

NELLY KEUSCH, JANIQUE WEDER

Sie hat die Form eines Glückskekse, ist so gross wie ein Handball und kostet 1900 Franken. Trotzdem ist die Handtasche, die das Modelabel Louis Vuitton im Februar 2023 auf den Markt bringt, nach wenigen Tagen ausverkauft. Ähnlich begehrt waren ihre Vorgängermodelle: Lederhandtaschen in der Optik eines Farbeimers (2200 Franken) und eines Kaffeebechers (1500 Franken).

Mehr als 120 Jahre davor, im Jahr 1899, veröffentlichte der amerikanische Soziologe Thorstein Veblen seine «Theorie der feinen Leute». Er ging der Frage nach, warum reiche Menschen teure Güter kaufen. Die Antwort: Nicht wegen deren Gebrauchswert oder weil sie ihnen besonders gut gefallen, sondern weil sich arme Menschen diese Güter nicht leisten können. Thorstein Veblen schrieb: «Es ist ausserordentlich wohlthuend, etwas mehr zu besitzen als die anderen.»

Die Luxusgüterindustrie macht dieses Gefühl zu Geld. 350 Milliarden Euro setzte sie 2022 um, allen Krisen zum Trotz. Das erfolgreichste Unternehmen der Branche ist der französische Konzern LVMH. Er gleicht einer gigantischen Luxusboutique. Er verkauft Produkte von 75 Marken, darunter Moët-&Chandon-Champagner, TAG-Heuer-Uhren, Tiffany oder eben Louis-Vuitton-Mode. Im vergangenen Jahr machte LVMH 14 Milliarden Euro Gewinn.

LVMH ist ein Koloss. Und wächst jedes Jahr, sammelt noch mehr Marken, verkauft noch mehr Produkte an noch mehr Kunden. Je grösser LVMH wird, desto reicher wird Bernard Arnault.

Arnault, 74 Jahre alt und Franzose, ist Geschäftsführer des Konzerns und seit vergangem Jahr der vermögendste Mensch der Welt. Laut Bloomberg besitzt er ein Vermögen von 212 Milliarden Euro, also mehr als die Tech-Giganten Elon Musk oder Jeff Bezos.

Arnault hat aus LVMH gemacht, was das Unternehmen heute ist. Er hat zwei Dinge zusammengebracht, die eigentlich nicht zusammengehören: Luxus und Masse. Und hat damit einen Nerv getroffen: «Der Wunsch nach sozialem Status und Anerkennung ist etwas zutiefst Menschliches», sagt Frank Müller, Dozent an der Universität St. Gallen und Berater von Luxusunternehmen. «Das ist bereits seit der Antike die Rolle des Luxus: den Menschen ein Gefühl von besonderer Identität zu geben.»

Arnault verkauft Dinge, die die Menschen nicht brauchen, aber gerne besitzen. Die ihnen diese «besondere Identität» geben. Für Frank Müller ist Arnault ein «intellektueller Visionär, der das Konzept von Luxus neu gedacht hat». Und Arnault ist unverschämt erfolgreich. Die Frage ist nur: wie lange noch?

Der Erweckungsmoment

Die Idee für LVMH soll Bernard Arnault in den 1970er Jahren während einer Taxifahrt durch New York gekommen sein. Arnault soll den Taxifahrer gefragt haben, ob er den französischen Präsidenten Georges Pompidou kenne. Der Taxifahrer verneinte, fügte aber an, den Namen eines anderen Franzosen zu kennen: Christian Dior.

Die Taxifahrt ist ein Erweckungsmoment: Arnault, der als 29-Jähriger die Baufirma der Familie übernommen und zu Frankreichs erfolgreichstem Ferienwohnungsvermieter umstrukturiert hatte, erkennt, dass es Marken gibt, deren Strahlkraft sämtliche gesellschaftliche Schichten erreicht. 1984 kauft er das Textilunternehmen Boussac, zu dessen Tochterfirmen Christian Dior gehört. Boussac wäre fast bankrottgegangen.

Arnault überredet den französischen Staat, der vorübergehend die Verwaltung des insolventen Unternehmens übernommen hatte, ihm Boussac für den symbolischen Preis von einem Franc zu verkaufen. Arnault saniert den Betrieb, entlässt 9000 Angestellte und stösst bis auf Christian Dior und das Warenhaus Bon Marché alle Geschäfte ab. Journalisten geben ihm einen Spitznamen: «Wolf im Cashmere-Pelz».

Schon bald erspät Arnault die nächste Beute: LVMH. Der Konzern ist 1987 aus dem Zusammenschluss des Modelabels Louis Vuitton und des Spirituosenherstellers Moët Hennessy entstanden. Die Chefs hatten sich mit der Fusion vor einer feindlichen Übernahme schützen wollen.

LVMH balanciert zwischen Luxus und Massenmarkt

Der französische Konzern hat Nobelmarken wie Louis Vuitton, Dior und Tiffany massentauglich gemacht. Doch wenn sie sich jeder leisten kann, geht das Exklusive verloren. Hier das Gleichgewicht zu halten, ist hohe Kunst



Dass hinter all den edlen Marken und Stars ein einziger Konzern mit einer enormen Marketingkraft steht, ist den meisten Käufern nicht bewusst.

ILLUSTRATION SIMON TANNER / NZZ

Um weiter zu wachsen, holen sie Bernard Arnault ins Unternehmen, der das erstarkte Modehaus Dior mitbringt. Doch der vermeintliche Partner Arnault erweist sich als Gegner im Kampf um die Führung. Während die alten Patrons die Luxusgruppe in autonome Teilbereiche aufspalten wollen, plant Arnault eine straffe, zentralistische Führung des Konzerns – mit ihm als Vorsitzendem.

Arnault zieht vor Gericht. Und gewinnt. Er verdrängt die Chefs von Louis Vuitton und Moët Hennessy aus ihren Familienunternehmen, übernimmt die Mehrheitsbeteiligung und ernennt sich 1989 zum Präsidenten des Konzerns. Von

Journalisten lässt er sich mit den Worten zitieren: «Ich werde mit allen Konsequenzen meine Strategie zu Ende verfolgen.»

Die Strategie funktioniert so: LVMH kauft etablierte Luxusmarken auf und macht sie massentauglich. Das Vorbild ist Louis Vuitton, gegründet 1854. Als Arnault Louis Vuitton in den achtziger Jahren übernimmt, stellt die Marke schlichte Koffer und Taschen her. Sie steht für Eleganz, sie strahlt etwas Altherwürdiges aus, aber darauf springt nur die Upper Class an. Arnault will das ändern. Er engagiert 1997 den Designer Marc Jacobs als künstlerischen Leiter, der sofort einen Tabubruch begeht.

Er überzieht die eleganten Taschen mit einem knalligen Graffiti-Print. Plötzlich sehen sie nach Streetwear aus. Und Louis Vuitton wird zur hippen Marke – ein Wandel, den Jacobs' Nachfolger Virgil Abloh zu seiner Vollendung führt.

Gleichzeitig kauft LVMH fleissig weitere Luxusmarken auf. 1988 das Modeunternehmen Givenchy, 1999 den Uhrenfabrikanten TAG Heuer, 2016 den Kofferproduzenten Rimowa, 2021 den Schmuckhersteller Tiffany.

In der Öffentlichkeit treten die Marken unabhängig auf. Die Menschen in den Einkaufszentren kaufen ein Bulgari-Parfum, eine Tiffany-Halskette oder

Die Überlegung ist simpel: Wenn sich schon nicht jede Frau ein Dior-Kleid leisten kann, dann wenigstens ein Dior-Parfum, einen Lippenstift, ein Portemonnaie.

Die vielen Marken von LVMH



QUELLE: LVMH

NZZ Visuals / lea.

Die Weltbank sucht nach Geld und einer neuen klimarelevanten Rolle

In Washington beginnt die «grösste Reform» der Organisation seit ihrer Gründung 1944

KALINA OROSCHAKOFF

Er finde ihn unheimlich und besorgniserregend: So fasste Ajay Banga erst vergangene Woche seine Haltung zum Klimawandel zusammen. Der indischstämmige Amerikaner soll der neue Präsident der Weltbank werden. Seit Wochen reist er durch die Welt, um sich der Unterstützung der Geldgeber und Kreditnehmer zu versichern. Die Folgen der steigenden Temperaturen führten zu einem Rückschlag nach Jahrzehnten des Fortschritts in der Entwicklungspolitik, sagte Banga anlässlich seiner Reise.

Viele Klimaaktivisten hoffen nun, dass mit ihm an der Spitze der grössten Entwicklungsbank der Welt künftig auch der Klimawandel einen grossen Stellenwert haben wird.

Fauxpas von Malpass

David Malpass war da anders. Der scheidende amerikanische Vorgänger Bangas verhedderte sich im vergangenen September in seiner widersprüchlichen Haltung zum Klimawandel – mit Folgen. Ob das Verbrennen fossiler Brennstoffe den menschengemachten Klimawandel verursache, wurde er auf einer Podiumsdiskussion gefragt. Statt mit Ja zu antworten, wich er aus. Er sei kein Wissenschaftler.

Ursprünglich von Donald Trump auf den Posten berufen, servierte er der Klimabewegung so den rhetorischen Beweis für ihre langjährige Skepsis und Kritik – und einen Anlass für eine neue Kampagne mit dem Ziel, die Weltbank endlich klimabewusster auszurichten.

Aktivisten und die grün gesinnte Öffentlichkeit reagierten – wie zu erwarten – entrüstet. Verschiedene Versuche, seine klimapolitischen Überzeugungen in den folgenden Tagen in Interviews nachzuschärfen, halfen Malpass kaum. Im Februar verkündete er seinen Rücktritt auf Juni, knapp ein Jahr früher, als es sein Mandat eigentlich verlangen würde. Gründe nannte er keine, das fehlende klimapolitische Bewusstsein hatte seinen Abgang wohl beschleunigt. Die Episode zeigt vor allem auch: Der Klimawandel ist an der Spitze der internationalen Entwicklungspolitik angekommen.

Noch fehlen Billionen, um die Klimaziele des Pariser Abkommens zu erreichen und die Erderwärmung idealerweise bei 1,5 Grad zu halten. Die Weltbank soll deswegen künftig ihre Kredite vermehrt in klimarelevante Projekte lenken – ohne dabei ihr Ziel der Armutsbekämpfung zu vernachlässigen, die verfügbaren Ressourcen zu sprengen oder die eigene Kreditwürdigkeit zu untergraben. Das sei eine riesige Herausforderung, meinte Banga vergangene Woche: «Die Anforderungen an die Bank nehmen kein Ende.»

Seit verganginem Herbst wächst der Druck auf die Weltbank merklich. Nicht

mehr nur Entwicklungsländer und Aktivisten fordern eine grundlegende Reform. Die Weltbank müsse ihre Ziele der Armutsbekämpfung mit dem Kampf gegen den Klimawandel zusammenbringen, verlangten auch die US-Finanzministerin Janet Yellen und die deutsche Entwicklungsministerin Svenja Schulze vergangenen Monat: «Armut lässt sich heute nur noch erfolgreich bekämpfen, wenn man zugleich Klimaschutz und soziale Sicherheit berücksichtigt.» Die USA sind der grösste Anteilseigner der Weltbank. Mehr Kapital als die USA gibt kein Land. Deutschland folgt nach Japan und China an vierter Stelle, vor Grossbritannien und Frankreich.

Die Weltbank und ihre Untergenerationen haben vergangenes Jahr 31,7 Milliarden Dollar für klimarelevante Projekte bereitgestellt. Das ist zwar mehr als jemals zuvor, aber es gibt andere Entwicklungsbanken, die einen grösseren Anteil in Klimaprojekte lenken, wie Aktivisten monieren.

Das vergangene Jahr hat gezeigt, dass entwicklungspolitische Ziele, allem voran die Armutsbekämpfung, immer



Ajay Banga
Weltbank-Chef in spe

häufiger von den Folgen des Klimawandels betroffen sind. Die Auswirkungen der Pandemie, der Krieg in der Ukraine, Inflation, hohe Preise für Energie sowie Ernährung und Dünger lasten derweil schwer auf der globalen Wirtschaftsentwicklung, Entwicklungs- und Schwellenländer ächzen unter einer stetig wachsenden Schuldenlast.

«Das jetzige Geschäftsmodell der Weltbank kann nicht auf die verschiedenen Krisen antworten», sagen Yellen und Schulze. Langanhaltende Dürren, Pandemien, Überschwemmungen und Artensterben änderten die Rahmenbedingungen für die Investitionen der Weltbank. So heisst es aus Berlin, dass künftig beispielsweise über günstigere Kreditkonditionen Projekte gefördert werden sollen, die den Ausbau erneuerbarer Energien vorantreiben – was auch die globale Energiewende unterstützen würde. Im Oktober schon hatten die beiden Frauen Reformen gefordert, Deutschland führte zu der Zeit den G-7-Klub der reichsten Wirtschaftsmächte an.

Das Mandat wird erweitert

Auch die Schweiz unterstützt die Reformen. Globale Herausforderungen wie den Klimawandel wirksam anzugehen, erfordere nicht nur eine Anpassung der finanziellen Kapazitäten, sondern auch Koordination mit anderen Organisationen, sagt Bern.

Anfang des Jahres hatte die Weltbank eigene Vorschläge für die Entwicklung vorgelegt. Für viele Kritiker greifen diese noch zu kurz. Schulze ist eine von ihnen, wie aus einer Stellungnahme hervorgeht, die der NZZ vorliegt. Schulze und Yellen fordern nun einen Entschluss zu den notwendigen Reformen während der kommenden Herbsttagung in Marokko.

Erste Schritte wurden derweil schon in dieser Woche eingeleitet. Dazu gehört eine Erweiterung des Mandats der Bank. Neben der Bekämpfung der Armut soll die Weltbank laut Yellen künftig auch für die Stärkung der Widerstandsfähigkeit gegen den Klimawandel, Pandemien und andere globale Herausforderungen zuständig sein. Weitere Entscheidungen zielen darauf ab, zusätzlichen Spielraum für die Kreditvergabe zu schaffen – ohne aber von Geberländern neue Einzahlungen zu fordern. Dafür ist der Appetit von Ländern, allen voran den USA, nämlich gering.

Die G-20 der grossen Schwellen- und Industrieländer hatten letztes Jahr festgestellt, dass die Bank risikobereiter sein könnte. Dazu gehört auch, die benötigte Eigenkapitalquote leicht zu verringern – ein Vorschlag, der diese Woche auf Unterstützung traf. Laut Yellen könnten so während der nächsten zehn Jahre bis zu 50 Milliarden Dollar zusätzlich mobilisiert werden. «Die Idee ist, dass wir alles aus dem herausholen müssen, was wir haben», so Banga letzte Woche: «Fakt ist: Ressourcen sind knapp.» Der ehemalige Chef des Unternehmens Mastercard möchte aus diesem Grund vor allem auch den Privatsektor stärker einbinden.

Jahrelang ist es nicht wirklich gelungen, private Gelder zu mobilisieren. Banga möchte nun gezielter Anreize setzen, auch indem Regierungen dabei unterstützt werden, Pläne für Emissionsreduktionen zu entwickeln. Laut Banga würde das vermehrt Investitionen durch private Geldgeber anziehen.

In der internationalen Klimapolitik wird die Suche nach den notwendigen – und ausbleibenden – Milliarden die kommenden Monate bestimmen. Regierungen forderten bei der jüngsten Weltklimakonferenz in Sharm al-Sheikh eine Reform der internationalen Finanzinstitutionen, allen voran der multilateralen Entwicklungsbanken. An der Weltklimakonferenz in Dubai im kommenden Dezember wird das Thema wieder eine zentrale Rolle spielen. Reiche Industriestaaten sind ihren finanziellen Verpflichtungen bisher nicht voll nachgekommen und haben Mühe damit, die notwendigen Milliarden aufzubringen.

Der Frust darüber trübte nicht nur die Stimmung in Sharm al-Sheikh, sondern hängt über jeder klimapolitischen Debatte. Aktivisten sagen derweil mit Blick auf die Weltbank, es habe wohl noch nie so viel Unterstützung für grundlegende Reformen gegeben wie heute.

Konflikte wegen Verteilung

In den Detailfragen schlummert jedoch Konfliktpotenzial. Entwicklungsländer wollen sicherstellen, dass der erweiterte Fokus auf den Klimawandel keine Ressourcen für andere nationale entwicklungspolitische Ziele wegnimmt, und fordern mehr neues Geld. Es brauche einen Konsens darüber, dass gute Entwicklungsarbeit auch den Klimaschutz weiterbringe, so Beobachter.

Einige Schwellenländer, unter anderem China, Saudiarabien, Brasilien oder Argentinien, sind um die Kreditwürdigkeit besorgt. Bei niedrigerem Rating wird die Geldaufnahme teurer, so die Sorge. Gleichzeitig stellt sich die Frage, wie die Weltbank klimarelevante Projekte in Ländern durchsetzen möchte, ohne Regierungen mit möglichen Bedingungen vor den Kopf zu stossen.

Es gibt weitere Herausforderungen: Noch werden eher Projekte gefördert, die Emissionen reduzieren. Für arme und betroffene Staaten geht es jedoch vielmehr darum, sich für Klimafolgen zu rüsten. Länder kämpfen beispielsweise mit der Dürre, sie machen sich Sorgen über den Zustand ihrer Böden.

Der Wettbewerb um billige Darlehen wird nur weiter steigen. Denn nicht nur die ärmsten Länder sind von Klimaschäden betroffen. Eine der prominentesten Stimmen in dieser Debatte ist Mia Mottley, die Premierministerin von Barbados. Auch Länder mit mittlerem Einkommen sollen in diesen Fällen finanziell unterstützt werden.

Das ist auch Banga bewusst. Die Erwartungen an ihn drohen immer weiter zu wachsen. «Die Weltbank muss sowohl Projekte zur Anpassung an den Klimawandel als auch solche zur Abschwächung des Klimawandels durchführen, sie muss die Länder mit niedrigem Einkommen erreichen, darf sich aber nicht von den Ländern mit mittlerem Einkommen abwenden», sagte er letzte Woche. Zum Glück, so Banga, «ist die Weltbank dafür geboren, schwere Aufgaben zu lösen».

eine Flasche Dom Pérignon – ohne zu wissen, dass alles zu LVMH gehört.

Der Konzern erwirtschaftet, wie für den Luxusmarkt typisch, sehr hohe Margen. Er veröffentlicht keine Zahlen für die einzelnen Marken, doch ein Blick auf den Geschäftsbericht zeigt: Bei den Spirituosen bleiben 30 Prozent des Umsatzes als Gewinn liegen, bei Mode und Lederwaren sind es 40 Prozent. Die Produkte von LVMH werden nie zu Rabattpreisen angeboten. Egal, wie teuer sie sind.

Im Hintergrund nutzt LVMH Synergien beim Marketing und in der Produktion. Luxusgüter unterliegen längst denselben Marktgesetzen wie Autos, Maschinen oder Chemikalien. Die Massenproduktion ersetzt den handwerklichen Betrieb einzelner Marken.

Branchenkennern kritisierten anfangs die Strategie von Bernard Arnault. Sie sagten, Luxusmarken müssten für sich selbst stehen, etwas Einzigartiges sein. LVMH hat das Gegenteil bewiesen.

■ Der Umsatz hat sich in den vergangenen 20 Jahren mehr als versechsfacht, von 12 auf 80 Milliarden Euro.

■ Der Gewinn hat sich in derselben Zeit verzehnfacht, von 700 Millionen auf 14 Milliarden Euro.

■ LVMH verantwortet 20 Prozent des weltweiten Umsatzes von Luxusgütern.

■ LVMH bringt es an der Börse auf eine Marktkapitalisierung von rund 416 Milliarden Euro. Er ist der mit Abstand wertvollste Konzern der Euro-Zone.

LVMH wird immer grösser. So gross, dass das Unternehmen, wie es der Luxusgüter-Experte Frank Müller ausdrückt, die «anderen massiv dominiert». Durch seine Grösse, sagt Müller, kann LVMH nicht nur Kosten sparen, sondern auch seine Marktmacht ausnutzen. «Wenn zum Beispiel in Schanghai ein neues Einkaufszentrum gebaut wird, gehen die Betreiber als Erstes zu LVMH. Der eröffnet dann mehrere Boutiquen für seine Marken und kann bessere Bedingungen aushandeln.»

LVMH weiss auch seine finanziellen Möglichkeiten zu nutzen und investiert Millionen ins Marketing. Bernard Arnault sagte einmal in einem Interview: «Wachstum ist abhängig von Begierde. Die Kunden müssen das Produkt wollen.»

Die Rolle des Promis

Der Schauspieler Ryan Gosling ist Markenbotschafter für TAG Heuer. Die koreanische Boygroup BTS präsentiert auf Modenschauen in Seoul die neuste Herrenkollektion von Louis Vuitton. Die Schauspielerin Anya Taylor-Joy wirbt auf ihrem Instagram-Kanal für die Kosmetikprodukte von Dior. Und als LVMH nach der Übernahme von Tiffany eine grosse Werbekampagne lanciert hat, posierten die Sängerin Beyoncé und ihr Mann Jay-Z in funkelnden Diamanten.

Die wichtigsten prominenten Werbeträger von LVMH sind aber die Musiker Rihanna und Pharrell Williams. Sie arbeiten eng mit dem Konzern zusammen. Mit Rihanna hat LVMH die Kosmetikmarke Fenty gegründet, welche die Sängerin zur Milliardärin machte. Pharrell Williams ist seit Anfang des Jahres Chefdesigner für Herrenmode bei Louis Vuitton.

Die Welt von LVMH ist ein Klub voller Superstars. Und das lockt junge Leute an. Markenbindung findet heute nicht mehr in Hochglanzmagazinen, sondern vor allem in den sozialen Netzwerken statt. Millennials und die Generation Z verschwenden ihre Zeit auf Instagram, Tiktok und Co., wo sie von ihren Idolen vorgelebt bekommen, was man trägt.

Junge Leute werden heute früh mit berühmten Marken bekannt gemacht – und wollen die dann auch haben. «Schauen Sie sich das Profil der Personen an, die vor den Luxusboutiquen Schlange stehen», sagt Karine Szegedi, Luxusgüter-Expertin beim Prüfungs- und Beratungsunternehmen Deloitte. «Viele davon sind unter 30. Die jüngere Generation hat viel weniger Hürden, einen grösseren Betrag für Luxusartikel auszugeben, als das vor 10 bis 20 Jahren der Fall war.»

Luxus ist bei den Jungen so angesagt wie noch nie zuvor. Zwischen 2019 und 2021 hat die Generation Z ihren Anteil an den weltweiten Ausgaben für Luxusprodukte von 8 auf 17 Prozent er-

höht. LVMH hat es geschafft, eine Fangemeinde für seine Marken zu kreieren. Und diese Fans kaufen Fan-Produkte, Merchandise. Die Überlegung ist simpel: Wenn sich schon nicht jede Frau ein Dior-Kleid leisten kann, dann kann man ihr wenigstens ein Dior-Parfum verkaufen. Oder einen Lippenstift, ein Paar Sneakers, ein Portemonnaie.

Diese sogenannten Entry-Level-Produkte sind verhältnismässig günstig und ermöglichen es den Fans, etwas von der Marke zu besitzen. Dahinter steht die Hoffnung, dass die jungen Kunden mit steigendem Alter und Einkommen die höherpreisigen Produkte kaufen. Und: Auch Entry-Level-Artikel steigern Umsatz und Gewinn.

Louis Vuitton verdient heute mehr Geld mit Streetwear-Produkten wie T-Shirts oder Sneakers als mit Haute-Couture-Mode. Louis Vuitton ist massentauglich und modern geworden. Das Engagement von Pharrell Williams ist sinnbildlich: Der Musiker hat eine breite Fan-Basis. Er gilt als hip, trägt Schmuck und bunte Farben und spielt mit den Geschlechterrollen. Die Botschaft, die Louis Vuitton vermitteln will, ist eindeutig: Wir sind längst mehr als teure Handtaschen. Wir sind ein Lebensgefühl.

Doch wenn sich immer mehr Menschen dieses Lebensgefühl leisten können: Ist das dann noch Luxus?

«Der Spagat zwischen Luxus und Masse ist für LVMH eine grosse Herausforderung», sagt Frank Müller von der HSG. Das Unternehmen wolle zwar wachsen und neue Kunden gewinnen, doch Luxus bedeute eben auch, exklusiv zu sein. «Wenn alles zu einem Einheitsbrei wird, ist das Elitäre von Luxus nicht mehr vorhanden», sagt Müller. In anderen Worten: Wenn sich jeder Louis Vuitton leisten kann, ist niemand mehr bereit, die hohen Preise zu bezahlen. «Eliten entstehen nun mal durch Abgrenzung nach unten.»

Unsterblichkeit als Vision

Auch Karine Szegedi von Deloitte sieht eine Gefahr. «Je bekannter eine Marke wird, desto mehr Konsumenten wollen sie. Aber je mehr Produkte die Marke verkauft, desto weniger luxuriös und exklusiv ist sie. Und Luxus soll etwas Besonderes sein, ein Traum, ein Geschenk. Diese Balance zu halten, ist schwierig.»

Hinzu kommt: Luxus hat in der heutigen Zeit ein Imageproblem. Reich zu sein und das zu zeigen, kommt bei immer mehr Leuten schlecht an. Heute wollen sich auch die Wohlhabendsten bodenständig geben, legere Kleidung tragen, einen lockeren Umgang pflegen. Gesellschaftliche Trennlinien, die während Jahrzehnten Gewissheit gaben, werden durchbrochen.

Kann Luxus in einer solchen Welt überhaupt überleben?

Frank Müller sagt: «Luxus, das ist vieles für wenige, das Gegenteil von sozialer Teilhabe. Es bedeutet so viel wie: Wir hassen den König, aber wir beneiden ihn um seinen Reichtum. Die Frage ist, ob eine zunehmend nach Egalität strebende Gesellschaft sich weiterhin eine solche Form des Elitentums erlauben will.»

Karine Szegedi findet: «Luxus geht mit der Gesellschaft mit – und kann sich adaptieren.»

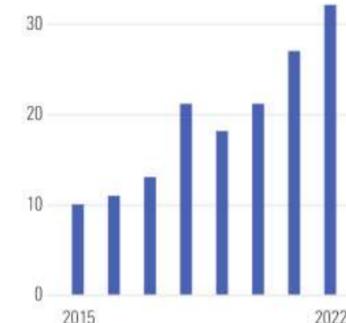
LVMH dürfte die gesellschaftlichen Veränderungen erkannt haben. Da gerade jüngere Generationen als kritisch und umweltbewusst gelten, bemüht sich der Konzern um eine gute Ökobilanz und faire Produktionsbedingungen. Im Jahr 2019 kam der Strom für die Paris Fashion Week von Generatoren, die mit Rapsöl betrieben wurden. Das Durchschnittsalter der 175 000 LVMH-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter beträgt 37 Jahre. Der Frauenanteil liegt bei 71 Prozent.

Und so wird LVMH immer grösser und mächtiger. Bernard Arnault ist entschlossen, sein Universum von Luxusmarken in die Zukunft zu führen. Er hat jedem seiner fünf Kinder eine Schlüsselposition im Konzern verschafft.

Die Tradition, die in den Marken von LVMH steckt, wird heute noch geschätzt und soll Arnault überdauern. In einem seiner seltenen Interviews sagte er einst: «Eine Marke muss für die Ewigkeit gebaut sein. Sie muss zu einer Institution geworden sein. Dom Pérignon ist ein perfektes Beispiel. Ich garantiere Ihnen, dass die Menschen auch im nächsten Jahrhundert noch Dom Pérignon trinken werden.»

Die Weltbank lenkt zunehmend Milliarden in Klimaschutzprojekte

Klimafinanzierung, in Milliarden Dollar, pro Jahr



Die Weltbank hat sich vorgenommen, zwischen 2021 und 2025 rund 35 Prozent der Gesamtkreditvergabe in klimarelevante Projekte fliessen zu lassen; 2022 waren es 36 Prozent.

QUELLE: WELTBANK

NZZ / oio