

Bachelorarbeit

Omnichannel – die Luxusmodebranche vor der Herausforderung zwischen Haptik und Technologie

Zürcher Fachhochschule für Angewandte Wissenschaften

School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2

8401 Winterthur

Autor: Gianluca Brunetti
Hintergasse 34a
8484 Weisslingen
brunegia@students.zhaw.ch

Matrikelnummer: 12-717-484

Betreuung: Fabio Duma

Abgabedatum: 24. Mai 2018

Management Summary

Die Luxusmodebranche befindet sich im Umbruch. Digitale Technologien und der zunehmende Onlinekonsum von Luxusgütern erhöhen den Druck auf die bestehenden Geschäftsmodelle von Modehäusern. Das veränderte Konsumverhalten der Gesellschaft zwingt Unternehmen, ihre stationären Boutiquen mit zusätzlichen Verkaufs- und Kommunikationskanälen zu erweitern. Insbesondere die technologieaffine Generation der Millennials verlangt bei ihren Einkäufen nach mehr Freiheit und Interaktion. Die Schnittstelle zwischen Haptik und Technologie rückt dadurch immer mehr in den Mittelpunkt des Geschehens. In nahe gelegener Zukunft könnte es in der sonst von Traditionen geprägten Luxusgüterindustrie zu einem Paradigmenwechsel kommen. Noch aber beweisen viele Unternehmen aufgrund der enormen Komplexität von digitalen Geschäftsmodellen grosse Zurückhaltung.

Das Ziel dieser Arbeit ist, die Herausforderungen von digitalen Geschäftsmodellen, im Spezifischen von Omnichannel-Strategien, in der high-end Modebranche zu ergründen und diese nach Relevanz zu klassieren. Anhand der identifizierten Hindernisse werden praktische Handlungsempfehlungen abgeleitet, die das Management im Vorfeld einer digitalen Transformation Rat gebend unterstützen und Transparenz über sich stellende Schwierigkeiten verschaffen.

Eine fundierte Literaturrecherche zu den Themen Luxus, Digitalisierung und Omnichannel-Konzepten bildet die Grundlage der vorliegenden Arbeit. Sie widerspiegelt den aktuellen Stand der Forschung und stellt die Basis für weiterführende Vergleiche dar. Der darauf aufbauende empirische Teil erfolgt anhand der Fallstudienanalyse mit dem Luxusunterwäscheunternehmen Zimmerli of Switzerland sowie drei leitfadengestützten Interviews mit Experten der Mode- und IT-Branche. Mittels Expertenmeinungen werden die theoriebasierten Herausforderungen nach deren Praxisrelevanz bewertet und eingestuft. Die anschliessende Datenanalyse zeigt einen systematischen Vergleich zwischen Wissenschaft und Realität. Die Gegenüberstellung verfolgt das Ziel, Implikationen für die Managementebene von Luxusmodeunternehmen abzuleiten.

Die Digitalisierung gleicht einer Revolution und hat einen signifikanten Einfluss auf die Ausgestaltung von Geschäftsmodellen. Die zu bewältigenden Herausforderungen sind äusserst komplex und betreffen eine Vielzahl verschiedener Sphären. Neben technisch-funktionalen Aspekten und organisatorisch-strukturellen Herausforderungen gehört die

Aufmerksamkeit eines Wandels vor allem dem Faktor Mensch. Experten sowie auch die Literatur sind sich einig, dass im menschlichen Verhalten die grösste Barriere einer digitalen Neuorientierung liegt.

Aus der Arbeit geht hervor, dass in der Luxusmodebranche kein Weg an digitalen Geschäftsmodellen vorbeiführt. Umso wichtiger ist, die Transformation unter Berücksichtigung der identifizierten Herausforderungen sorgfältig zu planen und umzusetzen. Bei der Implementierung einer Omnichannel-Strategie gilt es, drei kritische Erfolgsfaktoren zu beachten. Es bedarf einer inkrementellen Vorgehensweise, Change-Management- und Leadership-Qualitäten sowie einer nahtlosen Kundenorientierung.

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Abkürzungsverzeichnis.....	IX
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage.....	1
1.2 Problemstellung.....	2
1.3 Zielsetzung.....	3
1.4 Methode und Vorgehen.....	3
1.5 Aufbau und Struktur.....	4
1.6 Abgrenzungen.....	4
2 Begrifflichkeiten.....	6
2.1 Definition Luxus.....	6
2.2 Definition Digitalisierung.....	7
2.3 Digitalisierung und Luxusmode.....	8
2.4 Segmentierung der Modebranche.....	9
2.5 Brand Management.....	10
3 Markttrends und Umweltveränderungen.....	12
3.1 Internet und E-Commerce.....	12
3.2 Von Luxusprodukten zu Luxuserlebnissen.....	13
3.3 Customization.....	13
3.4 Kollaborationen.....	14
3.5 Millennials – die Kunden der Zukunft.....	14
3.5.1 Trends im Konsumverhalten.....	15
3.6 Entwicklungsstadien der Vertriebspolitik.....	16
4 Omnichannel.....	18
4.1 Definition und Kontext.....	18
4.1.1 Erwartungen an Omnichannel.....	19
4.2 Multi- versus Omnichannel.....	20

4.3	Die Luxus Customer Journey	21
4.4	Kanäle und Touchpoints	23
4.4.1	Boutique	24
4.4.2	Webseite und E-Boutique	25
4.4.3	Multibrand-E-Boutiquen	25
4.4.4	Verkaufspersonal	26
4.4.5	Word-of-Mouth	26
4.4.6	Social Media.....	26
4.4.7	Luxusblogs und Foren.....	27
4.4.8	Markenbotschafter	28
4.5	Herausforderungen von Omnichannel	29
4.5.1	Integration der Kanäle.....	29
4.5.2	Institutionelle Hindernisse	31
4.5.3	Customer Experience	33
4.5.4	Haptik-Paradoxon	34
4.5.5	Verfügbarkeit und Rarität	34
4.5.6	Strategischer und kultureller Fit	35
4.6	Zwischenfazit zu Omnichannel	35
5	Empirischer Teil.....	37
5.1	Experteninterviews und Vorgehen	37
5.2	Auswahl der Interviewpartner	37
5.3	Konstruktion der Interviews	39
5.4	Fallstudie und Historie von Zimmerli of Switzerland	39
5.4.1	Touchpoint-Shop	41
5.5	Interviewanalyse Zimmerli of Switzerland	41
5.5.1	Unternehmenswerte	43
5.5.2	Kundenerwartungen während der Customer Journey.....	43
5.5.3	Omnichannel-Framework	44
5.5.4	Die Herausforderungen von Omnichannel.....	45

5.6	Interviewanalyse Florence Labati.....	47
5.6.1	Die Herausforderungen von Omnichannel.....	47
5.7	Interviewanalyse Karim Bouhajeb	49
5.7.1	Die Herausforderungen von Omnichannel.....	49
5.8	Vergleich der Expertenmeinungen	51
6	Gegenüberstellung Theorie versus Praxis	52
6.1	Diskussion der Resultate	52
6.2	Handlungsempfehlungen.....	54
6.2.1	Handlungsempfehlung – Evolution statt Revolution.....	55
6.2.2	Handlungsempfehlung – Change Management	56
6.2.3	Handlungsempfehlung – Kundenorientierung	56
6.3	Abgrenzungen und Limitationen	57
7	Fazit	58
7.1	Konklusion und Beantwortung der Forschungsfrage	58
7.2	Ausblick und Empfehlungen für weitere Forschung	60
8	Literaturverzeichnis.....	62
9	Anhang.....	X
9.1	Interview Zimmerli of Switzerland.....	X
9.2	Interview Florence Labati	XIX
9.3	Interview Karim Bouhajeb	XXIII

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Details zur Segmentierungspyramide (in Anlehnung an EdInBed, 2016) 10

Tabelle 2: Omnichannel-Framework mit on- und offline Touchpoints (in Anlehnung an Dederl et al., 2017, S. 157; HavasLuxHub, 2015b; Dauriz et al., 2014, S. 28) 23

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Attribute von Luxus 1 (in Anlehnung an Duma et al., 2015, S. 12).....	7
Abbildung 2: Attribute von Luxus 2 (in Anlehnung an Kapferer & Bastien, 2012, S. 47)	7
Abbildung 3: Attribute von Luxus 3 (in Anlehnung an Wiedmann & Hennings, 2017, S. 165)	7
Abbildung 4: Segmentierungspyramide (Ansyaku, 2014).....	10
Abbildung 5: Übersicht des Konsumverhaltens (Deloitte, 2017, S. 7).....	12
Abbildung 6: Personal versus Experiential Luxury (Pianon et al., 2017, S. 6).....	13
Abbildung 7: Entwicklungsstadien der Vertriebspolitik (Abtan et al., 2016, S. 5).....	17
Abbildung 8: Erwartungen an Omnichannel (Abtan et al., 2016, S. 6).....	19
Abbildung 9: Übersicht von Vertriebskonzepten (Edmond, 2015).....	21
Abbildung 10: Omnichannel Customer Journey (Abtan et al., 2016, S. 7)	23
Abbildung 11: Nutzungsverhalten von Social-Media-Plattformen (Pianon et al., 2017, S. 53)	27
Abbildung 12: Zimmerli Omnichannel-Framework (in Anlehnung an Zimmerli of Switzerland, 2017, S. 17f.).....	45
Abbildung 13: Klassifizierung der Herausforderungen 1 (in Anlehnung an S. Baumann, persönliches Gespräch, 18. April 2018).....	46
Abbildung 14: Klassifizierung der Herausforderungen 2 (in Anlehnung an F. Labati, persönliches Gespräch, 03. Mai 2018).....	48
Abbildung 15: Klassifizierung der Herausforderungen 3 (in Anlehnung an K. Bouhajeb, persönliches Gespräch, 07. Mai 2018).....	50
Abbildung 16: Gegenüberstellung der Herausforderungen (in Anlehnung an S. Baumann, persönliches Gespräch, 18. April 2018; F. Labati, persönliches Gespräch, 03. Mai 2018; K. Bouhajeb, persönliches Gespräch, 07. Mai 2018).....	54

Abkürzungsverzeichnis

AG	Kanton Aargau
CEO	Chief Executive Officer
CIO	Chief Information Officer
CRM	Customer Relationship Management
E-Boutique	Electronic Boutique
E-Business	Electronic Business
E-Commerce	Electronic Commerce
E-Luxury	Electronic Luxury
ERP-System	Enterprise-Resource-Planning-System
et al.	Und andere (lateinisch: “et alii”)
IT	Informationstechnik
LVMH	Louis Vuitton Moët Hennessy
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
ROPO-Effekt	Research Online Purchase Offline-Effekt
S.	Seite
US-Dollar	United States Dollar

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Die Luxusmodebranche stellt einen bedeutenden Treiber der Weltwirtschaft dar. Alleine die 100 grössten Luxusmodeunternehmen haben 2015 einen Jahresumsatz von 212 Mrd. US-Dollar erzielt (Deloitte, 2017, S. 14). Obwohl die Mehrheit dieser Labels vorwiegend über stationäre Vertriebskanäle in Form von Boutiquen verfügt, werden rund 37 Prozent aller Luxuseinkäufe über Onlinekanäle getätigt und die Tendenz ist steigend (Deloitte, 2017, S. 8). Eine Studie von Bain & Company hält zudem fest, dass bereits heute sieben von zehn Kundentransaktionen durch mindestens eine digitale Interaktion mit dem Unternehmen beeinflusst werden, bevor ein Produkt im physischen Store effektiv erworben wird (D'Arpizio & Levato, 2017, S. 1).

Traditionelle Geschäftsmodelle der high-end Modebranche stehen auf dem Scheideweg. Die digitale Transformation, ein kontinuierlicher Wandel der Wirtschaft, der Gesellschaft und der Praxis, stellt die Modewelt vor neue Herausforderungen (Laudon, Laudon & Schoder, 2016, S. 73). Disruptive, Informationstechnologie getriebene Innovationen zwingen Modeunternehmen zur Weiterentwicklung ihrer bisherigen Geschäftsmodelle. Isolierte Retaillösungen als Vertriebs- und Kommunikationswege stehen im Widerspruch mit den Erwartungen der Konsumenten. Das Internet und digitale Technologien als treibende Faktoren führen dazu, dass Kunden nicht mehr als passive Beobachter wahrgenommen werden wollen. Sie entwickeln sich zu einer dominierenden Marktmacht, die sich Informationen über eine Vielzahl von Touchpoints beschafft und ihre Customer Journey aktiv mitgestaltet (Lay, 2018). So umfasst die Kundenreise eines durchschnittlichen Luxuskunden neun Kontaktpunkte, bevor sie in Form eines Einkaufs endet (Remy, Catena & Durand-Servoingt, 2015, S. 12).

Für Luxusmodelabels bedeutet dies, ihre Unternehmensstrategien, Visionen und Ressourcen den veränderten Umwelt- und Wettbewerbsbedingungen anzupassen (Remy et al., 2015, S. 5). Bisherige Geschäftsmodelle sind mit digitalen Technologien wie E-Business zu ergänzen, um dem veränderten Konsumverhalten der Gesellschaft Rechnung zu tragen und nachhaltiges Wachstum zu erzielen (Abtan et al., 2016, S. 3).

1.2 Problemstellung

Die Digitalisierung bedeutet für die Luxusmodebranche Fluch und Segen zugleich (Okonkwo, 2010, S. xxiii). Bis dato haben nur wenige Unternehmen den Schritt in die digitale Welt gewagt. Zu diesen Vorreitern gehören unter anderem Marken wie Hermès, Burberry, Louis Vuitton oder Gucci. Zahlreiche weitere stehen der digitalen Revolution kritisch gegenüber und sehen ihre Markenidentität in Gefahr. Die von Herkunft und Tradition geprägten Modehäuser verfügen zudem oftmals über rigide Unternehmensstrukturen und Kulturen, die über Jahrzehnte gewachsen sind und nur geringen Spielraum für Wandel zulassen (Okonkwo, 2010, S. 19).

Dem gegenüber stehen die Potenziale des Internets, neuartige Technologien und ein verändertes Konsumverhalten der Gesellschaft (Herhausen, Schögel & Mrkwicka, 2016, S. 100). Zukünftige Generationen sind über eine Vielzahl von Medien vernetzt und verlangen nach mehr Interaktion. Sie schätzen Werte wie Flexibilität, Customization, Loyalität und stetige Verfügbarkeit der Produkte (Wölfle & Leimstoll, 2017, S. 12). Ihre Customer Journey ist fragmentiert und stellt eine Kombination aus Onlinerecherchen und Offlinetransaktionen dar.

Trotz Zurückhaltung und teilweise divergierender Erwartungen zwischen Kunden und Unternehmen steht ausser Diskussion, dass sich Luxuslabels einem Wandel unterziehen müssen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Viel gewichtiger erscheint dabei die Frage, wie sie die Transformation zu einem Omnichannel-Anbieter in Angriff nehmen und wie ein strategischer Fit mit der Markenidentität erzielt werden kann (Remy et al., 2015, S. 5).

Für Modekonzerne besteht die zentrale Herausforderung darin, eine Balance zwischen Tradition und Innovation zu schaffen, ohne dabei an Exklusivität und Status einzubüssen (Arnault, 2018). Es gilt primär, die altbewährten Werte der Marken aufrecht zu erhalten und diese mit innovativen Technologien zu einem stringenten Omnichannel-Konzept zu kombinieren. Hierfür wird ein klares Verständnis der Kundenerwartungen aller Generationen vorausgesetzt. Die Erarbeitung und Implementierung einer Omnichannel-Strategie gelten für Modekonzerne aufgrund ihrer Komplexität und des enormen Ressourcenbedarfs als grosse Herausforderung (Abtan et al., 2016, S. 4).

1.3 Zielsetzung

Aus der beschriebenen Problemstellung lässt sich folgende Fragestellung ableiten:

- Mit welchen Herausforderungen sieht sich die high-end Modebranche bei der Umsetzung eines technologiebasierten Businessmodells, insbesondere einer Omnichannel-Strategie, konfrontiert?

Für ein umfassendes Verständnis der Problematik und zur Beantwortung der Hauptfragestellung werden zwei Teilfragen hinzugezogen.

- Wie können On- und Offlinekanäle in der high-end Modebranche zu einer stringenten Omnichannel-Strategie kombiniert werden?
- Welche strategischen Erfolgsfaktoren sind bei der Erarbeitung einer Omnichannel-Strategie massgebend? Ein Vergleich zwischen Theorie und Praxis anhand des Beispiels Zimmerli of Switzerland und drei Experteninterviews.

Ziel dieser Arbeit ist, die Wichtigkeit technologiebasierter Businessmodelle in der high-end Fashionindustrie aufzuzeigen. Es sollen strategische Erfolgsfaktoren identifiziert werden, die bei der Erarbeitung und Implementierung einer Omnichannel-Strategie eine zentrale Rolle spielen. Das besondere Augenmerk gehört der Evaluation der sich stellenden Herausforderungen und der Ableitung praxisorientierter Lösungsansätze.

1.4 Methode und Vorgehen

Im ersten Teil dieser Arbeit wird basierend auf Sekundärliteratur eine theoretisch fundierte Wissensbasis zu den Themenbereichen Luxus, Luxusmodeindustrie, Digitalisierung und Omnichannel geschaffen. Die erarbeiteten Grundlagen zu den erwähnten Gebieten dienen als Fundament und werden im Verlaufe der Arbeit für Vergleiche herangezogen.

Den empirischen Teil dieser Arbeit bilden die Fallstudienanalyse Zimmerli of Switzerland sowie drei qualitative Interviews mit Experten der Luxusmode- und IT-Branche. Mit Hilfe der Interviews soll ein umfassendes Verständnis für die praxisrelevanten Herausforderungen hinsichtlich Digitalisierung und Luxusmodeindustrie gewonnen werden. Weiter soll die Relevanz der in der Theorie festgestellten Herausforderungen auf ihre Validität überprüft werden. Zur Sicherstellung der Aussagen werden die Interviews aufgenommen und dem Anhang in transkribierter Form beigelegt.

Die erlangte Informationsbasis aus Primär- und Sekundärquellen wird im Anschluss systematisch aufbereitet und analysiert. Darauf basierend werden die Erkenntnisse der Theorie den Expertenmeinungen gegenüber gestellt und miteinander verglichen. Das Ergebnis der Arbeit bilden drei Handlungsempfehlungen, die CEO's, Manager und Unternehmen im Hinblick auf die bevorstehende Digitalisierung als Ratgeber unterstützen sollen.

1.5 Aufbau und Struktur

Diese Bachelorarbeit ist in sieben Überkapitel gegliedert, welche wiederum in einen theoretischen sowie empirischen Teil unterteilt sind. Nach der Einleitung folgt das zweite Kapitel mit Begrifflichkeiten und theoretischen Grundlagen. Im dritten Kapitel werden Markttrends und die Einflüsse der Digitalisierung auf die Geschäftsmodelle der high-end Modebranche beleuchtet. Im Fokus des vierten Kapitels steht die Beschreibung eines Omnichannel-Konzeptes. Es wird auf die Unterschiede von On- und Offlinekanälen eingegangen sowie deren Vor- und Nachteile erläutert. Der empirische Teil beginnt mit der Auswahl und Durchführung der qualitativen Interviews. Expertenmeinungen aus der Luxusgüter- und IT-Industrie bilden einen zentralen Bestandteil dieses Abschnitts. Im sechsten Kapitel folgen die Gegenüberstellung und kritische Reflexion der Theorie und Expertenmeinungen. Es werden Gemeinsamkeiten sowie Diskrepanzen zwischen Wissenschaft und Realität beleuchtet und aufgezeigt, wie im Unternehmenskontext damit umzugehen ist. Die Arbeit endet mit Implikationen für die Praxis und Empfehlungen für weitere Forschung.

1.6 Abgrenzungen

Im vorliegenden Bezugsrahmen gibt es drei wesentliche Abgrenzungskriterien. Diese Arbeit verschafft keinen Aufschluss über die technologischen Umsetzungsmöglichkeiten von Omnichannel-Konzepten und die damit verbundenen finanziellen Aspekte. Die finanziellen Investitionen variieren in Abhängigkeit der Unternehmensgrösse und korrelieren stark mit dem Digitalisierungsgrad sowie der Komplexität der eingesetzten Technologien. Die valide Einschätzung der monetären Grössen würde den Umfang der vorliegenden Arbeit sprengen. Weiter handelt es sich bei den identifizierten Herausforderungen und Handlungsempfehlungen um universal zu betrachtende Punkte. Die ausgearbeiteten Lösungsansätze sollen eine möglichst globale Verwendung finden, die unabhängig von der geographischen Lage sowie den kulturellen Unterschieden anwendbar

sind. Die Handlungsempfehlungen sind weitgehend generalisierbar, müssen aber je nach Kontext modifiziert werden. So braucht es beim Change Management in kollektivistischen Gesellschaften eine etwas andere Herangehensweise als in individualistischen Kulturen. Weiter beschränkt sich diese Arbeit ausschliesslich auf Herausforderungen und Risiken, die im Zusammenhang mit digitalen Geschäftsmodellen stehen. Die positiven Aspekte, insbesondere Vorteile und Chancen, stehen nicht im Fokus dieser Arbeit.

2 Begrifflichkeiten

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wird auf die relevanten Begrifflichkeiten im Kontext der Digitalisierung und der digitalen Transformation in der Luxusmodebranche eingegangen. Nach der Definition von Luxus und Digitalisierung werden die beiden Themengebiete zueinander in Bezug gesetzt. Es wird aufgezeigt, welche Herausforderungen mit dem transformativen Wandel auf Unternehmen, insbesondere auf deren Geschäftsmodelle, zukommen werden. Mit der anschließenden Segmentierung wird das Ziel verfolgt, ein präzises Verständnis über die verschiedenen Klassen der Modebranche zu verschaffen. Im Anschluss folgt eine differenzierte Betrachtung der langfristigen Sichtweise des Brand Managements, welche im dritten Kapitel den kurzfristigen Markttrends und den Bedürfnissen der Millennials – den Kunden der Zukunft – gegenüber gestellt werden. Die erarbeiteten Grundlagen dienen als Basis- und Bezugspunkte für den empirischen Teil, der mit Hilfe von Experteninterviews erarbeitet wird.

2.1 Definition Luxus

„Luxury begins where necessity ends“ (Wiedmann & Hennings, 2017, S. 163). So einfach das Zitat von Coco Chanel auch klingen mag, so facettenreich sind die unzähligen Definitionen von Luxus (Kapferer & Bastien, 2012, S. 45). Der Begriff Luxus stammt ursprünglich vom lateinischen Wort “lux” und bedeutet so viel wie Licht oder Helligkeit. “Luxuria” hingegen steht für Wohlstand, Üppigkeit oder Prunk. Trotz der teilweise negativen Behaftung begeistert das Phänomen die Menschheit seit tausenden von Jahren (Duma, Hallier-Willi & Steinmann, 2015, S. 10). Das Konzept nimmt seinen Anfang im Mittelalter und hat sich über die Zeit den veränderten Gesellschaftswerten angepasst. Mit Luxus wird oft Reichtum, Exklusivität und Individualität assoziiert. Über deren Besitz definieren Menschen ihren persönlichen Status sowie die soziale Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gesellschaftsgruppe (Duma et al., 2015, S. 5). Kemp (1998, S. 604) hingegen hält fest, dass Luxus vor allem durch seinen relativen und subjektiven Charakter geprägt ist. Wahrnehmungen und Empfindungen sind dynamisch, unterscheiden sich von Individuum zu Individuum und werden massgebend durch den Kontext sowie das soziale Umfeld einer Person beeinflusst.

Um dennoch ein gemeinsames Verständnis darüber zu schaffen, welche Attribute oft mit Luxus in Verbindung gebracht werden, fassen die nachfolgenden Tabellen drei Konzepte mit unterschiedlichen Interpretationsweisen des Begriffs zusammen. Im In-

nen der einzelnen Abbildungen stehen vom jeweiligen Autor erwähnte Merkmale, welche von allen dreien genannt werden. Neben den Gemeinsamkeiten zeigen die äusseren Attribute Unterschiede, wobei jeder Autor andere Schwerpunkte legt.

Duma et al. beschreiben Luxus mit den folgenden Kernattributen:

Soziale Abgrenzung	Exklusivität	Seltenheit	Limitierte Verfügbarkeit
Verkörperung eines Statussymbols	Exzeptionelle Qualität	Hohe Preise	Relativität

Abbildung 1: Attribute von Luxus 1 (in Anlehnung an Duma et al., 2015, S. 12)

Kapferer und Bastien beschreiben Luxus mit den folgenden Kernattributen:

Herkunft, Kultur	Preis, der den funktionalen Wert übersteigt	einmaliges Know-How
Personalisierter Service	Qualitative, hedonistische Erfahrung	Restriktive, kontrollierte Distribution
		Soziale Privilegien

Abbildung 2: Attribute von Luxus 2 (in Anlehnung an Kapferer & Bastien, 2012, S. 47)

Wiedmann und Hennings beschreiben Luxus mit den folgenden Kernattributen:

Ästhetik	Exklusivität	Wahrgenommener Preis	Historie
Markenbekanntheit	Exzellente Qualität	Selektive Verfügbarkeit	Nicht-Notwendigkeit

Abbildung 3: Attribute von Luxus 3 (in Anlehnung an Wiedmann & Hennings, 2017, S. 165)

Resümierend ist festzustellen, dass es gemäss den oben aufgeführten Kriterien keine allumfassende Definition gibt, die den Begriff Luxus mit allen seinen kulturellen, ökonomischen, sozialen und historischen Funktionen abschliessend beschreiben kann. Rarität und Exklusivität können jedoch bei allen drei Autoren als zwei der Kernmerkmale von Luxusgütern klassifiziert werden. Selbiges gilt für die hohe Preisklasse und die exzellente Produktqualität.

2.2 Definition Digitalisierung

Im Unterschied zum Thema Luxus handelt es sich bei der Digitalisierung um eine Erscheinung der Neuzeit. Technisch gesehen wird unter Digitalisierung die Transformation analoger in digitale Daten verstanden, damit diese elektronisch verwaltet und gespeichert werden können (Loebbecke, 2006, S. 360). Diese einseitige Betrachtungsweise

greift jedoch in vielen Belangen zu kurz. Die Digitalisierung steht vielmehr für einen kontinuierlichen Veränderungsprozess, der sowohl Wirtschaft als auch Gesellschaft mittels Informationstechnologien verknüpft (Laudon et al., 2016, S. 73). Durch die intelligente Vernetzung und Automatisierung von Systemen, Prozessen und Menschen entstehen neue Geschäftsmodelle. Digitale Wertschöpfungsprozesse generieren für Unternehmen neue Einnahmequellen, fördern die Interaktion mit Kunden und bieten zusätzlich die Möglichkeit, mittels Daten-Know-How Wettbewerbsvorteile zu erzielen (BMW, 2015, S. 3).

Die Digitalisierung kann als disruptiver Wandel zusammengefasst werden, der durch technologische Innovationen angetrieben wird und traditionelle Organisationen, Strukturen sowie Kulturen zu institutionellen Veränderungen zwingt (BMW, 2015, S. 3).

2.3 Digitalisierung und Luxusmode

Mit Digitalisierung und Luxusmode treffen zwei gegensätzliche Welten aufeinander. Das Internet bietet der Modebranche die Möglichkeit, für ihre Kunden ein 360°-Erlebnis zu kreieren und die Marke als Ganzes zu präsentieren. Zusätzlich kann das Web als Informations- und Kommunikationsmedium genutzt werden, um jederzeit mit bestehenden und potenziellen Nachfragern zu interagieren (Duma et al., 2015, S. 53). Digital sein steht für Omnipräsenz, Verfügbarkeit und Unbeständigkeit. Luxus hingegen verkörpert langfristige Prinzipien basierend auf Tradition, Kultur und Zeitlosigkeit (Kapferer & Bastien, 2012, S. 247). Obschon sich die Konzepte grundlegend unterscheiden, steht die Schnittstelle der beiden Themenbereiche heute mehr im Fokus denn je zuvor (HavasLuxHub, 2015a). Digitale Technologien und Smartphones entwickeln sich immer mehr zu festen Bestandteilen unserer Gesellschaft. Der Konsum von Luxusmode verlagert sich sukzessive von der Boutique in Richtung Internet. Vernetzte Konsumenten tauschen sich vermehrt über mobile Geräte aus und beschaffen sich Informationen online. Durch die neu geschaffenen Kommunikationswege avancieren Kunden zu einer immer stärker werdenden Marktmacht (Remy et al., 2015, S. 7).

Luxusmodeunternehmen verzichten explizit auf ein voreiliges Imitieren von Massenstrategien, nur um online verfügbar zu sein (Kapferer & Bastien, 2012, S. 247). Aufgrund der genannten Gegensätze werden digitale Strategien oft verzögert und nur bei einem sich bietenden Mehrwert implementiert. Eigene Webseiten und E-Business gelten als erste Schritte in eine digitale Zukunft. Hiermit sind die technologischen Mög-

lichkeiten aber noch lange nicht ausgeschöpft. Technologien können in nahezu allen Stufen der Wertschöpfungskette zum Einsatz kommen. Diese reichen von automatisierten Beschaffungssystemen über die Produktentwicklung bis hin zum Point of Sale, der mittels elektronischer Hilfsmittel wie Tablets verkaufsfördernd unterstützt werden kann (Okonkwo, 2010, S. 291). Ebenso kann durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz sowie Virtual und Augmented Reality das komplette Einkaufserlebnis neu gestaltet werden (Deloitte, 2017, S. 8). Essentiell dabei ist, dass Technologien wertschöpfend und zur Schaffung unvergesslicher Kundenerlebnisse eingesetzt werden. Welche Massnahmen ein Unternehmen ergreift, hängt stark von der jeweiligen Marke und deren Identität ab.

2.4 Segmentierung der Modebranche

Mit der nachfolgenden Segmentierung wird das Ziel verfolgt, einen Überblick zu den verschiedenen Klassen der Modebranche zu verschaffen. Die unter Abbildung 4 ersichtliche Fashionpyramide unterteilt die Modeindustrie in fünf Segmente: Haute Couture, Ready to Wear, Diffusion, Bridge und Mass Market. Die Klassifizierung basiert auf den Segmentierungskriterien des Preises und den verfolgten Wettbewerbsstrategien der entsprechenden Klasse (Bandinelli, Rinaldi, Rossi & Terzi, 2013, S. 1).

Die Haute Couture entstand Mitte des 19. Jahrhunderts in Paris (Thieme, 2017, S. 22). Die exklusive Schneiderkunst steht heute an der Spitze der Pyramide und widerspiegelt das absolute Luxussegment. In Punkto Qualität und Ästhetik bewegen sich die Produkte auf höchstem Niveau. Designer kreieren handgefertigte Prestigeobjekte, die der Marke ihre Aura verleihen. Sie wecken bei Konsumenten den Traum und die Begierde, solche Stücke besitzen zu wollen (Büttner, Huber, Regier & Vollhardt, 2008, S. 11). Zielkunden sind Berühmtheiten und besonders wohlhabende Leute. Entsprechend beginnen die Preise für Haute Couture erst bei 20'000 US-Dollar und steigen bis ins Unermessliche. Am unteren Ende der Pyramide steht der Massenmarkt, welcher eine Kombination aus günstigen Preisen und modischen Kreationen darstellt. Im Gegensatz zu den oberen Segmenten wird der Wettbewerb im Massenmarkt über den Preis und die Verfügbarkeit der Produkte geführt (Bandinelli et al., 2013, S. 1). Mit absteigender Klassierung nimmt entsprechend auch die Qualität und Exklusivität der Produkte ab. Die detaillierten Segmentierungskriterien und Ziele sind in Tabelle 1 zu finden.



Abbildung 4: Segmentierungspyramide (Ansyaku, 2014)

	Price (\$)	Target	Idea
Haute Couture	> 20'000	Celebrities	Build the image
Ready to Wear	5x Market price	Trend Setter	Develop the image
Diffusion	3x Market price	Young Audience	Expand the target audience
Bridge	2x Market price	Wholesale and Retail	Connecting high-end and mass
Mass Market	< Market price	Trend Adopters	Supply-Chain-Management

Tabelle 1: Details zur Segmentierungspyramide (in Anlehnung an EdInBed, 2016)

2.5 Brand Management

Unter Brand Management wird der langfristige Aufbau und die Weiterentwicklung einer Marke verstanden. Historisch gesehen war Luxus nicht mit Marken behaftet. Heute jedoch steht die Marke und deren Führung im Fokus von Luxusunternehmen (Kapferer & Bastien, 2012, S. 139). Luxusmarken verkörpern nicht nur eine Philosophie und Symbolstatus, sondern stellen einen grossen Bestandteil des Unternehmenswertes dar, den es strategisch zu steuern gilt (Kapferer & Bastien, 2012, S. 141).

Meffert, Burmann und Kirchgeorg (2012, S. 376ff.) unterscheiden im Sinne der identitätsbasierten Markenführung die interne von der externen Sichtweise. Gegenstand der intern gerichteten Markenführung ist, die Markenidentität bei den Mitarbeitenden zu institutionalisieren. Commitment und Vertrautheit mit den Werten einer Luxusmarke sind die Basis, um ein maximales Servicelevel zu erreichen und die Marke in der Öffentlichkeit passend zu repräsentieren. Unter der Markenidentität können alle tangiblen und intangiblen Werte wie Herkunft, Vision oder Persönlichkeiten einer Marke zusammengefasst werden. Absicht der externen Markenführung ist, einen Marketingmix gegenüber Nachfragern auszugestalten und diesen nach aussen zu kommunizieren. Basierend

auf der Markenidentität ist das übergeordnete Ziel beider Perspektiven, ein langfristig konsistentes Bild der Marke aufzubauen und eine einheitliche Brand Experience zu vermitteln. Im Idealfall stimmt dabei die Markenidentität mit dem Markenimage überein.

Luxusmarken nehmen sowohl eine Identifikations- als auch Differenzierungsfunktion wahr. Eine Prestigemarke agiert als Bindeglied zwischen Unternehmen und Kunden (Büttner et al., 2008, S. 5). Sie steht für ein Nutzenversprechen, das bei Nachfragern Vertrauen und Begierde erweckt und ergänzend zur Findung der eigenen Identität beiträgt. Gleichzeitig wird mittels Marke versucht, sich von der Konkurrenz zu differenzieren und bei Konsumenten dauerhafte Präferenzen zu etablieren (Thieme, 2017, S. 15; Büttner et al., 2008, S. 5). Gerade in der aktuellen Phase des Umbruchs kommt dem Brand Management und der Pflege der Marke eine umso zentralere Aufgabe zu. Es liegt in der Verantwortung von Luxusmodeunternehmen, trotz digitalen Einflüssen und stetigen Umweltveränderungen für die Aufrechterhaltung ihrer fundamentalen Prinzipien besorgt zu sein.

3 Markttrends und Umweltveränderungen

Das Brand Management und der Aufbau einer konsistenten Marke zählen zu den langfristig strategischen Aufgaben eines Luxusmodeunternehmens. Ebenso wichtig sind die Bedeutung von Markttrends und Umweltveränderungen. Trends widerspiegeln kurzfristige Veränderungsbewegungen in der Umwelt eines Unternehmens und stehen mit den Werten des Brand Managements im Konflikt. Sie treten in allen Sphären auf und verändern die Wahrnehmung von Luxus. Aufgrund ihres transformativen Charakters führen sie zu Innovationen und Anpassungen der bestehenden Geschäftsstrategien (Duma et al., 2015, S. 43). Die Aufgabe von Luxusmodeunternehmen ist, relevante Trends zu identifizieren, ihre Lebensfähigkeit zu prüfen und zu entscheiden, ob diese mit dem Gesamtbild der Marke zu vereinbaren sind. Die Herausforderung besteht darin, eine ausgewogene Balance zwischen Tradition und Neuorientierung zu schaffen, die bestehende und künftige Generationen fasziniert (Arnault, 2018). Die nachfolgenden vier Markttrends werden für die Luxusmodebranche in Zukunft von grosser Relevanz sein.

3.1 Internet und E-Commerce

Wie bereits im Kapitel 2.3 erwähnt, stellt die digitale Revolution einen der grössten Einflussfaktoren der Luxusgüterindustrie dar (Arnault, 2018). Wie Abbildung 5 zeigt, wurden 2017 generationen- und marktübergreifend 22 Prozent aller Luxuseinkäufe über Laptops oder Computer getätigt. Weitere 15 Prozent wurden über mobile Geräte wie Smartphones oder Tablets umgesetzt. Summa summarum ergibt dies 37 Prozent, die bereits heute über Onlinekanäle abgesetzt werden. Es wird prognostiziert, dass der E-Commerce-Markt bis 2025 auf ein Volumen von 70 Mrd. US-Dollar anwachsen und damit hinter China und Amerika die Position des drittgrössten Luxusgütermarktes einnehmen wird (Remy et al., 2015, S. 11).

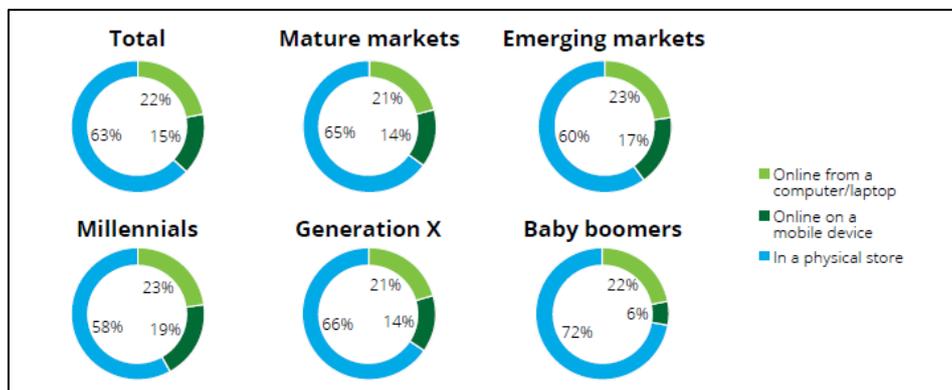


Abbildung 5: Übersicht des Konsumverhaltens (Deloitte, 2017, S. 7)

3.2 Von Luxusprodukten zu Luxuserlebnissen

Der Besitz von physischen Luxusprodukten galt über lange Zeit als das Zeichen für Reichtum. Diese Betrachtungsweise ist nicht länger zutreffend. Die Welt entwickelt sich immer mehr von einer materialistischen Besitz- zu einer Erlebnisgesellschaft (Deloitte, 2017, S. 7). „Weniger haben, mehr sein“ lautet das Credo der Neuzeit (Dederl, Kanitz & Mei-Pochtler, 2017, S. 153). Das unter Abbildung 6 ersichtliche Studienergebnis von BCG und der Fondazione Altagamma stützt diese Beobachtung und zeigt, dass der Ausgabenanteil von Luxuserlebnissen bis in fünf Jahren auf 807 Mrd. Euro ansteigen wird. Damit wird der Erlebnisektor rund 70 Prozent der Gesamtausgaben der Luxusindustrie ausmachen, die bis 2023 auf 1‘187 Mrd. Euro anwachsen wird (Pianon, Arnault & Bonelli, 2017, S. 6). Statussymbole verlieren an Wichtigkeit, wohingegen Erlebnissen eine steigende Bedeutung zukommt. Für die Luxusmodebranche bedeutet dieser Trend, bestehende Angebote nachfrageorientiert auszubauen und diese mit Erlebnissen zu kombinieren (Duma et al., 2015, S. 44). In Zukunft sollten sich Unternehmen in Richtung Experiential Retailing entwickeln, um ihren Kunden ein holistisches Einkaufserlebnis bieten zu können – dies sowohl on- als auch offline (Goldston, 2017).



Abbildung 6: Personal versus Experiential Luxury (Pianon et al., 2017, S. 6)

3.3 Customization

Ein ähnlicher Trend zeigt sich im aufkommenden Streben nach Individualität. Kunden wollen sich aus der Masse abheben und legen grossen Wert auf massgeschneiderte Lösungen (Deloitte, 2017, S. 7). Von Unternehmen hingegen wird nach wie vor ein einheitlicher Markenauftritt erwartet. Die divergierenden Erwartungen werden in Zukunft zu einem strategischen Umdenken in der Modebranche führen. Im Sinne der Kun-

denorientierung entwickeln sich Luxusmodemarken zu Serviceanbietern und versuchen, das erwähnte Paradoxon mittels Service-Dominant Logic zu umgehen (Duma et al., 2015, S. 54). Im Fokus des Einkaufsprozesses steht nicht mehr das Objekt selbst, sondern Mehrwert generierende Zusatzleistungen, über die Produkte verkauft werden sollen. Home Delivery könnte sich beispielsweise zu einem erfolgsrelevanten Kaufkriterium entwickeln. Ein holistisches Einkaufserlebnis umfasst aber eine Fülle von Faktoren, die es in diesem Kontext zu beachten gilt. Zu diesen gehören unter anderem das Vertrauensverhältnis zu einem persönlichen Berater, die ausserordentliche Kundenbetreuung und auch der Kundenservice im Anschluss eines erfolgreichen Einkaufs. Genauso zentrale Faktoren spiegelt das Gesamterscheinungsbild, zu welchem neben der Einrichtung und dem Ambiente auch die Musik gehört (Goldston, 2017).

3.4 Kollaborationen

Ein weiterer Trend kann in überraschenden, für Kunden nicht vorhersehbaren, Kollaborationen beobachtet werden. Luxusmarken spannen für einen begrenzten Zeithorizont mit Branchenpartnern aus der Modewelt und anderen ausgewählten Unternehmen zusammen. Gemeinsam wird eine Kollektion entwickelt, die nur in limitierter Auflage verfügbar ist. Die künstliche Verknappungsstrategie wirkt preistreibend, erhöht die Konsumnachfrage und unterstreicht die Exklusivität der Objekte. Im Vordergrund steht das Schaffen eines markenübergreifenden Erlebnisses für Konsumenten, welches ihre Erwartungen übertrifft (Goldston, 2017). Beispielsweise haben Hermès und Apple nach 2015 und 2016 im Vorjahr die dritte Spezialausgabe der Apple Watch auf den Markt gebracht (Deloitte, 2017, S. 7). Wie dieses Beispiel zeigt, stellen Branchengrenzen keine Restriktionen für eine erfolgreiche Kooperation dar. Ein ähnliches Phänomen lässt sich bei Gucci und Louis Vuitton erkennen, die in Zusammenarbeit mit Supreme limitierte Kollektionen designt und die Euphorie eines jüngeren Zielpublikums geweckt haben. Innerhalb von kürzester Zeit waren sämtliche Produkte ausverkauft (Cook & Ellison, 2017).

3.5 Millennials – die Kunden der Zukunft

Das eben angesprochene jüngere Zielpublikum steht im Fokus dieses Kapitels. Beim Kunden der Zukunft gilt das klare Augenmerk der Generation Y, geboren zwischen 1980 und 2000, die auch unter dem Begriff der Millennials bekannt sind. Obwohl die Interessen und die Kaufkraft der Babyboomer nicht vernachlässigt werden dürfen, ist

festzuhalten, dass der Luxusgütermarkt zum heutigen Zeitpunkt 99 Mio. Millennials und 77 Mio. Babyboomers zählt (Goldston, 2017). Entsprechend hat sich auch das Bild des traditionellen Luxus Konsumenten im Verlaufe des letzten Jahrzehntes geändert.

Das Smartphone steht mitunter am Ursprung dieser Bewegung. Apple und Samsung als Vorreiter der Smartphone-Industrie haben die Wahrnehmung von Luxus mit ihren mobilen Geräten revolutioniert und massgebend verändert. Für die Generation Y mutiert das Smartphone zum persönlichen Begleiter, der überall mitgenommen wird (Remy et al., 2015, S. 7). Omnipräsent sind dabei soziale Medien wie Facebook, Instagram oder Snapchat, über welche konstant kommuniziert wird. Durch ihre Affinität zum Internet beschaffen sich Millennials Informationen online und tauschen Erfahrungen über Blogs und Foren aus. Ihre Rolle entwickelt sich von passiven Konsumenten zu aktiven Beeinflussern der Modebranche, die sowohl in der digitalen als auch in der realen Welt zu Veränderungen im Konsumverhalten führen werden. Die permanente Verfügbarkeit von Informationen bewirkt zusätzlich, dass sich die physische Distanz zwischen Luxusmodehäusern und Konsumenten stetig verringern wird (Okonkwo, 2010, S. 265f.).

Okonkwo (2010, S. 265-268) hat eine Liste mit 15 Attributen ausgearbeitet, welche die Charaktereigenschaften der Kunden der Zukunft beschreiben. Sie sind smart, vernetzt, fordernd und bestimmend zugleich. Sie verstehen den Konsum von Luxusgütern als Festigung des sozialen Status, wobei der Zugehörigkeit zu einer elitären Kultur eine untergeordnete Stellung zukommt. Neben personalisierten Services sehnen sie sich nach Flexibilität und zeigen weniger Markenloyalität als die Generation der Babyboomer. Trotz der fordernden Grundhaltung sehen sie die Wichtigkeit sozialer Verantwortung und setzen sich für ethische Themen wie Nachhaltigkeit und Umweltschutz ein.

3.5.1 Trends im Konsumverhalten

Die Luxusgüterindustrie gilt als sehr stabiler Markt, welcher in der Vergangenheit relativ frei von zyklischen Nachfrageschwankungen und saisonalen Trends war (Müller-Stewens, 2013, S. 20). Dennoch lassen sich neue Muster und Trends im Konsumverhalten der Generation Y beobachten. Zu diesen zählen unter anderem der hybride Mix-and-Match-Konsum, bei dem Luxuskleidungsstücke mit günstiger Massenmode kombiniert werden (Okonkwo, 2010, S. 267). Ein anderer Trend zeigt, dass Konsumenten für wiederkehrende Einkäufe umgehend mit Geschenken belohnt werden möchten (Goldston, 2017). Dies kann als kontroverses Thema bezeichnet werden, zumal die Generation Y

nicht für ihre Kundenloyalität bekannt ist. Designtechnisch steht die Sichtbarkeit und Grösse von Logos im Brennpunkt des Geschehens. Historisch wohlhabende Personen setzen auf Diskretion und bevorzugen Objekte mit dezenten Markenlogos, ganz im Gegensatz zu den Millennials, die oftmals über geringeren Status und Reichtum verfügen. Für sie bedeutet die Sichtbarkeit des Markennamens Identifikation mit und soziale Zugehörigkeit zu einer Welt, von der sie gerne Teil wären (Kapferer & Bastien, 2012, S. 112).

Im Zentrum dieser Arbeit steht aber eine Bewegung, die zum jetzigen Zeitpunkt noch als Trend angesehen werden mag, in Zukunft jedoch höchste Priorität geniessen wird. Die Rede ist von der Verlagerung des traditionellen Luxuskonsums in Richtung Internet. Es wird prognostiziert, dass der E-Commerce-Umsatz in der Luxusgüterindustrie bis 2025 auf ein Volumen von 70 Mrd. US-Dollar anwachsen wird (Remy et al., 2015, S. 11). Eng damit verbunden sind die Erwartungen der Konsumenten, die sich eine Ausweitung der Distributionspolitik wünschen. Insbesondere Millennials, die Kunden der Zukunft, haben das Bedürfnis nach zusätzlichen Kanälen. Für den extensiven Informations- und Kaufprozess eines Luxusgutes sehnen sie sich nach mehr Interaktion, Entscheidungsfreiheit und Convenience (Remy et al., 2015, S. 12).

3.6 Entwicklungsstadien der Vertriebspolitik

Mit den fordernden Erwartungen der Konsumenten sehen sich Unternehmen gezwungen, ihre Distributionsmöglichkeiten nachfrageorientiert anzupassen. Die nachfolgende Abbildung 7 von BCG zeigt sechs Entwicklungsstadien der Vertriebspolitik von Luxusgüterunternehmen während den vergangenen 20 Jahren. Ausgehend vom physischen Verkaufsgeschäft haben sich die Vertriebswege durch den technologischen Fortschritt kontinuierlich weiterentwickelt und ergänzt. Nach ersten Bestrebungen in der digitalen Welt und der Lancierung von Webseiten ist die aktuelle Phase durch die Nutzung mobiler Technologien geprägt. Dies steht in engem Zusammenhang mit dem veränderten Nutzungsverhalten der Generation Y und zeigt deren Bedarf nach Onlinekonsum. Mit der bereits laufenden – weitgehend aber noch bevorstehenden – fünften industriellen Revolution wird sogar eine virtuelle Zukunft vorausgesagt (Abtan et al., 2016, S. 5). Im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung sieht auch Deloitte (2017, S. 8) das Potenzial von Virtual und Augmented Reality, welche in nahe gelegener Zukunft ergänzend zu

den bestehenden Vertriebswegen zum Einsatz kommen und das Einkaufserlebnis der Zukunft prägen werden.

Die aktuellen Markttrends erhöhen den Druck auf die Vertriebspolitik von Luxusmodeunternehmen. Konsumenten suchen während ihrer Customer Journey nach zusätzlichen Interaktionsmöglichkeiten und verlangen vermehrt nach umfassenden Omnichannel-Vertriebsnetzen bestehend aus on- und offline Touchpoints (Deloitte, 2017, S. 8). Mit dem stetigen Ausbau der Vertriebswege versucht die Luxusmodebranche, den komplexen Ansprüchen ihrer Konsumenten gerecht zu werden. Omnichannel-Konzepte bieten dabei eine potenzielle Lösung, um für ein holistisches und dennoch exklusives Einkaufserlebnis besorgt zu sein.

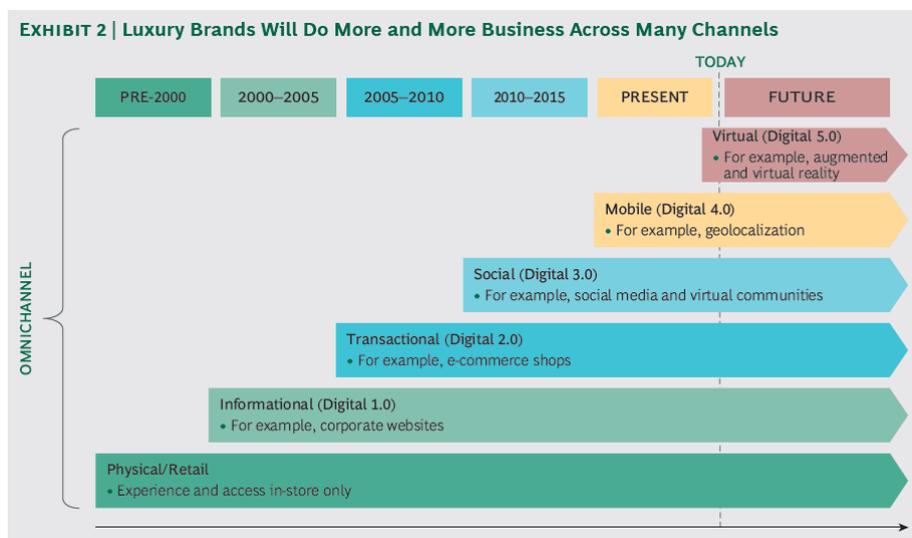


Abbildung 7: Entwicklungsstadien der Vertriebspolitik (Abtan et al., 2016, S. 5)

4 Omnichannel

Im Rahmen des vierten Kapitels werden die Bedeutung und die Relevanz von Omnichannel-Vertriebskonzepten in der Luxusmodebranche erläutert. Für ein umfassendes Verständnis werden zu Beginn die theoretischen Grundlagen zur Thematik erarbeitet. Es folgt eine Abgrenzung der Begriffe Multi- und Omnichannel, welche in der Praxis oft synonym verwendet werden und dadurch zu Unklarheiten führen. In einem nächsten Schritt wird auf die relevanten On- und Offlinekanäle eingegangen, die mit einem mehrstufigen Vertriebskonzept in Verbindung gebracht werden können. Zum Abschluss wird auf potenzielle Herausforderungen eingegangen, die bei der Implementierung eines Omnichannel-Ansatzes auf Unternehmen zukommen könnten. Die Erkenntnisse dieses Kapitels dienen wiederum als Basis- und Ausgangspunkt für Vergleichszwecke im empirischen Teil der Arbeit.

4.1 Definition und Kontext

„Always-on und Always-in-Touch“ – mit diesen Attributen beschreiben Heinemann und Gaiser (2016, S. 1) das neue Konsumverhalten der Gesellschaft. Zweifelsohne gehören internetfähige Geräte und Technologien zu den Treibern der veränderten Kaufgewohnheiten. Wie Abbildung 8 verdeutlicht, sehen 86 Prozent der Millennials, 84 Prozent der Generation X und 75 Prozent der Babyboomer die Wichtigkeit von mehrstufigen Vertriebswegen in der Luxusgüterindustrie (Abtan et al., 2016, S. 6). Mit einer strategischen Neuausrichtung zu integrierten Omnichannel-Vertriebskonzepten besteht für Luxusmodeunternehmen die Möglichkeit, ihre Wettbewerbsposition gegenüber dem stationären Handel zu stärken und Kunden mehr in den Kaufprozess miteinzubeziehen (Bovensiepen, Rumpuff & Bender, 2015, S. 5).

Omnichannel kann als kanalübergreifendes Geschäftsmodell beschrieben werden, bei welchem Marke und Kanäle in einer Wechselwirkung stehen (Oescher, 2018). Durch das parallele Führen mehrerer Absatzwege wird versucht, die On- und Offlinewelt miteinander zu verbinden, wobei Bereichsdenken umgangen und Synergien gefördert werden sollen (Bovensiepen et al., 2015, S. 10). Isolierte Kanäle verschmelzen zu einem zusammenhängenden Vertriebsumfeld, in welchem Konsumenten ein inhaltlich und zeitlich abgestimmtes Markenbild geboten bekommen. Innerhalb dieses Umfeldes können sich Kunden frei bewegen und ihre präferierten Touchpoints selbst bestimmen. Alle Handlungen und Systeme sind darauf ausgerichtet, eine high-end Customer Experience

zu schaffen, die über den gesamten Customer Journey präsent ist (Salesforce, 2016). Mit Omnichannel-Ansätzen haben Kunden das Privileg, von einem 360°-Erlebnis zu profitieren. Neben einem personalisierten Einkaufserlebnis kann auch ein umfassender Kundenservice angeboten werden (Hamilton, 2015, S. 17). Burberry und Gucci beispielsweise gelten als Vorreiter in der Omnichannel-Welt. Sie bieten ihren Kunden unter anderem die Möglichkeit, Produkte online zu bestellen und diese anschliessend in der Boutique abzuholen, um so dennoch am in-store Erlebnis teilhaben zu können (Brooke, 2014). Auf diese Weise kombiniert Omnichannel die traditionellen Stärken des stationären Handels mit den Vorteilen der fortschreitenden Digitalisierung und hat dadurch das Potenzial, auch für die Luxusmodebranche zum Geschäftsmodell der Zukunft zu werden (Bovensiepen et al., 2015, S. 5).

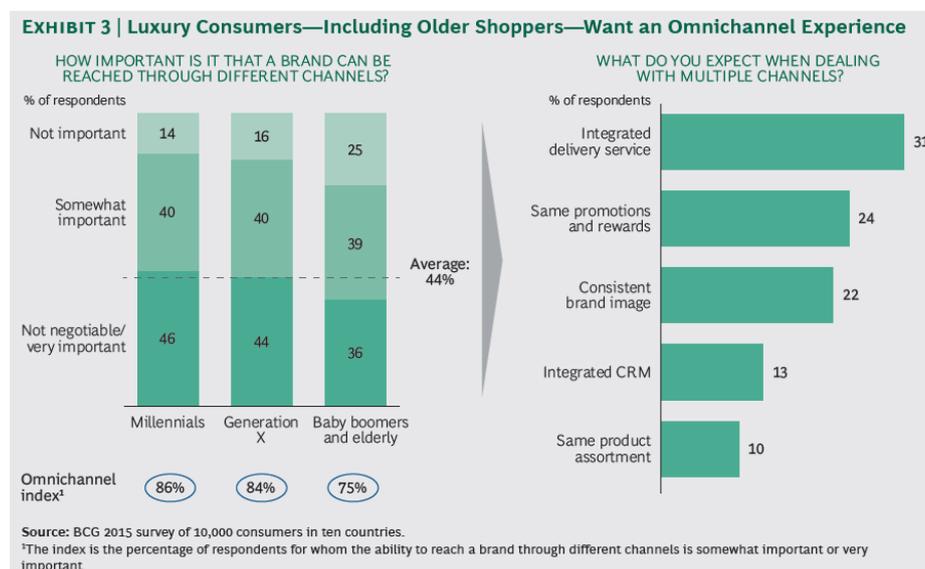


Abbildung 8: Erwartungen an Omnichannel (Abtan et al., 2016, S. 6)

4.1.1 Erwartungen an Omnichannel

Aufgrund der grossen Fülle an digitalen Angeboten haben Konsumenten eine sehr differenzierte Erwartungshaltung an Omnichannel-Konzepte (Bovensiepen et al., 2015, S. 5). Neben einem integrierten Lieferservice (31 Prozent) und einheitlichen Promotionen über alle Kanäle hinweg (24 Prozent) gehört ein konsistentes Markenimage (22 Prozent) zu den meist genannten Erwartungen unter den 10'000 Studienteilnehmenden. Aus Konsumentensicht ebenso wichtig sind ein Customer-Relationship-Management-System (13 Prozent) und ein identisches Produktangebot (10 Prozent) (Abtan et al., 2016, S. 6). Eine Studie von PWC zum stationären Handel der Zukunft ergänzt die Kriterien von BCG mit einem attraktiven Produktsortiment und benutzerfreundlichen

Technologien, die eine individuelle Kundenansprache ermöglichen und den Einkauf zu einem einzigartigen Erlebnis machen (Bovensiepen et al., 2015, S. 5).

Resümierend lässt sich somit festhalten, dass Konsumenten grossen Wert auf Konsistenz, Einheitlichkeit und eine abgestimmte Integration der On- und Offlinekanäle legen. Dies umfasst sowohl die Marketingaktivitäten wie auch die gesamte Produktpolitik.

4.2 Multi- versus Omnichannel

Die Praxis wird seit geraumer Zeit mit verschiedenen Begriffen wie Single-, Cross-, Multi- oder Omnichannel überschwemmt. Alle beschreiben mehrstufige Vertriebskonzepte, wobei die beiden Letzteren zu den meist genannten Strategien gehören (Salesforce, 2016). Dieser Abschnitt verfolgt das Ziel, die Begrifflichkeit Multichannel zu definieren und eine Abgrenzung zum Thema Omnichannel vorzunehmen.

Multichannel beschreibt ein Distributionskonzept, bei welchem zwei oder mehrere Vertriebswege parallel eingesetzt werden. Ein wesentliches Merkmal eines Kanals ist, dass über diesen auch effektiv Einkäufe getätigt werden können (Rittinger, 2014, S. 3). Luxusmodeunternehmen fokussieren ihre Aufmerksamkeit hierbei bewusst auf die für sie bedeutendsten Kanäle und verzichten explizit auf andere, die nicht mit ihrer Markenidentität übereinstimmen. Distributionskanäle müssen genauso rar gehalten werden wie die Produktpolitik, um nicht dem Mainstream zu verfallen (Kapferer & Bastien, 2012, S. 243f.). Mit den vorhandenen Kanälen wird versucht, dem Kunden ein konsistentes Markenbild zu vermitteln. Diese Bestrebungen scheitern in der Regel an bestehenden Organisationsstrukturen und eigenständig agierenden Bereichen. Als Folge davon resultieren voneinander getrennte Prozesse, ein verwässertes Markenbild und eine inkonsistente Customer Journey (Salesforce, 2016).

Die beiden Konzepte basieren auf sehr ähnlichen Prinzipien, wobei Multichannel-Strategien oftmals die Grundlage für weiterführende Omnichannel-Geschäftsmodelle bilden (Oescher, 2018). Es gibt jedoch einen zentralen Unterschied festzuhalten. Da Multichannel-Konzepte einen geringeren Integrationsgrad aufweisen, konkurrenzieren sich die einzelnen Kanäle stärker (Herhausen et al., 2016, S. 100f.). Omnichannel-Konzepte hingegen sind auf die Förderung von Synergien und die Vermittlung einer konsistenten Customer Experience über alle Touchpoints hinweg ausgerichtet (Weindel, 2016, S. 4).

Abbildung 9 zeigt eine Auswahl verschiedener Strategien, die in der Praxis zu beobachten sind. Diese reichen von ordinären Single- über Multi- bis hin zu komplexen Omnichannel-Modellen.

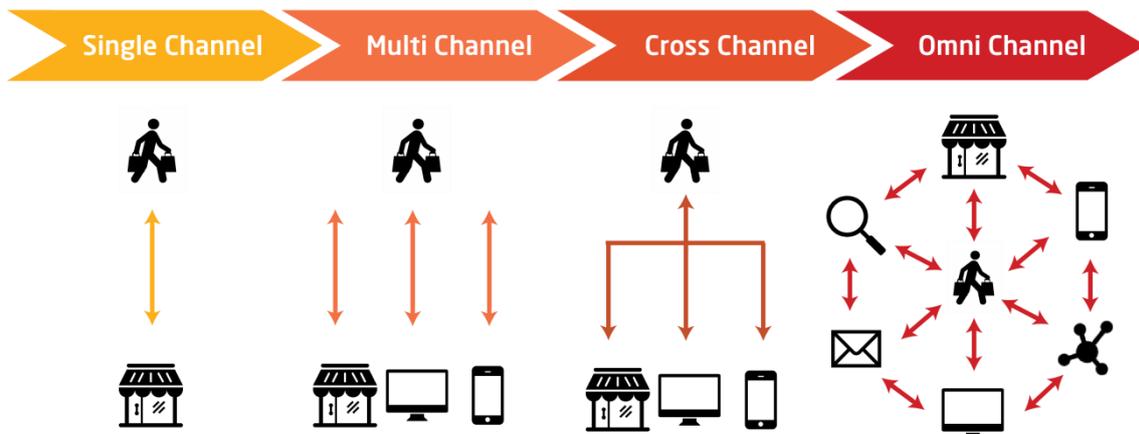


Abbildung 9: Übersicht von Vertriebskonzepten (Edmond, 2015)

4.3 Die Luxus Customer Journey

Die Customer Journey beschreibt die idealtypischen Phasen einer Kundenreise im Universum einer Marke, die in der Regel bei der Aufmerksamkeit beginnt und in der Nachkaufphase endet (Lucco, Rüeger, Ergenzinger & Thommen, 2015, S. 164f.). Der Kauf von Luxusgütern stellt nur einen kurzen aber entscheidenden Moment während der Kundenreise dar. Der gesamte Kaufprozess ist jedoch ein langer Akt, wobei Kunden stark in die Entscheidungsfindung involviert sind. Kapferer und Bastien (2012, S. 239f.) unterteilen die Luxus Customer Journey in drei Hauptphasen – die Vorkauf-, die Kauf- und Nachkaufphase – auf welche im folgenden Abschnitt eingegangen wird.

Vorkaufphase: In dieser Phase müssen Kunden auf die Marke aufmerksam werden und diese kennen lernen. Mit einer faszinierenden Kommunikationsstrategie soll bei Käufern die Begierde und der Traum geweckt werden, ein solches Luxusobjekt in Zukunft besitzen zu wollen. Die Kommunikation hat frühzeitig und lange vor dem effektiven Kauf zu erfolgen, da in der Luxusgüterindustrie der Zeitpunkt der Kommunikation und der tatsächliche Erwerb eines Produktes oftmals Jahre auseinander liegen können.

Kaufphase: Der Moment der Transaktion ist ein integraler Bestandteil des Kaufprozesses und ist ebenso wichtig wie das Produkt selbst. Dem Kunden soll ein ästhetisches Umfeld geboten werden, in dem er sich wohlfühlt und keinen Stress verspürt. Fachkompetente Mitarbeitende sind für das Wohlbefinden und die Betreuung der Kunden

verantwortlich. Sie verkörpern die Marke und prägen die Wahrnehmung während dem Besuch einer Boutique massgebend.

Nachkaufphase: In der Nachkaufphase soll der Kunde in seiner Kaufentscheidung bekräftigt und bestätigt werden. Hierfür werden dem Kunden nochmals die Werte der Luxusmarke, ihr Erbe und ihre Grundsätze kommuniziert, sodass das Einkaufserlebnis einen bleibenden Eindruck hinterlässt.

Die idealtypische Luxus Customer Journey, wie sie Kapferer und Bastien (2012, S. 239f.) beschreiben, ist in Realität kaum anzutreffen. Was heute aber vor allem zählt, sind Flexibilität und Convenience. Kunden bewegen sich nicht länger in vordefinierten Kanälen, sondern folgen einer sehr fragmentierten Customer Journey (Remy et al., 2015, S. 17). Sie denken über Kanalgrenzen hinaus und erwarten positive Kundenerlebnisse über alle Touchpoints hinweg (Milosevic, 2017). Unter dem Fachbegriff Channel Hopping wird das Phänomen beschrieben, wobei Kunden sequenziell zwischen einzelnen Kanälen hin- und herspringen. Im Rahmen des Channel Hoppings kann eine Customer Journey in Printmedien beginnen, auf Social Media fortgesetzt werden und in der Boutique enden (Heinemann & Gaiser, 2016, S. 51). Eine Studie von McKinsey hat die Customer Journey von Luxuskonsumenten entlang von 21 on- und offline Touchpoints analysiert und festgestellt, dass die durchschnittliche Kundenreise durch deren neun beeinflusst wird, bevor ein Kauf zu Stande kommt (Remy et al., 2015, S. 12).

Die nachfolgende Abbildung 10 von BCG zeigt eine symbolische Kundenreise bestehend aus digitalen und physischen Touchpoints. Auch hier kann das beschriebene Channel Hopping beobachtet werden. Der Kunde wird über Social Media auf ein neues Luxusprodukt aufmerksam, tritt via Chat mit dem Verkaufspersonal in Verbindung und lässt sich schliesslich in der Boutique beraten. Während der Kaufphase informiert sich der Kunde über Apps nach passenden Kombinationsstücken und bezahlt seinen Einkauf anschliessend mit dem Smartphone. Zu Hause angekommen wird auch sogleich ein Bild auf Social Media gepostet. Zum Abschluss erfolgt vom Unternehmen eine personalisierte Nachricht, um sich beim Kunden für den Einkauf zu bedanken (Abtan et al., 2016, S. 7).

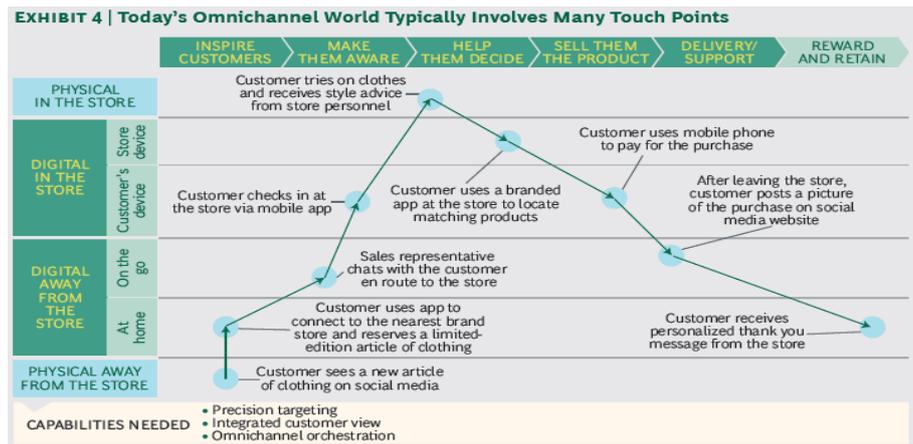


Abbildung 10: Omnichannel Customer Journey (Abtan et al., 2016, S. 7)

4.4 Kanäle und Touchpoints

Wie im vorherigen Abschnitt beschrieben wurde, kann ein Kunde entlang der Customer Journey mit einer Vielzahl von Kanälen und Touchpoints interagieren. Die nachstehende Tabelle 2 fasst die Erkenntnisse drei unabhängiger Quellen zusammen und verschafft einen Überblick zu den potenziellen Kanälen und Touchpoints, die im Rahmen eines Omnichannel-Frameworks angeboten werden können (Dederl et al., 2017, S. 157; HavasLuxHub, 2015b; Dauriz, Remy & Sandri, 2014, S. 28). Bei der Kategorisierung der relevanten Kanäle sind zwei Ebenen zu differenzieren. Kanäle sind entweder direkt oder indirekt, wobei Erstere von Unternehmen eigenständig gesteuert und imagerelevante Faktoren selbst kontrolliert werden können (Abtan et al., 2016, S. 3). Zusätzlich kann zwischen On- und Offlinekanälen unterschieden werden.

	Offline	Online
Direkt	<ul style="list-style-type: none"> Boutique Store-in-Store Flagship-Store Verkaufspersonal und Word-of-Mouth Fashionshows 	<ul style="list-style-type: none"> E-Boutique Webseite Suchmaschinen Mobile-Apps Produktplatzierungen
Indirekt	<ul style="list-style-type: none"> Multibrand-Boutique Markenbotschafter Franchising-Netzwerke Duty-free-Shops Corner 	<ul style="list-style-type: none"> Multibrand-E-Boutique Luxusblogs und Foren Social Media und soziale Netzwerke Fashionmagazine Corner

Tabelle 2: Omnichannel-Framework mit on- und offline Touchpoints (in Anlehnung an Dederl et al., 2017, S. 157; HavasLuxHub, 2015b; Dauriz et al., 2014, S. 28)

Die Auswahl der relevanten Kanäle ist für Luxusmodeunternehmen eine grosse Herausforderung, die eng mit der Historie und den Traditionen einer Luxusmarke verbunden ist. Das Ziel eines abgestimmten Mixes ist, die hohen Kundenerwartungen in jeder Phase der Customer Journey erfüllen zu können. Dabei muss beachtet werden, dass sich die Erwartungen und Gewohnheiten von Konsumenten regional und produktbezogen unterscheiden (Remy et al., 2015, S. 14f.).

An dieser Stelle werden, basierend auf den Erkenntnissen der drei Studien, die wichtigsten acht Kanäle der Luxusmodebranche analysiert und beschrieben. Zu diesen zählen die Boutique, die Webseite und die E-Boutique, die Multibrand-E-Boutique, das Verkaufspersonal, Word-of-Mouth, Social Media, Luxusblogs und Foren sowie Markenbotschafter.

4.4.1 Boutique

Die Boutique gilt bis zum heutigen Zeitpunkt zweifelsohne als das wichtigste Kommunikations- und Verkaufsmedium einer Luxusmodemarke. Gemäss Deloitte (2017, S. 8) finden 63 Prozent aller Luxuseinkäufe im physischen Store statt. Bei Personen, die mit der Boutique in regelmässigem Austausch stehen, steigt der prozentuale Anteil sogar auf 80 Prozent. Angesichts dieser Tatsachen ist die Boutique jener Kanal mit der grössten Reichweite (Remy et al., 2015, S. 14). Die Boutique ist ein integraler Bestandteil des Markenauftritts und dient als Showroom für die angepriesenen Luxusobjekte. Durch die Aussendung visueller, akustischer und haptischer Reize sollen bei Nachfragern positive Emotionen geweckt und eine bleibende Customer Experience vermittelt werden (Quintavalle, 2012, S. 79f.). So senden Hermès oder Louis Vuitton über ihre ästhetisch gestalteten Schaufenster feine Markenbotschaften an ihre Konsumenten aus (Thieme, 2017, S. 102). Die Eleganz und Vollkommenheit einer Boutique repräsentieren aber nicht nur die Markenidentität, sondern kommunizieren auch das Preislevel, in dem sich ein Unternehmen bewegt. Mit der strategischen Standortwahl wird die entsprechende Positionierung einer Marke zusätzlich gefestigt (Quintavalle, 2012, S. 77ff.).

Obwohl das Führen einer Boutique an einer Toplage sehr kostspielig und zeitaufwendig ist, bringt der physische Point of Sale viele Vorteile mit sich. Sie erlaubt eine vollständige Kontrolle der Marke, deren Image und deren Identität. Zudem stellt der Store das Bindeglied zwischen Kunden und Unternehmen dar. Durch die Face-to-Face-Interaktion mit persönlichen Beratern ermöglicht sie einen hochstehenden Service und bildet die

Grundlage für den Aufbau einer tiefgründigen Kundenbeziehung (Kapferer & Bastien, 2012, S. 245).

4.4.2 Webseite und E-Boutique

Die eigene Webseite gilt als wichtigster Onlinekontaktpunkt für ein Luxusmodeunternehmen. Im Wesentlichen verfolgt sie dieselben Absichten wie eine Boutique – nur online. Die Webseite ist für die Schaffung einer luxuriösen und fesselnden Atmosphäre im Web verantwortlich (Quintavalle, 2012, S. 83). Unter dem Begriff Luxurious Webmosphere wird die Wiedergabe von fünf Sinnen in einer Webseite definiert, durch welche Konsumenten online ein genauso exklusives Markenerlebnis geboten bekommen wie offline (Quintavalle, 2012, S. 78). Mit dem digitalen Zeitalter und dem ROPO-Konsumverhalten (ROPO-Effekt: Research Online Purchase Offline) kommt der Webseite eine immer höhere Bedeutung zu. Kunden lassen sich von der Webmosphere inspirieren, suchen aktiv nach Informationen und kaufen im Anschluss an ihre Recherche im stationären Handel ein (Thieme, 2017, S. 104). Selbst wenn die Mehrheit der Luxusumsätze in der physischen Boutique stattfindet, ist zu erwähnen, dass sechs von zehn Einkäufen in der Luxusgüterindustrie durch eine digitale Interaktion mit dem Unternehmen beeinflusst werden (Abtan et al., 2016, S. 2).

Mit der Webseite als direktes Verkaufs- und Kommunikationsmedium kann die Kontrolle der Markenidentität gewährleistet werden. Ein authentischer Markenauftritt schafft zudem Vertrauen und Nähe zum Kunden. Durch die E-Boutique sind Unternehmen in der Lage, Daten zu sammeln und ihre Käufer sowie deren Präferenzen zu identifizieren. Nachteilig wirkt sich die Onlinepräsenz auf die Gefahr von Produktpiraterie und Imitationen aus, die durch eine erhöhte Transparenz des Internets verursacht werden. Hinzu kommen Kanalkonflikte, welche im Kapitel 4.5.1 detailliert beschrieben werden (Thieme, 2017, S. 104).

4.4.3 Multibrand-E-Boutiquen

Multibrand-E-Boutiquen sind unabhängig geführte Webseiten, über welche Luxusmarken ihre Produkte anbieten. Sie gehören zu den wichtigsten Touchpoints in der Verkaufphase. Rund 39 Prozent der McKinsey-Studienteilnehmenden gaben an, diese Quelle für die Onlinerecherche von Luxusgütern zu verwenden (Dauriz et al., 2014, S. 28). Obwohl Kapferer und Bastien (2012, S. 248f.) die Meinung vertreten, dass Luxus nicht im Internet verkauft gehört, beweisen erfolgreiche Multibrand-Webseiten wie Net-A-

Porter oder Farfetch mit ihren Konzepten das Gegenteil. Die wachsenden Umsatzzahlen dieser Portale zeigen, dass Luxuskonsumenten bereit sind, auch online exklusive Produkte einzukaufen (Thieme, 2017, S. 120). Die selektive Präsenz auf solchen Seiten ist für Luxusmarken eine strategische Entscheidung, mit der die Positionierung eines Unternehmens gefestigt und die Steigerung der Markenbekanntheit vorangetrieben werden kann. Aus Kundensicht bieten Multibrand-E-Boutiquen den Vorteil, von einer grossen Auswahl profitieren und Produkte unmittelbar miteinander vergleichen zu können (Dauriz et al., 2014, S. 27).

4.4.4 Verkaufspersonal

Das Verkaufspersonal agiert an vorderster Front und ist für Konsumenten oftmals der erste Touchpoint mit einem Unternehmen. Das Geschäft mit Luxusgütern ist stark mit dem Aufbau und der Pflege von persönlichen Kundenbeziehungen verbunden. Im Aufgabenbereich des Verkaufspersonals liegt es, für die richtige Ansprache sowie für die bestmögliche Betreuung der Kunden besorgt zu sein. Motivierte und geschulte Mitarbeitende sind essentiell, um die anspruchsvollen Luxuskonsumenten als kompetente Repräsentanten einer Marke zu beraten. Ein positives Kundenerlebnis ist Voraussetzung für die Erhöhung der Markenloyalität (Thieme, 2017, S. 120).

4.4.5 Word-of-Mouth

Das Konzept Luxus kann als soziales Phänomen beschrieben werden. Rund 50 Prozent aller Luxuskonsumenten stehen in regelmässigem Austausch mit diesem Touchpoint (Remy et al., 2015, S. 14). Kunden haben das Bedürfnis, die Meinung ihrer Mitmenschen in Erfahrung zu bringen und positive wie auch negative Erlebnisse ihrem sozialen Umfeld mitzuteilen. Durch Mund-zu-Mundpropaganda kommt Kunden eine zentrale Rolle als Markenbotschafter zu (Gastaldi, 2012, S. 119).

4.4.6 Social Media

Social-Media-Plattformen haben sich für Luxusmodemarken zu einem nicht mehr wegzudenkenden Kommunikationstool entwickelt. Sie eröffnen die Möglichkeit, mit bestehenden und potenziellen Kunden in Verbindung zu treten und ihnen einen Einblick ins Universum einer Luxusmarke zu verschaffen (Thieme, 2017, S. 117). Gleichzeitig werden Nutzer von Social-Media-Kanälen befähigt, sich in verbaler und multimedialer Form auszutauschen sowie Informationen in alle Richtungen zu teilen, wodurch ihre

Kaufentscheidungen in hohem Masse beeinflusst werden (Heinemann & Gaiser, 2016, S. 27). Die Tatsache, dass 72 Prozent der Luxuskonsumenten regelmässig von Social Media Gebrauch machen, bestätigt die Wichtigkeit dieses Kanals (Pianon et al., 2017, S. 52). Eine Studie von McKinsey zum Inhalt von Social-Media-Posts hat gezeigt, dass Nutzer Medien zu unterschiedlichen Zwecken verwenden. Über Twitter werden primär Neuigkeiten zu laufenden Events geteilt, wobei Facebook vorwiegend zur Informationsrecherche dient (Dauriz et al., 2014, S. 28). Abbildung 11 zeigt eine zusammenfassende Übersicht zu den bekanntesten Social-Media-Kanälen und deren Nutzung.

Durch das veränderte Konsumverhalten der Gesellschaft werden die Onlineinszenierung und Social-Media-Strategien für die Luxusmodebranche immer mehr zu kritischen Erfolgsfaktoren. Es gilt, die richtigen Kanäle mit den richtigen Botschaften zu versehen, um die relevanten Kundensegmente zu erreichen. Mit einem Social-Media-Auftritt besteht für Luxusmarken aber auch die Gefahr, an Prestige und Kundennähe zu verlieren. Offensichtlich lassen sich geteilte User-Inhalte nicht kontrollieren, was im Endeffekt einen negativen Einfluss auf das Markenimage haben kann (Dubois, 2017, S. 328).

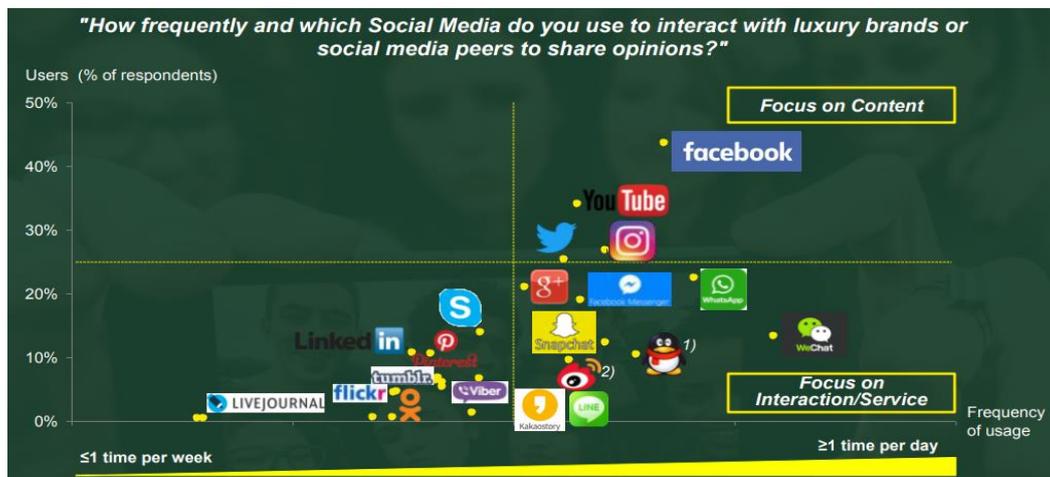


Abbildung 11: Nutzungsverhalten von Social-Media-Plattformen (Pianon et al., 2017, S. 53)

4.4.7 Luxusblogs und Foren

Luxusblogs sind virtuelle Webseiten, auf denen chronologisch geordnete Beiträge zu spezifischen Themenbereichen erscheinen. Es ist zwischen zwei Arten von Blogs zu unterscheiden. Erstere sind Blogs, die von Unternehmen selbst geführt werden. Hierbei erfolgen sämtliche Beiträge in einer one-way Kommunikation, wobei der Inhalt von Unternehmen bewusst gesteuert werden kann (Lucco et al., 2015, S. 154f.). Luxusmodeunternehmen nutzen die Reichweite dieses Mediums, um Neuigkeiten zu präsentie-

ren, Events zu promoten oder neue Kollektionen vorzustellen (Gastaldi, 2012, S. 122). Die zweite Variante sind Blogs, die von unabhängigen Drittpersonen, sogenannten Bloggern, betrieben werden. Für Konsumenten bietet diese Art von Blogs eine valide Alternative zur Webseite, um sich Informationen und Eindrücke von neutralen Personen zu beschaffen (Okonkwo, 2010, S. 33).

Im Gegensatz zu Blogs findet in Foren eine peer-to-peer Kommunikation statt. Benutzer haben die Möglichkeit, sozial an Diskussionen teilzunehmen und sich aktiv über bestimmte Themen auszutauschen (Lucco et al., 2015, S. 154f.). Im Bereich von Luxusgütern gehören in-store Erlebnisse und der Erfahrungsaustausch über spezifische Produkte zu den meist diskutierten Themen (Dauriz et al., 2014, S. 28).

Die globale Anzahl von über 170 Mio. Blogs unterstreicht die Wichtigkeit dieses Mediums (Okonkwo, 2010, S. 46). Inzwischen haben Unternehmen wie Louis Vuitton oder Yves Saint Laurent die positive Wirkung von Blogs und Foren erkannt und sie in ihrer Kundenkommunikation etabliert (Dederl et al., 2017, S. 158). Unabhängig von der Community geführte Plattformen bringen aber auch Nachteile mit sich. So lassen sich deren Inhalte nicht kontrollieren und negative Kommentare erreichen je nach Attraktivität des Blogs eine grosse Anzahl von Leuten.

4.4.8 Markenbotschafter

Zu einem weiteren bedeutenden Kanal zählen Markenbotschafter. Diese Persönlichkeiten werden gezielt eingesetzt, um die Markenidentität eines Luxusmodeunternehmens zu verkörpern. Als prominentes Beispiel gilt Chanel. Bei ihren Kampagnen engagieren sie Musen wie Keira Knightley, die durch ihre Bekanntheit global wahrgenommen und mit der Marke Chanel assoziiert werden (Heine & Herhoffer, 2017, S. 233). Dasselbe Phänomen lässt sich auch in den sozialen Medien beobachten. So kollaborieren Luxusmarken vermehrt mit Influencern und Modebloggern, die in ihrer Community als Meinungsführer gelten und einen grossen Einfluss auf die Wahrnehmung einer Marke haben (Okonkwo, 2010, S. 57). Mit ihrer Followerzahl und Reichweite ist die Bedeutung von Bloggern so stark gestiegen, dass sie an Modeschauen in der ersten Reihe neben Grössen wie Anna Wintour Platz nehmen dürfen und ihre Impressionen live an ein Millionenpublikum projizieren können (Dederl et al., 2017, S. 158). Bei Louis Vuitton wurden einflussreiche Blogger sogar für Atelierbesuche und gemeinsame Frühstücke eingeladen (Okonkwo, 2010, S. 80).

Wie Kapferer und Bastien (2012, S. 262) aber festhalten, sind die richtige Auswahl und Inszenierung der Markenbotschafter von erfolgskritischer Bedeutung. Durch das Engagement einer Persönlichkeit darf die affektive Kunden-Marken-Beziehung nicht geschädigt und durch eine Kunden-Star-Beziehung ersetzt werden.

4.5 Herausforderungen von Omnichannel

Obwohl Konsens über die strategische Wichtigkeit von digitalen Geschäftsmodellen herrscht, sucht man vollständig integrierte Omnichannel-Vertriebsnetze in der Luxusmodebranche weitgehend vergebens. Die zu beobachtende Zurückhaltung ist auch nicht ganz unbegründet, zumal die Implementierung eines solchen Geschäftsmodells sehr ressourcen- und wissensintensiv ist (Herhausen et al., 2016, S. 101). Omnichannel-Strategien gleichen einer kleinen Revolution in einer sonst traditionell orientierten Luxusgüterindustrie. Die zu bewältigenden Herausforderungen sind technisch-funktionaler Natur und betreffen zugleich auch organisatorisch-strukturelle Aspekte eines Unternehmens (BITKOM, 2015, S. 4). Nachfolgend wird auf neun identifizierte Schwierigkeiten eingegangen, mit welchen sich Luxusmodehäuser bei der Umsetzung einer Omnichannel-Strategie konfrontiert sehen. Die erarbeiteten Herausforderungen dienen als Basis und werden von den Experten im empirischen Teil nach deren Relevanz bewertet.

4.5.1 Integration der Kanäle

In Punkto Kanalintegration besteht für Luxusmodeunternehmen vielerorts Nachholbedarf, was vor allem auf die gewachsenen Unternehmensstrukturen zurückzuführen ist (Herhausen et al., 2016, S. 100). Gerade Modehäuser, die traditionell nur über stationäre Boutiquen verfügten, können die Potenziale digitaler Medien nicht vollumfänglich ausschöpfen, da sie zu wenig mit bestehenden Marketing- und Verkaufsaktivitäten abgestimmt werden (Institut für Marketing Universität St. Gallen, 2016). Die Folge davon sind unabhängig voneinander agierende Kanäle, die befürchten, sich gegenseitig zu kannibalisieren (Herhausen et al., 2016, S. 100f.).

Die eigentliche Aufgabe des Omnichannel-Managements besteht darin, alle angebotenen Vertriebskanäle und Touchpoints professionell zu planen, steuern und kontrollieren. Ziel dabei ist, sämtliche Kanäle sowohl zeitlich wie auch inhaltlich aufeinander abzustimmen und sie zu einer stringenten Strategie zu verbinden (Oescher, 2018). Integrierte Omnichannel-Konzepte kombinieren Marketing- mit Salesaktivitäten und kommunizieren ein nahtlos in sich stimmiges Erscheinungsbild der Marke. Die grosse Herausforde-

rung kann in der Vermittlung einer high-end Customer Experience gesehen werden, welche über die gesamte Customer Journey präsent ist (Weiners, 2017).

Richtig verlinkte Channels fördern Synergien zwischen den einzelnen Vertriebskanälen und tragen zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz bei. Eine unternehmensweite Zusammenarbeit bildet dabei die nötige Voraussetzung für eine gewinnbringende Integration (Herhausen et al., 2016, S. 102). In ihrer Publikation beschreiben Herhausen, Schögel und Mrkwicka (2016, S. 101) drei unterschiedliche Ansätze, wie eine erfolgreiche Integration durchgeführt werden kann.

4.5.1.1 Multichannel-Konsistenz

Die Multichannel-Konsistenz kommt dem Ansatz von Omnichannel am nächsten. Sie verfolgt das Ziel, die Leistungen in sämtlichen Kanälen zu homogenisieren. Ein einheitliches Markenbild umfasst sowohl das Marketing und die Sortimentsgestaltung als auch die Preissetzung. Die Homogenisierung ermöglicht, ein identisches Serviceniveau über alle Kanäle hinweg zu gewährleisten und bietet dem Kunden die Möglichkeit, seinen präferierten Kanal selbst zu bestimmen. Der Multichannel-Ansatz ist sehr kosten- und ressourcenintensiv und bringt die Schwierigkeit mit sich, homogenen Vertriebskanälen eine bestimmte Rolle zuzuordnen (Herhausen et al., 2016, S. 101).

4.5.1.2 Offline-Online-Integration

Eine Alternative zum Multichannel-Ansatz stellt die Offline-Online-Strategie dar. Stationäre Vertriebswege werden mit Onlinekanälen kombiniert und führen zur Aufwertung des in-store Erlebnisses. In der Praxis gelingt dies durch den Einsatz von Self-Service-Online-Terminals oder Assisted-Online-Terminals. So werden beispielsweise virtuelle Umkleidekabinen eingerichtet oder Angestellte mit Tablets ausgestattet. Neben hohen Investitionen in Technologie erfordert diese Strategie zusätzlich die Weiterbildung und das Commitment der Mitarbeitenden. Nachteilig ist dabei, dass vom in-store Erlebnis nur jene Kunden profitieren, die den stationären Handel auch effektiv nutzen (Herhausen et al., 2016, S. 101).

4.5.1.3 Online-Offline-Integration

Die Online-Offline-Integration verlinkt online mit stationären Vertriebskanälen. Sie ist geeignet um Kunden anzugehen, die sich vorwiegend online über Produkte und Services informieren. Die Integration wird durch Features wie Filialfinder, Onlinebestell-

vorgängen und der Möglichkeit, reservierte Produkte im Laden abzuholen oder umzutauschen, vorangetrieben. Dieser Ansatz ist verhältnismässig weniger ressourcenintensiv und dennoch zeigt sich in der Praxis eine gewisse Zurückhaltung. Durch die Aufwertung des Onlinekanals wird befürchtet, dass es zu Kundenabwanderungen und zur Kannibalisierung der stationären Vertriebskanälen führen könnte (Herhausen et al., 2016, S. 101f.).

4.5.2 Institutionelle Hindernisse

Die Implementierung einer Omnichannel-Strategie ist gleichermassen mit diversen institutionellen Hindernissen und Risiken verbunden. Neben technologischen Anforderungen gehört der Faktor Mensch mitunter zu den grössten Herausforderungen eines solchen Wandels. In diesem Abschnitt werden vier identifizierte Barrieren und deren darunter liegenden Motive beleuchtet, die es im Rahmen eines erfolgreichen Change Managements zu adressieren gilt.

4.5.2.1 Kultur und Mitarbeitende

Gemäss Capgemini Consulting (2017, S. 37) ist die Unternehmenskultur der wohl schwierigste zu verändernde Faktor im Bereich der Digitalisierung. Oder wie Ian Rogers, Chief Digital Officer, von LVMH sagt: „The big moment for an organization is when they have embraced the fact that digital transformation isn't a technical issue, but a cultural change“ (Capgemini Consulting, 2017, S. 70). Es ist nicht nur die Technologie selbst, die Unternehmen Schwierigkeiten bereitet. Viel öfters steht die Kultur der Umsetzung von Innovationen im Wege. Die Kultur beschreibt dabei die gelebten Normen, Werte und tazitischen Verhaltensweisen von Menschen. Sie ist historisch gewachsen, tief in den Köpfen der Mitarbeitenden verwurzelt und reagiert sehr träge auf Veränderungen (Capgemini Consulting, 2017, S. 6f.). Ein Kulturwandel ist ein langwieriger Prozess. In der Regel erstreckt er sich über einen Zeithorizont von fünf bis zehn Jahren, was in der Praxis von vielen Unternehmen und Managern unterschätzt wird (Capgemini Consulting, 2017, S. 42). Weil die Mehrheit der strategischen Entscheide ohne Einbezug der Mitarbeitenden gefällt und anschliessend auch noch top-down kommuniziert werden, fühlen sich die Betroffenen in ihren Positionen nicht richtig wahrgenommen. Genau dieses Commitment und Verständnis bräuchte es aber, um bestehende Ängste abzubauen und eine Vertrauensbasis für einen erfolgreichen Change zu schaffen (Capgemini Consulting, 2017, S. 37).

4.5.2.2 Management

Eine ebenso grosse Barriere stellt das Management selbst dar. Viele Luxusmodeunternehmen werden von sogenannten “Dinos” geführt, die aufgrund ihres Alters mit technologischen Hilfsmitteln nur wenig vertraut und auch kaum bereit sind, dies zu ändern. Sie scheinen die Dringlichkeit und den Nutzen von innovativen Geschäftsmodellen nicht sehen zu wollen und stellen sich bewusst gegen einen Change (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet & Welch, 2013, S. 8f.). Dies auch, weil jeder Wandel mit Risiken und Unsicherheiten verbunden ist. Es mangelt an visionären Führungskräften, die sich den Herausforderungen der Digitalisierung annehmen möchten – nicht zuletzt auch wegen finanzieller Aspekte. Die Umsetzung einer Omnichannel-Strategie ist mit hohen Aufwänden im Bereich Technologie verbunden, deren Mehrwert ex ante schwierig zu quantifizieren ist. Bis dato sind Unternehmen nicht in der Lage, den Return on Investment (ROI) der getätigten Investitionen zu messen und die Ergebnisse den einzelnen Kanälen zuzuordnen. Es fehlt an spezifischem Daten-Know-How sowie etablierten Key Performance Indikatoren (KPI), um die Auswirkungen der Digitalisierung messbar zu machen (Fitzgerald et al., 2013, S. 10f.).

4.5.2.3 IT

In vielen Luxusmodeunternehmen wird die bestehende IT-Infrastruktur zum Problem- punkt. Sogenannte Legacy Systeme beschreiben IT-Systeme, die in Unternehmen seit langer Zeit im Einsatz sind und speziell anhand der damaligen Anforderungen entwickelt wurden. Die Ablösung dieser veralteten Systeme wird ausdrücklich gescheut, da sie für den täglichen Geschäftsbetrieb von kritischer Bedeutung sind und eine Änderung mit entsprechend hohen Risiken verbunden ist (Laudon et al., 2016, S. 324). Da die Entwicklung neuer IT-Lösungen nicht zum Kerngeschäft von Luxusmodeunternehmen gehört, wird dieser Aufgabenbereich in der Regel an externe Partner ausgelagert. Dies schafft wiederum zusätzliche Abhängigkeiten (Orendorff, 2018). Die Umsetzung eines Omnichannel-Geschäftsmodells setzt eine leistungsfähige und agile IT-Infrastruktur voraus, die alle Unternehmensbereiche miteinander vernetzt und eine effiziente Wartung ermöglicht (Remy et al., 2015, S. 17). Die Rede ist von unternehmensweiten Anwendersystemen bestehend aus ERP-, Supply-Chain-Management- und Systemen zum Management von Kundenbeziehungen. Jedes dieser Systeme verknüpft eine Gruppe verwandter Funktionen, um die Performance des Unternehmens als Ganzes zu optimieren (Laudon et al., 2016, S. 444).

4.5.2.4 Organisation

Letztlich ist es die Organisation selbst, die digitalen Geschäftsmodellen im Wege steht. Historisch gewachsene, hierarchische Unternehmensstrukturen erschweren eine strukturierte Zusammenarbeit und verhindern die Erzielung von Synergien und Lernkurveneffekten zwischen den einzelnen Funktionsbereichen. Es herrscht ein klassisches Silodenken, was auf Ursachen wie zu wenig langfristig orientierte, extrinsische Anreize zurückzuführen ist. Die Erreichung der eigenen Bereichsziele steht im Vordergrund und führt zur internen Konkurrenzierung der einzelnen Organisationseinheiten (Herhausen et al., 2016, S. 100f.; Fitzgerald et al., 2013, S. 11).

4.5.3 Customer Experience

Die Customer Experience widerspiegelt das Ergebnis aus der Interaktion, die zwischen einem Unternehmen und einem Kunden während ihrer Beziehung miteinander stattfindet. Die Interaktion umfasst sämtliche Touchpoints entlang der Customer Journey (Lucco et al., 2015, S. 164). Das Management und der Aufbau einer exklusiven und differenzierenden Customer Experience zählen zu den wichtigsten strategischen Fokusthemen eines Luxusmodeunternehmens. Die Vermittlung prägender und positiver Erlebnisse ist essentiell für den Erfolg einer Luxusmarke (Kernstock, Brexendorf & Powell, 2017, S. 12f.).

Vor der Digitalisierung entstand die Customer Experience vorwiegend in-store beim Besuch einer Boutique. Persönliche Betreuung, ein begeisterndes Ambiente und höchste Perfektion der Produkte sorgten für Faszination und ein einmaliges Erlebnis (Okonkwo, 2010, S. 112). Mit dem Aufkommen digitaler Technologien hat sich die Schaffung, Steuerung und Kontrolle der Customer Experience zu einer komplexen Unternehmensaufgabe entwickelt. Die digitale Revolution verlangt von Unternehmen, dass Konsumenten jederzeit Einblick ins Universum einer Marke haben können – dies real-time und 24 Stunden die Woche (Kapferer & Bastien, 2012, S. 161). Entsprechend wichtig ist die Vermittlung einer konsistenten Marke über alle On- und Offlinekanäle hinweg. Kunden bewegen sich in einem holistischen Gebilde von Touchpoints und erwarten eine abgestimmte Kommunikation sowie stringente Markenbotschaften, unabhängig davon, für welchen Kanal sie sich entscheiden (Goldston, 2017). Für Luxusmodemarken besteht die zentrale Schwierigkeit darin, ein luxuriöses Kundenerlebnis zu kreieren, das on- und offline gleichermassen zu überzeugen vermag. Jeder Touchpoint ist von kriti-

scher Bedeutung, da Kunden gemachte Erfahrungen im Internet auf ihre Alltagserwartungen übertragen und umgekehrt (Okonkwo, 2010, S. 112f.).

4.5.4 Haptik-Paradoxon

Das Haptik-Paradoxon beschreibt ein Dilemma, das durch die fortschreitende Digitalisierung entstanden ist. Konsumenten haben das Bedürfnis, Produkte in festen Händen zu halten und gleichzeitig von den Vorteilen einer elektronischen Transaktion profitieren zu wollen (Kalinowski & Verwaayen, 2013, S. 489). Ein Einkaufserlebnis im Internet vermag aber nicht, dieselben sinnlichen Reize auszulösen wie der Besuch einer Boutique und der physische Kontakt mit einem Produkt. Gerade in der Luxusmodebranche kommt der Haptik eine noch wesentlichere Rolle zu. Kunden wollen die ästhetische und qualitative Perfektion von Prestigeobjekten sehen, fühlen und sich von einem auditiven, visuellen sowie olfaktorischen in-store Erlebnis inspirieren lassen (Quintavalle, 2012, S. 76). Da Haptik stark mit Gewohnheiten und gelebten Denkweisen verbunden ist, wird es in naher Zukunft nicht zur Auflösung des Haptik-Paradoxons führen. Digitale Prozesse müssen sich zuerst etablieren und in den Augen der Konsumenten als Mehrwert wahrgenommen werden, bevor es zur Ablösung nicht digitaler Alternativen kommt. Vielmehr besteht das Potenzial, die beiden Mittel ergänzend einzusetzen, um Kundenbedürfnisse über alle Phasen der Customer Journey optimal abzudecken (Kalinowski & Verwaayen, 2013, S. 490).

4.5.5 Verfügbarkeit und Rarität

Wie im Kapitel 2.1 definiert, gehört Rarität zu einem der vier Kernmerkmale von Luxus. Die Steuerung einer kontrollierten Distributionspolitik zählt folglich zu den zentralen Unternehmensaktivitäten, die eine Luxusmarke zu bewältigen hat. Es gilt, für die limitierte Verfügbarkeit von Produkten besorgt zu sein, um die Attribute von Rarität nicht zu verlieren (Kapferer & Bastien, 2012, S. 243f.).

Mit Omnichannel-Vertriebsnetzen und dem Internet als Verkaufsmedium entsteht für Luxmodehäuser ein Dilemma – Verfügbarkeit und Rarität. Durch die Reichweite des Webs können neue Zielgruppen effizient erreicht und zusätzlich Umsätze generiert werden (Okonkwo, 2010, S. 228). Das Internet wirkt sich aber nachteilig auf andere Aspekte des Unternehmens aus. Es ist nicht nur schwer steuer- und kontrollierbar, sondern eröffnet auch die weltweite Erhältlichkeit von Produkten. Dadurch laufen Luxusmarken Gefahr, die Kontrolle über die Markenidentität, die limitierte Verfügbarkeit ihrer Presti-

geobjekte zu verlieren und an Status einzubüssen (Remy et al., 2015, S. 7). Kapferer und Bastien (2012, S. 161) sprechen in diesem Zusammenhang vom Phänomen Massification, dem Luxusmarken nicht verfallen dürfen. Massification beschreibt eine Strategie, bei der Luxusmarken für die Masse zugänglich gemacht werden und zu einer geringeren Prestigewahrnehmung führen. Um das beschriebene Dilemma zu lösen, besteht für Unternehmen die grosse Herausforderung, eine ausgewogene Balance zwischen Verfügbarkeit und Rarität herzustellen.

4.5.6 Strategischer und kultureller Fit

Die Digitalisierung und der Begriff Omnichannel sind in aller Munde. Es ist jedoch auch offensichtlich, dass Omnichannel-Konzepte nicht per se als die richtige Strategie für jedes Luxusmodeunternehmen betrachtet werden können. Für die Wahl einer neuen Stossrichtung ist eine fundierte und differenzierte Analyse der externen Chancen und Gefahren sowie der internen Ressourcen und Fähigkeiten notwendig. Ein strategischer Fit ist nur dann gegeben, wenn die internen mit den externen Faktoren übereinstimmen (Hungenberg, 2014, S. 149). Im Falle von Luxusmarken wird nicht nur ein strategischer Fit, sondern auch ein kultureller Fit vorausgesetzt. Eine digitale Strategie darf die Werte und Kernelemente eine Luxusmodemarke nicht untergraben. Die selektive Auswahl der richtigen Kanäle ist eine erfolgskritische Entscheidung, um die eben beschriebene Rarität und Exklusivität der Produkte gewährleisten zu können und eine zielgruppengerechte Ansprache zu ermöglichen (Kapferer & Bastien, 2012, S. 243f.). Dass die gewählten Mittel mit den Unternehmensidealen übereinstimmen, ist wichtiger als in sämtlichen Kanälen präsent zu sein. Um diese Gratwanderung erfolgreich zu bewältigen, ist ein ausserordentliches Unternehmens- und Kundenverständnis erforderlich.

4.6 Zwischenfazit zu Omnichannel

Der Literatur ist zu entnehmen, dass aus Konsumentensicht der Bedarf nach Omnichannel-Vertriebsnetzen in der Modebranche vorhanden ist (Abtan et al., 2016, S. 5). Da die Umsetzung einer solchen Strategie eine Vielzahl von Herausforderungen mit sich bringt, reagieren Luxusmodeunternehmen eher zögerlich und zurückhaltend mit der Implementierung von digitalen Omnichannel-Konzepten (Dederl et al., 2017, S. 157). Die vorgängig beschriebenen Schwierigkeiten umfassen neben strategischen Grundsatzentscheidungen, organisatorisch-strukturellen Massnahmen, technologischem Know-How, Change-Management-Fähigkeiten auch psychologische Aspekte, die im Vorfeld

sorgfältig geprüft und abgewogen werden müssen. Im nachfolgenden empirischen Teil dieser Arbeit werden die neun identifizierten Herausforderungen aus Expertensicht bewertet und vertieft analysiert. Hierbei gilt es zu erwähnen, dass die Liste der zu bewältigenden Aufgaben nicht abschliessend ist, sondern eine Auswahl der relevantesten Herausforderungen darstellt. Weitere Schwierigkeiten können unternehmensabhängig auftreten und sind kontextbezogen zu beurteilen.

5 Empirischer Teil

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die Grundlagen zu den Themen Luxus, Digitalisierung und Omnichannel-Geschäftsstrategien in der Luxusmodebranche erarbeitet. Der empirische Teil dieser Arbeit basiert auf der Fallstudienanalyse des Luxusunterwäscheunternehmens Zimmerli of Switzerland, das vor rund fünf Monaten ein digitales Geschäftsmodell lanciert hat. Ergänzt wird die Fallstudie mit drei qualitativen Experteninterviews mit Vertretern der Luxusmode- und IT-Branche. Ziel der Fallstudienanalyse und der geführten Interviews ist, die praxisrelevanten Herausforderungen von digitalen Geschäftsmodellen in Erfahrung zu bringen und sie den theoriebasierten Schwierigkeiten in einem Vergleich gegenüberzustellen.

5.1 Experteninterviews und Vorgehen

Für die Beantwortung der Forschungsfrage wurde eine qualitative Vorgehensweise gewählt. Experteninterviews sind ein systematisches und theoriegeleitetes Verfahren der Datenerhebung. Sie werden unter der Annahme durchgeführt, dass exklusives Wissen generiert werden kann, über welches nur Experten verfügen (Kaiser, 2014, S. 5f.). Damit sind Experteninterviews das geeignete Mittel, um harte Fakten zu ergründen, die sich aus anderen Quellen nur schwer ermitteln lassen (Kaiser, 2014, S. 35). Die qualitative Methode erlaubt, differenzierte und ausführliche Beschreibungen individueller Meinungen und Erfahrungen zu sammeln, was im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfrage von Relevanz ist. Da die Literatur keinen Aufschluss über eine Klassifizierung der Herausforderungen eines digitalen Geschäftsmodells gibt, wird mittels Fallstudienanalyse von Zimmerli of Switzerland und Experteninterviews versucht, eine solche zu erfassen. Die Erarbeitung einer praxisrelevanten Priorisierungsliste hat zum übergeordneten Ziel, die Schwerpunkte und strategischen Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung einer Omnichannel-Strategie richtig zu setzen und das Management bei ihren Entscheidungen zu unterstützen.

5.2 Auswahl der Interviewpartner

Die Selektion der richtigen Partner ist zentral, um relevante und präzise Informationen für die zielführende Beantwortung der Forschungsfrage zu generieren (Kaiser, 2014, S. 71). Für die Interviews wurden entsprechend Partner gewählt, die über fundierte Kenntnisse der IT-Branche verfügen oder im Bereich der Luxusgüterindustrie tätig sind.

Nachfolgend werden die drei Partner und die jeweiligen Absichten der Gespräche kurz vorgestellt.

Sonja Baumann: Leiterin Markenkommunikation, Zimmerli of Switzerland
Telefoninterview, 18. April 2018, 10:00-11:00

Das Ziel des Interviews mit Frau Sonja Baumann ist, einen umfassenden Einblick in die Geschäftsstrategie sowie in den Unternehmensalltag der Luxusunterwäschemarke Zimmerli of Switzerland zu erhalten. Im Rahmen des Gesprächs wurde auf die laufende Digitalisierung Bezug genommen und auf Herausforderungen von digitalen Geschäftsmodellen im Bereich Luxusunterwäsche eingegangen. Fokusthema war insbesondere ein digitales Storekonzept, der Touchpoint-Shop, den Zimmerli vor rund fünf Monaten als Pilotprojekt lanciert hat.

Florence Labati: Member of NetComm Suisse, ehemalige CIO von VF Int. SA
Telefoninterview, 03. Mai 2018, 09:00-09:45

Das Ziel des Interviews mit Frau Florence Labati ist, einen Überblick über die relevantesten Themen im Bereich Digitalisierung und Omnichannel-Strategien zu gewinnen. Als ehemalige CIO von internationalen Firmen und Member von Netcomm Suisse berät sie Unternehmen, die sich auf E-Business und digitale Geschäftsmodelle spezialisieren wollen. Neben ihrer Tätigkeit bei Netcomm Suisse doziert sie an der Franklin University in Lugano und ist ausgewiesene Expertin in den Bereichen Projekt und Change Management. Mit ihrem fundierten IT-Wissen konnte sie wertvolle Erkenntnisse und oft begangene Fehlerquellen sowie auch deren Ursachen bei einer digitalen Transformation beleuchten. Die gewonnenen Erkenntnisse sind sehr hilfreich, um die Herausforderungen einer Omnichannel-Strategie zu gewichten und klassieren.

Karim Bouhajeb: Expert Digital and Retail Marketing Communication Visual Merchandising, Fashionsector Prêt-à-porter and Luxury
Telefoninterview, 07. Mai 2018, 18:00-18:45

Das Ziel des Interviews mit Herrn Karim Bouhajeb ist, einen detaillierten Einblick ins Thema E-Luxury und E-Business zu erhalten. Er gilt als ausgewiesener Experte in den Bereichen Luxus und Digitalisierung. Neben seiner Tätigkeit als Consultant und Dozent an der ESMOD Fashion Business School verfügt Herr Bouhajeb über 20 Jahre Berufserfahrung in operativem, strategischem und digitalem Marketing. Mit Hilfe seiner Er-

fahrungen sollen die Herausforderungen eines digitalen Geschäftsmodells identifiziert und strategische Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung eines mehrstufigen Vertriebsnetzwerks abgeleitet werden.

5.3 Konstruktion der Interviews

Die Durchführung von Experteninterviews erfordert eine systematische Planung und Vorbereitung des Gesprächs (Kaiser, 2014, S. 33). Im Vorfeld zu jedem Interview wurden relevante Hintergrundinformationen zu den Interviewpartnern sowie den jeweiligen Unternehmungen recherchiert. Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen konnte ein Interviewleitfaden mit zehn bis fünfzehn vordefinierten Fragen entwickelt werden, welche spezifisch auf die Beantwortung der zentralen Forschungsfrage ausgerichtet sind. Ein strukturierter Interviewleitfaden bringt den Vorteil mit sich, die Themenschwerpunkte und den Ablauf des Gesprächs steuern zu können, wobei ad hoc auch davon abgewichen werden kann (Kaiser, 2014, S. 83). Thematisch ist der Leitfaden so aufgebaut, dass von allgemeinen auf spezifische Fragen geschlossen wird, um den Experten die Möglichkeit zu geben, sich ins Gespräch einzufinden (Kaiser, 2014, S. 53). Vor der Durchführung ist es essentiell, den Leitfaden einem Pre-Test zu unterziehen. Damit kann die Ausrichtung und Verständlichkeit der Fragen überprüft sowie der Zeitrahmen der Befragung abgeschätzt werden (Kaiser, 2014, S. 69). Zur vollständigen Datenerhebung werden sämtliche Interviews auf Tonband aufgezeichnet, wobei das Einverständnis bei allen Partnern zu Beginn der Interviews erfragt wird (Kaiser, 2014, S. 84). Die ausgewerteten Aufnahmen liegen dem Anhang in transkribierter Form bei.

5.4 Fallstudie und Historie von Zimmerli of Switzerland

Zimmerli of Switzerland ist ein Schweizer Luxusunterwäscheunternehmen mit Sitz in Aarburg AG. Die Ursprünge des Traditionsunternehmens reichen bis ins 19. Jahrhundert zurück und sind geprägt von Handwerkskunst, Hingabe zum Detail und Perfektion.

Die Geschichte beginnt 1866 und der Erfindung der ersten handbetriebenen 1-Nadel-Strickmaschine durch Isaac William Lambs. Der arbeitssuchende Johann Jakob Zimmerli schickt seine Ehefrau Pauline nach Basel, um die Handwerkskunst von Vertretern Lambs zu erlernen. Die angeeignete Strickmethode macht sie bald darauf zu ihrer Profession. 1871 gründete Pauline Zimmerli-Bäurlin zusammen mit ihrem Ehemann das gleichnamige Unternehmen. Sie fokussierten sich auf die manuelle Herstellung von

Damenstrümpfen und Herrensocken aus feinsten Textilmaterialien. Die Produkte waren äusserst begehrt und wurden weit über die Region hinaus nachgefragt. Nur drei Jahre später, 1874, legte sie mit der in Amerika entwickelten 2-Nadel-Strickmaschine den Grundstein für eine ganze Industrie. Was dann folgt, ist eine Erfolgsgeschichte mit zahlreichen Expansionen und Auszeichnungen. 1878 expandiert das Unternehmen in die Modemetropole Paris. An der Weltausstellung von 1889 sowie auch 1910 gewinnt Zimmerli die Goldmedaille für die feinsten Strickwaren. Aufgrund des anhaltenden Erfolgs wurde die Produktion in Aarburg sukzessive erweitert und modernisiert. Auch während der Nachkriegsphase hält Zimmerli an seiner Strategie und der Herstellung von hochfeiner Unterwäsche fest. 1965 folgt mit der Akquisition einer weiteren Produktionsstätte in Coldrerio im Kanton Tessin der nächste Meilenstein. Hier wird bis heute die weltbeste Unterwäsche hergestellt.

Nach etwas ruhigeren Jahren und strukturellen Umbrüchen erstrahlte Zimmerli 1992 in neuem Glanz. Der ursprüngliche Unternehmergeist und die Produktion von Luxusunterwäsche aus edelsten Materialien werden wieder neu belebt. Auch wird 1998 erstmals wieder eine Damenkollektion lanciert, welche die Gunst der internationalen Kundschaft erweckte. Die intensive Pflege der Marke zahlt sich langfristig aus. 2006 wurde Zimmerli zum stark beachteten Schweizer Unternehmen des Jahres gewählt. Um die Unabhängigkeit und Nachfolge des Familienunternehmens zu gewährleisten, übernahm die Deutsche Gesellschaft Von Nordeck International nur ein Jahr später die Aktienmehrheit.

Im Rahmen der verfolgten Wachstumsstrategie schreitet 2012 die Expansion weiter voran. Zimmerli eröffnet einen neuen Flagship-Store in Paris und einen Store-in-Store in Berlin an prominentester Lage. Durch die Präsenz an renommierten Standorten soll die Markenbekanntheit erhöht und die Positionierung als Luxusunternehmen gefestigt werden. Im Zuge des Distributionsausbaus eröffnet Zimmerli zudem neue Boutiquen in Salzburg, Moskau, Interlaken und Macau. 2016 werden die bis dato getrennten Abteilungen Zuschnitt und Näherei zwecks Produktivitätssteigerungen zusammengelegt. Die hochwertigen Produkte werden aber nach wie vor in Handarbeit hergestellt und sind allesamt Unikate. Im selben Jahr wird die Tochtergesellschaft Zimmerli Shanghai Trading gegründet und weitere Boutiquen öffnen ihre Tore in Mendrisio, Berlin und London (Zimmerli of Switzerland, 2014a). Heute verfügt Zimmerli über 20 Monobrand-Verkaufsflächen weltweit und beliefert 750 Kunden in 50 Ländern. Zu den prominen-

testen Zimmerli-Trägern zählen Hollywood-Legenden wie Halle Barrey, George Clooney oder Jamie Foxx (S. Baumann, persönliches Gespräch, 18. April 2018).

5.4.1 Touchpoint-Shop

Mit der fortschreitenden Digitalisierung hat sich Zimmerli 2012 dazu entschieden, seine Vertriebspolitik um einen Onlinekanal, die E-Boutique, zu erweitern. Die E-Boutique ist ein exklusiver Verkaufskanal, der edel designt ist und die Markenpositionierung unterstreicht. Die neuste Innovation im Geschäftsmodell des Luxusunterwäscheunternehmens hingegen ist in Form eines Pilotprojektes an der Storchengasse 17 in Zürich zu beobachten.

Am 8. September 2017 hat Zimmerli den sogenannten Touchpoint-Shop eröffnet. Der Touchpoint-Shop beschreibt ein physisches Storekonzept ohne Warenlager. Die Boutique ist eine Art Showroom und dient zur Ausstellung der aktuellen Kollektionen. Sie überzeugt mit feinem Design und reiht sich nahtlos ins bestehende Vertriebsnetz des Unternehmens ein. Materialien, Farben und Licht vermitteln höchste Qualität und repräsentieren die Werte der Luxusmarke am Point of Sale. Auf minimaler Ladenfläche werden die Basic- und Saisonkollektionen ausgestellt, wobei Kunden ein intimes Einkaufserlebnis verspüren sollen. Der Touchpoint-Shop bietet Konsumenten die Möglichkeit, die hochwertigen Textilmaterialien haptisch zu fühlen und gleichzeitig von erstklassiger Betreuung profitieren zu können. In Punkto Kaufabwicklung geniessen Kunden ebenfalls volle Freiheit. Bestellungen sind über eine digitale Bildschirmschnittstelle aufzugeben und werden am Folgetag vom Zentrallager an die gewünschte Adresse ausgeliefert. Mit dieser Verzahnung der Distributionskanäle verknüpft Zimmerli Onlineaktivitäten mit dem stationären Handel und macht damit einen bedeutenden Schritt in Richtung digitale Transformation (Zimmerli of Switzerland, 2014b).

Die nachfolgende Interviewanalyse steht ganz im Zentrum des neu lancierten digitalen Geschäftsmodells von Zimmerli. Es wird auf die Hintergründe der Eröffnung des Touchpoint-Shops sowie auf die Herausforderungen dieses mehrstufigen Vertriebskonzeptes eingegangen.

5.5 Interviewanalyse Zimmerli of Switzerland

Seit 2012 und der Lancierung der E-Boutique hält die digitale Transformation bei Zimmerli Einzug. Das Unternehmen hat sich dazu bekannt, dass digital sein und Luxus

nicht im Widerspruch zueinander stehen, sondern als ergänzende Konzepte zu betrachten sind. Digitale Kanäle haben für Zimmerli zum Ziel, an Reichweite zu gewinnen, die Produkte online abzubilden und die Marke im Internet erlebbar zu machen. Unterstützt werden die Onlinekanäle durch einen konsistenten Social-Media-Auftritt. Als Luxusunterwäscheunternehmen setzt Zimmerli auf Diskretion und Professionalität. Social Media wird ausschliesslich zu Kommunikations- und Interaktionszwecken eingesetzt, nicht aber für Sales. Führend dabei ist Facebook mit 2'050 Followern, gefolgt von Instagram mit 1'286 Followern. Durch die Einführung von Social-Media-Kanälen (Twitter, Facebook, Instagram und Pinterest) sowie der Umsetzung des Touchpoint-Shops hat sich Zimmerli vom klassischen Wholesale- zum Omnichannel-Anbieter transformiert.

Aus der Sicht von Zimmerli stellt die Digitalisierung ein von Kunden getriebenes Phänomen dar. Konsumenten haben das Bedürfnis, on- und offline einkaufen zu können und dabei ein identisches Markenerlebnis zu erfahren. Mit dem Zusammenspiel zwischen E-Boutique, Touchpoint-Shop, Social Media und Printmedien ist Zimmerli bestrebt, diesen Erwartungen nachzukommen und die beiden Welten miteinander zu vereinen. Im Touchpoint-Shop erlebt der Kunde ein nahtloses und einzigartiges Einkaufserlebnis über mehrere Kanäle hinweg. Die edlen Kollektionen können am Point of Sale begutachtet, anprobiert und direkt nach Hause geliefert werden. Gleichzeitig steht Kunden kompetentes Verkaufspersonal für eine persönliche Beratung zur Seite.

Bei der Lancierung des Touchpoint-Shops ging Zimmerli davon aus, dass alle Zielgruppen das Bedürfnis haben, Unterwäsche in der Boutique einzukaufen, diese aber nicht selber nach Hause tragen zu müssen. Erste Analysen widerlegen diese Annahmen. Rund 70 Prozent der Kunden, davon ein hoher Anteil Geschäftsleute und Vielreisende, möchten die eingekauften Luxusprodukte im Anschluss an einen Kauf direkt mitnehmen. Entsprechend wurde der Touchpoint-Shop mit einem kleinen Lager, bestehend aus klassischen Kollektionen, ergänzt, um den Bedürfnissen ihrer Kunden nachzukommen.

Zimmerli ist überzeugt, mit diesem innovativen Konzept den Weg für eine erfolgreiche digitale Zukunft geebnet zu haben. Wie Frau Baumann festhält, wird die stringente Trennung zwischen digital und stationär langfristig verschwinden. Die Zukunft gehört dem Storytelling und vernetzten Geschäftsmodellen, welche Kunden eine einmalige Customer Experience bieten (S. Baumann, persönliches Gespräch, 18. April 2018).

5.5.1 Unternehmenswerte

Die Geschäftsstrategie von Zimmerli basiert auf vier Werten, die den Alltag des Unternehmens seit seiner Gründung prägen. Wie in Abbildung 12 ersichtlich ist, wird das Geschäftsmodell von den Unternehmenswerten umgeben. Sie bilden den Leitrahmen, in dem sich Zimmerli bewegt und verkörpern die gelebten Ideale des Unternehmens. Im nachfolgenden Abschnitt werden die vier Unternehmenswerte kurz beleuchtet.

Feinste Materialien: „*Stoff, der mit jeder Faser verwöhnt.*“ Als Luxusunterwäscheunternehmen verarbeitet Zimmerli nur die wertvollsten Naturfasern wie Grège-Seide, Merinowolle oder Baumwolle. Die Rohmaterialien werden in Indien von Hand gepflückt und zählen zu den rarsten Rohstoffen der Welt. Jede Ernte wird einer genauen Kontrolle unterzogen, bevor sie zu feinsten Stoffen weiterverarbeitet und veredelt wird.

Von Hand gefertigt: „*Jedes Stück ein Unikat.*“ Hinter jedem Arbeitsschritt stehen Mitarbeitende, die mit viel Hingabe ihrem Handwerk nachgehen. Menschen schaffen, was Maschinen alleine nicht können. Das haptische Erlebnis der besonderen Stoffe und puristischen Produkte entsteht unter der Aufmerksamkeit geschulter Augen und Hände.

Zeitloser Purismus: „*Reine Formen widerstehen dem Laufe der Zeit.*“ Zimmerli produziert handgefertigte Klassiker aus feinsten Materialien, die nicht altern. Weniger ist oft mehr. Damals wie heute produziert das Unternehmen puristische Unterwäsche, die durch ihre Ästhetik und Qualität überzeugen.

Tradition seit 1871: „*Alles begann mit Pauline.*“ Sie war es, die mit der Herstellung von feinsten Unterwäsche begann. Ihre Handwerkskunst brachte dem Unternehmen renommierte Auszeichnungen ein. Ihr Ruf eilt der feinen Unterwäsche voraus und lässt das Unternehmen auf eine bewegte Geschichte zurückblicken (Zimmerli of Switzerland, 2014c).

5.5.2 Kundenerwartungen während der Customer Journey

Neben den traditionell ausgerichteten Unternehmenswerten verfolgt Zimmerli eine ambitionierte Vision. „We take on the position of the market leader through first-class products and service quality“. Um die Vision in Realität zu überführen, setzt Zimmerli auf Service Excellence entlang der gesamten Customer Journey. Service Excellence steht für Professionalität, Benutzerfreundlichkeit und Vertrauenswürdigkeit (Zimmerli of Switzerland, 2017, S. 17f.). Wie Abbildung 12 zu entnehmen ist, befindet sich der

Kunde und seine Erwartungen im Zentrum der Geschäftsstrategie von Zimmerli. Das Schaffen einer begeisternden Customer Experience an jedem Touchpoint ist ein strategischer Erfolgsfaktor bei der Umsetzung eines digitalen Geschäftsmodells. Nachfolgend werden die fünf zentralsten Bedürfnisse eines Zimmerli Kunden erläutert.

Convenience: Die Kunden von heute stehen unter ständigem Zeitdruck und sehnen sich immer mehr nach Bequemlichkeit und Einfachheit. Dazu gehören beispielsweise die intuitive Benutzung der E-Boutique und ein reibungsloser Zahlungsvorgang im Internet. Zusatzleistungen, welche diesen Mehrwert bieten, sind wichtige Elemente für die Kreation einer starken Customer Experience.

Consistency: Gerade bei Omnichannel-Konzepten ist es essentiell, ein konsistentes Markenbild zu präsentieren. Kunden erwarten abgestimmte Kanäle, die einen einheitlichen Markenauftritt schaffen. Jeder Touchpoint muss zeitgleich identische Botschaften kommunizieren, um das Vertrauen der Konsumenten aufrecht zu erhalten.

Relevance: Konsumenten haben das Bedürfnis, mit dem Unternehmen zu interagieren – wenn möglich in Echtzeit. Sie erwarten eine personalisierte Ansprache basierend auf ihrer Kaufhistorie und ihren Einkaufspräferenzen.

Empowerment: Unternehmen, die ihre Konsumenten am Geschehen der Marke teilhaben lassen und sie in ihre Kommunikation involvieren, haben das Potenzial, eine langfristige Kundenbeziehung aufzubauen.

Agility: Die Digitalisierung verlangt Agilität und Flexibilität. Unternehmen müssen in der Lage sein, ihre Systeme veränderten Umweltbedingungen anzupassen. Es bedarf die Fähigkeit, neue Tools nachfrageorientiert einzusetzen, um Marktschwankungen und Änderungen im Konsumverhalten der Gesellschaft zu erkennen (Zimmerli of Switzerland, 2017, S. 20).

5.5.3 Omnichannel-Framework

Im entwickelten Omnichannel-Framework werden die beiden oben beschriebenen Dimensionen mit dem Kanalnetz von Zimmerli vereint. Wie bereits im Kapitel 5.5.1 erwähnt, wird das Geschäftsmodell von den vier Unternehmenswerten geprägt. Im Innern der Grafik sind die Kundenerwartungen ersichtlich, welche von Zimmerlis Vertriebskanälen umgeben sind. Wie Abbildung 12 ebenfalls zu entnehmen ist, wird mittels Omni-

channel-Strategie versucht, der Kundenorientierung Rechnung zu tragen. Im Rahmen der Customer Centricity steht der Konsument im Zentrum der Geschäftsstrategie. Mit ihrer Unique Selling Proposition, Service Excellence, ist Zimmerli bestrebt, die hohen Erwartungen ihrer Kunden an sämtlichen Touchpoints zu erfüllen. Jeder einzelne Kanal muss ein inhaltlich konsistentes Markenbild kommunizieren, zielgruppenrelevant ausgerichtet sein und für Konsumenten eine einfache Interaktion ermöglichen. Mit der Omnichannel-Strategie will Zimmerli das Integrationsniveau der Kanäle vorantreiben, sodass die physischen mit den digitalen Touchpoints weitgehend verschmelzen und in absehbarer Zukunft keine Trennung zwischen on- und offline mehr zu erkennen sein wird (Zimmerli of Switzerland, 2017, S. 17f.).

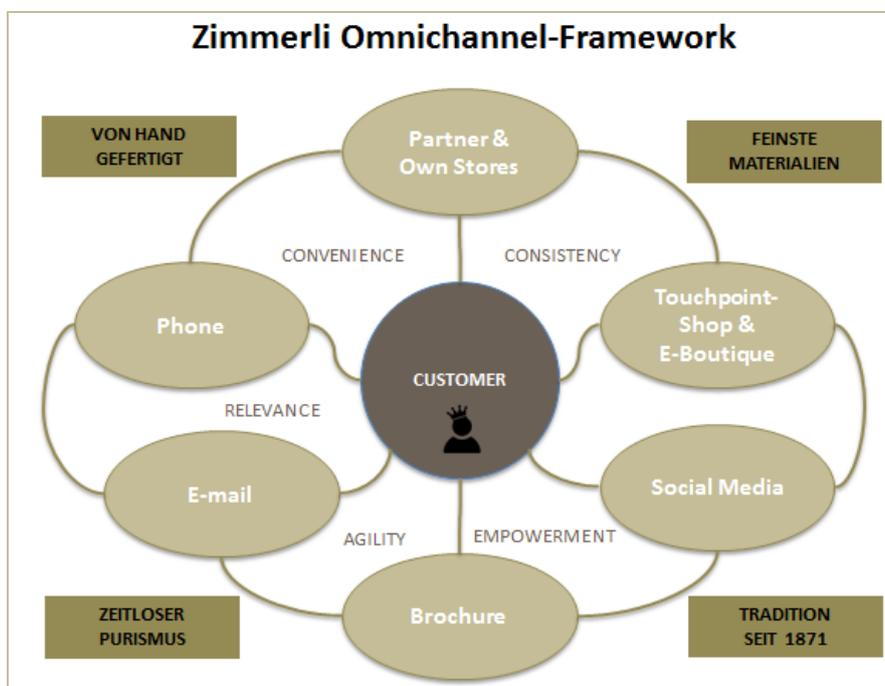


Abbildung 12: Zimmerli Omnichannel-Framework (in Anlehnung an Zimmerli of Switzerland, 2017, S. 17f.)

5.5.4 Die Herausforderungen von Omnichannel

Anhand des unter Abbildung 13 ersichtlichen Netzdiagramms wird versucht, die Herausforderungen eines mehrstufigen Vertriebskonzeptes zu klassifizieren. Bezug nehmend auf die in der Theorie identifizierten Schwierigkeiten hat sich aus dem Interview mit Frau Baumann folgendes Bild ergeben.

Die Herausforderungen von Omnichannel sind in erster Linie technologischer Natur. Die Entwicklung der IT-Infrastruktur wurde extern in Auftrag gegeben und erforderte eine exakte Abstimmung aller Systeme. Die Integration der ERP-, CRM- und Supply-Chain-Systeme war mit einer langen Testphase verbunden, die noch immer nicht voll-

ständig abgeschlossen ist. Abgesehen von der komplexen Entwicklungsphase fehlen Zimmerli aus IT-Sicht vor allem analytische Tools, um die Wirkung und Effektivität der einzelnen Aktivitäten zu messen. Gemäss heutigem Stand ist das Unternehmen beispielsweise nicht in der Lage, Mehrumsätze den einzelnen Kanälen zuzuordnen.

Bei den Mitarbeitenden war ein kleiner Kulturwandel notwendig. Die Transformation wurde vom Management initiiert und in enger Zusammenarbeit mit der Belegschaft vorangetrieben. Sie wurde von Anfang an über die bevorstehenden Veränderungen transparent informiert, was die Akzeptanz des Vorhabens unter den Mitarbeitenden stark erhöhte und den Widerstand entsprechend reduzierte. Durch die offen gelebte Fehlerkultur und die rechtzeitige Kommunikation konnte der Wandel ohne extrinsische Anreize durchgeführt werden.

Die Integration der Kanäle ist für Zimmerli von grosser Bedeutung. Sie sind sich bewusst, dass sich On- und Offlinekanäle trotz exakter Abstimmung kannibalisieren könnten. Hierbei verweist Frau Baumann auf die E-Boutique, welche sich grosser Beliebtheit erfreut. Zimmerli nimmt diesen Umstand aber bewusst in Kauf, weshalb sich auch diese Herausforderung als eher gering einstufen lässt.

Als geringfügige Probleme werden die Steuerung der Verfügbarkeit und das Haptik-Paradoxon erachtet. Zimmerlis Vertriebspartner und Standorte sind rar und sehr selektiv ausgewählt. Jene Absatzwege, die nicht vom Unternehmen selbst geführt werden, stehen mit der Markenpositionierung in Einklang und verkörpern die Exklusivität der Produkte (S. Baumann, persönliches Gespräch, 18. April 2018).

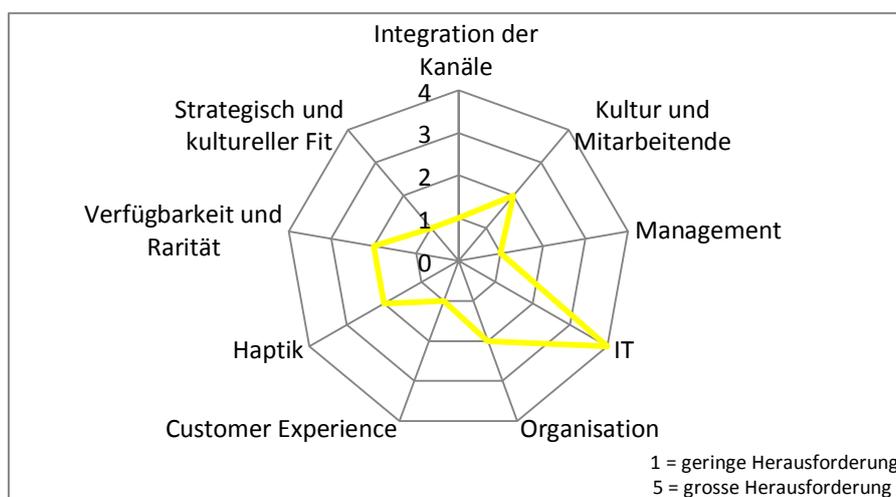


Abbildung 13: Klassifizierung der Herausforderungen 1 (in Anlehnung an S. Baumann, persönliches Gespräch, 18. April 2018)

5.6 Interviewanalyse Florence Labati

Für Frau Labati kommt die digitale Transformation einer Revolution gleich. Sie ist jedoch überzeugt, dass die Zukunft von Luxusmodemarken digital sein wird. Ihrer Meinung nach werden nur jene Unternehmen langfristig überlebensfähig sein, die mit dem Laufe der Zeit gehen und sich dem Wandel stellen werden. Hierbei verweist sie auf Branchenleader wie Gucci und Burberry, die ihre Geschäftsmodelle digital ausgerichtet und die Lebensfähigkeit solcher Strategien unter Beweis gestellt haben. Wie an diesen beiden Beispielen erkennbar ist, stellen die Konzepte Luxus und Digitalisierung keinen Widerspruch dar.

Wie jeder Wandel bringt auch die Umsetzung eines Omnichannel-Vertriebsnetzes eine Reihe von Unsicherheiten und Gefahren mit sich. Zu diesen zählen die Aufrechterhaltung der Markenidentität und die Wahl der richtigen Kanäle. Die Selektion der Kanäle und die abgestimmte Integration dieser geniessen laut Expertenmeinung von Frau Labati die höhere Priorität als die effektive Anzahl der angebotenen Touchpoints.

Um die Exklusivität der Marke nicht zu gefährden, empfiehlt Frau Labati, digitale Kanäle vorwiegend in der Vorkauf- und Nachkaufphase der Customer Journey einzusetzen. Dies ermöglicht Luxusmodeunternehmen, Konsumenten im Vorfeld auf Produkte aufmerksam zu machen, ihnen exklusive Informationen zur Verfügung zu stellen und damit für eine einmalige Customer Experience zu sorgen. In der Nachkaufphase sollen Kunden in ihrer Kaufentscheidung bestätigt werden und bei Bedarf auf individuelle Servicedienstleistungen zählen dürfen (F. Labati, persönliches Gespräch, 03. Mai 2018).

5.6.1 Die Herausforderungen von Omnichannel

Analog zum vorangegangenen Netzdiagramm wird basierend auf der Expertenmeinung von Frau Labati eine Klassierung derselben Herausforderungen vorgenommen. Die Resultate sind in Abbildung 14 ersichtlich.

Die grösste Hürde ist das Management selbst. Führungskräfte vieler Luxusmodeunternehmen stehen unmittelbar vor dem Rentenalter und sind nicht bereit, die digitale Transformation in Angriff zu nehmen. Dies lässt sich einerseits mit den hohen finanziellen Investitionen und andererseits mit dem fehlenden technischen Know-How begründen. Es mangelt zudem an historischen Daten und Referenzwerten, auf die sich das Ma-

nagement bei ihren Entscheidungen stützen könnte, um die notwendigen finanziellen Mittel zu quantifizieren.

In historisch gewachsenen Unternehmenskulturen und festgefahrenen Organisationsstrukturen sieht Frau Labati die nächste Hürde. Die Etablierung eines Omnichannel-Konzeptes erfordert das Commitment und die Bereitschaft aller Mitarbeitenden. Die Unternehmenskultur zu verändern, ist ein langwieriger Prozess, der viel Zeit in Anspruch nimmt. Die digitale Transformation hingegen ist ein schnelllebiger Wandel, der Agilität und Flexibilität voraussetzt.

Ebenso bedeutend sind die Herausforderungen der Kanalintegration und das Schaffen einer einmaligen Customer Experience an allen Touchpoints. Nur wenn sämtliche Systeme, Prozesse und Kanäle von der Beschaffung bis hin zum Point of Sale abgestimmt sind, entsteht ein Markenbild, das Kunden als einheitlich und exklusiv wahrnehmen.

Weniger gewichtig erscheinen für die Expertin technologische Schwierigkeiten. Die notwendigen Technologien für die Implementierung einer Omnichannel-Strategie sind grundsätzlich vorhanden. Das Wissen kann bei Bedarf extern beschafft oder von Handelsunternehmen aus der Modebranche kopiert werden. Von einer in-house Entwicklung der IT rät Frau Labati aufgrund mangelnder Kenntnisse strikte ab (F. Labati, persönliches Gespräch, 03. Mai 2018).

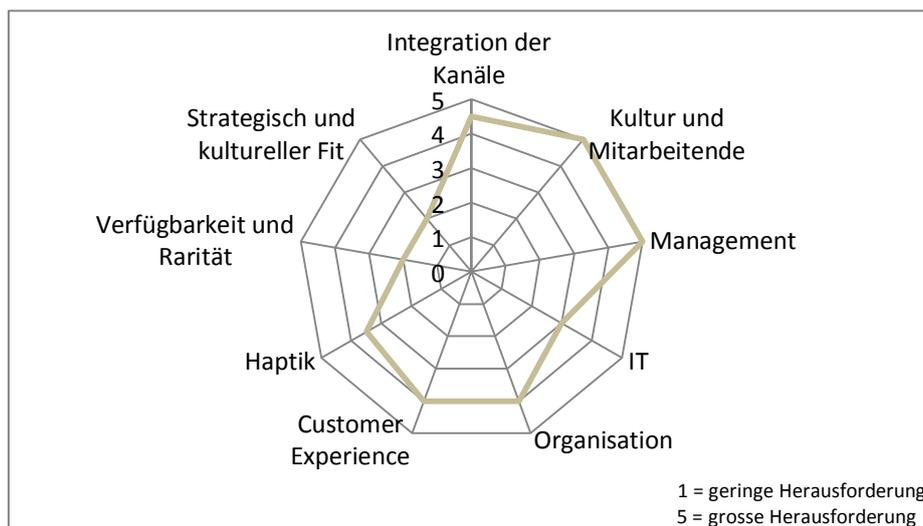


Abbildung 14: Klassifizierung der Herausforderungen 2 (in Anlehnung an F. Labati, persönliches Gespräch, 03. Mai 2018)

5.7 Interviewanalyse Karim Bouhajeb

Herr Bouhajeb sieht in der Digitalisierung und Luxus vor allem eines – eine Vielzahl von Widersprüchen. Luxus steht für Exklusivität – wohingegen das Internet gratis ist. Luxus steht für Rarität – wohingegen das Internet für alle zugänglich ist. Luxus ist irrational – wohingegen das Internet vollkommen objektiv ist. Genau auf diese Gegensätze lässt sich seiner Meinung nach die grosse Zurückhaltung zum Thema Digitalisierung in der Luxusmodebranche zurückführen. Dennoch ist Herr Bouhajeb überzeugt, dass kein Weg an digitalen Geschäftsmodellen vorbeiführen wird. Unternehmen, die sich dem Wandel widersetzen, werden laut Expertenmeinung bis in fünf Jahren nicht mehr existieren.

Die Zukunft von Luxusmodemarken wird auf zwei tragenden Säulen basieren – Tradition und Innovation. Die Schaffung eines ausgewogenen Gleichgewichtes dieser zwei Welten ist zentral, um den divergierenden Ansprüchen der verschiedenen Generationen gerecht zu werden. Mit der aufkommenden Bedeutung der Millennials rückt die Schnittstelle zwischen Technologie und Luxus noch mehr in den Fokus. Die Generation Y ist eine neue Typologie von Kunden. Sie ist technologieaffin und weist ein sehr komplexes Konsumverhalten auf. Mit Omnichannel-Strategien wird versucht, den fordernden Erwartungen des jungen Publikums nachzukommen.

Herr Bouhajeb beschreibt Omnichannel als eine Philosophie, bei welcher der Kunde im Zentrum des unternehmerischen Handelns steht. Für deren erfolgreiche Umsetzung müssen gemäss Experte acht kritische Erfolgsfaktoren beachtet werden. Zu diesen zählen eine einheitliche Preissetzung, abgestimmte Servicedienstleistungen, die Kommunikation eines konsistenten Markenimages, ein leistungsfähiges CRM-Tool, das Bestandsmanagement, das Produkt-Merchandising, die Steuerung der Produktverfügbarkeit sowie eine kundenfreundliche Retourenpolitik (K. Bouhajeb, persönliches Gespräch, 07. Mai 2018).

5.7.1 Die Herausforderungen von Omnichannel

Analog zu den beiden vorangegangenen Netzdiagrammen wird gestützt auf der Expertenmeinung von Herrn Bouhajeb eine Klassierung derselben Herausforderungen vorgenommen. Die Resultate sind in Abbildung 15 ersichtlich.

Wie der Grafik zu entnehmen ist, geniessen sieben von acht Faktoren höchste Priorität. Einzig die Technologie wurde von Herrn Bouhajib minimal tiefer eingestuft als die Restlichen. Obwohl der Experte alle Herausforderungen als äusserst relevant erachtet, hebt er die Customer Experience und die Kanalintegration als besondere Brennpunkte hervor.

Neben den acht aufgelisteten Erfolgsfaktoren gehört die Aufmerksamkeit von Omnichannel-Strategien der Kundenorientierung. Unternehmen sollten bestrebt sein, ein Vertriebsnetz basierend auf den Bedürfnissen der Konsumenten aufzubauen. Herr Bouhajib nennt insbesondere die Generation Y, welche die Luxusmodebranche durch ihr ROPO-Verhalten prägt. Die grosse Herausforderung besteht für Unternehmen darin, die wesentlichen Erwartungen der relevanten Zielgruppen korrekt zu deuten und anschliessend die richtigen Kanäle für die Kommunikation und den Verkauf zu selektieren.

In direktem Zusammenhang mit der Customer Experience steht die Aufgabe der Kanalintegration. Das Führen einer Mehrzahl von Kanälen erfordert eine nahtlose Abstimmung aller Touchpoints. Sowohl in der E-Boutique als auch im physischen Handel muss der Kunde ein und dasselbe exklusive Markenbild geboten bekommen. Selbiges gilt für die Kongruenz und Simultanität der kommunizierten Inhalte. Es darf an keinem Touchpoint eine Inkonsistenz auftreten, die den Konsumenten in irgendeiner Art verunsichern und seine Abwanderung bedeuten könnte (K. Bouhajib, persönliches Gespräch, 07. Mai 2018).

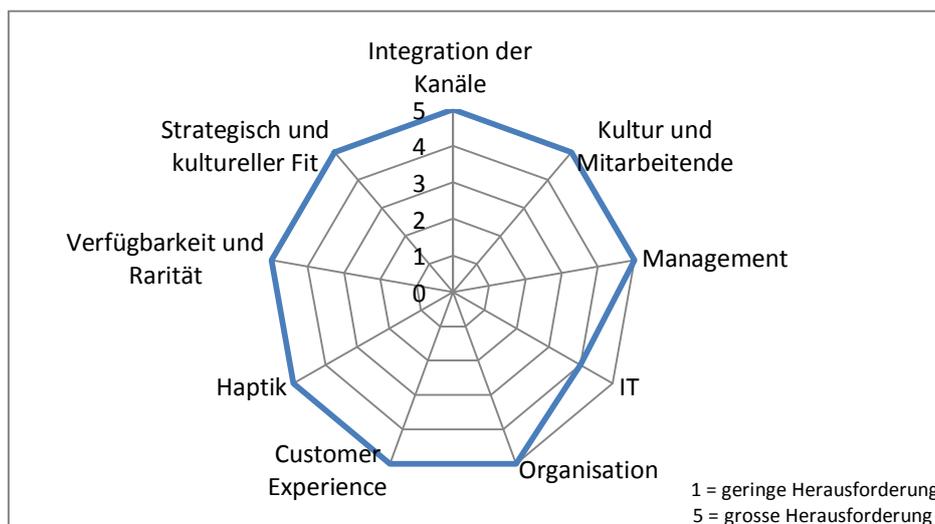


Abbildung 15: Klassifizierung der Herausforderungen 3 (in Anlehnung an K. Bouhajib, persönliches Gespräch, 07. Mai 2018)

5.8 Vergleich der Expertenmeinungen

Aus den geführten Interviews konnte wertvolles Wissen zu den Themenbereichen Digitalisierung und Luxusmodebranche gewonnen werden. Die subjektiven Einschätzungen der Experten haben drei unterschiedliche Klassierungen ergeben, wobei sich dennoch gewisse Tendenzen und Schwerpunkte erahnen lassen. Frau Labati und Herr Bouhajeb, welche die Digitalisierung aus beratender Sicht beurteilen, haben die Herausforderungen tendenziell höher gewichtet als Frau Baumann von Zimmerli. Ihren Meinungen nach sind bei der Digitalisierung insbesondere der Faktor Mensch und das Wesen der Luxusmarke als erfolgskritisch zu betrachten. Ebenfalls hoch eingeschätzt wurden die Steuerung der Customer Experience und das Schaffen einer Balance zwischen Neuorientierung und Tradition, die mit dem Markenerbe und der Positionierung eines Unternehmens zu vereinbaren sind.

Die grösste Diskrepanz zwischen den Expertenmeinungen lässt sich in der IT-Thematik beobachten. Frau Labati stuft die technologischen Schwierigkeiten als eher gering ein, was mitunter auf ihren IT-Hintergrund zurückzuführen ist. Sie erachtet die Technologie als Mittel zum Zweck, die bei Bedarf extern beschafft werden kann. Ganz im Gegensatz dazu beurteilt Frau Baumann die Technologie als grösste Herausforderung. Obwohl Zimmerli die Systemlandschaft in Zusammenarbeit mit externen Partnern erarbeitet hat, stellte die Entwicklung und Implementierung des Touchpoint-Shops die grösste Hürde der digitalen Transformation dar. Gemäss Expertin lässt sich die Mehrheit der anderen Herausforderungen bei Zimmerli aufgrund der überschaubaren Unternehmensgrösse und der familiären Verhältnisse als vergleichsweise gering einstufen.

Konsens hingegen besteht in Punkto Zukunft. Alle drei Interviewten sind sich einig, dass die Zukunft der Luxusmodebranche digital sein wird. Nur jene Unternehmen, die ihre Geschäftsmodelle nach den Bedürfnissen der Konsumenten ausrichten, werden langfristig reelle Überlebenschancen haben. Alle anderen werden gemäss Frau Labati und Herrn Bouhajeb bis in maximal fünf Jahren nicht mehr existieren.

6 Gegenüberstellung Theorie versus Praxis

Die Absicht dieses Kapitels ist, die Erkenntnisse der Literaturrecherche den Expertenmeinungen in einem systematischen Vergleich gegenüber zu stellen und diese kritisch zu beurteilen. Die Gegenüberstellung der identifizierten Herausforderungen erfolgt analog zum empirischen Teil mittels Netzdiagramm. Das Abbild der theoretischen Hindernisse wird als Kombination der Literaturrecherche und der subjektiven Meinung des Autors dargestellt. Das Resultat der Interviewanalysen widerspiegelt den einfachen Durchschnitt der drei Expertenmeinungen. Die Ergebnisse des Vergleichs sollen nicht als abschliessend, sondern als Produkt der Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit betrachtet werden. Gestützt auf die konstatierten Herausforderungen werden anschliessend drei praxisnahe Handlungsempfehlungen abgeleitet. Mit Hilfe dieser sollen häufige Fehlerquellen der digitalen Transformation bestmöglich umgangen und ein effizienter Wandel ermöglicht werden.

6.1 Diskussion der Resultate

Abbildung 16 zeigt eine zusammenfassende Übersicht der Herausforderungen, welche Luxusmodemarken im Hinblick auf eine bevorstehende Digitalisierung zu beachten haben. Theorie und Praxis ergeben weitgehend dasselbe Bild. Die in der Literatur identifizierten Schwierigkeiten werden allesamt von den Erfahrungen der Experten bestätigt und in einzelnen Fällen noch höher gewichtet. Aus der Grafik werden die Hauptgründe ersichtlich, weshalb Luxusmodehäuser die digitale Transformation nur schleppend vorantreiben. Die Aufgabe ist äusserst diffizil. Unternehmen sehen sich mit einer Reihe von Gegensätzen konfrontiert, die besser heute als morgen bewältigt gehören. Nachfolgend werden die drei höchstklassierten Herausforderungen vertieft.

Kultur und Mitarbeitende: Der Faktor Mensch wird von vielen Unternehmen unterschätzt. Den Mitarbeitenden gebührt jedoch höchste Aufmerksamkeit (Capgemini Consulting, 2017, S. 37). Die Belegschaft ist nicht nur gezwungen die angeordneten Veränderungen durchzuführen, sondern hat auch deren Konsequenzen zu tragen. Viele Angestellte fürchten sich vor neuen Aufgabengebieten und Verantwortungen, denen sie aufgrund mangelnder Kompetenzen möglicherweise nicht gewachsen sind. Gerade bei älteren Mitarbeitenden herrscht eine gewisse Trägheit. Sie bevorzugen traditionelle und altbekannte Arbeitsmethoden, die sich bis heute bewährt haben. Mit ihrem natürlichen Verhalten verhindern sie Optimierungen und stehen Innovationen im Wege. Erfahrun-

gen der Experten zufolge ist eine kulturelle Neuorientierung ein langwieriger Prozess. Die Adaption neuer Normen und Werte kann fünf bis zehn Jahre in Anspruch nehmen, was von Unternehmen vielfach unterschätzt wird (F. Labati, persönliches Gespräch, 03. Mai 2018; K. Bouhajeb, persönliches Gespräch, 07. Mai 2018). Als direkte Repräsentanten und Botschafter einer Marke sind Mitarbeitende aber kritische Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung einer digitalen Strategie. Mit ihrem Engagement und ihrer Bereitschaft zur Veränderung steht und fällt das gesamte Projekt.

Management: Die Führungsetage selbst stellt gemäss Expertenmeinungen und Litteraturrecherche die nächstgrösste Hürde dar. Das Topmanagement vieler Luxusmodehäuser wird innerhalb der nächsten fünf bis zehn Jahren das offizielle Rentenalter erreichen. Aufgrund ihres Alters scheinen sie nicht bereit, die Unsicherheiten eines disruptiven Wandels auf sich zu nehmen und die boomenden Umsatzvolumen ihrer Unternehmen wie auch ihre Reputation zu gefährden (Fitzgerald et al., 2013, S. 8f.; F. Labati, persönliches Gespräch, 03. Mai 2018). Die Führungsebene sieht zu viele Gegensätze in den beiden Welten. Der fehlende Handlungsbedarf lässt sich neben dem fortgeschrittenen Alter auf eine traditionelle Grundhaltung und finanzielle Unsicherheiten zurückführen. Es mangelt an Visionären und Querdenkern, die bestehende Geschäftsmodelle mit innovativen Lösungen erweitern möchten. Die Vorteile der digitalen Komponente werden von Managern bis dato stark unterschätzt. Die angesprochenen finanziellen Aspekte stehen in Verbindung mit dem hohen Investitionsbedarf. Technologien sind anhand individueller Bedürfnisse eines Unternehmens zu entwickeln und sind entsprechend kostspielig. Deren unmittelbarer Nutzen lässt sich aber kaum quantifizieren. Der Praxis fehlen analytische Tools und bewährte Key Performance Indikatoren, welche eine Messung des Return on Investments der Technologie ermöglichen würden (F. Labati, persönliches Gespräch, 03. Mai 2018; S. Baumann, persönliches Gespräch, 18. April 2018).

Customer Experience: Die dritte Schwierigkeit lässt sich im Management der Customer Experience beobachten. Sie entsteht an jedem Touchpoint und reflektiert das Ergebnis aus dem direkten oder indirekten Kontakt zwischen Kunde und Unternehmen (Lucco et al., 2015, S. 164). Durch das Führen eines mehrstufigen Vertriebsnetzes wird das Customer Experience Management zusätzlich erschwert. Jeder einzelne Kanal muss inhaltlich, zeitlich und designtechnisch perfekt mit allen anderen Vertriebswegen abgestimmt sein. Kunden muss entlang ihrer Customer Journey ein begeisterndes und konsistentes Bild der Marke vermittelt werden. Trotz komplexem Channel-Hopping-

Verhalten darf es an keinem Touchpoint zum Bruch dieser symbiotischen Beziehung kommen. Die Herausforderung besteht darin, die fordernden Bedürfnisse der Konsumenten jederzeit zu erfüllen. Ihre Erwartungen sind das Resultat aus früheren Interaktionen mit dem Unternehmen und vorherrschenden Marktbedingungen. Die Kreation einer positiven Customer Experience bildet die Basis für Kundenzufriedenheit, Vertrauen und Markenloyalität (K. Bouhajeb, persönliches Gespräch, 07. Mai 2018).

Alleine die drei beschriebenen Herausforderungen zeigen die grosse Komplexität von Omnichannel-Geschäftsstrategien. In Anbetracht an die Fülle von Gegensätzen, die sich hinter den Konzepten Luxus und Digitalisierung verbergen, ist die Zurückhaltung von Luxusmodehäusern nicht vollkommen unbegründet. Es scheint aber eine Frage der Zeit, bis sich Unternehmen den Vorteilen der digitalen Transformation nicht mehr widersetzen können. Der Faktor Zeit spielt dabei vor allem jenen Unternehmen in die Karten, die sich durch das frühzeitige digitale Engagement einer Vorreiterrolle erfreuen und sich Wettbewerbsvorteile erarbeitet haben.

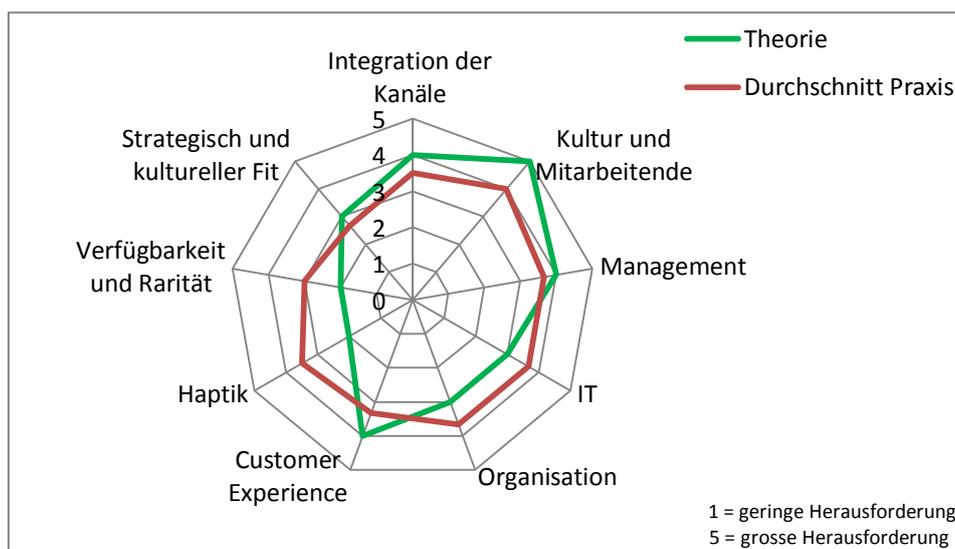


Abbildung 16: Gegenüberstellung der Herausforderungen (in Anlehnung an S. Baumann, persönliches Gespräch, 18. April 2018; F. Labati, persönliches Gespräch, 03. Mai 2018; K. Bouhajeb, persönliches Gespräch, 07. Mai 2018)

6.2 Handlungsempfehlungen

Die Implementierung eines digitalen Geschäftsmodells ist eine strategische Entscheidung, die alle Organisationsbereiche sowie Hierarchiestufen eines Unternehmens betreffen. Die Umsetzung erfordert eine intensive Planung des Vorhabens, technisches Know-How, Disziplin und tiefgründige Menschenkenntnisse. Gerade im Bereich der Luxusmodebranche, wo der persönliche Kundenkontakt und haptische Erlebnisse eine essenti-

elle Bedeutung haben, ist die Umsetzung von digitalen Geschäftsmodellen eine besonders erfolgskritische Aufgabe, die mit einer detaillierten Vorgehensweise zu bewältigen ist.

Die anschliessenden drei Handlungsempfehlungen stellen eine Kombination aus den gewonnenen Erkenntnissen der Literaturrecherche und den Experteninterviews dar. Ziel der praxisnahen Ratschläge ist, das Management von Luxusmodeunternehmen bei der bevorstehenden Umsetzung einer digitalen Geschäftsstrategie zu unterstützen und die beschriebenen Herausforderungen gezielt zu bewältigen.

6.2.1 Handlungsempfehlung – Evolution statt Revolution

Die Digitalisierung des Geschäftsmodells setzt eine intensive Analyse- und Planungsphase voraus. Die anschliessende Implementierung ist mit einer inkrementellen, koordinierten und dennoch agilen Vorgehensweise in Angriff zu nehmen. Es empfiehlt sich, die Reihenfolge der zu bewältigenden Aufgabe nach ihrer Dringlichkeit und Wichtigkeit für die weiteren Schritte zu priorisieren. Die Devise lautet Evolution statt Revolution. Es braucht das Bewusstsein des Managements, dass die digitale Transformation kein einmaliges Vorhaben, sondern einen kontinuierlichen Veränderungsprozess darstellt, der viel Zeit und Geduld in Anspruch nimmt. Anstelle von langfristigen und ressourcenintensiven Projektzielen ist ein Zeitplan mit prägnanten Etappenzielen zu bevorzugen. Die Erreichung kurzfristig gesetzter Meilensteine erlaubt dem Unternehmen, Fehlerquellen frühzeitig zu identifizieren und entsprechende Korrekturmassnahmen zeitnah vorzunehmen. Das Ziel ist, sogenannte Quick-Wins zu erzielen, die wiederum als Basis für das weitere Vorgehen dienen. Die schrittweise Herangehensweise ist auch für die Mitarbeitenden motivationstreibend, da die Resultate der geleisteten Arbeit umgehend ersichtlich sind. Ein weiterer Vorteil kann in der Agilität und Flexibilität dieser Methodik beobachtet werden. Unternehmen haben die Möglichkeit, unmittelbar auf Umweltveränderungen und sich wandelnde Kundenbedürfnisse reagieren zu können.

Resümierend sind folgende Punkte zu beachten:

- Intensive Analyse und Planung des Vorhabens
- Inkrementelle Umsetzung
- Zeitnahe Meilensteine zur Erreichung von Quick-Wins
- Agilität und Flexibilität in der Vorgehensweise

6.2.2 Handlungsempfehlung – Change Management

Die psychologische Komponente eines Wandels darf von Unternehmen nicht unterschätzt werden. Change Management und Leadership sind der Schlüssel zum Erfolg. Am Ursprung eines Wandels steht die Etablierung einer Burning Platform, welche vom Management als Kommunikationsmedium eingesetzt werden soll. Die Hauptfunktion besteht darin, bei den Mitarbeitenden die Dringlichkeit und Notwendigkeit einer Veränderung zu erzeugen. Neben einer Burning Platform setzt die Durchführung eines digitalen Wandels eine klare Vision und Strategie des Managements voraus, die dem Unternehmen als Leitfaden dient. Es gilt, die Neuorientierung frühzeitig und transparent zu kommunizieren, um aufkommende Zweifel vorab zu entkräften und das Commitment sowie das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen. Die Belegschaft muss einerseits vom Nutzen der Transformation überzeugt werden und andererseits müssen sie bevollmächtigt werden, im Rahmen der Vision handeln zu dürfen. Ebenso wichtig ist der Aufbau von Know-How, insbesondere technologische Kompetenzen, welche für die zukünftige Tätigkeit benötigt werden. Die Angestellten repräsentieren das Unternehmen an vorderster Front und müssen mit ihrem Auftritt zu überzeugen wissen. Es empfiehlt sich, zusätzlich eine offene und konstruktive Fehlerkultur zu pflegen, bei der sich Mitarbeitende trauen, Verantwortung zu übernehmen.

Resümierend sind folgende Punkte zu beachten:

- Etablierung einer Burning Platform
- Klare Vision und Strategie des Managements
- Commitment der Mitarbeitenden
- Konstruktive Fehlerkultur und transparente Kommunikation

6.2.3 Handlungsempfehlung – Kundenorientierung

Die digitale Transformation von Geschäftsmodellen ist mitunter auf das veränderte Konsumverhalten jüngerer Generationen zurückzuführen. Eine Omnichannel-Strategie muss demnach auf die Bedürfnisse von Konsumenten ausgerichtet sein. Es empfiehlt sich, den Kunden ins Zentrum des Geschehens zu setzen und das gesamte Framework um ihn herum aufzubauen. Customer Centricity ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor von mehrstufigen Vertriebsnetzwerken. Prioritär sind die richtigen Kanäle zu selektieren. Von Bedeutung sind jene Touchpoints, die eine zielgruppenrelevante Ansprache ermöglichen und mit den vertretenen Werten eines Luxusmodeunternehmens in Einklang ste-

hen. Das besondere Augenmerk gehört dabei immer den Millennials, die sich in absehbarer Zukunft zur umsatzstärksten Luxuskäufergruppe entwickeln werden. In einem zweiten Schritt umfasst die Aufgabe des Managements, sämtliche Kanäle zu steuern und kontrollieren. Zur Koordination gehört die Kommunikation exklusiver, inhaltlich und zeitlich abgestimmter Botschaften. Im Bereich der Luxusmode dreht sich alles um das Corporate Storytelling und die Erschaffung einer einmaligen Customer Experience. Kunden müssen über alle Kanäle hinweg ein kongruentes Markenbild präsentiert bekommen, das ihren Erwartungen gerecht wird. Es dürfen an keinem Touchpoint Inkonsistenzen auftreten, die der Kunden-Marken-Beziehung schaden und zur Abwanderung des Konsumenten führen könnte.

Resümierend sind folgende Punkte zu beachten:

- Customer Centricity
- Selektion der relevanten Kanäle
- Integration aller Touchpoints
- Customer Experience Management

6.3 Abgrenzungen und Limitationen

Expertenmeinungen und die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen sind in der Regel nicht über den spezifischen Fall hinaus generalisierbar (Kaiser, 2014, S. 71). Persönliche Erfahrungen beinhalten oftmals eine subjektive Komponente, die nicht vollständig objektivierbar ist. Dies gilt sowohl für die erstellten Netzdiagramme als auch für die gewonnenen Erkenntnisse und Ratschläge dieser Arbeit. Die abgegebenen Handlungsempfehlungen sind allgemein gehalten und wurden für die gesamte Luxusmodebranche festgelegt. Es besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit, da die Empfehlungen auf den drei Experteninterviews basieren. Ob die abgegebenen Ratschläge auf ein Unternehmen zugeschnitten sind, ist unter der Berücksichtigung einer Reihe von Faktoren zu beurteilen. Zu diesen zählen mitunter das Markenerbe, historische Traditionen, die Positionierung, das Preisniveau, die Kundensegmente, kulturelle Aspekte oder die verfolgte Strategie eines Luxusmodeunternehmens. So haben Nischenanbieter wie Zimmerli hinsichtlich Digitalisierung andere Schwerpunkte zu bewältigen als globale Player wie Gucci oder Burberry.

7 Fazit

In diesem Abschnitt werden die Kernaussagen der Arbeit noch einmal in prägnanter Form zusammengefasst und erläutert. Es erfolgt zudem die Beantwortung der zentralen Forschungsfrage:

- Mit welchen Herausforderungen sieht sich die high-end Modebranche bei der Umsetzung eines technologiebasierten Businessmodells, insbesondere einer Omnichannel-Strategie, konfrontiert?

Zum Abschluss werden zwei Empfehlungen für den weiteren Forschungsbedarf abgegeben, die sich aus der Beantwortung der Forschungsfrage ergeben haben.

7.1 Konklusion und Beantwortung der Forschungsfrage

Im Umfang dieser Arbeit wurden die Konzepte Luxus, Digitalisierung sowie Omnichannel-Strategien beleuchtet. In Punkto Expertenmeinungen und Literatur herrscht Konsens. Die digitale Transformation wird in absehbarer Zukunft auch in der traditionsorientierten high-end Modebranche Einzug halten. Unternehmen, die langfristige Profitabilität anstreben, werden sich gezwungen sehen, ihre Geschäftsmodelle digital auszurichten. Bis dato beweist die Luxusgüterindustrie jedoch grosse Zurückhaltung. Die Potenziale digitaler Geschäftsmodelle bleiben aufgrund zahlreicher Unsicherheiten weitgehend ungenutzt.

Die Luxuswelt steht vor einem wegweisenden Generationenwechsel. Millennials, die Kunden der Zukunft, werden bis 2025 die Generation der Babyboomer als stärkste Luxus Käufergruppe ablösen. Ihr Konsumverhalten ist äusserst komplex und steht mitunter am Ursprung der digitalen Neuorientierung. Die Generation Y verkörpert eine neue Typologie von Kunden. Sie ist smart, digital vernetzt und legt grossen Wert auf individuelle Angebote. Ihr hybrides Verhalten lässt sich entlang der gesamten Customer Journey beobachten und verändert die Wahrnehmung von Luxusprodukten massgeblich. Die Implikationen für Unternehmen bestehen darin, ihre Kundengruppen noch präziser zu segmentieren, um mit den richtigen Kanälen eine zielgruppenrelevante Ansprache zu ermöglichen. Für eine effiziente Interaktion gilt es insbesondere, die Kanäle sowie Touchpoints inhaltlich aufeinander abzustimmen und sie nach den Bedürfnissen der zu erreichenden Kundensegmente auszurichten.

Trotz herrschender Einigkeit über die Bedeutung digitaler Geschäftsmodelle sind sich sowohl die Experten als auch die Literatur der immensen Herausforderungen von mehrstufigen Vertriebsnetzen bewusst. Im Rahmen dieser Arbeit wurden neun Hindernisse identifiziert, mit welchen sich die Luxusmodebranche bei der Implementierung einer Omnichannel-Strategie konfrontiert sieht. Die ausgearbeiteten Schwierigkeiten verfolgen das Ziel, das Bewusstsein der Managementebene in Bezug auf die Komplexität von digitalen Geschäftsmodellen zu schärfen. Neben technologischem Know-How und organisatorisch-strukturellen Massnahmen ist in erster Linie die psychologische Komponente und der Faktor Mensch von erfolgskritischer Bedeutung. Zum Faktor Mensch zählen die Mitarbeitenden, das Management aber auch die Konsumenten.

Die Digitalisierung stellt ein von Konsumenten getriebenes Phänomen dar. Kunden treten mit ihren hybriden Erwartungen an Unternehmen und verlangen im Sinne der Customer Experience ein exklusives Erlebnis während ihrer gesamten Kundenreise – dies on- und offline. Ihre Bedürfnisse sollten vom Management bestmöglich erkannt und in die Planung der Unternehmensstrategie überführt werden. Der Führungsetage fehlen jedoch oftmals eine zukunftsorientierte Vision und das Verständnis für digitale Technologien. Schliesslich sind es die Mitarbeitenden, welche die Umsetzung durchzuführen und die Konsequenzen der Transformation im Alltag zu tragen haben. Hierbei erschweren vor allem mangelndes Commitment, kulturelle Barrieren und eine gewisse Altersträgheit den Fortschritt eines Wandels. Im Endeffekt sind es erneut die Kunden, welche die Bestrebungen des Unternehmens in Form von Loyalität und Vertrauen gutzuheissen haben. Der beschriebene closed-loop Prozess ist äusserst komplex und diffizil zu verstehen. Er unterliegt dynamischen Nachfrageschwankungen und belegt die grossen Herausforderungen der Digitalisierung von Luxusmodehäusern.

Bei der ganzen Digitalisierungsthematik darf ein zentraler Aspekt nicht vergessen werden. Luxusmarken verkörpern Traditionen, Exklusivität und Zeitlosigkeit. Luxus bedeutet aber auch Ästhetik, Hingabe zum Detail und höchste Qualität. Hinter dem Markenerbe stehen Mythen und Persönlichkeiten, die seit der Gründung mit einem Unternehmen assoziiert werden. Mit der fortschreitenden digitalen Transformation hingegen bewegen sich Luxusmodehäuser vermehrt auf einer kritischen Gratwanderung zwischen Tradition und Innovation. Es besteht die grosse Schwierigkeit, die Vorteile einer Neuorientierung gegen die altbewährten Grundsätze abzuwägen und die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen, ohne dabei die Aura des Unternehmens zu gefährden.

Die in der Arbeit beleuchteten Herausforderungen untermauern das schwierige Unterfangen der Digitalisierung in der Luxusmodebranche. Bevor eine digitale Neuorientierung in Angriff genommen werden kann, braucht es ein ausgereiftes Verständnis über potenzielle Risiken und entsprechende Hilfsmittel, um diese zu überwinden. Das Ergebnis der vorliegenden Arbeit bilden drei Handlungsempfehlungen, anhand welcher die dargelegten Hindernisse und Fehlerquellen bestmöglich umgangen werden können. Sie schaffen Transparenz, sollen dem Management von Luxusmodemarken in der Planungs- und Vorbereitungsphase einer digitalen Transformation als Ratgeber dienen und Hinweise zu kritischen Erfolgsfaktoren liefern.

Die erste Handlungsempfehlung richtet sich primär an die methodische Herangehensweise des Managements. Es bedarf einer inkrementellen Vorgehensweise mit zeitnahen Meilensteinen, welche dem Unternehmen ein agiles Handeln ermöglicht. In einem zweiten Schritt sind Change-Management-Qualitäten gefragt. Es braucht Leader, die mit einer Vision vorangehen und die Notwendigkeit eines Wandels der Belegschaft klar machen und sie zur Kooperation motivieren. Letztendlich müssen die digitale Transformation und das neu zu schaffende Geschäftsmodell auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet sein. Konsumenten gehören in den Mittelpunkt von Omnichannel-Strategien. Sie müssen mit zielgruppenrelevanten Kanälen und begeisternden Botschaften angesprochen werden.

7.2 Ausblick und Empfehlungen für weitere Forschung

In der vorliegenden Arbeit wurden die Hindernisse und Gefahren der Digitalisierung dargelegt und eingehend diskutiert. Weitere Forschung bedarf es hinsichtlich Kanalauswahl und zur effektiven Ausgestaltung des Vertriebsmixes. Es muss in Erfahrung gebracht werden, ob Omnichannel-Ansätze für Unternehmen ressourcentechnisch und finanziell auch effektiv umsetzbar sind. In diesem Zusammenhang ist zugleich zu prüfen, ob Smartchannel eine valide Alternative zu Omnichannel darstellt, wobei sich Luxusmodeunternehmen auf eine bestimmte Anzahl Kanäle fokussieren, welche in Einklang mit dem Markenfit stehen und effizienter steuerbar sind.

Diese Arbeit beschränkt sich ausschliesslich auf eine Reihe von Herausforderungen, die in Verbindung mit einem mehrstufigen Vertriebskonzept stehen. Weitere Forschung muss zudem zu den Chancen und Vorteilen von digitalen Geschäftsmodellen geführt werden. Die daraus resultierenden Erkenntnisse erlauben Unternehmen, die positiven

Aspekte gegen die Nachteile von Omnichannel abzuwägen und die entsprechenden Ergebnisse in die strategische Unternehmensentwicklung einfließen zu lassen.

Abgesehen von den weiteren Forschungsempfehlungen steht eines fest. Die Welt wandelt sich unaufhaltbar und mit ihr die Bedingungen eines erfolgreichen Managements. Es ist unabdingbar, dass sich auch traditionelle Unternehmen der Luxusmodebranche diesen modernen Herausforderungen stellen und sich den Bedürfnissen ihrer Kunden annehmen. Wie durch diese Arbeit deutlich wurde, führt an einer Digitalisierung des Geschäftsmodells kein Weg vorbei.

8 Literaturverzeichnis

- Abtan, O., Barton, C., Bonelli, F., Gurzki, H., Mei-Pochtler, A., Pianon, N., & Tsusaka, M. (2016). *Digital or Die: The Choice for Luxury Brands*. The Boston Consulting Group.
- Ansyaku (2014). *Week 2-Fashion Market Segmentation*. Abgerufen von <https://ansyaku.wordpress.com/2014/10/10/week-2-fashion-market-segmentation/>.
- Arnault, B. (2018). *Bernard Arnault on the Changes and Constants in Luxury Goods: LVMH's chief describes the luxury business's delicate balance of innovation and tradition*. Abgerufen von <https://www.wsj.com/articles/bernard-arnault-on-the-changes-and-constants-in-luxury-goods-1516200433>.
- Bandinelli, R., Rinaldi, R., Rossi, M., & Terzi, S. (2013). New Product Development in the Fashion Industry: An Empirical Investigation of Italian Firms. *International Journal of Engineering Business Management*, 2013(5), S. 1-9.
- BITKOM (2015). *Cross-Channel-Commerce: Strategien und Technologien für erfolgreiche Digitalisierung im Handel*. Berlin-Mitte: BITKOM.
- BMW (2015). *Industrie 4.0 und Digitale Wirtschaft: Impulse für Wachstum, Beschäftigung und Innovation*. München: PRpetuum GmbH.
- Bovensiepen, G., Rumpuff, S., & Bender, S. (2015). *Store 4.0: Zukunft des stationären Handels*. PricewaterhouseCoopers AG.
- Brooke, E. (2014). *Burberry and Gucci have the most advanced omnichannel strategies in luxury, study says*. Abgerufen von <https://fashionista.com/2014/07/luxury-players-lag-behind-in-omnichannel>.
- Büttner, M., Huber, F., Regier, S., & Vollhardt, K. (2008). Phänomen Luxusmarke: Identitätsstiftende Effekte und Determinanten der Markenloyalität. In: K. Bellmann, R. Bronner, F. Himpel, D. Schmidt-Gallas & K. J. Srnka (Hrsg.): *Spektrum wirtschaftswissenschaftliche Forschung*. S. 1-160. Wiesbaden: Gabler.
- Capgemini Consulting (2017). *Digital Transformation Review: The Digital Culture Journey: All on Board!*. 10. Auflage. Indien, UK, US: Capgemini Consulting.

- Cook, G., & Ellison, J. (2017). *Louis Vuitton in collaboration with Supreme pop-up stores prompt global shopping stampede*. Abgerufen von <https://search.proquest.com/docview/1924452822/38DB7268A4004E05PQ/1?accountid=15920>.
- D'Arpizio, C., & Levato, F. (2017). *The Millennial State of Mind: Digital is reshaping how luxury is purchased across generations*. Bain & Company.
- Dauriz, L., Remy, N., & Sandri, N. (2014). *Luxury shopping in the digital age*. München, Milano, Paris: McKinsey & Company.
- Dederl, M., Kanitz, C., & Mei-Pochtler, A. (2017). Vom Haben zum Sein – die Zukunft der globalen Luxusindustrie. In: W. M. Thieme (Hrsg.): *Luxusmarkenmanagement: Grundlagen, Strategien und praktische Umsetzung*. S. 147-162. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Deloitte (2017). *Global Powers of Luxury Goods 2017: The new luxury consumer*. Abgerufen von <https://www2.deloitte.com/content/-dam/Deloitte/global/Documents/consumer-industrial-products/gx-cip-global-powers-luxury-2017.pdf>.
- Dubois, D. (2017). Digital and Social Strategies for Luxury Brands. In: W. M. Thieme (Hrsg.): *Luxusmarkenmanagement: Grundlagen, Strategien und praktische Umsetzung*. S. 327-338. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Duma, F., Hallier-Willi, C., & Steinmann, C. (2015). *The Business of Luxury*. Zürich: vdf Hochschulverlag AG.
- EdInBed (2016). *Bocconi: Mgmt of Fashion & Luxury Companies-W2: 2.1 Fashion Market Segmentation*. Abgerufen von <https://medium.com/edinbed/bocconi-mgmt-of-fashion-luxury-companies-w2-2-1-fashion-market-segmentation-e3fc2679b96f>.
- Edmond, P. (2015). *OmniChannel – Organization Design's Biggest Test*. Abgerufen von <https://on-the-mark.com/omnichannel-organization-designs-biggest-test/>.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). *Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative*. Massachusetts: MIT Sloan Management Review.

- Gastaldi, F. (2012). Internet, Social Media and Luxury Strategy. In: J. Hofmann & I. Coste-Maniere (Hrsg.): *Luxury Strategy in Action*. S. 108-124. New York: Palgrave Macmillan.
- Goldston, N. (2017). *What You Need To Know About Luxury Consumer Trends For 2018*. Abgerufen von <https://www.forbes.com/sites/njgoldston/2017/12/29/what-you-need-to-know-about-luxury-consumer-trends-for-2018/#6a1bfa8a21eb>.
- Hamilton, A. (2015). *Connecting with today's fashion consumers: Digital marketing innovations in the retail sector*. UK: Retail Week Connect.
- HavasLuxHub (2015a). *Where To Invest in Fashion Technology?*. Abgerufen von <https://www.havasluxhub.com/where-to-invest-in-fashion-technology/>.
- HavasLuxHub (2015b). *The Global Luxury Customer Journey*. Abgerufen von <https://www.havasluxhub.com/the-global-luxury-customer-journey-2/>.
- Heine, K., & Herhoffer, P.-A. (2017). Persönlichkeits-basiertes Luxusmarkenmanagement. In: W. M. Thieme (Hrsg.): *Luxusmarkenmanagement: Grundlagen, Strategien und praktische Umsetzung*. S. 225-240. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heinemann, G., & Gaiser, C. W. (2016). *SoLoMo – Always-on im Hanel: Die soziale, lokale und mobile Zukunft des Omnichannel-Shopping*. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Herhausen, D., Schögel, M., & Mrkwicka, K. (2016). *Wettbewerbsvorteile durch Channel Integration*. Abgerufen von <https://www.alexandria.unisg.ch/24-9978/1/JBM2017%20%23%20Wettbewerbsvorteile%20durch%20Channel%20Integration.pdf>.
- Hungenberg, H. (2014). *Strategisches Management in Unternehmen*. 8. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Institut für Marketing Universität St. Gallen (2016). *Digitales Zögern bei Schweizer Luxusmarken*. Abgerufen von <http://ifm.unisg.ch/2015/12/16/digitales-zoegern-bei-schweizer-luxusmarken/>.
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Wiesbaden: Springer VS.

- Kalinowski, T., & Verwaayen, E. (2013). Digitalisierung und Innovation: Planung – Entstehung – Entwicklungsperspektiven. In: F. Keuper, K. Hamidian, T. Kalinowski, E. Verwaayen & C. Krajio (Hrsg.): *Digitalisierung – quo vadis?*. S. 487-496. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2012). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to build Luxury Brands*. 2. Auflage. London, Philadelphia, New Dehli: Kogan Page.
- Kemp, S. (1998). Perceiving luxury and necessity. *Journal of Economic Psychology*, 19(5), S. 591-606.
- Kernstock, J., Brexendorf, T. O., & Powell, S. M. (2017). Introduction: Luxury Brand Management Insights and Opportunities. In: J.-N. Kapferer, J. Kernstock, T. O. Brexendorf & S. M. Powell (Hrsg.): *Advances in Luxury Brand Management*. S. 1-24. Cham: Palgrave Macmillan.
- Laudon, K. C., Laudon, J. P., & Schoder, D. (2016). *Wirtschaftsinformatik: Eine Einführung*. 3. Auflage. Hallbergmoos: Pearson Studium.
- Lay, R. (2018). *Digitale Transformation: Die grösste Herausforderung für die Modebranche*. Abgerufen von <https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/consumer-industrial-products/-articles/ultimate-challenge-fashion-industry-digital-age.html#>.
- Loebbecke, C. (2006). *Digitalisierung: Technologien und Unternehmensstrategien*. Berlin: Springer.
- Lucco, A., Rüeger, B., Ergenzinger, R., & Thommen, J.-P. (2015). *Marketing: Konzepte, Instrumente, Aufgaben*. 3. Auflage. Zürich: Versus Verlag AG.
- Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2012). *Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*. 12. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Milosevic, P. (2017). *Multi-Channel Retailing – Ein Kunde und viele Wege!*. Abgerufen von <https://blog.hslu.ch/diginect/2017/12/19/multi-channel-retailing-ein-kunde-und-viele-wege/>.

- Müller-Stewens, G. (2013). *Das Geschäft mit Luxusgütern: Geschichte, Märkte, Management*. St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Oescher, G. (2018). *Omni-Channel-Management*. Abgerufen von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/omni-channel-management-54201>.
- Okonkwo, U. (2010). *Luxury Online: Styles, Systems, Strategies*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Orendorff, A. (2018). *Omni-Channel vs Multi-Channel: What is the Difference and Why Does It Matter?*. Abgerufen von <https://www.shopify.com/enterprise/omni-channel-vs-multi-channel>.
- Pianon, N., Arnault, B., & Bonelli, F. (2017). *The True-Luxury Global Consumer Insight*. 4. Auflage. Milano: The Boston Consulting Group & Fondazione Altgamma.
- Quintavalle, A. (2012). Retailing in the Luxury Industry. In: J. Hofmann & I. Coste-Maniere (Hrsg.): *Luxury Strategy in Action*. S. 74-107. New York: Palgrave Macmillan.
- Remy, N., Catena, M., & Durand-Servoingt, B. (2015). *Digital inside: Get wired for the ultimate luxury experience*. McKinsey & Company.
- Rittinger, S. (2014). *Multi-Channel Retailing: Prinzip, Konzepte, Erfolgsfaktoren*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Salesforce (2016). *Ist Omni-Channel Marketing das neue Multi-Channel Marketing?*. Abgerufen von <https://www.salesforce.com/de/blog/2016/10/ist-omni-channel-marketing-das-neue-multi-channel-marketing-.html>.
- Thieme, W. M. (2017). Das Wesen der Luxusmarke. In: W. M. Thieme (Hrsg.): *Luxusmarkenmanagement: Grundlagen, Strategien und praktische Umsetzung*. S. 1-34. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Thieme, W. M. (2017). Luxusmarkenmanagement – Entscheidungsfelder und aktuelle Herausforderungen. In: W. M. Thieme (Hrsg.): *Luxusmarkenmanagement: Grundlagen, Strategien und praktische Umsetzung*. S. 35-134. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Weindel, J. K. (2016). *Retail Brand Equity and Loyalty: Analysis in the Context of Sector-Specific Antecedents, Perceived Value, and Multichannel Retailing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Weiners, P. (2017). *How Luxury Brands Are Adapting To An Omnichannel World*. Abgerufen von <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2017/06/02/how-luxury-brands-are-adapting-to-an-omnichannel-world/2/#6cdb4-33535012>.
- Wiedmann, K.-P., & Hennings, N. (2017). Die steigende Nachfrage nach Luxusmarken: Ein globales Phänomen mit lokalen Besonderheiten. In: W. M. Thieme (Hrsg.): *Luxusmarkenmanagement: Grundlagen, Strategien und praktische Umsetzung*. S. 163-176. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wölfle, R., & Leimstoll, U. (2017). *E-Commerce-Report Schweiz 2017: Digitalisierung im Vertrieb an Konsumenten*. Basel: Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW.
- Zimmerli of Switzerland (2014a). *Historie*. Abgerufen von https://www.zimmerli.com/ch_de/zimmerli-geschichte.
- Zimmerli of Switzerland (2014b). *Pressemitteilungen*. Abgerufen von https://www.zimmerli.com/ch_de/blog/zimmerli-of-switzerland-touchpoint-in-zuerich.html.
- Zimmerli of Switzerland (2014c). *Unsere Werte*. Abgerufen von https://www.zimmerli.com/ch_de/unsere-werte.
- Zimmerli of Switzerland (2017). *Unternehmenspräsentation*. Horgen: CEIBS.

9 Anhang

9.1 Interview Zimmerli of Switzerland

Thema: Digitale Geschäftsmodelle in der high-end Fashionindustrie

Datum: 18. April 2018 / 10:00-11:00

Interviewpartner: Sonja Baumann, Leiterin Markenkommunikation

Interviewtyp: Telefoninterview

GB: Vielen Dank für Ihre Zeit Frau Baumann. Gerne würde ich mich kurz vorstellen. Mein Name ist Gianluca Brunetti, ich studiere an der ZHAW School of Management and Law und absolviere aktuell das sechste Semester. Im Rahmen meiner Bachelorarbeit bearbeite ich das Thema digitale Geschäftsmodelle in der high-end Fashionindustrie. Ist es für Sie in Ordnung, wenn ich das Gespräch aufnehme, transkribiere und der Arbeit beilege?

SB: Ja, dies ist kein Problem.

GB: Zimmerli of Switzerland ist ein Traditionsunternehmen, das 1871 gegründet wurde. Was gehört zu den typischen Aufgaben, denen Sie als Leiterin der Markenkommunikation eines Luxusunterwäscheunternehmens begegnen?

SB: Die Aufgaben sind extrem vielseitig. Trotz der weltweiten Ausstrahlung sind wir ein sehr kleines Unternehmen. Wir beschäftigen 25 Personen in Aarburg und 55 Näherinnen in Mendrisio. Die Abteilung Markenkommunikation besteht aus mir und einer weiteren Mitarbeiterin, die im Teilzeitpensum arbeitet. Unsere Verantwortung ist in erster Linie die klassische Medienkommunikation. Dazu gehören Corporate Storytelling an erster Stelle, gefolgt von Verpackungen, Trade-Marketing-Massnahmen, Organisation der Shootings, um die Broschüren für den Handel bereitzustellen und Messeauftritte in die Wege zu leiten. Sämtliche Kanäle werden von uns selbst bewirtschaftet.

GB: Die Digitalisierung gehört bei vielen Unternehmen zu den strategischen Fokus-themen. Welche Herausforderungen bringt das digitale Zeitalter in Bezug auf Zimmerli und Ihre Position mit sich? Welche Massnahmen haben Sie bis heute ergriffen?

SB: Mit der Digitalisierung kommen viele Herausforderungen auf uns zu. Gleichzeitig entstehen daraus aber viele Chancen. Wir haben 2012 entschieden, an der Digitalisierung teilzunehmen und einen eigenen Digitalkanal zu eröffnen – die E-Boutique. Im selben Zuge haben wir die Kommunikation auf Social-Media-Kanälen gestartet. Auf Facebook sind wir dreisprachig unterwegs. Auf Twitter, Instagram und Pinterest kommunizieren wir einsprachig in Englisch. Die genannten Aufgaben sind im Rahmen der externen Kommunikation auf uns zugekommen. Heute sind wir bereits dabei, Omnichannel- und Crosschannel-Konzepte zu implementieren, was uns in Zukunft eine personalisierte Kundenansprache ermöglichen wird. Zurzeit sind wir noch nicht so weit. Es ist jedoch unser Zukunftsziel, unsere Kunden unter Einbezug des Handels individuell und personalisiert ansprechen zu können. Wir wollen unseren Kunden ein einheitliches Erlebnis bieten, unabhängig davon, für welchen Touchpoint sie sich entscheiden. Auch intern hält die Digitalisierung Einzug. Wir kommunizieren via E-Mail und setzen Monitoring-Tools ein, über welche Daten automatisch ausgewertet werden können.

GB: Welche technologischen Hilfsmittel kommen am Point of Sale (Mitarbeitende mit iPads) und online (E-Boutique, Social Media) bereits zum Einsatz und welche zusätzlichen sind in Zukunft geplant?

SB: Zum Point of Sale: Wir verfügen über 20 Monobrand-Flächen weltweit. Bei Monobrand-Flächen handelt es sich um Stores und Store-in-Stores. Von diesen bewirtschaften wir nur deren drei selbst. Bei den anderen handelt es sich um Franchisepartner. Zu den Mitarbeitenden: Zum jetzigen Zeitpunkt sind unsere Mitarbeitenden noch nicht mit iPads ausgerüstet. Mit der Umsetzung des Omnichannel-Projektes wird dies aber sicherlich zum Thema werden. In Zürich haben wir vor kurzem den Touchpoint-Shop lanciert. Mit Hilfe des Verkaufspersonals können Bestellungen direkt über eine Bildschirmschnittstelle aufgegeben werden.

GB: Eine der vier Massnahmen, um die Marke Zimmerli voranzubringen, ist das Onlinegeschäft. Stellen E-Business und digitale Geschäftsstrategien für Sie keinen Widerspruch zu den Werten dar, die Sie als Unternehmen beziehungsweise Luxusprodukte verkörpern (Prestige, limitierte Verfügbarkeit, Rarität)? Wie stellen Sie sicher, dass Zimmerli dennoch weiterhin als Luxusmarke im Bereich Unterwäsche wahrgenommen wird?

SB: Mit dem Entscheid eine E-Boutique zu lancieren, haben wir uns dazu bekannt, dass digital sein und Luxus keinen Widerspruch darstellen, sondern eher als Ergänzung zu betrachten sind. Kunden haben den Anspruch, neben der stationären Boutique auch online einkaufen zu können. Wir richten uns nach den Bedürfnissen der Kunden. Die E-Boutique ist sehr gefragt und läuft äusserst gut. Nochmals, für uns stellen die beiden Konzepte eine Ergänzung dar. Wir pflegen den Anspruch, digitale und stationäre Erlebnisse identisch zu gestalten. Mit der E-Boutique wollen wir die luxuriöse Markenwelt zusammen mit dem klassischen E-Shop kombinieren. Das Onlineerlebnis soll verkaufsfördernd wirken, unsere Produkte abbilden und einen einfachen Zahlungsvorgang ermöglichen. Die digitale Welt soll die Produkte von Zimmerli mit aufschlussreichen Hintergrundgeschichten ergänzen und die Marke Zimmerli auch online erlebbar machen.

GB: Welche Bedeutung haben soziale Medien und das Internet für Zimmerli? Werden diese Onlinekanäle vorwiegend für Sales oder zur Kommunikation eingesetzt? Wie sprechen Sie Ihre Zielgruppen auf diesen Kanälen an? Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?

SB: Die Bedeutung des Onlinestores geniesst eine sehr hohe Priorität. Social Media hingegen wird vorwiegend für die Kommunikation eingesetzt, um die Marke erlebbar zu machen. Bis heute haben wir zwei bezahlte Kampagnen auf Social Media gestartet. Die erste Kampagne war für den Ausverkauf. Die zweite Kampagne war für das Branding und zur Steigerung der Markenbekanntheit. Auf Social Media können wir ein stetiges Wachstum verzeichnen wenn auch auf kleinem Niveau. Ressourcentechnisch ist es zurzeit nicht möglich, bezahlten Content zu schalten, da die Budgets anders alloziert werden. Wenn in Zukunft Wachstumsziele anstehen, kommen wir wohl nicht darum herum, in bezahlte Kampagnen zu investieren. Mit unseren bisherigen Posts haben wir sehr gute Erfahrungen gemacht. Durch jeden Post gewinnen wir ein paar Follower und können zusätzliche Kundeninteraktionen generieren. Social-Media-Kanäle dienen vor allem dazu, die Blogger-Gemeinschaft zu beobachten und diese in unsere Markenkommunikation miteinzubeziehen. Hierfür statten wir einzelne Blogger, die zur Marke Zimmerli passen, mit Stücken unserer Kollektion aus und erwarten im Gegenzug einen Post auf Social Media.

GB: Gibt es einen messbaren Einfluss auf den Umsatz?

SB: Jein. Der Umsatz wächst jährlich zweistellig. Auf welche Aktivitäten dies zurückzuführen ist, können wir leider nicht nachvollziehen. Jede Kampagne läuft simultan in allen Kanälen ab. Via Newsletter, soziale Medien oder auch über die Homepage kommunizieren wir zeitgleich dieselben Botschaften. Aufgrund dessen lässt sich für uns nicht eruieren, welche Massnahme zum erfolgreichen Kauf geführt hat. Die grosse Kunst ist, sämtliche Massnahmen zu einem stimmigen Konzept zu integrieren und für einen bestimmten Zeitraum ein Thema in den Fokus zu rücken. Wir haben nicht den Anspruch, zurückverfolgen zu können, welcher Kanal für welchen Umsatzbeitrag verantwortlich ist, solange es uns gelingt, die Massnahmen zeitlich wie auch geographisch zu koordinieren. Ich bin mir bewusst, dass meine Aussage sämtlichen Theorien widerspricht. Aber meine Aufgabe besteht darin, die Massnahmen so voranzutreiben, dass alle zielgruppenrelevanten Kanäle bewirtschaftet werden. Natürlich können wir Likes messen. Ob ein Like auch effektiv einen Umsatz auslöst, wissen wir aber nicht. Dies ist auch nicht weiter von Relevanz, solange der Umsatz wächst und wir die Ressourcen zur Bewirtschaftung der Kanäle haben.

GB: Was waren die Gründe für die Lancierung des Touchpoint-Shops? Gab es alternative Konzepte und warum haben Sie sich dagegen entschieden?

SB: Es gibt zwei alternative Konzepte: Reine digitale und reine stationäre Konzepte. Für uns steht aber ganz klar der Kunde im Fokus. Sein Bedürfnis ist, unsere Ware an sämtlichen Touchpoints anfassen und beziehen zu können sowie sich beraten zu lassen. Dies ist unabhängig davon, ob die Interaktion on- oder offline stattfindet. Die Mehrheit unserer Kunden sind Vielreisende. So haben beispielsweise Chinesen den Anspruch, dasselbe Erlebnis in Shanghai, Paris oder in der E-Boutique erleben zu wollen.

GB: Entspricht der Touchpoint-Shop allen ihren Zielgruppen gleichermassen oder möchten Sie damit eine bestimmte Persona ansprechen?

SB: Das wussten wir nicht. Als wir den Touchpoint-Shop in Zürich eröffneten, gingen wir davon aus, dass ein Bedürfnis besteht, Unterwäsche in der Boutique zu kaufen und diese nicht nach Hause tragen zu müssen. Während der Testphase haben wir eine Kundenumfrage durchgeführt, um genau dieses Bedürfnis zu ergründen. Es hat sich herausgestellt, dass rund 70 Prozent der Kunden das Bedürfnis hat, die Ware direkt nach dem Einkauf selbst mitnehmen zu können. Nur 30 Prozent begrüsst die Idee, die Ware

nach Hause oder ins Hotel geliefert zu bekommen. Mit diesem Ergebnis haben wir im Vorhinein nicht gerechnet.

GB: Was waren die grössten internen und externen Herausforderungen, als Sie sich zur Lancierung des Touchpoint-Shops (2017) und der E-Boutique (2014) entschieden haben?

SB: Die Herausforderungen für den Touchpoint-Shop sind in erster Linie technologischer Natur. Sehr viele Systeme mussten aufeinander abgestimmt werden, was mit einer langen Testphase verbunden war. Die nächste Herausforderung ist jetzt, die Integration des Touchpoint-Shops bei unseren Wholesale-Partnern wie Jelmoli voranzutreiben. Hierfür werden wir in absehbarer Zukunft bei Jelmoli einen Screen installieren, über welchen Bestellungen direkt von unserem Zentrallager in Aarburg gemacht werden können. Damit dieses Konzept umgesetzt werden kann, müssen auch die Systeme aufeinander abgestimmt werden. Das System muss erkennen, dass eine Bestellung bei Jelmoli ausgelöst wurde und sie dafür Anspruch auf eine Kommission haben. Die Technologie läuft über den Screen der E-Boutique, welche in Zusammenarbeit mit einem externen Partner entwickelt wurde.

GB: Aus der Literaturrecherche konnte eine Liste von Herausforderungen identifiziert werden, die bei der Umsetzung einer Omnichannel-Strategie auf Unternehmen zukommen könnten. Wie würden Sie diese neun Herausforderungen in Bezug auf Zimmerli auf einer Skala von 1-5 klassieren? Könnten Sie die Klassierung kurz begründen?

1 = geringe Herausforderung, 5 = grosse Herausforderung

Herausforderungen	Skala (1-5)	Begründung
Kanalintegration	1	Omnichannel läuft über sämtliche Kanäle (stationärer POS, E-Boutique, in Zukunft auch bei Handelspartnern des Wholesales).
Kultur und Mitarbeitende	2	Offenheit für Neues und eine – wenn auch noch nicht ganz ausgereifte – Fehlerkultur sind vorhanden.
Management	1	Omnichannel-Strategie ist Chefsache und wird durch oberstes Management vorangetrieben.

IT	4	Viele Schnittstellen.
Organisation	2	Die Organisation blieb durch die Neuorientierung weitgehend unverändert.
Customer Experience	1	Hohe Wertschätzung der Konsumenten spürbar, wenn seitens der Marke dieselbe Erlebniswelt geboten wird inkl. allen Servicedienstleistungen.
Haptik	2	Haptik kann am stationären POS genossen werden. Bei Onlinebestellungen kann Ware retourniert werden – ist Usanz.
Verfügbarkeit und Rarität	2	Verfügbarkeiten und Exklusivangebote für einen bestimmten Kanal oder einen bestimmten Handelspartner sind immer eine Herausforderung, unabhängig aber von der Omnichannel-Strategie.
Strategisch und kultureller Fit	1	Als Luxusmarke müssen wir auch mit Service Excellence die Nummer 1 sein. Leader im Bereich Omnichannel zahlt sich für unsere Marke aus.

GB: Inwiefern braucht es einen Change im Mindset und in der Kultur des Unternehmens (abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, Erfolgsmessung, Sicht auf den Kunden, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten) wenn man sich digitalisiert?

SB: Es war ein kleiner Kultur-Change nötig. Bis vor fünf Jahren waren wir ein reines Produktionsunternehmen mit langer Tradition und Fokus auf B2B. Ein kurzes Beispiel zur Veranschaulichung: An unsere Händler senden wir grosse graue Pakete mit unserer Ware. Mit der Lancierung der E-Boutique musste die ganze Verpackungspolitik angepasst werden. Es brauchte viel Überzeugungsarbeit, um die Mitarbeitenden in der Logistik zu überzeugen, dass die Ware ab sofort in einer edlen Verpackung versendet wird. Genau dieses Erlebnis wird vom Kunden einer Luxusmarke erwartet. Für den Händler hingegen spielt die Verpackung keine Rolle. Wie gesagt, es musste intern Überzeugungsarbeit geleistet werden. Mittlerweile ist allen Mitarbeitenden klar, dass das Internet keine Öffnungszeiten hat und die Digitalisierung morgen nicht vorbei sein wird. Die Mitarbeitenden wurden von Anfang an mit ins Boot genommen. Der ganze Change wurde sehr früh kommuniziert. Den Mitarbeitenden wurde klar gemacht, dass sich

Zimmerli vom Produktionsunternehmen zu einer Marke wandeln wird. Durch den Einbezug der Mitarbeitenden und die gesunde Altersdurchmischung konnte der Wandel ohne grössere Probleme durchgeführt werden. Vereinfacht wurde der Wandel durch bereits bestehende digitale ERP-Systeme, mit der die Wertschöpfungskette miteinander verlinkt ist. Die interne Zusammenarbeit zwischen Mendrisio und Aarburg hat sich durch die Digitalisierung nicht wirklich verändert.

GB: Der Touchpoint-Shop war jetzt rund vier Monate in Betrieb. Was sind Ihre ersten Erkenntnisse dieser Geschäftsstrategie? Welche positiven und negativen Erfahrungen haben Sie damit gemacht?

SB: Die wichtigste Erkenntnis ist, dass die Kundenbedürfnisse stark variieren. Wir haben viele Komplimente für das innovative Konzept bekommen, was unsere Strategie bestätigt. Das Bedürfnis nach Home Delivery ist bei 30 Prozent der Konsumenten bereits vorhanden und wird in Zukunft weiter steigen. Wir sind bereits dabei, die Strategie auszuweiten und den Wholesale miteinzubeziehen, damit der Kunde noch mehr Freiheiten geniessen kann. Es ist nicht definiert, ob der Kunde zukünftige Interaktionen am Screen selbst durchführen muss oder auf die Unterstützung des Verkaufspersonals zählen kann. Die richtige Mischung zwischen Beratung, Haptik und digitaler Bestellmöglichkeiten wird am Point of Sale geschaffen. Durch die Verschmelzung dieser Services wird dem Kunden ein umfassendes Erlebnis geboten. Er kann von einer kompetenten Beratung profitieren und die Produkte im Sinne der Haptik selbst anfassen. Die Beratungsleistung eines Bots kann nicht mit dem in-store Kundenservice verglichen werden. Und zum Abschluss noch ein weiteres positives Erlebnis. Das zukünftige Konsumverhalten der Gesellschaft wird die Grösse der Boutiquen beeinflussen. Der Touchpoint-Shop erlaubt Zimmerli, die Grösse der Boutique klein zu halten, was im Hinblick an die steigenden Mietkosten sehr vernünftig ist. Die gesamte Kollektion kann auf einer kleinen, intimen Fläche präsentiert werden, wobei dem Kunden nichts fehlt.

GB: Mit Home Delivery entstehen Kosten. Wer trägt die Porto- und Zollkosten?

SB: Standardversand erfolgt ab 100 Schweizer Franken. Bei kleineren Beträgen wird im Inland ein Porto von 10 Schweizer Franken, in Deutschland 5 Euro, im Restlichen EU-Raum 10 Euro und in alle weiteren Länder 40 Euro verrechnet. Der weltweite Gratisversand erfolgt ab 300 Euro. In Deutschland haben wir einen Logistikpartner, der alle europäischen Länder beliefert. Von der Schweiz aus beliefern wir die Schweiz selbst

und die Vereinigten Staaten. Die Zusammenarbeit mit dem deutschen Partner erfolgt aus Zeit- und Kostengründen.

GB: Welche Erwartungen haben Kunden an digitale Geschäftsmodelle grundsätzlich und im Spezifischen an das Unternehmen Zimmerli?

SB: Der Kunde will in allen Kanälen ein identisches Einkaufserlebnis geniessen. Er will die Marke spüren. Er will wissen, welche Werte eine Marke vertritt und wo sie herkommt. In Bezug auf die Technologie erwartet der Kunde einen einfachen Bestellvorgang, einen einfachen Zahlungsprozess und die Möglichkeit, Waren retournieren zu können. Der Touchpoint-Shop ist in dieser Form einzigartig und differenziert uns von anderen Geschäftsmodellen. Indem wir sehr nahe beim Kunden sind, vermitteln wir eine einzigartige Customer Experience. Bis in absehbarer Zeit beabsichtigen wir, unsere Kunden individuell und personalisiert anzusprechen und ihnen massgeschneiderte Angebote unterbreiten zu können. Heute sind wir aber noch nicht so weit. Starten wird das ganze Projekt mit der Sammlung und Auswertung von Kundendaten. Kunden müssen vom Mehrwert überzeugt werden, ihre Details bekannt zu geben, um anschliessend von personalisierten Angeboten zu profitieren. Die entsprechenden Technologien gibt es bereits. Die Schwierigkeit besteht mehr darin, die ausgewerteten Daten mit der Sortimentspolitik abzugleichen, um dem Kunden ein massgeschneidertes Angebot zu machen. Dies automatisiert, inhaltlich abgestimmt und mit der richtigen Frequenz. Noch ist Zimmerli aber nicht so weit.

GB: Wie sieht eine typische Customer Journey eines Kunden von Zimmerli aus? Mit welchen Touchpoints kann ein Kunden während seiner Kundenreise interagieren und wie garantieren Sie ein konsistentes Markenimage über alle Kanäle hinweg?

SB: Die typische Customer Journey wird bei uns nicht mit einem Schema gemessen. Der Kunde hat folgende Touchpoints zur Verfügung: Stationärer Handel, Boutiquen, Wholesale-Partner, unsere Webseite, Social-Media-Kanäle und der Newsletter. Sämtliche Touchpoints werden entlang der Customer Journey angeboten. In der Regel beginnt sie im stationären Handel. Aber auch hier ist das Zusammenspiel zwischen on- und offline entscheidend, um die Markenbekanntheit zu steigern. In der Nachkaufphase bieten wir einen grosszügigen Rücknahmeservice und bedanken uns bei Kunden für ihre Einkäufe mit handgeschriebenen Kärtchen der Näherinnen.

GB: Was erachten Sie als strategische Erfolgsfaktoren bei der Planung und Implementierung einer Omnichannel-Geschäftsstrategie?

SB: Die wichtigsten Faktoren sind die Systeme, die Technologie und die genaue Analyse der einzelnen Touchpoints. Ebenso wichtig ist die Analyse der Partner. Es braucht eine klare Übersicht über sämtliche Touchpoints, damit diese richtig vernetzt werden können. Eine weitere Voraussetzung ist die intensive Schulung des Verkaufspersonals. Hierfür haben wir im letzten Jahr ein digitales Trainingsprogramm mit interaktiven PDF's lanciert. Mit Hilfe dieser soll das Verkaufspersonal am Point of Sale unterstützt und Cross- wie auch Upselling-Verkäufe gefördert werden. Mitarbeitende müssen ein und dieselbe Sprache sprechen, um Kunden ein konsistentes Markenbild zu vermitteln. Und nicht zuletzt braucht es auch ein CRM-System, das sämtliche Präferenzen und Historien der Kunden auflistet. Bei Zimmerli verfügen wir erst über ein kleines CRM-Tool innerhalb des Kassensystems der Boutiquen. Über dieses Tool lassen sich einzelne Kundendaten abrufen – weit weg von Big Data.

GB: In welche Richtung werden sich Geschäftsmodelle von Luxusmodeunternehmen weiterentwickeln? Welche digitalen Geschäftsmodelle werden sich in Zukunft durchsetzen?

SB: Wir sind davon überzeugt, dass sich Omnichannel-Vertriebsnetze in Zukunft durchsetzen werden. Es wird keine Unterscheidung mehr geben zwischen digital und stationär. Die Zukunft gehört dem Storytelling, das kanalübergreifend zelebriert wird – in unserem Falle mit Kollektionen. Die stringente Trennung zwischen digital und stationär wird verschwinden und deshalb sind wir gefordert, die nötigen Technologien und Möglichkeiten für unsere Kunden zu entwickeln. Wir sprechen hier von einem absehbaren Zeithorizont. Die Umsetzung einer Omnichannel-Strategie wird innerhalb eines Jahres auf den Wholesale übertragen, sodass auch externe Partner miteinbezogen werden können. Die vollständige Vernetzung aller Kanäle und Touchpoints wird aber noch rund fünf Jahre in Anspruch nehmen.

9.2 Interview Florence Labati

Subject: Successful technology-enabled business models in high-end fashion

Date: 03. May 2018 / 09:00-09:45

Interviewpartner: Florence Labati

Interviewtype: Telephoneinterview

GB: Thank you very much for your time Ms. Labati. May I quickly introduce myself? My name is Gianluca Brunetti, I am studying at the ZHAW School of Management and Law. Currently, I am writing my Bachelor's Thesis about the topic of successful technology-enabled business models in high-end fashion. Am I allowed to record the interview?

FL: Yes of course.

GB: Why do so many companies in the high-end fashion industry still do not make us of technology?

There are two main reasons, a financial and a generational one. First, investments in technology are very hard to quantify as there are no real cases of success to rely on. The second problem is caused by a generational gap. People leading luxury companies are about to retire within the next five years. They are not willing to start a transformation process right before their retirement. It is too much of a risk and effort. Digitalization is a revolution; all processes need to be adjusted to the digital world. The financial investment cannot be estimated as the digitalization is an on-going process that involves all departments of a company. But if you do not start, you will not survive.

GB: Should luxury brands go digital? Aren't luxury and digitalization a contradiction?

FL: No, luxury and digitalization are not a contradiction. This fact is also confirmed by various studies of PWC and BCG, which forecast developments in the luxury sector. Digital will be the future. Consumers are provided with additional, exclusive information about the company, the quality or prices of products. Additionally, the reach of a

company can be increased remarkably. The two concepts are an evolution rather than a contradiction.

GB: How can rarity be managed on the internet?

FL: Digitalization does not just mean selling products on the internet. Digital channels allow you to attract customers on the internet. Digital channel should be used to create awareness among possible buyers as well as give after-sales information. The focus for luxury companies should not be about selling products online but making use of digital as a communication tool providing an unique customer experience.

GB: From the literature review I have identified a list of challenges a luxury company needs to overcome when going digital and adopting to an omnichannel strategy. How would you classify each of these topics on a scale of 1-5? Could you give a brief explanation?

1 = low challenge, 5 = high challenge

Challenge	Scale (1-5)	Reasons
Channel Integration	4.5	Very difficult as the whole supply-chain needs to be adapted from sourcing to selling.
Culture and Employees	5	Very big challenge. People need to be involved from the very beginning. A cultural change takes a lot of time while digitalization is a fast moving process.
Management	5	Lacking skills and commitment make the transformation of the management a very hard challenge. It is quite similar to the cultural change. The older the management the harder.
IT	3	Technology is not the real problem to focus on. Technology is available and can be acquired externally as soon as the company feels ready to digitalize.
Organization	4	Digitalization often comes with an organizational and structural change which affects people from all hierarchies.
Customer Experience	4	Customer Experience is the key objective of digitalization. With the on-going digitalization the role of the customer is about to transform from a passive observer to an active

		business partner.
Haptics	3.5	Digitalization does not mean that haptics gets lost completely. Online channels represent a complement to the physical store.
Scarcity and Availability	2	Millennials are used to digital technologies. Quantity of information is not an issue for the Generation Y.
Strategic and Cultural Fit	2	Being a traditional heritage company is even an advantage. It creates the opportunity of telling a story online to attract customers. The strategic and cultural fit are not a key challenge.

GB: Probably not, but is there a company with a proven business model in the high-end fashion industry? How does it look like and what can we learn from it?

FL: The only two companies which have a proven business model are Gucci and Burberry. They are also the only ones to speak openly about their strategies in public using it as a promotional tool. There is a simple explanation why luxury companies are reluctant of giving information to the public. In the fashion industry, managers have to sign agreements that impede them to display any information about strategies or projects for at least five years.

GB: Which touchpoints and channels do you consider to be the most important ones for luxury brands when adopting an omnichannel strategy? Which are a must and which ones would you avoid?

FL: In my opinion, any channels that create a direct contact to the customer are the most important ones. Even more important than the number of channels you offer, is the way a luxury company manages to link them. The connection of touchpoints must be managed properly in order to create a unique experience. Social Media should not be used as a sales tool; however their role should not be underestimated. Social communities and blogs offer a great opportunity to share and connect with people who have the same interests. Rich people like to share experiences among rich people.

Digitalization is a step by step process. First, I suggest implementing the traditional touchpoints for a luxury company. The need for further channels will come up automatically at a later stage.

GB: What are the customer's expectations of an omnichannel strategy?

FL: Customers expect to come across an integrated and fully consistent brand image along all touchpoints. They want to have the same experience online as well as offline. Providing a seamless customer experience is absolutely critical when developing an omnichannel strategy. The omnichannel strategy should be established around the customer and his needs. The key word is customer orientation and customer centricity.

GB: What are three key success factors when going digital and implementing an omnichannel strategy?

FL: First, a clear commitment of the management to undergo the transformation process with a clear strategy and vision. Second, the management needs to take a disciplined step by step approach to guide through the transformation. Companies, which try to implement everything at a time, will fail. Third, communication is another key factor. Employees, customers and other stakeholders must be informed in order to get their commitment. In addition, technological aspects are less important than the psychological factors to achieve a successful transformation.

GB: What suggestions would you give a manager or a CEO when the company decides to go online? What priorities need to be set?

FL: A successful transformation starts with an in-depth analysis of the collected customer data. The company needs to have an e-marketing machine that collects, elaborates and prioritizes the analyzed data.

Ten years ago, the question was about how to collect Big Data. Five years ago, the question was how to analyze Big Data. These questions have been answered largely. Today, the question is what to do with the data. Companies are well advised to train their staff in using the gathered historical data. A new e-marketing function should be established that is able to combine historical with new, proactive data.

9.3 Interview Karim Bouhajeb

Subject: Successful technology-enabled business models in high-end fashion

Date: 07. May 2018 / 18:00-18:45

Interviewpartner: Karim Bouhajeb

Interviewtype: Telephoneinterview

GB: Thank you very much for your time Mr. Bouhajeb. May I quickly introduce myself? My name is Gianluca Brunetti, I am studying at the ZHAW School of Management and Law. Currently, I am writing my Bachelor's Thesis about the topic of successful technology-enabled business models in high-end fashion. Am I allowed to record the interview?

KB: Sure, no problem.

GB: Why do so many companies in the high-end fashion industry still do not make us of technology?

KB: Because they are afraid of new technologies. They seem to be paradox to luxury companies. Luxury means craftsmanship, heritage, extraordinary, excellence, emotions and having a close connection to customers that cannot be established with new technologies. Luxury companies are afraid of new technologies because of fear, apprehension, lack of competence, ignorance and arrogance.

These paradoxes can be found in different areas. I will provide you some examples about luxury and heritage. Luxury means distance while the internet means proximity. Luxury is a sense of mystery while the internet is fully transparent. Luxury is about exclusivity while the internet is completely free. Luxury is about controlling while the internet is spontaneous. Luxury is about rarity and scarcity while the internet is accessible to everybody. Luxury is personal while the internet is totally informal. Luxury is irrational while the internet is objective.

These paradoxes have forced luxury leaders to pay an enormous caution to the internet. Never forget that the internet is also a growing place for counterfeits. It is very hard for

customers to distinguish whether a product is real or fake on the internet. Due to these facts, many companies have stopped the evolution of digital departments until they were forced to understand that digital will be the future.

The concept of luxury is based on two pillars; heritage and innovation. Constant innovation is a key source to grow and develop a company. We also have to consider younger generations, especially the millennials, who are a new typology of consumers. They adopt new technologies very quickly. Therefore, it is essential to understand their behavior.

GB: Should luxury brands go digital? Aren't luxury and digitalization a contradiction?

KB: It is an absolute must to go digital. If you do not change your business model by integrating the internet as part of your core strategy, you will be dead within the next five years. The most reluctant luxury companies are completely lagging behind. It is almost impossible to catch up the backlog and to come back. Going with a monobrand strategy might fit with the needs of babyboomers and generation X but definitely not for the generation Y.

GB: How can rarity be managed on the internet?

KB: Yes, rarity and scarcity can be managed online. Let's have a look at some examples. Cartier, one of the most prestigious watch brands has established an e-shop. It does not necessarily mean that they are selling products online rather than adopting an omnichannel approach. This is directly linked to the changing behavior of customers who research information online and then purchase the products offline (ROPO). This is exactly what luxury consumers of today are expecting. 78 percent of the luxury community research information online prior to go shopping. Cartier has understood that adopting an omnichannel strategy is a necessity to survive in the long run. In contrast, Chanel is about to blunder by delegating their e-commerce activities to Farfetch. The first step for luxury companies should be to advertise on such market places before creating their own e-commerce departments.

GB: From the literature review I have identified a list of challenges a luxury company needs to overcome when going digital and adopting an omnichannel strategy. How would you classify each of these topics on a scale of 1-5? Could you give a brief explanation?

1 = low challenge, 5 = high challenge

Challenge	Scale (1-5)	Reasons
Channel Integration	5	Consumers expect consistency as well as a seamless experience on- and offline. If the experience gets disrupted, the consumer will be lost.
Culture and Employees	5	Employees are a key factor to leverage the opportunities of an omnichannel strategy. They need to be trained and adapted to it.
Management	5	The management must trigger the transformation and create a shared vision to be followed by the employees.
IT	4	Technology costs a fortune. Especially for smaller companies this fact constitutes a high barrier.
Organization	5	Hierarchies and historical structures are often slow to change. This tasks needs to be addressed by the management.
Customer Experience	5	Customer centricity is key. Customers have to be placed at the core of an omnichannel approach. Again, a seamless experience is an absolute must.
Haptics	5	Haptics is a problem that needs to be improved. Companies should try and establish the five senses online.
Scarcity and Availability	5	The internet is about informing not about selling.
Strategic and Cultural Fit	5	Online needs to fit to every company.

GB: Which touchpoints and channels do you consider to be the most important ones for luxury brands when adopting an omnichannel strategy? Which are a must and which ones would you avoid?

KB: In my opinion, e-commerce, retail and wholesale are the three most important channels. But there are also others to be mentioned. For instance, companies need to be

aware of specialized distribution, social commerce, mobile commerce as well as video commerce.

GB: What are the customer's expectations of an omnichannel strategy?

KB: Customers expect a seamless experience across the whole universe of a brand. They want to have a direct access to the brand no matter where they are and no matter what time it is. A brand needs to be capable to identify a customer from the first to the very last touchpoint along a customer's journey. This involves the identification throughout the computer, mobilephones, NFC, beacons and also through the sales staff.

GB: What are three key success factors when going digital and implementing an omnichannel strategy?

KB: In my opinion, there are not just three but eight; price alignment, service alignment, product availability, return policy, CRM, product merchandising, brand image, communication and stock inventory.

CRM: A consumer needs to be recognized irrespectively of the channel he is using. Product merchandizing: The products companies sell online need to be equal to the ones they sell in-store. Brand image and communication: They need to be aligned online as well as offline. Stock inventory: Omnichannel allows to control stock levels in real-time.

GB: What suggestions would you give a manager or a CEO when the company decides to go online? What priorities need to be set?

First, be patient. A successful transformation requires a lot of time. Second, start your omnichannel approach by setting up your own e-boutique. Do not think about your physical store first. Innovation requires to be done online. Third, measure your results with key performance indicators. Last, it is important to constantly improve and innovate as well as listening to the desires of your customers – especially to those of the generation Y and Z. By 2025 they will become the most powerful luxury customers.