

BRANCHENMONITOR
DEZEMBER 2017

Zwischen Hochtechnologie und Handwerkskunst

**Deutschlands
High-End-Industrie
auf Rekordkurs**



MEISTERKREIS



Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

je schneller, beliebiger und uniformer sich das weltweite Warenangebot on- und offline präsentiert, desto größer die Sehnsucht der Menschen nach dem Besonderen. Nach unverwechselbaren Produkten und Dienstleistungen, die einzigartige Freude bereiten – und deswegen nicht nur materiell, sondern auch ideell besonders wertvoll sind.

Nichts verkörpert das Besondere authentischer als Produkte und Marken der High-End-Industrie. Sie steht für Kreativität, Perfektion und kompromisslose Spitzenqualität. Dank ihrer außerordentlichen Innovationskraft sind gerade viele deutsche Unternehmen in zahlreichen Branchen führend.

Doch die deutsche High-End-Industrie bietet nicht nur exklusive Marken, Produkte und Erlebniswelten. Unternehmen dieses Segments generieren eine bedeutende Wertschöpfung im In- und im Ausland und schaffen zahlreiche hochqualifizierte Arbeitsplätze. Die Gesamtleistung, definiert als Summe des inländischen Konsums und der internationalen Umsätze deutscher Unternehmen, liegt unter Einbezug des Premiummarktes für deutsche Automobilhersteller bei mehr als 130 Mrd. Euro. Konzentriert man sich auf das Top-Segment aller Branchen, erwirtschaftete das High-End-Segment in Deutschland mit mehr als 160.000 Beschäftigten eine Gesamtleistung von rund 73 Mrd. EUR. Mit einem Rekordwachstum von sage und schreibe 46% im Zeitraum von 2011 bis 2016 übertrifft es die Entwicklung des deutschen Bruttoinlandsprodukts sowie zahlreicher anderer Industrien wie beispielsweise der Chemie und Energieversorgung deutlich.

Seit seiner ersten Veröffentlichung verfolgt der Branchenmonitor das Ziel, die Bedeutung des High-End-Segments für die deutsche Volkswirtschaft zu analysieren. Er reflektiert aber auch das Selbstverständnis eines exklusiven Kreises von Unternehmen, die sich durch eine gemeinsame Haltung und ein gemeinsames Wertesystem bewusst differenzieren wollen.

Wir bedanken uns bei allen Marktexperten, die uns bei der Erstellung dieser Studie unterstützt haben. Das ist keine Selbstverständlichkeit, denn das High-End-Segment legt traditionell viel Wert auf Diskretion. Umso mehr wissen wir zu schätzen, dass uns Hersteller, Händler und Verbände Einblicke gewährt haben.

Herzlichst, Ihre



Dr. Richard Federowski



Clemens Pflanz

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	Digitalisierung
S. 3	S. 12
--	--
Unsere Zielsetzung	Neue Kundenbedürfnisse und Konsummuster
S. 6	S. 18
--	--
Charakterisierung des High-End-Segments	Innovationen durch neue Anbieter
S. 7	S. 21
--	--
Das Wichtigste vorab	Wachsender Wohlstand erschließt neue Märkte
S. 8	S. 21
--	--
<u>Kapitel 1:</u> Die Ergebnisse im Überblick	Abgrenzung des High-End-Segments
S. 10	S. 22
--	--
Gesamtleistung	Unsere Methodik
S. 11	S. 23
--	--
Umsatz	<u>Kapitel 2:</u> Die Ergebnisse nach Sektoren
S. 11	ab S. 24
--	
Arbeitsplätze	
S. 12	
--	
Wichtige, übergeordnete Trends	
S. 12	

50

Automobil
S. 26
--
**Mode
und Accessoires**
S. 34
--
**Uhren
und Schmuck**
S. 40
--
**Kosmetik
und Parfüm**
S. 46
--
Kunst
S. 50
--
Interieur
S. 54
--
**Audio
und Video**
S. 60
--
Yachten
S. 64



Hotels
S. 68
--
**Wein,
Champagner und
Spirituosen**
S. 72
--
**First-Class-
und Privatjet-Flüge**
S. 76
--
Schreibgeräte
S. 82
--
Restaurants
S. 86
--
Musikinstrumente
S. 90
--

60



**Kapitel 3:
Synthese
und Ausblick**
S. 94
--
Ansprechpartner
S. 98
--
Impressum
S. 99

90



Unsere Zielsetzung

Unser jährlich erhobenes Stimmungsbarometer zum High-End-Segment, der MEISTERKREIS-Index, zeigt: Das High-End-Segment in Deutschland entwickelt sich ungebrochen positiv, und der deutsche Konsumentenmarkt erweist sich als äußerst robust. Ziel dieser Studie ist es, die Bedeutung des deutschen High-End-Segments für die hiesige Volkswirtschaft zu bemessen und dabei vor allem drei zentrale Fragen zu beantworten:

1

Wie groß ist das deutsche High-End-Segment, und wie viele Arbeitsplätze hängen direkt an ihm?

2

Welches sind die wichtigsten Treiber für die Entwicklung der High-End-Unternehmen?

3

Wie sieht der Blick in die Zukunft aus?

Charakterisierung des High-End-Segments

Das Geschäftsmodell von High-End-Unternehmen baut auf fünf Faktoren auf:

1. Geistiges Eigentum und Kreativität:

Die Unternehmen investieren substanziell in Design, Innovation und Markenentwicklung

2. Handwerks- und Ingenieurskunst:

Sie gewährleisten höchste Qualität, insbesondere durch den Einsatz hervorragend ausgebildeter und geschulter Mitarbeiter

3. Aura:

Sie schaffen ein Faszinationspotenzial, das beim Konsumenten Begeisterung für das Produkt und die Marke weckt und entwickelt

4. Selektive Distribution:

Die Vertriebswege werden streng kontrolliert, um das Markenimage zu schützen und "Wildwuchs" im Vertrieb zu verhindern

5. Entwicklung neuer Märkte:

High-End-Unternehmen sind Botschafter für das europäische Wert- und Qualitätsverständnis

Um das High-End-Segment vom Gesamtmarkt abzugrenzen, sind für die in dieser Studie beleuchteten Sektoren spezifische Kriterien definiert (S. 22). Die resultierende Selektion von Marken und Händlern bildet die originäre High-End-Branche – den "High-End-Kern".

Das Wichti

Durch die Herstellung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen höchster Qualität erzielt die High-End-Industrie eine Gesamtleistung, die sich aus dem inländischen Konsum und den internationalen Umsätzen deutscher Unternehmen zusammensetzt. Diese liegt inklusive der Premiummodelle deutscher Automobilhersteller bei mehr als 130 Mrd. Euro.

Betrachtet man, wie in der vorliegenden Studie, nur den High-End-Kern, beträgt die Gesamtleistung rund 73 Mrd. Euro. Mit einer Wachstumsrate von 6% setzte das deutsche High-End-Segment seine seit mittlerweile sechs Jahren anhaltende Erfolgsgeschichte damit auch 2016 fort.

Bereits in den vergangenen Jahren war die High-End-Industrie als Qualitäts- und Innovationsführer ein wichtiger Treiber des deutschen Wirtschaftswachstums: seit 2011 legte sie um 46% zu – das Bruttoinlandsprodukt wuchs in derselben Zeit um 7%.

Die Gesamtwertschöpfung von 73 Mrd. Euro umfasst sowohl die Umsätze auf dem deutschen Heimatmarkt (27 Mrd. Euro; +7% zum Vorjahr) als auch die internationalen Umsätze (46 Mrd. Euro; +5% zum Vorjahr). Seit 2011 sind die internationalen Umsätze des deutschen High-End-Segments um 55% gewachsen, auf dem deutschen Konsumentenmarkt stiegen sie um 33%.

Von den 14 untersuchten Sektoren ist der High-End-Automobilsektor mit 45 Mrd. Euro im Jahr 2016 der mit deutlichem Abstand größte Marktsektor, gefolgt von Mode und Accessoires mit 5,8 Mrd. Euro sowie Uhren und Schmuck mit 3,7 Mrd. Euro.

Der positive Wachstumstrend zieht sich durch alle Sektoren – insbesondere Automobil (+8%), Interieur (+7%) und Audio und Video (+6%) sind im Vorjahresvergleich stark gewachsen.

160.000 direkte Mitarbeiter in Handel und Industrie waren 2016 im High-End-Segment in Deutschland beschäftigt. Damit sind in diesem Bereich seit 2011 rund 23.000 neue, qualitativ anspruchsvolle Arbeitsplätze entstanden. Zudem hängt eine Vielzahl von Arbeitsplätzen, etwa bei spezialisierten Zulieferern oder Dienstleistern, indirekt am High-End-Segment.

Gerade in einer Zeit, in der der globale High-End-Markt mit einem herausfordernden Umfeld (geringeres Wachstum in China, Terroranschläge, Währungsschwankungen, Brexit und Sanktionen gegen Russland) zu kämpfen hat und weitgehend stagniert, hebt sich die deutsche High-End-Industrie mit ihrem kontinuierlichen Wachstum deutlich ab. Die steigenden Umsätze im Inland sowie das Wachstum der internationalen Umsätze deutscher Unternehmen bezeugen die anhaltende Begeisterung nationaler sowie internationaler Kunden für hochwertige und innovative Produkte "Made in Germany".

Auch die Zukunftsaussichten des deutschen High-End-Segments sind äußerst positiv: Für die kommenden Jahre ist weiterhin ein dynamisches Wachstum zu erwarten. Das hat vor allem folgende Gründe:

gste vorab.

1. Digitalisierung bringt neue Kunden und Produkte

Je jünger die Kundschaft, desto größer die Erwartung, Produkte und Markenwelt auch online erleben – zum Teil sogar kaufen – zu können. Die fortschreitende Digitalisierung transformiert damit auch im High-End-Segment die gesamte Wertschöpfungskette. Innovative Produktions- und Fertigungsprozesse verändern die Art und Weise, wie High-End-Produkte hergestellt werden. Zudem wandeln sich Vertriebskanäle und Kundenschnittstellen grundlegend, denn vor allem die Generationen Y und Z sind wenig markentreu und fällen Kaufentscheidungen häufig anhand von Trends in den sozialen Medien. Dadurch eröffnen sich aber auch im High-End-Segment neue Optionen und Geschäftsmodelle.

2. Neue Anbieter entwickeln innovative Ideen

Seien es der 3D-Druck, der Möglichkeiten der kundenindividuellen und personalisierten Anfertigung bietet, Augmented Reality, smarte Umkleidekabinen oder Apps zur Buchung von Flügen im Privatjet: Neue Anbieter bereichern das Portfolio des High-End-Segments, indem sie innovative Erlebniswelten und Services schaffen. Damit geben sie auch Antworten auf veränderte Erwartungen und Konsummuster von Kunden, die die Einzigartigkeit und das Profil einer Marke entlang der gesamten Customer Journey erleben wollen.

3. Wachsender Wohlstand erschließt neue Märkte

Die Zahl der Vermögenden wächst weltweit. Allein in Deutschland lebten 2016 1,6 Millionen Millionäre (+3% gegenüber 2015), weltweit waren es fast 33 Millionen (+2%). Bis 2021 soll ihre Zahl in Deutschland auf mehr als 2,1 Millionen ansteigen. Gleichzeitig sorgen immer mehr Vermögende aus aller Welt, vor allem aus Russland, den arabischen Golfstaaten und China, als anspruchsvolle und ausgabefreudige Touristen für gute Umsätze auf dem deutschen Markt. Wenn sie auf ihren Reisen Qualität und Handwerkskunst im "Herkunftsland" erleben wollen, stärkt das nicht nur die Kundenbindung, sondern lässt hierzulande auch die Kassen klingeln.

Der Überblick macht deutlich: Ungeachtet des anhaltend positiven Trends der vergangenen Jahre sowie der erwarteten dynamischen Entwicklung gilt es für die Unternehmen des High-End-Segments, sich ständig neu zu beweisen, Herausforderungen rechtzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren. Dabei wird es für die Zukunft vor allem darauf ankommen, Kunden individuell durch eine persönliche Eins-zu-Eins-Ansprache zu erreichen und emotional an die Marke zu binden. Dafür müssen Lebenswelten geschaffen werden, die on- und offline konsistente Botschaften vermitteln und geschickt zwischen traditionsreichen Werten und neuen Innovationen balancieren. Um diesen Balanceakt zu meistern, müssen Unternehmen über Branchengrenzen hinweg denken, aktiv den Austausch mit komplementären Branchen suchen und neue Partner gewinnen.

1

Ergebnisse des Branchen- monitors im Überblick

Gesamtleistung des Sektors ist beeindruckend

--

Umsatz wächst weiter

Das High-End-Segment in Deutschland hat im Jahr 2016 eine Gesamtleistung von rund 73 Mrd. Euro erzielt – hiervon entfielen 46 Mrd. Euro auf die internationalen Umsätze deutscher High-End-Unternehmen und 27 Mrd. Euro auf inländischen Konsum. Während im Ausland die Nachfrage um 9% im Zeitraum von 2011 auf 2016 stieg, weist auch das Inland ein Plus von 6% auf. Dies zeigt die anhaltende Begeisterung internationaler sowie nationaler Kunden für hochwertige Produkte "Made in Germany". → **A**

Die Stärke des High-End-Segments und dessen zunehmende Bedeutung innerhalb der deutschen Volkswirtschaft zeigen sich insbesondere im Vergleich zur Entwicklung der Gesamtwirtschaft: Während das deutsche Bruttoinlandsprodukt seit 2011 um circa 7% gewachsen ist, konnte das High-End-Segment um 46% zulegen. Es zeigt sich auch von externen Einflüssen wie Brexit, Währungsschwankungen, schwächerer Konjunktur in China, Wirtschaftssanktionen gegen Russland und Terroranschlägen in Europa weitgehend unbeeindruckt. → **B**

Unter den 14 untersuchten Sektoren steuert Automobil klar am meisten zur Gesamtleistung bei. Mit weitem Absatz folgen Mode und Accessoires (8%) sowie Uhren und Schmuck (5%). Auch im Wachstum zieht Automobil an den anderen Sektoren vorbei: stattliche 8% legte →

er im Vergleich zu 2015 zu. Nur Interieur (7%) und Audio und Video (6%) können Schritt halten. Nichtsdestotrotz sind auch die kleineren Sektoren essenziell für das deutsche High-End-Segment. Sie tragen nachhaltig zum internationalen Renommée deutscher High-End-Marken bei. Sie alle legen die gleichen kompromisslosen Maßstäbe an ihre Arbeit an. Sie beeinflussen und inspirieren sich gegenseitig und fördern das Bewusstsein für höchste handwerkliche Qualität. → **C**

Arbeitsplätze der Branche sind hochqualifiziert

Die genannten wirtschaftlichen Leistungen wurden von rund 160.000 Beschäftigten in Deutschland erbracht, die direkt im High-End-Segment – in Industrie oder Handel – tätig sind. Dabei profitiert insbesondere die Industrie im internationalen Vergleich davon, dass deutsche Arbeitnehmer handwerklich und technisch sehr gut ausgebildet sind: Nicht umsonst gilt Deutschland als "Land der Ingenieure". Dies führt dazu, dass es für High-End-Unternehmen nicht nur unattraktiv ist, die Produktion in Länder mit geringeren Lohnkosten zu verlagern – oft ist es auch nicht möglich. Dieser Aspekt ist besonders wichtig, weil Handwerks- und Ingenieurskunst elementare Faktoren sind, die das High-End-Segment von anderen Wirtschaftsbereichen abgrenzen: Der Einsatz her-

vorragend ausgebildeter Mitarbeiter garantiert die Erfüllung höchster Qualitätsstandards. In diesem Kontext ist auch der Beitrag des High-End-Segments bei der Ausbildung von Nachwuchskräften hervorzuheben.

Ebenso positiv wie die Gesamtleistung hat sich auch die direkte Beschäftigung entwickelt: Seit 2011 sind schätzungsweise 23.000 neue Arbeitsplätze entstanden, die dem High-End-Segment direkt zuzuordnen sind. Dies entspricht einem jährlichen Wachstum von 3%. Insbesondere in der Herstellung und Entwicklung sind die hervorragend ausgebildeten Handwerker und hochqualifizierten Ingenieure ein unverzichtbarer Erfolgsfaktor für die Unternehmen. → **D**

Überblick über die Struktur des High-End-Segments

Das High-End-Segment setzt sich aus verschiedenen Sektoren zusammen: Die Gesamtleistung sowie Anzahl der Beschäftigten wurde in 14 Sektoren untersucht. → **E**

Wichtige, übergeordnete Trends

--

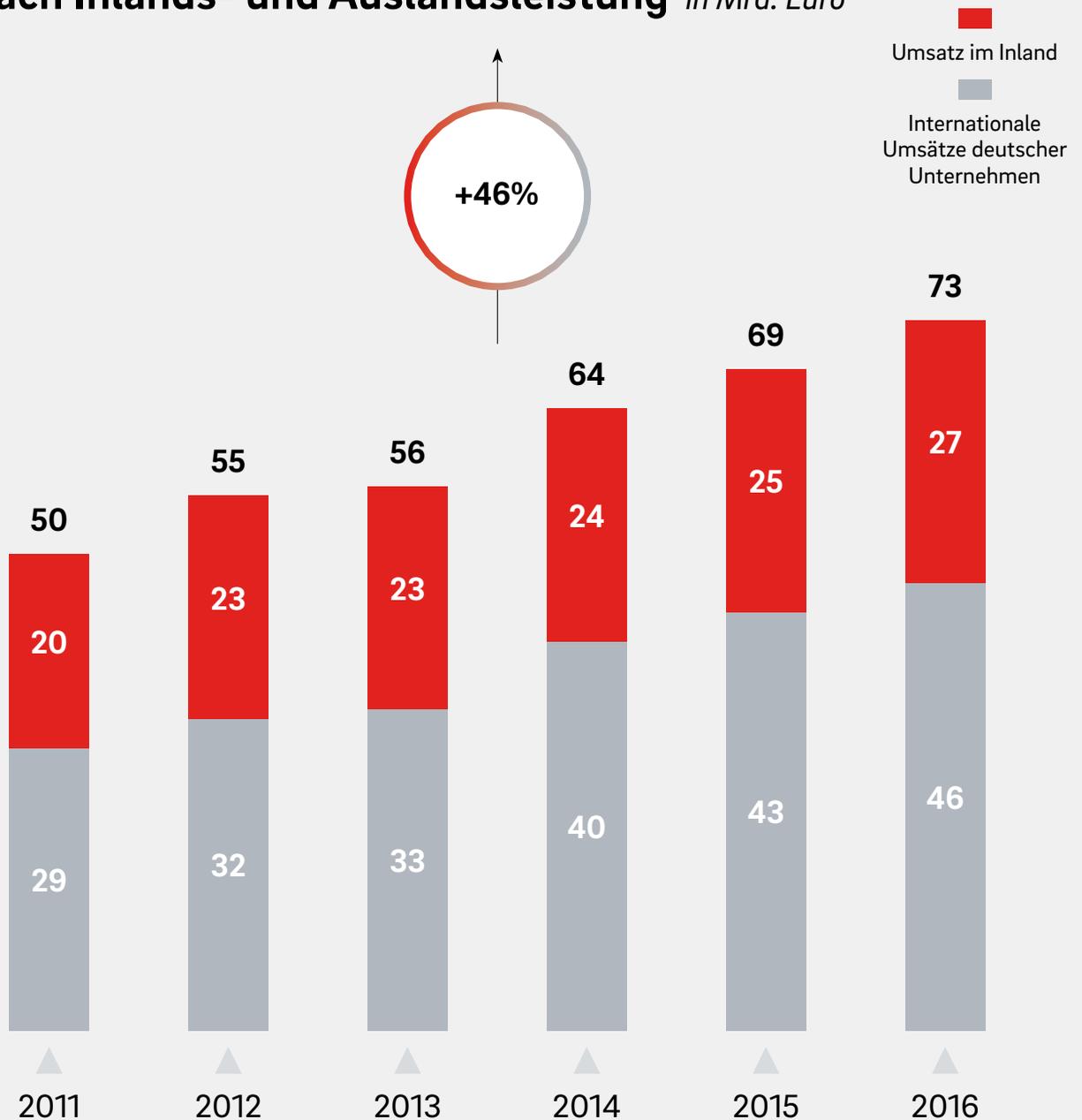
Digitalisierung: neue Vertriebswege, Kunden und Produkte ...

Die Auswirkungen der digitalen Transformation auf das High-End-Segment sind vielfältig und verstärken sich kontinuierlich: Extern wandeln sich Kundenkommunikation und das Verkaufserlebnis, innerhalb der Unternehmen werden Geschäfts- und Produktionsprozesse optimiert und neue Fertigungstechnologien eingeführt. Beides zusammen führt zu innovativen Produkteigenschaften sowie neuen Dienstleistungen, die Kunden einen wertvollen Zusatznutzen bieten.

Um vom ersten Kontakt über den Kauf bis zur Kundenpflege ein außergewöhnliches Kundenerlebnis bieten zu können, stehen High-End-Unternehmen der- →

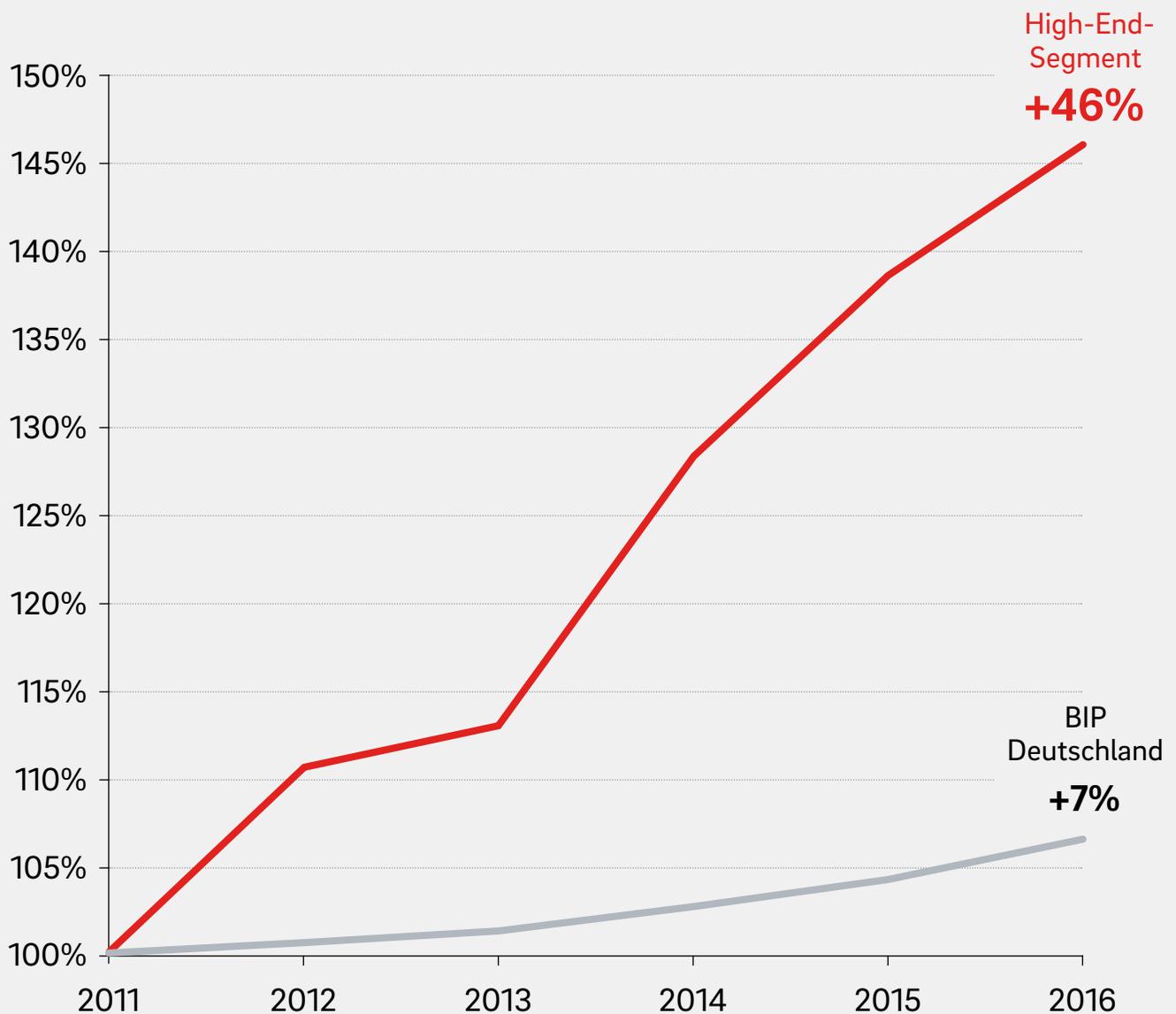
Deutsche Arbeitnehmer sind, im internationalen Vergleich, handwerklich und technisch sehr gut ausgebildet.

A Entwicklung des deutschen High-End-Segments nach Inlands- und Auslandsleistung *in Mrd. Euro*

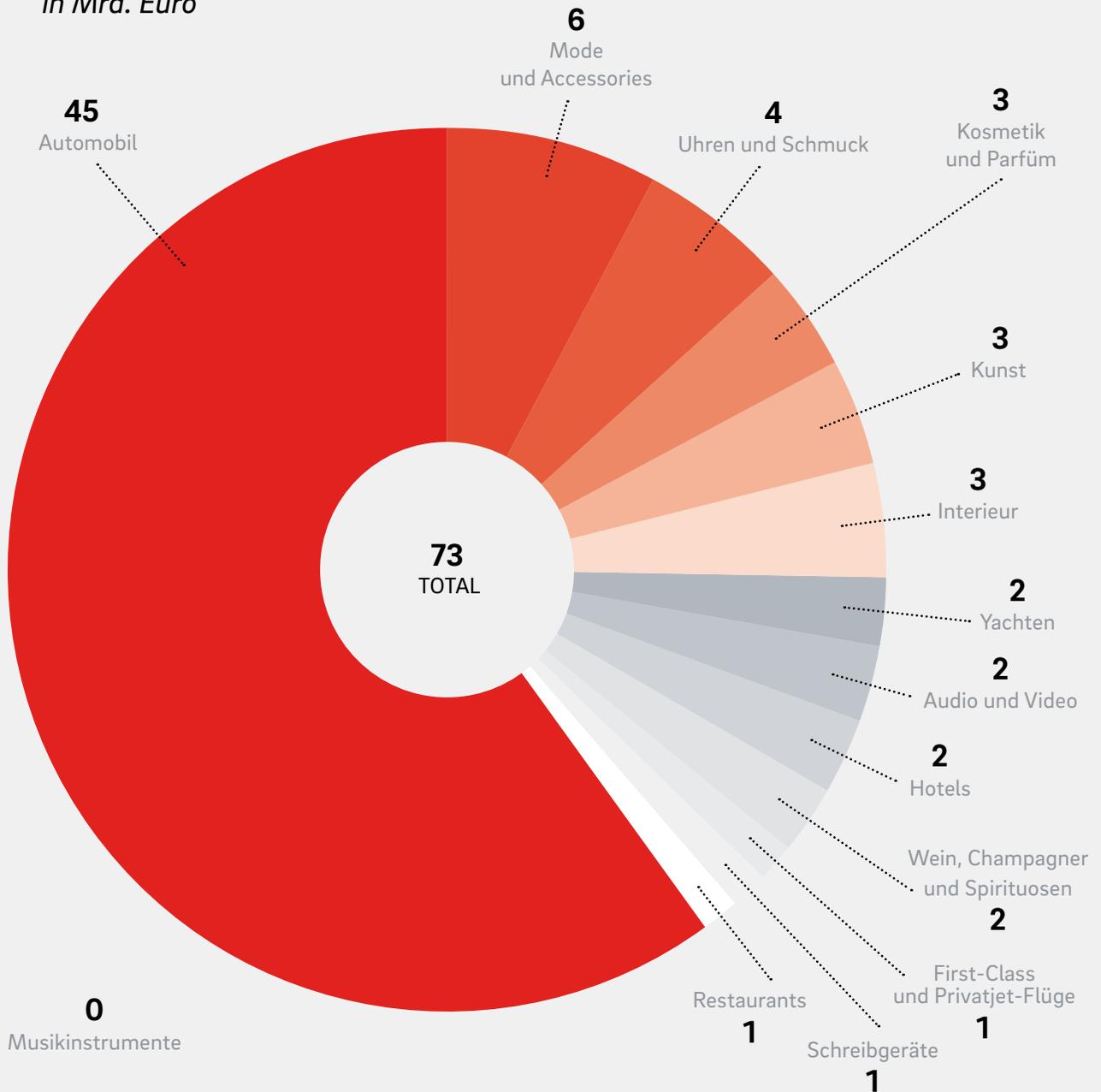


B Entwicklung des High-End-Segments im Vergleich zur Entwicklung des deutschen Bruttoinlandsprodukts

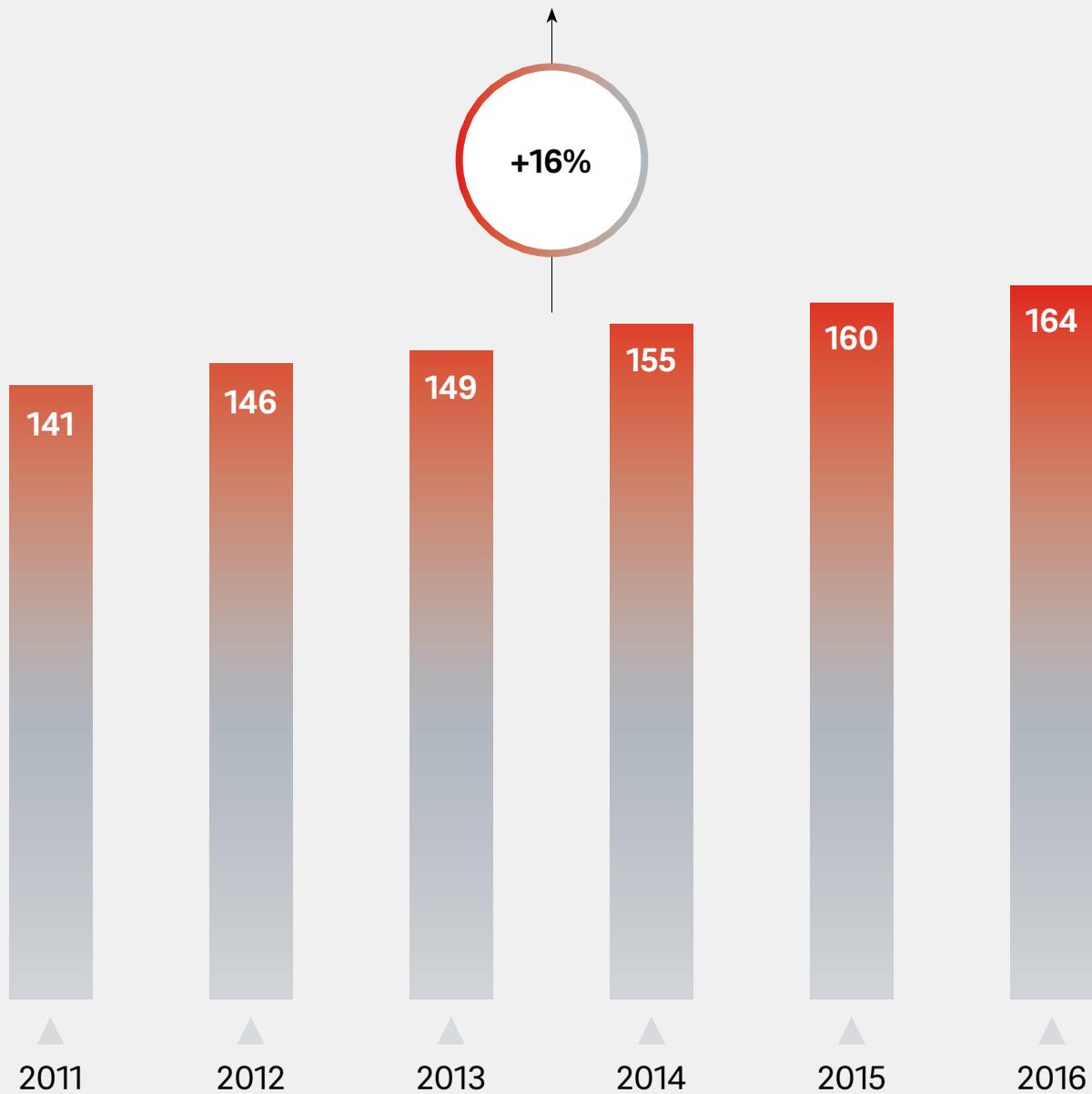
Index 2011 = 100%



C Zusammensetzung des deutschen High-End-Segments in Mrd. Euro



D Entwicklung der Beschäftigtenzahlen im High-End-Segment *in Tsd.*



E Überblick über die Struktur des High-End-Segments

Segmente	Umsatz Deutschland Inlandsmarkt in Mrd. EUR	Internationale Umsätze dt. Unternehmen in Mrd. EUR	Gesamtleistung in Mrd. EUR	DE – Beschäftigte in Tsd.
Automobil	8,0	37	45	39
Mode und Accessories	2,8	3	6	16
Uhren und Schmuck	3,2	1	4	7
Kosmetik und Parfüm	3,2	0	3	22
Kunst	2,0	1	3	9
Interieur	1,5	1	3	17
Audio und Video	1,1	0	2	4
Yachten	0,1	2	2	9
Hotels	2,0	–	2	20
Wein, Champagner und Spirituosen	1,4	0	2	5
First-Class und Privatjet-Flüge	1,0	–	1	4
Schreibgeräte	0,1	1	1	4
Restaurants	0,7	–	1	–
Musikinstrumente	0,1	0	0	2
TOTAL	27,2	46	73	146

zeit vor der Herausforderung, digitale und reale Welt nahtlos zu verknüpfen. Der Kunde bewegt sich fließend zwischen On- und Offlinewelten. Ein Onlineshop und digitale Präsenz zählen im kompetitiven Marktumfeld zur Grundausstattung. Der Anteil von Onlineverkäufen steigt stetig, derzeit geben 55% der Kunden an, High-End-Produkte über die Onlineshops der Unternehmen oder von Online-Versandhändlern kaufen zu wollen. Zudem nutzt bereits mehr als die Hälfte der Kunden regelmäßig Suchmaschinen und Unternehmenswebsites, um nach High-End-Produkten zu suchen. Für jeden dritten Käufer trägt Onlinekommunikation wesentlich zum Markenimage bei.

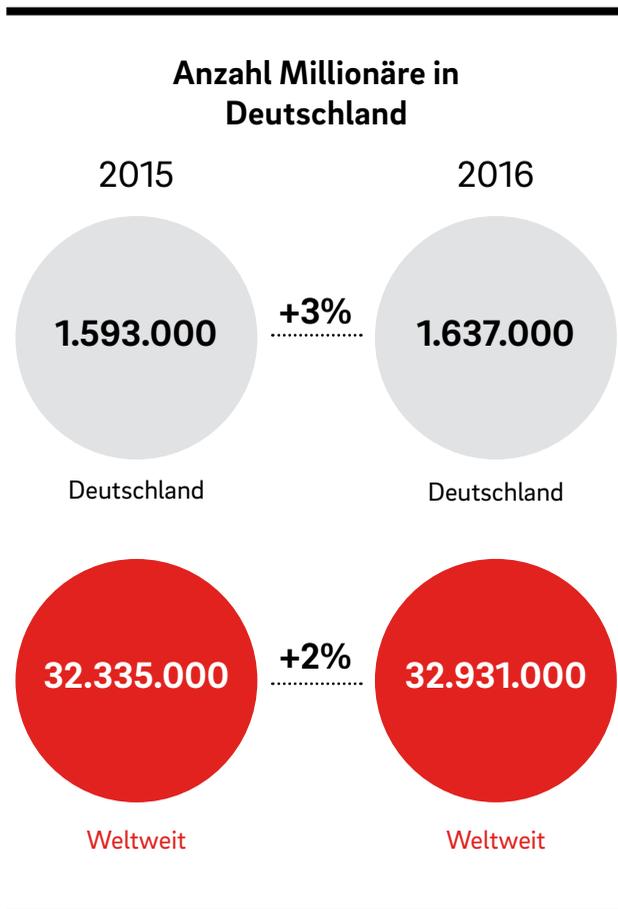
Durch den Wandel der Kundenerwartungen und des Kaufverhaltens wird Omni-Channel-Exzellenz somit auch für High-End-Marken immer mehr zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Wenn Unternehmen diese Chance nutzen, um etablierte Denkweisen aufzubrechen, werden sich neben den Herausforderungen auch viele neue Potenziale erschließen.

... aber auch neue Kundenbedürfnisse und Konsummuster

Das High-End-Segment lebte schon immer von der Begeisterung für das "Besondere". Dieser Kern, der Anspruch an herausragende Produkte, bildet noch heute die Basis der Kaufentscheidung. Alles andere jedoch unterliegt einem dynamischen Wandel: Lebenswelten, Konsumverhalten und Mediennutzung ändern sich und stellen neue Anforderungen an High-End-Marken. Kunden fordern Erlebniswelten, die rund um das Produkt geschaffen werden und die sie auf ihrer Customer Journey begleiten – on- und offline. So schaffen Fashion-Unternehmen durch aufwendige Flagship-Stores und hochwertige eigene Web-Shops eine durchgängige Markenwelt.

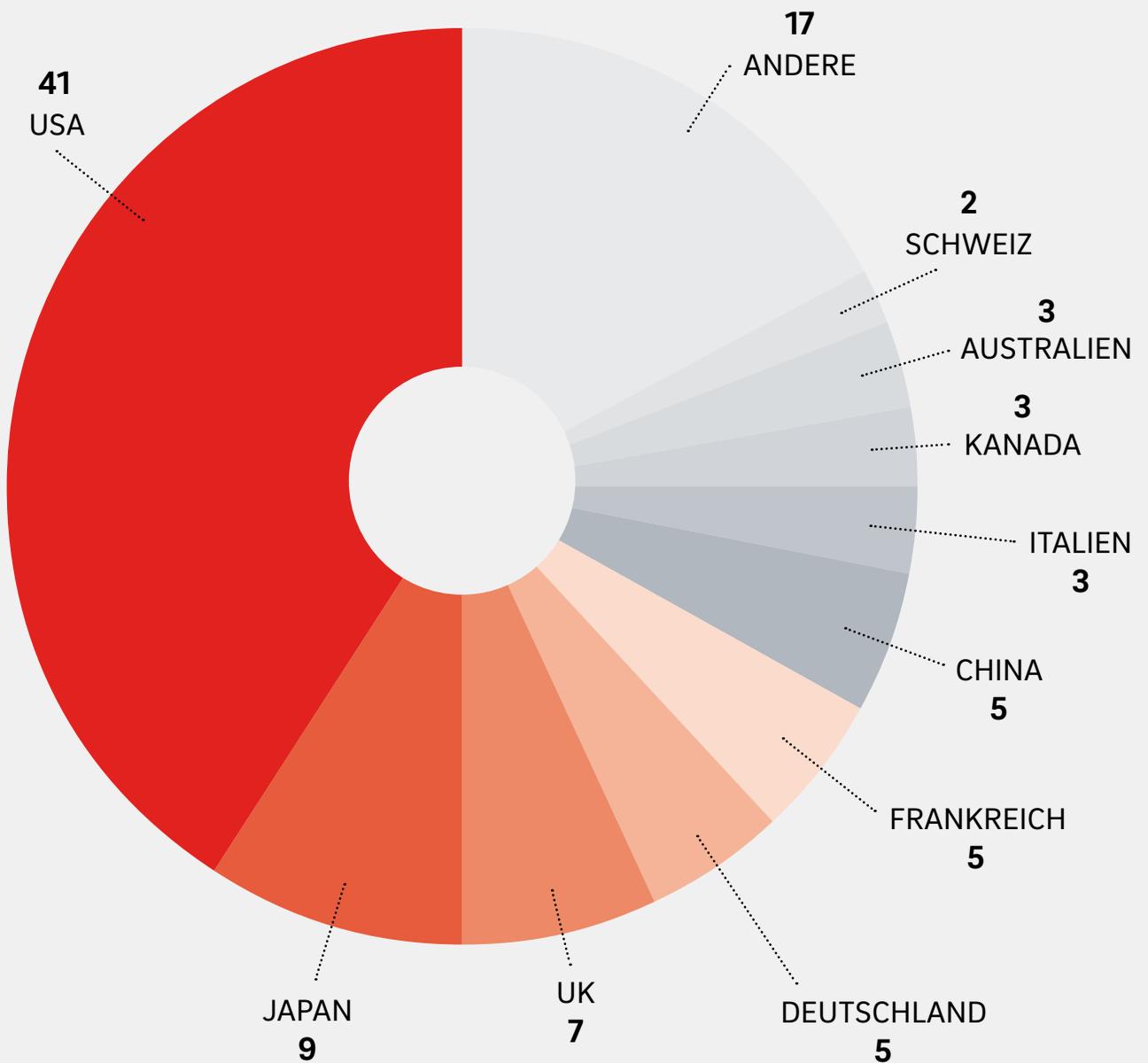
Marken-Communitys und Social-Media-Plattformen sind dabei ein nicht zu unterschätzendes Kommunikationsinstrument: Sie erlauben es den Kunden, Produkte und Trends gemeinsam zu erleben und stärken so die Markenwahrnehmung. Der digitale Austausch über Lifestyle und der Kauf online stehen insbesondere für die Generationen Y und Z im Mittelpunkt. Die noch junge Käuferschicht reagiert blitzschnell auf Trends und kommuniziert über YouTube, Blogs oder Instagram. Influencer haben zentrale Bedeutung und gelten als Trendsetter. Traditionelle High-End-Marken müssen ihre Marketingpläne entsprechend anpassen.

Angesteckt von der jungen Zielgruppe strebt die Mehrheit der High-End-Konsumenten weiterhin nach dem Individuellen: Sonderanfertigungen bei Yachten oder spezielle Konfigurationen bei Autos sind keine Ausnahmen. Maßgeschneiderte Lösungen nach persönlichen Präferenzen gehören bereits zum Standard. Ebenso gilt es, →



F Verteilung der Millionäre nach Ländern im Jahr 2016

in Prozent



Übernachtungen von Touristen in Deutschland

in Tsd.

<u>Herkunftsland</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>
TOTAL	63.746	68.828	71.919	75.577	79.672	80.708
China	1.323	1.563	1.735	2.033	2.539	2.536
USA	4.662	4.855	4.917	5.161	5.600	5.734
Arabische Golfstaaten	1.007	1.285	1.544	1.862	2.192	2.082
Australien, Neuseeland und Ozeanien	732	807	829	845	883	881
Russland	1.787	2.247	2.595	2.398	1.692	1.428
Japan	1.185	1.326	1.308	1.255	1.212	1.056

die Individualität eines jeden Kunden durch personalisierte Eins-zu-Eins-Ansprache zu unterstreichen. Trotz aller Individualität beim Produkt und in der Kommunikation ist es dabei wichtig, Markenkern, -auftritt und -wiedererkennungswert sowie die unverwechselbare Marktpositionierung unbedingt beizubehalten. → **F**

Innovationen durch neue Anbieter

Gleichzeitig entwickeln sich auch Produkte und Dienstleistungen selbst in rasantem Tempo weiter. Digitale Komponenten und Features werden immer beliebter und sind häufig ein wichtiges Kaufkriterium. Beispiele sind "smarte" Uhren, innovative Küchensysteme, vernetzte Yachten, digitale Hotelzimmerschlüssel, selbstspielende Klaviere – und bald auch selbstfahrende Autos. Anbieter der innovativen Lösungen schaffen Erlebniswelten und neue Services, geben aber auch Antworten auf veränderte Erwartungen und Konsummuster von Kunden, die die Einzigartigkeit und das Profil einer Marke durchgängig über die Customer Journey erleben wollen. Ein Beispiel dafür findet man im Bereich Privatjet-Flüge, in dem High-End-Dienstleistung längst weit über den eigentlichen Flug hinausgeht: Das exklusive "End-to-End"-Reiseerlebnis reicht von der Abholung mit der Limousine über die Fahrt ins Hotel bis hin zum digitalen Newsletter über Events am Ferienort.

Wachsender Wohlstand erschließt neue Märkte

Aktuell ist das weltweite Vermögen stark konzentriert: In der Rangfolge der Länder mit den meisten Millionären liegt Deutschland mit 1,6 Millionen auf Platz 4 – nach den USA (13,6 Millionen), Japan (2,8 Millionen) und Großbritannien (2,2 Millionen). Allerdings befindet sich dies im Umbruch: Noch im Jahr 2000 lebten 96% der 12,9 Millionen Millionäre in den wohlhabenden Volkswirtschaften. Von den 20 Millionen Personen, die seitdem hinzugekommen sind, stammen jedoch 2,6 Millionen – also rund

Kunden fordern Erlebniswelten, die rund um das High-End Produkt geschaffen werden – online und auch offline.

13% – aus Schwellenländern. Damit werden neben den bisherigen Zielländern neue Märkte wichtig: Beispielsweise wächst laut Prognosen in China nicht nur die Anzahl der Millionäre, sondern auch die Mittelschicht und steigert in der Folge die Umsätze in der Einstiegsklasse des High-End-Segments. Zukünftig wird der Fokus also noch stärker auf Kunden aus dem asiatischen Raum liegen als dies bereits heute der Fall ist.

Zusätzlich fungiert der weiterhin steigende internationale Tourismus als Wachstumstreiber, denn Deutschland ist ein beliebtes Reiseziel internationaler Touristen: 2016 lag die Zahl der Übernachtungen ausländischer Gäste in Deutschland bei knapp 81 Millionen (+27% seit 2011). Für die deutsche High-End-Industrie sind Besuche internationaler Kunden eine hervorragende Gelegenheit, diesen ein besonderes Markenerlebnis zu bieten. Die Handwerks- und Ingenieurskunst von High-End-Produkten "Made in Germany" direkt in ihrem Herkunftsland zu erleben, wirkt sich stark auf die Markenwahrnehmung und Markentreue der internationalen Klientel aus: Die Produktionshalle von Porsche besichtigen, den neuen 7er-BMW auf einer deutschen Autobahn fahren, der Uhrenmanufaktur von A. Lange und Söhne einen Besuch abstatten – all das ist für High-End-Kunden häufig ein wichtiger Teil des Produkterlebnisses, das die persönliche Erfahrung und emotionale Bindung zur Marke stärkt.

Abgrenzung des High-End-Segments (nach Sektoren)

> Automobil:

durchschnittlicher
Listenpreis pro Modell über
80.000 Euro

--

> Mode und Accessoires:

hoher Modegrad,
Schwerpunktpreislagen pro
Warengruppe deutlich
über Mainstream-Marken,
selektive Vertriebskanäle

--

> Uhren und Schmuck:

Uhren in Preislagen
über 2.500 Euro, Echtschmuck
in Preislagen
über 1.500 Euro

--

> Kosmetik und Parfüm:

Marken im hohen
Preissegment mit selektiver
Distribution

--

> Kunst:

Originalkunstwerke im
Vertrieb über exklusive
Galerien und Auktionshäuser

> Interieur:

Preislagen deutlich über
Mittelpreismarken,
selektiver Vertrieb über
den Fachhandel

--

> Audio und Video:

TV-Geräte in Preislagen über
1.500 Euro, Fotokameras
in höchsten Preislagen und
Vertrieb über den Fachhandel,
Hi-Fi-Geräte der
Spitzenklasse im Vertrieb
über den Fachhandel

--

> Yachten:

hochwertige Motor- und
Segelyachten über
24 Meter Länge, die nicht in
Serie produziert werden

--

> Hotellerie:

Auszeichnung mit
fünf Sternen

> Wein, Champagner,

Spirituosen:

Handelspreislagen bei Wein
und Spirituosen über
Marktdurchschnitt, Herkunft
bei Champagner

--

> First-Class- und

Privatjet-Flüge:

Buchungsklasse bei First Class,
Nutzung von Jets
und Turbo-Props bei Private
Aviation

--

> Schreibgeräte:

Preislagen über 100 Euro

--

> Restaurants:

Auszeichnung mit mindestens
einem Stern des
Guide Michelin

--

> Musikinstrumente:

handwerklich hergestellte
Musikinstrumente
der obersten Güteklasse

Methodik des Branchenmonitors

Die Gesamtleistung des deutschen High-End-Segments addiert sich aus den Volumina der einzelnen Sektoren in Deutschland (in Konsumentenpreisen) und den Exporten der relevanten deutschen Unternehmen (in Abgabepreisen). Die Beschäftigtenzahlen umfassen sowohl die Mitarbeiter der Industrieunternehmen an deutschen Standorten als auch jene in den relevanten Handelskanälen in Deutschland. Indirekte Beschäftigungseffekte (z.B. in industriellen Vorstufen) lassen sich nur schwer dem High-End-Segment zurechnen und wurden daher nicht berücksichtigt.

Die Inhalte dieses Reports wurden aus verschiedenen Quellen aggregiert. Die Basis für den Konsumentenmarkt bildet die Marktstudie "2011 – Der deutsche Luxusmarkt wächst rasant", die Roland Berger für den MEISTERKREIS erstellt und im März 2012 veröffentlicht hat. Für diesen Report wurden weitere Sektoren ergänzt und Definitionen erweitert. Um das Marktvolumen und den Export zu bestimmen, wurden Daten relevanter Unternehmen analysiert und durch Management-Interviews sowie Informationen aus bestehenden Marktstudien unabhängiger Institute und von Industrieverbänden ergänzt. Die Beschäftigtenzahlen pro Segment wurden aus Unternehmensinformationen, Statistiken der Bundesanstalt für Arbeit und des Statistischen Bundesamts sowie der relevanten Branchenverbände aggregiert bzw. hochgerechnet. Resultierende Entwicklungen wurden mit den Ergebnissen des MEISTERKREIS-Indexes aus dem Juli 2016 abgeglichen, der als Stimmungsbarometer 120 Topmanager und Inhaber von High-End-Unternehmen zur aktuellen Situation und Zukunftserwartung befragt hatte.

Die Treiber der jeweiligen Entwicklungen sowie der Ausblick auf zukünftige Erfolgsfaktoren wurden durch Geschäfts- und Branchenberichte erhoben und durch Expertenbefragungen und Managementinterviews validiert. ○

Die Ergebnisse nach Sektoren

14 verschiedene
Sektoren bilden
zusammen das High-
End-Segment

2



Automobil bleibt mit Abstand der größte
Sektor der High-End-Industrie.

Automobil

E-Mobilität wird immer wichtiger

Digitalisierung und vernetzte Serviceangebote nehmen zu

Vertrieb verlagert sich zurück in die Innenstädte

Mit einer Gesamtleistung von 45 Mrd. Euro ist der Automobilsektor mit weitem Abstand der größte Sektor des deutschen High-End-Segments. Knapp 8 Mrd. Euro investierten Kunden in Deutschland, hinzu kommen rund 37 Mrd. Euro internationale Umsätze der deutschen Hersteller. Im Vergleich zum Vorjahr ist der Sektor damit um 8% gewachsen. Nicht berücksichtigt ist dabei die obere Mittelklasse der deutschen Premiumher-

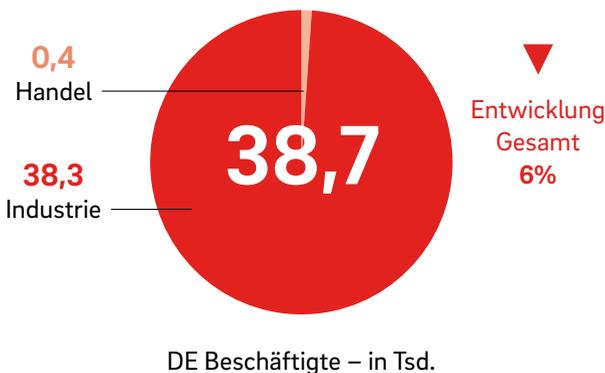
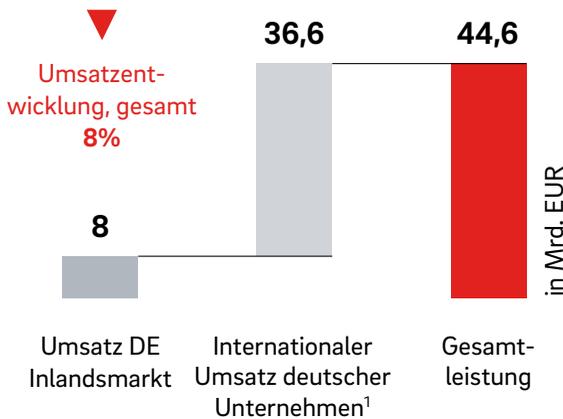
steller (BMW 5er, BMW 5er GT, Mercedes E-Klasse, Audi A6 sowie die Geländewagen BMW X5, Mercedes GLS Coupé und Audi Q7). Diese Modelle werden insbesondere wegen ihrer Beliebtheit als Firmenwagen und aufgrund des niedrigeren Einstiegspreises in wesentlich höheren Volumina verkauft als die High-End-Modelle. Die deutschen Hersteller erzielten mit diesen Modellen einen Gesamtumsatz von mehr als 60 Mrd. Euro.

High-End-Fahrzeuge made in Germany sind auf der ganzen Welt gefragt. So konnten die deutschen Hersteller trotz eines teilweise schwierigen Marktumfelds herausragende Ergebnisse erzielen. Bei den Limousinen der Oberklasse (Audi A8, BMW 7er, Mercedes-Benz S-Klasse) und auch im Sportwagensegment (Porsche 911) belegen deutsche Hersteller traditionell internationale Spitzenplätze. Die Exportraten dieser Modelle liegen häufig um 90%. Hinsichtlich der Entwicklung des Exports werden in den wichtigen internationalen Märkten zukünftig neben lokalen Kundenansprüchen an High-End-Fahrzeuge auch gesetzliche Vorgaben – wie beispielweise die geplante Elektroquote in China ab 2018 – ein wichtiger Faktor sein.

Ein wichtiger Wettbewerbsvorteil der heimischen Autobauer im internationalen Vergleich ist die Vielzahl hervorragend ausgebildeter Maschinenbauer und Ingenieure. Um diesen Vorteil auch langfristig zu erhalten, investieren Porsche, Audi, BMW und Mercedes Jahr für Jahr in die Ausbildung talentierter Nachwuchskräfte.

Wichtige Faktoren für den nachhaltigen Erfolg des Automobilsektors sind neben der langen Tradition, dem prestigeträchtigen Image und der Ingenieurskunst auch die konsequente Erschließung von Innovationsfeldern sowie die fortlaufende Entwicklung neuer Modellreihen. So präsentierten die deutschen Hersteller dem autobegeisterten Publikum im High-End-Segment seit 2014 zahlreiche neue Modelle (Audi Q7 Plug-in-Hybrid, Audi R8 Spyder, BMW G11 – G12 Baureihe des 7er, BMW i8, Mercedes Maybach S400 [China, Russland], Mercedes S-Klasse Coupé C217, Mercedes Maybach S600 Pullmann). Hinsichtlich Marktbearbeitung und Ausrichtung der Produktpalette wird die Entwicklung der Vermögensstrukturen für die deutschen High-End-Hersteller ein

Umsatz und Mitarbeiter im High-End-Sektor Automobil



¹ Ohne die ausländischen Töchter der deutschen Konzerne wie Lamborghini, Bentley oder Rolls-Royce

wichtiger Treiber sein. Insbesondere die regionalen Verschiebungen bei den High Net Worth Individuals (HNWI) und Ultra-High Net Worth Individuals (UHNWI) bieten großes Potenzial für weiteres Wachstum: Künftig werden immer mehr Kunden aus dem asiatischen Raum stammen.

E-Mobilität immer wichtiger: Beispiel Tesla

Neben den deutschen Herstellern machte in den letzten Jahren insbesondere der kalifornische Newcomer Tesla auf dem deutschen Markt auf sich aufmerksam. Mit rund 1.800 Neuzulassungen im Jahr 2016 (2015: ca. 1.600) konnte er die Zahl der verkauften Fahrzeuge in Deutschland nochmals steigern und erzielte einen Umsatz von rund 200 Mio. Euro. Das Modell S verzeichnete 1.300 Neuzulassungen von Januar bis November 2016; zusätzlich führte Tesla das Modell X ein. Neben den Fahrzeugen selbst, die durch Design und Batterieleistung überzeugen, bestechen auch die radikalen Neuerungen im Vertrieb: Tesla verzichtet komplett auf große, ungünstig gelegene Autohäuser und setzt stattdessen auf kleine Showrooms in attraktiven Innenstadtlagen. Eine solche Strategie ist für die deutschen Konkurrenten – schon aufgrund der stattlich gewachsenen Modellpalette – deutlich schwerer umzusetzen. Mit Konzepten wie "Mercedes me" oder "Audi City" versuchen die deutschen Premiumhersteller aber ebenfalls in Innenstädte vorzudringen.

Trends und Zukunftstechnologien fordern Taten

Ein wichtiges Kernthema für die Hersteller von High-End-Automobilen ist der digitale Wandel, der die Automobilindustrie bereits heute tiefgreifend verändert. Ziel der deutschen Hersteller von High-End-Fahrzeugen ist es, die Mobilität von morgen aktiv zu gestalten: Dafür wollen sie Trends und Zukunftstechnologien mit den Kundenbedürfnissen verbinden. Rund um die digitale Transformation ergeben sich für die Hersteller von High-End-Fahr-

zeugen zwei übergeordnete Handlungsfelder: Zum einen gilt es, die Prozesse entlang der bestehenden Wertschöpfungskette zu optimieren und weiterzuentwickeln, zum anderen müssen sie neue Geschäftsmodelle auf Basis digitaler Technologien erschließen. Letzteres kann vom Ausbau des bestehenden Dienstleistungsangebots bis hin zu Themen wie autonomes Fahren reichen.

Entlang der bestehenden Wertschöpfungskette liegen Potenziale in der Digitalisierung des Kundenerlebnisses ebenso wie in der Digitalisierung der Unternehmensprozesse. Ersteres bedeutet, digitale Technologien in Marketing, Vertrieb und After Sales zu integrieren. In diesem Bereich steigen die Kundenerwartungen kontinuierlich: Gefragt ist nicht nur eine stetig wachsende Vielfalt an Modellen, sondern auch die Möglichkeit, diese möglichst genau auf die eigenen Bedürfnisse und Vorlieben zu konfigurieren – und ein spezielles Marken- und Produkterlebnis entlang der gesamten Customer Journey.

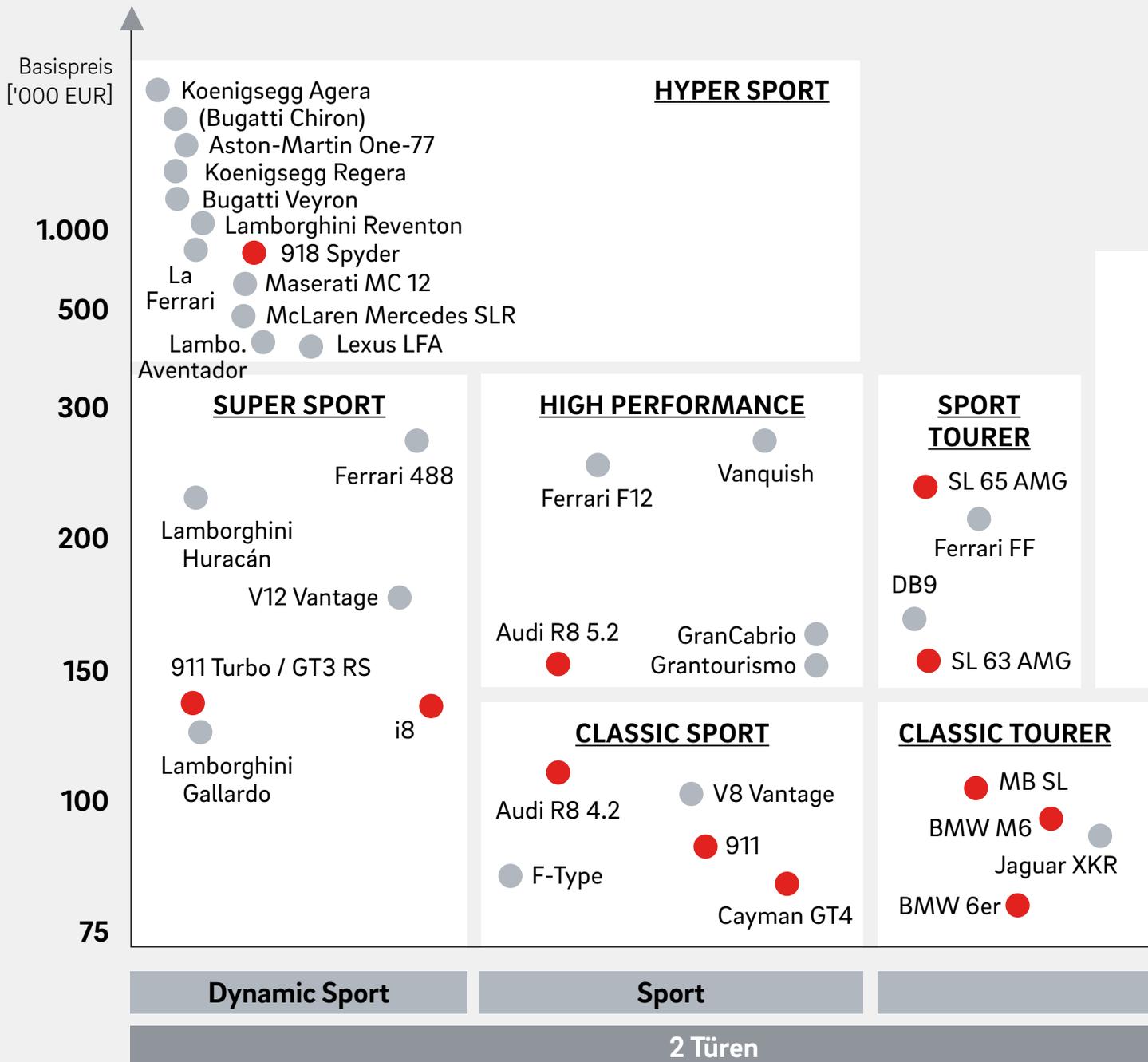
Virtual-Reality-Konfigurator und virtuelle Showrooms

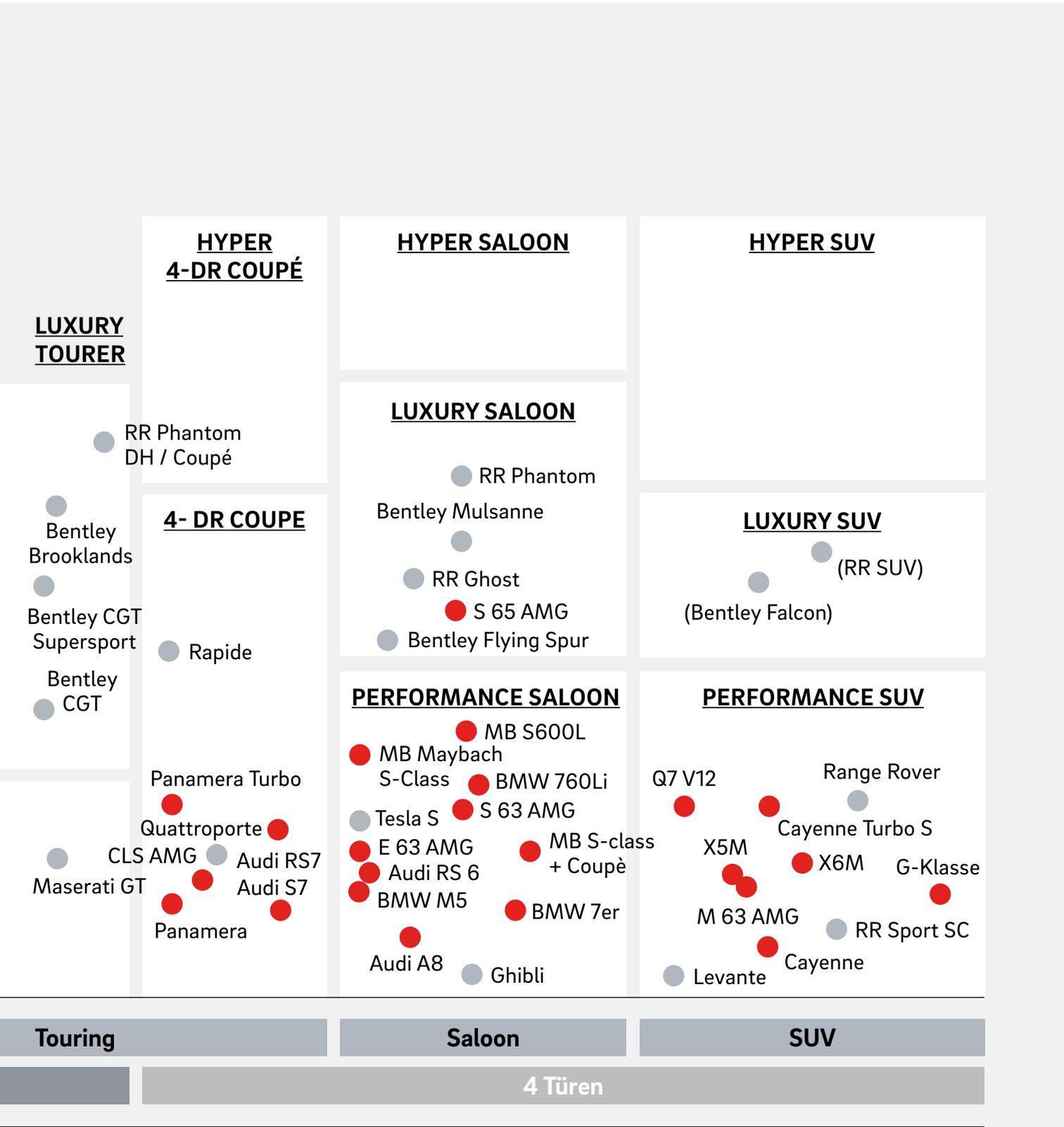
Mit der "Audi VR experience" führt Audi ein hoch entwickeltes VR-System ein, um Kunden im Verlauf der Kaufentscheidung ein besonderes virtuelles Erlebnis zu bieten: Verkaufsberater können jedes Modell frei konfigurieren, während der Kunde es zeitgleich mit einer Virtual-Reality-Brille inklusive aller Details virtuell erleben kann. Er kann es in unterschiedlichsten Umgebungen begutachten oder den technischen Aufbau bestimmter Fahrzeugteile virtuell erkunden.

BMW plant, Fahrzeuge künftig per Augmented Reality zum Händler zu bringen, und folgt damit dem Trend, computeranimierte Visualisierungen in die reale Umgebung einzubetten. Die auf der Google-Tango-Plattform entwickelte "BMW i Visualizer"-App ist für die Elektromodelle i3 und i8 bereits verfügbar. Die deutschen Premiumhersteller reagieren damit auf die sich derzeit stark wandelnden Abläufe im Autohandel und sorgen für Produkterlebnisse, die traditionelle Autohäuser nicht bieten. →

Übersicht High-End-Automobilsektor

● Deutsche Hersteller
● Andere





Trotz eines teilweise schwierigen Marktumfelds haben die deutschen Hersteller herausragende Ergebnisse erzielt.

Digitalisierung des gesamten Unternehmens – Beispiel Daimler

Die Daimler Smart Factory vernetzt Produkte, Maschinen und die gesamte Umgebung miteinander und mit dem Internet. Mittels der Integration der realen in eine funktionale, digitale Welt erzeugt sie einen "digitalen Zwilling": Dieser bietet die Möglichkeit, Prozesse, Systeme und ganze Fabrikhallen in Echtzeit abzubilden. So lassen sich die Komplexität moderner Automobile und deren Fertigungsprozess kontrollieren und stetig verbessern – und damit weit vor Serienfertigung deren Machbarkeit testen. Neben der Optimierung bestehender Prozesse bietet die Digitalisierung auch die Möglichkeit, neue Geschäftsfelder zu erschließen, etwa neue Mobilitätsdienstleistungen oder digitale Services für das vernetzte Fahren.

Vernetzte Service-Angebote – Beispiel BMW

Mit dem BMW ConnectedDrive Store, einem umfangreichen Onlinepaket von individuell nutzbaren Services und Apps, lassen sich Informations- und Entertainment-Angebote jederzeit direkt im Fahrzeug abrufen. Zudem ist ConnectedDrive die Basis, um eine Vielzahl weiterer exklusiver

Onlinedienste buchen zu können: So kann sich der Fahrer über die "BMW Connected App" Facebook-Statusupdates vorlesen lassen oder über den Concierge-Service einen persönlichen Assistenten nutzen, der Hotelzimmer bucht, Informationen zum nächsten Flug gibt oder die nächste Notdienstapotheke findet.

Getrieben von Elektromobilität und Digitalisierung steht die Automobilindustrie in den kommenden Jahren vor großen Veränderungen. Gespannt beobachten die traditionellen Hersteller auch die Aktivitäten möglicher neuer Marktteilnehmer wie Apple, Google oder neuer chinesischer Premiummarken, insbesondere im Bereich des autonomen Fahrens. Zudem wird die fortschreitende Entwicklung von Mobilität als Dienstleistung für die High-End-Hersteller die Frage aufwerfen, wie ihre Services künftig aussehen – und welche Rolle das Fahrzeug an sich dabei noch spielt.

Unabhängig von der Vielzahl an Zukunftsthemen sind für Liebhaber und Käufer von High-End-Fahrzeugen die Ingenieurskunst und die Begeisterung für überlegene Fahreigenschaften und Fahrkomfort elementar. Die besondere Tradition, die ein High-End-Fahrzeug made in Germany ausstrahlt, und das Qualitätsversprechen höchster Handwerks- und Ingenieurskunst sind die zentralen, bedeutenden und unverwechselbaren Erkennungsmerkmale dieses Sektors.

Die anspruchsvollen Kunden werden künftig zunehmend die Kombination von Automobil-Know-how, innovativen Technologien und digitaler Exzellenz sowie besonderem Service erwarten. Um diese Zielgruppe auch weiterhin zu begeistern, gilt es daher, eine gesamte Erlebniswelt rund um die Fahrzeuge und die eigene Marke zu erschaffen. ○



Für das Erleben des Innenraums werden künftig verstärkt Augmented Reality-Angebote nutzbar sein.



Der Sektor Mode und Accessoires wird von internationalen Marken dominiert.

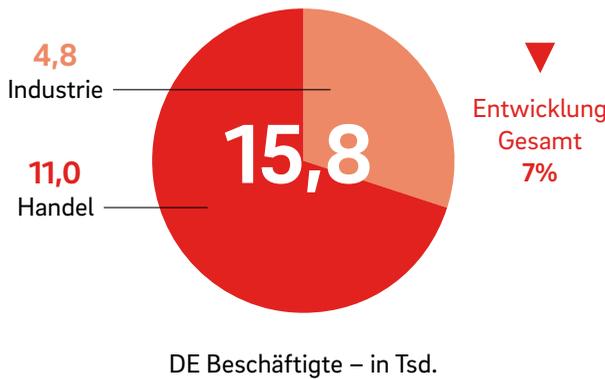
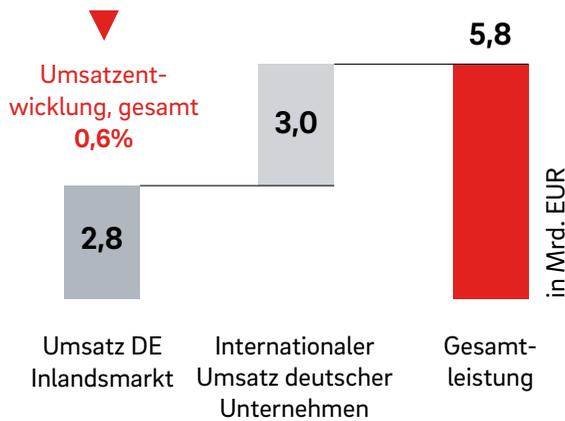
Mode und Accessoires

**Begeisterung schaffen:
Shopper als Erlebnis –
auch für Touristen**

**Wichtige Trends: Casualisierung,
Athleisure und Fashion-
Tech – Grenzen verschwimmen
zunehmend**

**Communitys als Imagefaktor –
Dem Produkt einen Sinn geben**

Umsatz und Mitarbeiter im High-End-Sektor Mode & Accessoires



Der deutsche High-End-Sektor Mode und Accessoires erwirtschaftete 2016 eine Gesamtleistung von 6 Mrd. Euro, fast die Hälfte davon mit Konsumenten aus dem heimischen Absatzmarkt. Im Vergleich zum Vorjahr stieg die Gesamtleistung um knapp 1%: Die Umsätze in Deutschland legten um ca. 5% zu, während die internationalen Umsätze der deutschen Hersteller um rund 4%

zurückgingen. 16.000 Menschen sind in diesem Sektor beschäftigt, davon rund 11.000 im Handel und etwa 5.000 in der Produktion. Wie die internationalen Märkte wird auch der heimische Markt von den führenden Top-Labels aus Frankreich und Italien dominiert. Marken wie Hermès, Dior oder Louis Vuitton haben in den letzten Jahren teils kräftige Umsatzzuwächse verzeichnet und sind wichtige Treiber für den Handel mit High-End-Designermode und -Accessoires in Deutschland.

Ein Indikator für diese Entwicklung ist die zunehmende Anzahl an Flagship-Stores und Mono-Label-Boutiquen der internationalen Größen. Eine der prominentesten Neueröffnungen der letzten Jahre: In der Kö 30 in Düsseldorf, direkt gegenüber von Hermès und Tür an Tür mit Chanel, eröffnete Dior eine 1.100 Quadratmeter große Boutique, die den Kunden durch edle Einrichtung und aufwendige Architektur eine besonders exklusive Shopping-Atmosphäre bietet. Dabei übernahm Dior die Räumlichkeiten des Traditionshauses Eickhoff. Dieses Beispiel zeigt, dass die zunehmende Zahl an Mono-Label-Stores zu einer großen Konkurrenz für Boutiquen und den stationären Einzelhandel wird: Klassische Formate geraten zunehmend unter Druck. Aufgrund dieses Drucks durch Mono-Label-Stores passen viele Boutiquen ihr Markenportfolio an, da der direkte Wettstreit mit High-End-Mono-Label-Stores schwer zu gewinnen ist. Eine Möglichkeit, die von Kunden gewünschte Kombination aus Marken und Erlebnis zu bieten, ist hierbei die Ausweitung des Sortiments auf bisherige Nischenmarken.

Begeisterung schaffen: Shoppen als Erlebnis – auch für Touristen

Flagship-Stores der großen Modemarken sind regelrechte Ereignis- und Erlebnisorte, die ihre zahlungskräftigen Kunden in jeder Hinsicht begeistern wollen. Diese Form der selektiven Distribution ist auch ein wichtiger Faktor, um das Profil einer Marke zu stärken. Ein erfolgreiches Konzept, das den wachsenden Kundenwunsch nach einem Shopping-Erlebnis bedient, ist die "See Now, Buy Now"-Kollektion von Burberry, bei der Kunden direkt

vom Laufsteg kaufen. Generell wünschen die Konsumenten von exklusiven Labels eine besondere Atmosphäre in Stores, um einen Anreiz zu haben, die Lieblings-Designerstücke nicht einfach online zu bestellen. Bei der Gestaltung von Flächen, egal ob Flagship-Stores und Boutiquen zu echten Erlebnisorten integrieren erfolgreiche Konzepte zunehmend digitale Features wie smarte Umkleidekabinen, Tablets oder digitale Modenschauen. Es sollen Orte der Überraschung und Sinnlichkeit geschaffen werden, die zum Verweilen einladen. Neben dem reinen Store-Konzept wird es zudem immer wichtiger, den Kunden kanalübergreifend anzusprechen: Es gilt, dessen Bedürfnisse zu kennen und seine Erwartungen durchgängig zu übertreffen – vom Produkt über die Beratung und Atmosphäre am Point of Sale bis zum After Sales.

Für Händler und Marken steckt hier insbesondere in der Verbindung von digitalen Features und Kundenansprache Potenzial. Sind zum Beispiel Digital Mirrors direkt mit dem Kundenprofil verknüpft, können die Mitarbeiter am Point of Sale diese Informationen direkt für die Ansprache der anspruchsvollen Kunden nutzen und der Beratung so ein hohes Maß an Individualität verleihen. Neben dem Vorhandensein der Daten ist hierfür hervorragend ausgebildetes Personal im Store erforder-

lich. Kleinere Mono-Label-Stores nutzen verstärkt das Thema Online, um auf nicht im Store direkt verfügbare Sortimentsinhalte zuzugreifen.

In schillernder Aufmachung und in exklusiver Lage – etwa in der Maximilianstraße in München, am Kurfürstendamm in Berlin oder auf der Königsallee in Düsseldorf – profitieren Flagship-Stores in den letzten Jahren auch von den zahlungskräftigen Touristen, die Deutschland zunehmend als Reise- und Shopping-Ziel für sich entdecken. Die bedeutendsten Herkunftsländer sind China, Russland, die Schweiz, die arabischen Golfstaaten und die USA. Von 2011 bis 2016 hat die Zahl der Übernachtungen internationaler Touristen um rund 27% zugenommen. Waren arabische Touristen in der Vergangenheit hauptsächlich auf München fokussiert, haben in den letzten drei Jahren auch verstärkt Hamburg und Düsseldorf das Interesse dieser Touristengruppe geweckt. Während die Mono-Label-Stores aufgrund der multinationalen Ausrichtung nahezu immer erste Anlaufstelle für Touristen auf der Suche nach High-End-Mode und exklusiven Accessoires sind, profitieren kleinere Boutiquen deutlich weniger von diesen internationalen Kunden – Boutiquen sind hauptsächlich auf lokale Kunden fokussiert.

Hohe Qualität – doch die Strahlkraft sinkt

Im Vergleich zu den internationalen tun sich deutsche Modelabels häufig schwer. Sie zeichnen sich zwar nach wie vor durch hohe Qualität aus – da den Marken aber oft der Wiedererkennungswert fehlt, ist es für sie eine Herausforderung, sich neben den glamourösen internationalen Marken zu behaupten. Einen Mantel der aktuellen Kollektion von Burberry oder eine Tasche von Luis Vuitton erkennt die modeaffine Zielgruppe hingegen auf den ersten Blick.

Während die traditionsreichen deutschen Labels Escada, Laurel und Bogner an Status verloren haben und sich zurzeit neu erfinden müssen, gibt es durchaus deutsche Modemarken, die sehr erfolgreich sind: Kleine- →

Für Kunden von High-End-Modelabels ist die Onlinekommunikation bereits heute ein zentrales Element des Markenimages.

re Marken wie Schumacher oder Iris von Arnim sowie aufstrebende junge Labels wie Lala Berlin oder Talbot Runhof behaupten sich erfolgreich neben den großen Labels und erzielten 2016 allesamt zweistellige Wachstumsraten. Talbot Runhof hat nach dem großen Erfolg seines ersten Flagship-Stores in München im September 2016 ein Geschäft in Düsseldorf eröffnet. Wichtige Erfolgsfaktoren dieser Labels sind die hohe Präsenz der Designer und die gezielte Ausrichtung auf das lokale Publikum sowie die hohe Verbindlichkeit bei Lieferterminen – hier können internationale Labels oft nicht mithalten. Der Einfluss dieser kleinen Unternehmen auf den Gesamtmarkt ist alles in allem jedoch verhältnismäßig gering.

Wichtige Trends: Casualisierung, Athleisure und Fashion-Tech – Grenzen verschwimmen zunehmend

Casualisierung und Athleisure sind wichtige Trends, die sich in vielen Kollektionen wiederfinden. Diese Modernisierung geht zunehmend zulasten der klassischen Kollektionen. Künftig werden High-End-Labels in Designs und Kollektionen verstärkt die Grenzen zur Streetwear überschreiten – dabei kommt es darauf an, dem Markenkern des Labels treu zu bleiben. Ein weiterer wichtiger Trend ist Fashion-Tech: Für High-End-Labels wird es immer wichtiger, Designs mit innovativen Funktionen zu ergänzen. Ob geklebte Nähte, neue Stoffe oder transparente Materialien ist dabei für Kunden nicht ausschlaggebend – solange die Kollektionen Einzigartigkeit ausstrahlen. Das Verlangen nach Einzigartigkeit zeigt sich auch in dem wachsenden Wunsch nach Individualisierung. Hierbei nutzen traditionsreiche Unternehmen verstärkt Veredelung vor Ort. Mit der Neueröffnung von Louis Vuitton in Stuttgart wurde zum Beispiel eine Prägemaschine für Kunden sichtbar aufgebaut.

Noch stärker als in anderen Sektoren sind Wahrnehmung und Image von High-End-Modelabels zunehmend

**Auf dem Weg zu einem
glamourösen Image:
Deutsche Hersteller von
High-End-Mode.**



von der fortschreitenden Digitalisierung beeinflusst. Für jeden dritten Kunden von High-End-Modelabels ist bereits heute die Onlinekommunikation ein wichtiges Element des Markenimages. Essentieller Bezugspunkt der Onlinekommunikation ist die Webseite einer Marke, aber auch Marken-Communitys und Social-Media-Aktivitäten gewinnen an Bedeutung. Als Recherchequelle für den Kauf von High-End-Mode ist der Onlineshop einer Marke mittlerweile für Kunden ähnlich relevant wie Stores und Boutiquen. Dabei ist das Internet nicht nur Kommunikations- und Rechercheplattform, sondern auch ein wichtiger Verkaufskanal. Für

Modelabels ist es somit elementar, die anspruchsvolle Kundschaft sowohl offline als auch online zu bedienen und zu begeistern. Für High-End-Marken wird digitale Exzellenz zukünftig genauso selbstverständlich sein müssen wie die exzellente Qualität der Produkte. Im Zuge dieser Entwicklung hat sich Mytheresa zu einem der weltweit führenden Online-Stores für Damen-Luxusmode entwickelt und steht für die gekonnte Verknüpfung von High-End-Mode und E-Commerce.

Marken stärken, neue Kanäle nutzen

Damit dies gelingt, ohne dabei die bewusst selektive Markenpräsenz zu verwässern, müssen die Modemarken Offline- und Onlineaktivitäten präzise abstimmen und auf ihre Marke zuschneiden. Für High-End-Modelabels bietet diese Entwicklung die Chance, ihre Marke zu stärken und zusätzliche Absatzpotenziale zu erschließen. Ein Beispiel hierfür ist die von LVMH etablierte Multi-Label-Plattform "24 Sèvres": Sie soll anspruchsvolle Kunden durch die Verknüpfung von moderner Technik, schneller Lieferung, Stilberatung und ästhetischem Auftritt überzeugen. Ziel ist es auch, den Kunden durch die nahtlose Verknüpfung von Offline- und Onlinekanälen und mittels effizienter Prozesse ein möglichst hohes Maß an Convenience zu bieten – exklusives Shopping, egal wo, egal wann, egal wie.

Communitys als Imagefaktor – Dem Produkt einen Sinn geben

Ein bedeutender Trend, der sich aus der Digitalisierung ergibt, ist die Möglichkeit, Communitys zu schaffen: Menschen mit gleichen Interessen zusammenzubringen und Produkte und Trends gemeinsam erleben zu lassen. So erhalten Produkte einen tieferen Sinn, und Marken werden emotional aufgeladen. Die Verbindung von Community mit Mechaniken der Kundenpflege bietet High-End-Modemarken erhebliches Potenzial zur Steigerung der Umsätze und zur Differenzierung. Ein we-

Die Nutzung von Communitys zur Kundenpflege bietet High-End-Modemarken erhebliches Potenzial zur Differenzierung.

sentlicher Treiber ist beispielsweise das Empfehlungsmanagement durch die Community. Die große Herausforderung ist die Verknüpfung von Onlinepräsenz – Onlineshop, Produktpräsentation, Markenerlebnis – mit zur Marke passenden Communitys. Die reine Technologie wird in einer Welt der digitalen Verknüpfung langfristig lediglich Grundvoraussetzung sein und kein Unterscheidungsmerkmal.

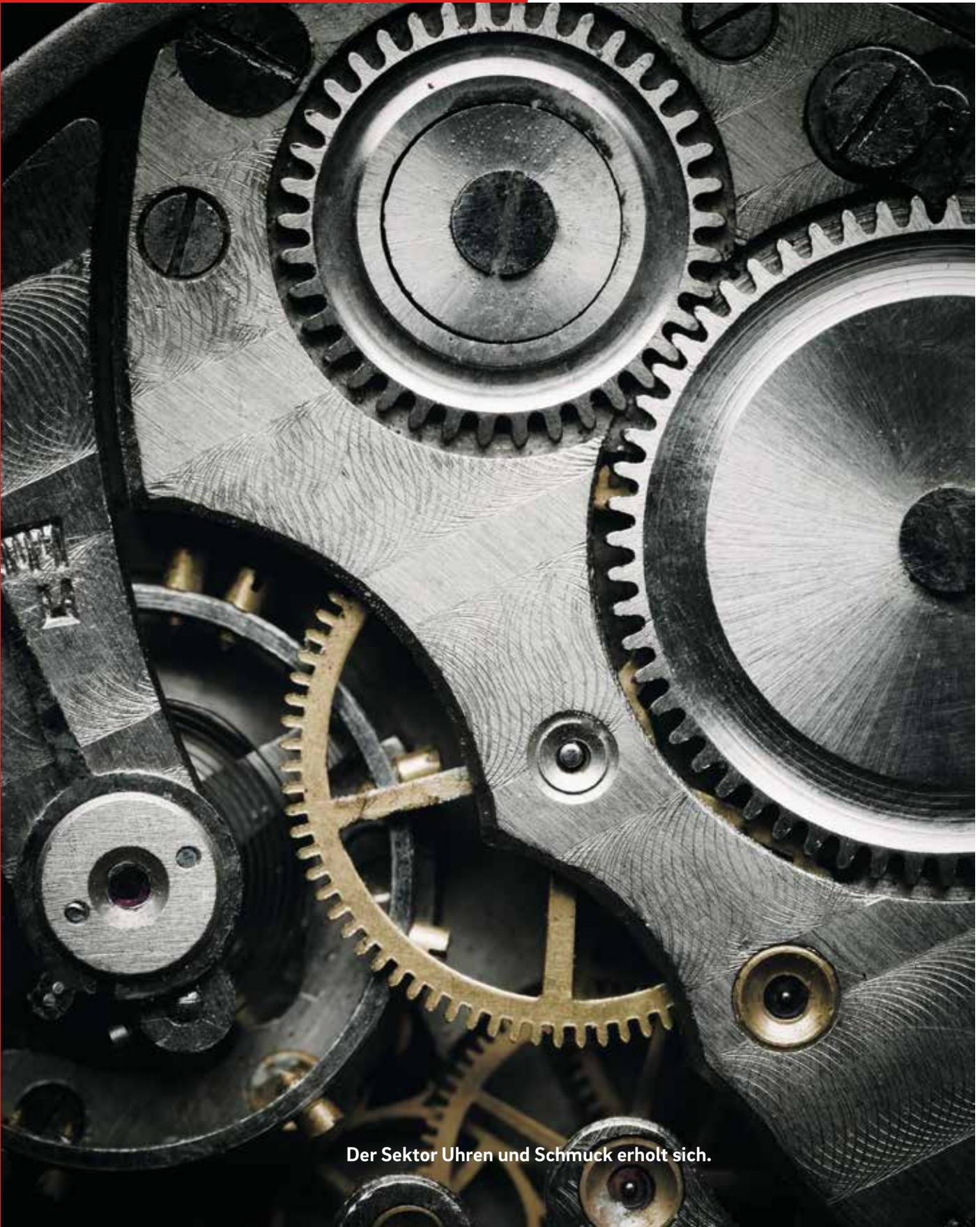
Wenn deutsche Hersteller von High-End-Mode und -Accessoires ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern wollen, müssen sie die Herausforderung annehmen, ein vergleichbar glamouröses Image zu erreichen wie die Konkurrenz aus Italien und Frankreich. Zudem gilt es zu entscheiden, welcher Vertikalisierungsgrad den größten Erfolg verspricht, die richtigen Maßnahmen zum zunehmenden E-Commerce-Geschäft zu finden sowie innovative Technologien (z.B. künstliche Intelligenz und kognitive Produktentwicklung) gezielt in die Produktentwicklung einzubinden. ○

Uhren und Schmuck

Weitgehend stabile
Inlandsnachfrage, rückläufige
Exporte nach Asien

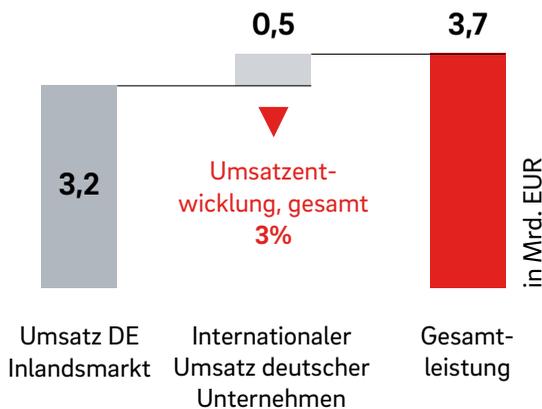
—
Fokus auf gradlinigem Design

—
Individualisierung
ist Trumpf



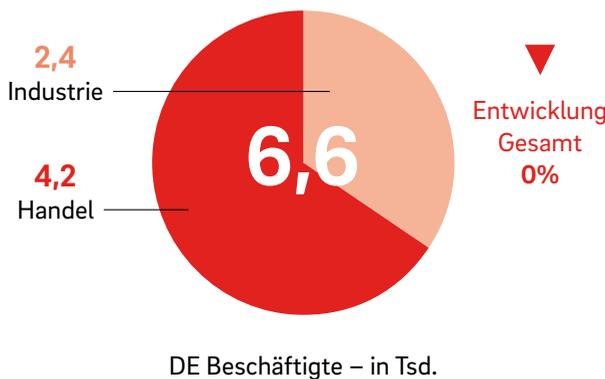
Der Sektor Uhren und Schmuck erholt sich.

Umsatz und Mitarbeiter im High-End-Sektor Uhren und Schmuck



ringer als der internationale Vergleich. Im Jahr 2016 erzielte der Sektor eine Gesamtleistung von 3,7 Mrd. Euro, davon macht das Volumen des Heimatmarktes 3,2 Mrd. aus, 0,5 Mrd. erwirtschafteten deutsche Hersteller im Ausland. Mit der Herstellung und im Vertrieb sind ca. 6.600 Arbeitsplätze verbunden. Nach Informationen der INHORGENTA MUNICH ist gerade im Uhrenbereich ein bereits seit 5 Jahren anhaltendes Wachstum zu beobachten – einerseits dank erfolgreicher bekannter Manufakturen und andererseits durch viele neu entstandene Marken und Hersteller. In der Schmuckherstellung dagegen sind die Beschäftigtenzahlen eher abnehmend.

Weitgehend stabile Inlandsnachfrage, rückläufige Exporte nach Asien



Der inländische Markt erwies sich im Jahr 2016, wie auch in den Vorjahren, als weitgehend stabil – Uhren und Echtschmuck gelten weiterhin als wertbeständige Geldanlage, beliebtes Geschenk zu besonderen Anlässen sowie Lebensabschnitten oder als "Belohnung" für einen selbst. Die Inlandsumsätze durch Touristen insbesondere aus Asien waren zwar nach einem rasanten Wachstum rückläufig, kehren momentan allerdings wieder zurück.

Der Export von Uhren hingegen, insbesondere in Märkte wie Hongkong, China und Singapur schwächelte. Speziell die Nachfrage aus China war rückläufig, da die Regierung in Peking scharfe Gesetze und eine höhere Luxussteuer anstrebt, um Korruption durch Bestechungsgeschenke wie hochwertige Uhren einzudämmen. Zudem verunsicherten Wechselkursschwankungen internationale Käufer. Nachdem allerdings die deutschen Produzenten ca. drei Viertel ihres Exportumsatzes in Europa erzielen, sind sie weniger von den Einbrüchen in Asien betroffen. Nichtsdestotrotz sieht die INHORGENTA MUNICH diese nicht vorhersehbaren Ereignisse als prägend für die Branche und die Stimmung an. Die Unsicherheit ist trotz stabiler Ergebnisse zu spüren – obwohl eine leichte positive Tendenz auszumachen ist. Als Indikator dient eine aktuelle Umfrage des Bundesverban-

Der Weltmarkt für High-End-Uhren und -Schmuck kühlte in den letzten Jahren ab und beginnt sich gerade zu erholen. Auch der deutsche Markt und heimische Hersteller für Schmuck-, Gold- und Silberschmiedewaren, bei dem insbesondere kleine Unternehmen mit bis zu 20 Mitarbeitern im hochpreisigen Bereich agieren, waren von der Schwächephase betroffen, allerdings weitaus ge-

des Schmuck + Uhren, wobei 80% der Mitglieder von konstanten bis zu leicht wachsenden Umsätzen in 2017 ausgehen.

Fokus auf gradlinigem Design

Aufgrund der schwierigen Exportlage rechnen Experten zusätzlich zu den bisherigen Internationalisierungsbemühungen mit einer Stärkung der europäischen und Heimatmärkte. Dieser Trend dürfte mit einem schlichteren, auf den europäischen Geschmack angepassten Design einhergehen. Für Uhren sind geradliniges Design im Bauhausstil und Neuauflagen von Designikonen und limitierten Editionen mit mehr Minimalismus im Sinne von kleinen und mittelgroßen Uhren mit schlichtem Ziffernblatt und flachem Gehäuse zu erwarten. Bei Schmuck wird weiterhin der klassische Diamantschmuck gefragt bleiben, wobei Transparenz und Nachhaltigkeit der Herkunft der Edelmetalle und Edelsteine für den Kunden an Bedeutung gewinnt.

Neben dem schlichteren Design ist eine Ausdehnung der Variantenvielfalt in der Einstiegsklasse zu erwarten. Viele Kunden bewegen sich weg von "einer" Uhr oder Schmuckstück und suchen anlassbezogen mehrere Stücke. Dies ist insbesondere für die Einstiegsklasse zu High-End zu beobachten. Hier dürfte die Zielgruppe um

die 1.000 bis 2.000 Euro stark umkämpft werden – in Deutschland lagen nach Angaben des BVJ, IFH, GfK, destatis die durchschnittlichen Ausgaben für Uhren im Jahr 2015 bei 16 Euro, für Schmuck um 42 Euro. Im Bereich Schmuck waren laut der Goldschmiede Zeitung im Jahr 2015 lediglich 13% der Bevölkerung bereit, mehr als 1.500 Euro für Ohrringe, Ringe, Armreifen oder Ketten auszugeben.

Innovative Zeitmesser als Umsatzchance verstehen

Um sich in diesem anspruchsvollen Markt zu halten sowie neue Kunden, insbesondere Millennials zu gewinnen, kommt es darauf an, alle Vertriebskanäle zu nutzen und die Marke mit einem positiven Image zu emotionalisieren. Um die jüngere Zielgruppe zu begeistern, müssen sich Uhren und Schmuck gegen andere "Belohnungen", wie Smartphone, Fernreisen oder den 4K-Fernseher, behaupten. Dabei stehen bei Generation Y und Z auch Smartwatches und Wearables hoch im Kurs: Mit Tech-Gadgets und Connections ist die Digitalisierung auch im High-End-Segment angekommen. Auch wenn die meisten Smartwatches sich im niedrig- und mittelpreisigen Bereich ansiedeln, sind sie mit der Nobelreihe der Apple Watch Edition, die in 18-Karat-Rosé- oder -Gelbgold zu haben ist, im Preisbereich von 11.000 bis 18.000 Euro angekommen.

Die klassischen Hersteller sind nun gefordert, Tradition und Moderne authentisch zu verbinden: Es gilt, Smartwatches nicht als Konkurrenz zu sehen, sondern als Erweiterung des Marktes. Von etablierten Uhrenkäufern wird sie in der Regel als Zweit- oder sogar Drittuhr gekauft und steht somit nicht im direkten Wettbewerb zur klassischen Automatik- oder Handaufzugsuhr. Montblanc, Frédérique Constant und Nico Gerard wagten diesen Weg bereits und brachten Modelle hervor, die gekonnt zwischen den Welten balancieren. Gleichzeitig können Smartwatches als Instrument dienen, um die jüngere Kundengruppe an die Marke heranzuführen →

**Kein Widerspruch:
Internationalisierung
bei gleichzeitiger
Rückbesinnung auf den
Heimatmarkt.**

und an sich zu binden – auch wenn die Intensität des Kundenmanagements im Verhältnis zum Umsatz hoch erscheint, kann die Rechnung über die Gesamt-Customer-Lifetime aufgehen.

Individualisierung – Von der Personalisierung bis hin zur Eigenanfertigung

Den Kunden emotional für sich zu gewinnen bedeutet auch, ihn und seine individuellen Anforderungen in den Vordergrund zu stellen. Die tiefgreifende Kundenzentrierung kann im Zuge der Digitalisierung auf ein neues Level gebracht werden. Branchenkenner, wie die INHORGENTA MUNICH, sehen durch die Entwicklung von 3D-Druck die Möglichkeit in absehbarer Zukunft mit der Industrie 4.0 die Personalisierung soweit voranzutreiben, dass im Sinne der "Losgröße 1" ein komplett für den Kunden eigenangefertigtes Produkt erstellt werden kann. Die Individualisierung ist seit jeher ein Branchenmerkmal der manufakturiellen Arbeitsweise bedeutender Hersteller – so bietet Lange & Söhne seit Jahren die Selbstgestaltung des Rotors an oder Montblanc die Personalisierung des Ziffernblatts. Auch im Schmuckbereich werden mehr maßgeschneiderte Lösungen wie von RENÉSIM erwartet. Spinnt man diesen Trend weiter, wird der Kunde bald an Design und Ausgestaltung seines Schmuckstücks beteiligt sein.

E-Commerce wächst und wird immer wichtiger für Beratung und Verkauf

Die Customer Journey wandelt sich: Der Kunde sucht heute sowohl das stationäre als auch das Onlineerlebnis. Soziale Medien und E-Shops entwickeln sich zu wichtigen Informations- und Verkaufskanälen und setzen den Fachhandel unter Druck. Konsumenten tauschen sich stärker über Plattformen wie Instagram aus wie die Beispiele von Rolex (#rolex 15,7 Mio. Beiträge), Montblanc (#montblanc 1,3 Mio. Beiträge) oder Hublot (#hublot 1,8

Bei der Generation Y und Z stehen auch Smartwatches und Wearables hoch im Kurs.

Mio. Beiträge) zeigen. Auch im Vertrieb holt Online auf: Noch ist der Fachhandel der stärkste Absatzkanal – mit etwa 70% des Schmuckumsatzes und etwa 50% für Uhren –, doch neue Player mit innovativer Start-up-Kultur rütteln den Markt auf, beispielsweise indem sie Zwischenhandlungsstufen überspringen. Einige etablierte Uhrenmarken haben diesen Trend antizipiert und nutzen soziale Medien oder eigene E-Shops, um die Onlinepräsenz in Richtung Endkunden auszubauen. So bot Omega erstmalig ein Modell über Instagram an: Mit großem Erfolg – die 2012 Exemplare der "Speedy Tuesday" waren nach 4 Stunden zu einem Preis von 5.400 Euro ausverkauft. Auch IWC bietet online einen direkten Chat mit stationären Mitarbeitern an und verkauft über Plattformen wie Net-a-Porter/Mr. Porter und vergrößert damit deutlich die Reichweite der Kundenansprache.

Auch klassische Juweliere glänzen mittlerweile mit hervorragenden Plattformen und Kundenservice im Onlinegeschäft – etwa Cartier und Tiffany & Co. Eine noch stärkere Verschmelzung von analoger und digitaler Vertriebswelt sowie ein weiterer Ausbau der Omni-Channel-Strategie sind zu erwarten. Dies spiegelt sich bereits leicht in der Beschäftigtenanzahl wider: Ein Rückgang von 1% im Handel führt dazu, dass derzeit noch ca. 3.800 Arbeitsplätze in diesem Bereich bestehen; in der Herstellung sind es ca. 2.600. ○

**Klassiker: Bei Schmuck
bleiben Diamanten
die Favoriten.**





Kosmetik und Parfüm finden sich in einem gesättigten, hart umkämpften Markt.

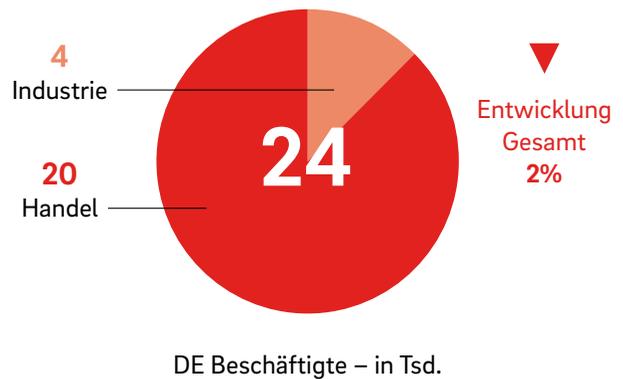
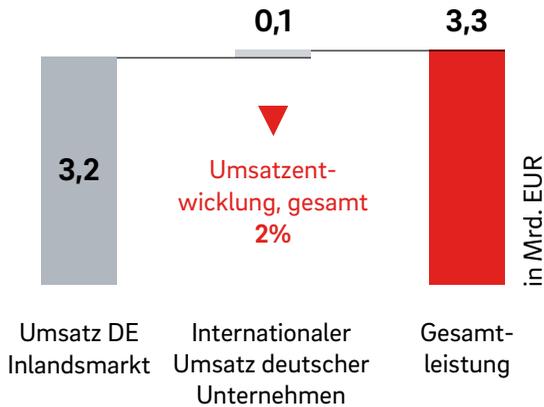
Starker Preisdruck auch in 2017

**Aufholbedarf bei Omni-Channel-
Erlebnissen im Vertrieb**

**Konkurrenz durch Eigenmarken
und Plagiate**

Kosmetik
und
Parfüm

Umsatz und Mitarbeiter im High-End-Sektor Kosmetik und Parfüm



Der Sektor für hochwertige Parfüms und selektive Kosmetik erwirtschaftete im Jahr 2016 eine Gesamtleistung von 3,3 Mrd. Euro (+ 2% zum Vorjahr). Mehr als 95% wurden davon im Inland generiert – mit einem Volumen von 3,2 Mrd. Euro gehört der Konsumentenmarkt zu den größten weltweit, obwohl der Anteil des High-End-Sektors am Gesamtmarkt im Vergleich zu Ländern wie Frankreich oder Italien eher gering ist.

Der Auslandsanteil fällt mit einem Exportvolumen von ca. 0,1 Mrd. Euro gering aus. Nur wenige hochwertige Institutsmarken sind in Deutschland angesiedelt. Lizenzen deutscher High-End-Häuser wie Escada oder Boss liegen bei ausländischen Unternehmen und sorgen im Inland lediglich über Lizenzentnahmen für Wertschöpfung – der Markt ist fest in der Hand internationaler Häuser bzw. deren Lizenznehmer. Viele der deutschen Anbieter von Institutsmarken sind mittelständisch geprägt und fokussieren sich stark auf ausländische Märkte, insbesondere in Asien. Insgesamt beschäftigt die deutsche Kosmetik- und Parfümindustrie im High-End-Bereich rund 4.000 Menschen. Im selektiven Handel ist die Zahl mit gut 20.000 deutlich höher.

Leichtes Wachstum trotz Rabatten im Handel

Das geringfügige Wachstum von 2% im Vorjahresvergleich wurde durch eine starke Discountpolitik seitens des Handels erkaufte. Rot-Preis-Aktionen wie der "Manic Monday", "Black Friday" oder "Christmas Sale" bescheren zwar steigende Umsätze, aber die Erträge brachen ein. Hersteller können eine unverbindliche Empfehlung abgeben, die Preishoheit liegt allerdings beim Handel. Die aggressive Preissetzung schadet aber langfristig beiden Parteien. Wie Martin Ruppmann, Geschäftsführer des VKE-Kosmetikverbandes, mahnt, zerstört dies nicht nur Markenwerte, sondern auch die Wertschätzung für den Fachhandel.

Der Fachhandel spart zusehends an Personal, um die Marge bei geringeren Preisen zu erhalten. Damit entfällt meistens die Beratung und alle Arten von Cross-Selling-Möglichkeiten bleiben überwiegend ungenutzt. Um trotzdem Kunden in die stationären Geschäfte zu locken, werden Preise weiter reduziert – ein ungueter Kreislauf. Für 2017 ist daher auch mit einem noch schärferen Preisdruck zu rechnen.

Aufholbedarf bei der Schaffung von Omni-Channel-Erlebnissen

Die fehlende individuelle Beratung im Handel lässt den Kunden zusehends online abwandern. Eine durchgängige Mehrkanallösung, die ein hybrides Einkaufserlebnis für den Konsumenten schafft, ist bei kaum einem Anbieter zu erkennen. Im Vergleich zum Mode- und Accessoires-Segment weist die Kosmetikindustrie einen deutlichen Rückstand auf. Omni-Channel bedeutet aktuell: Kauf beim Händler, alle weiteren Informationen im Netz. Das veranlasst Hersteller verstärkt zur Onlinevertikalisierung, um so die Markenhoheit und -inszenierung zurück zu gewinnen. Für die Zukunft ist zu erwarten, dass Investitionen in den digitalen Markenauftritt deutlich zunehmen werden. "Curated Shopping" und Marketingaktivitäten auf Media-Plattformen sowie die Zusammenarbeit mit Bloggern oder YouTubern werden wichtiger als je zuvor sein, um Kunden zielgerichtet anzusprechen und ihre Erwartungen nach dem neuen und innovativen "Besonderen" zu erfüllen.

Für den Handel gilt es ebenfalls den digitalen und stationären Handel zu verbinden. Das bedeutet einerseits die Frequenz im stationären Handel zu erhöhen und andererseits den Kunden individuell vor Ort und nachgelagert online zu betreuen. Hybride Kampagnen, die den Kunden in den Laden locken sowie die aktive Nutzung von CRM-Daten für die personalisierte Ansprache werden für ein gutes In-Store-Erlebnis dabei unerlässlich werden. Gleichzeitig müssen die Countervertriebsstrategie und ihre Anreize neu durchdacht werden, um den Kunden online und offline die beste Betreuung zu gewährleisten.

Innovationsfähigkeit zur Steigerung der Kundenattraktivität gefragt

"Be different! – Bunt, schrill, anders und gegen den Strich" – so der Aufruf von Herrn Ruppmann. Differenzierung über eine konsistente Kommunikationsstrategie, die Exklusivität vermittelt und dabei direkt auf die Kundenan-

forderungen eingeht, wird wohl Kernbestandteil der Strategien für Handel und Hersteller sein, denn: Der Kunde verlangt nach dem Besonderen.

Bei Produkten konnten insbesondere Nischenmarken mit besonderen Komponenten und Eigenheiten hohe Wachstumsraten erzielen. Apothekenmarken wie Dr. Hauschka, Weleda oder Byredo setzen hier Trends. Die einstige Nische der natürlichen Inhaltsstoffe hat sich im Markt etabliert. Heute ist Deutschland der größte Markt für Naturkosmetik in Europa – er liegt bei knapp 10% des Gesamtmarkts und ist im Vergleich zum Vorjahr um mehr als 4% gewachsen. Es ist zu erwarten, dass Investitionen für neuartige Inhaltsstoffe sowie Übernahmen von exklusiven Nischenmarken zunehmen werden.

Konkurrenz durch Eigenmarken und Plagiate – Wo ist der Ausweg?

Der deutsche High-End-Markt ist gesättigt und hart umkämpft. Im Gesamtmarkt für Kosmetik dominiert das Massenmarktsegment, dessen Produkte hauptsächlich über die dichten Filialnetze von Drogerien vertrieben wird. Eigen-Exklusivmarken des Handels sowie eine aggressive Discountpolitik auf etablierte Marken setzen die High-End-Hersteller unter Druck.

Parallel nimmt die Markenpiraterie, insbesondere im Onlineabsatz, zu. Nach einer Studie des Kosmetikverbandes VKE wurden im Jahr 2016 Plagiate im Wert von über 60 Mio. EUR an EU-Grenzen entdeckt. Grund für den Anstieg von Fälschungen ist die Begehrlichkeit nach Markenprodukten in Verbindung mit fehlender Zahlungsbereitschaft für die hochwertige Qualität der Originale. Gibt es einen Ausweg? Nur wenn Handel und Hersteller zusammenarbeiten und den Verbraucher stärker für Markenfälschungen sensibilisieren. Gleichzeitig müssen sie die Konsumenten glaubhaft, d.h. mit Innovationskraft, Qualität und vorbildlichem Service für die eigene Marke begeistern und so an sich binden. ○

**Deutsche Künstler
und Galerien mit
ausgezeichnetem Ruf**

Kunst

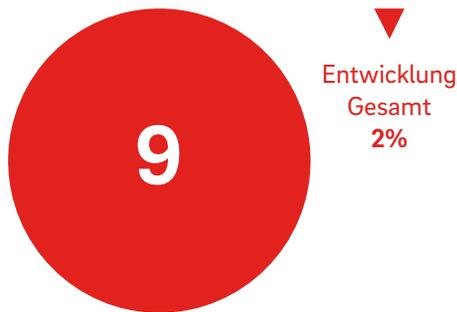
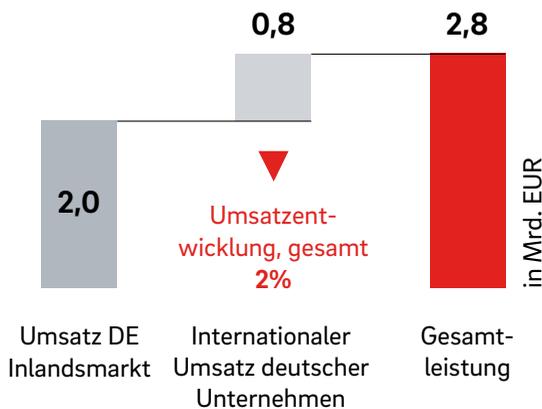
**Kulturschutzgesetz:
mehr Fluch als Segen?**

**Digitalisierung
als besondere
Herausforderung**



**Das Segment Kunst wird insbesondere durch Regulierung
und Digitalisierung herausgefordert.**

Umsatz und Mitarbeiter im High-End-Sektor Kunst



DE Beschäftigte – in Tsd.

2016

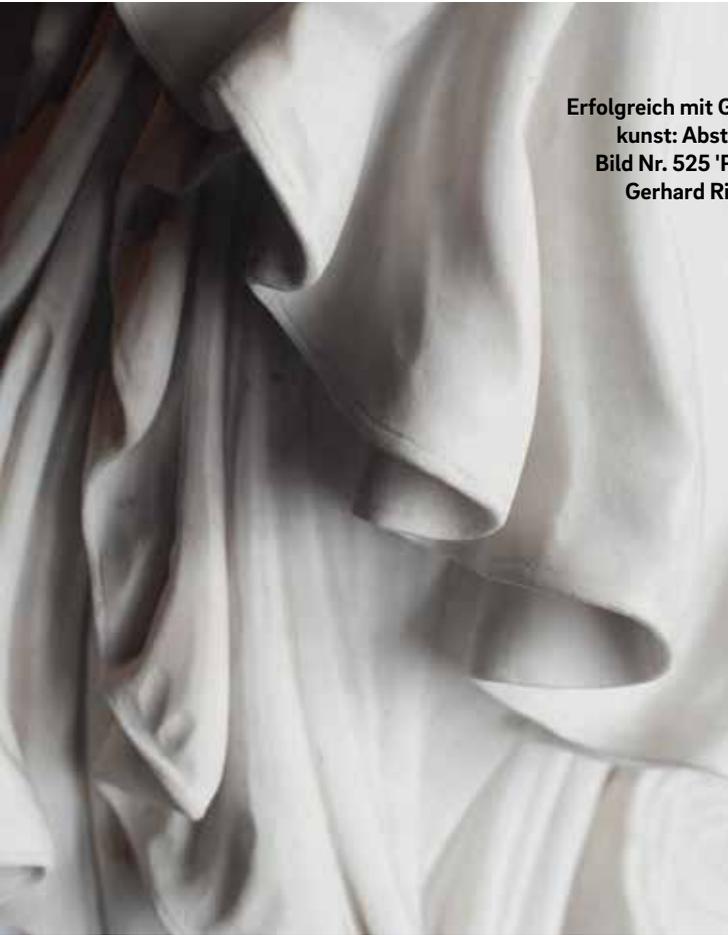
erwirtschafteten Auktionshäuser, Künstler und Galerien in Deutschland Umsätze von ca. 2 Mrd. Euro.

Zusätzlich wurde Kunst für rund 0,8 Mrd. Euro ins Ausland verkauft. Damit liegt die Gesamtleistung bei rund 2,8 Mrd. Euro. Im High-End-Bereich waren 2016 circa 7.700 Mitarbeiter beschäftigt; rund 1.300 Künstler sind dem High-End-Segment zuzuordnen. Die Gesamtzahl von 9.000 Beschäftigten entspricht einem Zuwachs von 2%. Die beiden wichtigsten Auktionshäuser in Deutschland sind Ketterer Kunst in München und Villa Grisebach in Berlin. Ihre Erlöse bestätigen die beständig hohe Qualität ihres Angebots: Ketterer Kunst erzielte im Geschäftsjahr 2016 einen Umsatz von rund 47 Mio. Euro, mehr als 80 Verkäufe lagen oberhalb der 100.000-Euro-Marke. Die Villa Grisebach erlebte bei der Jubiläumsauktion im Dezember 2016 mit einem Umsatz von 21,6 Mio Euro die erfolgreichste Einzelauktion ihrer Geschichte.

Deutsche Künstler und Galerien mit ausgezeichnetem Ruf

Auktionen finden in etwa 60 Ländern der Welt statt, die großen Geschäfte mit der Kunst werden aber vor allem in London und New York gemacht. Nicht selten erzielen Branchengrößen wie Christie's, Sotheby's oder Phillips dreistellige Millionenbeträge für einzelne Werke.

In den Angeboten der großen Auktionshäuser finden sich zahlreiche Werke deutscher Künstler, insbesondere unter den hochpreisigen Losen. Hier zeigt sich, dass deutsche Künstler zur internationalen Spitzenklasse zählen. Das bestätigt auch der Kunstkompass 2016, der vier Deutsche unter den zehn weltweit gefragtesten Künstlern führt. In den Abendauktionen der drei großen Häuser sind Künstler wie Gerhard Richter, Albert Oehlen, Günther Förg, Thomas Schütte, Anselm Kiefer oder Neo Rauch nicht selten gleich mehrmals vertreten. Auch die deutschen Galerien sind international anerkannt. Ihr Fokus liegt klar auf Gegenwartskunst – über 70% konzentrieren sich ausschließlich, rund 20% überwiegend auf dieses



**Erfolgreich mit Gegenwarts-
kunst: Abstraktes
Bild Nr. 525 'Prag' von
Gerhard Richter.**

Segment. Mit ca. 650 Galerien ist Berlin die Hochburg der deutschen Galerieszene. Der Trend, in Kunst als Sachwert zu investieren, war ein wichtiger Faktor für die Entwicklung des Kunstmarkts in den letzten Jahren.

Kulturschutzgesetz: mehr Fluch als Segen?

Negative Folgen für Deutschland als Kunsthandelsplatz könnte das neue Kulturschutzgesetz haben: Demnach muss jedes Werk, das älter ist als 75 (in vielen Fällen sogar 50) Jahre, vor der Ausfuhr separat geprüft werden. Das Gesetz sollte eigentlich den Kunststandort Deutschland schützen. Kunsthändler und Galerien beklagen jedoch zum einen den sehr hohen bürokratischen Aufwand, zum anderen reduziert das Gesetz die Attraktivität Deutschlands als Kunsthandelsplatz im internationalen Vergleich. Da zuvor bereits die Mehrwertsteuer für den Kunsthandel von 7% auf 19% korrigiert wurde, steht zu befürchten, dass Galerien ins Ausland abwandern – was

wiederum die Förderung des deutschen Kunstnachwuchses bremsen würde. Gleichzeitig beschert der Brexit dem ohnehin bereits sehr starken Kunsthandel in London eine außereuropäische Sonderstellung.

Digitalisierung als besondere Herausforderung

Auch im Kunstmarkt hält die Digitalisierung künftig Einzug. Die Transparenz des Internets stellt die Preishoheit der Galerien nachhaltig infrage. Bisher war der Kunsthandel eine der wenigen Branchen, die ohne Preisangaben operieren konnten. Perspektivisch gilt es, Wege zu finden, um die Onlinegeneration zu gewinnen und den daraus entstehenden Herausforderungen, wie erhöhte Preistransparenz oder veränderte Kundenerwartungen, zu begegnen.

Zudem ist zu erwarten, dass die Zahl neuer Geschäftsfelder durch die Digitalisierung in den kommenden Jahren stark zunehmen wird. So werden Künstler mithilfe von Onlineshops zu Unternehmern in eigener Sache, und Sammler entwickeln sich zu Onlinekuratoren (Independent Collectors). Daher werden die etablierten Galerien und Auktionshäuser die traditionellen Geschäftsmodelle zukünftig hinterfragen und an die veränderten Gegebenheiten des Marktes anpassen müssen. ○

**Perspektivisch gilt es,
die Onlinegeneration
zu gewinnen und
der Preistransparenz
durch Digitalisierung
zu begegnen.**



Interieur

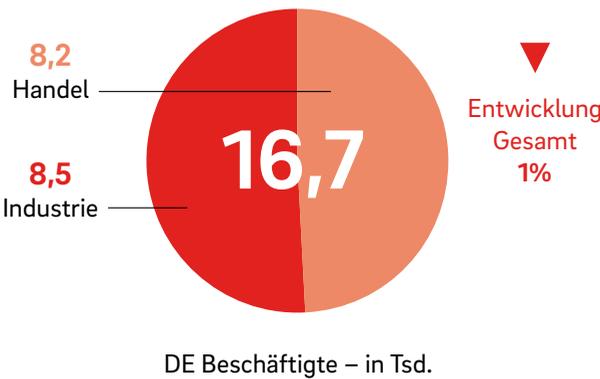
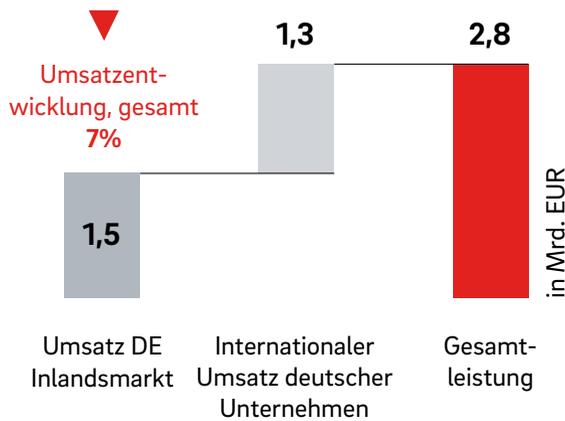
**Internationalisierung
schreitet voran**

**Die Küche wird zum
smarten
Statussymbol**

**Innovative
Produktion und neue
Vertriebswege**

Das Segment Interieur steht im Zeichen hoher Wachstumsraten.

Umsatz und Mitarbeiter im High-End-Sektor Interieur



Die Entwicklung der deutschen High-End-Möbelbranche kennt weiterhin nur eine Richtung: steil nach oben. Schon in den schwierigen Zeiten, insbesondere 2008 und 2009, war sie weniger stark betroffen als die Gesamt-möbelindustrie; dennoch übertrifft das Wachstum der letzten Jahre alle Erwartungen. Das Jahr 2015 war herausragend, und 2016 setzt die Erfolgsgeschichte mit

einem Wachstum von 7% fort. Die überwiegend kleinen und mittelgroßen Unternehmen erzielten eine Gesamtwertschöpfung von 2,8 Mrd. Euro, davon 1,5 Mrd. Euro im Inland und 1,3 Mrd. Euro im Ausland. Der Sektor zählt ca. 16.600 Beschäftigte: 8.200 im Handel und 8.500 in der Herstellung.

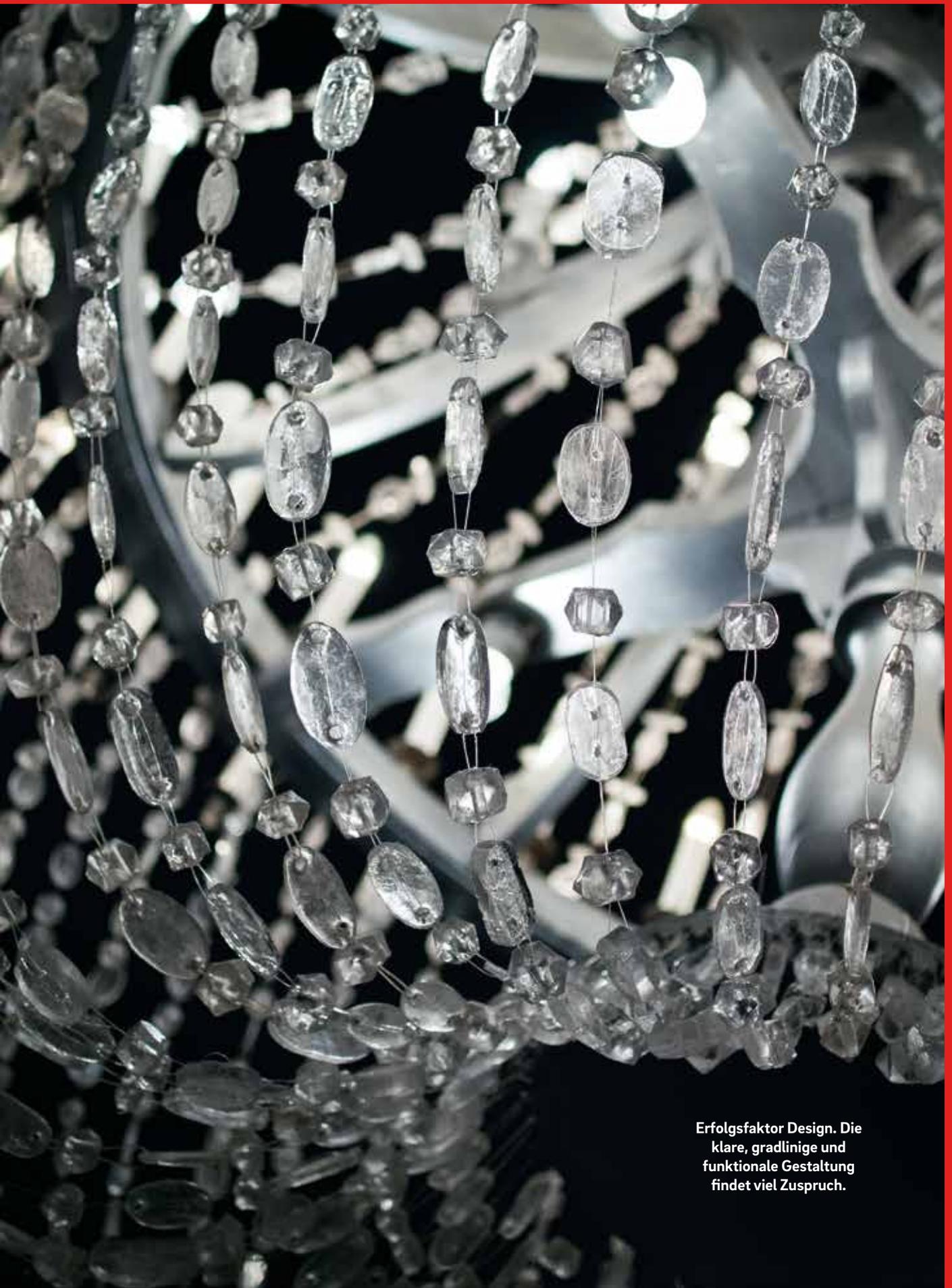
Internationalisierung schreitet voran

Das aktuelle Zinstief und die boomende Bauwirtschaft haben die Nachfrage im Inland befeuert. Private Haushalte, Gewerbe und öffentliche Institutionen nutzten die positive Konjunktur, um in ihre Innenausstattung zu investieren. Aber auch im Ausland fand das klare, geradlinige und funktionale deutsche Design reißenden Absatz. Deutsche Hersteller genießen weltweite Anerkennung für das Qualitätsversprechen "Made in Germany" und für ihre Lieferzuverlässigkeit. Diese Wertschätzung sorgte für einen deutlichen Aufschwung im Export: Etwa die Hälfte ihres Umsatzes verdienen die Hersteller von High-End-Möbeln im Ausland.

In der Kategorie Haus- und Gartenmöbel konnten Unternehmen wie Walter Knoll, Thonet und COR interlücke ihre Umsätze im In- und Ausland steigern. Obwohl im Heimatmarkt der Anteil der Ausgaben für diese Kategorie im Vergleich zu privaten Konsumausgaben seit 2007 leicht abnimmt, verzeichnet das High-End-Segment in den letzten Jahren deutliche Wachstumsraten. Die Entwicklung neuer Raumkonzepte macht den Deutschen ebenso wie ihren europäischen Nachbarn, insbesondere den Hauptexportländern Österreich und Schweiz, Lust auf hochwertigstes, technisch und handwerklich anspruchsvolles Wohnen.

Der Bereich Tafel und Tisch erlebt nach schmerzhaften Einschnitten in den letzten Jahren seine Wiederauferstehung, und die traditionsreichen Manufakturen erholen sich. Veränderte Essensgewohnheiten, internationale Konkurrenz und die einbrechende Nachfrage aus Russland hatten der Branche zuletzt einen Schlag versetzt.





Erfolgsfaktor Design. Die klare, gradlinige und funktionale Gestaltung findet viel Zuspruch.

The image is a high-contrast, abstract photograph of an interior design element. It features a bright orange, curved chair or piece of furniture against a black background. A large, grey, textured surface, possibly a wall or a large piece of fabric, is positioned diagonally across the lower half of the frame. The lighting is dramatic, highlighting the textures and colors of the objects.

Aktueller Trend:
Innenausstattung als
Prestigeobjekt.

Die Küche als smartes Statussymbol

Küchen nehmen in diesem Sektor eine Sonderstellung ein: Sie werden als Wohnungsmittelpunkt immer beliebter und entwickeln sich, wie das Zukunftsinstitut im Auftrag von Siemens herausfand, immer mehr zum Statussymbol – 57% der Befragten ist eine tolle Küche wichtiger als ein tolles Auto (29%) oder eine tolle Hi-Fi/Videoanlage (8%). In den letzten Jahren stiegen die Umsätze mit zweistelligen Wachstumsraten deutlich schneller als der Absatz. Im Inland liegen deutsche Luxusküchen unangefochten auf Platz 1 – nur Hersteller aus Italien können ihnen die Stirn bieten. Auch im Ausland, etwa in Großbritannien, den USA und Asien, sind deutsche High-End-Hersteller sehr gefragt: Unternehmen wie Bulthaup, Poggenpohl oder SieMatic glänzen mit Exportquoten von etwa 75%.

Die im Trend liegende offene Wohnküche vereint Design mit Connectivity und Digitalisierung. Modernes Design wie grifflose Schränke oder Softeinzugsschubladen sowie hochwertige Oberflächen gehen mit innovativer Hightech einher, etwa der multifunktionalen Arbeitsplatte von Nolte, die als Kochfeld, Abstellfläche oder Tablet genutzt werden kann. Gleichzeitig nimmt die Vernetzung für intelligente Lösungen zu – wie der Kühlschrank, der ausgegangene Lebensmittel selbstständig nachbestellt. Kein Wunder also, dass High-End-Küchen Autos oder Elektronik von Platz 1 der Statussymbole verdrängt haben.

Innovative Ansätze in der Produktion

Trotz des kräftigen Rückenwindes für die Hersteller im deutschen High-End-Segment Interieur sehen diese sich einer Herausforderung gegenüber: Der hohe Lohnkostenanteil, der etwa bei Polstermöbeln bis zu 50% ausmachen kann, drückt auf die Marge, erschwert notwendige Investitionen in Digitalisierungstechniken und macht Hersteller angreifbar bei konstant hohen Importvolumi-

Haushalte, Gewerbe und öffentliche Institutionen nutzen die gute Konjunktur, um in Innenausstattung zu investieren.

na. Einen Ausweg könnten innovative und automatisierbare Techniken in der Produktion liefern. Erste Ansätze sind bereits erkennbar: So kommt immer häufiger 3D-Druck ins Spiel, und erste Erfolge dieses Verfahrens, wie beispielsweise der Voxel Chair, werden erkennbar.

Neue Vertriebswege im Möbelmarkt

Grundsätzlich profitierte auch der Einzelhandel vom allgemeinen wirtschaftlichen Aufwärtstrend: Gerade im High-End-Bereich bleibt das persönliche Käuferlebnis – nicht zuletzt wegen der Haptik von Stoffmustern oder Holzstrukturen – für den Kunden aber ein Muss. Allerdings holt der Onlineabsatz deutlich auf. Websites mit passenden Apps wie Architonic laden dazu ein, nach Designklassiker und Neuheiten zu stöbern. Andere, wie Ikarus oder Fashion For Home, machen den Kauf einfach per Mausklick möglich. Das neueste Angebot ist ein Onlinekonfigurator von form.bar, mit dem die Kunden ihre Möbel online individuell gestalten können. Diese Optionen, aber auch die Möglichkeiten der Hersteller den Einzelhandel mit eigenen Online-Stores zu überspringen, stellt den stationären Handel vor die notwendige Aufgabe, selbst auch digital zu werden. ○



Das Segment Audio und Video ist sehr fragmentiert
und wettbewerbsintensiv.

Audio und

**Boom bei
Spiegelreflexkameras**

**Attraktive Nischen
für Hersteller von Hi-Fi-
und Fernsehgeräten**

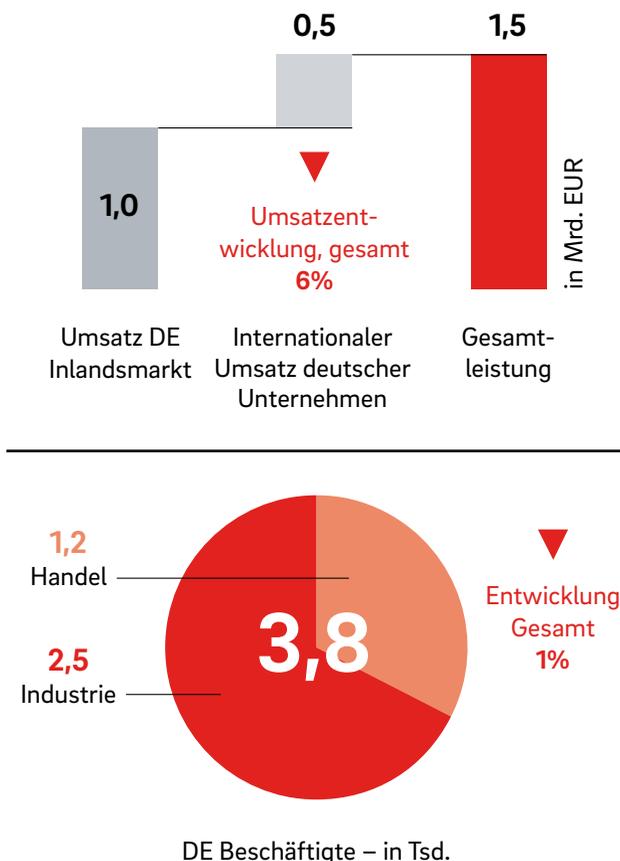
**Digitale Angebote für
anspruchsvolle Kunden**

Video

Der High-End-Sektor Audio und Video umfasst Kameras, Fernsehgeräte und Hi-Fi-Anlagen. Er erzielte 2016 eine Gesamtleistung von 1,5 Mrd. Euro, wovon knapp 1,1 Mrd. Euro auf den Konsumentenmarkt in Deutschland entfallen, fast 500 Mio. Euro wurden durch den Export deutscher Unternehmen generiert. Dies entspricht einem Zuwachs von 4% gegenüber 2015. Rund 3.800 Arbeitsplätze sind direkt dem High-End-Sektor Audio und Video zu-

zurechnen. Dabei beschäftigten die deutschen Hersteller von High-End-Geräten rund 2.500 Mitarbeiter; weitere 1.200 kümmern sich im relevanten Fachhandel um die Beratung und den Verkauf. Allgemein ist der Sektor sehr fragmentiert und wettbewerbsintensiv. Den Gesamtmarkt dominieren große ausländische Unternehmen – Canon, Nikon und Sony bei Kameras sowie Samsung, Panasonic, LG und Sony bei Fernsehgeräten –, die die einheimischen Hersteller häufig stark unter Druck setzen. Ausnahmen sind Hersteller von High-End-Produkten, denen es gelingt, eine spezielle hochwertige Nische innerhalb ihres Segments zu besetzen.

Umsatz und Mitarbeiter im High-End-Sektor Audio und Video



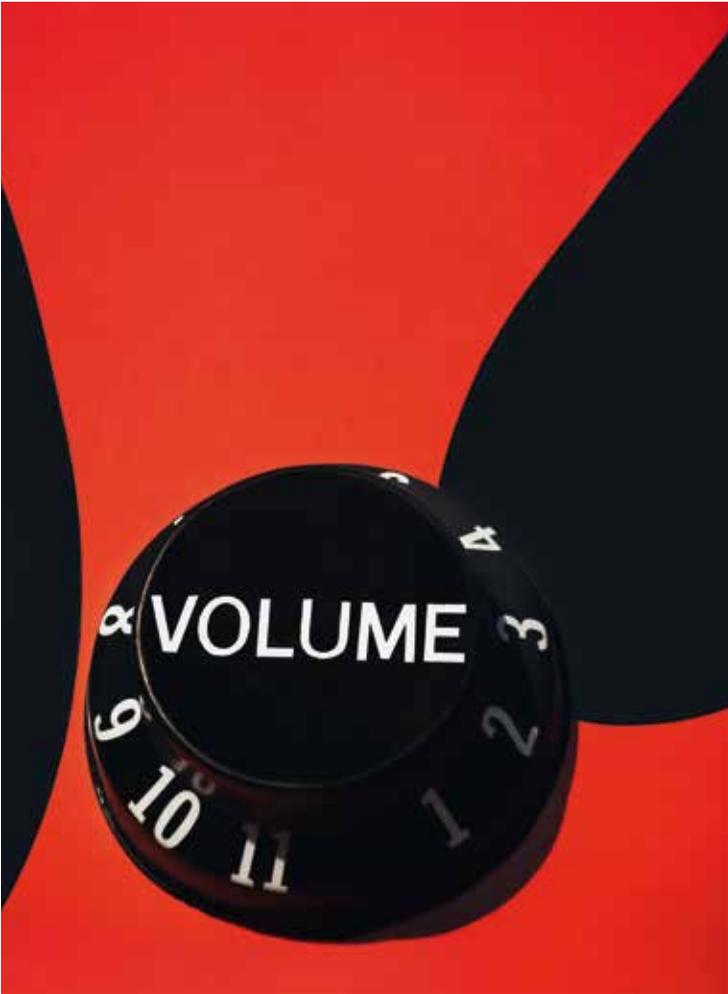
Boom bei Spiegelreflexkameras

Im Bereich der Fotokameras konnte der Sektor in den letzten Jahren von einem Trend zu hochwertigen Spiegelreflexkameras profitieren. Enthusiasten wünschen sich vermehrt High-End-Modelle mit aufwendigen Funktionen für besonders kunstvolle Fotos. Der Anteil der Spiegelreflexkameras am Umsatz des Sektors hat sich in den letzten fünf Jahren fast verdoppelt, und bereits 2018 werden Spiegelreflexkameras ein Drittel des Umsatzes von Digitalkameras ausmachen. Klassische Digitalkameras werden hingegen zunehmend durch die immer leistungsfähigeren Kameras in Mobiltelefonen ersetzt. Die Verschiebung der Nachfrage hin zu hochwertigen Geräten zeigt sich auch darin, dass die Verkaufszahlen von Kameras zurückgehen, die durchschnittlichen Verkaufspreise jedoch steigen. Der deutsche Kamerahersteller Leica bedient seit Jahren äußerst erfolgreich genau diese Nische der High-End-Fotografie und ist für Kamerahersteller in aller Welt ein Synonym für außergewöhnliche Qualität.

Attraktive Nischen für Hersteller von Hi-Fi- und Fernsehgeräten

Auch der Markt für klassische Hi-Fi-Anlagen hat sich im vergangenen Jahrzehnt durch die zunehmende Digitalisierung des Musikmarktes erheblich verändert. Die Unternehmen des High-End-Sektors profitieren jedoch von

Achtung Aufnahme!
Die Nachfrage bei Kameras
verschiebt sich hin zu
hochwertigen Geräten.



der steigenden Nachfrage nach technischen Innovationen für Heim-Audioanlagen und dem Wechsel zu kabellosen Audiosystemen. Zusätzlich bietet der Kundenkreis der echten Musikliebhaber, die besonderen Wert auf ein außergewöhnliches Akustik-Erlebnis und höchste Qualitätsstandards legen, eine lukrative Nische für High-End-Hersteller wie Burmester, Teufel oder T+A.

Der Markt für Fernsehgeräte ist ebenfalls hart umkämpft, bietet aber ebenfalls Nischen für Design-Anbieter von High-End-Geräten. Als deutsches Traditions-

Die Unternehmen dieses High-End-Sektors profitieren von der steigenden Nachfrage nach technischen Innovationen.

unternehmen hat Loewe es nach schwierigen Jahren geschafft, sich wieder erfolgreich im Markt zu positionieren, in dem es sich konsequent auf Design und technische Innovation fokussiert.

Digitale Angebote für anspruchsvolle Kunden

Digitalisierung und Connectivity werden auch im High-End-Sektor immer wichtiger. Der internationale Wettbewerbsdruck wird weiter zunehmen. Für die deutschen Hersteller kommt es darauf an, sich mit innovativen Features und höchsten Qualitätsstandards im Wettbewerb zu positionieren. Das gilt für alle drei Bereiche dieses Sektors.

So bietet Leica seit 2014 mit dem "Leica Fotopark" einen umfassenden cloudbasierten Service, um Bilder sicher zu speichern, zu bearbeiten und zu verwalten sowie auszustellen und zu tauschen. Loewe investiert viel Energie in die kontinuierliche Erweiterung des Audio-Sortiments mit Lautsprechersystemen und Subwoofern sowie in die Weiterentwicklung eines neuen Bediensystems, das auf einer unternehmenseigenen Elektronikplattform basiert. Neben der Vernetzung des Fernsehgeräts mit Tablet oder Smartphone unterstützt dieses System auch Online-dienste wie Netflix oder Amazon Prime.



Yachten steigen kontinuierlich im Wert.

Yachten

Deutsche Werften bei
Luxusyachten weltweit führend

Digitalisierung und
Konnektivität auf dem Vormarsch

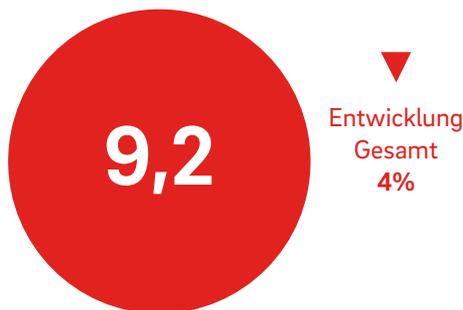
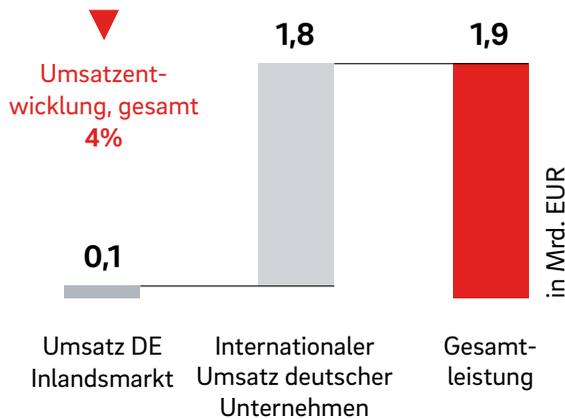
Sicherheit und Nachhaltigkeit
werden für Kunden
immer wichtiger

Deutsche Werften wie Lürssen, Abeking & Rasmussen oder Norbiskrug stehen weltweit für absolute Spitzenklasse im Bau von Motoryachten. Bei den Superyachten stehen die deutschen Werften unangefochten an erster Stelle: 14 der 20 größten Motoryachten wurden in Deutschland gefertigt, 9 davon bei Lürssen. Großprojekte insbesondere internationaler Kunden waren Haupt-

treiber für die Entwicklung dieses Sektors. 2016 erzielte der Sektor eine Gesamtleistung von ca. 1,9 Mrd. Euro. Die relevanten deutschen Werften kamen 2016 auf circa 1,8 Mrd. Euro durch den Verkauf an internationale Kunden. Im obersten Preissegment unterhalb des Superyachtbereichs gaben deutsche Konsumenten 2016 rund 0,1 Mrd. Euro für Motor- und Segelschiffe aus. Durch die stabile Auftragslage erhöhte sich der Umsatz dieses Sektors im Vergleich zum Vorjahr um 4%.

Die Anzahl der Beschäftigten lag bei 9.200 und damit 4% über dem Vorjahr. Neben den weltbekannten Werften gibt es in Deutschland auch zahlreiche Spezialisten wie Innenarchitekten und Schreiner, die für den Ausbau und das Interieur der Yachten verantwortlich sind. Bei den großen deutschen Werften kommen auf einen festgestellten Mitarbeiter oft bis zu drei solcher Spezialisten, die je nach Projekt und Projektphase eingesetzt werden.

Umsatz und Mitarbeiter im High-End-Sektor Yachten



DE Beschäftigte – in Tsd.

High-End-Sektor trotz der Gesamtentwicklung

Die wirtschaftlichen Probleme großer Wassersportnationen in der nördlichen Mittelmeerregion wie Italien und Griechenland sorgen zwar für schwächelnde Absätze bei kleineren Booten und in der Serienproduktion, der High-End-Sektor ist hiervon jedoch nicht betroffen: Dort ist die Auftragslage seit Jahren stabil. Auch in den kommenden Jahren werden die Umsätze aufgrund bereits gestarteter sowie geplanter Großprojekte stabil bleiben oder steigen. Diese Entwicklung zeigt sich auch daran, dass im ersten Halbjahr 2016 die Stückzahlen im Export zwar rückläufig waren, deren absoluter Wert aber anstieg. Besonderes Highlight 2016 war die 156 Meter lange Yacht "Dilbar" der Lürssen-Werft, die den vierten Platz im Ranking der weltweit längsten Yachten einnimmt.

Ein vielbeachtetes Thema zum Ende 2016 war die Übernahme von Blohm+Voss durch Lürssen. Die auf Luxusyachten spezialisierte Werftengruppe Lürssen baut damit ihre Position als Marktführer weiter aus: Durch die Übernahme gewinnt sie Hamburg als wichtigen

Bei Superyachten ist die Integration von Smartphones und Tablets in das Netzwerk an Bord bereits Standard.

Standort für Reparaturen hinzu und verfügt nun in allen fünf norddeutschen Bundesländern über große Neubaukapazitäten.

Digitalisierung und Konnektivität auf dem Vormarsch

Wie in allen High-End-Sektoren spielen Digitalisierung und Vernetzung auch im Yachtbau eine zentrale Rolle. Bei Superyachten ist die Integration von Smartphones und Tablets in das Netzwerk bereits Standard. Der Eigner behält damit ständig den Überblick – egal, wo auf dem Boot er sich aufhält. Mit seinem Smartphone oder Tablet kann er die elektronische Seekarte mit Schiffsposition, Daten von Logge oder Echolot, Radar-Overlay sowie AIS-Signale anderer Schiffe prüfen. Viele dieser neuen technischen Möglichkeiten werden genutzt, um dem steigenden Bedürfnis der Eigner nach mehr Komfort und Interkonnektivität gerecht zu werden – so ist es heute bereits Standard, dass sie bereits auf dem Weg zur Yacht per Smartphone die Kabinenheizung anschalten können.

Auch die Besatzung nutzt zunehmend neue Möglichkeiten der Vernetzung und digitaler Technik: So kann der Skipper per Datenbrille alle wichtigen Bootsdaten über ein Head-up-Display-System direkt im Sehfeld seiner Sonnenbrille erkennen. Lürssen bietet Yacht-Liebhabern auch eine App mit exklusiven Aufnahmen von

Superyachten und Werftstandorten. Die außergewöhnlichen Bilder zeigen sowohl Außenaufnahmen als auch Interieur der exklusivsten Yachten.

Sicherheit und Nachhaltigkeit werden für Kunden wichtiger

Die Anforderungen und Bedürfnisse der Yachteigner zur Erhöhung der Sicherheitsstandards zum Schutz von Besatzung und Boot sind in den letzten Jahren gestiegen. Um größtmögliche Sicherheit zu gewährleisten, ist es Eignern wichtig, dass die Yachten mit modernster Sicherheitstechnik und -systemen – wie Wasserdrohnen, Wärmebildkameras oder Long Range Accoustic Devices (LRAD) – ausgestattet sind.

Weitere wichtige Trends im Yachtbau sind Umweltverträglichkeit und Energieeffizienz. Sich am wachsenden Nachhaltigkeitsgedanken zu orientieren, ist für die Yachteigner ein wichtiger Imagefaktor. Hier kommen insbesondere in der Antriebstechnologie immer mehr Innovationen zum Einsatz, etwa Batterien, die zusätzlich als Energiepuffer für spezielle Lastanforderungen genutzt werden. Zu einem weiteren Trend könnte sich die Veränderung des Designs entwickeln. So wurden in den letzten Jahren immer mal wieder Yachten in puristisch und industriell anmutendem Design gebaut, die sich im Inneren hinsichtlich Komfort und Eleganz jedoch nicht von den klassischen Yachten unterscheiden. Ob sich hieraus ein Trend entwickelt oder ob in den kommenden Jahren andere Design-Trends entstehen wird mit Spannung zu beobachten sein. ○

Hotels

**Individueller Top-Service
ist wichtiger als Status**

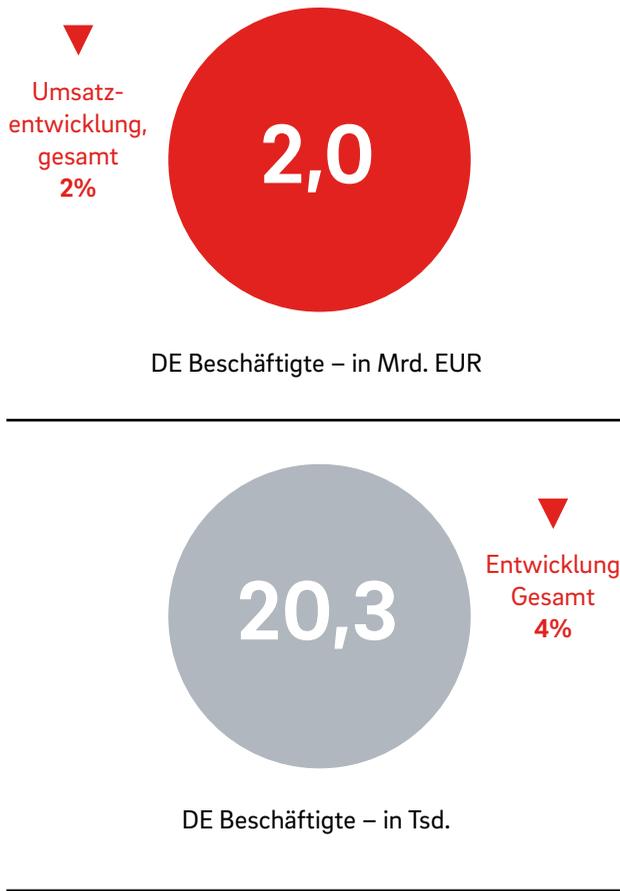
**Der Preistransparenz
mit (digitaler)
Exzellenz begegnen**

**Gäste suchen verstärkt
nach außergewöhnlichen und authentischen
Erfahrungen**



**Hotels profitieren besonders von der steigenden
Beliebtheit Deutschlands als Reiseziel.**

Umsatz und Mitarbeiter im High-End-Sektor Hotels



Im Januar 2016 waren in Deutschland 126 Hotels in der Fünf-Sterne-Kategorie geführt, im Jahresverlauf stieg die Zahl auf 132. Insgesamt erwirtschafteten diese Hotels 2016 einen Gesamtumsatz von ca. 2 Mrd. Euro, wovon circa 1,6 Mrd. Euro aus dem Umsatz für Beherbergung und rund 0,4 Mrd. Euro aus Warenumsatz und sonstigen Erträgen – wie Events und Bewirtung – stammen. Mehr als 20.000 Beschäftigte kümmerten sich um das Wohlergehen der Gäste.

Die Auslastung der Fünf-Sterne-Häuser lag im Jahr 2016 bei rund 73% und damit knapp 5% höher als die durchschnittliche Auslastung über alle Kategorien hinweg. Der durchschnittliche Zimmerpreis für Fünf-Sterne-Hotels lag 2016 bei 159 Euro und damit rund 0,5% über 2015 (158 Euro). Im europäischen Vergleich liegen die Preise deutscher Häuser im Mittelfeld – in Österreich, den Niederlanden, Italien, UK und in der Schweiz sind Übernachtungen kostspieliger.

Wichtiger Treiber für die Entwicklung des High-End-Hotelmarktes ist die Beliebtheit Deutschlands als Reiseziel bei zahlungskräftigen und luxusaffinen Touristen aus den arabischen Golfstaaten, Russland und Asien sowie vor allem aus China. Unter den deutschen Städten üben Hamburg, München und Berlin eine besondere Anziehungskraft auf die Touristen aus dem fernen Osten aus. Stagnierende Tourismuszahlen wie gegen Ende 2016 wirken sich direkt auf die Ergebnisse der High-End-Hotellerie aus.

Individueller Top-Service wichtiger als Status

Für Kunden ist – neben klassischen Eigenschaften wie exklusiver Architektur und luxuriösen Räumen – höchste Serviceorientierung mit individueller Betreuung ein zentrales Element eines High-End-Hotels. Dies zeigt sich auch in den Kriterien, die für ein solches Rating erfüllt sein müssen: mehrsprachige Mitarbeiter, 24-Stunden-Service, Concierge, Hotelpagen, Spa und Wellnessangebot, personalisierte Begrüßung mit Blumen oder

"Hochpreisig" zu sein, wird künftig nicht mehr reichen. Gäste suchen das Außergewöhnliche.

Präsent auf den Zimmern, Bügelservice und vieles mehr. Eine wichtige Herausforderung für Fünf-Sterne-Hotels ist es, regelmäßig zu modernisieren, ohne dabei ihre Tradition und besondere Eleganz zu verlieren. Fortlaufend erneuern sie Zimmer, Tagungsräume, Suiten und das kulinarische Angebot und passen sie dem modernen Lebensgefühl der Gäste an. Künftig wird sich die High-End-Hotellerie nicht mehr nur durch Attribute wie "hochpreisig" oder "prestigeträchtig" definieren können: Gäste suchen verstärkt nach außergewöhnlichen und authentischen Erfahrungen – dass ein Haus als "Nobelhotel" gilt, ist der Mehrheit heute zu wenig. Edle Materialien, extravagante Plätze sowie eine noble Architektur der Räume sind nach wie vor wichtig, im Vordergrund steht jedoch der persönliche Genuss dieser Annehmlichkeiten. Kunden wünschen sich ein hohes Maß an Individualisierung – der Aufenthalt soll zum einzigartigen Erlebnis werden. Immer stärker prägen junge Trendsetter mit einem unabhängigen Lebensstil die High-End-Hotellerie. In ihrem Verständnis von Luxus zählen Freiheit und Unabhängigkeit mehr als rein materielle Werte. Auch für die traditionellen High-End-Häuser kommt es entscheidend darauf an, bei der Positionierung, Vermarktung und im Vertrieb neue Ansätze zu berücksichtigen, die diesem Kundensegment gerecht werden.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Schaffung von Communities. Dies gelingt zum Beispiel, indem Top-

Kunden oder ausgewählten Mitgliedern bestimmter Programme über exklusive Events eine Plattform zur Interaktion geboten wird, sowie durch exklusive Partnerschaften mit andern Programmen und Marken. Ein Beispiel hierfür ist das internationale Kulturprogramm von Soho House und BMW i. Im Rahmen dieser Kooperation veranstalten die beiden Marken gemeinsam Events mit Fokus auf Design, zeitgenössische Kunst und Innovation.

Der Transparenz mit (digitaler) Exzellenz begegnen

Bei der Entwicklung von Zukunftsstrategien sollten Fünf-Sterne-Häuser auch die Herausforderungen und Chancen der zunehmenden Digitalisierung berücksichtigen. Bereits heute erfolgen mehr als 50% der Buchungen über digitale Kanäle. Das Internet schafft völlige Transparenz über Preise und Details eines Hotels.

Ein Vorteil der Hotellerie gegenüber anderen Branchen liegt darin, dass sich der zentrale Aspekt der Leistung – der Aufenthalt als solches – nicht virtuell ersetzen lässt. Insbesondere von Häusern der Fünf-Sterne-Kategorie verlangen Kunden jedoch zukünftig auch digitale Exzellenz mit entsprechenden Services und Dienstleistungen, etwa Schlüssellos-Technologien, bei denen Zimmerschlüssel durch Apps ersetzt werden (SPG Keyless), oder iPads als digitale Concierges. Eine lückenlose digitale Infrastruktur ist bereits heute ein Muss. Entsprechend liegt eine der wichtigsten Aufgaben für High-End-Häuser darin, ihr digitales Marketing zu optimieren und ihren digitalen Wissensstand zu verbessern. ○



Fortschreitende Entwicklung vom Preis- zum Qualitätsbewusstsein.

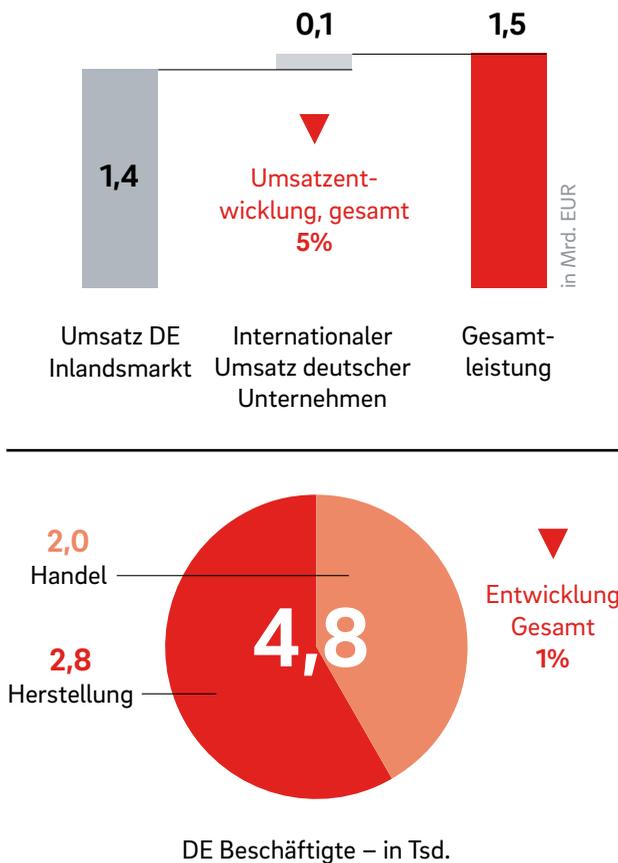
Wein, Champagner und Spirituosen

**Erfolgreich in einem fordernden
Marktumfeld**

**Steigendes Gesundheits-
bewusstsein: Qualität
und Nachhaltigkeit zählen**

**Zahlreiche Start-ups fragmen-
tieren den Markt**

Umsatz und Mitarbeiter im High-End-Sektor Wein, Champagner & Spirituosen



Im derzeit herausfordernden Marktumfeld für alkoholische Getränke zeichnet sich der High-End-Sektor durch eine Wachstumsrate von 5% im Vergleich zum Vorjahr aus, die Gesamtleistung liegt bei 1,5 Mrd. Euro. Von den rund 4.800 Beschäftigten arbeiten etwa 2.000 im Weinanbau und 2.800 im Fachhandel. Die Inlandsnachfrage stieg 2016 auf ca. 1,4 Mrd. Euro. Champagner, Schaum-

weine und Wein machten davon mit ca. 0,9 Mrd. Euro den größten Teil aus, Spirituosen rund 0,5 Mrd. Euro. Im Export legte der deutsche Wein auf 0,1 Mrd. Euro zu. Die Menge der im Ausland verkauften deutschen Spirituosen ist vergleichsweise gering.

Steigendes Gesundheitsbewusstsein: Qualität und Nachhaltigkeit zählen

Obwohl der zunehmende Gesundheitstrend den bundesweiten Pro-Kopf-Konsum leicht sinken lässt, kann der High-End-Sektor auch 2016 ein erfolgreiches Jahr verzeichnen. Angetrieben durch die Premiumisierung und die steigende Nachfrage nach Qualität zeigt sich auf dem deutschen Markt der Trend zu hochwertigeren Spirituosen – obgleich die Gesamtmenge sinkt. Dies ist auch im Einklang mit dem Gesamttrend für Spirituosen in Europa. Kunden fordern mehr Transparenz: über Herkunft, Alter, Lagerung und Inhaltsstoffe genauso wie über den nachhaltigen und ökologischen Anbau. Diese Tendenz hat sich über mehrere Jahre gefestigt, sodass auch für die Zukunft eine fortschreitende Entwicklung vom Preis zum Qualitätsfokus zu erwarten ist.

Facettenreiche Aroma-Innovationen: Neue Spieler beleben das Geschäft

Immer mehr kleine lokale Getränkehersteller überraschen mit neuen Spezialitäten. In allen Kategorien beweisen Start-ups, dass Ideenreichtum, Experimentierfreude und Marktnähe erfolgreich sein können. In der hinsichtlich Umsatz größten Kategorie Wodka warten neue Sorten mit Geschmackserlebnissen auf: etwa der Berliner Neuling Wood N Wodka mit Raucharomen. Aber auch der anhaltende Gin-Boom sorgt für starke Abwechslung, denn immer mehr Botanicals finden ihren Weg in die Flasche. Als besonders erfolgreich erwies sich der Riesling-infundierte Gin, der schon im Namen seine Herkunft offenbart: Mit Ferdinand's Saar Dry Gin



Verkostungen stehen mittlerweile bei allen Spirituosen hoch im Kurs.

Immer mehr kleine lokale Getränkehersteller überraschen mit neuen Spezialitäten.

setzt eine kleine Brennerei im Dreiländereck zwischen Deutschland, Luxemburg und Frankreich Spät- und Auslesen der großen Lage "Saarburger Rausch" mit mehr als 30 Kräutern und Früchten des Saargebiets zu einem harmonischen und doch aufregenden Geschmacksbild zusammen.

Zahlreiche Start-ups fragmentieren den Markt

Trotz einer scheinbar grenzenlosen Aufnahmefähigkeit des Marktes für neue Produktvariationen und Nischen-segmente ist zu erwarten, dass dieser sich konsolidieren wird. Erfolgreiche kleine Start-ups werden zunehmend

attraktiv für etablierte Hersteller, die durch eine Übernahme von deren Innovationskraft ebenso lernen können wie von ihrer organisatorischen Flexibilität und ihrer Art der Marktansprache. Ein Beispiel ist die Übernahme des aus dem Schwarzwald stammenden Monkey Gins durch das Spirituosenimperium Pernod Ricard.

Online holt auf

Tiefgreifende Veränderungen bringen auch die neuen Absatzkanäle: Neben Spezialitätenhändlern bieten immer mehr E-Com-Plattformen ein großes Sortiment an. Bequeme Benutzeroberflächen mit Filtern für Rebsorten, Herkunftsregionen oder Geschmacksrichtungen sowie Chats für die Beratung zu Jahrgängen oder Lagerung befeuern den Onlinevertrieb weiter. Als Konsequenz muss der Einzelhandel auch in diesem Sektor verstärkt auf eine neue Kundenansprache setzen: maßgeschneidert auf die Anforderungen des individuellen Kunden und seines Geschmacks. ○



**First-Class- und Privatjet-Flüge zeigen nur leichte
Besserungstendenzen am Horizont.**

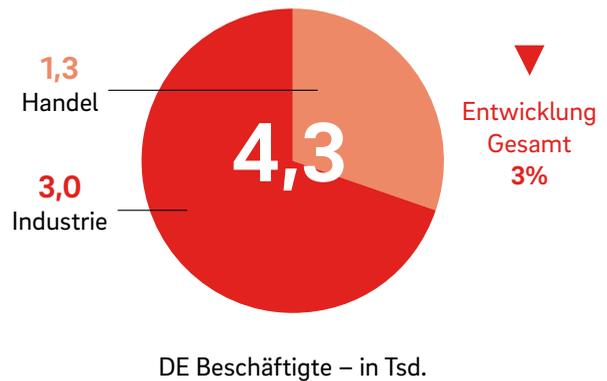
First-Class- und Privatjet- Flüge

**Aufwärtstrend
nach turbulenten Zeiten**

**Privatjets: Überflieger
in Exklusivität und Service**

**Neues Geschäftsmodell:
Privatflüge per App**

Umsatz und Mitarbeiter im High-End-Sektor First-Class-Flüge und Privatjet-Flüge



Der Sektor der First-Class- und Privatjet-Flüge generierte 2016 eine Gesamtwertschöpfung von 1,0 Mrd. Euro. Davon steuerten First-Class-Flüge 0,2 Mrd. Euro bei, Privatjetflüge kamen auf 0,8 Mrd. Euro. Insgesamt 4.300 Menschen sind in diesem Sektor beschäftigt. Etwa 70% von ihnen arbeiten im Bereich First-Class-Flüge, 30% im Bereich Privatjets.

Turbulente Zeiten für First-Class-Flüge – Aufwärtstrend absehbar

Die Wirtschaftskrise hatte der First Class den Wind aus den Flügeln genommen – die Nachfrage von Geschäftsreisenden sank, und steigender Wettbewerb verschärfte den Kostendruck. Inzwischen erholt sich die Branche allmählich, doch davon profitieren hauptsächlich asiatische Fluggesellschaften wie Etihad Airways oder Cathay Pacific. Zwar steigt in Deutschland der Umsatz in der Passagierluftfahrt kontinuierlich, wie auch die Anzahl der Passagiere – doch der Anteil der First-Class-Flüge ist limitiert. Während die Business Class und die Premium Economy Class ihre Qualität weiter steigern,

werden First-Class-Kapazitäten teilweise zurückgeschraubt. Dennoch ist zu erwarten, dass mit dem wirtschaftlichen Aufwärtstrend die Nachfrage nach dem außergewöhnlichen Reiseerlebnis auf ausgewählten Langstrecken wieder an Bedeutung gewinnt.

Top 10 für Lufthansa

Grund für die Faszination für First-Class-Flüge ist der exklusive Service, der sich von anderen Flugklassen meilenweit abhebt. Die High-End-Art des Fliegens überzeugt mit luxuriösen Liegeflächen bis hin zu eigenen Suiten, mit einem breiten Entertainment-Angebot und exklusiven Speisen und Getränken. Die Fluglinien bieten nicht nur an Bord Premiumannehmlichkeiten, wie die personalisierte Ansprache, sondern auch am Boden, etwa den Zugang zu exklusiven First-Class-Lounges oder Limousinenservice.

Zu den weltweit besten First-Class-Anbietern gehört die Lufthansa: Skytrax, das führende Airline-Bewertungsportal, wählte sie mit fünf Sternen unter die Top-10-Fluglinien (Platz 7; Platz 1 bis 3 belegen Etihad Airways, Cathay Pacific und Air France). Sie bietet im Airbus A380

sowie in der Boeing 747-8 Intercontinental mit jeweils 8 Sitzen mit einer Sitzbreite von 80 cm ein Flugerlebnis der Extraklasse an. Auch am Boden setzt die Lufthansa neue Standards – das Satellitenterminal in München begeistert Meilensammler mit einer 1.000 Quadratmeter großen Lounge inklusive eigener Dachterrasse.

Privatjets: Überflieger in Exklusivität und Service

Die Steigerung der First Class ist das Reisen im Privatjet. Dessen Mehrwert ergibt sich aus der Kombination von Schnelligkeit und Exklusivität: Individuelle Flugzeiten, direkte Routen auch zu entlegeneren Flughäfen und absolute Privatsphäre für z.B. Geschäftsmeetings zeichnen diese Art des Reisens aus. In diesem Bereich spielt Deutschland im europäischen Vergleich eine führende Rolle. Von insgesamt 1.742 Privatfliegern in Europa zählt Deutschland heute laut Global Jet Capital 209 mittelgroße bis große Jets. Etwa 80% der Privatjets in Deutschland gehören Unternehmen, 20% befinden sich im Besitz von Privatpersonen.

Zu den Anbietern von Charterflügen in Deutschland gehören die DC Aviation und der Deutschland-Ableger des US-Unternehmens NetJets, zu dem der Betrieb der Lufthansa-Tochter "Lufthansa Private Jet" gehört. Der Privatjet-Markt ist stark an die Konjunktur und Wirtschaftslage gebunden. So ging der Sektor während der Finanzkrise 2008 in den Sinkflug. Seitdem stagniert der Markt weitgehend, doch für 2017 ist ein leichtes Wachstum in Sicht. Dies beruht neben dem wirtschaftlichen Aufschwung auf einer starken Wertschätzung des exklusiven Services dieser Anbieter, der sich dabei nicht allein auf den Flug beschränkt. Das "End-to-End"-Reiserlebnis umfasst neben der Abholung mit der Limousine die direkte Fahrt ins Hotel sowie weitere Extras, wie ein privater Concierge, der Wünsche wie Yachtbesichtigungen oder private Dinner wahr werden lässt. Zudem starten Privatjetanbieter nach dem Vorbild von Hotelketten Loyalitätsprogramme und schließen Kooperationen mit Partnerunternehmen, um den Kunden noch mehr Extras bieten zu

Der Mehrwert von Privatjets ergibt sich aus der Kombination von Schnelligkeit und Exklusivität.

können. So schloss sich das britische Charterunternehmen XOJET mit der Agentur Butterfield & Robinson zusammen, die sich auf die Planung von Luxusreisen spezialisiert hat. Ähnlich geht NetJets vor: Durch Kooperationen mit Wynn Las Vegas, Abercrombie & Kent sowie Mandarin Oriental kann es den Kunden Spezialkonditionen anbieten.

Neues Geschäftsmodell: Privatflüge per App

Disruptive Ideen mischen den Markt auf. So bieten Privatjet-Broker wie die britischen Start-ups PrivateFly und Victor oder Callajet aus Deutschland Onlineportale und Apps an und vermitteln Flüge. Dabei können Kunden Preise und Services verschiedener Anbieter auswählen – eine Art Uber für die Luft. Gleichzeitig werden "Empty legs" – Überführungsflüge, die bisher ohne Passagiere fliegen – vermittelt. Dieses Geschäftsmodell gewinnt an Attraktivität und könnte das individuelle Fliegen für ein breiteres Publikum verfügbar machen. ○



A detailed, close-up photograph of a jet engine turbine section. The image shows a central hub with three small circular features, from which numerous curved blades radiate outwards. The blades are arranged in a circular pattern, creating a sense of depth and mechanical complexity. The lighting is dramatic, highlighting the metallic surfaces and the sharp edges of the blades. The overall color palette is dark, with shades of grey and black, emphasizing the industrial and technical nature of the subject.

Ein Grund für die Faszination
für First-Class-Flüge
ist der exklusive Service.

**Hochwertige Schreib-
geräte werden als Geschenk
immer beliebter**

Schreib- geräte

**Steigende Zahlungsbereitschaft
dank nachhaltigem Wert**

**Tradition trifft Technik – die
Grenzen sind fließend**

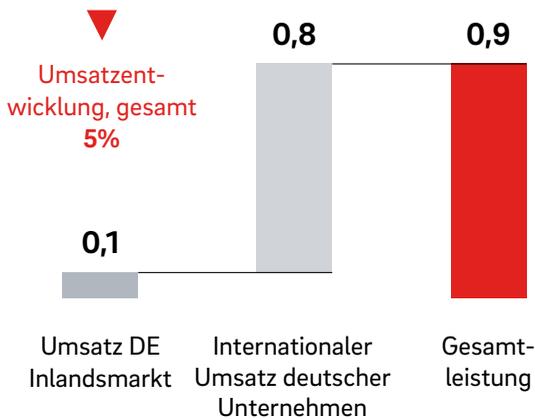


Schreibgeräte können ihren Platz behaupten.

Im Zeitalter von E-Mails, Smartphones und papierlosen Büros setzt der High-End-Sektor für Schreibgeräte seine Erfolgsgeschichte fort: Im Jahr 2016 erzielte er eine Gesamtleistung von 0,9 Mrd. Euro (+5% gegenüber dem Vorjahr). Er ist international fragmentiert – nur wenige Unternehmen halten nennenswerte Anteile am Gesamtmarkt. Deutschland stellt mit Montblanc die

weltweit wichtigste Marke. Daneben hat sich auch das Traditionsunternehmen Faber-Castell mit der Linie "Graf Faber-Castell" im High-End-Segment etabliert. Im Inland gaben Konsumenten 2016 rund 0,1 Mrd. Euro für High-End-Schreibgeräte aus. Getrieben wird die Gesamtleistung durch die internationalen Umsätze der deutschen Unternehmen: Sie beliefen sich auf 0,8 Mrd. Euro (+5% zu 2015). Insgesamt zählt der Sektor rund 4.000 Beschäftigte: In den deutschen Unternehmen arbeiten rund 1.300 Menschen, darunter viele hochqualifizierte Handwerker, 2.700 Mitarbeiter sind im Fachhandel tätig.

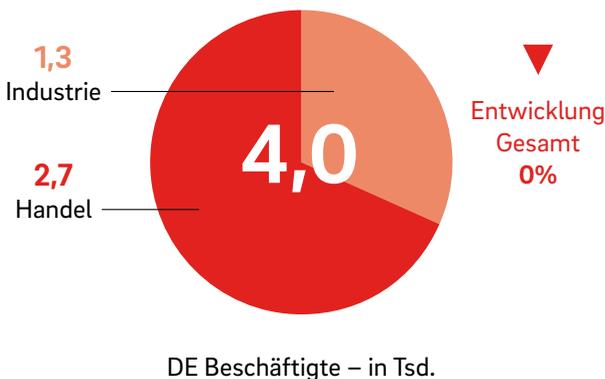
Umsatz und Mitarbeiter im High-End-Sektor Schreibgeräte



Hochwertige Schreibgeräte werden als Geschenk immer beliebter

Obwohl im Alltag die Tastatur weit wichtiger ist, können sich Schreibgeräte als modisches Statement am Markt durchsetzen. Kurz nach dem 130. Geburtstag des Füllfederhalters werden edle Exemplare für Besonderes eingesetzt, etwa für handschriftliche Weihnachtskarten oder als Geschenk zu Geburtstagen oder Firmenevents.

Davon profitiert insbesondere die Ikone des High-End-Schreibgerätemarkts: Montblanc ist geradezu ein Synonym für hochwertige Füllfederhalter. Seit seiner Gründung im Jahr 1906 steht das Unternehmen mit dem weißen Stern, der die höchste Spitze der Alpen symbolisiert, für Schreibgeräte der Extraklasse. Klassische Editionen wie das Meisterstück oder der StarWalker sowie Sondereditionen, die nach hochkarätigen Persönlichkeiten benannt sind, machen die Produkte im In- und Ausland begehrt.



Steigende Zahlungsbereitschaft dank nachhaltigem Wert

Die Zahlungsbereitschaft der Kunden stieg 2016 an: Sowohl im Bereich über 100 Euro als auch im Bereich oberhalb von 300 Euro konnten die Preise gesteigert werden. Nach oben hin scheint der Markt kein Limit zu kennen: Die Preise können weit über einer halben Million Euro liegen, etwa für den "Mystery Masterpiece" von Mont-

blanc und Van Cleef & Arples. Auch als alternative Investitionsmöglichkeit haben hochwertige Schreibgeräte an Bedeutung gewonnen.

Fachhandel bleibt Hauptvertriebsweg – Zahl eigener Stores steigt

Obwohl der Fachhandel schwächelt, sind insbesondere traditionelle Schreibwarengeschäfte, Kaufhäuser und Schreibgerätespezialisten noch immer der wichtigste Handelspartner für den Verkauf von Schreibgeräten. Ihre Zahl sinkt jedoch, sodass sich Hersteller zusehends gezwungen sehen, neue Distributionskanäle zu erschließen und eigene Wege zu gehen: Mit eigenen Boutiquen nehmen sie die immer wichtiger werdende "markenrechte" Inszenierung der Produktwelten selbst in die Hand. Dieser Trend der letzten Jahre wird sich aller Voraussicht nach fortsetzen. Montblanc ist weltweit mit eigenen Boutiquen präsent, und auch Faber-Castell lancierte 13 eigene Geschäfte und mehr als 300 Shop-in-Shop-Konzepte.

Tradition trifft Technik – die Grenzen sind fließend

Auch der technische Fortschritt hält Einzug in die Welt der klassischen Schreibgeräte. Montblanc nimmt diesen Trend zum Anlass, neue Geschäftsfelder zu öffnen, und präsentierte 2016 das "Augmented Paper" – ein edles Notizbuch im Lederumschlag, das handgeschriebene Notizen mit dem StarWalker-Schreibgerät in die digitale Form überführt. So lassen sich analoge Texte auf mobile Geräte übertragen oder in der eigenen App weiterverarbeiten. ○

**Ein 130-jähriger
Youngster: der Füllfederhalter bleibt angesagt.**

**Schreibgeräte können
sich als modisches
Statement am Markt
durchsetzen.**





Deutsche Restaurants glänzen mit Sterne-Rekord.

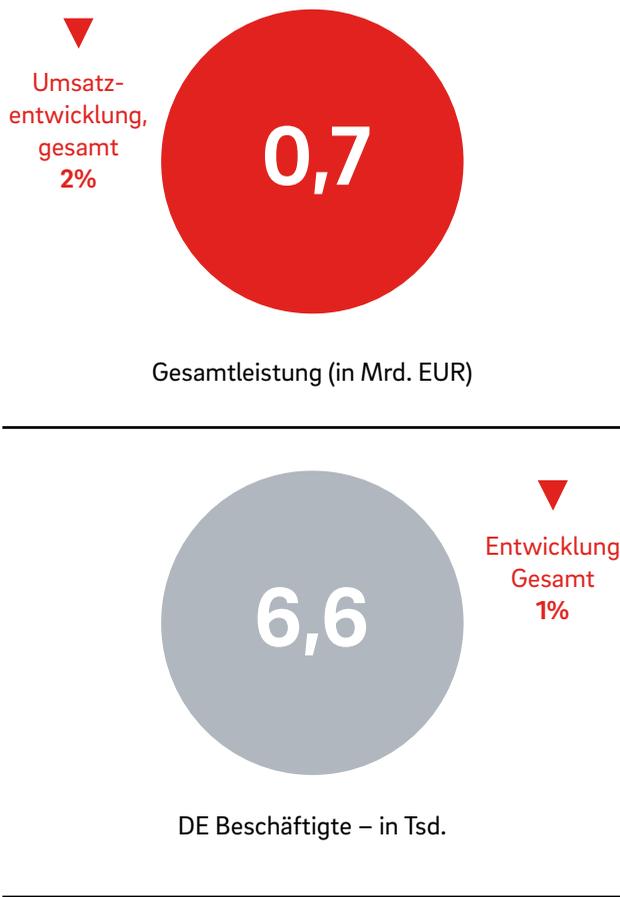
Restaurants

**Sterne-Rekord im
Jahr 2016**

**Berlin ist jetzt
auch für Restaurants
eine Reise wert**

**Trend zur Frische
und zu hochwertigen
Zutaten**

Umsatz und Mitarbeiter im High-End-Sektor Restaurants



Im Jahr 2016 bleibt der positive Trend der Spitzengastronomie in den Vorjahren in abgeschwächter Form erhalten. Das Marktvolumen der deutschen Spitzengastronomie mit Speisen und Getränken wird auf 0,7 Mrd. Euro geschätzt. Das entspricht einem Wachstum von 2% gegenüber 2015. Etwa 6.600 Menschen sind in Küche und Service beschäftigt.

Sterne-Rekord im Jahr 2016

Die Entwicklung wird vor allem durch den Sterne-Rekord im Jahr 2016 getrieben: 290 Restaurants wurden mit Michelin-Sternen gekürt: 10 Häuser erhielten 3 Sterne, 39 Restaurants wurden mit 2 Sternen dekoriert und 241 konnten 2016 einen Stern verbuchen. Damit ist die Anzahl der Sterne Restaurants von 2011 auf 2016 um 53 gewachsen – während die Anzahl der 3-Sterne-Restaurants weitgehend gleichblieb (+1), haben 2-Sterne-Küchen zugelegt (+ 7) und insbesondere 1-Sterne-Adressen deutlich angestiegen (+36).

Die deutsche High-End-Küche spielt weltweit in der Oberklasse mit: Nur Frankreich hat in Europa mehr Adressen mit dem Spitzenprädikat "3 Sterne". Insbesondere die Berliner Küche erlebte 2016 einen Sternenregen und spielt nun in der internationalen Liga der Städte mit den meisten Top-Restaurants mit. Die angesehene Auszeichnung des Guide Michelin bewertet unter anderen Qualität, Zubereitung und Geschmack sowie Preis-Leistungs-Verhältnis und wurde 1966 erstmals in Deutschland vergeben.

Genuss für Gaumen und Sinne

In der Spitzengastronomie zeigt sich weiterhin der Trend zur Frische und zu hochwertigen Zutaten. Köche und Gäste legen großen Wert auf Regionalität, Nachhaltigkeit und Qualität von Fleisch und Gemüse. Neben der Entwicklung raffinierter Kreationen experimentierten die Spitzenkö-

che auch mit einer neuen Einfachheit. Das dynamisch Neue der modernen Küche geht zusehends mit einem lockeren Ambiente, dem "Casual Fine Dining", einher. Das Interesse der deutschen Feinschmecker beschränkt sich aber nicht nur auf Restaurantbesuche: Neue TV-Formate verleihen dem seit mehreren Jahren andauernden Trend zur Experimentierfreude in der eigenen Küche zusätzlichen Schwung. Serien wie "Chef's Table" oder Kinofilme wie "Im Rausch der Sterne" bleiben beliebt.

Stabile Wirtschaftlichkeit der Restaurants

Der Einzelumsatz der Spitzenrestaurants hielt 2016 das Niveau der Vorjahre. Zwar sorgten steigende Kosten bei Personal und Lebensmitteln für höhere Menüpreise,

doch konnte die Anzahl der Gäste nicht mit der Anzahl der Sterne mitwachsen – die Auslastung sank.

Die Vielzahl an Sterneauszeichnungen erfordert von den Spitzenrestaurants, mit Gourmets zu kommunizieren und ihnen die Einzigartigkeit der Gerichte erlebbar zu machen. Es ist zu erwarten, dass die Sterne-Anzahl weiter steigt und Bib-Gourmand-Restaurants sich am Markt behaupten, sodass Individualität der Zubereitung und Raffinesse in der Zusammenstellung von Aromen wichtige Differenzierungsmerkmale werden. Zudem werden neue Anforderungen in Bezug auf vegetarische und vegane Variationen die Geschmackserlebniswelten der renommierten Spitzenküche erweitern. So bietet etwa der Sternekoch Tim Raue in seinem Berliner Restaurant acht einzigartige Gerichte an – darunter auch eine vegetarische Variation. ○



Casual Fine Dining
ist einer der neuen
Trends in der Spitzen-
gastronomie.

A close-up photograph of a violin body, focusing on the wood grain and the f-hole. The wood is a rich, dark brown color with a prominent, wavy grain pattern. The f-hole is visible in the lower right quadrant, showing its characteristic shape and the surrounding wood grain. The lighting is dramatic, highlighting the texture and curves of the instrument. The background is a solid, dark color, possibly black or dark blue, which makes the wood stand out.

Musikinstrumente aus Deutschland werden vermehrt exportiert.

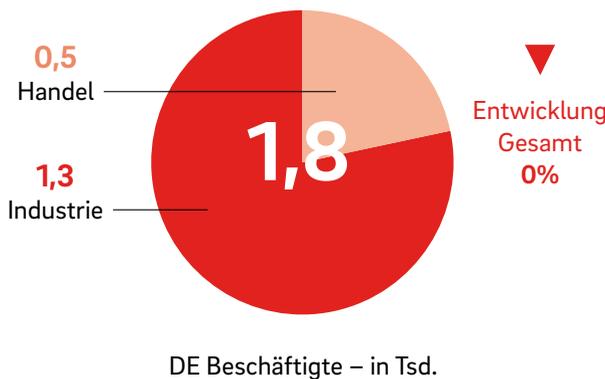
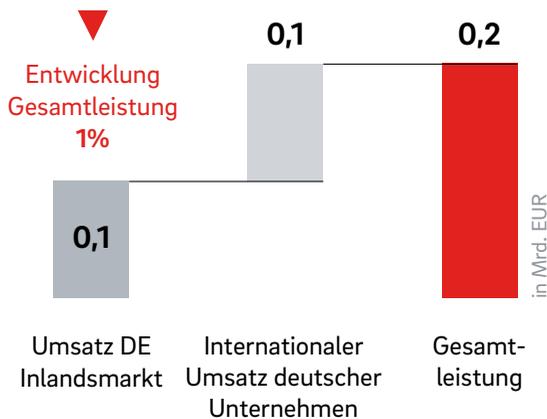
**Deutsche Instrumente
genießen exzellenten Ruf**

**Mit Qualitätsbewusstsein
gegen Preisdumping**

**Geschäftsfelder
digital erweitern**

**Musik-
instrumente**

Umsatz und Mitarbeiter im High-End-Sektor Musikinstrumente



Der Markt für hochwertige Musikinstrumente war 2016 im Vergleich zu den Vorjahren stabil und ist sogar leicht gewachsen. Die Gesamtleistung liegt bei 260 Mio. Euro. Deutsche Konsumenten kauften für circa 130 Mio. Euro hochwertige Musikinstrumente. Auf etwa die gleiche Summe kommen die internationalen Umsätze der deutschen Unternehmen. Der relevante Teil des Fach-

handels zählte gut 500 Beschäftigte. Die Hersteller hochwertiger Musikinstrumente beschäftigten 2016 circa 1.300 Mitarbeiter in handwerklichen Berufen der Produktion sowie in der Verwaltung. Addiert lassen sich somit um die 1.800 Beschäftigte in Deutschland direkt der Branche für hochwertige Musikinstrumente zuordnen.

Deutsche Instrumente genießen exzellenten Ruf

Ähnlich wie deutsche Autos genießen auch Musikinstrumente aus Deutschland weltweit einen hervorragenden Ruf und stehen für höchste Präzision und Handwerkskunst: Klarinetten von Wurlitzer, Gitarren von Duesenberg, Flügel von Blüthner, Orgeln von Klais, Flügel und Pianos von Grotrian sowie Flügel und Klaviere von C. Bechstein finden bei ambitionierten Freizeitmusikern ebenso wie bei professionellen Künstlern große Anerkennung. Berühmte Solisten sind wichtige Repräsentanten der Marken und binden sich häufig mit Verträgen exklusiv an einen bevorzugten Hersteller.

Deutschland ist Spitzenreiter in der Produktion von hochqualitativen Instrumenten. Daher wird auch der Export für diesen Sektor immer wichtiger: Bereits heute stammen 70 bis 80% der Umsätze einiger deutscher Hersteller hochwertiger Instrumente aus dem Export. Die USA sind der wichtigste Auslandsmarkt, aber auch Frankreich und Japan sind von großer Bedeutung. Die Nachfrage aus den "Emerging Markets" Russland und China schwächte sich 2016 aufgrund der wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen im Vergleich zu den Vorjahren etwas ab. Insgesamt werden die internationalen Märkte weiter an Bedeutung gewinnen.

Mit Qualitätsbewusstsein gegen Preisdumping

Obwohl die Branche für Musikinstrumente insgesamt mit Schwierigkeiten kämpft – das Interesse am Musizieren nimmt seit einigen Jahrzehnten etwas ab, zudem wird die Massenproduktion von asiatischen Herstellern

dominiert –, haben sich die deutschen Hersteller nie auf aussichtsloses Preisdumping eingelassen. Sie fokussieren konsequent auf bewährte Qualitätsmaßstäbe und setzen auf das imagestarke Markenzeichen der "Manufaktur" sowie das Gütesiegel "Made in Germany".

Um dieses Gütesiegel zu erhalten und auszubauen und die Hochwertigkeit des deutschen Musikinstrumentenbaus zu sichern, gibt es ein exzellentes Ausbildungssystem für Nachwuchskräfte. Elementare Teile dieses Systems sind die Westsächsische Hochschule Zwickau, die einen Studiengang für Musikinstrumentenbau anbietet, sowie die drei Fachschulen in Ludwigsburg, Mittenwald und Oelsnitz. Sie verbinden eine kaufmännische Ausbildung mit der traditionellen Handwerkslehre des Musikinstrumentenbaus.

Geschäftsfelder digital erweitern

Die digitale Transformation kommt zunehmend im Sektor für hochwertige Musikinstrumente an. Bechstein hat zum Beispiel Mitte 2016 die C. Bechstein Digital GmbH gegründet und bietet mit dem "Digital Grand" ein erstes Software-Instrument für Digital-Audio-Workstations an. Damit spricht das Unternehmen eine neue Gruppe von Kunden auf traditionell höchstem professionellen Niveau an. So können auch Künstler, die ausschließlich digital komponieren, musizieren und konsumieren, den außergewöhnlichen Klang der Bechstein-Instrumente genießen.

Eine weitere Innovation bieten beispielsweise Steinway oder Sauter an: Sie verbauen elektrische Spielwerke in die Instrumente, die über digitale Endgeräte dirigiert werden. So können klassische Flügel per Smartphone-App selbstständig komplexeste Stücke exakt nach den Vorgaben großer Pianisten spielen. Auch die traditionellen Fertigungsprozesse verändern sich unter dem Einfluss innovativer Technologien wie computergesteuerten Werkzeugmaschinen oder 3D-Druck.

Weil die Kundenzahlen in den Geschäften zurückgehen, gewinnen zudem Onlineshops zunehmend an Be-

deutung. Daher ist es bereits heute unerlässlich, die stationären Läden um einen Internetauftritt zu ergänzen – mindestens als "digitales Schaufenster", besser noch als Onlineshop. Auch wenn hervorragender Service und Beratung im Laden unverzichtbar sind: Auch bei den Musikinstrumenten ist das richtige Gesamtpaket aus stationärem Handel und Onlineaktivitäten zukünftig elementar für den Vertrieb. ○

**Um die Hochwertigkeit
des deutschen
Musikinstrumentenbaus
zu sichern, gibt es
ein exzellentes
Ausbildungssystem
für Nachwuchskräfte.**

3

Synthese und Ausblick:

Das Geschäftsmodell
der High-End-
Industrie von morgen:
kundennah, digital
und branchen-
übergreifend vernetzt

Offen für neue Bedürfnisse

Tradition und Fortschritt liegen im High-End-Markt eng beieinander: einerseits ist er der handwerklichen Tradition verpflichtet, andererseits lebt er vom Fortschritt und stellt sich der Herausforderung, die wachsende Heterogenität seiner Kunden und die Digitalisierung zu meistern.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor der nächsten Jahre wird es dabei sein, neue Kundenbedürfnisse in die Customer Journey zu integrieren. Dabei kommt den Millennials, also der Generation der heute unter 35-Jährigen, eine Schlüsselrolle zu. Nicht nur, weil sie selbst immer mehr hochwertige Markenprodukte kaufen – Schätzungen zufolge steigt ihr Anteil am High-End-Umsatz in den nächsten fünf Jahren auf rund ein Drittel, – sondern auch, weil sie zunehmenden Einfluss auf die Kaufentscheidungen anderer ausüben. Dazu zählen nicht nur Vertreter nachfolgender Generationen, sondern durch-

aus auch ältere Konsumenten. In ihrer Funktion als Trendsetter werden die Millennials damit zu einem wichtigen Taktgeber für die High-End-Industrie. Umso wichtiger ist es, sie in ihren Konsummustern und Wünschen zu verstehen und diese in neue Produkte und Services übersetzen zu können.

Hier bieten neue Technologien, aber auch die wachsende Konvergenz von On- und Offlinewelt, vielversprechende Optionen. Mithilfe von 3D-Druck lassen sich hochpreisige Uhren personalisieren, ohne den Wiedererkennungswert der Marke zu beeinträchtigen. Augmented Reality macht den individuell konfigurierten Innenraum eines Fahrzeugs unmittelbar erlebbar, Augmented Paper überträgt die mit einem exklusiven analogen Schreibgerät erstellten Notizen in eine digitale Form. Das sind erste Beispiele einer zweiten Entwicklung, die das High-End-Segment in den kommenden Jahren maßgeblich prägen wird: die Erschließung neuer Marken- und Erlebniswelten mithilfe digitaler Technologien – und innovativer Ideen.

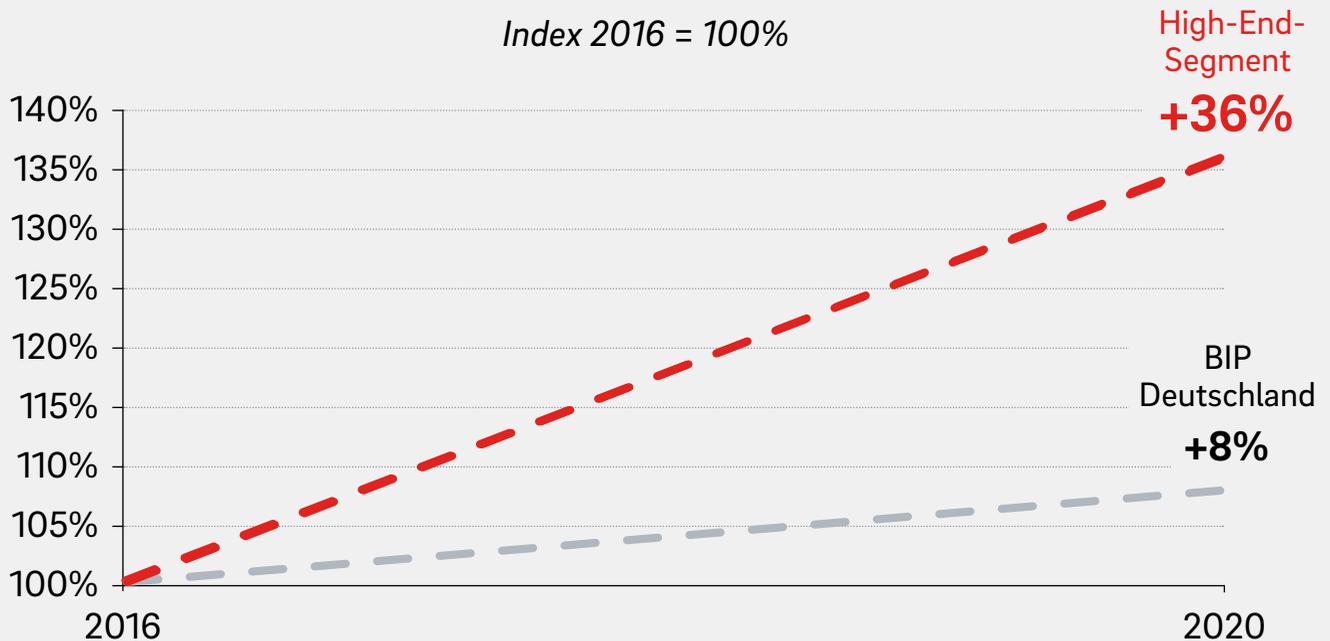
Diese werden künftig immer öfter – auch – von außen kommen. Dazu müssen die Unternehmen des High-End-Segments ihr angestammtes Revier verlassen und Inspirationen in ihrem Umfeld suchen – so wie beispielsweise im Rahmen des Projekts INSTETERNEL, an dem sich auf Initiative von MEISTERKREIS Unternehmen aus ganz unterschiedlichen Bereichen beteiligt haben. Die kreative Zusammenarbeit zwischen 40 jungen Design-Studenten aus Paris und Berlin sowie zehn international führenden Top-Marken mündete in eine Produktentwicklung, die auf der diesjährigen Art Basel in Hongkong Weltpremiere feierte: eine gemeinsame Kopfhörerserie der Unternehmen Dior und Sennheiser.

Das High-End-Segment braucht neue Angebote, Erfahrungen, Partner und Kooperationsideen, damit Innovationen mit Mehrwert entstehen.

Perspektive 2020

High-End-Industrie bleibt Wachstums- und Innovationstreiber der Wirtschaft

Index 2016 = 100%



Doch nicht nur Partnerschaften im kreativen oder akademischen Bereich sorgen für wichtige neue Impulse. Etablierte Branchen werden sich vermehrt innovativen Branchen öffnen müssen. Wenn das Auto künftig vom Fahrer nicht mehr selbst gelenkt, sondern autonom gesteuert wird, treten andere als die ursprünglich "mobilen" Funktionalitäten in den Vordergrund: erstklassige Entertainment-Ausstattung, eine extravagante Kaffeemaschine oder auch eine formschöne und funktional perfekt durchdachte Infrastruktur für die Arbeit und das Vergnügen unterwegs.

Das High-End-Segment braucht neue Angebote, Erfahrungen, Partner und Kooperationsideen, damit Innovationen mit Mehrwert entstehen. Nicht umsonst ist seit einiger Zeit auch hier eine steigende Zahl von Marken-Partnerschaften zu beobachten: Hublot und Ferrari, Porsche und Walter Knoll, Apple Watch und Hermès, Leica und Magic Safari Lodges oder Lufthansa und Rimova seien als Beispiele erwähnt. Solche Partnerschaften bieten inte-

ressante Möglichkeiten, personelle Kompetenzen zu bündeln, neue Kunden und Vertriebskanäle zu erschließen oder durch Imagetransfer zu profitieren. Vor allem aber schaffen sie die Voraussetzungen für Wissenstransfer – etwa im Rahmen gemeinsamer Produktentwicklungen.

Und so wie höchste Qualität und Ingenieurs- und Handwerkskunst einst den Boden für den derzeitigen Erfolg des High-Tech-Segments bereiteten, so werden die Offenheit und Fähigkeit, sich neues – auch branchenfremdes – Wissen anzueignen, entscheidend sein, wenn es darum geht, anspruchsvolle Kunden auch in Zukunft mit außergewöhnlichen Lösungen zu begeistern. Setzt sich der positive Trend des deutschen High-Tech-Segments in den nächsten fünf Jahren in vergleichbarer Weise fort und ist die Branche bereit, die vor ihr liegenden Herausforderungen aktiv anzugehen, ist auch in den kommenden Jahren mit einem international weit überdurchschnittlichen Wachstum in Höhe von rund acht Prozent zu rechnen.

Ansprechpartner



**DR. RICHARD
FEDEROWSKI**
Partner,
Fashion-Luxury-
Lifestyle

ROLAND BERGER

Roland Berger, 1967 gegründet, ist die einzige der weltweit führenden Unternehmensberatungen mit deutscher Herkunft und europäischen Wurzeln. Mit rund 2.400 Mitarbeitern in 34 Ländern ist das Unternehmen in allen global wichtigen Märkten erfolgreich aktiv. Die 50 Büros von Roland Berger befinden sich an zentralen Wirtschaftsstandorten weltweit. Das Beratungsunternehmen ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschließlichen Eigentum von rund 220 Partnern.



CLEMENS PFLANZ
Vorsitzender

MEISTERKREIS

Der MEISTERKREIS vereint Menschen, Unternehmen und Institutionen, die für Kreativität und höchste Qualität aus und in Deutschland stehen. Er verbindet die Besten aus den unterschiedlichsten Branchen um die Zukunft in dem anspruchsvollsten Segment besser zu verstehen und gemeinsam zu gestalten. Aus neuen Verbindungen entstehen innovative Produktangebote, Geschäftsmodelle und Partnerschaften. Der Meisterkreis, gegründet 2011, hat über 70 Mitglieder: Unternehmen, kulturelle und wissenschaftliche Institutionen.

Herausgeber

ROLAND BERGER GMBH

Sederanger 1
80538 München
Deutschland
+49 89 9230-0

Ihre Fragen beantworten die Autoren gerne:

DR. RICHARD FEDEROWSKI

Partner
+49 30 39927-3495
richard.federowski@rolandberger.com

CLEMENS PFLANZ

Vorsitzender Meisterkreis
+49 30 700 140 428
clemens.pflanz@meisterkreis-deutschland.com

DIESE STUDIE WURDE ERSTELLT MIT DER UNTERSTÜTZUNG VON:

Andrea Fetzer
Kevin Prinz
Tobias Marquardt
Marcel Rössner
Jasmin Weber

Bildnachweis:

S. 4: AntonMatveev/iStock; **S. 5:** Grant Faint/GettyImages, fcafotodigital/iStock, Joey Hayes/GettyImages; **S. 26:** Car Cultur/GettyImages; **S. 33:** Stephen Chinnery/EyeEm/GettyImages; **S. 34:** sebastianosecondi/iStock; **S. 38:** domin_domin/iStock **S. 41:** bruev/iStock; **S. 45:** Margarita Komin/GettyImages **S. 46:** Image Source/Still Factory/GettyImages; **S. 51:** Grant Faint/GettyImages; **S. 53:** PaoloGaetano/iStock; **S. 54:** Sam Bloomberg-Rissman/GettyImages; **S. 57:** CCat82/iStock; **S. 58:** Harry Fodor/EyeEm/GettyImages; **S. 60:** fcafotodigital/iStock; **S. 63:** Glow Images, Inc/GettyImages; **S. 64:** Guillaume Plisson; **S. 69:** fStop Image/GettyImages; **S. 72:** Foodcollection RF/GettyImages; **S. 75:** Simon Watson/GettyImages; **S. 76:** yoh4nn/iStock; **S. 80:** Bim/iStock; **S. 83:** filipfoto/iStock; **S. 85:** Emanuele Ravecca/EyeEm/GettyImages; **S. 86:** Boris_Kuznetz/iStock; **S. 89:** Erik Chmil; **S. 90:** Joey Hayes/GettyImages; **S. 98:** Roland Berger (Federowski); Meisterkreis (Clemens Pflanz)

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen Roland Berger GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstanden sind, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

© 2017 ROLAND BERGER GMBH, MEISTERKREIS.
ALLE RECHTE VORBEHALTEN.

