

Naturstein-Erlebnis der Extraklasse: Im exklusiven SPA des dänischen Great Northern Golf Resort verlegte die KMD Natursteine GmbH 2300 Quadratmeter Nero Assoluto sowie 800 Quadratmeter Silberquarzit. Wie KMD sich im anspruchsvollen Luxusmarkt seit Jahrzehnten erfolgreich behauptet, lesen Sie ab Seite 46

VOM HABEN ZUM SEIN

Erfolgreich im Luxusmarkt ■ Luxus war lange Jahre von Status, Tradition und Abgrenzung geprägt. Das ändert sich. Die jüngere Klientel sucht nach einzigartigen, sinnstiftenden Erlebnissen. Luxus heute ist frisch, modern und unkonventionell. Gesundheit und Nachhaltigkeit sind wichtige Trends.

Von Annette Mühlberger

Die Pandemie hat auch den Luxusmarkt durcheinandergewirbelt. Mittlerweile ist das Geschäft zurück. „Trotz des gewaltigen Einbruchs erweist sich die Luxusgüterindustrie als ausgesprochen robust“, beschreibt Retail-Expertin Marie-Therese Marek die Ergebnisse der aktuellen Bain-Studie zum globalen Luxusgütermarkt und ergänzt: „Zahlreiche Marken haben sich zügig auf das veränderte Einkaufsverhalten eingestellt.“ Nach Bain-Schätzungen gibt es mittlerweile bei mehr als 85 Prozent aller Luxuskäufe digitale Kontaktpunkte. „Tatsache ist jedoch, dass die persönliche Interaktion über alle Kanäle hinweg unverzichtbar bleibt“, mahnt Branchenkennerin Marek. Dazu sei die

Bedeutung des persönlichen Kontakts für die Kundenloyalität in diesem Markt einfach zu groß.

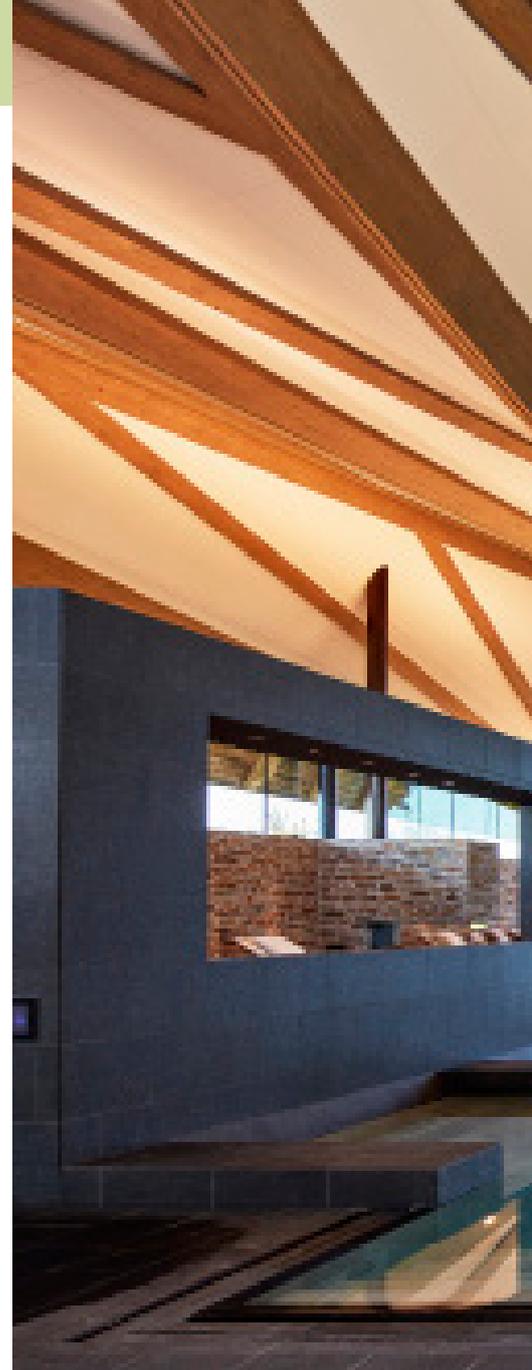
WAS IST DEIN PURPOSE?

Schon zuvor geriet der Luxusmarkt in Bewegung. Spielte für vermögende Kunden lange Jahre die Abgrenzung von der Masse über exklusive Produkte und Marken traditionell eine große Rolle, sind es heute vor allem Aspekte des exklusiven Erlebens und Seins. Den Millennials sei Dank kommen dazu Fragen nach dem Sinn (Purpose) und zur Nachhaltigkeit, verbunden mit einer Demokratisierung und Casualisierung, ohne dass der Luxus hierfür seine exklusive

Nische verlässt. Auch Corona-Effekte wie die neue Bedeutung des Privaten („My home is my castle“), die Suche nach Ausgleich und Wellness sowie dem Wunsch nach einem gesunden Lebensstil verändern die Bedürfnisse der exklusiven Zielgruppe.

PERFEKTION UND ÄSTHETIK

Dabei sind deutsche Luxusmarken von jeher eher technisch geprägt. Unter den deutschen TOP-30-Luxusanbietern, die Wieselhuber & Partner 2018 in einer umfassenden Studie untersucht hat, findet man fast ausschließlich exklusive Autos, Uhren, Unterhaltungselektronik, Küchen, Möbel, Schreibge-





räte und Beleuchtung. Die Studienautoren sprechen von einer leisen Form des Luxus, der aus Deutschland kommt, geprägt von mittelständischen Unternehmen, Manufakturen, Handwerkskunst. Deutsche Luxusmarken bestehen durch Perfektion und Ästhetik und punkten als positiv besetztes Statussymbol, beschreibt die Untersuchung den Kern des Luxusangebots „Made in Germany“. Wichtigste Zukunftsthemen: Markenerlebnis und Nachhaltigkeit. Und, so mahnte Autor Johannes Spannagl bereits 2018: „Deutsche Luxusanbieter halten gerne an Altbewährtem fest und stehen Neuerungen bei Vermarktung und Inszenierung eher konservativ gegenüber.“ Auch 2021,

drei Jahre und eine Pandemie später, sieht Experte Spannagl die deutsche Luxus-Tradition im Spannungsfeld zur Transformation in einem Markt, der sich nicht nur durch den Generationswechsel wandelt: „Ich muss als Luxusanbieter immer wieder neue Themen setzen, die neuen Bedürfnisse und vor allem das veränderte (digitale) Informationsverhalten der Kunden abbilden“, nennt er im Interview mit STEIN (siehe Seite 48) die Basis der Wettbewerbsfähigkeit.

EINZIGARTIGES SCHAFFEN

Naturgemäß stehen Luxusprodukte als handgefertigte Unikate an der Spitze der Konsumpyramide. Als zum Objekt

gewordene Perfektion heben sie sich auch vom Premiumsegment ab. Hinzu kommt der preisliche Abstand, der zu allem anderen gewährleistet sein muss. Dabei nimmt der rein materielle Aspekt von Luxus in den wohlhabenen Bevölkerungsschichten ab: Während Menschen mit geringerem Einkommen mit Luxus konkrete Produkte verbinden, stehen bei Kundengruppen mit höherem Einkommen Genuss und Qualität im Vordergrund, lautet die Erkenntnis aus einer Untersuchung aus dem Oktober 2020 der Bauer Media Group zum Luxus in Zeiten von Corona.

Trotzdem gilt: Während sich Premium nach dem Prinzip „Wer mehr bezahlt, bekommt mehr“ über ein stringentes



Was Naturstein im Luxussegment zu leisten vermag, zeigt dieses filigrane Bodendesign von KMD, das Konferenzpausen in Taschkent zum Erlebnis machen soll



TIPP ZUM WEITERLESEN
WERNER M. THIEME
(HRSG.):
Luxusmarkenmanagement
Grundlagen, Strategien
und praktische Umsetzung
Springer Gabler 2017
eBook 59,99 €
Hardcover 74,99 €

Verhältnis von Qualität und Preis definiert, entzieht sich Luxus jeglicher linearen, zuweilen auch rationalen Logik. Ausschlaggebend sind Einzigartigkeit und Seltenheit in Bezug auf die Herstellung, das Erlebnis, den Sinn, die Herkunft und die Nachhaltigkeit der Produkte und Leistungen.

SINNFREI UND BLING BLING SIND OUT

Anders gesagt: Der äußere Schein wird beim Luxus zunehmend durch innere Werte ersetzt. Luxus-Experte Prof. Dr. Werner Thieme (siehe Buchtipps) beschreibt die jüngste Entwicklung so: „Bling Bling ist out, wahre Werte sind in.“ Damit einher geht die Verschiebung zu einem verantwortungsvollen Konsum, „vom schönen Schein, zum

wahren Sein“ (Thieme). Luxus demokratisiert sich, wird postmateriell. Jacht, Residenz und Luxusmobile lassen sich mieten. Auch die Sharing-Economy ist im Luxussegment angekommen. „Der Gedanke eines Besitzes auf Zeit greift auf immer mehr Luxuskategorien über“, beschreibt Werner Thieme den Trend und prognostiziert: „Die Luxusconsumenten der Zukunft kaufen Produkte, die ihnen ein positives Selbstbild vermitteln, Güter, in denen sie sich so sehen können, wie sie gern sein möchten, und die ihnen gleichzeitig helfen, besser mit dem Stress des Alltagslebens fertig zu werden.“ Gesucht werde nicht mehr allein der große Name, sondern Authentizität. Es gehe um das Besondere, um Kenner-schaft, über die man sich vom Massenmarkt abgrenzt.

ERLEBEN STATT BESITZEN

Den Wandel vom Haben zum Sein des Luxusguts treiben die Millennials weiter voran. Umso mehr muss Luxus statt für oberflächlichen Status heute für ein höchst individuelles, exklusives Erlebnis stehen. Gepaart mit einem Purpose, einem mit dahinter stehenden Zweck, der der persönlichen Mission und Haltung seiner Besitzer und Nutzer entspricht.

LUXUS WIRD DIGITALER

Genauso wichtig ist eine moderne, konsequent digitale Kanalstrategie für die Kundenkommunikation. Dabei war die Luxusindustrie in Bezug auf die Digitalkanäle selbst noch in der jüngsten Vergangenheit vergleichsweise zögerlich. Die Unverwechselbarkeit und Knappheit des Luxusangebots wurden lieber über exklusive Stores, Jacht-Schauen oder Referenzen vermittelt. Spätestens seit Corona ist jedoch klar: Online- und Offlinekommunikation, die Präsentation im Netz, in den sozialen Medien und auf der Homepage, muss mit den persönlichen Kontaktpunkten systematisch abgestimmt werden. Es gilt, die eigenen exklusiven, stimmigen Geschichten, etwa von der Herkunft des Steins, seiner handwerklich und technisch einzigartigen Verarbeitung, über das herausragende Design und das exklusive ästhetische Erlebnis, über alle Kanäle hinweg zu erzählen. Das Ziel: über alle Kontaktpunkte hinweg für den Kunden ein konsistentes, einzigartiges und exklusives Marken- und Produkterlebnis zu schaffen. ■

Der Luxusmarkt wandelt sich

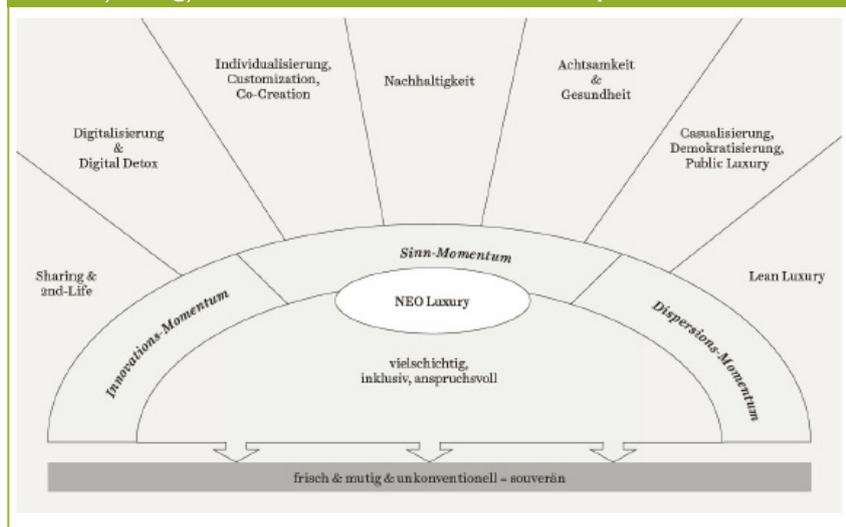
STATUS	Noch existent	Prägend/dominierend	Wachsend/verändernd
	TRADITIONAL Luxury	NEW Luxury	NEO Luxury
Kerntreiber	Abgrenzung, Besitzen, Produkt/Marke	Erlebnis/Sein, Demokratisierung	Sinn, Nachhaltigkeit, Casualisierung
Geschäftsmodell	Kontrolliert, produkt-/markenzentriert	kundenzentriert	kundenzentriert plus
Datenrelevanz	keine Daten	Kunden-/Marktforschungsdaten	erste datengetriebene Geschäftsmodelle
Referenzpunkt	Markenmacht	Kosumentenmacht	die Macht aller
Kommunikation	One-Way Communication	Dialog	Co-Created Communication
Angebot	Produkt	Produkt & Experience	Produkt & Experience & Meaning
Leistung	Standardisierung	Individualisierung	Customization

← Exklusiv Geringer Reifegrad des Marktes/Luxuskonsumenten Showy, bling > negativ

→ Inklusiv Hoher Reifegrad des Marktes/Luxuskonsumenten Understated, souverän > positiv

Luxus in Bewegung: Standen traditionell Abgrenzung, Produkt und Marke im Vordergrund, werden Co-Creation, Erlebnis, Purpose und Sinn zum neuen Luxus-Mantra. Im Zentrum: der Kunde und seine Bedürfnisse. Tabelle: Luxury Business Report 2019

Frisch, mutig, unkonventionell: Moderner Luxus pfeift auf Tradition



Neue Trends, neue Treiber: Neo-Luxury steht für die frische, junge, unkonventionell-moderne Form von Luxus. Der Begriff fasst sieben aktuelle Luxustrends zusammen (Sharing, Digitalisierung/Digital-Detox, Co-Creation, Nachhaltigkeit, Achtsamkeit/Gesundheit, Casualisierung, Lean) sowie drei zentrale Treiber (Innovation, Sinn/Purpose, Dispersion/Demokratisierung). Grafik: Luxury Business Report 2019

Interview mit Johannes Spannagl und Florian Kaiser

Luxus schaffen: emotional, sinnstiftend, nachhaltig

Luxus ist im Natursteinmarkt eine Nische. Aber eine lohnende. Wir haben Johannes Spannagl und Florian Kaiser, Experten für den Luxusmarkt und die Baubranche, gefragt, was Natursteinanbieter leisten müssen, die im Luxusgeschäft mitspielen wollen.

STEIN: Herr Spannagl, wie hat sich der Luxusmarkt 2020/21 entwickelt, wo geht die Reise hin?

Johannes Spannagl: Für den Baubereich kann man sagen, dass dieser auch im Luxussegment extrem stabil läuft. Hingegen ist der Luxusmarkt in Summe 2020 zunächst bis zu einem Viertel eingebrochen und erholt sich nun wieder. Auch der Jachtbau hat nachgegeben, kommt jetzt aber ebenfalls wieder zurück. Was den Markt stützt, sind die Themen Wellness und Gesundheit, die seit der Pandemie für die Klientel noch wichtiger geworden sind.

Herr Kaiser, welche Themen bewegen Bau- und Ausbaugewerke in diesem Highend-Umfeld?

Florian Kaiser: Neben der Rohstoffknappheit und dem Mangel an Verarbeitern, die auch im Segment Naturstein spürbar sind, wird bei anspruchsvollen Projekten die digitale integrierte Planung im Sinne von BIM immer wichtiger. Planung, Fertigung und Montage nicht nur im Highend-Bereich basieren zunehmend auf digitaler Pla-

nung und sauberer Elementierung. Das heißt, immer mehr Systeme und Gewerke werden frühzeitig im digitalen Planungsmodell im Detail spezifiziert und vorgefertigt, bevor sie auf der Baustelle montiert werden. Hinzu kommt die Visualisierung durch Augmented Reality oder Virtual Reality, um z.B. den Raumeindruck und Oberflächen zu spezifizieren. Diese Kundengruppe will exakt sehen, wie Gestaltung, Materialwirkung und Licht harmonieren und im Raum wirken. Mit virtuellen Tools lässt sich die erwartete Perfektion und Wirkung hervorragend transportieren.

Wie wichtig ist das Luxussegment für die Branche?

Johannes Spannagl: Per Definition handelt es sich bei Luxusangeboten immer um eine Nische. Was nicht bedeutet, dass diese Nische für Anbieter, die dort gut positioniert sind, zwangsläufig hochprofitabel ist. Allerdings werden nur etwa zwei bis fünf Prozent aller Wohnhäuser von Architekten geplant. Das als „Villen-Bau“ bezeichnete Segment ist nochmals deutlich exklusiver. Trotzdem: Der Markt für Luxusimmobilien wächst

ungebrochen, genauso wie der exklusive Jachtbau. Das macht das anspruchsvolle Segment für Unternehmen, die hier mithalten können und wollen, hochattraktiv.

Wo genau liegen die Herausforderungen?

Florian Kaiser: Die Auftragsgewinnung läuft gerade im Luxusbereich oft über kaum nachvollziehbare, weltweite Empfehlungsketten. Das macht es für neue Anbieter natürlich erst einmal schwierig, sich in diesem Segment zu positionieren. Höchste Anforderungen in Bezug auf handwerkliche Ausführung, Gestaltung und Zugang zu Materialien zu erfüllen, auch in der Kommunikation, ist ein absoluter Hygienefaktor! Gefragt sind außerdem der Wille und die Kompetenz, mit einem Übermaß an Flexibilität und Professionalität auf Kundenwünsche sehr schnell und sehr individuell eingehen zu können.

Johannes Spannagl: Was deutschen Anbietern im Luxusbereich lange fehlte, war der Faktor Emotion. Als Luxusmarke müssen Sie sich inszenieren. Perfektion und Präzision sind die Eingangstore in diesen Markt, was dann folgt sind



Verfolgt die Entwicklung der Bauindustrie: Florian Kaiser, Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



Kennt den Luxusmarkt: Johannes Spannagl, Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Bilder, Emotionen, Geschichten. Diese müssen auch in der digitalen Medienwelt professionell und authentisch gespielt werden.

Was unterscheidet den Luxus vom Premiumkunden?

Johannes Spannagl: Unserer Erfahrung nach ist die Grenze durchaus fließend. Premiumanbieter können sich nach oben arbeiten. Allerdings dürfen sich Luxusanbieter nicht zu stark demokratisieren. Dann ist ggf. eine Zweitmarke eine Option, denn allzu weit kann man Luxusmarken nicht spreizen. Der Unterschied zwischen Luxus und Premium hängt natürlich auch eng mit der Preisstellung zusammen. Dennoch kaufen vermögende Kunden nicht nur Luxusprodukte, sondern greifen selektiv genauso auf Premiumangebote zurück, während sie in anderen Bereichen nur das absolut Beste wollen und erwarten.

Florian Kaiser: Für Anbieter bedeutet der Luxusmarkt, sich auf die teilweise rigorosen Ansprüche und Anforderungen von Kunden offen einzulassen. Morgens auf einen Anruf hin in den Flieger zu steigen, um in der Karibik ein Aufmaß zu nehmen, damit muss man klarkom-

men. Und ich brauche natürlich den Zugang zu den exklusivsten Lieferanten der Welt, zu den besten Verarbeitern, brauche absolut verlässliche Partner und hervorragende Mitarbeiter, die meine Leidenschaft für Perfektion teilen.

Der Generationswechsel verändert die Märkte. Was ist jungen vermögenden Kunden wichtig?

Johannes Spannagl: Die Kommunikation verändert sich. Sie wird an allen Kontaktpunkten digitaler. Zudem rücken gesellschaftliche relevante Themen wie Nachhaltigkeit, Verantwortungsbewusstsein und Gesundheit in den Vordergrund der Kaufentscheidung.

Florian Kaiser: Gerade die Nachhaltigkeit wird mit dem Werkstoff Naturstein direkt adressiert. Denn für Stein ist im Vergleich zu anderen Belägen viel weniger Energie in der Produktion aufzuwenden als z.B. für Keramik oder anderen Materialien. Das wird für Kunden immer wichtiger. Luxus steht per se für Langlebigkeit, genauso wie der Naturstein. Die jüngere Generation kommuniziert anders und wird auf Angebote anders auf-

merksam, neben der erwähnten Empfehlung spielt daher auch das Thema Social Media eine wichtige Rolle. Besonders wichtig ist auch, wofür eine Marke steht, die Geschichte hinter den Dingen. Da erwarten die Kunden heute sehr viel Transparenz, Exklusivität und Authentizität.

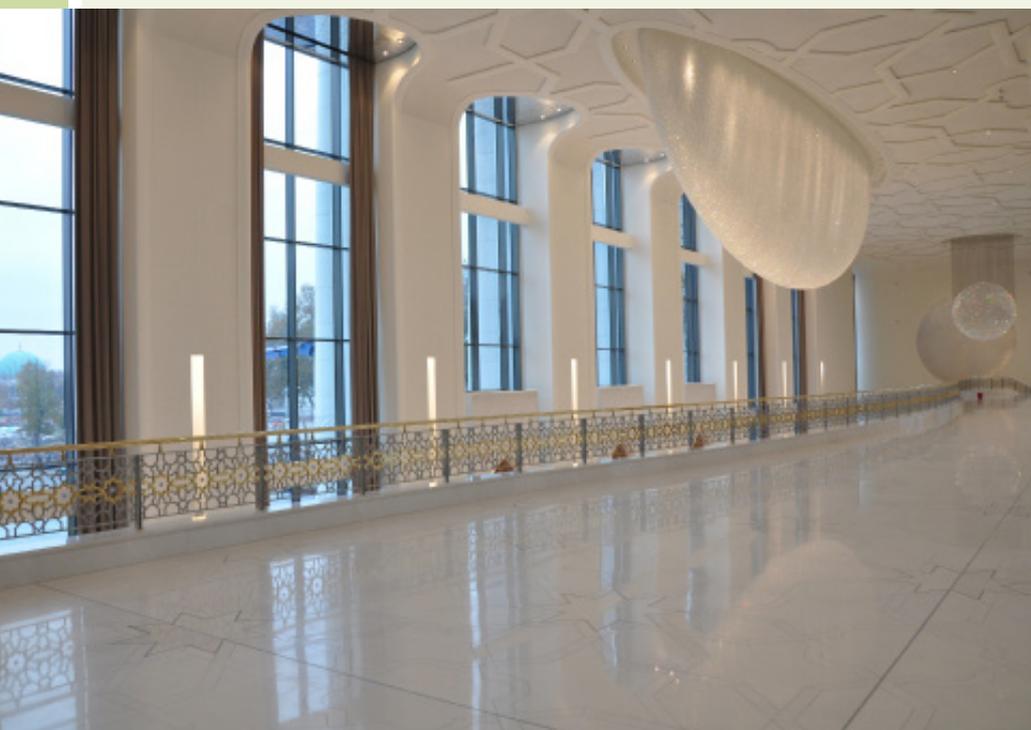
Wie werde ich zu einer exklusiven Marke? Was gehört dazu?

Johannes Spannagl: Luxus funktioniert immer 1:1. Das heißt, ich muss die Bedürfnisse der Individuen, meiner Kunden, mit meiner eigenen Geschichte über Präzision, Perfektion und Ästhetik, über das Jahrmillionen alte Material, das seine Bestimmung nun in der Residenz oder Jacht des Kunden findet, übereinbringen. Zur Tradition kommt die Innovation. Technologisch, aber auch in der Kommunikation. Webseite, Showroom, Auftreten, das alles sollte clean und modern sein. Genauso wie die Präsentation der exklusiven Referenzen, für die meine Arbeit steht.

*Das Gespräch führte
Annette Mühlberger*

KMD Natursteine GmbH, Gotha

Superlativ als Geschäftsmodell



Imposantes Konferenzzentrum in Taschkent (Usbekistan) mit herausragender Intarsien-Arbeit von KMD

Beim exklusiven Innenausbau mit Naturstein ist KMD seit Jahrzehnten führend. Herausragende Natursteinlösungen für Yachten, Hotels und Residenzen sowie ein Fullservice, der im Markt seinesgleichen sucht, machen das Unternehmen im Luxusausbau zu einer unverzichtbaren Größe.

Allein in der letzten Dekade stattete die thüringische KMD Natursteine GmbH gut 50 Yachten bis zu 180 Metern Länge mit exklusiven Natursteinlösungen aus. Dazu zahlreiche Luxusressorts, Residenzen, Apartments und Villen. Die Kunden werden allumfassend betreut: Von der ersten Projektierung über die Auswahl des Materials, das Design (die allerersten Entwürfe entstehen als Skizzen und Renderings), die technische Planung, bis zur Fertigung und Montage kümmern sich 110 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entlang der gesamten Wertschöpfungskette um die anspruchsvollen Objekte. An der Schnittstelle zum Kunden wirkt ein festes Projektteam.

Perfektion verinnerlicht

Das Unternehmen bildet intensiv aus: Naturwerksteinmechaniker, Techniker und Technikerinnen, Produktdesigner, Bauingenieure und Ingenieurinnen, Kaufleute. Stets sind fünf bis sechs Auszubildende und Studierende im Unternehmen. „Wir arbeiten im absoluten High-



Wissen, wie man höchsten Ansprüchen gerecht wird: Sebastian Schilling (links) und Carsten Steinbrecher, Geschäftsführer KMD Natursteine GmbH

end-Bereich, mit extremen Toleranzen und einer Qualität, die höchst anspruchsvollen, subjektiven Bewertungen unterliegt. Dafür brauchen wir Menschen, die diesen außergewöhnlichen Mindset verinnerlicht haben“, erklärt Geschäftsführer Sebastian Schilling gegenüber STEIN.

Wer die KMD-Präzision erlebt, wird Kunde

Das Erfolgsrezept der KMD liegt in der beispiellosen Umsetzung exklusiver Kundenwünsche. Die herausragenden Referenzen genügen, um immer wieder neue Klienten aufmerksam zu machen, die ein ebenso einzigartiges Natursteinerlebnis suchen. „Wir schaffen für unsere Kunden einen sehr exklusiven, höchst individuellen Lebensrahmen“, beschreibt Schilling die Leistung, für die KMD von Klienten aus der ganzen Welt immer wieder angesprochen wird. Insbesondere der Jachtausbau wächst und macht mittlerweile 60 Prozent des Umsatzes aus. „Die Kunden fühlen sich selbst mit extremen Anforderungen bei uns hervorragend aufgehoben“, betont Geschäftsführer Carsten Steinbrecher.

Sehr persönliche Projekte

Die Vernetzung mit Auftraggebern und Bauherren erfolgt früh. „In diesen ersten Gesprächen gilt es herauszufinden, welche individuelle

Vorstellung die Auftraggeber haben“, beschreibt Carsten Steinbrecher den Prozess, in dessen Verlauf meist eine sehr enge Kundenbeziehung entsteht. Nicht selten arbeitet man über Jahre zusammen, viele Kunden kommen wieder. Je früher das Team eingebunden ist, desto besser, gerade jetzt, wo die Materialknappheit auch den Natursteinmarkt erreicht: „Je früher wir die Anforderungen kennen, desto eher können wir die passenden Rohblöcke bei unseren Lieferanten auswählen und reservieren“, beschreibt Sebastian Schilling das langfristig ausgerichtete Geschäft und den Vorteil der durchgehenden Betreuung.

An der Grenze des Machbaren

Besonders hoch sind die Anforderungen an die Verarbeitung: Hinterleuchtungen, Dünnsstein, Mega-Formate, marginalisierte Fugen (0,1 Millimeter bei Intarsien), durchlaufende Maserungen, anspruchsvollste Glas-Stein-Oberflächen sind Türöffner, stoßen aber immer wieder an die Grenzen dessen, was handwerklich machbar erscheint. „Die Bereitschaft, diese Grenzen immer wieder zu verschieben, zeichnet uns aus“, erklärt Steinbrecher und sagt: „Für diese höchst exklusiven Sonderlösungen stehen wir und erfinden uns immer wieder neu.“

Von Annette Mühlberger



Bianco-Perlino-Kalkstein und ein Mosaik sind in dieser Luxussuite die stilgebenden Materialien



Ambitionierte Designs verschieben die Grenzen des Machbaren



Die exquisiten Natursteinarbeiten von KMD schaffen elegante, persönliche Refugien