutschland



### DIE CHARAKTERISTIKA 2009

- > Gute Entwicklung der Klassiker und zeitlosen Uhren, da hohe Werthaltigkeit sowie Wiederverkaufswert das Konsumentenverhalten prägen
- > Impulskäufe der Touristen sind nahezu zum Erliegen gekommen
- > Als Konsequenz stehen modische sowie Nischenanbieter unter Druck und Understatement-Edelmetalle dominieren die Sortimente
- > Preissegmente bis 8.000 EUR sind stabil während das High-End Segment von über 50.000 EUR schwere Einbußen hinnehmen musste

### DIE TOP 5 2009

1.  **ROLEX**
2. *Cartier*
3.  **PATEK PHILIPPE**  
GENEVE
4.  **BREITLING**  
1884
5.  **JAEGER-LECOULTRE**



### GESAMTMARKT



### DER AUSBLICK 2010

- > Verhalten optimistische Erwartungen, da kurzfristig lukrative Touristen fehlen
- > Konzentration auf "wahre Werte": Luxus mit höchsten Qualitäts- und Serviceleistungen stärkt das mittlere Preissegment der Marken mit Tradition und handwerklichem Können
- > Professionalisierung von CRM-Aktivitäten führt zu stärkerer Loyalität und mittelfristig kürzeren Kaufrhythmen



# Echtschmuck als Geldanlage stabilisiert die Schmuckbranche

## Schmuck Footprint Deutschland



### DIE CHARAKTERISTIKA 2009

- > Nahezu 60% des Marktes werden durch non-branded Produkte bespielt, Manufaktur- und Goldschmiedegeschäft ist wesentlicher Markttreiber
- > Vertrauen und Loyalität wird bei den Kunden großgeschrieben, sie fliehen zunehmend in Sachwerte: "Bitte den größten Stein, den Sie haben"
- > Vertikalisierung über neue Geschäfte wie z.B. Tiffany, Wellendorf oder intensive Renovierungen wie z.B. Cartier, Bulgari verändern die Distributionsstruktur nachhaltig

### DIE TOP 5 2009

1. *Cartier*
2. **BVLGARI**
3. WAHRE WERTE  
Wellendorf
4. **TIFFANY & CO.**
5. *Chopard*  
GENEVE



GESAMTMARKT



### DER AUSBLICK 2010

- > Zunehmende Bedeutung der Sachwerte als Investitionen eröffnet den Anbietern eine neue Kundschaft
- > Gezieltere Marktbearbeitung der Top-Marken könnte zur weiteren Zurückdrängung des non-branded Segments führen und dem Markt weiteres Wachstumspotential erschließen
- > Professionelleres Kundenmanagement über CRM wird den Einkaufs-rhythmus verkürzen



# Luxusmöbel in problematischer Situation – Einbruch des Objektgeschäfts verursacht spürbare Einbußen

## Möbel Footprint Deutschland



### DIE CHARAKTERISTIKA 2009

- > Starker Einbruch im Objektgeschäft
- > Im Konsumbereich weiterhin hohe Ausgabebereitschaft
- > Die Haupteinkaufskriterien sind Komfort, Design und Qualität
- > Spezialisten wie Walter Knoll, Wittmann sowie Anbieter von Gesamtlösungen gewinnen zunehmend Marktanteile
- > Zunehmende Gefahr der Distributionsverwässerung über Großformate

### DIE TOP 5 2009

1. **ROLF BENZ**
2. **COR**
3. **vitra.**
4. **B&B ITALIA**
5. **Minotti**



GESAMTMARKT



### DER AUSBLICK 2010

- > Das Objektgeschäft wird in naher Zukunft weiterhin eine negative Entwicklung nehmen
- > Das Konsumgeschäft wird dies nur z.T. kompensieren können
- > Etablierte Anbieter geraten auf Wettbewerbsseite durch Spezialisten und Gesamtlösungen, auf Distributionsseite durch Großformate stärker unter Druck



# Der Markt der Luxusautomobile ist schwer unter Druck – nachhaltige Änderung der "Spielregeln"

## Auto Footprint Deutschland



### DIE CHARAKTERISTIKA 2009

- > Volumenkonsolidierung auch durch veränderte "Car Policies" der Firmenkunden und steigendes Umweltbewusstsein der Kunden
- > Absatzmenge der Kleinstmanufakturen wie Bugatti oder Koenigsegg stabil
- > Punktuelle Belebungsversuche durch neue Modelle wie den Panamera ohne nachhaltige Impulskraft
- > Starker Einbruch im Segment 100.000-250.000 EUR durch reduzierte Finanzkraft klassischer Luxusautokunden

### DIE TOP 5 2009

1.  PORSCHE
2.  BMW
3.  Mercedes-Benz
4.  FERRARI
5.  ASTON MARTIN



### GESAMTMARKT



### DER AUSBLICK 2010

- > Umweltverträglichkeit und Demonstration von Öko-Bewusstsein nimmt weiter zu und verstärkt den Druck auf die Industrie - Erweiterung der Motorenpalette um Hybridmotoren wird ein Muss
- > Marktführerschaft bei den Luxuslimousinen wird zunehmend von dem Launch neuer Modelle oder Facelifts bestimmt werden
- > Liebhaber-Segment der Sportwagen wird wieder wachsen





## C. Segmentübergreifende Trends im deutschen Luxusmarkt zu erkennen

**Roland Berger**  
Strategy Consultants



# Im Krisenjahr 2009 haben sich sechs wesentliche Trends über die Marktsegmente hinweg herauskristallisiert

## Segmentübergreifende Trends im deutschen Luxusmarkt 2009

Konsolidierung	Digitalisierung	Soziale Verantwortung	Nachhaltigkeit	Marketing	Pricing
					
Konsument					
> Sucht Werthaltigkeit und stillen Genuss – kein Label	> Informiert sich, kommuniziert und kauft online	> Spürt sozialen Druck und soziales Gewissen	> Sucht Produkte, die mit der Umwelt im Einklang sind	> Sucht den Dialog und persönlichen Kontakt	> Hinterfragt den Preis eines Produktes kritisch
Hersteller					
> Fokussiert zeitloses Design und klassisches Handwerk	> Launcht eCommerce und Sozial Marketing	> Kommuniziert "doing good and being good"	> Entwickelt spezielle Produkte mit Vorzeigecharakter	> Schichtet Budget von ATL zu BTL bei konstanten Etats	> Stellt den Wert des Produktes in den Vordergrund

# Luxus wird auf seine ursprüngliche Bedeutung zurückgeführt – Exklusivität und Werthaltigkeit zählen

## Konsolidierung



## KOMMENTAR

- > Luxus als reines Etikett zieht nicht mehr – echte Werthaltigkeit ist gefragt
- > Die Zeit der sich fortführenden Preiserhöhungen ist vorbei – der Konsument achtet auf das Preis-Leistungsverhältnis
- > Klassische Werte wie Tradition, zeitlose Eleganz und höchstes handwerkliches Können werden wieder zu Kernanforderungen an Luxusmarken
- > Der öffentlichkeitswirksame Luxuskonsum nimmt ab – echte Kennerschaft statt öffentlichem Schaulaufen
- > Individualisierung bleibt wichtig – maßgeschneiderte Produkte nach den genauen Wünschen des Kunden

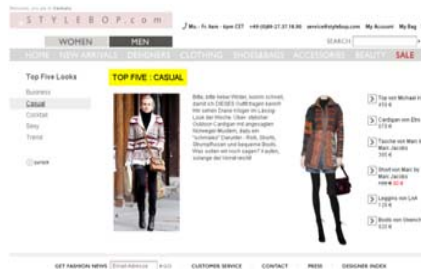
# Neue Medien verändern den Markt – Information, Austausch und Einkauf in digitalen Kanälen

## Digitalisierung

INFORMATION



ECOMMERCE



SOCIAL MARKETING



## KOMMENTAR

- > Ständig steigende Zahl von dynamischen Informationsangeboten (Blogs, Webzines, Homepages) erhöht den Wissensstand der Konsumenten und führt zur vermehrten Kommunikation der Konsumenten untereinander
- > Neue Medien wie das iPhone ermöglichen laufenden Kontakt zu den Kunden über zielgerichtete und markenspezifische "Apps"
- > Online Shopping wird immer wichtiger – auch Luxusmarken mit selektiver Distribution nutzen diesen Vertriebskanal zunehmend
- > Social Marketing als Megatrend erlaubt den Aufbau von Communities und den gezielten Dialog mit den Kunden

# Die Krise verstärkt den sozialen Druck – zunehmendes Engagement auf Unternehmensseite

## Soziale Verantwortung



**ARCANDOR**

"Rücktritt des Arcandor-Chefs – Eick will ein Drittel seiner Abfindung spenden"

**adidas**

"Entwicklungshilfe – Adidas plant Ein-Euro-Turnschuh"

## KOMMENTAR

- > Krisen verschärfen den sozialen Druck – ungehemmter, "ostentativer" Konsum wird kritisch betrachtet bzw. sogar bekämpft (z.B. in Form brennender Luxusautos in Berlin oder Hamburg)
- > Die größer werdende Kluft zwischen "Arm und Reich" wird zunehmend thematisiert – Parteien schüren aus politischem Interesse teilweise bewusst die Spannung
- > Viele Luxuskunden entwickeln ein stärkeres soziales Gewissen – Engagement wird wichtig und chic
- > Unternehmen und Manager reagieren auf das steigende soziale Gewissen der Konsumenten – Hilfs- und Charity-Aktionen werden ein Muss

# Nachhaltigkeit wird zunehmend ein integraler Bestandteil in der Produktentwicklung und -vermarktung

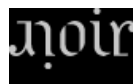
## Nachhaltigkeit



"Neuer Ferrari Scaglietti kommt auch als Hybrid"



"Emotion ohne Emission – Elektro-Porsche von Ruf"



"Sexy Eco and Ethical Fashion from Denmark"

## KOMMENTAR

- > Die Umweltdebatte erreicht alle Teile der Gesellschaft – Nachhaltigkeit ist kein Randthema mehr
- > Branchen wie die Automobilindustrie sind zum radikalen Umdenken gezwungen
- > "Grün ist in" – Konsumenteliten als Trendsetter beim umweltbewussten Konsum
- > Nachhaltigkeit als Positionierungsthema – Vorreiter können sich vom Wettbewerb differenzieren, viele Luxusmarken noch mit Nachholbedarf

# Das Marketing entwickelt sich vom Markenmonolog hin zum emotionalen Dialog

## Marketing



## KOMMENTAR

- > Stabile Top-Kunden müssen identifiziert und mit maßgeschneiderten, exklusiven Erlebnissen angesprochen werden
- > Konstante Marketingbudgets als Voraussetzung für die Sicherung von Marktanteilen
- > Fokussierte "Below-the-line"-Aktivitäten mit starker Kaufaktivierung lösen breite Anzeigenkampagnen ab – Umsatz pro Kontakt anstatt Tausender-Kontaktpreis
- > Nutzung einer breiten Klaviatur von Kommunikationswegen (von e-Mail bis zum klassischen Mailing und selektiven Kundenevents) – relevante, inspirierende und erlebbare Inhalte statt werblicher Markenmonologe

# Hohe Preislagen geraten durch Finanzkrise zunehmend unter Druck – markenprägende Eigenschaften schaffen Mehrwert

## Pricing



## KOMMENTAR

- > Das Preis-Leistungsverhältnis wird auch im Luxusmarkt immer wichtiger – Marken müssen ihre Preislagen laufend hinterfragen und gegenüber dem Kunden bei jedem Kaufakt erneut beweisen
- > Für den Konsument relevante und markenprägende Produktmerkmale müssen erkannt und laufend optimiert werden
- > Einführung von Zweitlinien als mögliche Reaktion auf den zunehmenden Preisdruck könnte ein Revival erleben
- > Selektive Steuerung von Rabattaktionen schützt das Markenimage