

Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft

Fachbereich I

Management, Controlling, HealthCare

Innovation Management (M.A.)

Wissenschaftliche Arbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts

Nachhaltige Innovationsstrategien und emotionale Markenführung im Luxussegment – Eine Fallstudie am Beispiel LVMH

Verfasserin: Tara Limbach (634752)

Erstgutachter: Prof. Dr. Stefan Lacher

Abgabetermin: 26. Januar 2026

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis III

Tabellenverzeichnis IV

Abkürzungsverzeichnis V

1.Einleitung 1

1.1 Problemstellung und Relevanz 1
1.2 Begriffliche Grundlagen der Arbeit 1
1.3 Forschungslücke 2
1.4 Forschungsfragen 3
1.5 Methodisches Vorgehen und Abgrenzung 3
1.6 Aufbau der Arbeit 4

2. Theoretische Grundlagen 5

2.1 Analytische Konzepte und theoretischer Bezugsrahmen 5
2.2 Definition und Wandel des Luxusbegriffs 6
2.3 Innovation im Luxuskontext 8
2.4 Nachhaltigkeit im Luxus 9
2.5 Emotionale Markenführung 11
2.6 Verbindung von Nachhaltigkeit, Innovation und Emotion 13

3. Methodisches Vorgehen 14

3.1 Forschungsdesign und methodologische Positionierung 14
3.2 Datenerhebung 15
3.2.1 Experteninterviews als Erhebungsinstrument 15
3.2.2 Sampling und Rekrutierung 16
3.2.3 Durchführung 17
3.3 Datenauswertung mit MAXQDA 18
3.3.1 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring 18
3.3.2 Praktisches Vorgehen 18
3.3.3 Finales Kategoriensystem 20
3.4 Qualitätssicherung 21
3.4.1 Triangulation 21
3.4.2 Gütekriterien qualitativer Forschung 21
3.5 Analytische Operationalisierung der Hypothesen 22

4. Fallstudie LVMH: Markenführung, Innovation und Verantwortung 25

4.1 Unternehmensprofil und Markenstruktur 25
4.2 Kulturelle Innovationslogiken bei LVMH 27
4.3 LIFE 360 als strategischer Steuerungsrahmen 29
4.4 Emotionale Markenführung im Luxuskontext 32
4.4.1 Narrative und multisensorische Erlebnisse 33
4.4.2 Maison-spezifische emotionale Inszenierung und ihre Grenzen 33
4.5 Verknüpfung von Nachhaltigkeit, Innovation und Emotion 34
4.6 Analyse und Bewertung der LVMH-Strategien 36

5. Ergebnisse der empirischen Untersuchung 41

5.1 Überblick über die Datengrundlage 41
5.2 Hypothese 1: Konsistenz und emotionale Legitimität 43
5.3 Hypothese 2: Strukturelle Transformation und Transparenz 46
5.4 Hypothese 3: Grenzen emotionaler Kompensation 50
5.5 Hypothese 4: Maison-spezifische Umsetzungstiefe 53
5.6 Synthese der empirischen Befunde 59

6. Diskussion der empirischen Ergebnisse 61

6.1 Theoretische Einordnung der Befunde 61
6.1.1 Mechanismus 1: Substanz vor Emotion 61
6.1.2 Mechanismus 2: Transparenz dosiert 63
6.1.3 Mechanismus 3: Heterogenität als Stärke und Risiko 64
6.1.4 “DNA, nicht Kampagne”: Ein theoretisches Konzept 65
6.1.5 Synthese: Integration der drei Mechanismen und theoretische Implikationen 66
6.2 Praktische Implikationen 68
6.2.1 Implikationen für Luxusmarken 68
6.2.2 Implikationen für LVMH als Luxuskonzern 69
6.3 Reichweite und Grenzen der Studie 70
6.4 Forschungsausblick 71

7. Handlungsempfehlungen 73

7.1 Strategische Orientierungen nachhaltiger Markenführung im Luxus 73
7.2 Innovations- und Nachhaltigkeitsmanagement bei LVMH 74
7.3 Konzept „Inside the Maison”: Eine digitale Transparenz-Experience 75
7.3.1 Empirische Begründung: Von Interview-Befunden zum Konzept 76
7.3.2 Konzeptbeschreibung und Zielsetzung 77
7.3.3 Maison-spezifische Adaptierungen: Flexibilität statt Uniformität 79
7.3.4 Grenzen und Erfolgsfaktoren 79

8.Fazit 81

8.1 Zentrale Erkenntnisse und Beantwortung der Forschungsfrage 81
8.2 Wissenschaftlicher und praktischer Beitrag der Arbeit 82
8.3 Schlussbemerkung 83

Literaturverzeichnis 84

Anhang 90

Anhang I: Leitfaden für die leitfadengestützten Experteninterviews 90
Anhang II: Codesystem der qualitativen Inhaltsanalyse (MAXQDA-Export) 92
Anhang III: Analytische Beschreibung der Hauptcodes 94
Anhang IV: Transkript WG1_Guerlain 100
Anhang V: Transkript WG2_RIMOWA 107
Anhang VI: Transkript WG3_Belmond 112
Anhang VII: Transkript WG4_Hublot 121
Anhang VIII: Transkript WG5_Acqua di Parma/ Maison Francis Kurkdjian 128
Anhang IX: Transkript WG6_Parfums Christian Dior 134
Anhang X: Transkipt WG7_Glenmorangie 140
Anhang XI: Transkript WG8_Moët & Chandon 151
Anhang XII: Transkript WG9_Chandon 156

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Umsatzverteilung nach Geschäftsbereichen bei LVMH im Geschäftsjahr 2024 _ 25
Abbildung 2: LIFE-360-Rahmenmodell mit vier strategischen Säulen _____ 29
Abbildung 3: Entwicklung der CO_2-Emissionen in Scope 1 & 2 bei LVMH (2019–2024) _____ 30
Abbildung 4: Integrationsmodell zur Verknüpfung von Nachhaltigkeit, Innovation und emotionaler Markenführung_____ 35
Abbildung 5: CO_2-Fußabdruck der LVMH-Geschäftsbereiche nach Emissionsscopes (1-3) ___ 37
Abbildung 6: Häufigkeitsverteilung der Hauptcodes über alle neun Interviews _____ 42
Abbildung 7: Prozentuale Verteilung der Hauptcodes über alle neun LVMH-Maisons _____ 57
Abbildung 8: Konzeptuelle Visualisierung der App „Inside the Maison“ zur Darstellung nachhaltiger Wertschöpfung und emotionaler Markenführung bei LVMH _____ 77

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zusammensetzung der Interviewstichprobe (LVMH-Maisons und Positionen) ___ 16
Tabelle 2: Hauptcodes und relative Häufigkeitsverteilung im finalen Kategoriensystem ____ 20
Tabelle 3: Vergleich zentraler Nachhaltigkeitslogiken im Luxussegment (LVMH, Kering, Hermès) _____ 39
Tabelle 4: Typologie maison-spezifischer Umsetzungstiefe nachhaltiger Innovation bei LVMH (empirisch abgeleitet) _____ 56

Abkürzungsverzeichnis

CSR	Corporate Social Responsibilty
CX	Customer Experience
EP&L	Environmental Profit and Loss
ESG	Environmental, Social and Governance
ISCC	International Sustainability and Carbon Certification
KPI	Key Perfomance Indicator
LVMH	Louis Vuitton Moët Hennessy
MAP & TRACE	Mapping and Traceability Coordination (LVMH)
NFC	Near Field Communication
SBT Nature	Science Based Targets for Nature
SPIS	Sustainability Perfomance Indicator System
TNFD	Taskforce on Nature-related Financial Disclosures
UHNWI	Ultra High Net Worth Individual
ZDHC	Zero Discharge of Hazardous Chemicals

1.Einleitung

1.1 Problemstellung und Relevanz

Die Luxusindustrie befindet sich an einem Wendepunkt. Gesellschaftliche Erwartungen, ökologische Krisen und veränderte Konsummotive verschieben zunehmend die Maßstäbe dessen, was Luxus im 21. Jahrhundert bedeutet, insbesondere bei jüngeren Generationen. Empirische Studien zeigen, dass diese Konsumentengruppen Nachhaltigkeit zunehmend als implizite Erwartung an Luxusmarken verstehen, ohne dabei auf zentrale Luxuswerte wie Exklusivität, Status und ästhetische Erfahrung zu verzichten. Exklusivität allein genügt jedoch nicht mehr, um langfristige Begehrlichkeit zu erzeugen, vielmehr müssen Luxusmarken Verantwortung übernehmen, ohne ihre kulturelle Identität und symbolische Aufladung zu verlieren (vgl. McKinsey & Company 2025).

LVMH, der weltweit größte Luxuskonzern mit 75+ Maisons und 84,7 Mrd. € Umsatz im Jahr 2024 steht exemplarisch vor dieser Herausforderung (vgl. LVMH 2025c, 2). Im Sprachgebrauch des Konzerns werden die einzelnen Marken als „Maisons“ geführt. Der Konzern hat mit LIFE 360 ein ambitioniertes Nachhaltigkeitsprogramm entwickelt, dessen Umsetzung jedoch zwischen den Maisons stark variiert. Gleichzeitig setzt LVMH auf emotionale Markenführung, um nachhaltige Initiativen kulturell zu legitimieren. Diese doppelte Strategie wirft zentrale Fragen auf. Wie können Luxusmarken nachhaltige Innovation und emotionale Markenführung so verknüpfen, dass kulturelle Legitimität und zugleich wirtschaftlicher Erfolg gesichert bleiben.

Diese Arbeit untersucht die Mechanismen, die Glaubwürdigkeit nachhaltiger Transformation im Luxussegment bestimmen. Im Zentrum steht die Frage, wie die föderative Struktur von LVMH maison-spezifische Umsetzungslogiken ermöglicht und welche Rolle emotionale Markenführung bei der Legitimierung nachhaltiger Innovation spielt.

1.2 Begriffliche Grundlagen der Arbeit

Für das Verständnis dieser Arbeit werden im Folgenden zentrale Begriffe präzisiert.

Nachhaltigkeit wird im Sinne der Triple Bottom Line verstanden und beschreibt die Integration ökologischer, ökonomischer und sozialer Ziele (vgl. Elkington 2004, 3). Im Luxuskontext wird Nachhaltigkeit zunehmend als Neuinterpretation von Exzellenz diskutiert, bei der Verantwortung nicht als Verzicht, sondern als Ausdruck von Qualität und Sorgfalt verstanden wird (vgl. Kapferer und Michaut 2015, 4-5).

Innovation bezeichnet im Luxus nicht primär technologischen Fortschritt, sondern eine kulturelle Erneuerung, die stets in die Markenidentität eingreift, da sie ikonische Codes, Handwerkstraditionen und symbolische Bedeutungen berührt. Veränderungen erfordern daher eine besondere kommunikative Legitimation, um nicht als Bruch mit dem Markenerbe wahrgenommen zu werden (vgl. Kapferer und Bastien 2016, 481-483).

Emotionale Markenführung schafft symbolische und identitätsstiftende Werte, die über funktionale Produktmerkmale hinausgehen. Sie ermöglicht es, abstrakte Markenwerte emotional zu verankern und an das Selbstkonzept der Konsument:innen zu binden (vgl. Batra, Ahuvia und Bagozzi 2012, 1-6). Im Luxuskontext können auch Nachhaltigkeitsaspekte auf diese Weise emotional anschlussfähig gemacht werden.

Luxus wird in der Literatur häufig über Merkmale wie überlegene Qualität, Einzigartigkeit und ein „Beyond need“ definiert und zugleich mit hohem Ressourceneinsatz, ausgeprägter Handwerkskompetenz und Langlebigkeit verknüpft (vgl. Athwal et al. 2019, 1).

1.3 Forschungslücke

Die Forschung zu nachhaltigem Luxus thematisiert häufig das als paradox wahrgenommene Verhältnis zwischen der anhaltenden Wachstumsdynamik des Luxussektors und den Anforderungen nachhaltiger Entwicklung, das von Kritiker:innen als Widerspruch oder Provokation gelesen wird (vgl. Kapferer und Michaut 2015, 3-4).

Mehrere Studien weisen darauf hin, dass die Akzeptanz nachhaltiger Maßnahmen im Luxussegment maßgeblich über emotionale und symbolische Markenprozesse vermittelt wird. Es bleibt jedoch unklar, wie nachhaltige Innovation, emotionale Markenführung und föderative Markenstrukturen zusammenwirken und welche Rolle maison-spezifische Identitätslogiken spielen.

Diese Arbeit schließt die Lücke, indem sie untersucht, wie LVMH nachhaltige Innovation operativ verankert, emotional legitimiert und durch föderative Governance maison-spezifisch umsetzt. Im Zentrum steht die Frage, ob emotionale Inszenierung strukturelle Defizite kompensieren kann oder ob Substanz und Emotion interdependent sind.

1.4 Forschungsfragen

Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht die Frage, wie LVMH nachhaltige Innovationsstrategien mit emotionaler Markenführung verknüpft, um kulturelle Legitimität und wirtschaftlichen Erfolg miteinander zu vereinen.

Um dieses Zusammenspiel systematisch zu analysieren, werden folgende Teilfragen herangezogen.

1. Welche nachhaltigen Innovationsstrategien verfolgt LVMH auf Konzern- und Maison-Ebene?
2. Wie werden nachhaltige Initiativen durch emotionale Markenführung kommuniziert und legitimiert?
3. Welche Rolle spielen maison-spezifische Identitätslogiken bei der Integration von Nachhaltigkeit?
4. Wo entstehen Spannungsfelder zwischen Nachhaltigkeitsanspruch und operativer Umsetzung?

1.5 Methodisches Vorgehen und Abgrenzung

Die Arbeit folgt einem qualitativen Forschungsansatz. Zwischen August und Dezember 2025 wurden neun leitfadengestützte Experteninterviews mit Führungskräften aus neun Maisons der LVMH-Gruppe geführt und mithilfe von MAXQDA systematisch ausgewertet. Die Auswahl der Maisons erfolgte nach dem Prinzip maximaler Variation, um unterschiedliche Produktkategorien (Wines & Spirits, Perfumes & Cosmetics, Fashion & Leather Goods, Watches & Jewelry, Hospitality) sowie verschiedene Umsetzungslogiken nachhaltiger Innovation abzubilden (vgl. Tabelle 1 in Kapitel 3.2.2 für eine Übersicht der interviewten Maisons).

Dieser Zugang ermöglicht es, maison-spezifische Interpretationen, Entscheidungslogiken und Spannungsfelder sichtbar zu machen, die sich einer standardisierten quantitativen Erfassung entziehen.

Die Arbeit fokussiert sich auf die organisationsinterne Perspektive von Markenverantwortlichen. Eine Konsumentenperspektive sowie quantitative Performanceindikatoren werden nicht einbezogen. Ziel ist nicht die Messung externer Wirkungen, sondern ein vertieftes Verständnis der internen Mechanismen, mit denen nachhaltige Innovation bei LVMH strategisch verankert, emotional legitimiert und maison-spezifisch umgesetzt wird.

1.6 Aufbau der Arbeit

Kapitel 2 entwickelt den theoretischen Rahmen der Arbeit und verbindet Luxustheorie, emotionale Markenführung und nachhaltige Innovation. Darauf aufbauend werden in Kapitel 3 vier Hypothesen formuliert, die in Kapitel 5 empirisch geprüft werden. Kapitel 4 widmet sich der Fallstudie LVMH und analysiert das Nachhaltigkeitsprogramm LIFE 360, zentrale Innovationsstrategien sowie Formen emotionaler Markenführung. In Kapitel 5 werden die empirischen Ergebnisse der neun Experteninterviews ausgewertet und eine Typologie der Nachhaltigkeitskommunikation über drei Maison-Typen hinweg entwickelt. Kapitel 6 ordnet die Befunde theoretisch ein und arbeitet drei zentrale Wirkmechanismen heraus. Kapitel 7 leitet praxisbezogene Handlungsempfehlungen ab und entwickelt mit „Inside the Maison“ ein digitales Konzept. Abschließend fasst Kapitel 8 die zentralen Ergebnisse zusammen, beantwortet die Forschungsfragen und skizziert Ansatzpunkte für zukünftige Forschung.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Analytische Konzepte und theoretischer Bezugsrahmen

Die folgenden Konzepte strukturieren die Analyse nachhaltiger Innovation im Luxuskontext und dienen als theoretisches Raster für die Auswertung der empirischen Ergebnisse. Der Begriff Governance wird in dieser Arbeit als System der unternehmensinternen Steuerung und Kontrolle verstanden. Er regelt die Verteilung von Rechten und Verantwortlichkeiten zwischen zentralen Akteuren wie Management, Aufsichtsgremien und weiteren Anspruchsgruppen. Zugleich strukturiert Governance über formale Regeln und Verfahren die Zielsetzung sowie die Überwachung organisationaler Entscheidungen (vgl. Aguilera et al. 2008, 2). Governance geht dabei über klassische Unternehmensführung hinaus und umfasst insbesondere die Steuerungsbeziehung zwischen Konzernzentrale und autonomen Markeneinheiten.

Strukturelle Transformation bezeichnet tiefgreifende Veränderungen in organisationalen Prozessen, Materialien und Lieferketten, durch die Nachhaltigkeit operativ in die Wertschöpfung integriert wird und messbare ökologische Wirkungen wie Ressourceneffizienz oder Emissionsreduktion erzielt werden können (vgl. Arrigo 2015, 10-12).

Symbolische Transformation bezeichnet Maßnahmen, die primär auf Kommunikation und Legitimitätsstiftung abzielen. Sie verändern Markenwahrnehmung, ohne zentrale Wertschöpfungsprozesse substanziell zu modifizieren. In der Literatur wird dieses Muster unter anderem als symbolisches Management oder Decoupling beschrieben, etwa in Form narrativer Kampagnen, visueller Symbolik oder ästhetischer Umweltkommunikation (vgl. Lyon und Montgomer 2015, 225-229). Symbolische Transformation verweist damit unmittelbar auf die Frage der Legitimität nachhaltiger Maßnahmen im Luxuskontext. Aufbauend auf Suchmans (1995, 574–579) Unterscheidung zwischen pragmatischer, moralischer und kognitiver Legitimität lässt sich für den Luxuskontext argumentieren, dass eine zusätzliche affektive Dimension der Legitimität analytisch sinnvoll erscheint. Während moralische Legitimität auf normative Angemessenheit zielt, entscheidet im Luxus häufig die emotionale Resonanz darüber, ob verantwortungsbezogene Maßnahmen als glaubwürdig und sinnhaft wahrgenommen werden.

Kulturelle Logik zeigt sich im Luxus darin, dass der Markenwert über die Zeit stabilisiert wird und bildet damit den Referenzrahmen, an dem Innovation und Nachhaltigkeit gemessen werden. Ikonische Produkte tragen Heritage, handwerkliche Praxis und Markenmythos und verändern sich, wenn überhaupt, eher evolutiv als disruptiv (vgl. Kapferer 2017, 26-29). Diese Begriffe dienen als analytisches Bewertungsraster, um nachhaltige Innovationsmaßnahmen nach Umsetzungstiefe, kultureller Passung und Legitimitätswirkung zu unterscheiden und systematisch einzuordnen. Die Unterscheidung zwischen struktureller und symbolischer Transformation ermöglicht es, nachhaltige Innovation nicht nur zu beschreiben, sondern ihre Glaubwürdigkeit zu bewerten.

2.2 Definition und Wandel des Luxusbegriffs

Luxus ist ein historisch gewachsener Begriff zwischen materiellem Besitz, kultureller Bedeutung und sozialer Abgrenzung. Veblen entwickelte mit seiner Theorie des demonstrativen Konsums eine normativ kritische Analyse kapitalistischer Konsumkultur (vgl. Veblen 1899, 91-92). Luxus dient weniger funktionalen Bedürfnissen als vielmehr der Statuskommunikation durch symbolische Verschwendung. Diese Perspektive ist analytisch relevant, weil sie die historische Logik von Verschwendung als Statusmarker sichtbar macht und damit die Transformationsfrage zuspitzt. Wenn Luxus historisch auf Überfluss basiert, stellt sich die Frage, ob nachhaltige Transformation diesen Kern auflöst oder lediglich überformt. Bourdieu erweitert dies durch seine Theorie der Distinktion (vgl. Bourdieu 1984, 169-175) . Luxus ist Ausdruck des Habitus und dient der strategischen Positionierung im sozialen Raum. Geschmack ist keine individuelle Präferenz, sondern ein Klassenmarker. Nachhaltigkeit muss damit selbst zum Distinktionsmerkmal werden, um im Luxus Relevanz zu gewinnen. Mit dem gesellschaftlichen Wertewandel verschiebt sich das Luxusverständnis zunehmend von reiner Exklusivität hin zu Authentizität, Sinnhaftigkeit und emotionaler Resonanz. Studien zeigen, dass Nachhaltigkeit insbesondere dann akzeptiert wird, wenn Luxus über außergewöhnliche Qualität, kulturelle Bedeutung und identitätsstiftende Werte definiert wird (vgl. Kapferer und Michaut 2015, 5-7; Athwal et al. 2019, 7-8). Nach Batat entsteht der emotionale Wert von Luxusgütern maßgeblich durch narrative Bedeutungszuschreibungen (vgl. Batat 2019, 94-97). Über erzählte Markengeschichten schaffen Marken kulturelle Sinnangebote schaffen und laden Produkte emotional auf. Diese narrative Aufladung gewinnt insbesondere vor dem Hintergrund eines generationellen Wertewandels an Bedeutung. Studien zeigen, dass insbesondere jüngere Konsumentengruppen eine höhere Sensibilität für nachhaltige Markenpraktiken und

wahrgenommene Verantwortungsübernahme aufweisen, auch wenn sich diese Haltung nicht immer unmittelbar im Kaufverhalten niederschlägt (vgl. Zhao, Peng und Yu 2023, 6-7) .

Parallel verschieben Globalisierung und Digitalisierung das kulturelle Koordinatensystem des Luxus, ohne dessen kulturelle Tiefenlogiken aufzulösen. Während der westliche Luxusdiskurs zunehmend Authentizität, innere Werte und individuelle Sinnstiftung betont, ist chinesischer Luxuskonsum stärker in sozialen Anerkennungslogiken und Statusdemonstration verankert. Diese Orientierung beruht auf historisch gewachsenen kulturellen Codes wie Mianzi (Wahrung des sozialen Gesichts), die Konsum als relationalen und sozialen Akt strukturieren (vgl. Juan Li und Su 2007, 237-244). Aktuelle Studien zeigen, dass status- und anerkennungsbezogene Konsumlogiken auch unter Bedingungen zunehmender Digitalisierung bestehen bleiben und sich verstärkt über digitale Medien und soziale Plattformen ausdrücken (vgl. Wang et al. 2021, 953-955). Diese kulturell unterschiedlich codierten Luxuslogiken verschärfen zugleich die Frage nach der Balance zwischen Zugänglichkeit und symbolischer Distanz.

Kapferer (2017, 15-16) warnt, dass Luxusmarken ihre symbolische Distanz und wahrgenommene Exklusivität verlieren können, wenn sie durch digitale Kanäle zu offen zugänglich werden. In diesem Kontext gewinnt das von Kapferer und Michaut beschriebene Paradox zwischen Luxus und Nachhaltigkeit besondere Relevanz (vgl. Kapferer und Michaut 2015, 3).

Obwohl Überfluss und Verantwortung in der Luxusforschung lange als widersprüchlich galten, zeigen neuere Studien, dass Nachhaltigkeit im Luxuskontext als Ausdruck von Qualität, Langlebigkeit und Sorgfalt interpretiert werden kann (vgl. Alghanim und Ndubisi 2022, 4-5). Umstritten bleibt, ob dieses Paradox auflösbar ist oder ob nachhaltige Luxusstrategien primär kommunikative Legitimierung betreiben, während strukturelle Widersprüche bestehen bleiben. Diese Spannung wird noch grundsätzlicher, wenn Luxus nicht nur als kulturelles, sondern als wachstumsgetriebenes Wirtschaftsmodell betrachtet wird. Aus einer wachstumskritischen Perspektive weist Jackson (2009, 49–60) darauf hin, dass dauerhaftes Wachstum mit ökologischen Zielsetzungen in Spannung steht. Diese Annahme ist auch für den Luxuskontext relevant.

2.3 Innovation im Luxuskontext

Innovation im Luxus folgt keiner disruptiven Logik, sondern zielt auf die Weiterentwicklung bestehender Marken-Codes. Neuheit soll die Geschichte und Legitimität der Marke stärken, nicht unterlaufen (vgl. Kapferer und Bastien 2016, 477-479). Um diese Besonderheit theoretisch zu verorten, ist ein Rückgriff auf allgemeine Innovationstheorien hilfreich. Christensen unterscheidet zwischen sustaining innovations, die bestehende Leistungsdimensionen innerhalb etablierter Wertschöpfungslogiken verbessern, und disruptive innovations, die neue Leistungsparameter etablieren und bestehende Marktstrukturen infrage stellen (vgl. Christensen 1997, 11-17). Luxusinnovation folgt überwiegend der ersten Logik. Sie perfektioniert, verfeinert und erweitert bestehende Codes, ohne die grundlegenden Strukturen der Marke aufzubrechen.

Innovation im Luxus ist nicht als Bruch, sondern als Erneuerung innerhalb bestehender Markenidentitäten zu verstehen. Neuheit muss an historische, ästhetische und handwerkliche Codes anschließen, um die kulturelle Kohärenz der Marke zu bewahren (vgl. Kapferer und Bastien 2016, 7-9). Kapferer beschreibt Innovation im Luxus als einen Prozess gradueller Verfeinerung, bei dem Produkte und Marken kontinuierlich weiterentwickelt werden, ohne ihre symbolische und kulturelle Stabilität zu gefährden (vgl. Kapferer 2017, 29-33). Authentizität wird in der Literatur als Wahrnehmung verstanden, dass eine Marke in ihren Werten und Versprechen echt, transparent und wahrhaftig bleibt. Vor diesem Hintergrund wirkt Innovation besonders dann markenkohärent, wenn sie diese Werte konsistent fortschreibt, statt ihnen zu widersprechen (vgl. Lin und Ku 2023, 2). Für LVMH bedeutet das, dass Innovation weniger als Effizienzsteigerung verstanden wird, sondern primär auf die Intensivierung sensorischer und ästhetischer Markenerlebnisse abzielt. Ein Spannungsfeld entsteht durch institutionellen Isomorphismus. Unter Unsicherheit orientieren sich Organisationen an etablierten Modellen und vergleichbaren Akteuren, was zu einer Angleichung organisationaler Praktiken führt (vgl. Powell und DiMaggio 2023, 6-7).Im Luxus zeigt sich dies daran, dass viele Marken parallel auf ähnliche Innovationsansätze setzen, etwa Refill-Systeme, Blockchain-Lösungen oder Künstlerkooperationen. Dadurch stellt sich die Frage, ob nachhaltige Innovation tatsächlich strategische Differenzierung ermöglicht oder zunehmend zu einer Form austauschbarer „Sustainability Fatigue“ führt, also einer Ermüdung gegenüber wiederkehrenden, ähnlich inszenierten Nachhaltigkeitsbotschaften.

Empirische Befunde deuten darauf hin, dass nachhaltige Elemente im Luxus insbesondere dann positiv auf die Kaufabsicht wirken, wenn sie in Stil, Design und Markenlogik an die bestehende Markenidentität anschließen und nicht als „grüne“ Gegenästhetik inszeniert werden. In dieser Form können sie moralische Zufriedenheit und Neuheitserleben unterstützen (vgl. Zhao, Peng und Yu 2023, 6). Allerdings bleibt unklar, was „erfolgreich” bedeutet. Finanzieller Erfolg, reputationale Wirkung, ökologische Effektivität oder Konsumentenakzeptanz folgen jeweils eigenen Logiken. Für die empirische Analyse ist daher zu klären, ob LVMH den Erfolg primär über ökologische Wirkung, Markenwahrnehmung oder ökonomische Zielgrößen definiert. Genau hier entsteht der Übergang zur Nachhaltigkeit. Sie kann als Verfeinerung des Qualitätsversprechens inszeniert werden, sofern strukturelle Veränderungen mit kultureller Legitimität zusammenfallen. Diese Verbindung zwischen Innovation und Nachhaltigkeit steht im Zentrum der Analyse.

2.4 Nachhaltigkeit im Luxus

Nachhaltigkeit zählt zu den zentralen Herausforderungen der Luxusindustrie. Historisch war Luxus eng mit Seltenheit, Exzess und materieller Intensität verbunden. Im Zuge des gesellschaftlichen Wandels und wachsender öffentlicher Sichtbarkeit wird ökologische Verantwortung jedoch zunehmend als Bestandteil der Markenlegitimität und des Qualitätsversprechens verhandelt (vgl. Kapferer und Michaut 2015, 3-6). Das Paradox des nachhaltigen Luxus beschreibt die Spannung zwischen Exklusivität und Verantwortung (vgl. Kapferer und Michaut 2015, 2-3). Empirische Befunde deuten darauf hin, dass diese Spannung abgeschwächt werden kann, wenn Nachhaltigkeit im Luxuskontext symbolisch aufgeladen und mit Prestige sowie markenkohärenten Bedeutungen verknüpft wird (vgl. Zhao, Peng und Yu 2023, 6-7). Umstritten bleibt jedoch, ob diese symbolische Integration strukturelle Widersprüche tatsächlich auflöst oder lediglich kommunikativ überformt. Jackson weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass wachstumsorientierte Wirtschaftslogiken grundsätzlich in Spannung zu ökologischen Zielsetzungen stehen (vgl. Jackson 2009, 56-67). Rockström et al. zeigen, dass mehrere dieser Grenzen bereits erreicht sind, darunter Klimawandel und Biodiversitätsverlust (vgl. Rockström et al. 2009, 472).

Neuere empirische Befunde deuten darauf hin, dass Konsumenten nachhaltige Praktiken im Luxuskontext vor allem dann positiv einordnen, wenn sie als passend zu zentralen Luxuswerten wie überlegener Qualität, Dauerhaftigkeit und Knappheit wahrgenommen werden.

Entscheidend ist damit die wahrgenommene Kompatibilität zwischen Luxusverständnis und Nachhaltigkeit (vgl. Alghanim und Ndubisi 2022, 5;16). Dies deutet darauf hin, dass sich das Paradox des nachhaltigen Luxus weniger technisch als vielmehr kulturell auflöst.

Ein zentraler Treiber des Wandels im Luxussegment ist der gesellschaftliche und generationale Wertewandel. Insbesondere jüngere Konsumentengruppen erwarten von Luxusmarken eine konsistente Verbindung von ästhetischer Exzellenz, Transparenz und verantwortungsvollem Handeln. Forschung zur nachhaltigen Luxusmode zeigt jedoch, dass Nachhaltigkeit häufig primär kommunikativ vermittelt wird und damit anfällig für symbolische Überformung bleibt, wenn strukturelle Veränderungen ausbleiben (vgl. Lo und Ha-Brookshire 2018, 2-5). In diesem Zusammenhang beschreiben Lyon und Montgomery „selective disclosure“ als Strategie, bei der positive Nachhaltigkeitsaspekte betont und problematische ausgeblendet werden, was Nachhaltigkeitskommunikation zugleich zu einer zentralen Quelle von Legitimität wie auch Reputationsrisiken macht (vgl. Lyon und Montgomery 2015, 224-226). Für die Analyse von LVMH ist daher entscheidend, zwischen authentischer Transformation und reputationsorientierter Kommunikation zu unterscheiden. Dies erfordert den Abgleich zwischen offiziellen Zielen, unabhängigen Bewertungen und der tatsächlichen Umsetzungstiefe.

LVMH reagiert auf die wachsenden Nachhaltigkeitsanforderungen mit LIFE 360, einem konzernweiten Transformationsprogramm, das im weiteren Verlauf der Arbeit analytisch vertieft wird (vgl. LVMH 2024, 25). Gleichzeitig bleibt kritisch, dass Scope-3-Emissionen, die in der Mode- und Luxusindustrie den größten Anteil des CO_2-Fußabdrucks ausmachen, nur begrenzt transparent ausgewiesen werden (vgl. McKinsey & Company 2020). Kering zeigt anhand seiner EP&L-Analysen, dass insbesondere die Rohstoffgewinnung und deren Verarbeitung, allen voran Leder, die größten Umweltwirkungen verursachen, während Transport eine nachgelagerte, aber relevante Rolle spielt (vgl. Kering 2024). Dennoch bleibt Nachhaltigkeit im Luxus ein ambivalentes Ideal. Zwischen normativem Anspruch und operativer Umsetzung entsteht häufig eine Spannung. Für die Markenwahrnehmung ist dabei weniger die bloße Kommunikation nachhaltiger Werte ausschlaggebend als deren wahrnehmbare Einbettung in zentrale Strukturen und Praktiken der Marke.

2.5 Emotionale Markenführung

Emotionen gehören zu den zentralen Steuerungsressourcen der Luxusmarkenführung, da sie über funktionale Nutzenargumente hinaus symbolische, ästhetische und kulturelle Bedeutungen bündeln. Luxusprodukte fungieren in diesem Sinne als symbolische Medien sozialer und kultureller Zuschreibung. Aus affektpsychologischer Perspektive fungieren Emotionen als Bewertungssysteme. Russell beschreibt Emotionen entlang der Dimensionen Valenz (positiv/negativ) und Erregung (hoch/niedrig) (vgl. Russell 1980, 1161-1162). Luxusmarken zielen dabei auf hocherregende positive Affekte wie Faszination oder Stolz, die mit motivationalen und belohnungsbezogenen Verarbeitungsprozessen verknüpft sind. Neurowissenschaftliche Studien zeigen, dass Markenwahrnehmung und -erwartung die Aktivierung zentraler Belohnungs- und Wertsysteme im Gehirn beeinflussen können (vgl. Plassmann, Ramsøy und Milosavljevic 2012, 18-26). Auf sensorischer Ebene gestalten Luxusmarken multisensorische Markenerlebnisse. Die Ansprache der Sinne kann Wahrnehmung und Bewertung beeinflussen und so unter anderem Qualitätsurteile sowie die Markenpräferenz mitprägen (vgl. Krishna 2012, 332-333). Während sensorische Reize unmittelbare Wahrnehmung steuern, verankern narrative Strukturen diese Eindrücke kulturell und langfristig. Auf narrativer Ebene übersetzen Luxusmarken kulturelle Referenzen, Herkunft und Handwerk in sinnstiftende Markenerzählungen. Serdari beschreibt Cultural Intelligence als Fähigkeit, sich in unterschiedlichen kulturellen Kontexten angemessen zu orientieren und zu handeln, und verknüpft Cultural Intelligence mit kreativen Prozessen, die kulturelle Bedeutungen und symbolische Domänen in neue Ausdrucksformen überführen (vgl. Serdari 2020, 95-99; 103-104).

Authentizität im Luxus ist kein objektives Markenmerkmal, sondern eine kulturell hergestellte Wahrnehmung, die auf der Erwartung von Kontinuität basiert. Kapferer und Bastien verstehen Innovation im Luxus daher nicht als Bruch, sondern als Erneuerung innerhalb bestehender Markenidentitäten, bei der neue Impulse an historische, ästhetische und handwerkliche Codes anschließen müssen, um kulturelle Kohärenz zu bewahren (vgl. Kapferer und Bastien 2016, 7-9). Ergänzend zeigen Kokkoris et al., dass Authentizität von Konsument:innen im Luxuskontext weniger als aktives Differenzierungsmerkmal wahrgenommen wird, sondern vielmehr als selbstverständliche Voraussetzung gilt. Innovation wirkt folglich nur dann markenkohärent, wenn sie diese Erwartung implizit bestätigt (vgl. Kokkoris und Kamleitner 2026, 2-3).

Digitale Transformation erweitert diese emotionale Logik der Luxusmarkenführung, verschärft jedoch zugleich die Anforderungen an Authentizität und Kohärenz. Social Media, Augmented Reality und gamifizierte Formate eröffnen neue Räume für immersive, dialogische und emotional aufgeladene Interaktionen entlang der Customer Journey (vgl. Schmitt, Rossi und Bensoussan 2022, 24-26). Influencer fungieren als Träger von Markenwerten, doch Audrezet et al. zeigen, dass ihre wahrgenommene Authentizität fragil ist. Wird eine Kooperation als primär kommerziell oder inkongruent wahrgenommen, sinkt die Glaubwürdigkeit gegenüber der Community (vgl. Audrezet, De Kerviler und Guidry Moulard 2020, 2-3). Die Engagement-Forschung zeigt, dass emotionales Brand Engagement im Luxussegment besonders stark durch immersive, multisensorische Experiences gefördert wird. Hollebeek et al. definieren Brand Engagement als positiv bewertete kognitive, emotionale und behaviorale Aktivität im Rahmen konkreter Markeninteraktionen. Für den Luxuskontext impliziert dies, dass abstrakte Innovations- oder Nachhaltigkeitsziele erst dann Wirkung entfalten, wenn sie über erlebbare, interaktive Formate in konkrete Markenerfahrungen übersetzt werden (vgl. Hollebeek, Glynn und Brodie 2014, 150-151). Diese Erkenntnisse sind für die Analyse von LVMH zentral, da der Konzern gezielt auf immersive Formate setzt, um Nachhaltigkeit emotional erfahrbar zu machen.

Gleichzeitig kann emotionale Markenführung auf Verknappungslogiken und soziale Trigger setzen, wodurch im Nachhaltigkeitskontext die Grenze zwischen Legitimation und Instrumentalisierung sichtbar wird. Empirische Forschung zeigt, dass nachhaltige Maßnahmen im Luxussegment insbesondere dann positiv auf Konsumentenreaktionen wirken, wenn sie konsistent mit dem bestehenden Markenimage und der tradierten Luxuslogik kommuniziert werden (vgl. Zhao, Peng und Yu 2023, 6-7). Für LVMH ist daher entscheidend, dass Programme wie LIFE 360 nicht nur rational legitimiert, sondern ästhetisch und symbolisch verankert werden.

2.6 Verbindung von Nachhaltigkeit, Innovation und Emotion

Nachhaltigkeit, Innovation und emotionale Markenführung wirken im Luxuskontext nicht isoliert, sondern in einem spannungsreichen Zusammenspiel. Nachhaltigkeit setzt normative Erwartungen, Innovation übersetzt diese in materielle und organisatorische Lösungen, während emotionale Markenführung darüber entscheidet, ob diese Lösungen kulturell anschlussfähig und legitim erscheinen.

Elkingtons Triple-Bottom-Line-Ansatz bietet einen normativen Rahmen zur Integration ökologischer, sozialer und ökonomischer Zielgrößen (vgl. Elkington 2004, 3). Aufbauend darauf lässt sich argumentieren, dass nachhaltige Innovationen normative Anforderungen in ökonomisch tragfähige Lösungen übersetzen, während emotionale Markenführung darüber entscheidet, ob ökologische und soziale Verantwortung symbolisch aufgeladen und kulturell legitimiert wird. Die drei Dimensionen harmonieren jedoch nicht automatisch. Norman und MacDonald kritisieren, dass der Triple-Bottom-Line-Ansatz konzeptionell zu vage bleibt und die strukturelle Spannung zwischen Profitmaximierung und ökologischen Grenzen eher verdeckt als analytisch auflöst (vgl. Norman und MacDonald 2004, 243). Empirische Studien zum Luxuskonsum zeigen, dass Luxusprodukte nicht primär funktional, sondern über emotionale, symbolische und soziale Werte legitimiert werden (vgl. Wiedmann, Hennigs und Siebels 2009, 625-629). Nachhaltige Luxusstrategien wirken insbesondere dann positiv, wenn sie diese Wertelogik nicht unterbrechen, sondern ästhetisch und emotional integrieren. Zhao et al. zeigen, dass Nachhaltigkeit die Kaufintention vor allem über wahrgenommene Markenintegrität, emotionale Kohärenz und symbolische Passung beeinflusst (vgl. Zhao, Peng und Yu 2023, 5-7). Entscheidend ist dabei weniger die Existenz nachhaltiger Maßnahmen als vielmehr die Frage, ob es gelingt, strukturelle Veränderung, kulturelle Kohärenz und emotionale Anschlussfähigkeit dauerhaft miteinander zu verbinden.

3. Methodisches Vorgehen

3.1 Forschungsdesign und methodologische Positionierung

Die Arbeit untersucht, wie nachhaltige Innovation bei LVMH emotional inszeniert und in die Markenführung integriert wird. Um diese Fragestellung zu beantworten, wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt, das auf Experteninterviews und inhaltsanalytischer Auswertung basiert. Die Entscheidung für einen qualitativen Zugang ergibt sich aus der Komplexität des Untersuchungsgegenstands. Nachhaltige Innovation im Luxussegment ist kein linearer Prozess, sondern ein Zusammenspiel aus strategischen Entscheidungen, kulturellen Werten, organisatorischen Strukturen und emotionaler Kommunikation. Diese Vielschichtigkeit lässt sich nicht durch standardisierte Messungen erfassen, sondern erfordert einen interpretativen Zugang, der die Perspektiven der beteiligten Akteure in den Mittelpunkt stellt (vgl. Mey 2014, 9-12). LVMH fungiert als instrumentelle Fallstudie. Das Unternehmen steht exemplarisch für die Luxusindustrie und ermöglicht es, Mechanismen nachhaltiger Markenführung in einem strukturell komplexen Konzernumfeld zu analysieren. Die Wahl begründet sich durch die strategische Relevanz. Als größter Luxuskonzern weltweit vereint LVMH unterschiedliche Produktkategorien unter einem Dach, von Parfum über Spirituosen bis zu Uhren und Hospitality. Diese Diversität erlaubt es, Gemeinsamkeiten und Unterschiede über Kategorien hinweg zu untersuchen. Gleichzeitig bietet LVMH mit LIFE 360 einen konzernweiten Orientierungsrahmen für Nachhaltigkeit, der zugleich eine vergleichende Analyse unterschiedlicher Umsetzungslogiken ermöglicht.

Diese strukturelle Komplexität erfordert einen explorativen Forschungsansatz. Da die Verbindung von nachhaltiger Innovation und emotionaler Markenführung im Luxussegment bislang nur begrenzt empirisch untersucht wurde, zielt die Arbeit darauf ab, Muster und Spannungsfelder sichtbar zu machen, die in bestehenden theoretischen Ansätzen bislang nicht systematisch abgebildet sind. Eine explorative qualitative Forschung eignet sich insbesondere für Untersuchungsfelder, in denen Bedeutungszusammenhänge offen rekonstruiert werden müssen (vgl. Brinkmann und Kvale 2018, 88-90).

Methodologisch verortet sich die Arbeit in der interpretativen Tradition qualitativer Sozialforschung, die soziale Phänomene als kontextabhängige Konstruktionen begreift (vgl. Thornberg und Charmaz 2014, 153-156). Entsprechend werden Markenführung, Innovation und Nachhaltigkeit in dieser Arbeit nicht als statische Kategorien verstanden, sondern als

kontextabhängige Bedeutungszusammenhänge, die sich in organisationalen Praktiken und Kommunikationsprozessen manifestieren.

3.2 Datenerhebung

3.2.1 Experteninterviews als Erhebungsinstrument

Die Experteninterviews bilden das zentrale Erhebungsinstrument der empirischen Untersuchung und eignen sich insbesondere zur Analyse organisationsinternen Wissens sowie strategischer und operativer Entscheidungsprozesse. Als Experten gelten Personen, die aufgrund ihrer institutionellen Position Verantwortung für organisationale Problemlösungen tragen oder über einen privilegierten Zugang zu relevanten Informationen verfügen (vgl. Bogner, Littig und Menz 2002, 22-26). Im Unterschied zu biografischen oder problemzentrierten Interviewformen steht dabei nicht die Gesamtperson, sondern die funktionale Rolle als Träger organisational gebundenen Wissens im Vordergrund (vgl. Meuser und Nagel 2002, 71). Im Kontext dieser Arbeit umfasst dies unterschiedliche Akteursgruppen innerhalb der LVMH-Gruppe, die entweder strategische Verantwortung tragen oder in die operative Umsetzung nachhaltiger Innovationsprozesse eingebunden sind.

Für die Durchführung wurde ein leitfadengestütztes Interviewverfahren gewählt, das sich an den Forschungsfragen orientiert und zugleich offen für situative Vertiefungen und Anpassungen der Frageabfolge bleibt (vgl. Brinkmann und Kvale 2018, 76-77). Der Leitfaden umfasste Themenbereiche wie Rolle und Verantwortungsbereich, Innovationsverständnis, nachhaltige Prozesse, emotionale Kommunikation, Spannungsfelder zwischen Luxuslogik und ökologischer Verantwortung sowie Zukunftsaussichten.

Der Leitfaden umfasste 14 offene Fragen, die je nach Gesprächsverlauf flexibel eingesetzt wurden. Beispielfragen waren:

- Wie definiert Ihre Maison Innovation im Kontext von Luxus?
- Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit in Ihrer täglichen Arbeit?
- Können Sie ein Beispiel nennen, bei dem eine nachhaltige Innovation emotional kommuniziert wurde?

Diese Fragen dienten als Gesprächsimpulse und nicht als starre Abfolge (vgl. Brinkmann und Kvale 2018, 66-70). Der vollständige Interviewleitfaden befindet sich im Anhang (Anhang I).

3.2.2 Sampling und Rekrutierung

Die Auswahl der Interviewpartner folgte dem Prinzip des theoretischen Samplings, um Akteure zu identifizieren, deren Rollen besonders aufschlussreich für die Analyse der Verknüpfung nachhaltiger Innovation und emotionaler Markenführung sind (vgl. Dimbath, Ernst-Heidenreich und Roche 2018, 1-3) . Ziel war es, Personen zu identifizieren, die an den Schnittstellen von Nachhaltigkeit, Innovation und emotionaler Markenführung arbeiten. Die Stichprobe wurde schrittweise erweitert, bis eine ausreichende Variation an Perspektiven erreicht war.

Insgesamt wurden neun Interviews mit Experten aus neun LVMH-Maisons geführt. Die Rekrutierung der Interviewpartner erfolgte über das berufliche Netzwerk LinkedIn. Dabei wurde darauf geachtet, unterschiedliche Produktkategorien, Funktionen und geografische Märkte abzudecken. Die angestrebte inhaltliche und organisationale Varianz der Interviewstichprobe wird in Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle 1: Zusammensetzung der Interviewstichprobe (LVMH-Maisons und Positionen)

Nr.	Maison	Position
1	Guerlain	Junior Digital Innovation Manager
2	RIMOWA	Head of Global Quality & Purchasing
3	Belmond	Senior Client Director
4	Hublot	General Manager Central Europe
5	Acqua di Parma & MFK	CX & Retail Strategy and Design
6	Dior	General Manager & Country Lead
7	Glenmorangie	Global Brand Manager
8	Moët & Chandon	Senior Brand Manager
9	Chandon	International Business and Direct to Consumer Director Chandon

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf leitfadengestützten Experteninterviews (2025)

Die Stichprobe umfasst fünf der sechs LVMH-Divisionen, Selective Retailing ist nicht vertreten.

- Parfums & Kosmetik (drei Interviews): Guerlain, Acqua di Parma & Maison Francis Kurkdjian, Dior
- Wines & Spirits (drei Interviews): Glenmorangie, Moët & Chandon, Chandon
- Mode & Lederwaren (ein Interview): Rimowa
- Uhren & Schmuck (ein Interview): Hublot
- Other Activities (ein Interview): Belmond
- Selective Retailing

Die Zusammensetzung der Stichprobe ermöglicht es, nachhaltige Innovation im Luxuskontext aus unterschiedlichen organisationalen Blickwinkeln zu analysieren. Die Interviews liefern Einblicke in strategische, operative und markennahe Entscheidungsprozesse und machen sichtbar, wie nachhaltige Innovation je nach Maison, Produktkategorie und Funktionsbereich unterschiedlich interpretiert und umgesetzt wird. Auf dieser Grundlage lassen sich sowohl übergreifende Muster als auch maison-spezifische Umsetzungslogiken rekonstruieren.

3.2.3 Durchführung

Die Interviews wurden zwischen August und Mitte Dezember 2025 digital über Microsoft Teams durchgeführt. Sie dauerten zwischen 35 und 52 Minuten (Durchschnitt: 43 Minuten). Alle Gespräche wurden mit Zustimmung der Interviewpartner audioaufgezeichnet und vollständig transkribiert. Die Transkription erfolgte nach einem inhaltlich-semantischen Transkriptionssystem, das gesprochene Sprache in einen gut lesbaren Text überführt (vgl. Dresing und Pehl 2024, 21-26).

Fünf Interviews wurden auf Deutsch und vier auf Englisch geführt. Englische Interviewpassagen wurden für den Fließtext ins Deutsche übersetzt. Die Originaltranskripte sind unverändert im Anhang dokumentiert.Teilnehmenden wurden vor Beginn der Interviews über Zielsetzung, Ablauf und Anonymisierung der Studie informiert.

3.3 Datenauswertung mit MAXQDA

3.3.1 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Die Auswertung der Interviewdaten erfolgte mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Dieses Verfahren dient der systematischen, regelgeleiteten Analyse umfangreicher Textmaterialien mit dem Ziel, zentrale Inhalte zu strukturieren und analytisch zu verdichten (vgl. Mayring und Fenzl 2022, 691-694). Zentrales Instrument der Analyse ist ein Kategoriensystem, das sowohl theoriegeleitet (deduktiv) als auch materialgeleitet (induktiv) entwickelt werden kann (vgl. Mayring und Fenzl 2022, 695–697). In der vorliegenden Arbeit wurde primär die strukturierende Inhaltsanalyse angewendet, da sie eine gezielte Auswertung des empirischen Materials entlang theoretisch relevanter Dimensionen der Forschungsfrage ermöglicht (vgl. Mayring und Fenzl 2022, 698–701). Auf dieser Grundlage wurden deduktive Hauptkategorien aus dem theoretischen Rahmen der Arbeit abgeleitet und im weiteren Analyseprozess durch induktiv entwickelte Subkategorien ergänzt.

Die Codierung der Interviewtranskripte erfolgte mit der Software MAXQDA. Ziel der Analyse war es, das Textmaterial so zu verdichten, dass die wesentlichen inhaltlichen Aussagen erhalten bleiben und durch Abstraktion ein überschaubares, zugleich aussagekräftiges Datenkorpus entsteht (vgl. Mayring und Fenzl 2022, 691–701). Die vollständige Übersicht der entwickelten Haupt- und Subkategorien ist im Anhang dieser Arbeit dokumentiert (Anhang II).

3.3.2 Praktisches Vorgehen

Die computergestützte Auswertung mit MAXQDA erfolgte in sechs aufeinander aufbauenden Schritten.

Schritt 1: Entwicklung deduktiver Startcodes aus der Theorie

Basierend auf Kapitel 2 wurden vier zentrale Analysedimensionen festgelegt, Strukturelle Transformation und symbolische Transformation, emotionale Legitimität, kulturelle Logik sowie Governance und organisatorische Verankerung.

Schritt 2: Testcodierung mit zwei Interviews

Zwei Interviews (Guerlain, Rimowa) wurden testweise codiert. Dabei zeigte sich, dass die theoretischen Kategorien zu abstrakt blieben und zusätzliche, materialorientierte Codes notwendig waren.

Schritt 3: Induktive Erweiterung durch neue Codes

Alle Interviews wurden erneut gelesen und induktiv neue Codes entwickelt, die direkt aus dem Material entstanden, etwa Nachhaltigkeit als Marken-DNA, Nachhaltigkeitsbezogenes Storytelling & Glaubwürdigkeit oder Digitale und immersive Customer Journey.

Schritt 4: Finalisierung des Kategoriensystems

Nach der induktiven Erweiterung wurde das Kategoriensystem konsolidiert. Redundante Codes wurden zusammengeführt, Definitionen geschärft und die Abgrenzung zwischen thematisch ähnlichen Codes präzisiert. Das finale System umfasst 12 Hauptcodes mit 71 Subcodes.

Schritt 5: Vollständige Kodierung aller Interviews

Alle neun Interviews wurden vollständig codiert. Insgesamt wurden 1.051 Segmente codiert, wobei die Codierungsdichte zwischen 77 und 194 Codes pro Interview variiert (Durchschnitt: 116.8 Codes). Diese Variation spiegelt unterschiedliche Interviewlängen, Gesprächsdynamiken und thematische Schwerpunkte wider.

Schritt 6: Analytische Memos und Quervergleiche

Parallel zur Codierung wurden analytische Memos verfasst, in denen Interpretationen, Codeentscheidungen sowie emergente Muster und thematische Zusammenhänge festgehalten wurden (vgl. Saldaña 2013, 41-42). Ergänzend erfolgten Quervergleiche zwischen den Maisons, um strukturelle Unterschiede in der Innovations- und Nachhaltigkeitskommunikation systematisch herauszuarbeiten.

3.3.3 Finales Kategoriensystem

Das finale Kategoriensystem bildet die inhaltliche Tiefe der Interviews ab und strukturiert das Material entlang thematischer Linien, die theoretisch anschlussfähig und empirisch gesättigt sind.

Tabelle 2: Hauptcodes und relative Häufigkeitsverteilung im finalen Kategoriensystem

NR.	Hauptcode	Häufigkeit	Anteil
1	Nachhaltigkeit/CSR/LIFE 360	138	13.1%
2	Governance / Interne Strukturen	123	11.7%
3	Herausforderungen& Konflikte	113	10.8%
4	Heritage, Savoir-Faire, Luxuslogik	104	9.9%
5	Emotionale Markenführung	98	9.3%
6	Storytelling, Narrative & Kommunikation	96	9.1%
7	Markenerlebnis / Kundenerlebnis	88	8.4%
8	Innovation allgemein	77	7.3%
9	Zielgruppen	74	7.0%
10	Nachhaltige Innovation	67	6.4%
11	Zukunft, Vision & Trends	52	4.9%
12	Social Media	21	2.0%

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der qualitativen Inhaltsanalyse der Experteninterviews, durchgeführt mit MAXQDA 2024.

Insgesamt gibt es 1.051 codierte Segmente. Die Prozentangaben beziehen sich auf die Gesamtzahl aller codierten Textstellen über alle neun Interviews hinweg.

Diese Hauptcodes lassen sich analytisch in drei übergeordnete Bereiche gruppieren.

Die strategische und organisatorische Dimension erfasst, wie nachhaltige Innovation strategisch verankert, organisatorisch umgesetzt und in konzernweite Governance- und Steuerungsstrukturen eingebettet wird. Die marken- und kommunikative Dimension fokussiert sich auf die Art und Weise, wie Marken nachhaltige Innovation emotional aufladen, kommunikativ inszenieren und in konkrete Markenerlebnisse übersetzen. Die zielgruppen- und zukunftsbezogene Dimension untersucht, wie unterschiedliche Zielgruppen auf nachhaltige Innovation reagieren, welche Spannungsfelder dabei entstehen und wie sich der Luxusmarkt vor dem Hintergrund gesellschaftlicher und regulatorischer Veränderungen entwickelt.

Diese Dreiteilung ist analytisch, nicht hierarchisch zu verstehen. Die einzelnen Codes stehen in einem engen Wechselverhältnis und beeinflussen sich gegenseitig. So ist etwa die emotionale Inszenierung nachhaltiger Innovation eng mit ihrer organisatorischen Verankerung sowie mit den Erwartungen und Deutungsmustern unterschiedlicher Zielgruppen verbunden.
Eine detaillierte Übersicht des vollständigen Kategoriensystems einschließlich Code-Definitionen findet sich im Anhang (Anhang III).

3.4 Qualitätssicherung

3.4.1 Triangulation

Um die analytische Qualität und Plausibilität der Ergebnisse zu erhöhen, wurde eine Datentriangulation vorgenommen (vgl. Flick 2014, 27-30). Neben den Experteninterviews wurden Sekundärquellen herangezogen, darunter offizielle Nachhaltigkeitsberichte von LVMH, Produktinformationen der Maisons sowie Kampagnenmaterialien und wissenschaftliche Publikationen. Diese Quellen dienten dazu, die Aussagen der Interviewten zu kontextualisieren und zu überprüfen.
Ergänzend wurde innerhalb der Auswertung eine methodische Variation vorgenommen, indem innerhalb der Auswertung zwischen systematischem Codieren nach Mayring und vertiefender interpretativer Textarbeit gewechselt wurde (vgl. Flick 2014, 29-31). Während die strukturierende Inhaltsanalyse übergreifende Muster identifiziert, ermöglicht die interpretative Analyse einzelner Passagen, emotionale Logiken, narrative Strategien und implizite Spannungsfelder zu erfassen. Diese Kombination ist besonders relevant für eine Arbeit, die nachhaltige Innovation nicht nur als strukturelle Maßnahme, sondern auch als emotional inszeniertes und kulturell verankertes Phänomen untersucht.

3.4.2 Gütekriterien qualitativer Forschung

Qualitative Forschung orientiert sich an Gütekriterien der Vertrauenswürdigkeit, die im naturalistischen Forschungsparadigma als Glaubwürdigkeit, Übertragbarkeit, Verlässlichkeit und Bestätigbarkeit gefasst werden (vgl. Lincoln und Guba 1982, 246-247).
Die Glaubwürdigkeit der Ergebnisse wurde durch eine transparente Darstellung des Forschungsprozesses sichergestellt. Sämtliche methodischen Schritte sind nachvollziehbar dokumentiert, und die Analyseergebnisse werden in Kapitel 5 durch wörtliche Interviewzitate belegt. Die Arbeit erhebt keinen Anspruch auf statistische Generalisierbarkeit, zielt jedoch auf

analytische Übertragbarkeit im Sinne qualitativer Forschung ab. Die identifizierten Muster ermöglichen Rückschlüsse auf grundlegende Dynamiken nachhaltiger Innovation im Luxussegment. Die Verlässlichkeit der Analyse wurde durch ein systematisches und regelgeleitetes Vorgehen gewährleistet. Das Kategoriensystem ist explizit dokumentiert, und die Codierung erfolgte nach klar definierten Kriterien. Bestätigbarkeit bedeutet, dass die Ergebnisse nachvollziehbar aus dem empirischen Material hervorgehen. Um dies sicherzustellen, wurde ein offener Analyseprozess gewählt, der neben deduktiven auch induktive Kategorienbildung zuließ und Interpretationen eng an die Daten rückgebunden hat.

3.5 Analytische Operationalisierung der Hypothesen

Die im Folgenden formulierten Hypothesen dienen als analytische Leitlinien für die empirische Untersuchung. Sie wurden aus dem theoretischen Rahmen der Arbeit sowie den in Kapitel 1.4 formulierten Forschungsfragen abgeleitet und sind qualitativ angelegt.

Im Folgenden wird dargelegt, anhand welcher empirischen Indikatoren die Hypothesen im Rahmen der qualitativen Analyse untersucht werden. Die Bewertung erfolgt nicht nach festen Schwellenwerten, sondern anhand qualitativer Kriterien. Eine Hypothese gilt als empirisch gestützt, wenn sich das beschriebene Muster wiederkehrend über mehrere Interviews und verschiedene Maisons hinweg zeigt und wenn Gegenbeispiele nicht dominieren. Diese Heuristik entspricht der explorativen Logik der Arbeit und vermeidet eine quasi-quantitative Testlogik, die der interpretativen Tradition qualitativer Forschung widersprechen würde.

H1: Konsistenz und emotionale Legitimität

Theoretische Annahme: Je konsistenter nachhaltige Innovationen mit der kulturellen Logik einer Marke verknüpft sind, desto höher ist ihre emotionale Legitimität.

Diese Hypothese wird als empirisch gestützt betrachtet, wenn sich über mehrere Interviews hinweg und in unterschiedlichen Produktkategorien Aussagen finden lassen, die nachhaltige Innovation systematisch mit emotionalen Narrativen, Storytelling, Markenerlebnissen oder Heritage verknüpfen, unabhängig davon, ob diese Verknüpfung explizit oder implizit in Markenerlebnisse eingewoben wird. Zentrale Indikatoren sind Immersive und multisensorische Formate (VR-Experiences, Events), Storytelling und symbolische Aufladung (Imkerinnen-Projekt, Oyster-Rewilding), Heritage als Legitimationsquelle (Langlebigkeit als DNA, Terroir-Bezug), emotionale Touchpoints in der Customer Experience (Les Journées Particulières, Weinguts-Hospitality).

Die Hypothese gilt als differenziert, wenn Interviews zeigen, dass emotionale Inszenierung allein nicht ausreicht oder in bestimmten Zielgruppen nicht prioritär ist.
Relevante Hauptcodes sind Emotionale Markenführung, Storytelling, Narrative & Kommunikation, Nachhaltige Innovation und Markenerlebnis.

H2: Strukturelle Transformation und Transparenz

Theoretische Annahme: Externe Transparenz erleichtert es, strukturelle Transformation von symbolischer Transformation zu unterscheiden.
Diese Hypothese wird als empirisch gestützt betrachtet, wenn sich wiederkehrend über verschiedene Maisons hinweg zeigt, dass nachhaltige Innovation nur dann als glaubwürdig beschrieben wird, wenn sie durch transparente Informationen, Zertifizierungen, Rückverfolgbarkeit oder nachvollziehbare Prozesse untermauert ist. Zentrale Indikatoren sind Zertifizierungen und Standards (ISCC, Zero-Landfill, ZDHC), digitale Transparenzinstrumente (QR-Codes, Produktpässe), Offenlegung von Produktionsprozessen (eigene Fertigung, Materialtests), Frameworks wie LIFE 360, kritische Reflexion (Greenwashing vermeiden).
Die Hypothese gilt als differenziert, wenn Interviews zeigen, dass zu viel Transparenz als technisch oder unästhetisch empfunden wird und dosiert werden muss.
Relevante Hauptcodes sind Nachhaltigkeit/ CSR /LIFE 360, Governance/ interne Strukturen, Herausforderungen & Konflikte und Nachhaltige Innovation.

H3: Grenzen emotionaler Kompensation

Theoretische Annahme: Emotionale Markenführung kann strukturelle Defizite nur kurzfristig kompensieren.
Diese Hypothese wird als empirisch gestützt betrachtet, wenn sich in mehreren Interviews und über verschiedene Kontexte hinweg Spannungsfelder, Widersprüche oder kritische Reflexionen finden lassen, die zeigen, dass emotionale Markenführung an Grenzen stößt. Zentrale Indikatoren sind Spannungsfelder zwischen Luxuslogik und Nachhaltigkeit (Budgets erlauben teuerste, nicht nachhaltigste Lösung), Ultra-Premium-Konsumenten und Ambivalenz (Privatjets, narrative Dissonanzen), “DNA, nicht Kampagne” (strukturelle Verankerung notwendig), regulatorische und technische Grenzen (Champagne-Spezifikationen, Third-Party-Systeme), kritische Selbstreflexion.
Die Hypothese gilt als differenziert, wenn Interviews zeigen, dass emotionale Kommunikation zwar Grenzen hat, aber dennoch wirksam sein kann, wenn sie authentisch ist.

Relevante Hauptcodes sind Herausforderungen & Konflikte, Governance/ interne Strukturen, Nachhaltige Innovation, Emotionale Markenführung und Zielgruppen.

H4: Maison-spezifische Umsetzungstiefe

Theoretische Annahme: Die föderative Struktur von LVMH führt zu heterogener Umsetzungstiefe nachhaltiger Innovation zwischen den Maisons.

Diese Hypothese wird als empirisch gestützt betrachtet, wenn sich systematische Unterschiede zwischen verschiedenen Maison-Typen zeigen lassen in Bezug auf die Tiefe und Art der nachhaltigen Innovation. Zentrale Vergleichskriterien sind Verankerung in der Marken-DNA (Kernidentität vs. Add-on), operative Integration (Tiefe in Produktionsprozesse, Materialentscheidungen), kommunikative Priorität (zentral vs. nachrangig), Governance-Strukturen (konzernweite Frameworks verus lokaler Interpretationsspielraum), kategoriespezifische Unterschiede (Spirituosen, Beauty, Hard Luxury, Hospitality).

Die Analyse erfolgt über systematische Quervergleiche zwischen den Maisons entlang definierter Kriterien (vgl. Kuckartz und Rädiker 2022, 167).

Relevante Hauptcodes sind Governance, Nachhaltigkeit/ CSR/LIFE 360, Heritage, Savoir-Faire & Luxuslogik, Nachhaltige Innovation und Innovation allgemein.

4. Fallstudie LVMH: Markenführung, Innovation und Verantwortung

4.1 Unternehmensprofil und Markenstruktur

LVMH ist ein zentraler Akteur der Luxusindustrie und verbindet kulturelles Erbe, kreative Weiterentwicklung und globales Markenmanagement in einem breit diversifizierten Unternehmensmodell. Seit der Fusion von Moët Hennessy und Louis Vuitton im Jahr 1987 hat sich LVMH zu einem dezentral geführten Luxusökosystem mit über 75 Maisons in sechs Geschäftsbereichen entwickelt (vgl. LVMH 2025a, 6-7; 14-15). Mit einem Umsatz von 84,7 Mrd. € im Jahr 2024 bestätigt der Konzern seine Führungsposition im globalen Luxusmarkt (vgl. LVMH 2025, 16-17). Fashion & Leather Goods bleibt dabei die umsatzstärkste Division (vgl. LVMH 2025b, 2-4). Die operative Marge von 23,1 % liegt deutlich über dem Pre-Covid-Niveau von 2019 (vgl. LVMH 2025a, 164-166).

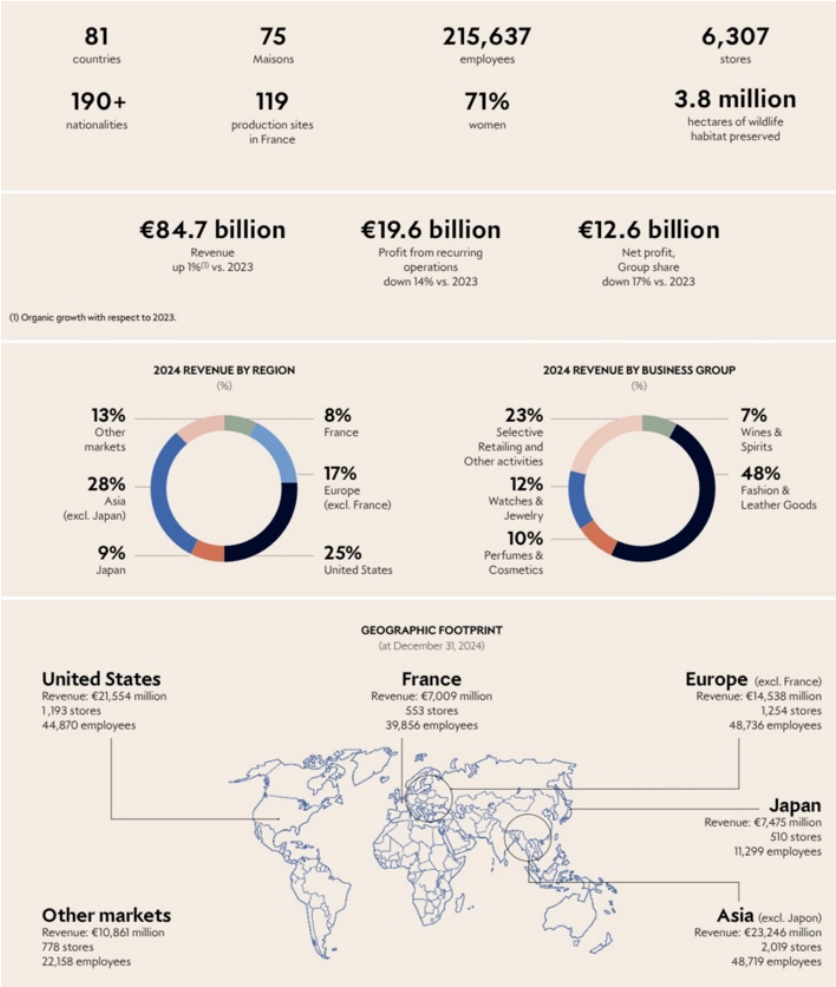


Abbildung 1: Umsatzverteilung nach Geschäftsbereichen bei LVMH im Geschäftsjahr 2024
Quelle: LVMH: Annual Report 2024. Paris, 2025, S. 16.

Regional zeigt sich eine ausgewogene geografische Diversifikation über Asien, die USA, Europa und Japan. Diese breite regionale Aufstellung reduziert die Abhängigkeit von einzelnen Absatzmärkten und erhöht die Anpassungsfähigkeit des Konzerns in einem volatilen globalen Umfeld (vgl. LVMH 2025a, 16-17).

Zentral für das Verständnis dieser wirtschaftlichen Stabilität ist die föderative Organisations- und Markenarchitektur des Konzerns. LVMH kombiniert die Autonomie der einzelnen Maisons mit konzernweiter Unterstützung und strategischer Koordination. Diese Logik wird im Annual Report klar beschrieben: “While respecting the identity and autonomous management of these brands, LVMH supports their growth by providing them with shared resources.”(LVMH 2025a, 14-15). Die Verbindung aus kreativer Eigenständigkeit auf Maison-Ebene und zentraler Ressourcenbündelung bildet damit das organisatorische Fundament für Innovationsfähigkeit, Resilienz und langfristige Markenstärke.

Diese Selbstdarstellung betont die kreative Autonomie der Maisons. Inwieweit diese Autonomie mit konzernweiten Zielvorgaben harmoniert, wird in den Experteninterviews deutlich. Charakteristisch für LVMH ist ein Organisationsmodell, das markenspezifische Eigenständigkeit mit konzernweiter strategischer Steuerung verbindet. Die Bedeutung dieser Balance wird in der Brand-Leadership-Literatur für komplexe Mehrmarkensysteme hervorgehoben (vgl. Joachimsthaler und Weber 2000).

Die Vielfalt der Maisons prägt die kulturelle Logik des Konzerns. Louis Vuitton erneuert seine Avantgarde-Position durch die Verbindung von Kunst, Kreativität und räumlicher Markeninszenierung, sichtbar sowohl in der Nähe zu Kunst und Künstlern als auch in der Eröffnung des neuen Flagship-Stores in New York, der als immersive Markenerfahrung an der Schnittstelle von Luxus, Kultur und Design konzipiert ist (vgl. LVMH 2025a, 71; 73). Guerlain verbindet seine Markenidentität hingegen mit Naturästhetik und emotionaler Symbolik. Die Weiterentwicklung der Premium-Duftkollektion L’Art & La Matière sowie der hohe Anteil natürlicher Inhaltsstoffe von 96 % unterstreichen diese Ausrichtung (vgl.LVMH 2025a, 103).

Diese Differenzen sind Ausdruck einer bewussten Konzernlogik, mit der LVMH kulturelle Vielfalt als strategische Ressource nutzt, ohne den Markenkern zu verwässern (vgl. Kapferer und Bastien 2016, 4-7).

Dass Nachhaltigkeit und Innovation innerhalb des Konzerns zunehmend strukturprägend werden, zeigt sich an der systematischen Ausweitung konzernweiter Governance-Strukturen. LVMH hat hierfür formalisierte ESG-Steuerungsmechanismen etabliert, darunter ein

konzernweites ESG-Komitee sowie spezialisierte CSR- und Umweltabteilungen, die gruppenweite Ziele formulieren, deren Umsetzung koordinieren und über Netzwerke von Verantwortlichen in den Maisons verankern. Zugleich bleibt den Maisons ausdrücklich Spielraum, die konzernweiten Nachhaltigkeitsvorgaben an ihre jeweiligen markenspezifischen Kontexte anzupassen (vgl. LVMH 2024, 25).

Aus dieser föderativen Architektur ergibt sich eine für die Forschungsfrage zentrale Besonderheit. Emotionale Markenführung, nachhaltige Innovation und kreative Exzellenz werden nicht zentral vereinheitlicht, sondern maison-spezifisch interpretiert. Die Wirkung nachhaltiger Innovationen hängt damit nicht allein von ihrer technischen Qualität ab, sondern von der Identitätslogik der jeweiligen Marke.

4.2 Kulturelle Innovationslogiken bei LVMH

Innovation fungiert innerhalb der LVMH-Gruppe nicht primär als technologischer Fortschritt, sondern als kulturelles Steuerungsprinzip. Sie strukturiert, wie sich die Maisons erneuern, ohne ihre symbolische Identität zu verlieren. Kapferer beschreibt diesen Mechanismus als typisch für Luxusmarken, deren Produkte sich kontinuierlich weiterentwickeln, ohne revolutionäre Brüche zu vollziehen (vgl.Kapferer 2017, 29-31).

In dieser Logik erfüllt Innovation eine doppelte Funktion. Sie sichert Differenzierung im Wettbewerb und legitimiert zugleich die Integration ökologischer Verantwortung.

Auf Produktebene wird diese Logik besonders deutlich. Kulturelle Inszenierungen wie die zweite Fashion Show von Pharrell Williams für Louis Vuitton an der UNESCO in Paris erweitern vor allem die symbolischen Bedeutungsräume der Marke. Die Kollektion „The World is Yours“ knüpft an das Reise-Narrativ der Maison an und stärkt ihre kulturelle Relevanz (vgl. LVMH 2025a, 73).

Gleichzeitig wird hier eine Grenze sichtbar. Während ikonische kulturelle Inszenierungen zur symbolischen Erneuerung beitragen, bleibt ihre ökologische Wirkung begrenzt. Der Social und Environmental Responsibility Report zeigt, dass die Sparte Fashion & Leather Goods weiterhin den größten Anteil an den konzernweiten Emissionen aufweist, insbesondere im Scope-3-Bereich. Damit entsteht eine zentrale Spannung zwischen kultureller Innovationskraft und materieller Nachhaltigkeitswirkung (vgl. LVMH 2024, 111).

Hier zeigt sich, wie Innovation Nachhaltigkeit materialisiert. Abstrakte Umweltziele werden in sensorisch erfahrbare Produkteigenschaften übersetzt, die ökologische Verantwortung und Markenidentität verbinden.

Die digitale Transformation unterstreicht den kulturellen Charakter von Innovation im Luxus. Digitale Projekte wie „Louis The Game“, ein markeneigenes Mobile Game von Louis Vuitton, lassen sich weniger als Effizienztechnologien lesen, sondern als narrative Formate zur Übersetzung von Markenbedeutung in digitale Kontexte.

Gleichzeitig entsteht ein neues Spannungsfeld. KI-basierte Personalisierung eröffnet Möglichkeiten emotionaler Präzision, riskiert jedoch eine Verwässerung jener menschlichen Expertise, die im Luxus als zentraler Bestandteil der Erlebnisqualität gilt.

Die institutionelle Verankerung von Forschung und Entwicklung verstärkt diese kulturelle Deutung von Innovation. Mit dem Robert Jean de Vogüé Research Center und dem GAIA Sustainability Center bündelt LVMH wissenschaftliche und ökologische Expertise organisationsweit und unterstreicht damit, dass Innovation zunehmend strategisch gesteuert wird (vgl. LVMH 2024, 92). Dieser strukturelle Rahmen unterscheidet den Konzern von Marken, deren Nachhaltigkeitsbemühungen projektbasiert bleiben.

Insgesamt zeigt die Analyse, dass LVMH Innovation als kulturell legitimierten Mechanismus nutzt, der Fortschritt und Verantwortung miteinander verbindet. Gleichzeitig wird sichtbar, dass dieser Mechanismus nicht homogen wirkt. Während einzelne Maisons nachhaltige Forschung emotionalisieren, arbeiten andere primär über ästhetische Symbolik oder funktionale Produktinnovationen. Diese Varianz verweist auf ein diversifiziertes Innovationssystem, dessen Stärke in der Heterogenität liegt, dessen Integration jedoch eine zentrale Herausforderung darstellt. Genau diese Integrationsleistung übernimmt LIFE 360 als übergreifender strategischer Rahmen.

4.3 LIFE 360 als strategischer Steuerungsrahmen

LIFE 360 bildet den strategischen Rahmen, mit dem LVMH ökologische Verantwortung konzernweit steuert. Die Umsetzung erfolgt über das Environmental Development Department, das gemeinsam mit den Maisons die vier Handlungsfelder von LIFE 360 operationalisiert und durch Indikatoren, Reportingstrukturen sowie ein Netzwerk spezialisierter Umweltverantwortlicher in die Praxis übersetzt (vgl. LVMH 2024, 25). LIFE 360 strukturiert diese konzernweite Verantwortung entlang vier zentraler Handlungsfelder, die im Folgenden dargestellt werden.

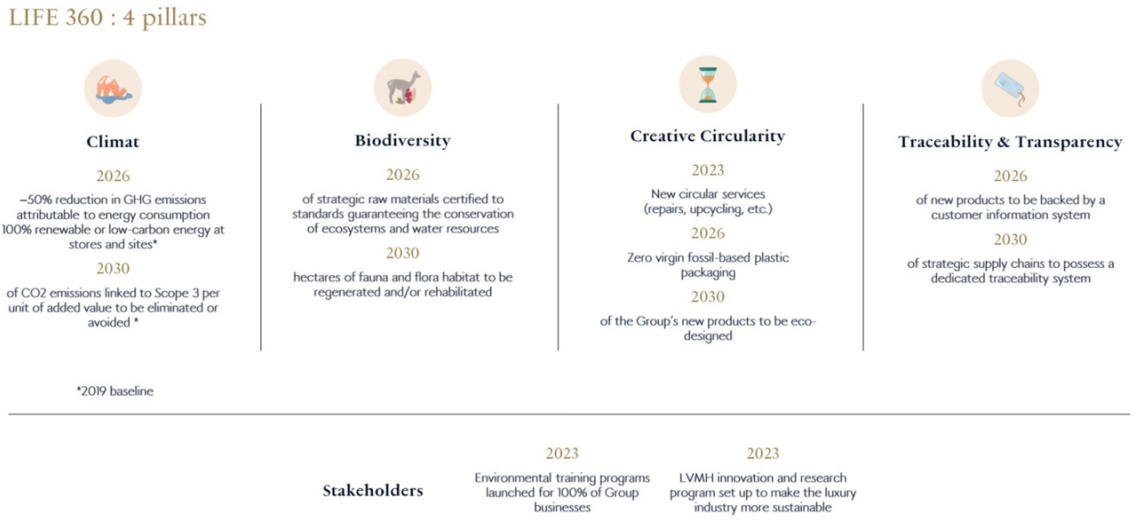


Abbildung 2: LIFE-360-Rahmenmodell mit vier strategischen Säulen
Quelle: LVMH: ESG Presentation 2025b.Paris, 2025, S. 40.

Säule 1: Creative Circularity

Die erste Säule von LIFE 360, Creative Circularity, richtet sich auf die Implementierung kreislaufwirtschaftlicher Prinzipien im Produktlebenszyklus etwa durch Eco-Design, Reparatur- und Wiederverwendungsdienste sowie systematische Rückführung von Materialien und trägt damit zur Integration von Nachhaltigkeit in die Produktgestaltung und -nutzung der Maisons bei. LVMH verfolgt das Ziel, nachhaltiges Design bis 2030 auf alle Produkte auszuweiten und Materialkreisläufe systematisch zu schließen. Die Umsetzung erfolgt maison-spezifisch. Dior arbeitet mit ressourcenschonenden Materialien und Verarbeitungsverfahren, während Guerlain Refill-Systeme und materialreduzierte Verpackungen als festen Bestandteil seiner Produkt- und Designlogik etabliert. Ergänzend setzen einzelne Maisons auf Reparaturservices und Second-

Life-Ansätze zur Verlängerung der Produktlebensdauer. Kreative Zirkularität bewegt sich im Luxus jedoch innerhalb enger gestalterischer Grenzen, da ikonische Formen und Materialien nur begrenzt veränderbar sind, ohne die markenspezifische Identität zu gefährden (vgl. LVMH 2024, 93-97).

Säule 2: Climate

Die Klimastrategie von LVMH ist am Pariser Abkommen ausgerichtet und wird über einen konzernweiten Climate Transition Plan gesteuert. Das Ziel, die Scope-1- und Scope-2-Emissionen bis 2026 um 55 % gegenüber 2019 zu senken, wurde bereits 2024 erreicht, vor allem durch Energieeffizienzmaßnahmen und den Ausbau erneuerbarer Energien (vgl. LVMH 2024, 109).

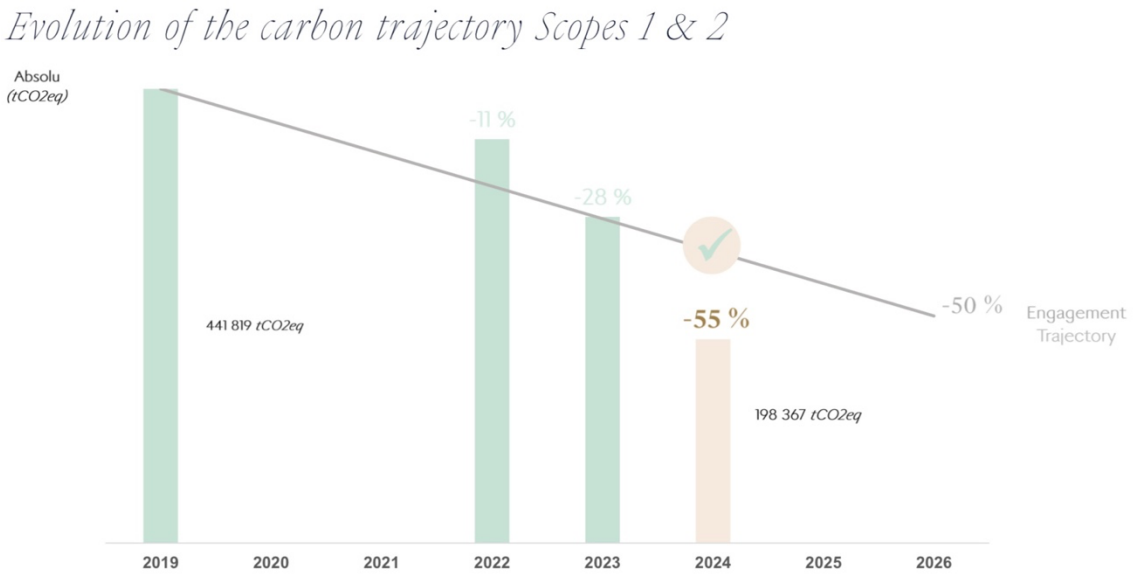


Abbildung 3: Entwicklung der CO_2-Emissionen in Scope 1 & 2 bei LVMH (2019–2024)
Quelle: LVMH: ESG Presentation 2025b. Paris, 2025, S.47.

Scope-3-Emissionen machen rund 97 % des gesamten CO_2-Fußabdrucks aus. Zu ihrer Reduktion setzt LVMH auf Eco-Design, Zirkularität, regenerative Landwirtschaft, nachhaltige Logistik sowie die Einbindung von Lieferanten über LIFE 360 Business Partners (vgl. LVMH 2025b, 109–111). Parallel stieg der Anteil erneuerbarer und CO_2-armer Energie 2024 auf 71 %, mit dem Ziel einer vollständigen Umstellung bis 2026 (vgl. LVMH 2024, 110).

Säule 3: Biodiversity

Die Biodiversitätssäule verankert Natur als strategische Ressource in der Wertschöpfung von LVMH. Der Konzern misst systematisch seine Abhängigkeiten und Auswirkungen auf Ökosysteme und richtet seine Maßnahmen an wissenschaftlichen Standards wie TNFD und SBT Nature aus. Bis 2030 will LVMH zur Regeneration von fünf Millionen Hektar Lebensräumen beitragen. Ende 2024 waren bereits 3,8 Millionen Hektar erfasst. Die Umsetzung erfolgt maison-spezifisch. Guerlain integriert Biodiversitätsschutz über Bienenschutzprogramme und regenerative Rohstoffgewinnung in Markenidentität und Forschung, während andere Geschäftsbereiche biodiversitätsrelevante Maßnahmen entlang landwirtschaftlicher Lieferketten verankern. Biodiversität gewinnt damit vor allem dort an Glaubwürdigkeit, wo sie Teil zentraler Produktions- und Beschaffungsprozesse ist (vgl. LVMH 2024, 98-107).

Säule 4: Traceability & Transparency

Die Transparenzsäule bildet das organisatorische Rückgrat von LIFE 360. LVMH verfolgt das Ziel, für jeden strategischen Lieferkanal eigene Rückverfolgbarkeitssysteme zu etablieren und diese über Zertifizierungen, Lieferketten-Mapping und standardisierte Reportings zu steuern. Seit 2022 wird diese Strategie konzernweit über die MAP & TRACE-Koordination umgesetzt. Bereits erreicht wurden hohe Rückverfolgbarkeitsquoten, darunter 100 % für französische Weinberge sowie nahezu vollständige Transparenz bei Leder und Diamanten. Ergänzend treibt der Konzern digitale Lösungen wie den Digital Product Passport und Blockchain-basierte Herkunftsnachweise voran, um Transparenz entlang des gesamten Produktlebenszyklus zu sichern (vgl. LVMH 2024, 117). Gleichzeitig bleibt die Offenlegungstiefe begrenzt. Viele Steuerungsinstrumente, etwa interne Kennzahlensysteme, dienen primär der konzerninternen Governance und sind nur selektiv öffentlich zugänglich. Transparenz wird damit vor allem als Steuerungs- und Kontrollinstrument genutzt, weniger als vollständig offenes Kommunikationsversprechen (vgl. LVMH 2024, 116-121).

Diese vier Säulen werden durch ein starkes kulturelles Narrativ zusammengehalten. LVMH interpretiert Nachhaltigkeit als Erweiterung von Exzellenz, als Ausdruck von Sorgfalt, Präzision und Herkunft. Die kulturelle Aufladung verstärkt die emotionale Anschlussfähigkeit des Programms, birgt jedoch das Risiko, dass symbolische Wirkung schneller wächst als strukturelle Veränderung. Die Betrachtung des LIFE-360-Programms zeigt, dass LVMH einen ambitionierten strategischen Rahmen etabliert hat, dessen Umsetzung einer evolutionären Logik folgt. Die Stärke liegt in der systematischen Ausrichtung und der kulturellen Einbettung nachhaltiger Ziele,

während die Umsetzungstiefe zwischen den Maisons variiert. Einzelne Marken integrieren Nachhaltigkeit tief in ihre Identitätslogik, andere verbleiben stärker auf der Ebene prozessualer Optimierungen. Diese Heterogenität ist konzeptionell bedeutsam, da föderative Governance Differenzierung ermöglicht, zugleich aber konsistente Transformation erschwert.

Auffällig bleibt eine Leerstelle. Keine der vier Säulen adressiert explizit, ob nachhaltiger Luxus eine Reduktion von Produktionsvolumina erfordert. Dieses Spannungsfeld gewinnt angesichts der Scope-3-Ziele besondere Relevanz.

Institutionell stärkt LIFE 360 durch das Sustainability Performance Indicator System die interne Verbindlichkeit, während die externe Transparenz begrenzt bleibt. Die Transformationswirkung des Programms hängt damit maßgeblich von der maison-spezifischen Auslegung ab.

4.4 Emotionale Markenführung im Luxuskontext

Emotionale Markenführung bildet im Luxus nicht einfach eine kommunikative Ergänzung, sondern den Kern kultureller Wertschöpfung. Luxusmarken erzeugen Bedeutung, indem sie Produkte, Innovationen und nachhaltige Initativen in Erlebnisse, Symbole und stimmige Markenwelten übersetzen. Pine und Gilmore beschreiben diese Verschiebung der Wertschöpfung hin zu Erlebnissen als eigenständige ökonomische Leistung (vgl. Pine und Gilmore 2013, 21-23). Für LVMH bildet dieses Paradigma die Grundlage, Markenerlebnisse nicht standardisiert, sondern maisonspezifisch auszudifferenzieren und eng an Herkunft, Ästhetik und kulturelle Codes zu koppeln.

Die Interviews verdeutlichen, dass Emotion innerhalb der LVMH-Gruppe als zentraler Übersetzungsmechanismus verstanden wird. Narrative, visuelle Symbolik und inszenierte Markenerlebnisse verbinden Tradition, zeitgenössischen Ausdruck und nachhaltige Zielsetzungen. Eine Managerin von Hublot beschreibt diesen Ansatz prägnant: „Emotion und Storytelling stehen an erster Stelle. Wir erzählen, wo unsere Werte herkommen und wie eine Idee entstanden ist“ (Interview 4, Anhang VII).

Emotion fungiert hier nicht als dekorative Ergänzung, sondern als Voraussetzung dafür, dass Innovations- und Nachhaltigkeitsthemen im Luxuskontext anschlussfähig werden.

Diese Beobachtung korrespondiert mit Befunden aus der Forschung, wonach nachhaltige Maßnahmen im Luxus vor allem über emotionale Reaktionen und symbolische Bedeutungszuschreibungen Wirkung entfalten (vgl. Zhao, Peng und Yu, 2023, 5-6).

Nachhaltigkeit wird bei LVMH in der Regel nicht isoliert kommuniziert, sondern in bestehende Markennarrative eingebettet. Emotionale Markenführung übernimmt dabei eine vermittelnde

Funktion zwischen abstrakten Nachhaltigkeitszielen und dem Anspruch an ästhetische Kontinuität und Exzellenz. Diese Übersetzungsleistung ist jedoch nicht grenzenlos. Eine stark emotionale Rahmung kann dazu führen, dass symbolische Wirkung stärker wahrgenommen wird als tatsächliche strukturelle Veränderungen. Emotionale Markenführung trägt somit zur kulturellen Anschlussfähigkeit ökologischer Verantwortung bei, bleibt in ihrer Wirkung jedoch an die Tiefe der zugrunde liegenden Maßnahmen gebunden.

4.4.1 Narrative und multisensorische Erlebnisse

Neben der narrativen Ebene spielt die verkörperte, sinnliche Erfahrung eine zentrale Rolle in der emotionalen Markenführung von LVMH. Performative Formate dienen dabei als Mittel, Markenwerte körperlich und atmosphärisch erfahrbar zu machen, ohne die exklusive Aura aufzulösen. Events wie „Les Journées Particulières“ öffnen Ateliers und Produktionsstätten gezielt für die Öffentlichkeit und inszenieren Handwerk, Kreativität und Herkunft als kulturelles Erlebnis. Die Interviews bestätigen damit Kapferers Argument, dass emotionale Nähe im Luxus gezielt gesteuert und kontrolliert werden muss, um Exklusivität und symbolische Distinktion zu bewahren (vgl. Kapferer 2017, 32-36).

Diese Logik setzt sich in multisensorischen sowie digitalen Erlebnisformaten fort. Nachhaltigkeit wird hierbei nicht primär über technische Informationen kommuniziert, sondern kulturell übersetzt. Die symbolische Kraft der Biene bei Guerlain oder immersive VR-Formate, die Biodiversität sinnlich erfahrbar machen, verdeutlichen, wie ökologische Verantwortung in emotionale Bedeutungszusammenhänge eingebettet wird. Parallel erweitert die digitale Transformation diese Erlebnislogik. Influencer fungieren weniger als reine Reichweitenverstärker, sondern als kuratierte Träger markenspezifischer Erfahrungen, etwa im Rahmen der Beauty Days, bei denen Herkunft, Rohstoffe und Nachhaltigkeitsprogramme vor Ort erlebt und anschließend in Communities übersetzt werden. Wie Lünenborg zeigt, ermöglichen digitale Medien affektive Kommunikationsformen, die Nähe simulieren und Erlebnisse gemeinschaftlich zirkulieren lassen, wodurch temporäre Formen emotionaler Verbundenheit entstehen (vgl. Lünenborg 2020, 8-10).Die Fallstudie zeigt zugleich, dass LVMH diese Narrative bewusst steuert, indem Zugänge, Formate und Reichweiten selektiv kuratiert werden.

4.4.2 Maison-spezifische emotionale Inszenierung und ihre Grenzen

Die Intensität emotionaler Markenführung variiert deutlich zwischen den Maisons. Guerlain integriert Nachhaltigkeit tief in eine ikonische Symbolik und verankert ökologische Maßnahmen

über das Programm „Women for Bees“ als identitätsstiftenden Bestandteil der Marke (vgl. LVMH 2024, 68). Moët Hennessy erzeugt emotionale Wirkung primär über sensorische Erfahrungen der Weinberge und übersetzt regenerative Landwirtschaft in ein terroir-basiertes Narrativ, dass Herkunft und Nachhaltigkeit miteinander verbinden. Andere Maisons, etwa Dior oder Louis Vuitton, setzen stärker auf ästhetische und kulturelle Codes, während ökologische Verantwortung weniger explizit emotionalisiert wird.

Diese Unterschiede sind analytisch bedeutsam, da emotionales Engagement im Luxus nur dann wirksam ist, wenn es mit der jeweiligen Markenidentität konsistent bleibt und der zugrunde liegenden narrativen Logik entspricht. Ko, Costello und Taylor zeigen, dass emotionale und symbolische Werte von Luxusmarken ihre Wirkung vor allem dann entfalten, wenn sie als kohärenter Bestandteil der Markenbedeutung wahrgenommen werden (vgl. Ko, Costello und Taylor 2019, 406-408).

Gleichzeitig machen die Interviews deutlich, dass emotionale Inszenierung auch strukturelle Risiken birgt. Insbesondere im Kontext von Nachhaltigkeit besteht die Gefahr einer ästhetischen Überinszenierung, wenn symbolische Aufladung schneller wächst als die operative Umsetzung. Eine Interviewpartnerin betont: „Glaubwürdigkeit hängt vollständig von der Kommunikation ab. Es muss plausibel sein, nicht überzogen“ (Interview 1, vgl. Anhang IV). Diese Einschätzung findet sich in ähnlicher Form in mehreren Interviews wieder.

Arrigo weist darauf hin, dass Nachhaltigkeit im Luxus primär über symbolische und reputationsbezogene Mechanismen wahrgenommen wird und an Glaubwürdigkeit verliert, wenn kommunikative Aufladung nicht durch eine konsistente operative Verankerung gestützt wird (vgl. Arrigo 2015, 11-12; 14-15). Für LVMH bedeutet dies, dass emotionale Markenführung ihre legitimierende Wirkung vor allem dort entfaltet, wo sie mit überprüfbaren und dauerhaft umgesetzten Maßnahmen verbunden bleibt und nicht losgelöst von der materiellen Praxis der Maisons operiert.

4.5 Verknüpfung von Nachhaltigkeit, Innovation und Emotion

Die Fallstudie LVMH verdeutlicht, dass Nachhaltigkeit, Innovation und emotionale Markenführung ihre Wirkung im Luxus erst im Zusammenspiel entfalten. Nachhaltigkeit fungiert dabei als normativer Orientierungsrahmen, der Werte und Zielrichtungen definiert. Innovation übersetzt diese normativen Vorgaben in materielle, organisatorische und technologische Strukturen, während emotionale Markenführung dafür sorgt, dass diese Entwicklungen kulturell verankert und symbolisch anschlussfähig sind. Erst durch diese wechselseitige Verschränkung

entsteht jene Form von Legitimität, die nachhaltige Transformation im Luxuskontext überhaupt tragfähig macht.

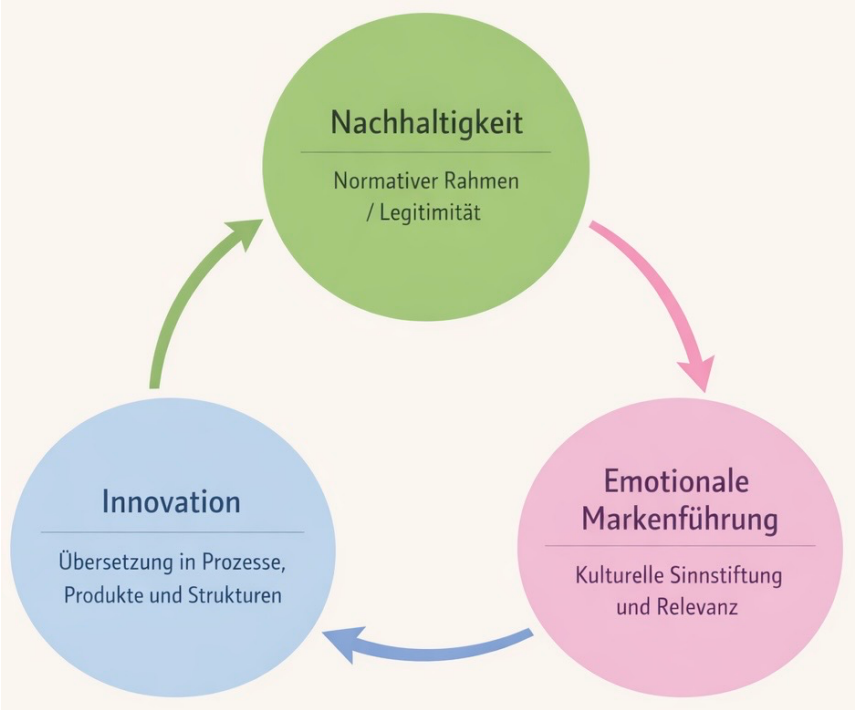


Abbildung 4: Integrationsmodell zur Verknüpfung von Nachhaltigkeit, Innovation und emotionaler Markenführung
Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der theoretischen und empirischen Analyse dieser Arbeit.

Mit LIFE 360 etabliert LVMH einen strategischen Rahmen, der ökologische und soziale Zielsetzungen langfristig absichert und zugleich in die kreative Autonomie der Maisons integriert (vgl. LVMH 2025a, 35). Nachhaltigkeit wird dabei nicht über Verzicht oder Reduktion kommuniziert, sondern über Sorgfalt, handwerkliche Exzellenz und kulturelle Bedeutung. Kapferer zeigt, dass Luxus Wert primär über immaterielle Dimensionen wie Zeit, Emotion und Meisterschaft erzeugt und sich moralischer Kritik weniger über utilitaristische Argumente als über kulturelle Sinnstiftung entzieht (vgl. Kapferer 2017, 7-9; 13). LIFE 360 nutzt genau diese Logik, indem ökologische Verantwortung in bestehende Luxusnarrative eingebettet wird, statt sie gegen diese auszuspielen.

Innovation übernimmt in diesem Gefüge eine vermittelnde Funktion. Die konzernweite institutionelle Verankerung von Forschung und Entwicklung, etwa im GAÏA Sustainability Center, ermöglicht es, ökologische Zielsetzungen mit ökonomischer Wertschöpfung zu verbinden und neue Materialien, Prozesse und Organisationsformen zu erproben (vgl. Elkington 1997, 1-3; 14-

15). Die emotionale Markenführung übernimmt schließlich die kulturelle Integrationsleistung dieses Systems. Durch Narrative, Symbole und erlebnisorientierte Kommunikationsformate werden nachhaltige Innovationen als sinnvolle Erweiterung der Markenidentität gerahmt. Zhao et al. zeigen, dass die Akzeptanz nachhaltiger Luxusstrategien maßgeblich davon abhängt, ob Nachhaltigkeit emotional anschlussfähig vermittelt wird und zur wahrgenommenen Markenintegrität beiträgt (vgl. Zhao, Peng und Yu, 2023, S.1-2; 5-6). Emotionale Markenführung erzeugt damit Legitimität, bleibt jedoch auf die materielle Tiefe der zugrunde liegenden Maßnahmen angewiesen.

Gleichzeitig bleibt das Paradox des nachhaltigen Luxus bestehen. Wachstumsorientierte Geschäftsmodelle stehen strukturell im Spannungsverhältnis zu ökologischen und sozialen Belastungsgrenzen (vgl. Kapferer und Michaut 2015, 3-4). Die Verknüpfung von Nachhaltigkeit, Innovation und Emotion erweist sich daher nicht als Auflösung dieses Paradoxons, sondern als dessen Management. Ihre Tragfähigkeit hängt maßgeblich davon ab, wie tief Nachhaltigkeit auf Ebene der einzelnen Maisons tatsächlich implementiert wird und inwieweit emotionale Legitimation strukturelle Veränderungen begleitet, statt sie dauerhaft zu kompensieren.

4.6 Analyse und Bewertung der LVMH-Strategien

Die Analyse der LVMH-Strategien zeigt deutlicher als es die Konzernkommunikation nahelegt, wie unterschiedlich Nachhaltigkeit, Innovation und emotionale Markenführung innerhalb des Portfolios tatsächlich umgesetzt werden. Die Vorstellung eines kohärenten, einheitlich wirkenden Systems erweist sich bei näherer Betrachtung als ein Gefüge heterogener Praktiken, in dem einzelne Maisons strukturelle Fortschritte erzielen, während andere primär über kulturelle und ästhetische Inszenierung operieren. Genau diese Heterogenität ist analytisch aufschlussreich, da sie sichtbar macht, unter welchen Bedingungen nachhaltige Innovation im Luxus legitimierend wirkt und wo sie an symbolische Grenzen stößt.

Im Bereich der Nachhaltigkeit wird diese Differenz besonders deutlich. Guerlain demonstriert eine tiefgreifende Integration, bei der ökologische Maßnahmen nicht additiv kommuniziert, sondern in die Markenidentität eingeschrieben werden. Das Biodiversitätsprogramm „Women for Bees“, realisiert in Kooperation mit UNESCO, verbindet ökologische Substanz mit einem konsistenten Symbolsystem und ermöglicht eine Rückverfolgbarkeit einzelner Rohstoffe bis zur Erzeugerebene (vgl. LVMH 2024, 68). Nachhaltigkeit erscheint hier nicht als externe Anforderung, sondern als kulturell verankerte Gestaltungslogik.

RIMOWA verfolgt ebenfalls sichtbare Initiativen, etwa über Re-Crafted-Programme und materialbezogene Designinnovationen (vgl. LVMH 2024, 91). Gleichzeitig zeigen die Umweltberichte, dass der Bereich Fashion & Lederwaren weiterhin zu den emissionsintensivsten Segmenten des Konzerns zählt und der Scope-3-Fußabdruck nur selektiv reduziert wird (vgl. LVMH 2024, 111).

Die ungleiche Verteilung der Emissionen zwischen den Geschäftsbereichen sowie die Dominanz von Scope-3-Emissionen wird in Abbildung 5 deutlich.

CARBON FOOTPRINT
OF THE BUSINESS GROUPS

	SCOPES 1 and 2	SCOPE 3
Wines & Spirits	8%	6%
Fashion & Leather Goods	37%	51%
Perfumes & Cosmetics	7%	10%
Watches & Jewelry	9%	9%
Selective Retailing	19%	18%
Other activities	21%	7%
TOTAL	198,370 tCO_2eq	7,522,620 tCO_2eq

Abbildung 5: CO_2-Fußabdruck der LVMH-Geschäftsbereiche nach Emissionsscopes (1-3)
Quelle: LVMH: Committed to positive impact – Social and Environmental Responsibility Report. Paris, 2024, S.111.

Die Diskrepanz zwischen kommunizierter Innovation und struktureller Emissionsentwicklung verweist darauf, dass Nachhaltigkeit hier stärker kulturell als systemisch wirkt. Ähnlich positioniert sich Dior. Refill-Systeme und Materialinnovationen sind ästhetisch überzeugend, doch bleibt die externe Transparenz im Vergleich zu Guerlain oder Tiffany begrenzt, was eine unabhängige Bewertung erschwert. Die Analyse stützt damit die Annahme, dass nachhaltige Innovation im Luxus nur dann glaubwürdig wirkt, wenn sie mit der Identitätslogik der jeweiligen Maison verschmilzt.

Ein vergleichbares Muster zeigt sich im Innovationsbereich. Tiffany & Co. liefert mit der Blockchain-basierten Rückverfolgbarkeit von Diamanten ein Beispiel für technologisch gestützte Glaubwürdigkeit, die über symbolische Kommunikation hinausgeht (vgl. LVMH 2024, 121). Moët Hennessy investiert in regenerative Landwirtschaft, Bodenforschung und Biodiversitätsprojekte, die langfristig die Qualität der Terroirs sichern sollen (vgl. LVMH 2024, 70). Die energieintensive Produktionslogik vieler Maisons begrenzt ökologische Entlastung. Innovation bleibt damit häufig ästhetisch statt strukturell wirksam.

Diese Ambivalenzen werden durch die emotionale Markenführung weiter zugespitzt. LVMH beherrscht die Inszenierung kultureller Bedeutung in außergewöhnlicher Weise. Formate wie Les Journées Particulières oder immersive Ausstellungen erzeugen Nähe, Resonanz und kulturelle Tiefe, ihre Wirkung bleibt jedoch maison-spezifisch. Guerlain verbindet emotionale Erzählung und ökologische Substanz besonders kohärent, während bei Dior eine ästhetische Aufladung dominiert und ökologische Inhalte stärker in den Hintergrund treten. Louis Vuitton fokussiert primär Kunst, Reisen und kulturelle Codes, wodurch Nachhaltigkeit weniger zentral emotionalisiert wird. Damit zeigt sich ein in der Forschung zu nachhaltigem Luxus beschriebenes Muster. Die Emotionale Ansprache kann die Akzeptanz nachhaltiger Strategien fördern, wirkt jedoch nur dann überzeugend, wenn sie identitätskonform eingebettet ist und durch substanzielle Maßnahmen gestützt wird (vgl. Zhao, Peng und Yu 2023, 5-6).

Besonders deutlich tritt diese Spannung im sogenannten Paradox des nachhaltigen Luxus hervor. Kapferer und Michaut zeigen, dass wachstumsorientierte Geschäftsmodelle im Luxus strukturell mit ökologischen und sozialen Belastungsgrenzen kollidieren und dadurch eine wahrgenommene Unvereinbarkeit von Luxus und Nachhaltigkeit erzeugen. Auch bei LVMH bleibt dieses Paradox bestehen (vgl. Kapferer und Michaut 2015, 3-6).

LIFE 360 formuliert ambitionierte Zielsetzungen, darunter die vollständige Rückverfolgbarkeit strategischer Rohmaterialien bis 2026 sowie eine Reduktion der Scope-1- und Scope-2-Emissionen um 55 % (vgl. LVMH 2024, 18). Gleichzeitig bleibt das Geschäftsmodell auf Volumenexpansion ausgerichtet, während Scope-3-Emissionen konzernweit deutlich langsamer adressiert werden. Der normative Fortschritt wird damit partiell durch strukturelle Trägheiten relativiert. Insbesondere die fortgesetzte Volumenexpansion und die begrenzte Steuerbarkeit von Scope-3-Emissionen verschieben zentrale Nachhaltigkeitsziele in einen langfristigen Horizont.

Um diese unterschiedlichen strategischen Logiken einzuordnen, werden im Folgenden die Nachhaltigkeitsansätze von LVMH, Kering und Hermès vergleichend gegenübergestellt. Der

Fokus liegt dabei auf Strategie, Transparenzlogik sowie den jeweils zentralen Stärken und Grenzen.

Tabelle 3: Vergleich zentraler Nachhaltigkeitslogiken im Luxussegment (LVMH, Kering, Hermès)

Aspekt	LVMH	Kering	Hermès
Nachhaltigkeitsstrategie	LIFE 360 (4 Säulen)	Environmental P&L	Langlebigkeit & Reparierbarkeit
Transparenzlogik	Selektiv (SPIS intern)	Sehr hoch (öffentliche EP&L)	Hoch (produkt- und prozessbezogene)
Zentrale Stärke	Kulturell-emotionale Legitimität	Quantitative Messbarkeit	Handwerkliche Verankerung
Zentrale Grenze	Uneinheitliche Umsetzungstiefe	Methodische Komplexität	Begrenzte Skalierbarkeit

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von
LVMH: Annual Report 2024. Paris, 2025.
Kering: Environmental Profit & Loss Report 2024. Paris, 2025.
Hermès: Universal Registration Document 2024. Paris, 2025.

Die Gegenüberstellung mit Kering und Hermès macht sichtbar, dass sich Nachhaltigkeit im Luxus nicht über ein einheitliches Modell realisieren lässt, sondern unterschiedliche Logiken von Transparenz, Skalierbarkeit und kultureller Verankerung hervorbringt. Kering verfolgt mit dem Environmental Profit & Loss-System einen quantitativ hochtransparenten Ansatz, der ökologische Auswirkungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette monetarisiert und öffentlich zugänglich macht (vgl. Kering 2024). Hermès setzt dem ein handwerklich geprägtes Modell entgegen, in dem Langlebigkeit und Reparierbarkeit als integrale Bestandteile der Produktphilosophie verankert sind (vgl. Hermès 2024, 14-16; 33-35). LVMH positioniert sich zwischen diesen Polen. Mit hoher kultureller Legitimität und emotionaler Differenzierung, jedoch einer im Branchenvergleich geringeren externen Datentransparenz. Die Stärke liegt in der ästhetischen und narrativen Integration von Nachhaltigkeit, die Grenze in der eingeschränkten Überprüfbarkeit struktureller Fortschritte.

Zusammenfassend zeigt die Analyse, dass LVMH ein kohärentes kulturelles Narrativ aus Verantwortung, Exzellenz und Innovation etabliert hat, dessen operative Umsetzung jedoch stark maison-abhängig bleibt. Emotionale Markenführung kann nachhaltige Innovation

legitimieren, wirkt aber nur dort überzeugend, wo sie durch überprüfbare Maßnahmen gestützt wird. Genau in dieser Balance zwischen kultureller Sinnstiftung und struktureller Tiefe entscheidet sich, ob LIFE 360 langfristig zu einer erneuerten Luxusdefinition beiträgt oder primär ästhetische Stabilisierung leistet.

5. Ergebnisse der empirischen Untersuchung

5.1 Überblick über die Datengrundlage

Die empirische Analyse basiert auf neun leitfadengestützten Experteninterviews, die zwischen August und Mitte Dezember 2025 mit Markenverantwortlichen aus neun LVMH-Maisons geführt wurden. Die Interviews decken fünf der sechs Geschäftsbereiche von LVMH ab: Parfums & Kosmetik (Guerlain, Dior, Acqua di Parma, Maison Francis Kurkdjian), Wines & Spirits (Glenmorangie, Moët & Chandon, Chandon), Fashion & Leather Goods (Rimowa), Watches & Jewelry (Hublot) sowie Other Activities mit Hospitality-Fokus (Belmond). Der Geschäftsbereich Selective Retailing wurde in der vorliegenden Stichprobe nicht durch ein Interview abgedeckt.

Die Gesprächspartner repräsentieren unterschiedliche Funktionen von digitaler Innovation über globale Qualitätssicherung bis hin zu strategischer Markenführung, wodurch eine multiperspektivische Betrachtung nachhaltiger Innovation und emotionaler Markenführung innerhalb des Konzerns ermöglicht wird. Innerhalb von Moët Hennessy wurden drei separate Interviews geführt (Glenmorangie, Moët & Chandon, Chandon), um die föderative Autonomie innerhalb dieser Sparte abzubilden. Ein Interview deckte zwei Marken ab (Acqua di Parma und Maison Francis Kurkdjian), da die Interviewpartnerin für beide Maisons verantwortlich ist. In der MAXQDA-Auswertung wurden alle neun Interviews als eigenständige Analysefälle behandelt. Die Interviews wurden vollständig transkribiert und mithilfe der Software MAXQDA 2024 systematisch codiert. Insgesamt wurden 1.051 Textstellen identifiziert und zwölf Hauptcodes mit 71 Subcodes zugeordnet (Anhang II). Die Codierungsdichte variiert zwischen 77 und 194 Codes pro Interview. Die drei am häufigsten codierten Kategorien sind Nachhaltigkeit/CSR/LIFE 360 (138 Codes, 13,1%), Governance/interne Strukturen (123 Codes, 11,7%) sowie Herausforderungen & Konflikte (113 Codes, 10,8%), was auf die zentrale Bedeutung dieser Themen für die untersuchten Maisons hinweist. Die Häufigkeitsverteilung deutet darauf hin, dass Nachhaltigkeit in den Interviews weniger als isoliertes CSR-Thema verhandelt wird, sondern eng mit Fragen der internen Steuerung, Verantwortungszuweisung und organisationalen Spannungsfeldern verknüpft ist.

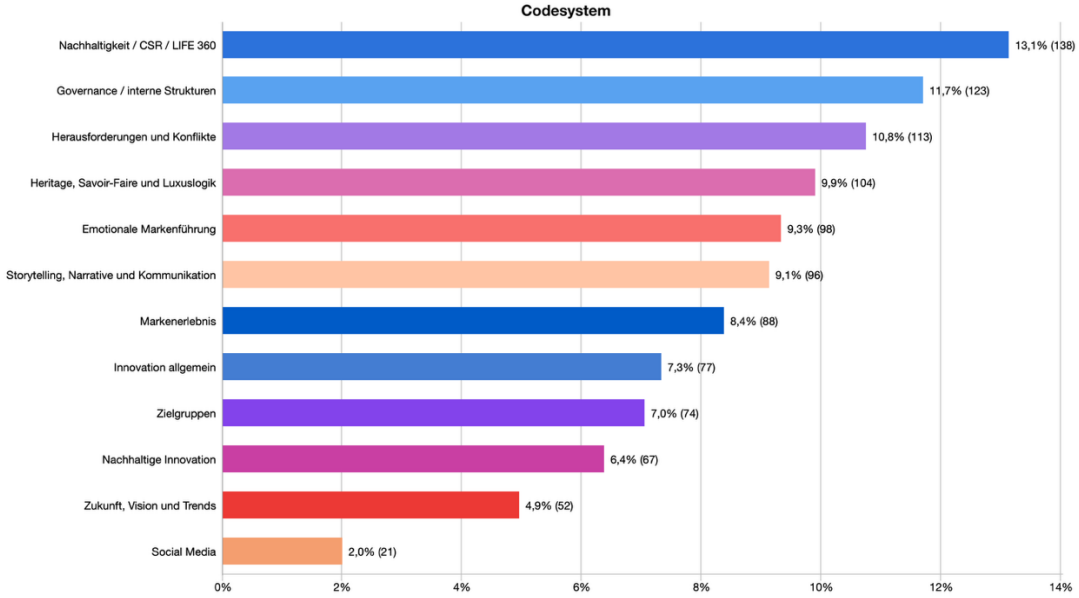


Abbildung 6: Häufigkeitsverteilung der Hauptcodes über alle neun Interviews
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit MAXQDA 2024. Dargestellt sind die zwölf Hauptcodes mit prozentualen Anteilen und absoluten Häufigkeiten.

Abbildung 6 fasst diese thematische Schwerpunktsetzung über alle Interviews hinweg zusammen. Auffällig ist zugleich die hohe Codierungsdichte in den Bereichen Heritage, Savoir-Faire und Luxuslogik (9,9 %), emotionale Markenführung (9,3 %) sowie Storytelling, Narrative und Kommunikation (9,1 %), was darauf hinweist, dass nachhaltige Innovation im Luxuskontext eng mit kulturellen und emotionalen Bedeutungszuschreibungen verknüpft ist.

Die Auswertung erfolgt entlang der vier in Kapitel 3.5 entwickelten Hypothesen. Jede Hypothese wird zunächst theoretisch rekapituliert, anschließend durch empirische Befunde aus den Interviews untermauert und durch wörtliche Zitate belegt. Dabei werden systematische Vergleiche zwischen den Maisons vorgenommen, um kategoriespezifische Unterschiede, übergreifende Muster sowie Spannungsfelder sichtbar zu machen. Die Analyse folgt einem interpretativen Ansatz, der die Mehrdeutigkeit und Kontextabhängigkeit organisationaler Praktiken systematisch berücksichtigt.

5.2 Hypothese 1: Konsistenz und emotionale Legitimität

Theoretische Annahme: Je konsistenter nachhaltige Innovationen mit der kulturellen Logik einer Marke verknüpft sind, desto höher ist ihre emotionale Legitimität in der Wahrnehmung interner und externer Stakeholder.

Über alle Interviews hinweg zeigt sich ein konsistentes Muster. Nachhaltige Innovation wird im Luxuskontext dann als markenkonform akzeptiert, wenn sie in bestehende Markenwelten, Heritage-Narrative und emotionale Codes integriert ist. Die Maisons rahmen Nachhaltigkeit selten technisch-rational, sondern übersetzen sie in Storytelling, Symbole und Erlebnisse. Hypothese 1 wird damit im Grundsatz bestätigt, allerdings mit einer zentralen Einschränkung. Emotionale Legitimität entsteht nicht durch Inszenierung an sich, sondern dort, wo kulturelle Passung und operative Substanz zusammenfallen.

Ein prägnantes Beispiel liefert Guerlain, wo Nachhaltigkeit über immersive Formate sinnlich erfahrbar gemacht wird. Die Junior Digital Innovation Manager, beschreibt: „Um das verständlicher zu machen, nutzen wir digitale Formate. Ein Beispiel ist unsere VR-Experience. Man setzt die Brille auf und fliegt mit einer Biene über ein geschütztes Naturreservat. Parallel erklärt ein Imker, wie dieses Gebiet funktioniert und was die Biene auszeichnet. Dort geht es nicht nur um Biodiversität, sondern auch um die besonderen Eigenschaften dieser Bienenart, zum Beispiel ihre Rolle bei der Hautregeneration und Anti-Aging-Wirkstoffen. Durch die VR-Experience verstehen Kund:innen direkt, warum diese Biene so zentral für unsere Formeln ist" (Interview 1, Anhang IV). Hier wird Nachhaltigkeit nicht abstrakt erklärt, sondern körperlich erfahrbar gemacht und zugleich an die Produktlogik rückgebunden. Die Biene fungiert nicht nur als Symbol ökologischer Verantwortung, sondern als identitätsstiftendes Element, das Biodiversität, Wirksamkeitsversprechen und Markenmythos kohärent verbindet. Genau diese Konsistenz erzeugt emotionale Legitimität, weil sie Nachhaltigkeit nicht als externen Wert, sondern als Teil der eigenen Markenlogik erfahrbar macht.

Auch Belmond arbeitet mit einer solchen Logik, aber deutlich indirekter. Nachhaltigkeit wird weniger als Botschaft ausgespielt, sondern als Teil einer Experience von Entschleunigung, lokaler Verwurzelung und „Slow Luxury" mitgeführt. Der Senior Client Director, beschreibt dies als „Disconnect to reconnect" (Interview 3, Anhang VI). Die Legitimation entsteht damit über Atmosphäre und Praxis, nicht über explizite Nachhaltigkeitsclaims.

Ein weiterer Mechanismus ist die Einbettung in Heritage und Herkunft. Bei Chandon wird Nachhaltigkeit im Duktus von Generationalität und Verantwortung gerahmt. Die International Business and Direct-to-Consumer Director, betont: „Storytelling spielt eine sehr große Rolle. Es geht darum, die Geschichte nicht nur zu bewahren, sondern auch fortzuschreiben. Viele Marken im Konzern sind mehrere hundert Jahre alt, und wir begleiten sie nur für ein Stück. Unsere Aufgabe ist sicherzustellen, dass eine Marke gut in die nächste Generation kommt. Dafür greifen wir immer wieder auf das Erbe zurück […] Bei Chandon haben wir beispielsweise eine Winemaker Community weltweit. Diese Teams arbeiten zusammen, tauschen sich aus, teilen Wissen und begleiten sich gegenseitig auch bei Neuprodukten. Das ist wirklich beeindruckend und ein zentraler Bestandteil davon, wie wir die Marke über Kompetenz und Herkunft aufladen“ (Interview 9, Anhang XII). Nachhaltigkeit wird hier nicht als separates Differenzierungsmerkmal konstruiert, sondern als Konsequenz einer langfristigen Markenverantwortung. Sie passt damit in die kulturelle Logik der Maison und gewinnt gerade durch diese Selbstverständlichkeit Legitimität.

Glenmorangie bindet Nachhaltigkeit ähnlich eng an Produktqualität und Herstellungsbedingungen. Die Global Brand Manager, beschreibt das Oyster-Rewilding im Dornoch Firth: „Wir haben eine Initiative, die mit dem Wasser in der Nähe unserer Destillerie zu tun hat. Es gibt ein Gewässer namens Dornoch Firth, und wir arbeiten daran, dort wieder einheimische Austern anzusiedeln. Als Marke sprechen wir nicht viel darüber, obwohl es auf unserer Website zu finden ist, aber es ist wichtig, weil es zur Reinigung des Wassers beiträgt. Wasser ist einer der drei wichtigsten Bestandteile von Whisky, daher ist die Qualität dieser Umgebung von Bedeutung“ (Interview 7, Anhang X).

Die ökologische Maßnahme wird als funktionale Voraussetzung für Qualität gerahmt. Genau diese Kopplung an das Kernelement des Produkts stabilisiert kulturelle Passung und legitimiert Nachhaltigkeit ohne moralische Überhöhung. Bei Rimowa und Hublot zeigt sich eine dritte Legitimationslogik. Langlebigkeit, Reparierbarkeit und Kontrolle über Fertigung werden als Markenkernwerte genutzt, über die Nachhaltigkeit glaubwürdig anschlussfähig wird. Der Head of Global Quality & Purchasing bei Rimowa, beschreibt: „Aus Qualitätssicht ist der wichtigste Punkt die Langlebigkeit unserer Produkte. Ich war früher selbst Vielflieger und habe viele Koffer anderer Marken verschlissen. Meinen Koffer von Rimowa habe ich seit 2018, und abgesehen von normalen Kratzern ist er praktisch wie neu. Genau das ist unser Anspruch. Dazu kommt unsere lebenslange Garantie, die gilt nicht für die Person, sondern für das Produkt, also über die

Seriennummer. Das unterstreicht, dass wir hochwertige, reparierbare Produkte bauen" (Interview 2, Anhang V). Nachhaltigkeit erscheint hier als Konsequenz eines Qualitätsversprechens, nicht als neues Narrativ. Die emotionale Legitimität entsteht über Vertrauen, Dauerhaftigkeit und die Logik eines Produkts, das bleiben darf.

Die Interviews markieren zugleich Grenzen der Hypothese, weil Konsistenz nicht überall gegeben ist. Die CX & Retail Strategy and Designerin, verweist für Acqua di Parma und Maison Francis Kurkdjian auf Zielkonflikte zwischen ästhetischer Spitzenlösung und Nachhaltigkeit: „Gleichzeitig sind beide Maisons im obersten Segment des Luxusmarktes tätig, was bedeutet, dass die Budgets oft weniger restriktiv sind. Das kann eine Herausforderung darstellen, da die hochwertigste Option nicht immer die nachhaltigste ist […] Ich würde nicht sagen, dass Nachhaltigkeit eine zentrale Triebkraft ist, zumindest nicht im operativen Sinne. Da die Budgets hoch sind, wird oft der ästhetisch anspruchsvollsten Lösung Vorrang vor der nachhaltigsten Lösung eingeräumt. Manchmal werden nachhaltige Elemente eingeführt, aber das ist selten die Hauptmotivation. In vielen Fällen wird Nachhaltigkeit umgesetzt, weil sie Kosten oder Komplexität reduziert, und nicht, weil sie der primäre Wert ist" (Interview 5, Anhang VIII). Hier wird sichtbar, dass Nachhaltigkeit ohne kulturelle Verankerung in der Markenlogik eher operativ bleibt und damit weniger emotional legitimierbar ist. Genau diese Kontrastfälle stützen Hypothese 1, weil sie zeigen, dass Legitimität nicht aus dem Thema Nachhaltigkeit selbst folgt, sondern aus seiner markenkonformen Einbettung.

Die Befunde bestätigen Hypothese 1. Emotionale Legitimität nachhaltiger Innovation entsteht dort, wo Maßnahmen konsistent an die kulturelle Logik der Maison gekoppelt sind, sei es über immersive Erlebnisse, Heritage-Bezüge oder die Logik von Langlebigkeit und Produktqualität. Wo Nachhaltigkeit dagegen im Konflikt mit dominanten ästhetischen Prioritäten steht oder nur operativ geführt wird, bleibt die Legitimationswirkung begrenzt.

5.3 Hypothese 2: Strukturelle Transformation und Transparenz

Theoretische Annahme: Externe Transparenz erleichtert es, strukturelle Transformation von symbolischer Transformation zu unterscheiden.

Maisons mit höherer externer Transparenz zeigen tendenziell tiefere strukturelle Veränderungen. Die Interviews zeigen, dass Transparenz eine zentrale Rolle bei der Glaubwürdigkeit nachhaltiger Innovation spielt. Über alle neun Interviews hinweg wird deutlich, dass nachhaltige Maßnahmen nur dann als substanziell wahrgenommen werden, wenn sie durch nachvollziehbare Informationen, Zertifizierungen und dokumentierte Prozesse untermauert sind. Transparenz im Sinne nachvollziehbarer Nachweise umfasst dabei sowohl externe Kommunikation als auch externe Verifikation durch Audits, Standards und Tests. Gleichzeitig offenbaren die Gespräche ein differenziertes Bild. Transparenz ist notwendig, muss aber dosiert werden, um die ästhetische Integrität von Luxusmarken nicht zu gefährden. Hypothese 2 wird damit grundsätzlich bestätigt, jedoch mit wichtigen Einschränkungen bezüglich der Grenzen und Risiken übermäßiger Transparenzkommunikation.

Ein zentraler Indikator für strukturelle Transformation ist die konzernweite Unternehmensführung und operative Verankerung nachhaltiger Programme. Einer der höchsten Governance-Codierung weist Chandon auf (11,4%). Die International Business and Direct-to-Consumer Director, beschreibt die operative Umsetzung von LIFE 360: „LIFE 360 ist ein globales Programm, das wir wirklich mit großem Druck und sehr konsequent vorantreiben. Es wird thematisch sehr regelmäßig besprochen […] Es gibt ein globales Komitee, das sich hinsetzt und sagt, das sind die Vorgaben vom Konzern. Wie können wir das herunterbrechen auf die einzelnen Maisons. Bei uns gibt es eine Kollegin, die das Thema verantwortet. Wir sitzen dann im Management Team zusammen und diskutieren, was vom Konzern kommt, wie wir es erreichen können und welche konkreten Maßnahmen wir im nächsten Jahr anstoßen, um die Zeile zu erfüllen […] Das ist kein Marketingprogramm, sondern etwas, das wir wirklich umsetzen" (Interview 9, Anhang XII). Diese Passage ist analytisch hochrelevant, weil sie mehrere strukturelle Mechanismen offenlegt. Erstens zeigt die Formulierung „mit großem Druck und sehr konsequent" eine klare Top-Down-Unternehmensführung-Struktur. LIFE 360 ist keine freiwillige Initiative, sondern ein konzernweit verbindliches Programm. Zweitens wird deutlich, dass Chandon LIFE 360 nicht nur symbolisch umsetzt, sondern operativ verankert. Es gibt eine dedizierte Verantwortliche, konkrete Jahrespläne und messbare Ziele. Drittens distanziert sich

die International Business and Direct-to-Consumer Director von Chandon explizit von der Vorstellung, LIFE 360 sei ein „Marketingprogramm", was signalisiert, dass strukturelle Transformation und symbolische Kommunikation bewusst getrennt werden.

Ein zweiter Mechanismus struktureller Transformation sind externe Standards, Audits und unabhängige Prüfmechanismen. Rimowa zeigt eine stark transparenzbasierte strukturelle Verankerung. Der Head of Global Quality & Purchasing, beschreibt die Implementierung der Zero Discharge of Hazardous Chemicals (ZDHC)-Initiative: „Es gibt eine Initiative, die sich Zero Discharge of Hazardous Chemicals nennt, ZDHC. LVMH hat sich dazu verpflichtet. Für uns bedeutet das konkret, wenn wir neue Lieferanten qualifizieren wollen, müssen sie zuerst vertraglich bestätigen, dass sie diese Standards einhalten. Und wir prüfen das auch. Wir schicken Muster ins Labor, um sicherzugehen, dass verbotene Chemikalien tatsächlich nicht vorkommen. Also nicht nur unterschreiben, sondern tatsächlich einhalten" (Interview 2, Anhang V). Die Betonung „nicht nur unterschreiben, sondern tatsächlich einhalten" zeigt eine Misstrauenshaltung gegenüber rein deklaratorischen Verpflichtungen. Rimowa setzt auf externe Labortests als Kontrollmechanismus, was eine tiefere strukturelle Integration bedeutet als bloße vertragliche Vereinbarungen. Diese Praxis entspricht dem theoretischen Konzept der Accountability. Transparenz wird nicht nur kommuniziert, sondern durch unabhängige Dritte überprüft.

Ein dritter Mechanismus struktureller Transformation sind digitale Instrumente, die Rückverfolgbarkeit und Produkttransparenz ermöglichen. Guerlain setzt hier auf QR-Codes und digitale Produktpässe. Die Junior Digital Innovation Managerinn, erklärt: „Zusätzlich gibt es einen digitalen Produktpass. Über einen QR-Code können Kund:innen genau nachvollziehen, wo ein Inhaltsstoff herkommt, wie die Lieferkette aussieht und wie sich das Produkt zusammensetzt. Das schafft Transparenz" (Interview 1, Anhang IV). Diese digitalen Instrumente sind mehr als reine Kommunikationstools, da sie eine systematische Erfassung und Dokumentation von Rohstoffherkunft, Lieferketten und Produktionsprozessen über die gesamte Wertschöpfung hinweg erfordern und damit strukturelle Anpassungen notwendig machen. Die Tatsache, dass Kunden diese Informationen abrufen können, schafft einen externen Verantwortungsdruck. Falsche oder unvollständige Angaben würden sofort sichtbar und könnten die Glaubwürdigkeit der Marke beschädigen. Auch Belmond nutzt externe Audits als Transparenzmechanismus. Der Senior Client Director beschreibt Partnerschaften mit Zertifizierungsorganisationen, die Hotels vor Ort überprüfen und Verbesserungsvorschläge

machen. Diese Audits dienen nicht primär der Außenkommunikation, sondern der internen Prozessoptimierung. Die Interviews zeigen ein ambivalentes Bild bezüglich der Wirkung konzernweiter Nachhaltigkeitsprogramme wie LIFE 360. Während Chandon LIFE 360 als zentrale strategische Leitlinie beschreibt, kennen andere Maisons das Programm kaum oder ordnen es als nachrangig ein.

Der Senior Brand Manager bei Moët & Chandon UK, antwortet auf die Frage nach LIFE 360: „Nicht besonders gut. Bei Moët & Chandon heißt das wichtigste Nachhaltigkeitskonzept Natura Nostra […] Unsere Zusammenarbeit mit LVMH auf globaler Ebene ist begrenzt, in vielen Bereichen agieren wir eher unabhängig voneinander. Daher hat LIFE 360 keinen großen Einfluss auf unseren täglichen Betrieb" (Interview 8, Anhang XI). Diese Aussage ist theoretisch aufschlussreich, weil sie die föderative Struktur von LVMH offenlegt. Obwohl LIFE 360 als konzernweites Programm kommuniziert wird, implementieren die einzelnen Maisons eigene Nachhaltigkeitsframeworks. Dies bedeutet nicht, dass Nachhaltigkeit weniger ernst genommen wird, sondern dass die strukturelle Verankerung maison-spezifisch erfolgt. Die Distanz zu LIFE 360 signalisiert damit nicht mangelnde Nachhaltigkeit, sondern organisatorische Autonomie.

Die Interviews zeigen auch die Grenzen transparenzbasierter struktureller Transformation. Ein zentrales Problem sind Third-Party-Systeme, die außerhalb der Kontrolle der Maisons liegen. International Business und Direct to Consumer Director von Chandon beschreibt die Herausforderungen im Bereich Creative Circularity: „Bei Creative Circularity können wir nur begrenzt eingreifen, weil wir nicht den gesamten Weg bis zum Endkonsumenten kontrollieren. Wir produzieren und übergeben dann an Handelspartner. Und die Recyclingsysteme sind weltweit sehr unterschiedlich. In Europa sind wir relativ weit, aber wenn man Asien oder Südamerika betrachtet, ist das nicht auf dem gleichen Level" (Interview 9, Anhang XII). Diese Aussage zeigt, dass strukturelle Transformation in globalen Lieferketten an Systemgrenzen stößt. Chandon kann zwar die Recyclingfähigkeit seiner Flaschen optimieren, hat aber keinen Einfluss darauf, ob in einem bestimmten Markt funktionierende Recyclingsysteme existieren.

Ein zweites Problem ist die Spannung zwischen Transparenz und Luxusästhetik. Die Expertin von Acqua di Parma und Maison Francis Kurkdjian beschreibt: „Gleichzeitig sind beide Maisons im obersten Segment des Luxusmarktes tätig, was bedeutet, dass die Budgets oft weniger restriktiv sind. Das kann eine Herausforderung darstellen, da die hochwertigste Option nicht immer die nachhaltigste ist" (Interview 5, Anhang VIII).

In hochpreisigen Nischenmarken wird Nachhaltigkeit dann nachrangig, wenn sie mit ästhetischen Kompromissen verbunden ist. Diese Maisons setzen daher auf selektive Transparenz. Sie kommunizieren nachhaltige Maßnahmen nur dort, wo sie die Luxuspositionierung nicht gefährden. Die Analyse zeigt deutliche Unterschiede im Transparenzniveau und in der strukturellen Verankerung zwischen den Maisons. Chandon weist einer der höchsten Governance-Codierung auf, wobei Transparenz strukturell in Management-Prozessen, Zielvorgaben und internen Audits verankert ist. Rimowa zeigt eine stark transparenzbasierte Qualitätssicherung durch externe Labortests und ZDHC-Standards. Guerlain setzt auf digitale Transparenzinstrumente wie QR-Codes und Produktpässe, die Rückverfolgbarkeit ermöglichen. Belmond nutzt externe Audits durch Zertifizierungspartner, die operative Verbesserungen anstoßen. Moët & Chandon UK und Glenmorangie kennen LIFE 360 kaum und setzen auf eigene, maison-spezifische Nachhaltigkeitsframeworks. Acqua di Parma und Maison Francis Kurkdjian priorisieren Ästhetik über Nachhaltigkeit und setzen auf selektive Transparenz.

Hypothese 2 wird durch die empirischen Befunde differenziert bestätigt. Strukturelle Transformation wird durch externe Transparenz erleichtert, jedoch nur unter bestimmten Bedingungen. Maisons wie Chandon und Rimowa, die Transparenz operativ verankern, zeigen tatsächlich tiefere strukturelle Veränderungen als Maisons, die Transparenz primär kommunikativ nutzen. Entscheidend ist, dass Transparenz nicht nur nach außen kommuniziert, sondern intern durch Standards, Audits, Tests und Governance-Strukturen abgesichert wird. Gleichzeitig zeigen die Interviews die Grenzen. Third-Party-Systeme liegen außerhalb der Kontrolle der Maisons, und in hochpreisigen Segmenten kann zu viel Transparenz als unästhetisch wahrgenommen werden. Transparenz fungiert damit weniger als Selbstzweck, sondern als Selektionsmechanismus, der sichtbar macht, welche Nachhaltigkeitsinitiativen strukturell getragen sind und welche primär symbolisch bleiben.

5.4 Hypothese 3: Grenzen emotionaler Kompensation

Theoretische Annahme: Emotionale Markenführung kann strukturelle Defizite nur kurzfristig kompensieren. Langfristige Glaubwürdigkeit entsteht nur dort, wo emotionale Kommunikation und substanzielle Maßnahmen zusammenfallen.

Die Interviews zeigen deutlich, dass emotionale Inszenierung allein nicht ausreicht, um nachhaltige Innovation glaubwürdig zu machen. Über alle neun Gespräche hinweg wird sichtbar, dass dort, wo strukturelle oder ökologische Maßnahmen fehlen, emotionale Kommunikation ihre Wirkung verliert oder gar nicht erst versucht wird. Emotionalisierung kann substanzielle Defizite nicht dauerhaft kompensieren. Vielmehr zeigen die empirischen Befunde, dass erfolgreiche Maisons nachhaltige Maßnahmen als strukturelle Grundlage verstehen, auf der emotionale Kommunikation aufbauen kann, nicht als Ersatz dafür.

Ein zentrales Spannungsfeld, das die Grenzen emotionaler Kompensation offenlegt, ist der Konflikt zwischen ästhetischen Ansprüchen und nachhaltigen Lösungen. Die Expertin für Acqua di Parma und Maison Francis Kurkdjian beschreibt, dass Entscheidungen in beiden Maisons stark von ästhetischen Exzellenzansprüchen geprägt sind und Nachhaltigkeit im operativen Alltag daher nicht als zentrale Steuerungsgröße fungiert, sondern hinter der jeweils hochwertigsten gestalterischen Lösung zurücktritt (Interview 5, Anhang VIII).

Diese Aussage ist theoretisch aufschlussreich, weil sie einen grundlegenden Mechanismus offenlegt. In Segmenten, wo Budget keine primäre Restriktion darstellt, wird Nachhaltigkeit nachrangig, wenn sie mit ästhetischen Kompromissen verbunden ist. In einem solchen Kontext kann emotionale Kommunikation keine Glaubwürdigkeit erzeugen, weil die strukturelle Basis fehlt. Dort, wo Nachhaltigkeit nicht operativ verankert ist, wird sie auch nicht emotional inszeniert, weil dies unglaubwürdig wäre. Auch technische Grenzen verdeutlichen, dass emotionale Kommunikation substanzielle Probleme nicht lösen kann. Die Expertin von Chandon beschreibt die Herausforderungen bei der Glasproduktion: „Wir arbeiten intensiv daran, Glasflaschen leichter zu machen, um Transportemissionen zu reduzieren. Das ist im Sparkling Wine Bereich allerdings deutlich komplexer als bei Stillwein oder Cognac, da die Flaschen dem Druck der Kohlensäure standhalten müssen" (Interview 9, Anhang XII). Diese Passage zeigt, dass nachhaltige Innovation in bestimmten Produktkategorien an physikalische und regulatorische Grenzen stößt. Diese technische Restriktion lässt sich durch emotionale Kommunikation nicht

auflösen. Chandon kann zwar kommunizieren, dass man an Lösungen arbeitet, aber solange keine leichteren, druckresistenten Flaschen existieren, bleibt das strukturelle Problem bestehen.

Ein zweites Spannungsfeld entsteht durch die Ambivalenz der Zielgruppe. Gerade im obersten Luxussegment sind Konsumenten oft nicht nachhaltig orientiert, was die Glaubwürdigkeit emotionaler Nachhaltigkeitskommunikation untergräbt. Die Expertin von Glenmorangie beschreibt diese Diskrepanz: „Wenn ich die Frage hinterfragen darf, denke ich, dass auch hier eine Spannung besteht. Für Marken, die sich an sehr vermögende Verbraucher richten, sieht die Realität so aus, dass diese Personen oft mit Privatjets reisen und an Erlebnissen teilnehmen, bei denen Geld keine Rolle spielt. Einige dieser Aktivitäten sind überhaupt nicht nachhaltig. Manchmal akzeptieren Marken dies, weil diese Verbraucher erhebliche Einnahmen generieren. Nicht alle sehr vermögenden Verbraucher legen Wert auf Nachhaltigkeit, was eine Herausforderung für emotionales Nachhaltigkeits-Storytelling im obersten Preissegment darstellt" (Interview 7, Anhang X).

Diese Reflexion ist bemerkenswert ehrlich und zeigt eine strukturelle Grenze emotionaler Nachhaltigkeitskommunikation auf. Luxusmarken, die UHNWI-Zielgruppen ansprechen, können nachhaltige Werte kommunizieren, aber sie kollidieren mit den tatsächlichen Konsummustern dieser Zielgruppe. Diese narrative Dissonanz macht emotionale Nachhaltigkeitskommunikation unglaubwürdig oder zumindest wirkungslos. Der Experte von Belmond beschreibt eine ähnliche Ambivalenz: „Gleichzeitig gibt es einen Spagat. Manche Gäste reisen im Privatjet an und erwarten ein Luxuserlebnis. Nachhaltigkeit muss deshalb behutsam kommuniziert werden, nie mit erhobenem Zeigefinger. Wir setzen stark auf lokale Materialien, Produkte und Handwerker, statt alles aus der halben Welt zu importieren" (Interview 3, Anhang VI).

Belmond löst diese Dissonanz durch eine implizite, nicht moralisierend kommunizierte Nachhaltigkeit. Statt Gäste zu konfrontieren, werden nachhaltige Maßnahmen als selbstverständlicher Teil eines authentischen, hochwertigen Erlebnisses inszeniert. Diese Strategie vermeidet offene Widersprüche, löst aber das strukturelle Problem nicht. Die erfolgreichsten Maisons in der Stichprobe sind diejenigen, die Nachhaltigkeit nicht als kommunikatives Add-on verstehen, sondern als strukturelle Grundlage, auf der emotionale Kommunikation aufbauen kann. Besonders deutlich wird dies bei Chandon. Die Expertin von Chandon formuliert: „Nachhaltigkeit ist heute keine Besonderheit mehr, sondern eine Grundvoraussetzung, die Konsumenten erwarten. Sie ist tief in unserer DNA verankert […]

Chandon ist ein Lifestyle-Produkt. Unser Claim ist World of Possibilities, und das bezieht sich nicht nur auf innovative Produkte, sondern auch auf Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeitende und Partner […] Wir würden das nicht unter eine CSR-Überschrift stellen. Wir erzählen die Herkunft, das Savoir-faire, wo wir herkommen" (Interview 9, Anhang XII).

Diese Aussage ist analytisch zentral, weil sie die Hierarchie zwischen Substanz und Emotion klar benennt. Chandon kommuniziert Nachhaltigkeit nicht als separates Kampagnenthema, sondern als operative Selbstverständlichkeit, die in Terroir-Storytelling und Winemaker-Community eingewoben ist. Die Formulierung „keine Besonderheit mehr, sondern Grundvoraussetzung" signalisiert, dass Nachhaltigkeit als Hygienefaktor verstanden wird, nicht als Differenzierungsmerkmal. Auch Rimowa folgt dieser Logik. Der Experte beschreibt Langlebigkeit und Reparierbarkeit als Kernwerte: „Aus Qualitätssicht ist der wichtigste Punkt die Langlebigkeit unserer Produkte. Dazu kommt unsere lebenslange Garantie, die gilt nicht für die Person, sondern für das Produkt, also über die Seriennummer. Das unterstreicht, dass wir hochwertige, reparierbare Produkte bauen. Wenn man sieht, wie viele Stücke aus den 70ern, 80ern oder 90ern wir noch zur Reparatur bekommen und wieder instand setzen können, dann merkt man, dass Nachhaltigkeit eigentlich schon immer in der DNA lag. Ein Produkt, das Jahrzehnte hält, ist automatisch nachhaltig" (Interview 2, Anhang V).

Rimowa kommuniziert Nachhaltigkeit nicht als Innovation, sondern als historisch gewachsene Markentradition. Die lebenslange Garantie ist ein emotionales Versprechen, aber sie basiert auf einer strukturellen Realität. Rimowa-Produkte halten tatsächlich Jahrzehnte und können repariert werden. Diese Substanz macht die emotionale Kommunikation glaubwürdig. Ein weiteres Problem, das die Grenzen emotionaler Kompensation offenlegt, ist die Unsichtbarkeit der wirksamsten Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Die Expertin von Glenmorangie beschreibt diese Diskrepanz: „Manchmal ist es die nachhaltigste Strategie, dafür zu sorgen, dass wir die Restbestände eines bestehenden Produkts verkaufen, anstatt etwas Neues zu produzieren. Das ist finanziell sinnvoll, aber noch wichtiger ist, dass dadurch Abfall vermieden wird. Für die Verbraucher ist das nicht sichtbar, aber es macht einen Unterschied. […] Verbraucher haben oft die Vorstellung, dass etwas wie Kunststoff automatisch nicht nachhaltig ist. Sie sehen vielleicht einen Kunststoffverschluss auf einer Flasche und gehen davon aus, dass dies eine schlechte Wahl ist. In Wirklichkeit können die Menge an Kunststoff und die zur Herstellung dieses Verschlusses erforderliche Energie jedoch extrem gering sein. Gleichzeitig verwendet eine andere Marke möglicherweise Wachs auf dem Flaschenverschluss. Wachs sieht natürlicher aus, aber sobald

Wachs verwendet wird, ist die Flasche nicht mehr recycelbar. Was also nachhaltig erscheint, ist es möglicherweise nicht, und was nicht nachhaltig erscheint, ist möglicherweise die bessere Wahl" (Interview 7, Anhang X). Diese Passage zeigt, dass die effektivsten Nachhaltigkeitsmaßnahmen für Konsumenten unsichtbar bleiben. Sie eignen sich nicht für emotionale Inszenierung, weil sie technisch, operational und wenig glamourös sind. Gleichzeitig sind sichtbare Maßnahmen oft weniger nachhaltig, werden aber von Konsumenten positiver wahrgenommen.

Hypothese 3 wird durch die empirischen Befunde klar bestätigt. Emotionale Markenführung kann strukturelle oder ökologische Defizite nicht dauerhaft kompensieren. Die Interviews zeigen, dass dort, wo substanzielle Nachhaltigkeitsmaßnahmen fehlen, emotionale Kommunikation entweder gar nicht erst versucht wird oder an narrative Dissonanzen stößt. Erfolgreich sind diejenigen Maisons, die Nachhaltigkeit als strukturelle Grundlage verstehen, auf der emotionale Kommunikation aufbauen kann. Die Formulierung „DNA, nicht Kampagne" bringt dieses Prinzip auf den Punkt. Substanz muss vor Emotion kommen, nicht umgekehrt. Emotionale Markenführung erweist sich damit nicht als Kompensationsmechanismus struktureller Defizite, sondern als Verstärker bereits vorhandener Nachhaltigkeitssubstanz.

5.5 Hypothese 4: Maison-spezifische Umsetzungstiefe

Theoretische Annahme: Die föderative Struktur von LVMH führt zu heterogener Umsetzungstiefe nachhaltiger Innovation zwischen den Maisons. Je nach Produktkategorie, Markenidentität und organisatorischer Struktur variiert die Tiefe der Integration nachhaltiger Maßnahmen.

Die Interviews zeigen systematische Unterschiede in der Umsetzungstiefe nachhaltiger Innovation zwischen den neun untersuchten Maisons. Diese Unterschiede lassen sich nicht allein durch Produktkategorien erklären, sondern ergeben sich aus dem Zusammenspiel von Markenidentität, organisatorischer Autonomie, historischer Verankerung und strategischer Priorisierung. Hypothese 4 wird damit eindeutig bestätigt. Die föderative Struktur von LVMH ermöglicht maison-spezifische Interpretationen nachhaltiger Innovation, was zu erheblicher Heterogenität führt.

Die Division Parfums & Kosmetik zeigt die größte Heterogenität. Guerlain hat Biodiversität und Bienenschutz tief in der Markenidentität verankert und nutzt digitale Innovationen, um

Nachhaltigkeit emotional erlebbar zu machen. Dior hingegen kommuniziert Nachhaltigkeit weniger explizit und setzt stattdessen auf Selective Distribution als Kontrollmechanismus. Der General Manager und Country Lead bei Dior, erklärt: „Ein großer Teil davon ist auf den selektiven Vertrieb zurückzuführen. Indem wir sorgfältig auswählen, wo die Marke auftritt, sei es in unserem eigenen Umfeld oder im Umfeld eines Partners, stellen wir sicher, dass das Niveau stimmt. Diese Kontrolle ermöglicht es, Nachhaltigkeit und Innovation in alles zu integrieren, was der Verbraucher sieht, ohne die gehobene Positionierung der Marke zu beeinträchtigen" (Interview 6, Anhang IX). Diese Aussage zeigt eine indirekte Nachhaltigkeitsstrategie. Statt Nachhaltigkeit explizit zu kommunizieren, kontrolliert Dior die gesamte Markenpräsenz und integriert nachhaltige Standards in Partnerschaften und Distributionskanäle. Dies ist weniger sichtbar als Guerlains Bienen-VR, aber strukturell wirksam.

Acqua di Parma und Maison Francis Kurkdjian stehen am anderen Ende des Spektrums. Die Expertin beschreibt: „Ich würde nicht sagen, dass Nachhaltigkeit eine zentrale Triebkraft ist, zumindest nicht im operativen Sinne" (Interview 5, Anhang VIII). Die Variation innerhalb der Division ist damit größer als die Variation zwischen Divisionen, was darauf hindeutet, dass Markenidentität und Positionierung stärker wirken als Produktkategorie.

Besonders aufschlussreich sind die Unterschiede innerhalb der Division Wines & Spirits. Alle drei untersuchten Maisons verbinden Nachhaltigkeit mit Terroir, Weinbau und langfristigem Ressourcenschutz, jedoch mit völlig unterschiedlichen Governance-Strukturen. Chandon zeigt die stärkste operative Verankerung. Die Expertin beschreibt: „Es gibt ein globales Komitee, das sich hinsetzt und sagt, das sind die Vorgaben vom Konzern. Wie können wir das herunterbrechen auf die einzelnen Maisons. Bei uns gibt es eine Kollegin, die das Thema verantwortet. Wir sitzen dann im Management Team zusammen und diskutieren, was vom Konzern kommt, wie wir es erreichen können und welche konkreten Maßnahmen wir im nächsten Jahr anstoßen" (Interview 9, Anhang XII).

Diese Passage zeigt eine klar zentralisierte Governance-Struktur. LIFE 360 wird top-down vorgegeben, auf Maison-Ebene heruntergebrochen und in konkreten Jahresplänen operationalisiert. Moët & Chandon UK operiert hingegen weitgehend autonom. Der Experte erklärt: „Für uns bei Moët & Chandon heißt das wichtigste Nachhaltigkeitskonzept Natura Nostra. Unsere Zusammenarbeit mit LVMH auf globaler Ebene ist begrenzt, in vielen Bereichen agieren wir eher unabhängig. Daher hat LIFE 360 keinen großen Einfluss auf unseren täglichen

Betrieb" (Interview 8, Anhang XI). Diese Aussage offenbart die föderative Struktur von LVMH. Obwohl beide Maisons zur Division Wines & Spirits gehören, arbeitet Moët & Chandon UK mit einem eigenen Framework (Natura Nostra), das älter ist als LIFE 360. Dies ist kein Zeichen mangelnder Nachhaltigkeit, sondern Ausdruck organisatorischer Autonomie.

Die beiden Hard-Luxury-Marken Rimowa und Hublot zeigen eine starke Übereinstimmung: Beide verankern Nachhaltigkeit über Materialinnovation, Langlebigkeit und Reparierbarkeit. Bei Hublot ermöglicht die eigene Fertigung vollständige Kontrolle über Materialien und Prozesse. Die Expertin erklärt: „Für uns bedeutet Nachhaltigkeit, dass jedes Teil, auch kleinste Bestandteile, rückverfolgbar ist und dass Materialien wiederverwendet werden können. Das ist nur möglich, weil wir eine eigene Fertigung haben. Das heißt, wir produzieren nicht irgendwo zu, sondern arbeiten von der Rohstoffverarbeitung bis zur finalen Montage inhouse" (Interview 4, Anhang VII). Diese interne Fertigungstiefe unterscheidet Hublot und Rimowa von Maisons, die externe Zulieferer nutzen. Eigene Produktion ermöglicht nicht nur höhere Qualität, sondern auch lückenlose Rückverfolgbarkeit und Kontrolle über Nachhaltigkeitsstandards.

Belmond als einzige Hospitality-Marke zeigt eine kategoriespezifische Nachhaltigkeitslogik. Der Experte beschreibt: „Wir arbeiten mit regionalen Produkten und regionalen Teams. In unseren Häusern verwenden wir lokale Küche und lokale Zutaten, statt Lebensmittel aus anderen Ländern einzufliegen. Das ist ein wichtiger Teil unserer Nachhaltigkeitsstrategie und unsere Gäste erwarten diese Authentizität auch" (Interview 3, Anhang VI). Nachhaltigkeit wird hier nicht als Innovation kommuniziert, sondern als integraler Bestandteil eines authentischen, ortsbezogenen Luxuserlebnisses. Lokale Produkte reduzieren nicht nur Transportemissionen, sondern verstärken auch die emotionale Verbindung zum Ort.

Auf Basis der empirischen Befunde lassen sich drei Maison-Typen identifizieren:

Tabelle 4: Typologie maison-spezifischer Umsetzungstiefe nachhaltiger Innovation bei LVMH (empirisch abgeleitet)

Typ	Maison	Charakteristik	Umsetzungstiefe
Typ 1: Kern-DNA	Chandon, Guerlain, Rimowa	Nachhaltigkeit als Markenidentität	Sehr hoch
Typ 2: Heritage-getrieben	Glenmorangie, Moët&Chandon, Belmond, Hublot, Dior	Nachhaltigkeit als Tradition	Hoch bis moderat
Typ 3: Ästhetik-priorisiert	Acqua di Parma, MFK	Ästhetik vor Nachhaltigkeit	Niedrig

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der leitfadengestützten Experteninterviews.

Typ 1: Nachhaltigkeit als Kern-DNA (Chandon, Guerlain, Rimowa). Diese Maisons haben Nachhaltigkeit tief in ihrer Markenidentität verankert. Nachhaltigkeit ist nicht Add-on, sondern Kernwert, der sich durch alle Bereiche zieht. Diese Maisons zeigen die höchste Umsetzungstiefe und die konsistenteste Verknüpfung von strukturellen Maßnahmen und emotionaler Kommunikation.

Typ 2: Heritage-getrieben (Glenmorangie, Moët & Chandon UK, Belmond, Hublot, Dior). Diese Maisons verknüpfen Nachhaltigkeit mit Tradition, Handwerk und langfristigen Markenwerten. Nachhaltigkeit wird nicht als neue Initiative inszeniert, sondern als Fortsetzung historischer Praktiken. Diese Maisons operieren oft autonom und setzen auf eigene Nachhaltigkeitsframeworks.

Typ 3: Ästhetik-priorisiert (Acqua di Parma, Maison Francis Kurkdjian). Diese Maisons priorisieren ästhetische Perfektion und Exklusivität über ökologische Verantwortung. Nachhaltigkeit wird dann umgesetzt, wenn sie keine Kompromisse bei Design oder Qualität erfordert. Die Umsetzungstiefe ist niedrig, und Nachhaltigkeit spielt in der Markenkommunikation eine nachrangige Rolle.

Codesystem	Chandon	Moët&Chandon	Glenmorangie	Dior	Aqua di Parma...	Hublot	Belmond	Rimowa	Guerlain	SUMME
Unternehmensführung / Interne Struktu	11,4%	8,1%	13,8%	14,6%	13,0%	9,8%	15,4%	11,4%	2,4%	100,0%
Zielgruppen	8,1%	6,8%	17,6%	5,4%	4,1%	8,1%	31,1%	5,4%	13,5%	100,0%
Social Media	4,8%	14,3%	9,5%	14,3%	4,8%	9,5%	19,0%	4,8%	19,0%	100,0%
Zukunft, Vision & Trends	7,7%	1,9%		13,5%		17,3%	34,6%	13,5%	11,5%	100,0%
Herausforderungen & Konflikte	11,5%	10,6%	18,6%	8,0%	11,5%	1,8%	18,6%	7,1%	12,4%	100,0%
Heritage, Savoir-Faire & Luxuslogik	4,8%	4,8%	20,2%	10,6%	8,7%	15,4%	14,4%	7,7%	13,5%	100,0%
Markenerlebnis / Kundenerlebnis	5,7%	5,7%	14,8%	6,8%	9,1%	5,7%	31,8%	4,5%	15,9%	100,0%
Storytelling, Narrative & Kommunikatio	3,1%	7,3%	20,8%	10,4%	7,3%	10,4%	16,7%	3,1%	20,8%	100,0%
Emotionale Markenführung	5,1%	6,1%	19,4%	8,2%	6,1%	12,2%	24,5%	1,0%	17,3%	100,0%
Innovation allgemein	6,5%	10,4%	16,9%	9,1%	11,7%	20,8%	6,5%	7,8%	10,4%	100,0%
Nachhaltige Innovation	10,4%	4,5%	17,9%	10,4%	10,4%	11,9%	7,5%	14,9%	11,9%	100,0%
Nachhaltigkeit / CSR / LIFE 360	8,7%	8,7%	15,2%	12,3%	9,4%	8,0%	11,6%	10,1%	15,9%	100,0%
SUMME										

Abbildung 7: Prozentuale Verteilung der Hauptcodes über alle neun LVMH-Maisons
Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der qualitativen Inhaltsanalyse, erstellt mit MAXQDA 2024. Die Farbintensität zeigt die relative Häufigkeit der Hauptcodes pro Interview (Rot = hohe Codierung, Blau = niedrige Codierung).

Abbildung 7 visualisiert die drei identifizierten Maison-Typen und macht die beschriebene Heterogenität zwischen den Maisons sichtbar.

Typ 1 (Nachhaltigkeit als Kern-DNA) zeigt sich durch hohe Werte bei “Nachhaltigkeit/CSR/LIFE 360”: Guerlain mit 15,9% (rot markiert), Rimowa mit 10,1% und Chandon mit 8,7%. Entscheidend für die Zuordnung zu Typ 1 ist jedoch nicht ausschließlich die relative Häufigkeit des Nachhaltigkeits-Codes, sondern die Kombination aus operativer Verankerung (hohe Governance-Werte), nachhaltiger Innovation und der Fähigkeit, Nachhaltigkeit in anschlussfähige Markenerzählungen zu übersetzen. Guerlain kombiniert Nachhaltigkeit mit “Emotionale Markenführung” (17,3%) und “Storytelling” (20,8%), was die in Hypothese 1 beschriebene emotionale Legitimierung bestätigt. Chandon zeigt zwar moderate Nachhaltigkeits-Codierung (8,7%), aber hohe Werte bei “Governance/Interne Strukturen” (11,4%) und “Nachhaltige Innovation” (10,4%), was die systematische operative Verankerung unterstreicht.

Typ 2 (Heritage-getrieben) zeigt kategoriespezifische Schwerpunkte: Glenmorangie weist hohe Werte bei “Heritage, Savoir-Faire und Luxuslogik” (20,2%) und “Storytelling, Narrative und Kommunikation” (20,8%) auf, was die implizite Verknüpfung von Nachhaltigkeit mit Terroir und Handwerk unterstreicht. Belmond zeigt mit 31,8% die höchste Codierung bei “Markenerlebnis”

sowie hohe Werte bei “Zukunft, Vision und Trends” (34,6%) und “Emotionale Markenführung” (24,5%), was die erlebnisorientierte Nachhaltigkeitsstrategie im Hospitality-Bereich bestätigt. Hublot zeigt mit 20,8% bei “Innovation allgemein” den typischen Fokus auf Materialinnovation und technologische Exzellenz.

Typ 3 (Ästhetik-priorisiert) wird durch ein spezifisches Verteilungsmuster sichtbar: Acqua di Parma/MFK zeigt innerhalb der Beauty- und Parfum-Fälle einen vergleichsweise niedrigen Nachhaltigkeits-Wert (9,4%) und vor allem eine geringe emotionale und narrative Einbettung. Während Governance (13,0%) und Innovation allgemein (11,7%) durchaus präsent sind, fehlen die hohen Werte bei “Emotionale Markenführung”, “Storytelling” und “Heritage”, die für Typ 1 und Typ 2 charakteristisch sind. Dies bestätigt die in den Interviews beschriebene Priorisierung von Ästhetik über Nachhaltigkeit und die selektive, wenig narrative Integration nachhaltiger Maßnahmen.

Die Visualisierung macht zudem die föderative Autonomie innerhalb der Division Wines & Spirits deutlich. Während Chandon bei “Governance /Interne Strukturen” 11,4% aufweist, zeigt Moët & Chandon UK nur 8,1%, ein Indikator für die beschriebene Autonomie mit Natura Nostra statt LIFE 360. Glenmorangie liegt mit 13,8% dazwischen, was die Mittelposition zwischen zentraler Steuerung und autonomer Umsetzung unterstreicht. Auffällig sind auch die kategoriespezifischen Hotspots. Die Division Parfums & Kosmetik zeigt die größte interne Variation bei Nachhaltigkeit von Guerlain (15,9%) bis Acqua di Parma/MFK (9,4%), was bestätigt, dass Markenidentität stärker wirkt als Produktkategorie. Die hohen Werte bei “Herausforderungen und Konflikte“, bei Chandon 11,5%, Moët UK 10,6%, Glenmorangie 18,6% und Belmond 18,6% deuten darauf hin, dass Maisons mit hoher Nachhaltigkeitsintegration auch stärker mit implementierungsbezogenen Spannungsfeldern konfrontiert sind.

Hypothese 4 wird durch die empirischen Befunde eindeutig bestätigt. Die föderative Struktur von LVMH führt zu erheblicher Heterogenität in der Umsetzungstiefe nachhaltiger Innovation. Die Unterschiede lassen sich nicht allein durch Produktkategorien erklären, sondern ergeben sich aus dem Zusammenspiel von Markenidentität, organisatorischer Autonomie und strategischer Priorisierung. Die Analyse zeigt, dass Markenidentität stärker wirkt als Produktkategorie. Die föderative Struktur erweist sich damit weniger als Hemmnis nachhaltiger Innovation, sondern als Ermöglichungsbedingung differenzierter, identitätskonformer Transformationspfade im Luxuskonzern.

5.6 Synthese der empirischen Befunde

Die Auswertung der neun leitfadengestützten Experteninterviews zeichnet ein differenziertes Bild nachhaltiger Innovation und emotionaler Markenführung im Luxussegment. Die empirischen Befunde bestätigen alle vier in Kapitel 3.5 entwickelten Hypothesen, jedoch nicht in einer einfachen linearen Logik, sondern in einer deutlich nuancierteren Ausprägung.

Zentral zeigt sich, dass emotionale Legitimität nachhaltiger Innovation im Luxus nur dort entsteht, wo ökologische und soziale Maßnahmen konsistent mit der kulturellen Logik der jeweiligen Marke verknüpft sind. Nachhaltigkeit wird nicht per se emotional akzeptiert, sondern nur dann, wenn sie als identitätskonform wahrgenommen wird. Diese Beobachtung bestätigt Hypothese 1 und verdeutlicht zugleich ihre Bedingtheit. Emotionale Inszenierung wirkt nur dort legitimierend, wo sie auf realen, strukturell verankerten Maßnahmen aufbaut.

Auch Hypothese 2 wird durch die Interviews gestützt. Transparenz erweist sich als zentrale Voraussetzung struktureller Transformation, allerdings nicht im Sinne maximaler Offenlegung. Die empirischen Befunde zeigen vielmehr, dass erfolgreiche Maisons Transparenz gezielt dosieren. Rückverfolgbarkeit, Standards und Prüfmechanismen werden intern konsequent umgesetzt und punktuell nach außen sichtbar gemacht, ohne die ästhetische Integrität der Marke zu gefährden. Transparenz fungiert damit weniger als kommunikatives Selbstzweckinstrument, sondern als Governance-Mechanismus, der Glaubwürdigkeit absichert. Die Analyse bestätigt zudem klar die Grenzen emotionaler Kompensation, wie sie in Hypothese 3 formuliert wurden. Emotionale Markenführung kann strukturelle Defizite nicht dauerhaft überdecken. Dort, wo nachhaltige Maßnahmen fehlen oder nur oberflächlich implementiert sind, wird emotionale Kommunikation entweder vermieden oder als unglaubwürdig wahrgenommen. Besonders überzeugend sind jene Maisons, die Nachhaltigkeit nicht als Kampagnenthema, sondern als operative Selbstverständlichkeit behandeln. Die in den Interviews wiederholt verwendete Logik „DNA, nicht Kampagne“ bringt dieses Verhältnis prägnant auf den Punkt.

Schließlich bestätigt die empirische Analyse Hypothese 4 und verdeutlicht die Auswirkungen der föderativen Konzernstruktur von LVMH. Die Umsetzungstiefe nachhaltiger Innovation variiert erheblich zwischen den Maisons und lässt sich nicht allein über Produktkategorien erklären. Entscheidend sind vielmehr Markenidentität, historische Verankerung, organisatorische

Autonomie und strategische Priorisierung. Die föderative Struktur erweist sich dabei zugleich als Stärke und als Risiko. Sie ermöglicht passgenaue, markenkonforme Nachhaltigkeitsstrategien, erschwert jedoch eine konsistente Außenwahrnehmung auf Konzernebene. Über alle Hypothesen hinweg lässt sich damit ein übergreifendes Muster erkennen. Nachhaltige Innovation im Luxus entsteht nicht durch die additive Kombination von Substanz, Emotion und Transparenz, sondern durch deren kohärente Integration in die Markenidentität. Substanz bildet die notwendige Grundlage, Transparenz sichert Glaubwürdigkeit, und emotionale Markenführung übersetzt strukturelle Maßnahmen in kulturell anschlussfähige Bedeutungen. Wo diese Ebenen auseinanderfallen, verliert Nachhaltigkeit ihre legitimierende Kraft.

Die empirischen Befunde zeigen damit, dass nachhaltige Innovation im Luxussegment kein standardisierbares Modell darstellt, sondern ein identitätsabhängiger Aushandlungsprozess ist. Genau in dieser Spannung zwischen kultureller Sinnstiftung und struktureller Tiefe entscheidet sich, ob Nachhaltigkeit langfristig zur Erneuerung von Luxus beiträgt oder lediglich ästhetisch stabilisiert.

6. Diskussion der empirischen Ergebnisse

6.1 Theoretische Einordnung der Befunde

Die empirischen Ergebnisse aus Kapitel 5 bestätigen die zentralen Annahmen der Forschung zu nachhaltiger Innovation und emotionaler Markenführung im Luxussegment, zeigen jedoch zugleich, dass deren Wirkung stärker von kultureller Einbettung und organisatorischer Umsetzung abhängt als von einzelnen Maßnahmen. Nachhaltigkeit, Innovation und emotionale Markenführung wirken nicht additiv, sondern entfalten ihre Bedeutung erst im Zusammenspiel markenspezifischer Logiken. Aus der Zusammenschau der empirischen Befunde lassen sich drei übergreifende Wirkzusammenhänge rekonstruieren, die für das Verständnis nachhaltiger Innovation im Luxus zentral sind. Erstens zeigt sich, dass emotionale Markenführung nur dort legitimierend wirkt, wo nachhaltige Maßnahmen substanziell und operativ verankert sind. Zweitens erweist sich Transparenz als notwendige, jedoch begrenzte Bedingung struktureller Transformation. Drittens wird deutlich, dass die föderative Struktur von LVMH zu einer ausgeprägten Heterogenität in der Umsetzungstiefe führt.

Diese Wirkzusammenhänge sind nicht als eigenständige empirische Kategorien zu verstehen, sondern als analytische Verdichtung der in Kapitel 5 dargestellten Ergebnisse. Sie bilden den konzeptionellen Rahmen für die folgenden Unterkapitel, in denen die drei Wirkzusammenhänge theoretisch eingeordnet und kritisch diskutiert werden.

6.1.1 Mechanismus 1: Substanz vor Emotion

Die Legitimationstheorie geht davon aus, dass Organisationen soziale Akzeptanz erlangen, wenn ihre Handlungen als angemessen, wünschenswert oder legitim innerhalb gesellschaftlicher Normen und Erwartungssysteme wahrgenommen werden (vgl. Suchmann 1995, 574; Deephouse und Suchman 2008, 52). Die empirischen Befunde dieser Arbeit zeigen jedoch, dass diese Logik im Luxussegment nur eingeschränkt greift. Legitimität entsteht hier nicht primär durch Anpassung an externe Normen, sondern durch die konsistente Verankerung nachhaltiger Praktiken in der markenspezifischen Identität.

Während institutionelle Ansätze Legitimität häufig als Ergebnis von Konformität und Nachahmung verstehen, argumentieren DiMaggio und Powell, dass Organisationen insbesondere unter Unsicherheit dazu tendieren, sich an etablierten Akteuren und Praktiken zu

orientieren, um soziale Akzeptanz zu sichern (vgl. DiMaggio und Powell 1983, 147-149). Die Interviews verdeutlichen, dass Luxusmarken Nachhaltigkeit nur dann als glaubwürdig vermitteln können, wenn sie als historisch gewachsener Bestandteil der Marken-DNA erscheint. Die wiederkehrende Formulierung „DNA, nicht Kampagne“ bringt diesen Mechanismus prägnant zum Ausdruck. Nachhaltigkeit wird nicht als neue Initiative legitimiert, sondern als Fortführung bestehender Werte, Praktiken und Qualitätslogiken. Theoretisch verschiebt sich damit der Fokus von pragmatischer Legitimität hin zu kognitiver Legitimität. Nachhaltigkeit wird nicht als Vorteil oder Differenzierungsmerkmal kommuniziert, sondern als selbstverständliche Voraussetzung markenkonformer Exzellenz. Chandon, Rimowa und Guerlain thematisieren Nachhaltigkeit nicht offensiv, sondern verankern sie operativ in Produktionsprozessen, Materialentscheidungen und Governance-Strukturen. Gerade diese Zurückhaltung stärkt die Glaubwürdigkeit, da Nachhaltigkeit nicht als Marketingkonstrukt sichtbar wird.

Neuere Arbeiten zur Mikrofundierung von Legitimität unterstreichen diese Logik. Bitektine und Haack zeigen, dass Legitimität nicht allein institutionell entsteht, sondern durch individuelle Wahrnehmungen geprägt wird, die sich zu kollektiven Zuschreibungen verdichten (vgl. Bitektine und Haack 2015, 49-52). Für Luxusmarken bedeutet dies, dass Nachhaltigkeit dann als selbstverständlich akzeptiert wird, wenn sie mit der kulturellen Identität der Maison übereinstimmt. Die Interviews mit Guerlain, Chandon und Rimowa bestätigen, dass Legitimität weniger durch externe Normerfüllung als durch identitäre Kohärenz entsteht. Zugleich zeigen die empirischen Befunde klare Grenzen emotionaler Kompensation. Emotionale Markenführung wird nur dann als glaubwürdig wahrgenommen, wenn sie auf operativ verankerten Maßnahmen basiert. Wird die emotionale Inszenierung als symbolisch, inkongruent oder primär kommerziell interpretiert, kann sie kulturelle Gegenbilder erzeugen und die wahrgenommene Authentizität der Marke untergraben (vgl. Thompson, Rindfleisch und Arsel 2006, 51-53). Studien zu nachhaltigem Luxusmarketing unterstreichen, dass emotionale Ansprache ohne markenkonforme Substanz an Glaubwürdigkeit verliert (vgl. Ko, Costello und Taylor 2019, 404-408). Guerlains VR-Experience zur Biodiversität entfaltet ihre Wirkung nicht aufgrund technologischer Inszenierung, sondern weil reale Programme wie „Women for Bees“ die erzählte Geschichte strukturell stützen (vgl. LVMH 2024, 68). Damit erweitert die vorliegende Arbeit die Legitimationstheorie um eine identitätsbasierte Dimension. Neben pragmatischer, moralischer und kognitiver Legitimität tritt im Luxussegment emotionale Legitimität als eigenständige, aber abhängige Form. Sie entsteht nicht durch emotionale Ansprache allein,

sondern durch kulturelle Anschlussfähigkeit, die auf struktureller Umsetzung beruht. Emotion wirkt somit nicht kompensatorisch, sondern übersetzend. Ohne Substanz bleibt emotionale Markenführung wirkungslos.

6.1.2 Mechanismus 2: Transparenz dosiert

Der zweite Mechanismus erweitert bestehende Konzepte von Accountability und Stakeholder-Transparenz. In der Transparenzforschung gilt externe Offenlegung als zentraler Hebel struktureller Transformation, da sie Organisationen sichtbar rechenschaftspflichtig macht und damit Anpassungsdruck erzeugt (vgl. O'Dwyer und Unerman 2008, 801-803; Christensen, Hail und Leuz 2013, 148-151). Die empirischen Befunde bestätigen diese Logik auf Maison-Ebene. Maisons wie Chandon und Rimowa, die Transparenz operativ über Governance-Strukturen, Audits und Prüfmechanismen verankern, zeigen eine deutlich tiefere strukturelle Integration nachhaltiger Maßnahmen. Gleichzeitig offenbaren die Interviews eine für den Luxuskontext zentrale Einschränkung dieser Annahme. Während Transparenzforschung häufig von einem linearen Zusammenhang zwischen Offenlegung und Glaubwürdigkeit ausgeht, zeigen die Befunde, dass im Luxussegment übermäßige Transparenz die ästhetische Integrität und emotionale Aufladung der Marke gefährden kann. Dior bringt diese Logik prägnant zum Ausdruck, wenn Nachhaltigkeit bewusst integriert wird, ohne sie explizit sichtbar zu machen, um die erhöhte Positionierung der Marke nicht zu unterminieren. Diese Beobachtung lässt sich an das Konzept der strategic ambiguity anschließen, das bewusste kommunikative Unschärfe als Mittel zur Bewältigung widersprüchlicher Erwartungen beschreibt, mit dem Organisationen widersprüchliche Erwartungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen adressieren können, ohne sich eindeutig festzulegen (vgl. Eisenberg 1984, 227-234). Die empirischen Befunde dieser Arbeit zeigen jedoch, dass Ambiguität im Luxussegment nicht nur eine strategische, sondern auch eine ästhetische Funktion erfüllt. Luxusmarken bewegen sich in einem Spannungsfeld. Zu wenig Transparenz untergräbt Vertrauen, zu viel Offenlegung gefährdet die emotionale Aufladung des Markenerlebnisses. Dosierte Transparenz wird damit zu einer Voraussetzung markenkonformer Nachhaltigkeitskommunikation.

Digitale Instrumente zeigen, dass Transparenz und emotionale Legitimation kein Widerspruch sein müssen. Digitale Storytelling-Formate fungieren im Luxus nicht primär als Informationsmedien, sondern als kulturelle Vermittlungsinstanzen, die Bedeutung, Emotion und Markenidentität übersetzen. Guerlains VR-Experience und QR-Code-basierte Produktpässe

verbinden Rückverfolgbarkeit mit multisensorischer Erfahrung und ermöglichen so Transparenz, ohne die Luxusästhetik zu entzaubern. Diese Befunde erweitern die Forschung zu digitalem Storytelling im Luxuskontext, indem sie zeigen, dass digitale Technologien nicht nur informieren, sondern emotionale Anschlussfähigkeit und kulturelle Bedeutung erzeugen können (vgl. Von Wachenfeldt 2019, 3-5; 11-14).

Offen bleibt jedoch die normative Grenze zwischen dosierter Transparenz und strategischer Verschleierung. Die Interviews zeigen, dass Maisons mit geringer Umsetzungstiefe Nachhaltigkeit bewusst nicht kommunizieren, um keine Erwartungen zu erzeugen, die sie strukturell nicht erfüllen können. Dieses „ehrliche Schweigen“ vermeidet kommunikative Inkonsistenz, wirft aber zugleich die Frage auf, ob fehlende Kommunikation strukturelle Trägheit legitimiert. Für die Praxis ergibt sich daraus eine klare Implikation: Transparenz muss intern vollständig verankert sein, während externe Offenlegung selektiv und markenkonform erfolgt. Transparenz ist im Luxuskontext kein Selbstzweck, sondern ein gezielt eingesetztes Steuerungsinstrument.

6.1.3 Mechanismus 3: Heterogenität als Stärke und Risiko

Der dritte zentrale Mechanismus lässt sich organisationstheoretisch insbesondere über Konzepte von Loose Coupling, also lose gekoppelten, relativ autonomen Organisationseinheiten (vgl. Orton und Weick 1990, 205-207), sowie struktureller Ambidextrie einordnen, die die gleichzeitige Koexistenz unterschiedlicher organisationaler Logiken innerhalb eines Konzerns beschreibt (vgl. March 1991, 71-76; Tushman und O´Reilly 2013, 2-4). Die föderative Struktur von LVMH führt zu erheblicher Heterogenität in der Umsetzungstiefe nachhaltiger Innovation, die theoretisch ambivalent zu bewerten ist.

Einerseits ermöglicht diese Heterogenität hohe Flexibilität und Markenautonomie. Maisons wie Moët & Chandon UK operieren mit eigenen Nachhaltigkeitsframeworks, die älter sind als konzernweite Programme wie LIFE 360. Diese Autonomie schützt markenspezifische Identitäten und erlaubt kategoriespezifische Anpassungen. Damit entspricht die Struktur dem Prinzip des Loose Coupling, bei dem relativ autonome Organisationseinheiten zugleich Stabilität und Anpassungsfähigkeit ermöglichen, indem sie lokale Experimente und flexible Reaktionen auf Umweltanforderungen begünstigen (vgl.Orton und Weick 1990, 213-214). Andererseits birgt die Heterogenität das Risiko inkonsistenter Außenwahrnehmung. Obwohl LVMH LIFE 360 als

konzernweites Transformationsprogramm kommuniziert, ist die operative Umsetzung fragmentiert. Diese Fragmentierung ist jedoch nicht als klassisches Decoupling im Sinne von Meyer und Rowan zu verstehen, bei dem formale Strukturen von tatsächlicher Praxis entkoppelt werden, um Legitimität zu sichern (vgl. Meyer und Rowan 1977, 341-343; 356-357). Vielmehr handelt es sich um bewusst zugelassene föderative Autonomie mit unterschiedlichen Umsetzungslogiken. Die Interviews zeigen, dass diese Form dezentraler Governance im Luxussegment funktional sein kann. Markenidentität wirkt hier stärker als Produktkategorie, weshalb ein einheitliches Implementierungsmodell potenziell mehr Schaden als Nutzen stiften würde. Gleichzeitig wurde deutlich, dass die Heterogenität größer ist als erwartet. Einige Maisons kennen LIFE 360 kaum oder ordnen es als nachrangig ein: „LIFE 360 hat also keinen großen Einfluss auf unseren täglichen Betrieb“ (Interview 8, Anhang XI), was die Frage nach der langfristigen Kohärenz der Konzernstrategie aufwirft.

Eine mögliche Erklärung ist, dass LVMH bewusst auf Uniformität verzichtet, um markenspezifische Authentizität zu bewahren, und dabei das Risiko einer weniger konsistenten Außenkommunikation in Kauf nimmt. Diese Strategie kann jedoch nur dann erfolgreich sein, wenn externe Stakeholder die Heterogenität als Ausdruck kultureller Authentizität und nicht als mangelnde Verbindlichkeit interpretieren. Ob diese Deutung tatsächlich dominiert, bleibt offen, da die vorliegende Arbeit keine Konsumenten- oder Stakeholderperspektive einbezieht.

6.1.4 “DNA, nicht Kampagne”: Ein theoretisches Konzept

Die Formulierung „DNA, nicht Kampagne” wird hier als analytisches Leitkonzept verstanden, das Nachhaltigkeit nicht als kommunikative Strategie, sondern als identitätsstiftende Organisationslogik beschreibt. Im Unterschied zu purpose-orientierten Marketingansätzen, die Nachhaltigkeit als Teil einer wertebasierten Mission, Vision und gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens begreifen (vgl. Kotler und Kartajaya 2010, 10-12), zeigen die Interviews, dass im Luxussegment implizite Formen der Nachhaltigkeitskommunikation wirkungsvoller sind. Nachhaltigkeit wird hier nicht als eigenständiger Zweck kommuniziert, sondern als selbstverständliche Fortführung historisch gewachsener Markenwerte und Exzellenzlogiken.

Diese Haltung unterscheidet sich von klassischen CSR-Konzepten, die unternehmerische Verantwortung als mehrdimensionale, teilweise über gesetzliche Anforderungen hinausgehende Erwartung der Gesellschaft verstehen (vgl. Carroll, 1991, S. 40-43), während

„DNA, nicht Kampagne“ Nachhaltigkeit als operativ notwendigen und identitätsstiftenden Bestandteil der Marke begreift.

Die empirischen Befunde erweitern bestehende theoretische Konzepte entlang mehrerer Dimensionen. Sie zeigen, dass im Luxussegment kognitive Legitimität gegenüber pragmatischer Legitimität an Bedeutung gewinnt, dass Transparenz nicht linear, sondern dosiert wirksam ist, und dass föderative Governance nicht als Defizit, sondern als identitätsstiftende Struktur verstanden werden kann.

6.1.5 Synthese: Integration der drei Mechanismen und theoretische Implikationen

Die drei identifizierten Mechanismen, Substanz vor Emotion, Transparenz dosiert und Heterogenität als Stärke und Risiko sind keine isolierten Befunde, sondern greifen systemisch ineinander. Ihre Integration ermöglicht eine differenzierte Antwort auf die zentrale Forschungsfrage, wie LVMH nachhaltige Innovation und emotionale Markenführung verknüpft. Zusammengenommen strukturieren die drei Mechanismen die nachhaltige Innovationslogik von LVMH entlang einer klaren Ordnung. Operative Verankerung bildet die Voraussetzung emotionaler Legitimität, Transparenz wirkt nur dann glaubwürdig, wenn sie ästhetisch kuratiert ist, und die Umsetzung variiert maison-spezifisch, da Markenidentität stärker wirkt als Produktkategorie. Diese drei Mechanismen bilden eine Erfolgsbedingung für nachhaltige Innovation im Luxussegment. Ohne operative Verankerung (Mechanismus 1) entsteht keine Glaubwürdigkeit. Ohne dosierte Transparenz (Mechanismus 2) gefährdet vollständige Offenlegung die Luxusästhetik. Ohne Heterogenität (Mechanismus 3) verlieren Maisons ihre identitätsstiftende Differenzierung. Die Mechanismen wirken jedoch nicht additiv, sondern interaktiv. Beispielsweise kann hohe Transparenz (Mechanismus 2) die emotionale Legitimität (Mechanismus 1) nur dann stärken, wenn sie ästhetisch kuratiert wird. Gleichzeitig kann Heterogenität (Mechanismus 3) die Glaubwürdigkeit erhöhen, wenn sie als Ausdruck von Authentizität wahrgenommen wird, oder sie kann Glaubwürdigkeit untergraben, wenn sie als Inkonsistenz interpretiert wird. Diese Interaktionseffekte zeigen, dass nachhaltige Innovation im Luxus ein komplexes Zusammenspiel erfordert, das nicht durch einfache Best Practices standardisierbar ist. Die Arbeit leistet drei zentrale theoretische Beiträge.

Erstens erweitert sie die Legitimationstheorie um eine identitätsbasierte Dimension. Während Suchman (1995, S.577-579) zwischen pragmatischer, moralischer und kognitiver Legitimität unterscheidet, zeigen die empirischen Befunde dieser Arbeit, dass im Luxussegment eine spezifische Form emotionaler Legitimität relevant wird, die sich nicht vollständig innerhalb

dieser Typologie abbilden lässt. Diese entsteht jedoch nur auf Basis struktureller Legitimität. Im Luxussegment erweist sich damit Konsistenz mit der internen Markenidentität als relevanter für Legitimität als die bloße Anpassung an externe Erwartungen.

Zweitens differenziert die Arbeit Transparenz-Konzepte. Während die Nachhaltigkeits- und Accountability-Forschung Transparenz überwiegend als positiven Hebel struktureller Transformation versteht, da externe Offenlegung Rechenschaftspflicht erzeugt und Anpassungsdruck auslöst (vgl. O'Dwyer und Unerman 2008, 802-804; 818-821), zeigen die empirischen Befunde dieser Arbeit, dass im Luxussegment Transparenz strategisch dosiert erfolgen muss, um die ästhetische Integrität und symbolische Kohärenz der Marke nicht zu untergraben.

Drittens trägt die Arbeit zur Debatte über zentralisierte versus dezentralisierte Governance bei. Die empirischen Befunde zeigen, dass im Luxussegment föderative Autonomie funktional sein kann, weil sie markenspezifische Identitäten schützt. Diese Logik entspricht dem Prinzip des Loose Coupling, bei dem lose gekoppelte Organisationseinheiten Anpassungsfähigkeit bewahren, ohne ihre Eigenständigkeit aufzugeben (vgl. Orton und Weick 1990, 203-205). Zugleich erweitern die Ergebnisse Konzepte der Organizational Ambidexterity, indem sie zeigen, dass das Nebeneinander unterschiedlicher Umsetzungslogiken nicht nur innovationsstrategisch, sondern auch identitätsbasiert legitimiert wird (vgl. Tushman und O´Reilly 2013, 9-11).

Das Konzept „DNA, nicht Kampagne" fasst diese theoretischen Erkenntnisse in einer handlungsleitenden Formel zusammen. Für die Praxis bedeutet dies, dass Nachhaltigkeit zunächst operativ verankert sein muss, bevor sie kommuniziert wird, dass Transparenz intern vollständig, extern jedoch kuratiert erfolgen sollte und dass heterogene Umsetzungen legitim sind, solange sie identitätskonform bleiben. Diese Formel unterscheidet sich fundamental von Purpose-driven Branding (vgl. Kotler und Kartajaya 2010, 2;10), das Nachhaltigkeit als übergeordneten gesellschaftlichen Zweck kommuniziert. Im Luxussegment ist der primäre Zweck nicht extern im Sinne eines explizit kommunizierten gesellschaftlichen Mehrwerts, sondern intern als Sicherung markenspezifischer Kontinuität.

6.2 Praktische Implikationen

Die empirischen Befunde lassen sich in konkrete, theoriegeleitete Handlungsimplikationen für Luxusmarken sowie für die Konzernsteuerung von LVMH übersetzen. Sie betreffen insbesondere die Priorisierung operativer Substanz gegenüber Kommunikation, die Funktion von Heritage als Legitimationsquelle, den strategischen Umgang mit Transparenz sowie die Steuerung maison-spezifischer Autonomie im Spannungsfeld konzernweiter Glaubwürdigkeit.

6.2.1 Implikationen für Luxusmarken

Die Analyse zeigt eindeutig, dass nachhaltige Innovation im Luxussegment nur dann glaubwürdig wirkt, wenn sie operativ verankert ist, bevor sie kommuniziert wird. Erfolgreiche Maisons integrieren Nachhaltigkeit zunächst in Produktionsprozesse, Lieferketten und Governance-Strukturen und verzichten bewusst auf eine frühzeitige externe Inszenierung. Wird Nachhaltigkeit primär kommunikativ adressiert, ohne strukturelle Veränderungen zu vollziehen, steigt das Risiko reputativer Diskreditierung.

Für die Praxis bedeutet dies, Nachhaltigkeit als Bestandteil der markenspezifischen Organisationslogik zu entwickeln. Dazu zählen klare Verantwortlichkeiten auf Managementebene, überprüfbare Standards etwa durch Audits oder Labortests sowie die Einbindung nachhaltigkeitsbezogener Zielgrößen in interne Steuerungsmechanismen. Nachhaltigkeit fungiert damit nicht als externes Add-on, sondern als integraler Bestandteil der Markenidentität.

Ein zweiter zentraler Befund betrifft die Bedeutung von Heritage. Die erfolgreichsten Maisons verknüpfen nachhaltige Innovation konsequent mit historisch gewachsenen Markenwerten, Handwerkstraditionen und Herkunftsnarrativen, dadurch entsteht kognitive Legitimität. Nachhaltigkeit erscheint nicht als zeitgebundene Reaktion auf externen Druck, sondern als selbstverständliche Fortführung markentypischer Exzellenzlogiken.

In der Praxis zeigt sich dies etwa in der Rahmung von Langlebigkeit als Qualitätsversprechen, in der Verbindung von Terroir und Ressourcenschutz mit Produktqualität oder in der Inszenierung von Reparierbarkeit als Ausdruck von Savoir-faire. Nachhaltigkeit wird so nicht neu positioniert, sondern in bestehende Bedeutungsstrukturen integriert.

Die Interviews verdeutlichen, dass Transparenz im Luxussegment ambivalent wirkt. Einerseits ist Nachvollziehbarkeit Voraussetzung für Glaubwürdigkeit, andererseits kann übermäßige Offenlegung die ästhetische und emotionale Aufladung der Marke unterminieren. Erfolgreiche Maisons praktizieren daher selektive Transparenz, indem sie intern auf vollständige

Rückverfolgbarkeit setzen, während extern eine kuratierte Kommunikation erfolgt. Digitale Instrumente wie QR-Codes, digitale Produktpässe oder immersive Formate ermöglichen es, Transparenz mit emotionaler Markenführung zu verbinden. Technische Details bleiben verfügbar, ohne proaktiv in den Vordergrund zu treten. Transparenz wird damit weniger als Selbstzweck verstanden, sondern als gezielt eingesetztes Steuerungsinstrument innerhalb der Luxuslogik.

Schließlich zeigt die Analyse, dass nachhaltige Innovation im Luxus nicht über ein einheitliches Modell realisierbar ist. Die Umsetzung variiert stark in Abhängigkeit von Produktkategorie, Nutzungskontext und Markenidentität. Hospitality-Marken legitimieren Nachhaltigkeit über lokale Authentizität, Wines-&-Spirits-Marken über Terroir-Narrative, Beauty-Marken über Rohstoff-Storytelling und Hard-Luxury-Marken über Langlebigkeit und Materialinnovation.

Diese Befunde sprechen gegen uniforme Best-Practice-Ansätze und für eine identitätsbasierte, differenzierte Umsetzung. Differenzierung erweist sich dabei nicht als Schwäche, sondern als Voraussetzung markenkonformer Glaubwürdigkeit.

6.2.2 Implikationen für LVMH als Luxuskonzern

Für LVMH ergeben sich daraus spezifische Steuerungsimplikationen. Die föderative Struktur des Konzerns stellt keine Schwäche dar, sondern eine strategische Ressource, sofern sie gezielt orchestriert wird. Zentrale Aufgabe der Konzernleitung ist es, einen verbindlichen Orientierungsrahmen zu setzen, ohne maison-spezifische Identitätslogiken zu nivellieren.

Dies impliziert erstens die institutionalisierte Ermöglichung von Best-Practice-Sharing, ohne Uniformität zu erzwingen. Zweitens kann LIFE 360 als legitimierender Bezugsrahmen fungieren, der bestehende maison-spezifische Initiativen bündelt, statt sie zu ersetzen. Drittens erscheinen konzernweite Mindeststandards sinnvoll, während Umsetzungswege bewusst offenbleiben. Schließlich sollten Maisons mit geringer Umsetzungstiefe gezielt unterstützt werden, ohne ihre ästhetische Positionierung zu gefährden.

Die Befunde machen deutlich, dass nachhaltige Innovation im Luxuskontext stets mit Zielkonflikten verbunden bleibt, zwischen Markenautonomie und konzernweiter Kohärenz sowie zwischen ästhetischer Integrität und Transparenzanforderungen. Diese Spannungen sind nicht auflösbar, aber strategisch gestaltbar.

6.3 Reichweite und Grenzen der Studie

Die vorliegende Arbeit basiert auf neun leitfadengestützten Experteninterviews mit Interviewpartner:innen aus neun LVMH-Maisons. Diese empirische Grundlage ermöglicht tiefe Einblicke in organisationale Logiken nachhaltiger Innovation, ist jedoch in ihrer Reichweite begrenzt.

Erstens fokussiert die Analyse auf LVMH als einzelnen Luxuskonzern. Obwohl Kapitel 4.6 einen ersten systematischen Branchenvergleich mit Kering und Hermès vornimmt, bleibt dieser auf Sekundärquellen beschränkt. Die empirischen Ergebnisse sind daher nicht ohne Weiteres auf andere Konzernstrukturen übertragbar. Zukünftige Forschung sollte vergleichende Interviewstudien über mehrere Luxuskonzerne hinweg durchführen, um zu prüfen, ob die identifizierten Mechanismen, insbesondere das Prinzip „DNA, nicht Kampagne“, luxussegmentspezifisch oder organisationsspezifisch sind.

Zweitens nimmt die Arbeit primär die interne Perspektive von Markenverantwortlichen ein. Sie analysiert, wie Maisons nachhaltige Innovation strategisch interpretieren, operationalisieren und kommunikativ einbetten. Nicht untersucht wird hingegen, wie diese Strategien von externen Stakeholdern, insbesondere Konsument:innen wahrgenommen werden. Die Arbeit zeigt somit, wie emotionale Legitimität angestrebt wird, nicht, ob sie auf Seiten der Rezipienten tatsächlich entsteht. Diese Einschränkung markiert einen zentralen Ansatzpunkt für weiterführende Wirkungsforschung.

Drittens ist ein positionsbedingter Perspektivbias nicht auszuschließen. Expert:inneninterviews erfassen bewusst reflexive, strategische Deutungen organisationaler Akteure, die ihre Rolle, Verantwortlichkeiten und Handlungslogiken interpretierend darstellen. Wie Bogner, Littig und Menz betonen, sind solche Deutungen nicht als objektive Abbilder organisationaler Realität zu verstehen, sondern als sozial konstruierte Sinnzuschreibungen, die kontextabhängig, selektiv und zugleich handlungsleitend sind (vgl. Bogner, Littig und Menz 2014, 24-27). Kritische Stimmen aus operativen Ebenen oder externe Beobachterperspektiven konnten im Rahmen dieser Studie nicht systematisch einbezogen werden.

Viertens variiert die Codierungsdichte zwischen den Interviews deutlich (77 bis 194 Codes pro Interview; Mittelwert: 116,8). Diese Unterschiede sind auf divergierende Interviewlängen, Gesprächsdynamiken und inhaltliche Schwerpunktsetzungen zurückzuführen. Die Nutzung von Kategorienhäufigkeiten und prozentualen Codeverteilungen ermöglicht eine strukturierende, vergleichende Auswertung qualitativer Daten und erhöht die Transparenz der Analyse. Gleichwohl bleibt vollständige Vergleichbarkeit aufgrund der interpretativen und

kontextgebundenen Logik qualitativer Inhaltsanalyse methodisch begrenzt (vgl. Kuckartz und Rädiker 2022, 693-699).

Fünftens ist die Abdeckung der LVMH-Geschäftsbereiche ungleich verteilt. Die Divisionen Fashion & Leather Goods sowie Watches & Jewelry sind jeweils nur durch eine Maison vertreten, während Selective Retailing vollständig fehlt. Kategoriespezifische Aussagen sind daher nur eingeschränkt verallgemeinerbar.

Schließlich handelt es sich bei der Datenerhebung um eine zeitlich begrenzte Momentaufnahme. Longitudinale Studien könnten aufzeigen, wie sich maison-spezifische Umsetzungstiefen nachhaltiger Innovation über Zeit entwickeln, insbesondere ob sich Typ-3-Maisons langfristig stärker strukturell integrieren oder ob Heterogenität als stabile Organisationslogik fortbesteht. Ebenso wäre ein Vorher-Nachher-Vergleich zur Wirkung von LIFE 360 auf Governance-Strukturen und operative Praktiken von hohem Erkenntniswert.

Diese Grenzen relativieren nicht den Beitrag der Arbeit, sondern präzisieren ihn. Die Studie liefert eine tiefgehende, theoriegeleitete Analyse nachhaltiger Innovation im Luxussegment, fokussiert auf LVMH als empirischen Fall, und schafft damit eine belastbare Grundlage für vergleichende, wirkungsorientierte und longitudinale Anschlussforschung.

6.4 Forschungsausblick

Die identifizierten Grenzen dieser Arbeit eröffnen mehrere anschlussfähige Forschungsfelder, die zur weiteren theoretischen und empirischen Fundierung nachhaltiger Innovation im Luxussegment beitragen können.

Ein zentraler Ansatzpunkt für weiterführende Forschung liegt in der stärkeren Einbindung der Konsumentenperspektive. Zukünftige Forschung sollte untersuchen, wie implizite Nachhaltigkeitskommunikation im Vergleich zu expliziten Nachhaltigkeitsbotschaften wahrgenommen wird und ob heritagebasierte Narrative tatsächlich zu höherer emotionaler Legitimität führen. Dabei sind generationenspezifische Unterschiede ebenso relevant wie Differenzen zwischen ultra-high-net-worth individuals und Konsumenten im Premiumsegment.

Darüber hinaus eröffnet sich ein relevantes Forschungsfeld im Bereich vergleichender Governance-Analysen innerhalb des Luxussegments. Ein systematischer Vergleich mit anderen Luxuskonzernen wie Kering, Richemont oder Hermès könnte zeigen, ob föderative Autonomie tatsächlich zu höherer Markenauthentizität führt als zentralisierte Nachhaltigkeitssteuerung und wie unterschiedliche Modelle von Transparenz und Kontrolle von Stakeholdern bewertet werden.

Zudem weisen die empirischen Befunde auf das Potenzial längsschnittlicher Untersuchungsdesigns hin. Diese könnten untersuchen, ob Programme wie LIFE 360 langfristig zu einer Angleichung der maison-spezifischen Umsetzungstiefe führen oder ob die beobachtete Heterogenität stabil bleibt. Besonders relevant ist dabei die Frage, ob regulatorischer Druck oder Führungswechsel strukturelle Veränderungen auslösen.

Ein weiterer relevanter Forschungsansatz betrifft die stärkere Verknüpfung qualitativer Governance-Analysen mit quantitativen Nachhaltigkeitsindikatoren. Zukünftige Studien könnten prüfen, ob eine stärkere operative Verankerung nachhaltiger Verantwortung mit messbaren ökologischen Verbesserungen und höherer Konsumentenakzeptanz einhergeht.

Schließlich stellt sich die Frage der Übertragbarkeit der identifizierten Mechanismen auf andere Premiumsegmente. Untersuchungen in Branchen wie Automotive, Technologie oder Pharma könnten zeigen, ob Prinzipien wie „Substanz vor Emotion“ oder „Transparenz dosiert“ branchenspezifisch variieren oder als übergreifende Logiken nachhaltiger Premiumpositionierung gelten. Insgesamt verdeutlicht der Forschungsausblick, dass die Arbeit zentrale Mechanismen nachhaltiger Innovation im Luxussegment herausarbeitet, zugleich jedoch weiterer empirischer Vertiefung bedarf. Die Stärke der Studie liegt in ihrer theoretischen Fundierung und qualitativen Tiefe, ihre Grenze in der eingeschränkten Generalisierbarkeit. Zukünftige Forschung kann hier ansetzen, um die Wirkung nachhaltiger Innovationsstrategien im Luxus systematisch weiter zu untersuchen.

7. Handlungsempfehlungen

7.1 Strategische Orientierungen nachhaltiger Markenführung im Luxus

Die empirischen Befunde dieser Arbeit legen nahe, dass Luxusmarken Nachhaltigkeit nicht als zusätzliche Kommunikationsdimension behandeln sollten, sondern als langfristige strategische Gestaltungsaufgabe. Entscheidend ist dabei weniger der Umfang einzelner Maßnahmen als die Art ihrer Integration in bestehende Markenlogiken. Nachhaltigkeit wird im Luxus nicht über Sichtbarkeit legitimiert, sondern über Kohärenz. Diese Kohärenz betrifft nicht nur einzelne Initiativen, sondern das Zusammenspiel von Produktentwicklung, Governance und Markenführung.

Für die strategische Markenführung bedeutet dies zunächst eine bewusste Sequenzierung von Substanz und Kommunikation. Operative Verankerung in Prozessen, Materialien und Governance-Strukturen sollte der öffentlichen Positionierung vorausgehen. Eine verfrühte kommunikative Zuspitzung erhöht im Luxuskontext das Risiko narrativer Inkonsistenzen und kann die symbolische Integrität der Marke untergraben. Nachhaltigkeit entfaltet ihre legitimierende Wirkung erst dann, wenn sie als selbstverständlicher Bestandteil markenspezifischer Exzellenz wahrgenommen wird. Strategisch problematisch ist dabei weniger das Schweigen über Nachhaltigkeit als der Versuch, fehlende strukturelle Tiefe kommunikativ zu kompensieren. Zugleich zeigen die Befunde, dass Nachhaltigkeit nicht zwingend explizit kommuniziert werden muss, um wirksam zu sein. Implizite Formen der Integration, etwa über Qualität, Langlebigkeit, Herkunft oder Sorgfalt erweisen sich im Luxus häufig als glaubwürdiger als explizite Nachhaltigkeitsclaims. Strategisch bedeutet dies, dass Marken nicht jede Maßnahme emotional aufladen oder narrativ ausnutzen sollten. Sichtbarkeit ist im Luxus kein Selbstzweck, sondern muss zur ästhetischen und kulturellen Logik der Marke passen.

Darüber hinaus wird deutlich, dass nachhaltige Markenführung im Luxus keine uniforme Best Practice kennt. Unterschiedliche Produktkategorien, Nutzungskontexte und Markentraditionen erfordern differenzierte Lösungswege. Strategische Stärke liegt daher nicht in Standardisierung, sondern in der Fähigkeit, Nachhaltigkeit identitätskonform auszugestalten und zugleich bewusst auf Vergleichbarkeit zu verzichten. Inkonsistenzen zwischen Marken sind nicht per se problematisch, solange sie als Ausdruck authentischer Differenz wahrgenommen werden. Nachhaltigkeit fungiert im Luxus damit weniger als kommunikatives Leistungsversprechen, denn als stiller Ordnungsrahmen markenspezifischer Exzellenz.

Insgesamt zeigen die Befunde, dass nachhaltige Luxusmarken weniger durch maximale Transparenz oder kommunikative Lautstärke überzeugen, sondern durch strategische Zurückhaltung, strukturelle Verankerung und kulturelle Passung. Zukunftsfähige Luxusmarken zeichnen sich nicht dadurch aus, dass sie Nachhaltigkeit erklären, sondern dadurch, dass sie sie verkörpern.

7.2 Innovations- und Nachhaltigkeitsmanagement bei LVMH

Die empirischen Ergebnisse verdeutlichen, dass nachhaltige Innovation bei LVMH weniger durch einzelne Projekte als durch organisatorische Rahmenbedingungen und Steuerungslogiken geprägt wird. Die föderative Struktur des Konzerns erzeugt ein Spannungsfeld zwischen konzernweiten Zielvorgaben und maison-spezifischer Autonomie, das für das Innovations- und Nachhaltigkeitsmanagement zugleich Chance und Herausforderung darstellt.

LVMH verfolgt mit LIFE 360 einen strategischen Orientierungsrahmen, der konzernweite Nachhaltigkeitsziele definiert, ohne deren Umsetzung vollständig zu standardisieren. Die Interviews zeigen, dass diese föderative Governance grundsätzlich innovationsfördernd wirkt: Maisons erhalten Gestaltungsspielraum, um Nachhaltigkeit mit ihrer jeweiligen Markenidentität zu verknüpfen. Chandon und Guerlain nutzen diesen Spielraum, um Nachhaltigkeit tief in Governance-Strukturen, Entscheidungsprozesse und Produktentwicklung zu integrieren.

Gleichzeitig führt diese Autonomie zu heterogenen Umsetzungstiefen. Während einige Maisons LIFE 360 als verbindliches Steuerungsinstrument wahrnehmen, bleibt das Programm für andere abstrakt oder nachrangig. Nachhaltige Innovation lässt sich im Luxus nicht erzwingen, sondern muss identitätsbasiert anschlussfähig bleiben.

Die Analyse zeigt deutlich, dass nachhaltige Innovation dort am wirksamsten ist, wo sie als dauerhafte Managementaufgabe verstanden wird. Typ-1-Maisons verfügen über klare Verantwortlichkeiten, formalisierte Prozesse und messbare Zielgrößen. Governance-Instrumente wie Audits, Labortests oder Nachhaltigkeits-KPIs erzeugen interne Verbindlichkeit und reduzieren die Gefahr rein symbolischer Maßnahmen.

Im Gegensatz dazu bleiben nachhaltige Initiativen bei Typ-3-Maisons häufig projektbezogen und fragmentiert. Nachhaltigkeit wird dort situativ berücksichtigt, aber nicht systematisch gesteuert. Die Interviews bestätigen, dass dort, wo Nachhaltigkeit nicht in Zielsysteme und Entscheidungslogiken integriert ist, ihre Wirkung begrenzt bleibt. Transparenz erfüllt im Innovations- und Nachhaltigkeitsmanagement eine doppelte Funktion. Einerseits ermöglicht sie Kontrolle, Vergleichbarkeit und externe Legitimation. Andererseits fungiert sie als internes

Lerninstrument, das Verbesserungsprozesse sichtbar macht. Digitale Tools wie Produktpässe, QR-Codes oder Rückverfolgbarkeitssysteme erfordern eine hohe Datenqualität und zwingen Organisationen zur strukturellen Auseinandersetzung mit ihren Lieferketten.

In hochpreisigen Luxussegmenten wird vollständige Offenlegung nicht immer als wünschenswert empfunden. Für das Management ergibt sich daraus die Notwendigkeit selektiver Transparenz. Prozesse müssen intern vollständig nachvollziehbar sein, während externe Kommunikation strategisch dosiert erfolgt. Transparenz ist damit weniger ein Selbstzweck als ein gezielt eingesetztes Führungsinstrument.

Ein zentrales Ergebnis der Analyse ist die Notwendigkeit, nachhaltige Innovation gleichzeitig zu standardisieren und zu differenzieren. Auf Konzernebene sind gemeinsame Mindeststandards erforderlich, um Glaubwürdigkeit und regulatorische Konformität sicherzustellen. Auf Maison-Ebene hingegen ist Differenzierung essenziell, um Markenidentität und emotionale Anschlussfähigkeit zu bewahren. Für LVMH bedeutet dies, Innovations- und Nachhaltigkeitsmanagement nicht über uniforme Prozesse, sondern über Prinzipien zu steuern. LIFE 360 fungiert dabei weniger als operatives Regelwerk, denn als normativer Rahmen. Die Stärke des Konzerns liegt darin, unterschiedliche Nachhaltigkeitslogiken zuzulassen, solange sie mit den übergeordneten Zielen vereinbar sind.

Für das Innovations- und Nachhaltigkeitsmanagement bei LVMH lässt sich festhalten, dass nachhaltige Innovation dort entsteht, wo föderative Autonomie mit klarer Governance kombiniert wird. Erfolgreiche Steuerung bedeutet nicht Vereinheitlichung, sondern Koordination. Der Konzern sollte weniger kontrollieren, was jede Maison konkret tut, sondern stärker darauf achten, dass Nachhaltigkeit strategisch priorisiert, organisatorisch verankert und kulturell anschlussfähig umgesetzt wird.

7.3 Konzept „Inside the Maison": Eine digitale Transparenz-Experience

Transparenz entwickelt sich im Luxussegment zunehmend von einer regulatorischen Anforderung zu einem kulturellen Wertversprechen. Besonders jüngere Konsumentinnen und Konsumenten erwarten nachvollziehbare Informationen zu Herkunft, Materialien und Produktionsprozessen, lehnen jedoch rein technische oder dokumentarische Darstellungsformen ab. Für LVMH ergibt sich daraus die strategische Chance, regulatorische Vorgaben wie den Digital Product Passport nicht nur zu erfüllen, sondern in markenspezifische Erlebnisse zu übersetzen, die Nachhaltigkeit emotional erfahrbar machen und zugleich die Markenidentität stärken.

Das Konzept „Inside the Maison" adressiert diese Herausforderung, indem es Transparenz nicht als Informationspflicht, sondern als Teil der ästhetischen Markeninszenierung versteht. Es operationalisiert die in Kapitel 6 identifizierten Mechanismen „Substanz vor Emotion", „Transparenz dosiert" und „Heterogenität als Stärke" in einem digitalen, maison-spezifisch adaptierbaren Format.

7.3.1 Empirische Begründung: Von Interview-Befunden zum Konzept

Das Konzept „Inside the Maison" ist keine theoretische Spekulation, sondern eine direkte Ableitung aus den empirischen Befunden. Die Interviews zeigen fünf zentrale Erkenntnisse, die das Konzept begründen.

Die Interviews mit Guerlain verdeutlichen, dass digitale Tools wie QR-Codes und VR-Experiences erfolgreich Transparenz und Emotion verbinden können: „Über einen QR-Code können Kund:innen genau nachvollziehen, wo ein Inhaltsstoff herkommt. […] Durch die VR-Experience verstehen Kund:innen direkt, warum diese Biene so zentral für unsere Formeln ist" (Interview 1, Anhang IV). Dies bestätigt die These der dosierten Transparenz. Digitale Instrumente ermöglichen schrittweise Informationsvermittlung ohne ästhetische Brüche.

Mehrere Interviews weisen zugleich auf die Grenzen vollständiger Offenlegung hin. Dior verweist in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung kontrollierter Sichtbarkeit. Der Experte von Dior formuliert: „Diese Kontrolle ermöglicht es, Nachhaltigkeit und Innovation in alles zu integrieren, was der Verbraucher sieht, ohne die gehobene Positionierung der Marke zu beeinträchtigen" (Interview 6, Anhang IX). Dies erfordert eine bewusste strategische Auswahl darüber, welche Informationen zu welchem Zeitpunkt zugänglich gemacht werden.

Die in Kapitel 5.5 entwickelte Typologie macht deutlich, dass Maisons nachhaltige Innovation höchst unterschiedlich umsetzen. „Inside the Maison" trägt dieser Heterogenität Rechnung, indem die App maison-spezifisch adaptierbar ist. Typ-1-Maisons können umfassende Transparenz bieten, Typ-3-Maisons integrieren Nachhaltigkeit subtil und ästhetisch.

Darüber hinaus belegen die Interviews, dass Events und Experiences emotionale Bindung stärker erzeugen als rationale Kommunikation. Belmond beschreibt einen Hotelbesuch als „emotionales Reiseerlebnis, das über eine reine Übernachtung hinausgeht" (Interview 3, Anhang VI), Hublot betont: „Emotion und Storytelling stehen an erster Stelle" (Interview 4, Anhang VII). „Inside the Maison" übersetzt diese Event-Logik in ein digitales Format.

Ein bislang kaum adressierter Aspekt in den Interviews betrifft das fehlende systematische Post-Purchase-Engagement. Diese Lücke ist strategisch relevant, weil sie eine Chance für

Markenbindung darstellt. „Inside the Maison" schließt diese Lücke, indem nach dem Kauf exklusive Inhalte wie Pflegehinweise, Refill-Guides, Atelier-Einblicke freigeschaltet werden.

7.3.2 Konzeptbeschreibung und Zielsetzung

„Inside the Maison" ist eine digitale, produktgebunden Experience- Plattform, die über QR-Codes oder NFC-Tags auf Produktverpackungen, Etiketten oder Store-Displays zugänglich ist. Im Unterschied zu rein funktionalen Produktpässen verfolgt das Konzept drei Zielsetzungen. Transparenz emotional erfahrbar zu machen, die maison-spezifische Markenidentität zu stärken und Post-Purchase-Beziehungen systematisch zu vertiefen. Diese Zielsetzungen adressieren drei Ebenen der Markenführung: kulturelle Sinnstiftung, strukturelle Glaubwürdigkeit und relationale Markenbindung. „Inside the Maison" ist damit weniger als Informationsinstrument konzipiert, sondern als strategische Schnittstelle zwischen Nachhaltigkeitsgovernance, Markenerlebnis und langfristiger Kundenbeziehung.



Abbildung 8: Konzeptuelle Visualisierung der App „Inside the Maison" zur Darstellung nachhaltiger Wertschöpfung und emotionaler Markenführung bei LVMH
Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der empirischen Ergebnisse, in Anlehnung an LVMH; visuelle Umsetzung mithilfe KI-gestützter Bildgenerierung.

Anstelle eines datenbasierten Einstiegs beginnt die Experience mit einer ästhetischen Einstiegswelt, die an die Markensprache anknüpft. Inspiration, Handwerk oder Herkunft stehen

im Vordergrund. Erst im zweiten Schritt werden Informationen zu Materialien, Lieferketten oder Zertifizierungen zugänglich gemacht. Transparenz erscheint nicht als Bruch der Luxusinszenierung, sondern als deren organische Erweiterung.

Strukturell folgt „Inside the Maison" einer dreistufigen Dramaturgie.

Pre-Purchase (vor dem Kauf): Die erste Stufe ist öffentlich zugänglich und dient der emotionalen Markenbindung. Kundinnen und Kunden scannen den QR-Code und gelangen in eine visuell gestaltete Einstiegswelt, die Heritage, Handwerk und nachhaltige Maßnahmen ästhetisch inszeniert. Beispiel Guerlain: Die App zeigt die Biene als Symbol, führt visuell durch geschützte Habitate und erklärt, warum Biodiversität für Produktqualität entscheidend ist. Die Einstiegswelt vermittelt das Gefühl, symbolisch in die Maison einzutreten, etwa durch visuelle Ateliersequenzen, Stimmen von Handwerkern oder atmosphärische Bilder aus Herkunftsregionen.

Purchase (beim Kauf): Nach dem Kauf wird ein personalisiertes Profil freigeschaltet. Kundinnen und Kunden erhalten Zugang zu vertieften Informationen. Rückverfolgbarkeit der Rohstoffe, Zertifizierungen, Produktionsdetails. Beispiel Rimowa: Die App zeigt Seriennummer, Produktionsdatum, Materialherkunft und bietet direkten Zugang zum Reparaturservice. Transparenz wird dabei nicht als Datensammlung erlebt, sondern als kontrollierter Blick hinter die Kulissen handwerklicher Präzision.

Post-Purchase (nach dem Kauf): Die dritte Stufe transformiert die App in einen langfristigen Begleiter. Pflegehinweise, Refill-Optionen, exklusive Inhalte wie Einladungen zu „Les Journées Particulières" oder limitierten Editionen. Beispiel Chandon: Nach dem Kauf schaltet die App Inhalte über regenerative Weinbaumethoden frei und lädt zu virtuellen Weinguts-Führungen ein. Die Experience vertieft die Beziehung zur Maison, indem sie kontinuierlich Einblicke in Arbeitsweisen, Personen und Orte eröffnet, etwa durch Portraits von Weinbauern, Atelierszenen oder saisonale Updates aus der Produktion.

Ziel des Konzepts ist es, regulatorisch geforderte Transparenz in ein markenkonformes, beziehungsorientiertes Erlebnis zu übersetzen, das Nachhaltigkeit nicht erklärt, sondern erlebbar macht.

7.3.3 Maison-spezifische Adaptierungen: Flexibilität statt Uniformität

Ein zentrales Merkmal des Konzepts ist seine maison-spezifische Adaptierbarkeit. Entsprechend der in Kapitel 5.5 identifizierten Typologie variiert die Umsetzungstiefe bewusst. Die App bietet drei Transparenzniveaus.

Maximale Transparenz (für Typ-1-Maisons): Vollständige Rückverfolgbarkeit von Rohstoffen, detaillierte Governance-Informationen, umfassende Biodiversitätsprogramme, VR-Experiences.

Selektive Transparenz (für Typ-2-Maisons): Fokus auf identitätsnahe Kernthemen wie Terroir, Handwerk oder Materialinnovation. Nachhaltigkeitsinformationen werden integriert, aber nicht als primäre Botschaft inszeniert.

Ästhetische Integration (für Typ-3-Maisons): Minimale, subtile Nachhaltigkeitskommunikation, die ästhetische Prioritäten nicht gefährdet. Fokus auf Heritage und Handwerkskunst.

Diese Heterogenität ist keine Inkonsistenz, sondern Ausdruck von Markenautonomie und operationalisiert den Mechanismus „Heterogenität als Stärke". Jede Maison zeigt, was sie authentisch leisten kann, nicht mehr, aber auch nicht weniger.

7.3.4 Grenzen und Erfolgsfaktoren

Die Implementierung erfordert erhebliche Investitionen in digitale Infrastruktur, Content-Produktion und internes Change-Management. Drei Herausforderungen lassen sich identifizieren.

Erstens besteht bei datenstarken Maisons das Risiko der Überkomplexität, wenn Transparenz nicht konsequent kuratiert wird. Die Lösung liegt in progressiver Offenlegung. Basisinformationen zuerst, Details auf Anfrage.

Zweitens besteht für Marken mit geringer Nachhaltigkeitstiefe die Gefahr, Erwartungen zu erzeugen, die nicht eingelöst werden können. Hier ist eine reduzierte, ästhetisch fokussierte Variante authentischer als umfassende Transparenz.

Drittens darf die App nicht isoliert stehen, sondern muss in bestehende Customer Journeys integriert werden. QR-Codes in Stores, Verlinkung auf Websites, Einbindung in E-Commerce.

Der Erfolg hängt von vier Faktoren ab. Wahrung der Maison-Autonomie, Pilotierung vor dem Rollout (z.B. mit 3-5 Maisons), Integration in bestehende Touchpoints sowie kontinuierliche Optimierung auf Basis von Nutzungsdaten. Trotz dieser Herausforderungen zeigt „Inside the Maison", dass Transparenz im Luxussegment nicht zwangsläufig im Widerspruch zu Exklusivität stehen muss. Richtig inszeniert kann sie zu einem neuen Prestigemerkmal werden. Das Konzept übersetzt nachhaltige Innovation in sinnliche Erfahrungen und verbindet überprüfbare Substanz

mit der emotionalen Logik des Luxus. Damit bestätigt es die zentrale Annahme dieser Arbeit. Nachhaltigkeit entfaltet im Luxussegment dann kulturelle Wirkung, wenn sie nicht erklärt, sondern erlebt wird.

8.Fazit

Die vorliegende Arbeit untersuchte, wie Luxusmarken nachhaltige Innovation und emotionale Markenführung miteinander verknüpfen, um kulturelle Legitimität und wirtschaftliche Relevanz zu vereinen. Am Beispiel von LVMH wurde analysiert, welche Mechanismen die Glaubwürdigkeit nachhaltiger Transformation im Luxussegment bestimmen und wie die föderative Struktur des Konzerns maison-spezifische Umsetzungslogiken ermöglicht.

8.1 Zentrale Erkenntnisse und Beantwortung der Forschungsfrage

Auf Basis von neun leitfadengestützten Experteninterviews mit Experten aus neun LVMH-Maisons, durchgeführt zwischen August und Dezember 2025 und ausgewertet mit MAXQDA, konnten vier theoretisch entwickelte Hypothesen differenziert bestätigt und drei zentrale Wirkmechanismen identifiziert werden.

Die Analyse zeigt erstens, dass nachhaltige Innovation im Luxussegment nur dann emotionale Legitimität entfaltet, wenn sie konsistent mit der kulturellen Logik der jeweiligen Marke verknüpft ist. Emotionale Inszenierung allein reicht nicht aus. Dort, wo die strukturelle Basis fehlt, entsteht keine Glaubwürdigkeit.

Zweitens erleichtert Transparenz strukturelle Transformation, jedoch nur unter spezifischen Bedingungen. Maisons, die Transparenz operativ verankern, etwa durch Governance-Strukturen oder Labortests, zeigen tiefere Veränderungen als solche, die Transparenz primär kommunikativ nutzen. Gleichzeitig kann übermäßige Transparenz im Luxuskontext als unästhetisch wahrgenommen werden.

Drittens bestätigt die Arbeit klar die Grenzen emotionaler Kompensation. Emotionale Markenführung kann strukturelle oder ökologische Defizite nicht dauerhaft ausgleichen. Nachhaltigkeit muss operativ verankert sein, bevor sie kommunikativ wirksam wird.

Viertens führt die föderative Struktur von LVMH zu erheblicher Heterogenität in der Umsetzungstiefe nachhaltiger Innovation. Die Analyse zeigt, dass Markenidentität einen stärkeren Einfluss auf die Integration von Nachhaltigkeit hat als Produktkategorie oder Konzernvorgaben.

Vor diesem Hintergrund lässt sich die zentrale Forschungsfrage wie folgt beantworten:

LVMH verknüpft nachhaltige Innovationsstrategien und emotionale Markenführung nicht durch uniforme Top-down-Steuerung, sondern über eine föderative Governance-Struktur, die maison-spezifische Interpretationen ermöglicht und zugleich mit LIFE 360 einen gemeinsamen

strategischen Orientierungsrahmen setzt. Nachhaltigkeit wird dort erfolgreich integriert, wo sie als Bestandteil der Markenidentität verstanden und operativ verankert wird, bevor sie emotional kommuniziert wird. Dosierte Transparenz fungiert dabei als vermittelnder Mechanismus zwischen Glaubwürdigkeit und Luxusästhetik.

Über die Hypothesen hinaus strukturieren drei übergeordnete Mechanismen dieses Zusammenspiel. Substanz vor Emotion, Transparenz dosiert sowie Heterogenität als Stärke und Risiko.

8.2 Wissenschaftlicher und praktischer Beitrag der Arbeit

Die Arbeit leistet mehrere zentrale Beiträge zur Forschung und Praxis nachhaltiger Markenführung im Luxussegment. Sie erweitert erstens die Legitimationstheorie, indem sie zeigt, dass im Luxussegment kognitive und identitätsbasierte Legitimität eine größere Rolle spielt als pragmatische Anpassung an externe Erwartungen. Zweitens differenziert sie bestehende Transparenzkonzepte, indem sie verdeutlicht, dass Transparenz im Luxus nicht maximal, sondern ästhetisch und strategisch dosiert wirksam ist. Drittens entwickelt sie mit dem Leitmotiv „DNA, nicht Kampagne“ ein theoretisches Deutungsangebot, das Nachhaltigkeit als intrinsischen Markenwert und nicht als kommunikatives Add-on begreift.

Für die Praxis zeigt die Arbeit, dass nachhaltige Innovation im Luxussegment nur dann wirksam ist, wenn sie identitätsbasiert umgesetzt wird. Nachhaltigkeit sollte operativ verankert, historisch legitimiert, transparent, aber dosiert kommuniziert und kategoriespezifisch interpretiert werden. Für LVMH bedeutet dies, die föderative Struktur beizubehalten, LIFE 360 als strategischen Rahmen zu nutzen und Unterschiede zwischen den Maisons nicht als Defizit, sondern als Ausdruck markenspezifischer Stärke zu verstehen. Die in Kapitel 7 entwickelten Handlungsempfehlungen, insbesondere das digitale Konzept „Inside the Maison“, zeigen exemplarisch, wie Transparenz und Emotion in markenkonforme Erlebnisformate übersetzt werden können.

8.3 Schlussbemerkung

Die Arbeit zeigt, dass nachhaltige Innovation im Luxussegment kein Widerspruch zur Markenidentität sein muss. Im Gegenteil, dort wo Nachhaltigkeit als Teil der kulturellen DNA verstanden wird, kann sie zur Quelle von Legitimität, Differenzierung und langfristiger Relevanz werden. Substanz, Emotion und ästhetisch dosierte Transparenz bilden dabei kein Spannungsfeld, sondern eine integrierte Strategie.

Luxusmarken stehen vor der Aufgabe, Verantwortung nicht zu inszenieren, sondern zu leben. Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass dieser Weg möglich ist, wenn Marken bereit sind, Nachhaltigkeit nicht als Kampagne, sondern als Selbstverständnis zu begreifen, nicht als Verzicht, sondern als neue Form von Exzellenz.

Literaturverzeichnis

Aguilera, R.V. et al. (2008) 'An Organizational Approach to Comparative Corporate Governance: Costs, Contingencies, and Complementarities', Organization Science, 19(3), pp. 475–492. Available at: https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0322.

Alghanim, S. and Ndubisi, N.O. (2022) 'The Paradox of Sustainability and Luxury Consumption: The Role of Value Perceptions and Consumer Income', Sustainability, 14, p. 22. Available at: https://doi.org/10.3390/su142214694.

Arrigo, E. (2015) 'Corporate Sustainability in Fashion and Luxury Companies', Symphonya. Emerging Issues in Management, n. 4, pp. 9–23. Available at: https://doi.org/10.4468/2015.4.02arrigo.

Athwal, N. et al. (2019) 'Sustainable Luxury Marketing: A Synthesis and Research Agenda', International Journal of Management Reviews, 21(4), pp. 405–426. Available at: https://doi.org/10.1111/ijmr.12195.

Audrezet, A., De Kerviler, G. and Guidry Moulard, J. (2020) 'Authenticity under threat: When social media influencers need to go beyond self-presentation', Journal of Business Research, 117, pp. 557–569. Available at: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.008.

Batat, W. (2019) The New Luxury Experience: Creating the Ultimate Customer Experience. Cham: Springer International Publishing (Management for Professionals). Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-030-01671-5.

Batra, R., Ahuvia, A. and Bagozzi, R.P. (2012) 'Brand Love', Journal of Marketing, 76(2), pp. 1–16. Available at: https://doi.org/10.1509/jm.09.0339.

Bitektine, A. and Haack, P. (2015) 'The "Macro" and the "Micro" of Legitimacy: Toward a Multilevel Theory of the Legitimacy Process', Academy of Management Review, 40(1), pp. 49–75. Available at: https://doi.org/10.5465/amr.2013.0318.

Bogner, A., Littig, B. and Menz, W. (eds) (2002) Das Experteninterview. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9.

Bogner, A., Littig, B. and Menz, W. (2014) Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer VS (Qualitative Sozialforschung). Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5.

Bourdieu, P. (1984) Distinction: a social critique of the judgement of taste. 11. print. Cambridge, Mass: Harvard Univ. Press.

Brinkmann, S. and Kvale, S. (2018) Doing interviews. Second edition. Edited by U. Flick. Los Angeles London New Dehli Singapore Washington DC Melbourne: SAGE (The Sage qualitative research kit).

Carroll, A.B. (1991) 'The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders', in. Business Horizons, pp. 39–48.

Christensen, C.M. (1997) The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston: Havard Business Review Press.

Deephouse, D.L. and Suchman, M. (2008) 'Legitimacy in Organizational Institutionalism', in Greenwood, R. et al., The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism. 1 Oliver's Yard, 55 City Road, London EC1Y 1SP United Kingdom: SAGE Publications Ltd, pp. 49–77. Available at: https://doi.org/10.4135/9781849200387.n2.

DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. (1983) 'The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields', American Sociological Review, 48(2), pp. 147–160. Available at: https://doi.org/10.2307/2095101.

Dimbath, O., Ernst-Heidenreich, M. and Roche, M. (2018) 'Praxis und Theorie des Theoretical Sampling. Methodologische Überlegungen zum Verfahren einer verlaufsorientierten Fallauswahl', Forum: Qualitative Sozialforschung, 19(3), p. 26.

Dresing, T. and Pehl, T. (2024) Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. 9.Auflage. Marburg: Eigenverlag.

Eisenberg, E.M. (1984) 'Ambiguity as Strategy in Organizational Communication', in. Taylor & Francis Group, pp. 3–24.

Elkington, J. (2004) 'Enter the Triple Bottom Line', in A. Henriques and J. Richardson (eds) The Triple Bottom Line: Does It All Add Up? Assessing the Sustainability of Business and CSR. London: Earthscan Publications Ltd, pp. 1–16. Available at: https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf (Accessed: 21 January 2026).

Flick, U. (ed.) (2014) The SAGE handbook of qualitative data analysis. Los Angeles London New Delhi Singepore Washington DC: SAGE Publications Ltd (SAGE knowledge). Available at: https://doi.org/10.4135/9781446282243.

Hermès (2024) 2024 Universal Registration Document. Including the Annual Financial Report. Finanz- und Unternehmensdokument. Paris: Hermès.

Hollebeek, L.D., Glynn, M.S. and Brodie, R.J. (2014) 'Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation', Journal of Interactive Marketing, 28(2), pp. 149–165. Available at: https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.12.002.

Jackson, T. (2009) Prosperity without growth: economics for a finite planet. Reprinted. London: Earthscan.

Joachimsthaler, E. and Weber, H. (2000) Brand Leadership: Das neue Paradigma. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Juan Li, J. and Su, C. (2007) 'How Face Influences Consumption - A Comparative Study of American and Chinese Consumers', International Journal of Market Research, 49(2), pp. 237–256. Available at: https://doi.org/10.1177/147078530704900207.

Kapferer, J.-N. (2017) 'The End of Luxury as We Knew It?', in J.-N. Kapferer et al. (eds) Advances in Luxury Brand Management. Cham: Springer International Publishing, pp. 25–41. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-319-51127-6_2.

Kapferer, J.-N. and Bastien, V. (2016) The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands. Kogan page.

Kapferer, J.N. and Michaut, A. (2015) 'Luxury and sustainability: a common future? The match depends on how consumers define luxury', Luxury Research J., 1(1), p. 15. Available at: https://doi.org/10.1504/LRJ.2015.069828.

Kering (2024) EP&L Results / Environmental Impact Results. Kering Group. Available at: https://www.kering.com/en/sustainability/measuring-our-impact/our-ep-l/ep-and-l-results/ (Accessed: 21 January 2026).

Ko, E., Costello, J.P. and Taylor, C.R. (2019) 'What is a luxury brand? A new definition and review of the literature', Journal of Business Research, 99, pp. 405–413. Available at: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.023.

Kokkoris, M.D. and Kamleitner, B. (2026) 'Is authenticity rewarded or inauthenticity penalized? Reconsidering the value of brand authenticity', Journal of Retailing and Consumer Services, 88. Available at: https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2025.104469.

Kotler, P. and Kartajaya, H. (2010) Marketing 3.0: Values-Driven Marketing. John Wiley & Sons.

Krishna, A. (2012) 'An integrative review of sensory marketing: Engaging the senses to affect perception, judgment and behavior', Journal of Consumer Psychology, 22(3), pp. 332–351. Available at: https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.08.003.

Kuckartz, U. and Rädiker, S. (2022) 'Datenaufbereitung und Datenbereinigung in der qualitativen Sozialforschung', in N. Baur and J. Blasius (eds) Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, Germany: Springer VS.

Lin, F.-L. and Ku, T.-H. (2023) 'Effect of digital brand experience on luxury fashion brand authenticity, attachment and loyalty', South African Journal of Business Management, 54(1). Available at: https://doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.3583.

Lincoln, Y.S. and Guba, E.G. (1982) in Epistemological and Methodological Bases of Naturalistic Inquiry. 4th edn. Newbury Park, Calif.: SAGE Publications, pp. 233–252.

Lo, C.K.Y. and Ha-Brookshire, J. (eds) (2018) Sustainability in Luxury Fashion Business. Singapore: Springer Singapore (Springer Series in Fashion Business). Available at: https://doi.org/10.1007/978-981-10-8878-0.

Lünenborg, M. (2020) 'Soziale Medien, Emotionen und Affekte'. Deutsche Forschungsgemeinschaft.

LVMH (2024) Committed to positive. Social and Environmental Responsibility Report 2024. Sustainability Report. LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE, p. 172.

LVMH (2025a) Annual Report 2024. Annual Report. Paris: LVMH Louis Vuitton Moët Hennessy SE, p. 176.

LVMH (2025b) ESG Presentation - Committing to a responsible luxury. Nachhaltigkeitsbericht. LVMH Louis Vuitton Moët Hennessy SE, p. 100.

LVMH (2025c) Full Year results 2024. Financial Results Presentation. Paris: LVMH Louis Vuitton Moët Hennessy SE, p. 32.

Lyon, T.P. and Montgomery, A.W. (2015) 'The Means and End of Greenwash', Organization & Environment, 28(2), pp. 223–249. Available at: https://doi.org/10.1177/1086026615575332.

March, J.G. (1991) 'Exploration and Exploitation in Organizational Learning', Organization Science, 2(1,), pp. 71–87.

Mayring, P. and Fenzl, T. (2022) 'Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Band 2', in N. Baur and J. Blasius (eds). Wiesbaden, Germany: Springer VS.

McKinsey & Company (2020) Fashion on Climate. McKinsey & Company. Available at: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/fashion%20on%20climate/fashion-on-climate-full-report.pdf (Accessed: 21 January 2026).

McKinsey & Company (ed.) (2025) 'The State of Luxury: How to navigate a slowdown'. Available at: https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-luxury (Accessed: 21 January 2026).

Meuser, M. and Nagel, U. (2002) Das Experteninterview. Edited by A. Bogner, B. Littig, and W. Menz. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9.

Mey, G. (2014) Qualitative Forschung: Analysen und Diskussionen - 10 Jahre Berliner Methodentreffen. 1st ed. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Meyer, J.W. and Rowan, B. (1977) 'Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony', The American Journal of Sociology, 83(2,), pp. 340–363.

Norman, W. and MacDonald, C. (2004) 'Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line"', Business Ethics Quarterly, 14(2), pp. 243–262. Available at: https://doi.org/10.5840/beq200414211.

O'Dwyer, B. and Unerman, J. (2008) 'The paradox of greater NGO accountability: A case study of Amnesty Ireland', Accounting, Organizations and Society, 33(7–8), pp. 801–824. Available at: https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.02.002.

Orton, J.D. and Weick, K.E. (1990) 'Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization', The Academy of Management Review, 15(2), p. 203. Available at: https://doi.org/10.2307/258154.

Pine, B.J. and Gilmore, J.H. (2013) 'The experience economy: past, present and future', in J. Sundbo and F. Sørensen (eds) Handbook on the Experience Economy. Edward Elgar Publishing. Available at: https://doi.org/10.4337/9781781004227.00007.

Plassmann, H., Ramsøy, T.Z. and Milosavljevic, M. (2012) 'Branding the brain: A critical review and outlook', Journal of Consumer Psychology, 22(1), pp. 18–36. Available at: https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.11.010.

Powell, W.W. and DiMaggio, P.J. (2023) 'The Iron Cage Redux: Looking Back and Forward', Organization Theory, 4(4), p. 24. Available at: https://doi.org/10.1177/26317877231221550.

Rockström, J. et al. (2009) 'A safe operating space for humanity', Nature, 461(7263), pp. 472–475. Available at: https://doi.org/10.1038/461472a.

Russell, J.A. (1980) 'A circumplex model of affect', Journal of Personality and Social Psychology, 39(6), pp. 1161–1178. Available at: https://doi.org/10.1037/h0077714.

Saldaña, J. (2013) The coding manual for qualitative researchers. 2. ed. Los Angeles, Calif.: SAGE Publications Ltd.

Schmitt, R., Rossi, A. and Bensoussan, A. (2022) Omni-personal Luxury: How to Transform your Luxury Business for the Digital Age. Cham: Springer International Publishing. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-030-85769-1.

Serdari, T. (2020) Rethinking Luxury Fashion: The Role of Cultural Intelligence in Creative Strategy. Cham: Springer International Publishing (Palgrave Advances in Luxury). Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-030-45301-5.

Suchman, M.C. (1995) 'Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches', Academy of Management Review, 20(3), pp. 571–610. Available at: https://doi.org/10.2307/258788.

Thompson, C.J., Rindfleisch, A. and Arsel, Z. (2006) 'Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelgänger Brand Image'. American Marketing Association.

Thornberg, R. and Charmaz, K. (2014) The SAGE handbook of qualitative data analysis. Edited by U. Flick. Los Angeles London New Delhi Singepore Washington DC: SAGE (SAGE knowledge). Available at: https://doi.org/10.4135/9781446282243.

Tushman, M.L. and O´Reilly, C.A. (2013) 'Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future', Academy of Management Perspectives, p. 30.

Veblen, T. (1899) The Theory of the Leisure Class. New York: Macmillan.

Von Wachenfeldt, P. (2019) 'The Mediation of Luxury Brands in Digital Storytelling', Fashion Theory, 25(1), p. 20. Available at: https://doi.org/10.1080/1362704X.2019.1599256.

Wang, Zeyang et al. (2021) 'The Future of Marketing Chinese Luxury Brands: An Analysis of Current Consumer Behavior and Future Implications', Business and Management Research, 178, pp. 159–166.

Wiedmann, K., Hennigs, N. and Siebels, A. (2009) 'Value-based segmentation of luxury consumption behavior', Psychology & Marketing, 26(7), pp. 625–651. Available at: https://doi.org/10.1002/mar.20292.

Zhao, L., Peng, J. and Yu, S. (2023) 'Sustainable Luxury and Consumer Purchase Intention: A Systematic Literature Review', Sage Open, 13(4), p. 11. Available at: https://doi.org/10.1177/21582440231216285.

Anhang

Anhang I: Leitfaden für die leitfadengestützten Experteninterviews

1. Einstieg (ca. 5 Min.)

1.1 Könnten Sie sich kurz vorstellen und Ihre Rolle bei [Marke] beschreiben?

1.2 Welche Berührungspunkte haben Sie in Ihrer Arbeit mit Themen wie Innovation, Nachhaltigkeit oder Markenkommunikation?

2. Nachhaltige Innovation im Luxus (ca. 8 Min.)

2.1 Wie definiert [Marke] Innovation im Luxuskontext und welche Rolle spielt dabei Nachhaltigkeit?

• Nachhaken: Gibt es Bereiche, in denen Nachhaltigkeit bisher schwer umzusetzen ist?

2.2 Können Sie konkrete Beispiele nennen (Produkte, Materialien, Prozesse), die Nachhaltigkeit und Innovation verbinden?

• Nachhaken (Konsumenten): Welche Resonanz erleben Sie bei Kund:innen und sind diese Innovationen für sie sichtbar oder eher „unsichtbar“?

2.3 Welche Bedeutung hat das LVMH-Programm LIFE 360 in Ihrem Bereich?

• Nachhaken: Wo sehen Sie die größten Herausforderungen oder internen Widerstände?

3. Emotionale Markenführung & Kommunikation (ca. 8 Min.)

3.1 Luxusmarken leben stark von Emotionen. Welche Instrumente (Storytelling, Events, Influencer, Retail Experience) nutzt [Marke], um Innovationen emotional zu kommunizieren?

• Nachhaken: Wo sehen Sie Grenzen und gibt es die Gefahr, dass Nachhaltigkeit nur „emotional verpackt“ wird?

3.2 Gibt es Kampagnen/Projekte, bei denen Nachhaltigkeit bewusst emotional aufgeladen wurde?

• Nachhaken (Konsumenten): Wie haben unterschiedliche Zielgruppen (z. B. Gen Z vs. etablierte Kund:innen) darauf reagiert?

3.3 Welche Kanäle oder Formate sind für emotionale Markenführung bei Ihnen besonders effektiv?

• Nachhaken: Funktionieren alle Kanäle gleich gut, oder gibt es Unterschiede in Glaubwürdigkeit und Wirkung?

4. Verknüpfung von Nachhaltigkeit, Innovation & Emotion (ca. 7 Min.)

4.1 Wie gelingt es, nachhaltige Innovationen als Teil der exklusiven Markenidentität darzustellen, statt nur als „Pflicht“?

• Nachhaken: Gab es Situationen, in denen dieser Anspruch nicht erfüllt werden konnte?

4.2 Erleben Sie Spannungsfelder zwischen Tradition/Exklusivität und Verantwortung/Transparenz?

• Nachhaken (Konsumenten): Fordern Kund:innen heute mehr Transparenz –und wie wirkt sich das auf Exklusivität aus?

4.3 Welche Rolle spielt emotionale Inszenierung dabei, Nachhaltigkeit glaubwürdig und gleichzeitig luxuriös erscheinen zu lassen?

• Nachhaken: Besteht die Gefahr, dass Glaubwürdigkeit verloren geht, wenn zu stark inszeniert wird?

5. Ausblick & Reflexion (ca. 5 Min.)

5.1 Wohin entwickelt sich Ihrer Meinung nach der Luxusmarkt, gerade in Bezug auf Nachhaltigkeit und emotionale Markenführung?

5.2 Welche Kompetenzen oder Strategien werden in Zukunft entscheidend sein, um glaubwürdige Nachhaltigkeit mit Exklusivität zu verbinden?

5.3 Gibt es etwas, das Sie persönlich zu diesem Thema besonders spannend finden und das wir noch nicht angesprochen haben?

Anhang II: Codesystem der qualitativen Inhaltsanalyse (MAXQDA-Export)

Liste der Codes

Liste der Codes	Häufigkeit
Codesystem	1051
Governance / Interne Strukturen	0
Governance von Markeninszenierung, Alignment und Feedback	26
Spannungsfelder zwischen Kostenlogik, Luxusanspruch und Verantwortung	13
Operative Verankerung von Nachhaltigkeit in Prozessen und Ressourcen	24
Nachhaltigkeitsframeworks, Standards und Regulierung	30
Zentral gesteuerte Strategie und lokale Umsetzung	30
Zielgruppen	0
Kultur-, Markt- und Zugangslogiken	14
Nachhaltigkeitsorientierte Zielgruppen & differenzierte Erwartungshaltungen	17
Luxussegmente nach Vermögen: HNWI & Prestige-Kundschaft	8
Generationen- & demografiebezogene Unterschiede	14
Mindset- und Werteorientierte Zielgruppen	21
Social Media	0
Grenzen, Risiken & digitale Überlastung	1
Plattformlogiken & Kanalrollen (Instagram/LinkedIn/TikTok)	5
Influencer-Ökosystem & Meinungsführer:innen	2
Viralität, Reichweite & algorithmische Sichtbarkeit	3
Social Media & Emotionale Markenführung / Storytelling	7
Social Media als Nachhaltigkeitskommunikation	3
Zukunft, Vision & Trends	0
Branchen- und Wettbewerbsdynamiken der Zukunft	7
Marken-, Identitäts- & Innovationsentwicklung	11
Technologische & digitale Zukunftstrends	3
Zukunft der Zielgruppen & Konsumentenerwartungen	13
Nachhaltigkeitsgetriebene Markt- und Produktionsentwicklung	12
Regulatorische & politische Zukunftsrahmen	6
Herausforderungen & Konflikte	0
Struktureller Transformationsdruck im Luxussegment	26
Glaubwürdige Nachhaltigkeits- und Emotionskommunikation	15
Zielgruppen- und Generationskonflikte rund um Nachhaltigkeit und Innovation	20
Spannungsfeld Nachhaltigkeit vs. Luxuslogik in Design, Materialien und Experience	27
Regulatorische und kategoriespezifische Grenzen nachhaltiger Innovation	9
Zentralvorgaben vs. lokale Umsetzung	16
Heritage, Savoir-Faire & Luxuslogik	0
Luxussegmentierung, Zielgruppen und Exklusivitätslogik	16
Narrative, Symbole und Storytelling des Erbes	18
Langlebigkeit, Reparatur und Verantwortungslogik	10
Tradition, Innovation und Nachhaltigkeit im Spannungsverhältnis	25
Heritage als Markenidentität und Luxusphilosophie	23
Historisches Handwerk und Produktionslogik	12

Markenerlebnis / Kundenerlebnis	0
Touchpoints, Kanäle & physische Umgebung	15
Nachhaltige Service- & Umfeldgestaltung	18
Community, Loyalität & emotionale Bindung	9
Produkt- und Nutzungserlebnis (Flavour, Funktion & Langlebigkeit)	9
Digitale & immersive Customer Journey	13
Erlebnisorientierte Events & Hospitality	24
Storytelling, Narrative & Kommunikation	0
Nachhaltigkeitsbezogenes Storytelling & Glaubwürdigkeit	33
Digitale Kommunikation & soziale Medien	7
Erlebnisse, Events & multisensorisches Storytelling	18
Markenwelt, Handwerk & Heritage-Narrative	17
Strategische Markenführung & narrative Steuerung	21
Emotionale Markenführung	0
Spannungsfelder, Tonalität & „leise" Emotion	16
Zielgruppen, Luxusniveaus & emotionale Relevanz	5
Nachhaltigkeit als emotionales Thema: Glaubwürdigkeit & behutsame Kommunikation	24
Social Media, Influencer & Meinungsführer als emotionale Bühne	6
Community, Beziehungen & Clienteling	6
Erlebnisse, Events & Immersive Inszenierungen	17
Emotionales Storytelling & Markenidentität	24
Innovation allgemein	0
Innovation im Spannungsfeld von Tradition & Erneuerung	5
Innovationsverständnis & strategische Priorisierung	19
Digitale & Customer-Experience-Innovation	8
Kreative & kommunikative Innovation	14
Technische & produktbezogene Innovation	22
Strukturelle Verantwortlichkeiten & Governance der Innovation	9
Nachhaltige Innovation	0
Kreislauf & Langlebigkeit	13
Spannungsfelder & Grenzen nachhaltiger Innovation	9
Nachhaltige Emotion / Storytelling	4
Klima & ökologische Systeminnovation	5
Prozess- & Organisationsinnovation	13
Material- & Produktinnovation	23
Nachhaltigkeit / CSR / LIFE 360	0
Nachhaltigkeit als Marken-DNA, Kultur & langfristige Markenführung	19
Spannungsfelder Luxus, Ästhetik, Innovation & Nachhaltigkeit	17
Kundenerwartungen, Zielgruppen & Regulierungsdruck	15
Nachhaltigkeitskommunikation, Storytelling & Transparenz	22
Frameworks, Governance & Zertifizierung (inkl. LIFE 360)	21
Langlebigkeit, Reparatur & Zirkularität	8
Operative ökologische Nachhaltigkeit & Ressourcen	36

Anhang III: Analytische Beschreibung der Hauptcodes

Hauptcode	Analytische Kurzbeschreibung
Governance /interne Strukturen	Der Hauptcode Governance / interne Strukturen bündelt alle Aussagen, die sich auf Steuerungslogiken, Entscheidungsprozesse und Verantwortungsverteilungen innerhalb des LVMH-Konzerns beziehen. In den Interviews wird Governance überwiegend als Spannungsfeld zwischen zentralen strategischen Leitlinien und der operativen Autonomie der einzelnen Maisons beschrieben. Besonders deutlich wird dabei die Rolle konzernweiter Programme wie LIFE 360, die einen normativen Rahmen setzen, ohne die Umsetzungslogik vollständig zu standardisieren. Die Ergebnisse zeigen, dass nachhaltige Innovation weniger über formale Vorgaben als über interne Übersetzungsprozesse in den Maisons wirksam wird. Governance fungiert somit nicht primär als Kontrollmechanismus, sondern als strukturierender Möglichkeitsraum für markenspezifische Entscheidungen. Gleichzeitig werden Grenzen dieser Logik sichtbar, etwa dort, wo Koordination, Vergleichbarkeit oder externe Transparenz an Bedeutung gewinnen.
Zielgruppen	Der Hauptcode Zielgruppen umfasst alle Passagen, in denen Zielkund:innen, Anspruchsgruppen und deren Erwartungen thematisiert werden. Die Interviews verdeutlichen, dass Zielgruppen im Luxuskontext nicht ausschließlich demografisch definiert werden, sondern über Werte, Lebensstile und kulturelle Anschlussfähigkeit. Nachhaltigkeit wird dabei nicht als universelles Kaufargument verstanden, sondern als kontextabhängiger Resonanzfaktor, dessen Relevanz je nach Maison, Produktkategorie und Markt variiert. Auffällig ist, dass jüngere Zielgruppen häufiger mit Zukunftsfragen, Transparenz und Sinnbezügen assoziiert werden, während bestehende Kundensegmente stärker über Qualität, Handwerk und Kontinuität adressiert

	werden. Zielgruppenlogiken wirken somit als moderierender Faktor für die Art und Intensität nachhaltiger Innovationskommunikation. Eine klare Segmentierung wird jedoch häufig zugunsten einer bewusst offenen Markenansprache vermieden.
Social Media	Der Hauptcode Social Media bezieht sich auf alle Aussagen zur Rolle digitaler Plattformen in der Marken- und Innovationskommunikation. In den Interviews werden Social Media weniger als primäres Informationsmedium für Nachhaltigkeit beschrieben, sondern als ergänzender Kanal zur emotionalen Verdichtung von Markenbotschaften. Nachhaltige Innovationen erscheinen dort vor allem in ästhetisch aufbereiteter, narrativer Form, selten als detaillierte oder datenbasierte Information. Social Media fungiert damit eher als Einstiegspunkt in Markenerlebnisse als als Ort umfassender Transparenz. Gleichzeitig wird die strategische Bedeutung der Plattformen für Reichweite, Sichtbarkeit und Zielgruppenbindung betont. Die Ergebnisse legen nahe, dass Social Media im Luxuskontext bewusst begrenzt eingesetzt wird, um Exklusivität, Markenhoheit und Inszenierung zu wahren.
Zukunft, Vision &Trends	Der Hauptcode Zukunft, Vision und Trends bündelt Aussagen zu Zukunftsbildern, strategischen Leitvorstellungen und antizipierten Entwicklungen im Luxussegment. In den Interviews wird Zukunft nicht als radikaler Bruch mit bestehenden Geschäftsmodellen verstanden, sondern als graduelle Weiterentwicklung entlang bestehender Markenidentitäten. Zentrale Zukunftsthemen sind nachhaltige Materialien, regulatorische Anforderungen, Digitalisierung sowie ein Wertewandel auf Konsumentenseite. Auffällig ist, dass Visionen häufig langfristig und vorsichtig formuliert werden, um Unsicherheit zu minimieren und Markenstabilität zu wahren. Zukunft fungiert damit weniger als

	disruptives Innovationsversprechen, sondern als Orientierungsrahmen für kontinuierliche Anpassung.
Herausforderungen & Konflikte	Der Hauptcode Herausforderungen und Konflikte erfasst Spannungsfelder, Zielkonflikte und strukturelle Widersprüche, die im Kontext nachhaltiger Innovation und Luxuslogik entstehen. Die Interviews machen deutlich, dass Konflikte insbesondere zwischen ästhetischen Ansprüchen, wirtschaftlichen Zielen und ökologischer Verantwortung auftreten. Häufig genannt werden Materialkonflikte, Kostenfragen, regulatorische Unsicherheiten sowie divergierende Erwartungen unterschiedlicher Zielgruppen. Nachhaltigkeit erscheint dabei nicht als harmonischer Transformationsprozess, sondern als Aushandlung widersprüchlicher Anforderungen. Der Code zeigt, dass gerade diese Konflikte zentrale Treiber strategischer Entscheidungen im Luxussegment sind.
Heritage, Savoir-Faire und Luxuslogik	Der Hauptcode Heritage, Savoir-Faire und Luxuslogik bündelt alle Aussagen, die sich auf Markenerbe, handwerkliche Traditionen und die kulturelle Logik des Luxus beziehen. Heritage fungiert in den Interviews als zentrale Legitimationsressource, über die sowohl Innovation als auch Nachhaltigkeit anschlussfähig gemacht werden. Handwerk, Materialkompetenz und zeitlose Qualität werden als stabile Bezugspunkte genutzt, um Veränderung nicht als Bruch, sondern als Fortführung historischer Exzellenz zu inszenieren. Die Luxuslogik folgt dabei dem Prinzip der Kontinuität vor Disruption. Nachhaltigkeit wird dann akzeptiert, wenn sie als Weiterentwicklung des Savoir-Faire erscheint und nicht als externe Normsetzung.
Markenerlebnis/ Kundenerlebnis	Der Hauptcode Markenerlebnis/ Kundenerlebnis erfasst Aussagen zur ganzheitlichen Erfahrung, die Konsumentinnen und Konsumenten über alle Kontaktpunkte hinweg mit der Marke machen. In den Interviews wird Markenerlebnis nicht auf den Kaufakt

	reduziert, sondern als langfristige Beziehung verstanden, die durch Atmosphäre, Service, Orte, Rituale und Interaktionen geprägt ist. Nachhaltigkeit wird dann Teil des Markenerlebnisses, wenn sie implizit in diese Erfahrungsräume integriert ist und nicht als separate Informationsebene auftritt. Besonders relevant sind immersive Formate, physische wie digitale Touchpoints sowie post-purchase-Erlebnisse. Das Kundenerlebnis fungiert damit als zentrale Schnittstelle, an der nachhaltige Innovation emotional verankert werden kann.
Storytelling, Narrative & Kommunikation	Der Hauptcode Storytelling, Narrative & Kommunikation bündelt alle Aussagen zur erzählerischen Vermittlung von Markenwerten, Innovationen und Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Die Interviews zeigen, dass Storytelling im Luxussegment weniger faktenorientiert als sinnstiftend funktioniert. Nachhaltigkeit wird bevorzugt über Geschichten von Herkunft, Handwerk, Materialien oder Menschen kommuniziert, nicht über Kennzahlen oder technische Details. Narrative dienen dazu, komplexe Inhalte kulturell anschlussfähig zu machen und in bestehende Markenmythen einzubetten. Storytelling fungiert damit als Übersetzungsmechanismus zwischen operativer Substanz und emotionaler Wahrnehmung.
Emotionale Markenführung	Der Hauptcode Emotionale Markenführung umfasst Aussagen zur gezielten Aktivierung von Emotionen als strategisches Instrument der Markenführung. In den Interviews wird deutlich, dass Emotionen nicht als Selbstzweck eingesetzt werden, sondern zur Stabilisierung von Vertrauen, Bindung und Sinnhaftigkeit beitragen. Emotionale Markenführung ist im Luxus eng mit Authentizität verknüpft und wirkt nur dann glaubwürdig, wenn sie auf realen Handlungen basiert. Nachhaltige Innovationen entfalten emotionale Wirkung vor allem dann, wenn sie kulturell und ästhetisch in die Markenidentität integriert sind. Emotion fungiert somit als Verstärker

	struktureller Substanz, nicht als Ersatz für sie.
Innovation allgemein	Der Hauptcode Innovation allgemein umfasst alle Aussagen, in denen Innovation als grundlegende Erneuerungslogik der Marke thematisiert wird, unabhängig von Nachhaltigkeitsbezug. In den Interviews wird Innovation im Luxus nicht als disruptive Veränderung verstanden, sondern als kontinuierliche Weiterentwicklung innerhalb bestehender Marken- und Handwerkscodes. Neuheit muss an Herkunft, Materialität und ästhetische Logik anschließen, um markenkonform zu bleiben. Innovation fungiert damit als kultureller Prozess, der Relevanz sichert, ohne das Markenerbe zu destabilisieren. Geschwindigkeit oder technologische Radikalität spielen eine untergeordnete Rolle gegenüber Bedeutung und Passung.
Nachhaltige Innovation	Dieser Hauptcode Nachhaltige Innovation erfasst Aussagen, in denen Innovation explizit mit ökologischer oder sozialer Verantwortung verknüpft wird. Die Interviews zeigen, dass nachhaltige Innovation im Luxussegment primär prozessual und strukturell verankert ist, etwa in Materialentwicklung, Lieferketten oder Produktionsmethoden. Nachhaltigkeit wird dabei nicht als separate Innovationskategorie verstanden, sondern als Qualitätsdimension bestehender Innovationslogiken. Besonders relevant sind langfristige Investitionen, iterative Verbesserungen und materialbasierte Lösungen. Nachhaltige Innovation entfaltet ihre Wirkung weniger über Sichtbarkeit als über Glaubwürdigkeit und Dauerhaftigkeit.
Nachhaltigkeit/ CSR/ LIFE 360	Der Hauptcode Nachhaltigkeit/ CSR/ LIFE 360 bündelt alle Aussagen zu Nachhaltigkeitsstrategien, CSR-Verständnissen und konzernweiten Programmen wie LIFE 360. In den Interviews wird deutlich, dass Nachhaltigkeit im Luxus nicht primär als freiwillige Zusatzleistung, sondern zunehmend als operative

	Grundanforderung verstanden wird. LIFE 360 fungiert dabei als strategischer Rahmen, dessen Umsetzung jedoch stark maison-spezifisch variiert. Nachhaltigkeit gewinnt dann an Relevanz, wenn sie in Governance-Strukturen, Zielsysteme und Entscheidungsprozesse integriert ist. Symbolische CSR-Kommunikation ohne strukturelle Verankerung wird hingegen als wenig wirksam oder potenziell unglaubwürdig beschrieben.

Anhang IV: Transkript WG1_Guerlain

Transkript – Interview 1

Interview: Junior Digital Innovation Manager bei Guerlain

Division: Perfumes & Cosmetics

Datum: 21. August 2025

Dauer: 38 Minuten

Ort: Microsoft Teams (Video-Call)

Hinweis: Persönliche und nicht relevante Inhalte wurden gemäß der DSGVO anonymisiert.

I: Dann starten wir. Könntest du dich kurz vorstellen und deine Rolle beschreiben?

B: Ja, klar. Ich arbeite als Junior Digital Innovation Manager im Headquarter für Guerlain. Unser Fokus liegt darauf, den Client Experience digital zu erweitern also digitale Duft- und Hautanalyse-Tools, VR-Erlebnisse und allgemein Technologien, die den gesamten Weg der Kund:innen moderner und flüssiger machen.

I: Welche Berührungspunkte hast du in deiner Position mit Innovation, Nachhaltigkeit oder Markenkommunikation?

B: Hauptsächlich digitale Innovation. Wir schauen, welche Tools helfen, unsere Kundschaft zu verjüngen, die durchschnittliche Kundin ist aktuell Mitte fünfzig. Durch modernere digitale Touchpoints wollen wir jüngere Zielgruppen stärker ansprechen und den Ablauf insgesamt intuitiver machen.

Das Thema Nachhaltigkeit ist bei uns eng mit Kommunikation verknüpft. Die Maison engagiert sich seit Jahren stark im Schutz bestimmter Bienenarten. Um das verständlicher zu machen, nutzen wir digitale Formate. Ein Beispiel ist unsere VR-Experience. Man setzt die VR-Brille auf und „fliegt“ mit einer Biene über ein geschütztes Naturreservat. Parallel erklärt ein Imker, wie dieses Gebiet funktioniert und was die Biene auszeichnet.

Dort geht es nicht nur um Biodiversität, sondern auch um die besonderen Eigenschaften dieser Bienenart, zum Beispiel ihre Rolle bei der Hautregeneration und Anti-Aging-Wirkstoffen. Durch die VR-Experience verstehen Kund:innen direkt, warum diese Biene so zentral für unsere Formeln ist.

I: Bekommen Sie Rückmeldungen von Kund:innen?

B: Ja, sehr. Viele sagen: „Wir wussten gar nicht, dass die Maison sich so stark für Nachhaltigkeit und Bienenschutz engagiert.“ Das Ziel ist Awareness, also Interesse wecken, ohne große Erklärungstexte. Die Experience macht neugierig und öffnet die Tür für Inhalte.
Wir haben außerdem ein physisches Archiv im Headquarter, eine Art Honig- und Rohstoffsammlung, wo alle Honige dokumentiert sind, mit denen die Maison jemals gearbeitet hat. Auch historische Flakons und Produktgenerationen sind dort ausgestellt. Das ist normalerweise nur für Top-Kund:innen zugänglich. Aber wir haben es digital nachgebaut, damit zum Beispiel Kund:innen in Asien es über ein 3D-Headset erleben können.

I: Wie definiert Guerlain Innovation, auch im Hinblick auf Nachhaltigkeit?
B: Innovation bedeutet bei uns vor allem, bestehende Produkte kontinuierlich zu verbessern. Wir bringen nicht ständig komplett neue Linien auf den Markt, sondern arbeiten generationenweise weiter, beispielsweise wenn eine Produktlinie in die fünfte oder sechste Generation geht und wir Formulierungen optimieren, etwa im Bereich Anti-Aging. Ein wichtiger Aspekt ist dabei Nachhaltigkeit. Viele Produkte gibt es inzwischen mit Refill-System, das war früher nicht der Fall. Man kann zum Beispiel beim Puder die Basis behalten und nur das eigentliche Produkt nachkaufen. Auch bei Lippenstiften funktioniert das so. Ich benutze immer die gleiche Farbe und wechsle nur das Case, je nachdem, was zum Outfit passt.

I: Gibt es weitere Beispiele aus dem Bereich Materialien oder Prozesse?
B: Ja. Alle Inhaltsstoffe stammen aus nachhaltigen Quellen. Bei bestimmten Pflegelinien kommen die Rohstoffe ausschließlich aus geschützten Naturreservaten, in denen wir uns aktiv für den Erhalt der Bienenpopulation einsetzen. Das betrifft sowohl die Gewinnung als auch den gesamten Produktionsprozess. Zusätzlich gibt es einen digitalen Produktpass. Über einen QR-Code können Kund:innen genau nachvollziehen, wo ein Inhaltsstoff herkommt, wie die Lieferkette aussieht und wie sich das Produkt zusammensetzt. Das schafft Transparenz.

I: Hast du den Eindruck, dass das Interesse an solchen nachhaltigen Lösungen wächst, zum Beispiel an Refills?
B: Ich glaube nicht, dass unsere bestehende Kundschaft das stark nachfragt. Unser klassisches Publikum ist eher weniger „sustainability-aware“. Für die jüngere Zielgruppe dagegen ist es ein Muss. Wenn wir unser Image verjüngen wollen, müssen wir nachhaltiger kommunizieren und entsprechende Angebote schaffen.

I: Ich könnte mir vorstellen, dass eure VR-Experience gerade für jüngere Zielgruppen spannend ist.
B: Ja, total. Die ältere Kundschaft versteht VR oft nicht intuitiv, sie setzen das Headset auf und denken, sie schauen einen normalen Film. Wir müssen dann erklären, dass es 360-Grad ist und man sich umsehen kann. Aber für jüngere Kund:innen funktioniert das sehr gut, weil sie damit sofort loslegen können.

I: Welche Instrumente nutzt Guerlain besonders, um Emotionalität oder Nachhaltigkeit zu kommunizieren? Setzt ihr auf Storytelling, Events, Pop-ups?
B: Ja, vor allem Storytelling. Ein Beispiel ist unser Projekt, bei dem Frauen zu Imkerinnen ausgebildet werden. Das kommunizieren wir gezielt, weil viele unserer Kund:innen Frauen sind. Wir wollen zeigen, dass wir nicht nur Produkte verkaufen, sondern uns auch für Themen wie Diversität und den Schutz der Bienen einsetzen.
Bei Events nutzen wir häufig unsere VR-Headsets. Auf Messen, zum Beispiel in Asien, wurde eine Experience gezeigt, die den Entstehungsprozess eines Parfums visualisiert. Die Parfümeurin beschreibt das Duftprofil, und mithilfe generativer Bild- und Klangwelten wird das multisensorisch erfahrbar. Das richtet sich stärker an jüngere Zielgruppen und hat weniger mit Nachhaltigkeit zu tun, sondern eher mit emotionaler Produktinszenierung.

I: Und Kampagnen, die explizit nachhaltigkeitsbezogen sind?
B: Zum World Bee Day gibt es regelmäßig Aktionen. Eine davon war eine VR-Experience, bei der man das Leben einer Biene begleitet und gleichzeitig entspannende Sounds hört. Dazu wurden in einigen unserer Spas begleitende Behandlungen angeboten. Das soll Bewusstsein für unsere Umweltschutzprojekte schaffen.

I: Kann man solche Experiences auch online sehen?
B: Die Spa-Aktionen sind ausschließlich für Gäste vor Ort zugänglich. Aber bei Events oder Pop-ups kommen die VR-Formate teilweise zum Einsatz.
Generell achten wir darauf, dass Nachhaltigkeit in der Kommunikation sichtbar ist. Gleichzeitig prüfen wir sehr streng, wo wir digitale Innovation wirklich nutzen. Ein Beispiel, wir hatten eine Gaming-Kollaboration in einem großen Online-Metaverse geplant. Unsere Kommunikationsabteilung hat entschieden, dass wir das nicht bewerben, die Serverstruktur

verbraucht enorme Mengen Wasser und Energie und war deshalb nicht vereinbar mit unseren Nachhaltigkeitsprinzipien.

I: Das heißt, die Nachhaltigkeitskriterien haben direkten Einfluss darauf, was kommuniziert wird?
B: Ja, zumindest auf die Kommunikation. Intern wird stark darauf geachtet, wie glaubwürdig Inhalte sind. Was hinter den Kulissen tatsächlich passiert, ist natürlich manchmal ein anderes Thema, aber kommunikativ wird sehr genau gefiltert.

I: Wie würdest du sagen funktioniert Social Media für eure Maison? Ist es genauso wichtig wie die Erlebnisse in den Boutiquen, auch wenn viele Kund:innen eher älter sind?
B: Für tatsächliche Verkäufe sind Boutiquen und das sogenannte Clientelling am wichtigsten. Unsere Beauty Advisors haben feste Kund:innen, die sie aktiv kontaktieren, wenn neue Produkte erscheinen, oft noch bevor sie offiziell im Store sind. Darüber generieren wir einen großen Teil des Umsatzes. Social Media ist aber essenziell, um eine jüngere Zielgruppe zu erreichen. Ein konkretes Beispiel, ein Produkt ist in den USA viral gegangen, und die Verkäufe sind plötzlich stark angestiegen, obwohl es zuvor kaum bekannt war. Das zeigt, dass Plattformen wie TikTok enorme Wirkung haben können. Instagram spielt ebenfalls eine Rolle, vor allem für die visuelle Darstellung und Inspiration. Unser Engagement ist dort gut aber vieles ist auch Zufall, virale Reichweite lässt sich nicht komplett planen.

I: Ja, das sieht man häufig. Gerade wenn Marken noch nicht so stark in der jungen Zielgruppe verankert sind.
B: Genau. Viele außerhalb von Frankreich kennen unsere Maison gar nicht. Auch im privaten Umfeld wissen viele erst durch den Bezug zu unserem Konzern, um welche Marke es sich handelt. Das ist eines unserer größten Herausforderungen, Bekanntheit in der jüngeren Generation.

I: Ich würde gerne noch auf die Refills eingehen. Wie gelingt es euch, trotz Refills die exklusive Markenidentität zu bewahren?
B: Bei den sehr hochpreisigen Produkten gibt es teilweise keine Refills. Bei anderen Kategorien, etwa Make-up oder bestimmten Pflegeprodukten, funktionieren Refills gut, weil das Packaging ohnehin konstant bleibt. Bei Parfums gilt das nicht für jede Linie.

Refills sind zwar nachhaltiger, aber sie sind weiterhin hochwertig und nicht viel günstiger als das Original. Unsere Kund:innen in den höheren Preissegmenten entscheiden selten aus Kostengründen. Ich weiß auch nicht, wie stark Refills tatsächlich genutzt werden, das variiert vermutlich je nach Zielgruppe.

I: Also denkst du, dass viele Kund:innen weiterhin klassisch nachkaufen?
B: Ja, das kann gut sein. Die Refills werden aktiv empfohlen, zum Beispiel in digitalen Skincare-Consultations, wo angezeigt wird, welche Produkte auch als Refill verfügbar sind. Aber ob das im Alltag genutzt wird, kann ich nicht beurteilen.

I: Und würdest du sagen, dass Refills eher für jüngere Kund:innen relevant sind?
B: Ja, eher. Unsere Kernkundschaft achtet weniger auf Nachhaltigkeit. Bei jüngeren Zielgruppen spielt das eine größere Rolle, aber im Premium- und Luxussegment zählt oft Lebensstil und Status stärker als Nachhaltigkeit oder Preisersparnis.
Und es gibt Kund:innen, die extrem hochpreisigen Sammlerstücke kaufen, Einzelstücke, die weltweit nur in wenigen Exemplaren existieren. Das sind Käufer:innen, die grundsätzlich anders konsumieren. Für diese Zielgruppe spielen Refills kaum eine Rolle.

I: Das sind dann natürlich Produkte, bei denen Nachhaltigkeit nicht unbedingt im Vordergrund steht. Aber das leitet gut zu meiner nächsten Frage über. Spürst du ein Spannungsfeld zwischen Tradition und der wachsenden Verantwortung für nachhaltigere Prozesse?
B: Ja, ich glaube, dass besonders die traditionellen Käufer:innen, also diejenigen, die die Marke seit vielen Jahren konsumieren, Nachhaltigkeit nicht unbedingt priorisieren. Für sie steht das Produkt, die Geschichte und das Ritual dahinter im Vordergrund.
Nachhaltigkeit wird eher wichtig, wenn man jüngere Generationen ansprechen möchte. Das muss langfristig ohnehin passieren, weil eine Marke sonst an Relevanz verliert. Deshalb richtet sich ein Teil unserer Maßnahmen klar auf Zielgruppen aus, für die Nachhaltigkeit ein selbstverständlicher Erwartungswert ist.

I: Und das zentrale Markensymbol, die Biene, spielt ja auch eine große Rolle. Denkst du, die Biene wird eher emotional genutzt oder wirklich als Signal für nachhaltiges Engagement?
B: Ich glaube, es ist beides, aber der Ursprung ist klar emotional. Die Biene ist unser wichtigstes Symbol und steht stark im Mittelpunkt der Markenidentität. Die intensivere

Nachhaltigkeitskommunikation ist später hinzugekommen, als man gemerkt hat, dass die bestehenden Projekte, die wir rund um den Schutz bestimmter Bienenvölker ohnehin unterstützen, auch sinnvoll in eine nachhaltige Markenpositionierung integriert werden können.

I: Denkst du, dass Kund:innen das Hinterfragen oder dass die Glaubwürdigkeit gefährdet sein könnte?
B: Glaubwürdigkeit hängt vollständig von der Kommunikation ab. Wenn man Dinge transparent und durchdacht vermittelt, bleibt sie bestehen. Eine Marke muss sehr klar darin sein, wie sie Nachhaltigkeit erklärt und es müssen die richtigen Botschaften sein, nicht überzogene.

I: Also eher Kommunikation als Risiko?
B: Genau. Wenn Marken sauber kommunizieren und die Maßnahmen plausibel sind, nimmt die Glaubwürdigkeit nicht ab. Nachhaltigkeit ist ein Prozess, kein Zustand. Wichtig ist, dass Kund:innen verstehen, warum etwas gemacht wird und wie es umgesetzt ist.

I: Du hattest vorhin erwähnt, dass es intern viele Vorgaben gibt, die eingehalten werden müssen. Hilft das?
B: Ja. Es gibt klare Richtlinien, was kommuniziert werden darf und wie sensibel bestimmte Informationen behandelt werden. Das schafft Struktur und schützt auch die Marke. Gleichzeitig sorgt es dafür, dass Nachhaltigkeitsbotschaften konsistent bleiben.

I: Dann würde ich gerne noch auf die Zukunft blicken. Wie denkst du, wird sich der Luxusmarkt, besonders im Bereich Kosmetik und Parfum, in Bezug auf Nachhaltigkeit und Innovation entwickeln?
B: Ich glaube, dass Nachhaltigkeit deutlich stärker werden wird. Marken merken immer mehr, dass sie damit die jüngere Generation erreichen. Diese Zielgruppe achtet sehr darauf, wie Produkte hergestellt sind, welche Werte eine Marke vertritt und wie transparent sie kommuniziert.
Emotionales Storytelling wird auch weiterhin eine große Rolle spielen, das gehört zu Luxus einfach dazu und Social Media ist dabei entscheidend.

I: Wie könnte das aus deiner Sicht konkret umgesetzt werden?

B: Zum Beispiel über Influencer Marketing, das sinnvoll eingesetzt wird. Wir hatten dieses Jahr die „Beauty Days“, bei denen viele Influencer eingeladen waren. Dort wurden nicht nur neue Produkte vorgestellt, sondern es gab auch Nachhaltigkeits-Workshops. Da ging es viel um das Thema Bienen, Schutzprogramme und die Hintergründe unserer Rohstoffe.
Wenn man Meinungsführer:innen erreicht, also Menschen, die ihre Community stark beeinflussen, dann tragen sie diese Werte weiter. So entsteht Aufmerksamkeit für das, was wir im Nachhaltigkeitsbereich tun, und das funktioniert für die Zukunft sehr gut.

I: Ja, ich glaube auch, dass der gesellschaftliche Druck steigt und das Thema immer wichtiger wird.
B: Genau, und die Regularien, gerade in der EU werden auch strenger. Marken können nicht mehr machen, was sie wollen, wenn sie hier verkaufen möchten. Da wird viel stärker geprüft, und bis 2030 gibt es ja klare Ziele. Das zwingt die Branche dazu, sich weiterzuentwickeln.
I: Ja, das stimmt. Dann wäre es das von meiner Seite, vielen Dank für deine Zeit und die ganzen Einblicke.

Anhang V: Transkript WG2_RIMOWA

Transkript – Interview 2

Interview: Head of Global Quality & Purchasing bei Rimowa

Divison: Fashion & Leather Goods

Datum: 18. September 2025

Dauer: 37 Minuten

Ort: Telefon-Interview

Hinweis: Persönliche und nicht relevante Inhalte wurden gemäß der DSGVO anonymisiert.

I: Ich nehme das Gespräch für die Transkription auf, wenn das für Sie in Ordnung ist.
B: Alles klar. Vielleicht kurz zu mir. Ich bin bei RIMOWA für Global Quality & Purchasing verantwortlich. Ich kenne viele Themen aus meiner Rolle, aber einige Bereichem, besonders Nachhaltigkeit als Gesamtstrategie, liegen bei zentralen Teams. Ich gebe Ihnen aber gerne mit, was ich aus meiner Perspektive sagen kann.

I: Perfekt, dann starten wir direkt. Könnten Sie Ihre Rolle kurz beschreiben?
B: Ich verantworte weltweit Qualität und Einkauf. Das heißt, welche Materialien kaufen wir ein, wie sind sie hergestellt, welche Standards erfüllen sie, wie stabil und langlebig sind sie. Dabei bin ich automatisch an Nachhaltigkeit und Innovation angebunden, weil Materialentscheidungen immer Auswirkungen darauf haben.

I: Welche konkreten Berührungspunkte haben Sie im Alltag mit Innovation, Nachhaltigkeit oder Markenkommunikation?
B: Sehr viele, vor allem materialbezogen. Wir prüfen, wie hoch ist der CO_2-Fußabdruck eines Materials? Ist es recycelbar? Gibt es nachhaltigere Alternativen? Wie lässt sich Abfall vermeiden? Und wie bleibt gleichzeitig die Qualität auf Luxusniveau?
Aus Qualitätssicht ist der wichtigste Punkt die Langlebigkeit unserer Produkte. Ich war früher selbst Vielflieger und habe viele Koffer anderer Marken verschlissen. Meinen Koffer von RIMOWA habe ich seit 2018 und abgesehen von normalen Kratzern ist er praktisch wie neu. Genau das ist unser Anspruch. Dazu kommt unsere lebenslange Garantie, die gilt nicht für die

Person, sondern für das Produkt, also über die Seriennummer. Das unterstreicht, dass wir hochwertige, reparierbare Produkte bauen.

I: Und wie definieren Sie Innovation im Luxuskontext?
B: Konkrete Projekte darf ich nicht nennen, aber generell geht es darum, unser Design- und Materialwissen auch in angrenzenden Bereichen einzusetzen. Es gibt Kooperationen, limitierte Objekte oder neue Produktkategorien. Gleichzeitig entwickeln wir kontinuierlich neue Farben und Materialvarianten.
Materialinnovation spielt eine große Rolle, zum Beispiel stellen wir Polycarbonat auf ISCC-zertifiziertes Material um. Das ist nachhaltiger und hat langfristig einen geringeren CO_2-Fußabdruck. Ein weiterer Punkt ist Reparierbarkeit. Gerade bei Polycarbonat kann bei hartem Gepäckhandling mal ein Schaden entstehen. Deshalb schulen wir weltweit alle Techniker, damit Risse repariert werden können und die Produkte noch länger genutzt werden.

I: Arbeiten Sie auch an Recycling- oder Wiederverwendungsprozessen?
B: Ja. Wenn nach Produktionen bestimmte Teile übrigbleiben, zum Beispiel Teleskopstangen, dann tauschen wir nur farbliche Elemente aus und verwenden die Hauptkomponenten weiter. So entsteht viel weniger Abfall. In unserem zentralen Reparaturbereich werden Materialien getrennt und recycelt. Unser Ziel lautet Zero Landfill, also nichts auf eine Deponie geben.
Beim Aluminium testen wir Varianten mit höherem Recyclinganteil. Grünes Aluminium ist aktuell noch sehr teuer, aber wir prüfen, ob recyceltes Material die gleiche Stabilität erreicht. Wenn ja, stellen wir um, auch wenn es mehr kostet.

I: Wie empfinden Sie das Zusammenspiel von Luxus und Nachhaltigkeit?
B: Viele Kund:innen sehen Nachhaltigkeit im Luxusbereich eher als „nice to have“. Sie wollen ein gutes Gewissen aber nicht unbedingt mehr zahlen. Wenn zwei Produkte gleich aussehen und eines ist nachhaltiger, aber teurer, würden sich viele wahrscheinlich trotzdem für das günstigere Entscheiden. Gleichzeitig ist Nachhaltigkeit nicht immer teurer. ISCC-Material ist etwas kostenintensiver, aber vertretbar. Recyceltes Aluminium kann sogar günstiger sein. Es gibt also echte Win-Win-Situationen.
I: Denken Sie, dass man im Store künftig unterscheiden würde zwischen „nachhaltigem Koffer“ und „nicht nachhaltigem Koffer“?

B: Nein, das glaube ich nicht. Wir hätten weder den Platz dafür noch wäre das sinnvoll. Unsere Kund:innen erwarten grundsätzlich, dass [Maison] nachhaltig arbeitet und verantwortungsvoll produziert. Das können wir nicht an die Kundschaft delegieren, indem sie zwischen nachhaltigen und weniger nachhaltigen Produkten auswählen soll. Das ist unsere Pflicht.

I: Bekommen Sie Rückmeldungen, dass es Kund:innen immer wichtiger wird?
B: Dazu kann ich wenig sagen. Ich habe keinen direkten Kund:innenkontakt, weil ich nicht im Store und nicht im Vertrieb arbeite.

I: Ich würde gerne noch einmal auf LVMH LIFE 360 eingehen. Sagt Ihnen das etwas?
B: Ich habe es mir vor dem Gespräch noch einmal angesehen. Im Alltag begegnet mir das Label nicht direkt. Für uns wird es intern „übersetzt", also auf RIMOWA angepasst. Die eigentliche Umsetzung passiert über unsere Sustainability- und EHS-Teams. Dort werden Initiativen formuliert, die zwar aus LIFE 360 hervorgehen, aber ohne das Label sichtbar sind.
I: Ja, in meiner Recherche habe ich gesehen, dass viele Ziele oben gesetzt werden und dann von den Maisons individuell umgesetzt werden.
B: Genau. Ein Beispiel, es gibt eine Initiative, die sich „Zero Discharge of Hazardous Chemicals" nennt, ZDHC. LVMH hat sich dazu verpflichtet. Für uns bedeutet das konkret, wenn wir neue Lieferanten qualifizieren wollen, müssen sie zuerst vertraglich bestätigen, dass sie diese Standards einhalten. Und wir prüfen das auch. Wir schicken Muster ins Labor, um sicherzugehen, dass verbotene Chemikalien tatsächlich nicht vorkommen. Also nicht nur unterschreiben, sondern tatsächlich einhalten.

I: Das heißt, die Vorgaben werden wirklich überprüft?
B: Ja, absolut. Wir verlassen uns nicht auf eine Unterschrift. Wir testen und kontrollieren das regelmäßig.

I: Haben Sie einen Eindruck davon, welche Instrumente RIMOWA besonders nutzt, um Innovation zu kommunizieren? Geht es eher über Storytelling, Events oder anderes?
B: Ich bekomme sicher nicht alles mit, weil ich nicht im Vertrieb oder Marketing bin. Aber ich kenne die klassischen Abläufe. Unsere Stores präsentieren neue Produkte sehr ausführlich. Gestern zum Beispiel wurde ein neues Modell gelauncht. Dazu gibt es immer ein sehr detailliertes Store-Briefing, teilweise 50 Seiten, in dem die Innovation erklärt wird, die Varianten,

die Präsentation, die Argumente. Begleitend gibt es Marketingmaterial wie Fotos und Videos. Oft auch mit bekannten Persönlichkeiten, Lewis Hamilton ist ja ein Beispiel dafür. Solche Inhalte werden dann vor allem über Social Media gespielt, zum Beispiel Instagram. Außerdem gibt es ein Team, das sich um besonders wichtige Kund:innen kümmert. Die bekommen Innovationen oft früher oder individueller präsentiert. Was es an Events gibt, weiß ich nicht im Detail, da habe ich keinen Einblick.

I: Es gibt ja zum Beispiel die „Never Still" Kampagne. Erinnern Sie sich an Kampagnen, bei denen Nachhaltigkeit stärker im Fokus stand?

B: Mir fällt in meiner Zeit keine konkrete ein. Was wir sehr stark kommunizieren, ist die lebenslange Garantie. Das ist eines unserer wichtigsten Argumente und hat auch einen klaren Nachhaltigkeitsbezug, weil das Produkt nicht für eine Saison gedacht ist, sondern für Jahrzehnte.

I: Erleben Sie persönlich Spannungsfelder zwischen Tradition/Exklusivität und dem wachsenden Anspruch an Nachhaltigkeit? Gibt es da eine Art Diskrepanz?

B: Bisher nicht. Die größeren Herausforderungen liegen eher bei der Verfügbarkeit nachhaltiger Materialien zu wettbewerbsfähigen Preisen. Besonders beim Thema Aluminium. „Grünes" Aluminium ist aktuell noch begrenzt, gerade Mengen und Preise sind ein Thema. Das wird sicher noch dauern. Aber wir haben das im Blick, weil es für uns zentral ist, Emissionen in allen Bereichen zu reduzieren, Scope 1, 2 und 3. In den Werken setzen wir z. B. bereits auf Solaranlagen und beziehen Grünstrom. Also ja, die Entwicklung geht voran, auch wenn manche Schritte Zeit brauchen.

I: Ihr Unternehmen hat ja ein sehr wiedererkennbares, über viele Jahre ziemlich konstantes Design. Würden Sie sagen, dass die Weiterentwicklung in Richtung Nachhaltigkeit innerhalb dieser Tradition stattfindet?
B: Ja, absolut. Und im Grunde ist diese Langlebigkeit ja schon seit Jahrzehnten Teil der Identität. Wenn man sieht, wie viele Stücke aus den 70ern, 80ern oder 90ern wir noch zur Reparatur bekommen und wieder instand setzen können, dann merkt man, dass Nachhaltigkeit eigentlich schon immer in der DNA lag. Ein Produkt, das Jahrzehnte hält, ist automatisch nachhaltig.

I: Dann würde ich jetzt gerne zum letzten Punkt kommen, zum Ausblick. Wohin entwickelt sich Ihrer Meinung nach der Luxusmarkt, nicht nur für Ihre Maison, sondern allgemein, besonders in Bezug auf Nachhaltigkeit?
B: Das ist für mich schwer zu beantworten, weil ich vorher nie in der Luxusindustrie gearbeitet habe und mein Einblick noch begrenzt ist. Meine Wahrnehmung ist, Nachhaltigkeit ist im Moment kein entscheidendes Kaufargument. Das kann sich ändern, aber ich habe dazu keine Marktforschung oder Szenarien vorliegen.
Mein Bauchgefühl ist eher, dass es nichts ist, womit man sich stark differenzieren kann, sondern etwas, das einfach von allen Marken gefordert wird. Es wird umgesetzt werden müssen, nach bestimmten Standards, Vorgaben und Erwartungen.

I: Also etwas, das irgendwann für alle selbstverständlich wird?
B: Genau. Und dann kann man sich darüber nicht wirklich unterscheiden, weil es einfach Pflicht ist. Jedes Unternehmen im Luxussegment wird Schritt für Schritt nachziehen müssen, beim Einsatz der Materialien, bei Prozessen und in der Lieferkette. Und es wird auch immer stärker kontrolliert werden, ob das alles eingehalten wird.
Ich glaube, da entsteht ein Druck, der alle dazu zwingt, etwas zu tun.
I: Auf jeden Fall. Und wenn Sie sagen, dass Ihre Maison schon an vielen Stellen forscht und testet, dann ist das ja ein guter Weg in diese Richtung.

Anhang VI: Transkript WG3_Belmond

Transkript – Interview 3

Interview: Senior Client Director im Bereich Hospitality bei Belmond

Divison: Other Activities

Datum: 19. September 2025

Dauer: 1 Stunde 6 Minuten

Ort: Microsoft Teams (Video-Call)

Hinweis: Persönliche und nicht relevante Inhalte wurden gemäß der DSGVO anonymisiert.

I: Hallo guten Tag.
B: Hallo, schönen Freitag. Ich bin seit rund 20 Jahren für das Unternehmen tätig. Bis etwa 2018 hatten wir eine andere Unternehmensbezeichnung. Später wurde eine neue Dachmarke eingeführt, unter der wir bis heute arbeiten. Durch den Konzern [Luxuskonzern] wurden wir übernommen. Der Name war mir vorher schon begegnet, aber ich habe mich dann damals erst intensiver damit beschäftigt.
Wir nennen die einzelnen Unternehmen innerhalb des Konzerns „Maisons“. Mit einigen Schwester-Maisons haben wir auf meinem Level in Deutschland Kontakt aufgebaut, weil es Synergien gibt. Manchmal funktioniert das sehr gut, oft eher „unter dem Radar“, und manchmal waren sogar Kolleg:innen aus Paris im Call, dann sind die Gespräche in ganz andere Richtungen gelaufen.
In solchen Fällen bin ich oft nicht der richtige Ansprechpartner, weil wir für strategische Themen eigene Verantwortliche haben, die das auf höchster Ebene besprechen. Ich kümmere mich eher um kleinere, lokale Initiativen in Deutschland. Wir machen zum Beispiel Veranstaltungen in Stores, wenn das Storytelling logisch ist, und arbeiten mit Produkten aus unserem Portfolio. Die Pandemie hat uns eine Zeit lang gebremst, aber inzwischen sind wir wieder sehr aktiv und haben eine vielfältige Produktwelt. Wir haben Angebote, die man kaum vergleichen kann, etwa Zugreisen oder kleinere Schiffe, das hat sonst niemand. Durch den Konzern lernen wir außerdem, wie man Begehrlichkeiten schafft. Das passiert sehr behutsam, aber macht uns qualitativ immer besser und damit auch teurer. Dadurch ist der Vertrieb noch stärker gefordert, anders zu denken und neue Zielgruppen zu finden. Oft fragen Menschen im Privaten, für welche

Hotelkette wir arbeiten, weil man uns nicht mit den klassischen Ketten vergleichen kann. Wir haben unseren eigenen Stand und kommunizieren das mittlerweile sehr erfolgreich.

I: Ja, auf jeden Fall. Gerade das Thema Storytelling spielt in meiner Arbeit eine große Rolle, dieses emotionale Reiseerlebnis, das über eine reine Übernachtung hinausgeht.
B: Wo sind Sie hängen geblieben? Was finden Sie am verlockendsten?
I: Der Zug durch Europa, das ist ein beeindruckendes Erlebnis.
B: Ja, das ist unsere Legende. Die Reise machen viele Menschen einmal im Leben, oft zu besonderen Anlässen und sind bereit, viel Geld auszugeben. Als Vertrieb müssen wir daher ständig neue Kund:innen gewinnen. Bei Hotels gibt es viele Stammgäste, aber beim Zug ist es anders. Das macht man meist nur einmal.

I: Dann würde ich gerne mit der ersten Frage starten: Könnten Sie sich kurz vorstellen und Ihre Rolle beschreiben?
B: Gerne. Ich bin seit rund 20 Jahren im Unternehmen und wir sind hier das Büro für den [DACH-Markt]. Wir betreuen Deutschland, Österreich, die Schweiz sowie die [CEI-Region]. Unser Ziel ist es, möglichst viele Menschen für unsere Hotels, Züge und Schiffe zu begeistern. Wir sind hier für den Vertrieb zuständig, während das Marketing zentral aus Paris gesteuert wird.

I: Welche Berührungspunkte haben Sie in Ihrer Arbeit mit den Themen Innovation, Nachhaltigkeit oder Markenkommunikation? Wo liegen bei Ihnen die Schnittstellen?
B: Die Themen wiederholen sich teilweise, aber Sie hatten ja auch das Nachhaltigkeitsprogramm erwähnt. Das ist eine Art übergeordnete Leitlinie für uns. Nachhaltigkeit beschäftigt uns täglich, und es gibt klare Vorgaben und Regelwerke. Wir arbeiten auch mit verschiedenen Zertifizierungspartnern zusammen. Ein praktisches Beispiel aus meinem Alltag. Wir veranstalten viele Kundenevents in verschiedenen Städten. Früher hatten wir Schnittblumen als Dekoration, aber das gibt es bei uns nicht mehr. Stattdessen verwenden wir ausschließlich Topfpflanzen.
Am Ende der Veranstaltung geben wir diese Pflanzen an unsere Gäste weiter. Das kommt gut an und vermeidet, dass Blumen nach einem Abend weggeworfen werden. So werden wir mit kleinen Schritten nachhaltiger ohne Zwang, sondern mit Logik und Transparenz.

I: Und würden Sie sagen, dass das eine große Rolle spielt?

B: Ja, das ist ein übergreifendes Thema, gerade im Hospitality-Bereich. Vieles fällt gar nicht mehr auf, weil es selbstverständlich geworden ist. Bei uns finden Sie zum Beispiel am Frühstücksbuffet keine einzeln verpackten Produkte mehr.
Auch ein wohlhabender Gast nimmt das unterbewusst wahr. Ein weiterer Punkt ist Authentizität. Wir arbeiten mit regionalen Produkten und regionalen Teams. In unseren Häusern in Mexiko verwenden wir lokale Küche und lokale Zutaten, statt Lebensmittel aus anderen Ländern einzufliegen. Das ist ein wichtiger Teil unserer Nachhaltigkeitsstrategie und unsere Gäste erwarten diese Authentizität auch. In manchen Regionen der Welt sind die Gegebenheiten anders, aber bei uns wird jeder Schritt bewusst durchdacht. Oft entscheiden wir, Dinge nicht mehr so zu machen wie früher.
Gleichzeitig gibt es einen Spagat. Manche Gäste reisen im Privatjet an und erwarten ein Luxuserlebnis. Nachhaltigkeit muss deshalb behutsam kommuniziert werden, nie mit erhobenem Zeigefinger. Wir setzen stark auf lokale Materialien, Produkte und Handwerker, statt alles aus der halben Welt zu importieren. Jeder Schritt wird hinterfragt. Manche Maßnahmen, wie das Thema Blumen bleiben dauerhaft bestehen. Das wird nicht zurückgenommen.

I: Merken Sie auch, dass Gäste solche Maßnahmen erwarten?
B: Ja, das wird inzwischen gefordert. Ein Beispiel: wohlhabende Familien mit Kindern, die sehr auf Umwelt- und Naturschutz achten. Wir bieten deshalb Aktivitäten an, die Nachhaltigkeit erlebbar machen, zum Beispiel Projekte zum Thema Plastik oder Naturschutz, das kommt gut an. Auch bei Serviceleistungen merken wir Veränderungen. Viele Gäste möchten zum Beispiel keine tägliche Bettwäschewechselung mehr. Sie bezahlen gerne für Luxus, wünschen sich aber bestimmte nachhaltige Abläufe.
I: Ja, das merkt man deutlich.
B: Das gilt übrigens altersübergreifend. Gäste interessieren sich zunehmend dafür, wo Produkte herkommen, sogar beim Frühstücksei prüfen manche die Herkunft. Wenn das nicht stimmt, führt das sofort zu Kritik. Generell sind Menschen heute viel sensibler für das Thema Nachhaltigkeit. Hotels sind gut beraten, Prozesse regelmäßig zu prüfen und behutsam anzupassen.

I: Gibt es Bereiche, in denen Nachhaltigkeit schwer umzusetzen ist?
B: Ja. Vieles im Hotel ist strukturell nur begrenzt veränderbar. Zum Beispiel möchten Gäste oft frische Handtücher oder Zimmer, die wirken, als wäre niemand zuvor dort gewesen. Manche

Dinge im Hotel sind schwer zu verändern, aber es gibt Bereiche, in denen wir Fortschritte machen können, zum Beispiel durch wiederbefüllbare Spender statt einzelner Seifenstücke. Man muss überlegen, was mit großen Mengen an gebrauchten Produkten passiert und wie man Verschwendung vermeidet. Gleichzeitig darf der Service nicht darunter leiden. Ein Beispiel: Ich habe kürzlich gelesen, dass eine einzige E-Mail einen CO_2-Fußabdruck verursacht, der mit einer Plastiktüte vergleichbar ist. Wenn man selbst täglich viele E-Mails schreibt und ein Hotel hunderte am Tag verschickt, sieht man, wie komplex Nachhaltigkeit im Alltag ist. Das gilt auch für Streaming oder digitale Prozesse, vieles wirkt nachhaltig, ist es aber energetisch nicht zwangsläufig. Man muss diese Dinge immer wieder hinterfragen.

I: Weniger E-Mails zu schreiben ist wahrscheinlich schwierig. Sie hatten vorhin die Partnerschaften angesprochen, wie spiegeln sich solche Kooperationen konkret in der Praxis wider?
B: Bei Earth Check kommt das Team wirklich vor Ort ins Hotel, geht alles durch und weist auf mögliche Verbesserungen hin. Erst nach diesem Prozess wird die Zertifizierung vergeben. Das gilt peu à peu für alle unsere Produkte, und darauf sind wir auch stolz.
Bei der Partnerschaft zum Thema Ozeane liegt der Fokus stark auf Wasser- und Plastikthemen. Einige unserer Häuser liegen in Regionen wie Karibik und dort gibt es spezielle Aktivitäten, beispielsweise Projekte zum Thema Plastikvermeidung, Naturschutz oder Workshops für Gäste. In anderen Häusern halten wir Vorträge oder bieten Programme für Familien an.
Jede Region hat eigene Projekte, bei denen Gäste eingebunden werden. Das erhöht die Sichtbarkeit und sensibilisiert, ohne den gesamten Urlaubsablauf infrage zu stellen.

I: Ja, das ist spannend. Sie hatten vorhin schon LVMH LIFE 360 erwähnt. Die Maisons haben dort ja klare Vorgaben. Spüren Sie diese Anforderungen im Alltag?
B: Ja, diese Leitlinie wird kommuniziert und nach unten weitergegeben. Die Umsetzung erfolgt aber immer behutsam und verständnisvoll. Es wird nie etwas gefordert, das unmöglich wäre. Vieles ist langfristig angelegt und es geht um kontinuierlichen Fortschritt.
Manche Vorgaben betreffen zum Beispiel Materialien oder Verpackungen. In einzelnen Bereichen, wie etwa bei Glas oder Kork wird geprüft, welche Lösungen nachhaltiger sind. Es geht nicht um schnelle Maßnahmen über Nacht, sondern um langfristige Veränderungen. Und man muss regelmäßig zeigen, welche Fortschritte erreicht wurden. Es gibt klare Ziele, aber immer mit Augenmaß und nachvollziehbar.

I: Genau, einiges ist ja auch auf Ziele bis 2030 ausgelegt.
B: Richtig. Alle sollen sich bemühen, aber ohne Druck oder Hektik. Es gibt viele kleine Anpassungen, wie Stofftaschen statt Papiertüten oder andere Materialentscheidungen. Vieles wird ohnehin neu gedacht, wenn Produkte oder Prozesse aktualisiert werden.

I: Manchmal sind es ja wirklich kleine Veränderungen, die viel beitragen. Ich würde jetzt gerne etwas stärker Richtung Kommunikation und Emotionalität gehen. Sie hatten Storytelling schon erwähnt. Welche Instrumente nutzen Sie am meisten, um Erlebnisse zu vermitteln?
B: Unsere Identität basiert stark auf Authentizität und Tradition. Unsere Häuser sind häufig historische Landmarken, die seit vielen Jahrzehnten bestehen. Das unterscheidet uns von Angeboten, die komplett neu gebaut sind und ganz anders funktionieren.
Zwei zentrale Werte für uns sind „Slow Luxury“ und „Silent Luxury“. Unsere Gäste suchen Ruhe, Abstand und Authentizität nicht Lautstärke oder Inszenierung. Der Satz, den wir oft nutzen, lautet: „Disconnect to reconnect.“
Wer moderne, auffällige Designhotels bevorzugt, fühlt sich bei uns wahrscheinlich weniger wohl. Bei uns arbeiten viele langjährige Mitarbeiter:innen, und diese Kontinuität prägt die Atmosphäre. Ein Beispiel sind Mitarbeiter, die seit Jahrzehnten im selben Haus oder auf einem unserer Züge tätig sind und darauf bauen wir Storytelling auf.
Dazu kommen soziale Projekte in verschiedenen Regionen, die wir unterstützen. Auch dort erzählen wir Geschichten, aber immer ruhig, behutsam und mit einer gewissen Zurückhaltung.

I: Also schon eine emotional aufgeladene Kommunikation?
B: Ja, aber in einer ruhigen Emotionalität. Zum Beispiel veröffentlichen wir Filme ohne Sprache, die lediglich Natur oder besondere Orte zeigen, ähnlich wie ein Kaminfilm. Das dient dazu, Menschen zu entschleunigen und ihnen Raum zu geben.
Außerdem veranstalten wir Events in Zusammenarbeit mit lokalen Handwerksbetrieben oder kulturellen Partnern. Ein Beispiel sind Konzertabende mit traditionellen Instrumenten oder lokalen Künstler:innen. Wir arbeiten sehr personalnah, oft mit persönlichem Service und kleineren Erlebnissen im Haus. Und jedes Haus hat große Freiheit. Was in einer Region funktioniert, funktioniert anderswo nicht. Viel Individualität ist erlaubt und oft staunen wir selbst, wie unterschiedlich die Konzepte sind.

I: Meinen Sie in Deutschland?

B: Ja, auch in Deutschland. Manche Events funktionieren hier gut, würden aber in anderen Ländern nicht ankommen. In einigen Märkten gehört zum Beispiel viel Champagner zu einem Event, während wir in Deutschland auch einmal ein komplett nachhaltiges Konzept ausprobiert haben, etwa mit veganem Essen und alkoholfreien Getränken. Das wird nicht von allen als luxuriös empfunden, aber wir experimentieren damit. Wir haben dabei viel Freiheit.
I: Ja, auf den Fotos sieht man dieses Individuelle auch sehr deutlich.
B: Absolut. Wir haben inzwischen stärkere fotografische und kreative Unterstützung durch den Konzern, was die Qualität unseres Contents verbessert hat. Wir sind visueller, moderner und bunter geworden, ohne unsere Identität zu verlieren.

I: Gab es Kampagnen oder Projekte, bei denen Nachhaltigkeit besonders im Vordergrund stand?
B: Ja, zum Beispiel Veranstaltungen an besonderen Orten mit lokalen Partnern. Wir hatten einmal ein Event in einer Region, bei dem alles hausgemacht war: Brot, Gemüse, Speisen, alles frisch und lokal produziert. Solche Partner suchen wir gezielt aus, weil das zu unseren Werten passt.
Nicht jeder Gast empfindet solche Konzepte sofort als luxuriös, aber wir möchten zeigen, dass Nachhaltigkeit und Exklusivität zusammengehen. Manche Locations arbeiten komplett nachhaltig, etwa mit recycelten Materialien oder wiederverwendbaren Elementen. Das finden viele spannend, anderen ist es zu konsequent. Wir testen solche Konzepte punktuell.

I: Welche Kanäle funktionieren für die Kommunikation solcher Inhalte besonders gut?
B: Wir nutzen alle sozialen Medien. Aus meiner Erfahrung hat LinkedIn eine hohe inhaltliche Qualität und Reichweite. Beiträge laufen dort sehr gut, wenn der Content stark ist. Flache oder austauschbare Inhalte gehen hingegen schnell unter.
Instagram ist ebenfalls wichtig, mehr für Inspiration und Unterhaltung. Facebook ist eher für eine ältere Zielgruppe relevant, wird aber noch genutzt. Wir sind auch auf TikTok aktiv und haben festgestellt, dass Nutzer:innen viel mehr Inhalte posten, als man erwartet. Viele Gäste teilen dort eigene Videos, was für uns sehr wertvoll ist.
Wir arbeiten außerdem mit Influencern zusammen, mit verschiedenen Größen, je nach Markt. Die Reichweite solcher Kooperationen ist enorm und stärkt die Sichtbarkeit.
I: Ja, auch wenn man selbst nicht die Hauptzielgruppe ist, erreicht man so viele potenzielle neue Gäste.

B: Genau. Und man darf die jüngere Generation nicht unterschätzen. Jemand Anfang zwanzig kommt vielleicht einmal für ein Getränk vorbei, merkt sich die Atmosphäre und kehrt Jahre später zurück, vielleicht für eine besondere Reise. Sichtbarkeit zahlt langfristig auf die Marke ein.
Menschen entwickeln sich, verdienen später mehr Geld und entscheiden sich dann bewusst für unsere Häuser. Deshalb muss jedes Hotel jeden Gast ernst nehmen, unabhängig von Alter oder Anlass.

I: Wie gelingt es Ihnen, nachhaltige Innovationen als Teil der exklusiven Markenidentität darzustellen? Gehört auch die Renovierung älterer Häuser dazu?
B: Absolut. Wir modernisieren regelmäßig historische Häuser, oft Gebäude mit mehreren hundert Jahren Geschichte. Dabei erhalten wir den Charakter und die Tradition, entwickeln das Haus aber gleichzeitig weiter. Gäste haben heute andere Anforderungen an Zimmer, Räume und Erlebnisse, gleichzeitig möchten wir das Historische bewahren.
Unsere Häuser sind immer historische Gebäude, keine Neubauten. Viele Gäste schätzen die Geschichte sehr. Die Weiterentwicklung solcher Häuser, gerade für Stammgäste ist jedoch anspruchsvoll. Veränderungen können emotionale Reaktionen auslösen, weil Erinnerungen an bestimmte Räume, Bereiche oder Designs bestehen. Manche Gäste empfinden es als Verlust, wenn vertraute Elemente verschwinden. Jüngere Gäste sehen Veränderungen oft als notwendig und zeitgemäß, ältere Gäste reagieren, teilweise sensibler. Es ist ein Balanceakt zwischen Bewahren und Erneuern.

I: Ja, Veränderungen fallen oft direkt auf, wenn man viele Erinnerungen an bestimmte Orte im Haus hat.
B: Genau. Wenn Bereiche umgebaut werden, etwa Restaurants, Zimmer oder Spa-Bereiche, entstehen unterschiedliche Erwartungen. Einige Gäste wünschen sich Modernisierung, andere möchten alles so behalten, wie es war. Man bekommt von zehn Menschen zehn Antworten.
Das emotionale Band zu einem Haus ist stark, besonders für Gäste, die seit vielen Jahren kommen. Deshalb ist es für Hotels eine Herausforderung, die Identität zu bewahren und trotzdem zeitgemäße Standards zu erfüllen. Moderne Anforderungen wie digitale Ausstattung oder nachhaltige Prozesse müssen ebenfalls integriert werden.
I: Ja, das gehört zu einer positiven Weiterentwicklung dazu.

B: Richtig. Veränderungen müssen gut kommuniziert werden, denn Erinnerungen spielen eine große Rolle. Gleichzeitig entwickelt sich die Hotellerie weiter und neue Konzepte entstehen. Manche Häuser setzen heute auf völlig neue Formen der Gästeunterbringung oder Architektur, Konzepte, die es vor 15 oder 20 Jahren so nicht gegeben hätte. Und jedes Haus entscheidet individuell, wie es Innovation umsetzt.
Wichtig ist, dass Gäste wissen, was sie wollen. Wer eigentlich ein Clubschiff oder ein sehr modernes Designhotel sucht, wird sich in einem klassischen, historischen Haus nicht wohlfühlen und umgekehrt. Wenn Erwartung und Produkt nicht zusammenpassen, wird es schwierig.

I: Nehmen Sie dann auch aktiv Feedback von Gästen auf?
B: Ja, sehr. Jedes Haus arbeitet mit Feedbackbögen und direktem Austausch vor Ort. Kritik, gerade von langjährigen Stammgästen wird sehr ernst genommen und systematisch besprochen. Das trägt wesentlich zum Erfolg des Hauses bei.

I: Würden Sie sagen, es gibt ein Spannungsfeld zwischen Exklusivität und nachhaltiger Verantwortung oder geht das inzwischen eher Hand in Hand?
B: Ich sehe das eher als Zusammenspiel. Wichtig ist, dass Nachhaltigkeit nie mit erhobenem Zeigefinger kommuniziert wird. Es muss verständlich, behutsam und glaubwürdig sein. Dann akzeptieren Gäste Veränderungen sehr gut.

I: Eigentlich wären wir damit schon beim Ausblick: Wohin entwickelt sich Ihrer Meinung nach der Luxus-Hospitality-Sektor in Bezug auf Nachhaltigkeit und emotionale Erlebnisse?
B: Aus meiner Sicht wird Zeit immer stärker zum eigentlichen Luxusfaktor. Viele Menschen haben wenig gemeinsame Zeit mit Partner:in oder Familie und wollen diese Momente sehr bewusst und intensiv erleben. Gleichzeitig stehen wir unter Dauerbespielung durch E-Mails, Messenger und soziale Medien, das erzeugt Hektik.
Unsere Häuser versuchen dagegenzuhalten, indem wir Räume schaffen, in denen Gäste entschleunigen können: Ankommen, abschalten, unterwegs sein statt nur „ankommen“. Gerade unsere Zugreisen stehen sinnbildlich dafür, es geht um das Erleben der Zeit, nicht um die schnellste Verbindung von A nach B. Dieses „disconnect to reconnect“ wird immer wichtiger.
Gleichzeitig wird die demografische Entwicklung den Markt verändern. Ältere Zielgruppen werden zahlenmäßig zunehmen und haben oft hohe Reisebereitschaft und Kaufkraft, während

jüngere Gäste andere Erwartungen an Atmosphäre und Umgebung haben. Hotels werden darauf reagieren müssen, möglicherweise mit noch stärker segmentierten Angeboten.
Hinzu kommt der Einfluss sozialer Medien, bestimmte Orte werden durch virale Bilder überrannt. Viele Reisen entstehen heute aus dem Impuls „Das möchte ich auch erleben“, oft ohne zu hinterfragen, welche Auswirkungen das hat. Ob unser Planet diese Entwicklung auf Dauer mitträgt, bleibt offen. Hier können Marken, die auf Entschleunigung, bewusstes Reisen und Qualität statt Masse setzen, eine wichtige Rolle spielen.

I: Würden Sie sagen, dass digitale Innovationen künftig eine größere Rolle im Hotelmarkt spielen?
B: Ja, definitiv. Es gibt Hotels, die vollständig digitalisiert sind, Online-Buchung, digitaler Check-in, automatisierte Bezahlung und Zimmerzugang ohne Personal. Das ermöglicht günstigere Preise und richtet sich an Gäste, die Effizienz bevorzugen.
Ein gewisser Grad an Technologisierung wird auch bei uns erwartet, etwa von einer jüngeren Zielgruppe, die keine Formulare mehr ausfüllen möchte. Aber vollständige Automatisierung würde nicht zu unserem Markencharakter passen. Unsere Gäste kommen bewusst wegen des persönlichen Empfangs und des menschlichen Kontakts.
Manche digitalen Systeme, wie QR-Code-Bestellungen im Restaurant, haben sich meiner Erfahrung nach nicht wirklich durchgesetzt. Viele Gäste möchten weiterhin echte Tischkultur und Service. Es gibt immer wieder Trends, aber vieles bleibt letztlich beim Bewährten.

I: Ja, manches bewährt sich auch. Gibt es noch etwas, das Sie für das Thema wichtig finden?
B: Ein großes Zukunftsthema ist der Personalmangel. Hotellerie und Gastronomie finden immer weniger Fachkräfte, weil viele nicht mehr zu Wochenend- oder Feiertagsdiensten bereit sind. Das verändert die Branche strukturell. Einige traditionelle Betriebe verschwinden bereits, weil sie kein Personal mehr finden. Gleichzeitig verändern sich die gastronomischen Konzepte vieler Städte, klassische lokale Küche verschwindet teilweise, neue internationale Formate entstehen. Das ist eine Entwicklung, die weiterhin starken Einfluss haben wird.

Anhang VII: Transkript WG4_Hublot

Transkript – Interview 4

Interview: General Managerin für die Region Central Europe bei Hublot

Division: Watches & Jewelry

Datum: 09. Oktober 2025

Dauer: 42 Minuten

Ort: Microsoft Teams (Video-Call)

Hinweis: Persönliche und nicht relevante Inhalte wurden gemäß der DSGVO anonymisiert.

I: Hallo, ich freue mich sehr.
B1: Hallo Tara, schön, dass es klappt. Ich habe heute noch Verstärkung aus dem Marketing dabei, das passt sicher gut zu deinem Thema.
B2: Hallo, freut mich ebenfalls.
B1: Alles klar. Dann kurz zu uns. Ich bin General Manager für die Region Central Europe, also Deutschland, Österreich und Niederlande.
B2: Und ich bin zuständig für Marketing und Kommunikation in dieser Region, gemeinsam mit meinem Team.

I: Super, vielen Dank und danke, dass ihr euch Zeit nehmt. Mich würde interessieren, welche Rolle Innovation, Nachhaltigkeit und Markenkommunikation in Ihrem Verantwortungsbereich spielen.
B: Nachhaltigkeit bedeutet für uns vor allem, den langfristigen Betrieb und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Wir setzen die strategischen Vorgaben des Headquarters um und sorgen dafür, dass diese in den lokalen Märkten tatsächlich gelebt werden. Jeder Mitarbeitende ist dabei ein Botschafter der Marke, das ist für uns gelebte Markenkommunikation.

I: Und im Hinblick auf Innovation, welche Berührungspunkte gibt es da?
B: Innovation ist für uns essenziell. Zum einen, weil wir Marktfeedback in die Organisation zurückspielen, zum anderen, weil Innovation im Luxuskontext bedeutet, Kund:innen etwas zu bieten, das es so noch nie gab. Unsere Marke ist dafür bekannt, hochinnovative Materialien zu entwickeln, die nur wir einsetzen können. Das ist aufwendig, es fließen hohe Investitionen in

Forschung, Entwicklung und spezielle Produktionsverfahren aber genau das macht den Unterschied im Luxussegment aus.
B2: Unser Markenkern basiert darauf, „first, unique and different“ zu sein. Innovation heißt für uns daher, ständig zu beobachten, wo neue Ideen entstehen, in Städten, in der Kultur, in Technologien und diese Impulse in Kooperationen, Events und Kampagnen zu übersetzen. Innovation ist nicht nur Produktentwicklung, sondern auch Teil unserer Kommunikationsstrategie, weil sie einer unserer wichtigsten Differenzierungsfaktoren ist.

I: Inwiefern spielt dabei Nachhaltigkeit eine Rolle?
B: Ein Beispiel ist die Herstellung synthetischer Saphire, die wir selbst produzieren. Durch diese Verfahren entnehmen wir keine natürlichen Ressourcen und können Farben erzeugen, die es so in der Natur gar nicht gibt. Das ist sowohl innovativ als auch nachhaltig.
Ein weiterer Punkt ist unsere modulare Bauweise. Unsere Produkte werden in Schichten konstruiert, sodass einzelne Komponenten austauschbar sind. Wenn ein Teil beschädigt ist, muss nicht das gesamte Produkt ersetzt werden. Das verlängert die Lebensdauer erheblich und wird von unseren Kund:innen sehr geschätzt, weil es Innovation, Qualität und Nachhaltigkeit verbindet.

I: Wird diese Innovationsorientierung denn auch von Kund:innen wahrgenommen?
B: Ja, eindeutig. Viele Menschen, die zum ersten Mal mit uns in Kontakt kommen, reagieren überrascht, wenn sie die Geschichte und die technologische Tiefe unserer Marke hören. Dieser „Ach wirklich?“ Moment ist ein wichtiger Teil unseres Beratungsansatzes. Wir gehören nicht zu den traditionellen Häusern, die sich über jahrhundertelange Historie definieren, unsere Identität entsteht über Fortschritt, Materialforschung und Mut zu Neuem. Genau das spricht besonders diejenigen an, die auch in ihrem privaten oder beruflichen Umfeld Innovation schätzen.
Unsere Kundschaft besteht daher häufig aus Menschen, die sich beruflich oder privat mit Zukunftsthemen beschäftigen wie Technologie, Unternehmertum, Forschung, neue Geschäftsmodelle. Sie erkennen sofort, was unsere Entwicklungen bedeuten, und möchten Teil dieser Innovationskultur sein. Es geht weniger um klassisches „Old Money“, sondern um eine Zielgruppe mit einer Affinität zu neuen Lösungen und modernen Werten.

I: In der Recherche ist mir auch aufgefallen, dass Sie innerhalb des Konzerns zu den innovativsten Marken gehören.

B: Das hören wir oft und das motiviert enorm. Unser Ansatz, Materialien und Herstellprozesse völlig neu zu denken, ist in dieser Form ziemlich einzigartig. Viele Entwicklungen, die wir eingeführt haben, gab es vorher in der Branche nicht. Diese Haltung, ständig Grenzen zu verschieben, prägt unsere Identität.

Kooperationen sind dabei ein wichtiger Weg, Innovation und Kreativität zusammenzuführen. Wir arbeiten regelmäßig mit Persönlichkeiten oder Kreativen aus völlig unterschiedlichen Bereichen zusammen, beispielsweise aus Sport, Design, Kunst oder Technologie. In diesen Projekten geht es immer darum, etwas zu schaffen, das in dieser Form noch nicht existierte, neue Materialkompositionen, neue Formen, neue symbolische Aufladungen. Nachhaltigkeit spielt dabei zunehmend eine Rolle, etwa wenn wir bestehende Materialien weiterverarbeiten oder umfunktionieren.

Ein weiteres Feld sind künstlerische Kooperationen, bei denen Objekte entstehen, die sich an der Schnittstelle zwischen Funktionalität, Kunst und Innovation bewegen. Hier fließen Designansätze, experimentelle Formen und nachhaltige Materialideen zusammen. Solche Projekte schaffen starke emotionale Anknüpfungspunkte und erweitern die Wahrnehmung der Marke deutlich.

Im Bereich Nachhaltigkeit unterstützen wir außerdem Initiativen, die ökologische oder soziale Verantwortung fördern, etwa Projekte im Bereich Artenschutz oder Biodiversität. Dabei geht es uns nicht nur um finanzielle Unterstützung, sondern auch um Sichtbarkeit und Bewusstseinsbildung. Diese Themen verbinden Natur, Innovation und emotionale Werte auf eine Weise, die gut zu unserer Markenidentität passt.

Auch intern spielt Verantwortung eine große Rolle. Die Produkte sind grundsätzlich auf eine extrem lange Lebensdauer ausgelegt, und viele Komponenten lassen sich austauschen oder erneut verwenden. Materialien, die aus älteren Kollektionen zurückkommen, werden nicht entsorgt, sondern aufbereitet und in den Kreislauf zurückgeführt. Das entspricht stark den Zielen konzernweiter Nachhaltigkeitsprogramme, die für uns absolut relevant sind.

I: Ich habe mich mit den Konzernprogrammen beschäftigt, auch mit dem Nachhaltigkeitsrahmen, und dort wurde Ihre Marke mehrfach als Beispiel genannt. Vieles davon wirkt in der Praxis noch beeindruckender, besonders der Umgang mit Recycling, Materialeinsatz und der gesamten Wertschöpfungskette.

B: Ja, das ist nur möglich, weil wir eine eigene Fertigung haben. Das heißt, wir produzieren nicht irgendwo zu, sondern arbeiten von der Rohstoffverarbeitung bis zur finalen Montage inhouse. Schon kleinste Komponenten werden selbst hergestellt oder kommen von sorgfältig ausgewählten, zertifizierten Partnern. Nur so können wir garantieren, dass Materialien verantwortungsvoll beschafft werden und sämtliche Schritte transparent nachvollziehbar sind.
Für uns bedeutet Nachhaltigkeit, dass jedes Teil, auch kleinste Bestandteile, rückverfolgbar ist und dass Materialien wiederverwendet werden können. Viele Elemente lassen sich austauschen oder neu integrieren, statt sie zu entsorgen. Ebenso werden Materialien aus auslaufenden Kollektionen zurückgeführt und wiederverwertet. Das ist ein zentraler Bestandteil unseres Qualitäts- und Nachhaltigkeitsanspruchs.

I: Ihre Marke kommuniziert Innovation ja stark über Emotionen. Welche Instrumente setzen Sie am stärksten ein, um diese Geschichten zu erzählen?
B: Ganz klar, Emotion und Storytelling stehen an erster Stelle. Wenn man sich neue Kampagnen oder Videoinhalte ansieht, merkt man sofort, dass wir darüber arbeiten. Wir erzählen, wo unsere Werte herkommen, was uns antreibt, wie eine Idee entstanden ist und warum das relevant ist. Die emotionale Aufladung ist kein Zusatz, sondern der Kern unserer Kommunikation.
Unsere Markenidee basiert darauf, unterschiedliche Materialien, Handwerk und Technologie auf neue Weise zusammenzuführen. Diese Grundidee ist historisch gewachsen und prägt unsere narrative Identität bis heute. Wenn man die Hintergründe kennt, also warum gewisse Designentscheidungen getroffen wurden, oder welche Denkhaltung dahintersteht, versteht man auch, warum Menschen so stark darauf reagieren.

I: Und Events spielen dabei eine große Rolle?
B: Absolut. Unsere Kund:innen sind extrem community-orientiert. Viele kennen sich untereinander, tauschen sich aus, bleiben in Kontakt. Events sind deshalb weniger „Veranstaltung“ als vielmehr emotionale Begegnungspunkte. Da geht es um Austausch, gemeinsame Erlebnisse und das Gefühl, Teil einer Gemeinschaft zu sein, die dieselben Werte teilt.
Wenn wir ein neues Konzept vorstellen oder ein besonderes Erlebnis schaffen, sei es ein kulinarisches Format, ein kulturelles Ereignis oder ein exklusiver Zugang zu etwas Neuem,

entsteht sofort sehr viel Energie. Diese Momente bleiben im Gedächtnis. Für uns ist Luxus nicht nur ein Objekt, sondern Atmosphäre, Begegnung, Zugehörigkeit.
Und ja, wir laden auch gezielt Menschen ein, die sich tiefer mit Innovation beschäftigen. Diese Kundschaft ist oft sehr wissensgetrieben und schätzt die Verbindung aus technischer Raffinesse, Materialinnovation und einem emotionalen Markenerlebnis.

I: Merken Sie Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Kund:innen in der Wahrnehmung dieser Innovationen?
B: Eigentlich nicht, zumindest nicht in der Form, wie man es vielleicht erwarten würde. Entscheidend ist weniger das Alter, sondern das Mindset. Wer innovationsaffin ist, technologische Entwicklungen verfolgt oder selbst unternehmerisch tätig ist, versteht sofort, warum unsere Ansätze relevant sind. Unsere Kundschaft besteht häufig aus Menschen, die sich ihre wirtschaftliche Basis selbst aufgebaut haben, Unternehmer:innen, Selbstständige, Führungskräfte, kreative Professionals. Das prägt auch die Haltung, diese Menschen sind es gewohnt, neue Wege zu gehen, Entscheidungen zu treffen und in Qualität zu investieren. Wenn jemand diesen Bezug zu Innovation hat, spielt das Alter kaum eine Rolle.

I: Bedeutet das, dass die ganz junge Zielgruppe bei Ihnen weniger stark vertreten ist?
B: Ja und nein. Es gibt durchaus auch jüngere Kund:innen, die eher auf Trends reagieren und phasenweise einsteigen, aber im Kern richtet sich unsere Arbeit stärker an Menschen, die die Marke langfristig begleiten. Die stabile Basis entsteht durch Kundschaft, die eine echte Verbindung zur Marke entwickelt hat. Alles andere ist eher kurzfristig.

I: Alles klar, vielen Dank. Eine Frage noch, welche Kommunikationskanäle funktionieren bei Ihnen am besten? Sie haben ja vorhin schon Social Media erwähnt.
B: Am wirkungsvollsten ist nach wie vor der persönliche Kontakt. Unsere Kund:innen suchen Begegnungen, sei es in der Boutique, bei Veranstaltungen oder bei besonderen Erlebnissen wie Einblicken in die Fertigung oder Events an besonderen Orten. Das sind die Momente, die wirklich nachhallen.
Unsere Community ist sehr aktiv und sozial vernetzt. Wenn Kund:innen dort zusammenkommen, entstehen oft langfristige Beziehungen. Das ist ein großer Teil unseres Markenerlebnisses, es geht nicht nur um ein Objekt, sondern um gemeinsame Emotionen.

Social Media ist natürlich trotzdem wichtig, vor allem für Sichtbarkeit und Inspiration. Kanäle wie Instagram oder LinkedIn tragen viel dazu bei, dass Menschen unsere Philosophie verstehen und sich angesprochen fühlen. Dazu kommt unser eigenes CRM-System, über das wir regelmäßig in Kontakt bleiben.

I: Ein weiterer Punkt ist die Balance zwischen Tradition und Verantwortung. Nehmen Sie dieses Spannungsfeld stark wahr?
B: Eigentlich weniger als man denkt. Tradition bedeutet für uns, Werte bewahren. Verantwortung bedeutet, Prozesse verbessern. Beides schließt sich nicht aus. Wir investieren kontinuierlich in Forschung, Entwicklung und in die Optimierung unserer Abläufe. Das reicht von Materialfragen über Fertigungsprozesse bis hin zu langfristigen Nachhaltigkeitszielen. Wenn man bedenkt, wie jung unsere Marke im Vergleich zu anderen ist und welches Niveau wir heute erreicht haben, zeigt das, wie stark Innovation und Weiterentwicklung Teil unserer Identität sind. Tradition und Fortschritt stehen nicht im Widerspruch, für uns gehören sie zusammen.

.

I: Wohin, würden Sie sagen, entwickelt sich die Marke in den nächsten Jahren?
B: Ich denke, die Ausrichtung wird weiterhin stark auf Handwerkskunst, Fertigungskompetenz und eigene technische Entwicklungen fokussiert bleiben. In manchen Bereichen arbeiten wir bisher noch mit externen Komponenten, dass wird Schritt für Schritt weiter internalisiert. Parallel dazu wird die Materialinnovation eine zentrale Rolle behalten. Unser Anspruch ist es, neuartige Werkstoffe zu entwickeln, die es so vorher nicht gab, und damit Maßstäbe zu setzen. Das wird auch in Zukunft ein Kern unserer Markenidentität bleiben.

I: Ja, ich glaube auch, dass da noch sehr viel Potenzial besteht, gerade, wenn man sich anschaut, wie viele Neuheiten im Bereich Materialinnovation bereits entstanden sind.
B: Absolut. Dieser Bereich ist unsere Stärke und wird weiterhin intensiv ausgebaut.

I: Welche strategischen Ansätze könnten aus Ihrer Sicht künftig noch wichtiger werden, gerade im Zusammenspiel von Exklusivität, Innovation und Verantwortung?
B: Ich kann mir vorstellen, dass sich jenseits der Produkte viele organisatorische Prozesse weiterentwickeln werden, zum Beispiel Logistik, Verpackung oder Abläufe in den Stores. Vieles ist bereits digitalisiert, etwa Garantien oder Teile der Kundenkommunikation, aber da wird sich noch einiges tun. Auch das Reduzieren von physischen Materialien, etwa gedruckte Unterlagen,

könnte stärker vorangetrieben werden. Gleichzeitig orientieren wir uns an konzernweiten Vorgaben, etwa im Hinblick auf Mobilität oder Lieferkettenstandards. Diese Rahmenbedingungen werden zunehmend ambitionierter und beeinflussen unsere Arbeit deutlich.

I: Und das wird dann im Markt entsprechend umgesetzt?
B: Genau. Strategische Leitlinien werden zentral beschlossen und anschließend in den verschiedenen Ländern umgesetzt. Gleichzeitig ergänzt jede Marke diese Vorgaben durch eigene Schwerpunkte, weil jede Organisation anders strukturiert ist.

I: Gibt es noch etwas, das Sie besonders wichtig finden und das wir noch nicht angesprochen haben?
B: Ich glaube, wir haben den Kern gut abgedeckt. Entscheidend ist, dass Innovation und Nachhalitgkeit bei uns nicht nebeneinanderstehen, sondern sich gegenseitig verstärken. Und dass beides integraler Bestandteil unserer Identität ist.

Anhang VIII: Transkript WG5_Acqua di Parma/ Maison Francis Kurkdjian

Transkript – Interview 5

Interview: CX & Retail Strategy and Design bei Aqua di Parma und Maison Francis Kurkdjian

Division: Perfumes & Cosmetics

Datum: 06. November 2025

Dauer: 50 Minuten

Ort: Microsoft Teams (Video-Call)

Hinweis: Persönliche und nicht relevante Inhalte wurden gemäß der DSGVO anonymisiert.

I: To start, could you briefly introduce yourself and describe your role within the LVMH group?
B: I recently joined the company and work in the UK office for two fragrance Maisons within the group. My role is Retail Design & Visual Merchandising Assistant Manager. Our team handles the physical brand presence: store design, visual merchandising elements, and the overall implementation of brand guidelines in the UK market. We receive the concepts from headquarters and translate them into executions that work for our local retailers and store environments.

I: And how do your daily tasks relate to innovation, sustainability and brand communication?
B: Because my work is very physical, sustainability appears mainly in decisions about materials, production and logistics. We constantly evaluate which materials we use, whether something can be produced locally instead of being shipped in, and how we can combine transport or reduce unnecessary shipments. At the same time, both Maisons operate at the very high end of the luxury market, which means budgets are often less restrictive. That can make it challenging, because the most elevated option is not always the most sustainable one. Our job is to find solutions that keep the aesthetic level very high while still pushing for more responsible choices. Innovation for us isn't about creating new materials, that happens at headquarters but about adapting global concepts intelligently to the UK market. The original designs come from Paris or Milan, and we then work out how to reproduce them with local suppliers, local materials and local regulations in mind. Often the exact materials used in the global prototype aren't available here, so we search for the closest equivalent and ensure the final result still reflects the Maison's identity.

Another important aspect is the recent decision to bring the two Maisons together under one retail design and VM team. The aim is to streamline processes, share suppliers where possible and reduce duplicated work. This also supports sustainability, simply because a more unified workflow avoids unnecessary production steps and transportation. Even so, the brands remain distinct. One is rooted in French heritage, the other in Italian, so certain executions or design approaches still differ.
We also have to adapt everything to the expectations of major UK retailers, who have their own guidelines for furniture, materials and brand presentation. That adds another layer of negotiation, because sustainability, innovation and brand identity all need to fit within those external requirements.

I: How would you say the two Maisons define innovation, and what role does sustainability play for them?
B: From what I've seen so far, the two Maisons approach these topics quite differently. One focuses strongly on heritage and raw materials, while the other positions itself more as an artisanal, niche fragrance house. The latter is far more detail-oriented and operates at a very elevated level. They don't need large volumes; the creative director sees himself almost as an artisan, which shapes the entire brand philosophy.

I: And in terms of sustainability, is it a priority for them?
B: I wouldn't say sustainability is a central driving force, at least not in the operational sense. Because budgets are high, they often prioritise the most elevated aesthetic solution over the most sustainable one. Sometimes they introduce sustainable elements, but it's rarely the main motivation. In many cases, when sustainability happens, it's because it reduces cost or complexity, not because it is the primary value.

I: Interesting, especially since sustainability is positioned as a major element of the group's public DNA.
B: Yes, it is part of the corporate narrative, and all large companies in the sector communicate about it. But in practice, especially in luxury, aesthetic excellence and experience often come first. For example, if a boutique requires a specific, expensive material sourced from another country to achieve the exact look the Maison wants, they will use it even if it's not the most sustainable choice.

I: I read about one of the fragrance collections that uses an extended maceration process and presents it as innovation, communicated more through emotional imagery, light, nature, atmosphere rather than technical details. How do you think brands translate such technical steps into emotional storytelling?
B: I'm not familiar with that specific campaign, so I can't speak about the details of how it was produced or communicated. From what I understand, some houses work closely with artisans and use traditional methods, but I don't know enough about the narrative strategy behind that collection to give you a precise answer.

I: No problem. Would you say the overall focus tends to be more on innovation than on sustainability?
B: I would say yes. From what I've observed so far, product innovation and elevation are usually prioritised. Sustainability is present, but it's not always the main driver. Sometimes sustainable practices are introduced, but often because they reduce costs or streamline processes, rather than being the primary strategic focus.

I: Are you familiar with the group's sustainability programme?
B: Only briefly. I was introduced to it, and there is training I still need to complete, but I haven't had the time yet. I know it exists as the corporate sustainability framework, but I can't comment on its specific significance for the houses I work with.

I: Do the different houses follow certain group sustainability guidelines?
B: I'm sure they do, but I can't give you detailed insights yet. One thing I know is that refill options are planned to expand. Some product categories already offer refills, while others, like certain fragrances are expected to follow. There is also a strong focus on home and lifestyle products, although I can't say how this aligns with specific sustainability criteria.

I: That's interesting. Many people I interviewed so far weren't very familiar with the group sustainability programme either.

B: That makes sense. When you're working in a market organisation rather than at headquarters, the focus is much more on local execution: store layouts, retailer expectations, timelines, and

operational priorities. Headquarters are usually the ones managing the larger frameworks. That's just what I've seen so far.

I: Luxury brands often rely heavily on emotional communication. Which tools would you say are used most to communicate innovation emotionally for example storytelling, events, collaborations or experiential touchpoints?

B: In the niche fragrance segment, emotional communication is strongly linked to experiences and specific life moments. Many creations are built around moods or atmospheres rather than technical details. Some lines interpret moments of everyday life, from quiet mornings to evening rituals, and use these scenes as the narrative foundation. New launches aren't produced constantly only when the creator feels there is a meaningful idea, so the emotional world around each creation becomes even more important.

For more heritage-driven brands in the fragrance space, the emotional angle often centres on lifestyle: sun-drenched summers, Mediterranean imagery, traditional raw materials and a sense of cultural identity. Both types of brands work with events and collaborations, but the nature of these varies. Some focus on artistic collaborations or cross-disciplinary projects; others lean more on lifestyle activations. I can't speak for customer experience teams directly, but emotional framing is central across both.

I: Are there campaigns you remember that were particularly emotion-driven?

B: At the moment, everything we prepare for the holiday season is very emotion-based. The seasonal campaigns for the two houses differ completely in mood: one uses imagery inspired by winter landscapes and alpine atmospheres, while the other focuses more on urban winter scenes, festive colours and gift-giving moments. They create two entirely different emotional worlds.

In the local market, experiential moments are usually smaller in scale, pop-ups, engravings, decorative installations, seasonal gifting activities. The very immersive experiences tend to happen at headquarters level. Recently, one of the fragrance creators curated an exhibition in Paris where scents were integrated into an artistic installation. That's a good example of transforming fragrance into an experiential, partially innovative format.

I: Which communication channels are the most effective?

B: Organic reach plays a huge role. One fragrance became extremely popular because it went viral on TikTok, entirely organically. That pushed awareness massively. For more lifestyle-oriented brands, visibility often comes through influencers, interior aesthetics and the broader "art of living" environment for example, having certain candles or home items as part of a curated lifestyle image.
Influencer work is always market-specific: someone who is relevant in one country may not be known in another. In the UK market, consumer preferences also play a strong role. Certain scent families sell extremely well due to demographic influences, such as preferences within the Middle Eastern community in London. That shapes demand significantly.

I: Do you experience tensions between tradition and exclusivity? Especially since heritage plays a major role for many luxury houses. Do you think these elements can conflict?
B: In my experience, some Maisons feel very stable in their identity, they don't need to reinvent themselves constantly. They evolve through experiences rather than through frequent product changes. Others push more visibly for novelty and commercial momentum, introducing new launches almost every year. That creates two different dynamics: one that's more steady and heritage-driven, and another that tries to keep up with fast-moving expectations.

I: Could that create tension between established symbols or iconic packaging and more sustainable materials?
B: Potentially, yes. Iconic design elements are sometimes difficult to reinterpret sustainably. And I can't speak in depth about the material choices or sourcing, because I haven't been in the company long enough and I don't oversee those processes directly. Some details I still need to learn including internal sustainability frameworks.
I: That makes sense. The reason I ask is because sustainability was a big part of the Inside LVMH certificate.
B: Yes, I know the programme exists, but I haven't completed the full training yet. And I think that's quite typical: people in market roles focus heavily on their operational responsibilities, while headquarters work more directly with overarching sustainability frameworks.
I: My thesis explores whether luxury groups genuinely innovate in sustainability and emotional brand strategy or whether these efforts sometimes remain more symbolic.
B: That's a very interesting angle. And honestly, messages around sustainability can get diluted inside large organisations because everyone is focused on their specific tasks. Sustainability is

important, but I'm not sure everyone prioritises it equally. It definitely varies from Maison to Maison.
I: Yes, that's what I'm seeing as well. Some Maisons emphasise sustainability strongly, others focus more on innovation or craft. It's quite diverse.

I: I have one last question: In your opinion, where is the luxury fragrance market heading in terms of sustainability and emotional brand management?
B: Luxury brands will have to adapt to market expectations. ESG and sustainability are becoming essential, companies that don't meet these expectations won't remain competitive. The main challenge is balancing sustainability with the elevated feel that luxury consumers expect. Techniques that work for mass-market companies don't translate easily to luxury, but the shift will happen sooner or later. It can't stay the way it used to be.
I: I agree. Thank you so much for your time and your insights.

Anhang IX: Transkript WG6_Parfums Christian Dior

Transkript – Interview 6

Interview: General Manager and Country Lead bei Parfums Christian Dior

Division: Perfumes & Cosmetics

Datum: 11. November 2025

Dauer: 35 Minuten

Ort: Microsoft Teams (Video-Call)

Hinweis: Persönliche und nicht relevante Inhalte wurden gemäß der DSGVO anonymisiert.

I: To begin, could you briefly introduce yourself and describe your current role within the luxury group?
B: I'm the general manager of Parfums Christian Dior in Australia and New Zealand, and I also hold a second function as country lead for the group's perfume and cosmetics division. I joined the organisation in 2007 and spent the first part of my career in the wines and spirits category, working in sales, marketing and general management across several markets. In my current position I oversee the full business in Australia and New Zealand, including wholesale, our own retail operations and e-commerce. I also coordinate some cross-Maison topics in the region, for example our shared service centre, talent development or negotiations with major partners.

I: And to what extent do innovation, sustainability and brand communication appear in your role? Do the perspectives differ between the Maison and the parent company?
B: The group itself isn't really consumer facing. Everything starts with the individual Maisons, and we always work through their lens first. Innovation is mainly the responsibility of the Maison: product innovation, creative development, the whole strategic direction. At market level innovation means adapting these strategies so they work locally, which can involve new ways of working, organisational changes or shifts in the business model to meet local conditions. When it comes to sustainability, the agenda also sits primarily with the Maison, because a lot of the key initiatives are tied to creation, craftsmanship and sourcing. Our role is to implement the roadmap locally. At the same time we prioritise partners whose operations meet sustainability expectations and we address training and local initiatives where it makes sense.

Brand communication is again driven by the Maison. We receive the global assets and guidelines, build the local communication plan around them and align back with headquarters. Synergies at division level are limited, apart from shared media agencies for traditional and digital channels.

I: So every maison decides individually how they integrate sustainability into their brand work, right?
B: Yes, exactly. At market level we first look at what already exists at group level and on the maison side. Then we identify what is missing, and that becomes the part we develop locally.

I: That makes sense. And how would you say innovation is defined within the maison, along with sustainability?
B: Both themes are anchored in the maison's value framework. Recently, our local team worked on translating these central values into the responsibilities of each function. Sustainability appears there as a commitment to act with responsibility and awareness, and we look at how that comes to life within each role. Innovation is expressed more through ideas like craftsmanship, excellence and creativity so it isn't one explicit value statement, but something that appears across several of the maison's guiding principles.

I: Are there areas where it becomes challenging to apply either innovation or sustainability? For example, packaging or material sourcing?
B: I wouldn't call it a challenge, it's simply the reality of being a global brand. You operate across markets with different regulations, different standards and different approval structures. So it's more about navigating that complexity and ensuring that global guidelines translate appropriately into each market.

I: Could you give me a concrete example of where innovation and sustainability intersect? Something comparable to refill systems or responsible sourcing?
B: One example that comes to mind actually comes from outside the beauty category, but it reflects the group's approach quite well. Climate change has a direct impact on production cycles, on how raw materials develop, when harvests take place and what kinds of interventions are needed. Sustainability and innovation have to work together there: you need technical innovation to understand long-term environmental change, and you need sustainable practices

to make sure the products can continue to exist for future generations while maintaining the same level of quality.
I: That reminds me of packaging concepts that visually reference the origin of the product and create an emotional link.
B: Exactly. There are initiatives that reduce environmental impact while also creating a new aesthetic language. It's a way of combining sustainability with emotional value without compromising the brand's identity.

I: How visible are such innovations to customers? Do they recognise them, or is it mainly the Maison that cares about these topics?
B: More and more. Consumers in our segment have increasing access to information. They can explore our brands in the real world and online, and this naturally creates more curiosity. With that comes greater awareness both of the need for sustainability and of which companies actually implement it well. As a leading luxury group, we have a responsibility to set standards in this area.

I: Do you think interest depends on generation, or is it relevant across all age groups?
B: I'm not sure it's only generational. I've worked in several markets, and what I've observed is that governments approach sustainability very differently. That shapes the mindset of the general population. So our actions often depend on the context of each market rather than on a specific age group. What does make a difference is consumer sophistication, access to richer information increases expectations around sustainability.

I: How important is the group-wide sustainability programme in your area? I learned a lot about it through the internal certificate, so I wanted to understand its role locally.
B: From my perspective, it's an important framework. At market level, our responsibility is to bring in talent that shares this mindset. The programme gives a clear and unified direction for what the group stands for in terms of sustainability. For us, the key part is communicating this to new employees so we can recruit based on aligned values, sustainability being one of them.

I: There are several sustainability pillars like circularity, biodiversity, traceability, transparency and climate. Which of these has the greatest impact in your experience?

B: It's a good question. I haven't considered it strictly through the lens of my current brand, but based on my broader experience, biodiversity is absolutely central. And when we speak about climate, it's often less about "fighting" climate change and more about adapting to it. Earlier I mentioned how certain divisions have to monitor environmental shifts very closely because they directly affect production. That requires technical innovation and long-term planning.
Transparency has also become extremely important. The beauty sector in particular has expanded rapidly, with many new players and product launches. There is also an increasing number of replicas and dupes, brands that imitate luxury positioning. In such an environment, transparency becomes essential for maintaining authenticity and showing consumers that the brand operates at the highest ethical standards.

I: And how do you transfer these guidelines into your national market?
B: We do that on several levels. There's an advocacy function within our public-affairs structure, where we participate in national industry bodies. That allows us to stay aligned with regulation, collaborate with peers and government partners, and make sure standards evolve in the right direction. A large part of the work involves adapting these broader principles to the specific local context.

I: I'd like to move to emotional brand management. Innovation is rarely communicated technically in luxury; it's mostly expressed through strong emotional and aesthetic codes. Which tools do you use to embed sustainable or innovative steps into emotional communication?
B: The way you framed it is exactly right. Storytelling and education are fundamental. We always connect product truths with an emotional narrative. That's essentially the philosophy of luxury communication. Sustainability and innovation are present throughout all touchpoints, media, in-store interactions, and experiential or educational formats. They're part of the broader narrative rather than standalone messages.

I: Are there any campaigns or projects that come to mind where sustainability was communicated emotionally?
B: The examples that stand out most for me come from earlier roles. There were partnerships linked to social and environmental causes that were expressed emotionally through product and communication. And another strong example is a packaging project where sustainable materials

were reimagined as a creative and symbolic expression of the brand. It brought innovation and sustainability together in a way that felt authentic and visually compelling.

I: When thinking about campaigns, which channels or formats do you find most effective for communicating sustainability or innovation? Is it social media, boutiques, or something else?
B: I wouldn't say there is a single leading channel. Sustainability and innovation are part of the brand philosophy rather than stand-alone topics. The campaign itself determines the channel, and the market chooses the format that best brings that campaign to life.

I: So there's no specific channel where you feel customers are most aware of those messages?
B: Not really. Strong work happens when the Maison builds a compelling campaign and the market responds with a smart channel strategy. That's where creativity and brand expression meet, and that's also where Maison and market align most effectively.

I: How do you position sustainability and innovation as part of an exclusive brand identity rather than as a functional necessity?
B: A big part of that comes from selective distribution. By choosing carefully where the brand appears whether in our own environment or a partner environment, we ensure the level is right. That control allows sustainability and innovation to be integrated into everything the consumer sees without compromising the brand's elevated positioning.

I: Do you experience tension between tradition and exclusivity on one side, and transparency and responsibility on the other?
B: Yes, but it's a positive, intentional tension. It's one of the strengths of the organisation. That internal tension pushes us to resolve the contradictions before anything reaches the consumer. It ensures we get the balance right.

I: And storytelling plays a major role in making sustainability and innovation emotionally meaningful.
In your opinion, where is the luxury beauty market heading regarding sustainability, innovation and emotional brand management?

B: I expect brands to stay true to their core identity while adapting to the context around them. As the environment changes, we adjust how we work, how we innovate, and how we bring emotion into the experience without touching the underlying DNA.

I: What capabilities will be important to combine exclusivity, responsible innovation and emotional appeal in the future?
B: The balance between business acumen and creativity. That dynamic rigour paired with creation is a defining strength of the group and will continue to shape how we evolve.

I: Final question: is there anything personally exciting for you about the connection between your brand role and your responsibility across the wider division?
B: Yes. What I find exciting is that although some brands in the portfolio have long been present in this market, others are newer or have not yet entered. The luxury beauty segment here is very dynamic. The challenge and the opportunity lie in shaping how established and emerging brands grow side by side in a fast-developing environment.

Anhang X: Transkipt WG7_Glenmorangie

Transkript – Interview 7

Interview: Global Brand Manager bei Glenmorangie

Division: Wines & Spirits

Datum: 24. November 2025

Dauer: 50 Minuten

Ort: Microsoft Teams (Video-Call)

Hinweis: Persönliche und nicht relevante Inhalte wurden gemäß der DSGVO anonymisiert.

I: First, could you briefly introduce yourself and describe your role at Glenmorangie.
B: Sure. I am currently working at Glenmorangie as a Global Brand Manager. In some companies you would sit in more specific departments within marketing, but in our case the brand team covers everything. We look after innovation, new product development, communications and campaigns, including the Harrison Ford campaign you might have seen, as well as many other initiatives. It is very much a 360-marketing role because you touch all aspects of the brand. In my case I focus on our prestige releases. That includes our limited editions which sit at a more premium price point, around eighty pounds or euros, and it also includes advocacy and on-trade work, as well as our relationship with Formula One.

I: Yes, I saw the Formula One campaign and the Harrison Ford campaign online and they looked really cool. How does your work relate to innovation, sustainability and brand communication.
B: The whisky industry is very specific. It is similar to cognac in the sense that you are working with a spirit that was distilled a long time ago and then matured, and everything depends on ingredients that come from the land. Innovation is therefore an interesting word, because whisky is by nature something old. What we call innovation usually happens through things like different types of casks or different ways of treating ingredients in order to create a particular flavour. In whisky, innovation is often simply a new release. It might not be new in a technical sense, but it is new to the consumer because it presents a new flavour profile or a new concept or a different age statement.
When it comes to sustainability, consumers usually only see the packaging. They wonder whether there is plastic, whether the box is wooden, whether there is a carton. The

sustainability aspect actually stretches across the entire process. It starts with the story of where our barley is sourced because barley is one of the key ingredients. It involves the type of heat energy we use during distillation and the way we use water. Then you arrive at packaging and this is usually where you can make the biggest visible difference. You ask whether the glass can be made lighter or whether you can reduce the amount of carton.
In terms of brand communication, all of this comes together because it is essentially about deciding how we speak to the consumer and which of our many stories we choose to tell. Glenmorangie was founded in the eighteen hundreds, so there is a huge amount of heritage. The challenge is to choose the right stories, including the ones linked to sustainability, but without making sustainability the entire identity of the brand because every whisky should be produced sustainably.

I: You mentioned a lot of points, but how do you think Glenmorangie defines innovation in a luxury context. And what role does sustainability play. Could you also point out particular challenges, for example in the distillation process or in packaging.
B: Definitely. In the context of luxury, I think innovation at Glenmorangie is closely tied to creativity. We have a whisky creation team led by Gillian and Doctor Bill. The way they express luxury is by taking everything to the highest possible standard. It might sound like something every whisky brand would say, but I have worked on quite a few whiskies in my career and the level of effort Glenmorangie puts into sourcing the highest quality barrels and ensuring the spirit is of the highest quality is genuinely different. For me that is already a definition of luxury.
When it comes to the innovations we bring to market, these new releases often come from Doctor Bill's imagination. He is naturally curious and very interested in flavour. He is also a big fan of fine wine, so long before the industry was doing it, he began experimenting with what we call finishing. Maturation normally happens for a minimum of three years, but finishing can be a shorter period that adds an entirely new layer of flavour. What the whisky creation team has done is to use rare, expensive or unusual finishes, like a Margaux wine cask, to express luxury in whisky and to borrow codes from other luxury categories. It is about elevating the product through the world of flavour.
Sustainability ties into this because the goal is always to reach the highest quality. If the whisky is of the highest quality, then you are not producing something that lacks flavour or that will not sell or that ends up sitting on shelves. It is about ensuring that the product is genuinely worth the time, the energy and the natural resources that have gone into it.

I: Yes. And can you give a specific example that combines sustainability and innovation. Maybe in relation to wood casks or something similar.

B: I think it is important to distinguish between innovation as new product development and the sustainability aspects in whisky production. There are many things you can do at the level of raw material extraction or heat control in distillation, but I would not necessarily call that innovation because it is something that must always be ongoing. It is not a special project. It is something you constantly try to improve. A particular challenge that comes to mind is packaging. This is the area where there is the most focus.

One example relates to the amount of raw material you need to produce a certain product. When developing a product, you estimate a certain volume that you believe you can sell and that volume determines the cost of goods. There have been cases where the volume needed to be considerably higher in order to reduce the cost. We then had to make a decision and accept that we would release fewer units even though this meant a higher cost per product. In a way this is more sustainable because it stops unnecessary packaging from being produced that would not be sold and could ultimately go to waste.

So this is one of those moments when you try to balance what the business wants, which is cost efficiency, with what is right for the brand, for the consumer and for the planet.

I: I saw online that you also do upcycling where you take old whisky casks and recycle them into design objects like furniture. I think that is sustainable and also an innovation because you create something new out of something old.

B: Absolutely. And I think there is also a storytelling element for the consumer. For example, if we have used a cask for thirty years, we cannot use that cask again for whisky maturation because it has already given all the flavour it can. But the cask can still live on in other ways. High net worth individuals sometimes buy the cask ends and hang them on their wall at home, almost like a piece of art.

I am actually suggesting in a current project that we use elements of an old cask as a gift for people attending events or as an educational tool. When they hold that piece of wood, we can tell them that this wood once aged the whisky they are drinking, which creates a deeper emotional connection. It is about sustainability, but it is equally about storytelling.

I: Yes, of course. I think consumers feel a stronger connection when they can physically experience the wood their whisky was aged in. That is very cool.
Do you think these kinds of innovations are visible to consumers. Do they recognise the steps you are taking?
B: In all honesty, I do not think so. I would say this not only for Glenmorangie but for the industry in general. There is often a perception among consumers that something like plastic is automatically unsustainable. They might see a plastic seal on a bottle and assume it is a bad choice. In reality the amount of plastic used and the energy required to produce that seal can be extremely low. At the same time, another brand might use wax on the top of the bottle. Wax looks more natural, but once you use wax the bottle is no longer recyclable. So something that appears sustainable may not be, and something that appears unsustainable may actually be the better choice.
It becomes tricky because what is visible and what is invisible do not always match. This is why I think it is more important that the company itself takes the invisible steps that truly matter. A good example is that every innovation or new product development project ends with a post-project review. We examine the cost of goods and the resources involved, including storage and heating, to keep the product in good condition. Sometimes the most sustainable strategy is to ensure we sell through the remaining volume of an existing product rather than producing something new. It is financially sensible, but more importantly it avoids waste. That is an invisible action for consumers, yet it makes a difference.

I: Yes, absolutely. Some consumers do not always know enough about sustainability to differentiate what is truly sustainable and what is not. But as you said, the most important thing is that the company itself is doing it. Do you know the LVMH LIFE 360 programme.
B: I actually do not, but that is only because I have been in the company for five months. What I can say is that this kind of programme is an example of sustainability in communication. I am currently going through my onboarding, so I may well have a meeting about it soon. They recruit in batches, so the timing depends on when you join.
There was one recent change that is sustainable but completely invisible. The company updated its email retention policy so that emails are automatically deleted after a certain period unless you save or archive them. Even though people talk about cloud storage, it still consumes energy. So this is another invisible sustainability action.

In terms of branding and storytelling, my view is that it is better not to position yourself explicitly as a “sustainable brand”. You should simply be sustainable and do it consistently, because otherwise it is not a distinctive point. Every whisky should be produced sustainably.

I: Yes. I am only asking because I did the Inside LVMH certificate and most of it was about the LIFE 360 programme and how important it is for the Maisons. That is why I wanted to know whether you feel the effect of the programme. It has four pillars which are creative circularity, traceability, biodiversity and climate. Which one do you think is the most important for Glenmorangie?

B: It is a great question. I would not put traceability at the highest point because Scotch whisky is already highly regulated by the Scotch Whisky Association, so the traceability is already guaranteed. Biodiversity is very important. We have an initiative connected to the water near our distillery. There is a body of water called the Dornoch Firth and we are working to reintroduce native oysters there. We do not talk about it very much as a brand, although it is on our website, but it is important because it helps clean the water. Water is one of the three key ingredients in whisky, so the quality of that environment matters.

Climate is another interesting point. Scotland is generally cold, but summers can be very warm. Heat affects fermentation and distillation because you need to control the temperature carefully. Climate conditions therefore play a role in production.

For me, creative circularity is the most relevant pillar. I like that it includes the word creative. It is not only about the lifecycle of the product but about the creativity that shapes how we reintroduce or reposition products. Some whisky brands are choosing to reduce innovation and focus more on their core range. This supports circularity because it reduces complexity and helps consumers become familiar with the products. It also allows us to be creative in how we present what we already have. Producing the same product consistently is less resource and labour intensive than constantly introducing new products.

I: OK. Then I would move on to emotional brand management if that is OK. Luxury brands thrive on emotion. What tools does Glenmorangie use to communicate innovations and sustainable projects in an emotional way. You mentioned storytelling about water sources and origin and I saw online that you do a lot of storytelling about craftsmanship and wood.

B: Absolutely. Before I answer that, there is one point that came to my mind which is also important for sustainability. It is about the internal planning that happens within the business. I

have worked in companies where decisions were made quickly and products were launched without clear thinking. A very strong lever for sustainable brand development in luxury marketing is effective brand planning, not only for the next year but for a two, three or five year period. When you know the direction of the brand over time, you make better decisions and you use resources more effectively. I wanted to add that.

To answer your question about emotional brand management. You are absolutely right that luxury brands thrive on emotion. We recently had Glenmorangie at the Whisky Show, which is a major event in London. It had been a few years since we exhibited there and the emotional reaction from consumers was incredible. People said things like, oh, you are back, this is great, and they talked about their past experiences with our whisky. They said they had never had a bad Glenmorangie and that they loved the flavour profile. Being present in the right places where consumers are already emotionally engaged is a strong way to build that connection.

Regarding the tools we use, a perfect example is the Harrison Ford campaign which we call Once Upon a Time in Scotland. Even the title is emotional. It sounds like the beginning of a fairy tale. Some people would say working with a celebrity is not particularly innovative, but for us it was unexpected and refreshing. For a few years we had focused less on tradition and heritage and more on a different direction. We decided it was time to celebrate Scotland again because that is what many consumers associate with the brand.

One aspect that relates to sustainability is how we planned the shoot. We had one major photoshoot with Harrison Ford and captured a very large amount of content. The idea was that this content could last for several years. That is a sustainable approach because the resources and budget used for this single shoot will support a long-term campaign. It combines emotion, storytelling and long-term planning.

I: Yes, I saw it on Instagram recently. It had a very emotional touch, especially when he walks in that Scottish outfit and stands in the distillery. It was really impressive.

B: Yes. The outfit he wears is called a kilt in Scotland. Many visitors want to experience that when they travel here. At the distillery we offer that experience so people can feel what he felt in the campaign.

The last point I would make about communication is that in the whisky industry and luxury more broadly there is often a lot of hyperbole. Words like the finest, the biggest, the greatest are used all the time. We decided to take a different approach. The main word we use in the campaign is nice. We say the whisky is nice. In the context of luxury, being confident enough to use such a

simple word is powerful. It makes the brand more approachable. The whisky world can sometimes feel intimidating when people start describing flavours in very complex ways. For most consumers, they simply want to enjoy a nice drink and have a nice time with nice people. That emotional connection is important. Luxury does not always have to be over the top. It can also be quiet confidence.

I: And are there any other campaigns or projects in which sustainability has been charged with emotion?
B: I would say that the example of reintroducing oysters into the Dornoch Firth is a very good emotional example. It is about taking care of our home and acknowledging the importance of the land and water around the distillery in Town. Water is essential for whisky, so being able to restore and protect that environment has an emotional element. People also associate oysters with luxury and with a glass of champagne, and in fact oysters and whisky go very well together, so there is a nice connection there that combines doing good with a luxury experience.
In terms of other projects, I think the emotion often comes from the urgency in the industry to become more sustainable. There is a lot of information sharing across Scotland. Distilleries and whisky makers are working towards the same goals because temperatures are rising and conditions are changing. One day people may make wine in Scotland, but whisky has been produced here for hundreds of years and that is something we want to protect. That sense of protection carries its own emotion.

I: Yes. And which channels do you think are most effective for emotional brand management. Is it social media and visual storytelling or is it events?
B: I think social media plays a strong role for Glenmorangie, especially with our recent campaigns. Visual storytelling works well and people do engage with the brand in that way. However, even if someone follows the Instagram account, that does not necessarily mean they will buy a bottle. For me the most effective channels are experiences and education.
The Whisky Show is a good example. I spoke to hundreds of people that weekend and my voice was sore afterwards, but the emotional reactions and the discussions about flavour and memories were invaluable. Some people told me they had visited Glenmorangie House and experienced our hospitality. Sharing those memories with nice whisky and nice people creates a deep emotional bond. It is not the most scalable format, because one person speaking to

hundreds of people is limited compared to one Instagram post reaching thousands, but in terms of emotional impact it is very strong.
Education and advocacy also work extremely well. When you do tastings with key venues, support them, and help them understand the whisky, they become excited about the brand. Their enthusiasm multiplies the advocacy. It is not always the most scalable method, but it is powerful.

I: Yes, and I think for consumers experiencing such an event makes the emotional connection much stronger than social media.
B: Yes. And it is also about the people. There are people in Japan who have met Doctor Bill and they are among the biggest Glenmorangie fans in the world. Meeting someone like Doctor Bill or Gillian, who have so many years of experience making whisky, is a luxury in itself. From my own experience working in whisky marketing, I have had the chance to take part in whisky making processes that some ultra high net worth individuals would pay millions of pounds for. There is a luxury in being close to the craftsmanship.

I: Yes, absolutely. And how do you think Glenmorangie succeeds in presenting sustainable innovations as part of the exclusive brand identity?
B: It is a very good question. I am not sure that Glenmorangie presents sustainability as a key part of its brand identity. If you are a consumer and you join a tasting, you will learn about Tarlogie Springs, which is where our water comes from. We may not tell you how many litres of water we save per year, but we talk about the importance of ingredients and the environment they come from. Sustainability is a technical necessity, but that is not a bad thing.
Some consumers want detailed information. They ask at what temperature we distil or how many litres we produce. We have those details available for consumers who are very passionate. But at a master brand level we focus on elements like the elegance of the whisky, the tall stills that produce a specific flavour, and the craftsmanship behind the product. These points are more central to the brand.
A few years ago there were brands that used sustainability as their main brand message. The problem is that from a long term brand management point of view, if you build your whole brand around sustainability and then other brands also become sustainable, you lose your distinction. Consumers will no longer see it as a unique or exclusive point.

I: And do you experience tension between tradition and exclusivity and responsibility and transparency?

B: It is a great question. There can be a tension between the traditional way of making whisky and the need to innovate and become more sustainable. In the past some distilleries used coal-fired stills and some consumers believe that whisky made that way has a different flavour compared to whisky heated by steam today. There may be small differences, but the key is that the whisky creation team finds the best production method while keeping the flavour consistent over decades so that when someone tastes a Glenmorangie, they immediately recognise it. The tension exists, but it is not negative. It becomes part of the storytelling, showing that we used to do things differently while still maintaining consistency and improving processes.

In terms of tradition and exclusivity, something Glenmorangie does, which we do not speak about enough, is the tailored specification for our bourbon casks. These casks come from trees that have grown longer, the wood is dry-aged longer than typical bourbon casks, they are filled with bourbon for longer, and only after that journey are they brought to Scotland for our whisky. It is a longer and more expensive process but it produces higher quality maturation. There is exclusivity in that approach and it has been our practice since the 1990s.

Responsibility and transparency are slightly different topics. We do have a transparent supply chain. The question is whether transparency is something you lead with in communication or simply provide when consumers ask. Responsible drinking is also part of sustainability. We think about how people engage with whisky at events and whether that experience is sustainable for them personally. These things matter, but they are not always the main communication points. I do not see a conflict; it is more about acknowledging that we are all a work in progress. Improvement never stops.

I: So you think they come together?

B: I think so. Because it is always a work in progress and you are always searching for better ways to do things. Sometimes it also means accepting what we already do well. For example, our bourbon cask approach is something we want to continue because it works extremely well. So rather than changing that, we might focus on improving how efficiently we heat the stills. A challenge could arise if teams were not aligned. You need everyone on board and working toward the same strategy, but at Glenmorangie that alignment exists.

I: And what role do you think emotional staging plays in making sustainability and innovation appear credible and luxurious at the same time. Does emotion play a large role?
B: If I may challenge the question, I actually think there is a tension here as well. For brands targeting ultra high net worth consumers, the reality is that these individuals often travel by private jet and take part in experiences where money is no object. Some of these activities are not sustainable at all. Sometimes brands accept that because these consumers generate significant revenue. Not all ultra high net worth consumers care about sustainability, which creates a challenge for emotional sustainability storytelling at the very top end.
However, it depends on how you define luxury. For many people a forty-pound bottle of whisky shared with family at Christmas is a luxury. Luxury is not only the exclusive, ultra-premium tier. High quality products at different price points can deliver luxury. That is where credibility comes in. If the product is genuinely high quality, then it can be credible and luxurious regardless of price tier. Emotion enhances that, whether the consumer is buying an accessible bottle or a prestige release.

I: Perfect. That was it for the previous topic, so I just want to move on to the outlook. In your opinion, where is the premium whisky market heading in terms of sustainability, innovation and emotional brand management?
B: It is a big question. Personally, I believe the industry is shifting back towards the core whisky consumer, focusing more on the types of venues they visit and the experiences they want. The industry has recently gone through a period of chasing cask investment and ultra high net worth individuals. There was even a bottle that sold for £600,000, which is wild. The prestige segment, meaning whiskies from around £200 upwards, is softening according to the data. It will always have a place because the number of high net worth individuals has increased since COVID, but I believe the main direction will be a stronger focus on the core range, like the 12 year old and maybe the 18 year old for special occasions.
Consistency in brand placement is also key. If a brand changes its positioning every few years because of new leadership, that is not sustainable from a brand-building perspective. It disrupts relationships with partners and confuses consumers. So I think sustainability in branding is about consistency, showing up at the same places, meeting the same consumers, and building emotional equity over time. For innovation, it is about doing things that actually feel new and meaningful instead of releasing a limited edition every year just because it is expected.

The wider industry is also facing challenges right now from tariffs and geopolitical issues. Hopefully that will stabilise.

I: And what skills do you think will be crucial in the future to combine credible sustainability and exclusivity?
B: The first thing that came to mind is passion. Some people do not consider it a skill, but it really is. Having people who care deeply about the brand and the whisky culture is essential. That passion is what creates long-term engagement with consumers and drives sustainable growth. Strategic thinking is also crucial, especially in innovation. Brands need to ask whether a new release tells a story or whether they are doing it just because they feel they have to. The unique releases, the ones no one else can do, are the ones that create exclusivity in a more sustainable way.

I: And do you think there is anything personally exciting about the connection between whisky tradition and the LVMH standards or sustainable innovation that we have not talked about yet.
B: I think so. LVMH is always pushing for luxury, and that is something I find really interesting. I have worked at whisky companies that want to focus on luxury but do not have the framework or financial backing to actually do it. Our partnership with Formula One is a good example. The average consumer at a Formula One weekend spends around £2000, which is a lot, and then you have Paddock Club guests who might spend £20,000. Because this is a ten-year partnership, it will be fascinating to see how Glenmorangie becomes part of that world. There is the responsible drinking angle, and also the challenge of connecting whisky to an environment that is not as directly linked as, for example, Lego, which has a very natural synergy with Formula One. It will take time to build storytelling around it, but that is exactly what makes it exciting.

Anhang XI: Transkript WG8_Moët & Chandon

Transkript – Interview 8

Interview: Senior Brand Manager bei Moët & Chandon

Division: Wine & Spirits

Datum: 01. Dezember 2025

Dauer: 30 Minuten

Ort: Microsoft Teams (Video-Call)

Hinweis: Persönliche und nicht relevante Inhalte wurden gemäß der DSGVO anonymisiert.

I: Thank you very much for joining. To start, could you briefly introduce yourself and describe your role at Moët & Chandon?
B: I am Senior Brand Manager for Moët & Chandon in the UK. Our organisation works on two levels: market teams, such as Moët & Chandon UK, focus on the UK and Ireland; the global marketing teams are based in Paris. We receive strategic plans from the Paris headquarters and adapt and implement them for our local markets.

I: How do topics like innovation, sustainability and brand communication appear in your daily work?
B: They are not the core of my role. Innovation, especially product innovation, is mainly driven at headquarters in Paris. Sustainability plays a role locally, but primarily in alignment with guidelines from the global teams. We sometimes work on local product extensions or limited editions, for example the coronation edition for King Charles III in 2023 or the Platinum Jubilee edition for the Queen in 2022. These projects can include a sustainability angle, but they are not the main focus of my responsibilities.

I: How does Moët & Chandon define innovation in the context of luxury? And does sustainability play a significant role in this, for example regarding packaging or production?
B: Innovation is important for us, but most of it is driven at the global level in Paris or in the Champagne region. It is not easy to innovate within the champagne category because the regulations set by the Comité Champagne are very strict. To label something as “champagne”, you must follow a precise set of rules, which limits the scope for innovation.

Still, there have been notable innovations. For example, around 2011 or 2012, Moët introduced Ice Impérial, the first champagne designed to be enjoyed over ice. That was considered a major product innovation in the category.
Sustainability exists on two levels. Globally, we focus on reducing herbicides and fungicides, limiting water usage, and improving our environmental impact in the region by developing green corridors. Sustainability has always been part of our practices, even if we did not communicate about it extensively. As a category leader, we feel a responsibility to guide others and demonstrate what is possible.

I: Are there other examples where sustainability and innovation come together?
B: Yes. Historically, introducing stainless steel vats on a larger scale in the mid-20th century was a major innovation, helping us preserve the freshness and oxidative style of champagne. We have also significantly reduced certain chemicals, in some cases by almost 100 percent. Bottle weights have been reduced over time, and today we use 100 percent recyclable gift boxes, which was not the case ten years ago when they still contained gold foil. These changes reflect a serious long-term commitment to sustainability.

I: Do you know the LVMH LIFE 360 programme?B: Not very well. For us at Moët & Chandon, the main sustainability framework is called Natura Nostra. You can probably find some documents or articles online. Our cooperation with LVMH at the global level is limited; we operate rather inependently in many aspects. So LIFE 360 is not something that strongly affects our daily operations. So would you say LIFE 360 has a visible impact on the Maison, or is it more indirect?

B: I am not familiar enough with the programme to assess its influence. But I believe that even without such a global initiative, our sustainability projects would be the same. In my view, LIFE 360 mainly groups together the various efforts of individual Maisons under one umbrella to communicate them collectively.

I: Moving on to emotional brand management: What tools does Moët & Chandon use to communicate innovations or sustainability in an emotional way? Social media, campaigns, events?

B: For sustainability, social media plays a major role. You will see many posts connected to Natura Nostra. LinkedIn is particularly important for communicating progress and initiatives. We

also organise events; one took place about a month ago where we presented the advancements of the project, such as the development of green corridors and milestones like reaching 50 or 75 percent of our goals. There are also presentations at events like VivaTech in Paris, especially when technological aspects are involved. Beyond that, we engage with the local community in Champagne through smaller events. So overall, emotional communication happens through social media, dedicated sustainability events, and community engagement.

I: Which channel do you think is most effective for storytelling and emotional brand management? Events or campaigns?

B: It depends on the objective. If the goal is broad consumer education, then social media is essential. But if you want to create a strong impact on individuals, then events are the most powerful tool. Both formats serve different purposes.

I: How does Moët & Chandon manage to present sustainable innovation as part of its exclusive brand identity rather than as a regulatory necessity?

B: I think this comes from the fact that sustainability has always been part of our work, even when we were not communicating about it. It shows that it is an authentic lens for the brand. Now we are simply speaking about it more openly. It is not seen as a compulsory task but as something we genuinely believe in. At the same time, consumer expectations have grown. People now expect any leading brand to integrate sustainability naturally into its identity. So it becomes an essential part of remaining relevant and responsible.

I: Do you think there is a tension between tradition and exclusivity on one hand, and responsibility and transparency on the other?

B: As a brand, you always have to balance tradition and innovation. Many of our Maisons, including Moët & Chandon, are over 200 or even close to 300 years old. They had to innovate constantly while preserving their style and heritage. For us, the house style is to present a universal expression of champagne, with a fair representation of all grape varieties. We have followed this idea for more than 280 years, and it continues to guide us today. So yes, there is an ongoing dialogue between staying true to tradition and remaining modern and relevant. Regarding transparency: in the wine world, transparency is not as strictly defined as in some other industries. We follow all required procedures, but certain elements, such as our unique

yeast blend, are part of our craftsmanship and not publicly disclosed. Still, we aim to be open with customers and answer questions honestly. There is no intention to hide anything, but some production details simply belong to the know-how of the house.

I: Does emotional staging play a role in making sustainability and innovation credible and luxurious at the same time?
B: For the champagne category, yes. Emotional staging is important, but our business model is very different from luxury fashion where brands have boutiques and direct consumer control. We rely on distributors, restaurants and different accounts, so it is harder to create direct emotional impact. Still, we have a responsibility as a category leader to educate and demonstrate what is possible. There is also considerable technological investment occurring behind the scenes in our production sites, such as reducing water usage or improving efficiency. These efforts influence the region, and we see other brands following similar practices.

I: So would you say the emotional side of sustainability communication is important for Moët & Chandon as a brand?
B: It is not a strategic focus in our marketing. Sustainability is part of our craft. When you work with nature and a 280-year-old heritage, sustainability is almost a basic requirement. We do not position it as a unique selling point. Other campaigns may do that, but for us it is more of an underlying principle. As a category leader, we guide others by example. If you are interested, you can look into the “10 Mois” initiative, which focuses purely on sustainability.

I: Last question: Where is the champagne market heading with regard to sustainability, innovation and brand emotion?
B: In terms of sustainability, the situation is complex. In the short term, climate change has had some positive effects for the region, such as less rain and fewer vineyard challenges. But of course, globally it is very concerning. What is interesting is that the region is heavily reinvesting to future-proof its identity: developing new grape varieties with thicker skins that can withstand higher temperatures and experimenting continuously. For example, a new grape variety, Chardonnay Rosé, was recently added to the allowed varieties. Innovation is essential to preserve the region long-term.

Regarding brand emotion: it is not our main strategic driver. We focus more on lifestyle communication and wine credibility than pure emotional storytelling. Emotion is present, but not the core of our positioning.

Anhang XII: Transkript WG9_Chandon

Transkript – Interview 9

Interview: International Business and Direct to Consumer Director bei Chandon

Division: Wines & Spirits

Datum: 16. Dezember 2025

Dauer: 40 Minuten

Ort: Microsoft Teams (Video-Call)

Hinweis: Persönliche und nicht relevante Inhalte wurden gemäß der DSGVO anonymisiert.

I: Hallo, ich freue mich sehr, dass Sie sich heute Zeit nehmen.
B: Sehr gern. Ich bin seit rund fünfzehn Jahren im Konzern und habe unterschiedliche Funktionen ausgeübt, unter anderem im Travel Retail, im deutschen Markt sowie in einer globalen strategischen Rolle hier in Paris. Seit Anfang letzten Jahres arbeite ich bei Chandon, unserer Premium Sparkling Wine Brand, die aus der Moët & Chandon Familie hervorgegangen ist.
Die Idee hinter Chandon war, dass die Champagne als Region begrenzt ist und wir unser Know how auf andere Weinregionen weltweit ausweiten wollten, in denen ebenfalls sehr gute Bedingungen für den Weinanbau herrschen. Heute haben wir mehrere Produktionsstätten weltweit. Von Paris aus steuern wir die globale Strategie, während die operativen Teams lokal sitzen.
Mein Verantwortungsbereich umfasst alle Märkte weltweit. Ich kümmere mich gemeinsam mit meinem Team um die Expansion der Marke, um Preisstrategien, Sortiment, Investitionen und strategische Prioritäten. Zusätzlich haben wir ein Direct to Consumer Geschäft, beispielsweise in Regionen wie dem Napa Valley oder dem Yarra Valley, wo Besucher unsere Weingüter erleben, Tastings machen, Winemaker treffen und die Weinberge besichtigen können.

I: Vielen Dank, das deckt die Einstiegsfrage bereits sehr gut ab. Welche Berührungspunkte haben Sie in Ihrer täglichen Arbeit mit den Themen Innovation, Emotion und Markenkommunikation?
B: Diese Themen spielen bei uns eine sehr große Rolle. Wir beobachten kontinuierlich Markttrends und versuchen, sehr früh sogenannte Early Signals zu identifizieren. Dabei geht es darum zu verstehen, welche Trends in den kommenden Jahren relevant werden könnten, wie groß ihr Potenzial ist und welche Produkte wir darauf aufbauend entwickeln können.

Unser Anspruch ist es, die innovativste Sparkling Wine Brand weltweit zu sein. Nachhaltigkeit ist dabei ebenfalls ein wichtiger Bestandteil. Ein konkretes Beispiel ist Chandon Spritz. Bereits vor einigen Jahren haben wir gesehen, dass sich der Spritz Konsum in einzelnen Märkten entwickelt und haben früh entschieden, diesen Trend als global relevant einzuschätzen.

Daraufhin haben wir ein globales Produkt entwickelt und weltweit ausgerollt. Nach einigen Jahren im Markt haben wir Feedback von Konsumenten, Handelspartnern und internen Teams ausgewertet und festgestellt, dass Anpassungen notwendig sind, sowohl beim Packaging als auch in der Kommunikation.

Die ursprüngliche Kommunikation war sehr stark auf Desirability ausgerichtet. Wir haben erkannt, dass wir stärker auf Awareness setzen müssen. Entsprechend haben wir die gesamte Strategie überarbeitet und bringen die neue Version im kommenden Jahr erneut in die Märkte, auch in Deutschland.

Parallel arbeiten wir bereits an weiteren Produkten, weil wir davon überzeugt sind, dass der Spritz Trend langfristig bestehen bleibt. In meiner Rolle geht es dabei vor allem um Fragen wie zukünftige Investitionen, die Auswahl der zentralen Vermarktungskanäle und die strategische Gewichtung zwischen Gastronomie, Handel, Events, Konzerten sowie Online und Offline Kanälen.

Diese Entscheidungen treffen wir immer mit Blick auf alle Märkte weltweit. Das Marketingteam hier in Paris übersetzt die identifizierten Trends in konkrete Produkt- und Kommunikationskonzepte, während ich mich stärker mit Marktpotenzialen, Channel Strategien und der Anpassung unserer Investmentstrategie beschäftige, da sich Märkte oft anders entwickeln als ursprünglich angenommen.

I: Dann haben Sie in Ihrer Rolle tatsächlich Schnittstellen zu allen drei Themenbereichen Innovation, Emotion und Markenkommunikation. Wie würden Sie sagen, definiert Moët & Chandon Innovation im Kontext von Luxus und welche Rolle spielt Nachhaltigkeit dabei?

Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit bei Ihnen konkret, und gibt es Bereiche, in denen Nachhaltigkeit besonders herausfordernd ist, etwa im Weinbau oder bei der Verpackung?

B: Dazu gibt es sehr viel zu sagen. Vielleicht zuerst einordnend zum Konzern. LVMH zählt weltweit zu den führenden Unternehmen im Bereich Corporate Social Responsibility. Wenn man wie wir sehr eng mit der Natur arbeitet, entwickelt man automatisch großen Respekt davor. Nachhaltigkeit ist für uns kein Randthema, sondern zieht sich durch viele Bereiche.

Ein zentrales Thema ist Verpackung. Wir haben beispielsweise fast vollständig auf Umverpackungen verzichtet und produzieren keine klassischen Geschenkverpackungen mehr. Gleichzeitig arbeiten wir intensiv daran, Glasflaschen leichter zu machen, um Transportemissionen zu reduzieren. Das ist im Sparkling Wine Bereich allerdings deutlich komplexer als bei Stillwein oder Cognac, da die Flaschen dem Druck der Kohlensäure standhalten müssen.

Deshalb verfügen wir über ein eigenes Entwicklungszentrum, das sich genau mit diesen Fragestellungen beschäftigt. Wir haben bereits auf mehreren Kontinenten leichtere Glasflaschen eingeführt und rollen diese sukzessive weiter aus. Solche Veränderungen sind sehr aufwendig, da komplette Produktionslinien auf eine bestimmte Flaschenform und ein bestimmtes Gewicht abgestimmt sind. Wenn sich die Flasche verändert, muss die gesamte Linie angepasst werden. Dabei geht es immer um die Balance zwischen Stabilität, Sicherheit und Nachhaltigkeit.

Ein weiteres zentrales Thema ist Wasser. In manchen Regionen ist künstliche Bewässerung notwendig, etwa in Mendoza in Argentinien, wo es sehr wenig Niederschlag gibt. Dort nutzen wir gezielt Schmelzwasser aus den Anden, das wir auffangen, bevor es versickert. Wir pumpen kein zusätzliches Grundwasser, sondern nutzen vorhandene natürliche Ressourcen möglichst effizient.

Auch der regenerative Weinbau ist für uns ein großes Thema. Gleichzeitig ist es wichtig, sehr differenziert vorzugehen und Greenwashing zu vermeiden. Wir prüfen genau, welche Maßnahmen wirklich sinnvoll und seriös sind. Pauschale Lösungen, die beim Konsumenten gut klingen, aber ökologisch problematisch sind, lehnen wir ab.

Ein Beispiel ist der Umgang mit Pestiziden. Der vollständige Verzicht kann in manchen Fällen dazu führen, dass andere Stoffe wie Kupfer eingesetzt werden, was wiederum zu einer höheren Belastung des Bodens führen kann. Deshalb betrachten wir Nachhaltigkeit nicht eindimensional, sondern immer im Kontext des gesamten Ökosystems.

In unseren eigenen Weinbergen setzen wir mittlerweile keine Pestizide mehr ein. Gleichzeitig arbeiten wir mit externen Zulieferern, da wir mehr Trauben benötigen, als wir selbst anbauen können. Dort befinden wir uns in einem schrittweisen Transformationsprozess und unterstützen unsere Partner gezielt beim Umstieg auf nachhaltigere Praktiken.

Nachhaltigkeit verstehen wir nicht nur als Umweltverantwortung, sondern auch als soziale Verantwortung. In Argentinien haben wir beispielsweise eine eigene Chandon Akademie aufgebaut. Dort ermöglichen wir Mitarbeitenden, die zuvor keinen Zugang zu formaler Bildung

hatten, Schulabschlüsse nachzuholen. In den ersten eineinhalb Jahren haben bereits sechzehn Teilnehmende erfolgreich ihren Abschluss auf unterschiedlichen Niveaus erreicht.
Für uns ist CSR deshalb nicht nur ein Environment Thema, sondern ebenso ein Social Responsibility Thema. Wir fragen uns ganz konkret, welchen Beitrag wir als Unternehmen für die Gesellschaft leisten können.

I: Gibt es trotz dieser Maßnahmen Bereiche, in denen Sie noch besondere Herausforderungen sehen oder weiteres Entwicklungspotenzial?
B: Ein großes Thema sind für uns alle Third Party Bereiche, also insbesondere Zulieferketten. Dort geht es darum, Know how zu teilen und unsere Partner dabei zu unterstützen, sich nachhaltig weiterzuentwickeln. Ein weiteres zentrales Feld bleibt Verpackung.
Wir arbeiten aktuell daran, auf das klassische Folienhütchen bei Sparkling Wine Flaschen zu verzichten. Auch bei Point of Sale Materialien prüfen wir sehr genau, welche Materialien wir einsetzen. Sie müssen lebensmittelsicher, stabil und langlebig sein. Wir stellen beispielsweise Eiskühler zunehmend aus Metall statt aus Plastik her und setzen auf robuste Gläser mit langer Lebensdauer anstelle von Einwegplastik.
Diese Entscheidungen bringen höhere Kosten mit sich. Wir sind sicherlich nicht mehr der günstigste Produzent, nehmen das aber bewusst in Kauf. Wir sind überzeugt, dass Konsumenten diesen Fokus auf Umweltverantwortung langfristig wertschätzen.
Unsere Philosophie ist, Nachhaltigkeit nicht als zentrales Differenzierungsmerkmal zu kommunizieren. Chandon ist ein Lifestyleprodukt. Unser Claim ist World of Possibilities, und das bezieht sich nicht nur auf innovative Produkte, sondern auch auf Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeitende und Partner. Nachhaltigkeit ist heute keine Besonderheit mehr, sondern eine Grundvoraussetzung, die Konsumenten erwarten. Sie ist tief in unserer DNA verankert.
Programme wie Living Soils Living Together spielen dabei eine große Rolle, auch wenn ich persönlich nicht die Fachexpertin für alle Details bin. Dafür gibt es Kolleginnen und Kollegen, die sich mit großer Leidenschaft genau diesen Themen widmen.

I: Haben Sie ein konkretes Beispiel, wo Nachhaltigkeit und Innovation bei Moët Hennessy beziehungsweise bei Chandon miteinander verbunden werden?
B: Ja, ich würde schon sagen, dass das, was wir beim Chandon Spritz machen, interessant ist. Das Produkt ist ein Sparkling Wine, dem wir einen Orangenlikör hinzufügen. Den Orangenlikör gewinnen wir selbst aus Bio Orangen. Dabei nutzen wir nicht die gesamte Orange für die

Likörherstellung. Den Saft, den wir dabei gewinnen, aber nicht brauchen, spenden wir zum Beispiel an Schulen in Argentinien.
Das ist ein schönes Beispiel, auch wenn es nichts ist, womit wir groß nach außen gehen würden. Was ich aber wirklich wichtig finde, ist das, was wir vorhin besprochen haben, nämlich die Frage, wie wir Verpackung reduzieren und das Produkt gleichzeitig attraktiver für Konsumenten machen können.
Unser Spritzprodukt kommt neu heraus. Sie werden sehen, dass die Kommunikation viel klarer ist, aber gleichzeitig weniger Verpackung benötigt wird. Wir hatten früher zum Beispiel einen Neckhänger, also so ein Element, das man über den Flaschenhals hängt, um zu erklären, wie man den Spritz serviert, mit Eiswürfeln und Orange. Das haben wir nicht mehr. Wir haben die Anleitung jetzt direkt auf dem Label und auf dem Außenkarton integriert, um Verpackungsmüll zu sparen.
Das ist genau dieser Gedanke, wie wir Innovation erklären und gleichzeitig überlegen, wie wir das im Sinne von CSR optimieren können.

I: Denken Sie, dass so eine Innovation für Konsumenten sichtbar ist und auch wirklich wahrgenommen wird?
B: Ich glaube nicht, dass Konsumenten wahrnehmen, dass dahinter ein CSR Gedanke steckt. Aber ich kann Ihnen versichern, dass er da ist. Das passt wieder zu unserer Philosophie, dass wir nicht nach außen gehen und ständig betonen, was wir alles für den Umweltschutz tun. Es ist einfach Teil unserer DNA.

I: Kennen Sie das Programm LIFE 360, und welche Rolle spielt es für die Maison? Ist das etwas, das stark von oben vorgegeben wird oder entscheidet jede Maison selbst, wie konsequent es umgesetzt wird?
B: LIFE 360 ist ein globales Programm, das wir wirklich mit großem Druck und sehr konsequent vorantreiben. Es wird thematisch sehr regelmäßig besprochen. Wir haben vor kurzem auch einen Preis gewonnen, dieses Jahr Bronze, aber bei über hundert Einsendungen ist ein dritter Platz nicht schlecht.
Es gibt ein globales Komitee, das sich hinsetzt und sagt, das sind die Vorgaben vom Konzern. Wie können wir das herunterbrechen auf die einzelnen Maisons. Bei uns gibt es eine Kollegin, die das Thema verantwortet. Wir sitzen dann im Management Team zusammen und diskutieren,

was vom Konzern kommt, wie wir es erreichen können und welche konkreten Maßnahmen wir im nächsten Jahr anstoßen, um die Ziele zu erfüllen.
Man schafft es nicht immer zu hundert Prozent, weil ein Jahr lang ist und vieles passieren kann. Aber für uns ist das extrem relevant. Es ist nicht nur ein Konzernprogramm, sondern wir arbeiten sehr konkret an Projekten, um diese Vorgaben zu erfüllen. Wir machen große Fortschritte und das macht uns stolz. Das ist kein Marketingprogramm, sondern etwas, das wir wirklich umsetzen.

I: Es gibt ja vier Säulen, Creative Circularity, Traceability, Climate und Biodiversity. Was würden Sie sagen, prägt Chandon beziehungsweise die Arbeit am stärksten?
B: Aus meiner Sicht ist das, was wir am meisten machen, ganz klar Biodiversität. Wir haben die Weintrauben, wir haben den Boden, das ist für uns sehr zentral. Traceability ist auch wichtig, aber es ist in der Praxis kompliziert. Wir müssen es aus Sicherheitsgründen sicherstellen, weil wir im Problemfall in der Lage sein müssen, weltweit einen Recall umzusetzen.
Bei Creative Circularity können wir nur begrenzt eingreifen, weil wir nicht den gesamten Weg bis zum Endkonsumenten kontrollieren. Wir produzieren und übergeben dann an Handelspartner. Und die Recyclingsysteme sind weltweit sehr unterschiedlich. In Europa sind wir relativ weit, aber wenn man Asien oder Südamerika betrachtet, ist das nicht auf dem gleichen Level. Da kann man nicht einfach vergleichen oder mit dem Finger zeigen, es sind unterschiedliche Ausgangslagen.
Deshalb ist Biodiversität für uns so wichtig. Wir schauen sehr konkret, wie wir Wein anbauen, wie viel Fläche wir zwischen den Reihen lassen, welche Pflanzen wir dazwischen anbauen können. In der Gruppe gibt es Marken bei Moët Hennessy, die Biodiversität sogar messen. Bei Chandon machen wir das noch nicht, aber wir sind im Kern Weinbauern. Wir wissen, unsere Ernte ist nur so gut, wie der Boden gesund ist. Insofern ist Biodiversität für uns ein sehr natürlicher Schwerpunkt.

I: Ich würde jetzt auf emotionales Markenmanagement eingehen. Luxusmarken leben stark von Emotionen. Welche Instrumente wie Storytelling oder Events nutzt Moët Hennessy beziehungsweise Chandon, um Innovationen zu kommunizieren?
B: Ich würde sagen, wir nutzen alles. Storytelling ist enorm wichtig, und zwar aus zwei Gründen. Der erste ist das Savoir faire, also die große Sorgfalt und Handwerkskunst, mit der wir unsere Produkte herstellen. Das gilt für das gesamte Sortiment. Das ist etwas, das wir bewahren

müssen, über das wir sprechen müssen und das wir von Generation zu Generation weitergeben wollen.
Bei Chandon haben wir beispielsweise eine Winemaker Community weltweit. Diese Teams arbeiten zusammen, tauschen sich aus, teilen Wissen und begleiten sich gegenseitig auch bei Neuprodukten. Das ist wirklich beeindruckend und ein zentraler Bestandteil davon, wie wir die Marke über Kompetenz und Herkunft aufladen.
Der zweite Punkt ist der Glamour und Lifestyle Faktor. Über die Jahre habe ich sehr viele Events mitgemacht und auch selbst gehostet. Events sind für uns extrem wichtig. Wir sind ein Luxusgüterkonzern und viele Konsumenten finden es attraktiv, eine Marke in einem Eventkontext zu erleben und diese Erfahrung weiterzuerzählen. Das ist ein starker Treiber für Markenbegehren.
Es ist also zweigleisig. Einmal die Handwerkskunst und das Weitergeben von Know how, auch an Handelspartner. Unsere Sales Teams sind dafür sehr gut aufgestellt, und auch unsere Winemaker reisen und erklären das Produkt. Und dann der Lifestyle Gedanke, also die Markeninszenierung über Events. Wir hatten zum Beispiel ein großes Event bei Roland Garros, wo wir die Marke im Zusammenspiel mit dem Event inszeniert haben.

I: Gibt es Kampagnen oder Projekte, in denen Nachhaltigkeit bewusst mit Emotionen aufgeladen wird, zum Beispiel über das Thema Boden oder Weinberge als kulturelles Erbe?
B: Das ist etwas, was wir eher nicht so machen. Für uns ist Nachhaltigkeit Teil der DNA. Wir glauben nicht, dass es ein Wettbewerbsvorteil ist, dafür eine eigene Kampagne aufzusetzen.
I: Emotionalität und Storytelling scheinen trotzdem stark präsent zu sein, wenn man sich Ihre Inhalte ansieht.
B: Absolut. Storytelling spielt eine sehr große Rolle. Es geht darum, die Geschichte nicht nur zu bewahren, sondern auch fortzuschreiben. Viele Marken im Konzern sind mehrere hundert Jahre alt, und wir begleiten sie nur für ein Stück. Unsere Aufgabe ist sicherzustellen, dass eine Marke gut in die nächste Generation kommt.
Dafür greifen wir immer wieder auf das Erbe zurück. Aber wir würden das nicht unter eine CSR Überschrift stellen. Wir erzählen die Herkunft, das Savoir faire, wo wir herkommen. Das ist ein Kernmerkmal von Luxus. Ein Luxusgut hat eine Geburtsstätte, eine starke Geschichte und einen Ursprung, zu dem man immer wieder zurückkehrt. Wir kehren bei Chandon auch immer wieder nach Argentinien zurück, wo die Marke gegründet wurde, und schauen, was damals die Inspiration war.

I: Welche Kanäle sind für Chandon besonders effektiv, Social Media oder Events?
B: Das kommt darauf an. Wenn Sie Brand Desirability aufbauen wollen, dann sind Events sehr wirksam. Das ist meist ein großes Investment, eine kleinere Zielgruppe, dafür starke PR Effekte. Gleichzeitig machen wir sehr viel im Social Bereich.
Zusätzlich schauen wir uns stärker Conversion Related Media an. Ein Beispiel sind Advertising Screens im Handel, etwa im Lebensmitteleinzelhandel. Dort können Sie beim Eintritt in den Store präsent sein und unmittelbar Kaufimpulse setzen. Welche Kanäle wir priorisieren, hängt stark vom Produkt Lifecycle ab und davon, ob wir im oberen Funnel arbeiten wollen, also Awareness und Recruitment, oder ob es stärker um Conversion geht.
I: Auch wenn Nachhaltigkeit nicht stark über Kampagnen kommuniziert wird, wie gelingt es, dass Nachhaltigkeit Teil der exklusiven Markenidentität bleibt und nicht nur als Pflicht wirkt?
B: Ich denke, dass es dazu grundsätzlich ausreichend Kommunikation auf Konzernebene gibt. LIFE 360 ist öffentlich einsehbar. LVMH hat auch einen eigenen CSR Report. Dort sind Projekte aufgelistet, auch für Moët Hennessy.
Wenn jemand sich dafür interessiert und mehr wissen möchte, findet man dazu Presseartikel und Dokumentationen. Aber das ist nichts, was den Lifestyle Aspekt der Marke im Kern beeinflusst. Wir sehen Nachhaltigkeit als Teil der Foundation.

I: Sehen Sie Spannungsfelder zwischen Tradition und Exklusivität sowie Verantwortung und Transparenz?
B: Für uns geht das Hand in Hand. Bei Tradition ist immer die Frage, wie man sie so verpackt, dass sie heute modern aussieht, ohne die Positionierung und das kulturelle Erbe zu entfremden. Deshalb sind wir bei Produktänderungen sehr vorsichtig. Konsumenten schätzen unsere Produkte auch wegen der Tradition und wegen der langen Zeit, die notwendig ist, um ein Produkt zu perfektionieren.
Verantwortung und Transparenz gehören dazu. Als Marke können wir uns nicht erlauben, intransparent zu sein oder in problematische Dinge verwickelt zu werden. Natürlich geben wir keine Produktionsgeheimnisse preis. Aber grundsätzlich sind wir als Konzern verpflichtet, transparent zu sein und viel zu kommunizieren, und als börsennotiertes Unternehmen gibt es da ohnehin wenig Spielraum.

I: Wohin entwickelt sich Ihrer Meinung nach der Premium Markt für Champagner und Sparkling Wine, insbesondere im Hinblick auf Nachhaltigkeit, Innovation und Markenemotion?

B: Ich möchte hier klar unterscheiden. Chandon ist der Premium Sparkling Wine von Moët Hennessy. Das ist nicht Moët & Chandon, das sind zwei verschiedene Marken. Deshalb würde ich das getrennt beantworten.

Grundsätzlich glauben wir, dass Konsumenten künftig mehr Bubbles trinken werden. Weltweit sehen wir einen Anstieg bei Sparkling Wine und es gibt mehr Menschen, die sich für diese Kategorie interessieren. Gleichzeitig werden Konsumenten, sofern sie es sich leisten können, wählerischer und suchen stärker nach Qualität. Daraus entsteht Wachstum.

Ein weiterer Wachstumstreiber ist Innovation. Sparkling Wine hat mehr Möglichkeiten zur Innovation. Wir können zum Beispiel einen Spritz entwickeln, wir können perspektivisch über Produkte mit weniger oder ohne Alkohol nachdenken, oder neue Produkte für bestimmte Anlässe entwickeln. Wir sind in dieser Kategorie flexibel und Innovation ist für Chandon deshalb extrem wichtig.

Champagner ist dagegen ein anderes Business. Dort geht es um Präzision, feine Perlage und einen sehr spezifischen Geschmack. Das ist in gewisser Weise Yin und Yang. Chandon ist zugänglicher und stärker auf unterschiedliche Flavors ausgerichtet. Durch verschiedene Trauben und Herstellungsweisen entsteht ein breites Spielfeld. Wir beobachten, welche Geschmacksprofile Konsumenten gerade bevorzugen, etwa Citrus oder Red Berries, und entwickeln Produkte, die zu diesen Präferenzen passen. Jüngere Generationen sind häufig offener für flavorful und teilweise auch süßere Profile.

Bei Champagner gibt es weniger Spielraum für solche Produktinnovationen. Dort geht es stärker darum, die Produkte über Lifestyle aufzuladen, Heritage besser zu vermarkten und Erlebnisse zu schaffen, zum Beispiel über Önotourismus in der Champagne. Bei Chandon können wir Produkte stärker entlang der Konsumentenpräferenzen verändern.

Was beide Bereiche gemeinsam haben, ist der Fokus auf natürliche Ingredients. Beim Spritz nutzen wir Orangenlikör aus Bio Orangen. Im nächsten Jahr kommen neue Flavors, auch dort ausschließlich natürliche Inhaltsstoffe. Ich glaube, Konsumenten werden zunehmend wertschätzen, wenn Produkte natürlich hergestellt sind, ohne Farbstoffe und ohne künstliche Geschmackszusätze.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, Tara Limbach, die vorliegende Masterarbeit selbständig angefertigt zu haben. Ich habe keine unzulässige Hilfe in Anspruch genommen, insbesondere keine Unterstützung auf Basis Künstlicher Intelligenz (KI). Eine hiervon abweichende Zulässigkeit von Unterstützung auf Basis von KI habe ich mit der/dem Erstgutachtenden abgestimmt. Ich habe ausschließlich die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt.
Alle Stellen, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken oder Quellen entnommen wurden, habe ich unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht. Dies gilt auch für bildliche Darstellungen oder Erzeugnisse auf Basis von Künstlicher Intelligenz.
Diese Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen.
Darüber hinaus versichere ich, dass die von mir eingereichte Fassung in Papierform mit der elektronischen Version übereinstimmt.
Mir ist bewusst, dass jeder Verstoß gegen die Grundsätze guter wissenschaftlicher Praxis geahndet wird. Ich nehme zur Kenntnis, dass diese Arbeit mit Hilfe einer Software auf Plagiate oder nicht angegebene Hilfsmittel überprüft und für Prüfungszwecke gespeichert werden kann.

Mannheim, den 23.01.2026

