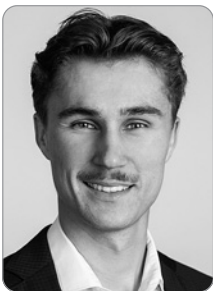


Pre-owned Trend in der Luxusgüterbranche

Inwiefern können Schweizer Uhrenmarken und Uhrenhändler vom pre-owned Trend in der Luxusgüterbranche nachhaltig profitieren?

Der pre-owned Uhrenmarkt kennzeichnet sich durch vielversprechende Markterwartungen, ungewisse Preisentwicklungen und zweigeteilte Meinungen von Experten. Deswegen wird untersucht, inwiefern Schweizer Uhrenmarken und Uhrenhändler vom pre-owned Trend in der Luxusgüterbranche nachhaltig profitieren können. Hierbei werden insbesondere die Herausforderungen bei der Implementierung von pre-owned Angeboten identifiziert sowie detaillierte Erfolgsfaktoren und spezifische Lösungsansätze erarbeitet.



David Kaufmann, B.A.,

ist Absolvent der Universität St. Gallen (HSG) und bei Bucherer in der strategischen Projektentwicklung tätig. Bevorzugte Forschungsgebiete: Luxusgüter, Circular Economy, Pre-owned Luxusgütermärkte, Uhrenbranche, Unternehmensstrategien, Projektentwicklung.



Dr. Helen-Deborah Maier

ist Lehrbeauftragte an der Universität St. Gallen (HSG) sowie Lehrbeauftragte an der Hochschule Luzern, Leiterin Marketing, Kommunikation & HR der Atlas Stiftung sowie aktiv in verschiedenen Fachverbänden, Interessengemeinschaften und Beiräten. Bevorzugte Forschungsgebiete: Interdisziplinäre Ansätze: Strategie, Management Modelle, Internationales Management, Marketing/Branding/Sales/Kommunikation, Banking/Finance, Luxusgüter-/Wellness-industrie.



Prof. Dr. Stefan Kull

ist Lehrbeauftragter für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen (HSG) und Professor an der Hochschule Luzern (HSLU). Bevorzugte Forschungsgebiete: Interdisziplinäre Ansätze, Strategie, Finanzmärkte, Behavioral Finance, Valuation Makroökonomie, Internationale Beziehungen, Management-Modelle, Wirtschaftspädagogik.

Summary: The pre-owned watch market is characterized by promising market forecasts, uncertain price developments and diverging opinions among experts. The study therefore examines the extent to which Swiss watch brands and watch retailers can benefit in the long term from the pre-owned trend in the luxury goods sector. In particular, the challenges in the implementation of pre-owned offerings are identified and detailed success factors and specific solutions are developed.

Stichwörter: Pre-owned Trend, Second-Hand, Luxusgüter, Schweizer Uhrenmarkt, Uhrenhändler

1. Einleitung und Zielsetzung

Trotz volatilen Zeiten in der Weltwirtschaft verzeichnet der Markt für persönliche Luxusgüter ein konstantes Wachstum mit Verkaufsrekordwerten im Jahr 2023 (vgl. *D'Arpizio et al.*, 2024, S. 7). Pre-owned Angebote im Luxusgütermarkt können ebenso konstantes Wachstum verzeichnen und erfüllen neue Kaufmotive wie Umweltbewusstsein und Nostalgie (vgl. *Kessous/Valette-Florence*, 2019, S. 325). Die Angebote im Fokusmarkt des vorliegenden Artikels, dem pre-owned Uhrenmarkt, haben sich von 'Thrift Shops' durch den Einstieg von großen Uhrenmarken und Uhrenhändlern zu exklusiven Boutiquen und Online-Luxusimperien entwickelt (vgl. *Dupreelle et al.*, 2023, S. 1 f.). Die Erwartungen

und Prognosen des pre-owned Uhrenmarktes sind demnach hoch. Gleichmaßen erwähnen Experten die Herausforderungen der Erhaltung des luxuriösen Images der Luxusmarken, der Konkurrenzierung des Absatzes mit neuen Luxusgütern und der transparenten Preissetzung im dynamischen Markt (vgl. Kaletta, 2023, S. 69).

Aus den vielversprechenden Markterwartungen, ungewissen Preisentwicklungen und zweigeteilten Meinungen von Branchenexperten ergibt sich im Rahmen eines Forschungsprojektes an der *Universität St. Gallen (HSG)* die folgende Frage: Inwiefern können **Schweizer Uhrenmarken** und **Uhrenhändler** vom **pre-owned Trend** in der Luxusgüterbranche nachhaltig profitieren? Hierbei werden insbesondere die Herausforderungen bei der Implementierung von pre-owned Angeboten identifiziert sowie detaillierte Erfolgsfaktoren und spezifische Lösungsansätze für Schweizer Uhrenmarken und Uhrenhändler erarbeitet, um als Grundlage für deren Engagement im pre-owned Markt zu dienen.

2. Theoretische Grundlagen

2.1. Zentrale Begriffe

Die vorliegende Untersuchung widmet sich dem Luxusgütermarkt.

Ein **Luxusgut** weist besondere Merkmale auf, namentlich exzellente Produktqualität, hoher Preis, Exklusivität, spezifische Ästhetik, Historie sowie Nicht-Notwendigkeit (vgl. Vaih-Baur, 2018, S. 166 f.). Die Notwendigkeit und die Wahrnehmung als Luxusgut sind nach Thieme (2017a, S. 5) subjektiv. Der pre-owned Luxusgütermarkt steht im Zentrum der vorliegenden Untersuchung. Als **pre-owned** werden im

Sprachgebrauch Güter beschrieben, die zuvor im Besitz einer anderen Person waren (vgl. *Cambridge Dictionary*, 2024).

2.2. Pre-owned im Luxusgütermarkt

Nachfolgend werden zum Luxusgütermarkt drei passende theoretische Konzepte erläutert und spezifisch auf den pre-owned Luxusgütermarkt angewandt.

a) Marktsegmentierung

Die vorliegende Untersuchung verfolgt das Ziel, die Erfolgsfaktoren einer Branche zu definieren, was zunächst einer Abgrenzung derselben bedarf (vgl. Aaker, 1989, S. 92). Für den Luxusgütermarkt stellt die Segmentierung eine Herausforderung dar, da der Luxusbegriff stark von der Wahrnehmung abhängt und sich ständig ändert (vgl. Müller, 2023, S. 17).

Einen Segmentierungsansatz bietet (vgl. Abb. 1) die **High-end Brand Matrix**, welche mit zwei Achsen den Fokus einerseits auf das Produkt respektive den Service und andererseits auf die Gestaltung der Kommunikation setzt. Beim Produkt respektive Service wird die absolute Führungsposition, **absolute leadership**, dadurch beschrieben, dass messbare **Weltrekorde** vorgewiesen werden können (vgl. Müller, 2023, S. 18 f.). Bei der Kommunikation lassen sich Luxusmarken damit charakterisieren, dass sie ihren Konsumenten ein höheres Maß an **Identitäts-** und **Selbstwertgefühl** ermöglichen (vgl. Müller, 2023, S. 22 f.). Die **High-end Brand Matrix** ist links abgebildet.

High-end dient als Grundlage für die Auswahl der Schweizer Uhrenmarken (vgl. 4.2 a) in der vorliegenden Untersuchung und Handlungsempfehlungen für alle vier **High-end** Segmente werden erläutert.

b) Käuferverhalten

Der Kauf von Luxusmarken hängt mit unterschiedlichen Motiven zusammen. Zu den Kaufmotiven von Luxusmarken gehören die **Zugehörigkeit** zu einer bestimmten Gruppe sowie die **Symbolkraft** der Marke (vgl. Thieme, 2017b, S. 36 f.).

Das Käuferverhalten von Käufern von Luxusmarken kann (vgl. nachfolgende Abb. 2) durch die nachfolgenden drei **interpersonellen Effekte** beschrieben werden (vgl. Thieme, 2017b, S. 37–40).

Im **pre-owned Luxusgütermarkt** dagegen sind zahlreiche **Kaufmotive** vertreten (vgl. Turunen/Pöyry, 2019, S. 552 f.; Lou et al., 2022, S. 11 f.; Stolz, 2022, S. 11 f.), insbesondere:

- Preisvorteil (ökonomisches Motiv)
- Image der Marke
- Individualität und Emotionalität

		2 Focus Communication	
		Product related basic and incremental USP 'The Expert'	Consumer identity related USP 'The Dreamer'
1 Focus Product Service	Absolute Leadership 'The Only'	PROSUMING BRAND (II)	LUXURY BRAND (IV)
	Relative Leadership 'Better than Many'	PREMIUM BRAND (I)	RESTIGE BRAND (III)

Abb. 1: Die High-end Brand Matrix (in Anlehnung an Müller, 2023, S. 17)



Abb. 2: Interpersonelle Effekte im Luxus Käuferverhalten (in Anlehnung an Thieme, 2017b, S. 37)

Pre-owned Zielgruppe	Kaufmotive
Der preisbewusste Kunde	Ökonomisches Kaufmotiv, Authentizität, Qualität
Der ökologische Kunde	Ökologisches Kaufmotiv, Individualität, Langlebigkeit
Der Sammler	Individualität, Emotionalität, Markenimage
Der Investor	Wertsteigerung

Abb. 3: Pre-owned Zielgruppen

- Nutzungsdauer (ökologisches Motiv)
- Langlebigkeit
- Qualitätsindikator
- Werterhalt und Wertsteigerung

Aus diesen Kaufmotiven ergeben sich die **Zielgruppen**, wie in Abb. 3 dargestellt.

Im pre-owned Luxusgütermarkt ist der Veblen-Effekt **nicht** relevant, da die Kaufentscheidungen der Kunden stärker von ökonomischen und ökologischen Motiven geprägt sind, die den Statusaspekt überwiegen. Hingegen wirkt sich der Snob Effekt, die Abgrenzung durch Einzigartigkeit, sogar **verstärkend** auf die Kaufmotivation aus und führt zu höherer Markenbindung und -identifizierung (vgl. *Kessous/Valette-Florence*, 2019, S. 324).

Die Kaufmotive ermöglichen eine **Zirkularität** respektive das erneute Verkaufen von Luxusgütern und demnach mehrerer Customer Touchpoints für die Anbieter.

c) Porters Five Forces Framework

Das Framework der *Porters Five Forces* wird in Abb. 4 zur Analyse des Umfelds einer Branche verwendet und unterscheidet die fünf wirkenden Kräfte namentlich **Mitbewerber in der Branche**, **neue Anbieter**, **Substitute**, **Kundschaft** und **Zulieferer** (vgl. *Porter*, 1980, S. 35–40).

Die **Luxusgüterbranche** wird vom Konkurrenzkampf der großen etablierten Marken dominiert, was in hohen Eintrittsbarrieren aufgrund der Markenbekanntheit resultiert. Substitute gibt es aus Sicht der Kunden aufgrund der Markenidentität oft keine. Die Verhandlungsmacht der Kunden ist eher gering. Diejenige der Zulieferer ist aufgrund der exklusiven Materialien etwas höher (vgl. *Holendová/Zips*, 2023, S. 231 ff.).

In der **pre-owned Luxusgüterbranche** dagegen ist die Rivalität unter Mitbewerbern groß, indem sich Luxusgütermarken und autorisierte Retailer in einem Konkurrenzkampf mit spezialisierten pre-owned Online Akteuren im Markt ausgesetzt sehen (*Bianchi et al.*, 2020, S. 3 f.). Die Online-Marktplätze und spezialisierten Online pre-owned Luxushändler haben einen starken E-Commerce Auftritt sowie optimierte Prozesse, was den Customer Needs der stark digital fokussierten Zielgruppe entspricht (vgl. *Bianchi et al.*, 2020, S. 2 f.). Die Eintrittsbarrieren für neue Anbieter werden durch den hohen Online-Anteil einerseits gesenkt und andererseits durch Bedenken der Kunden bezüglich Authentizität determiniert (vgl. *Stolz*, 2022, S. 9, 11). Pre-owned Luxusgüter haben spezifische Merkmale, was die Chance eines Wechsels zu Substitutionsgütern verringert (vgl. *Lou et al.*, 2022, S. 4, 11). Die Kunden haben umso weniger Verhandlungsmacht, je seltener der pre-owned Artikel ist, besitzen aufgrund der dynamischen Marktpreise jedoch eine größere Verhandlungsmacht als im first-hand Luxusgütermarkt (vgl. *Lou et al.*, 2022, S. 4). Die Verhandlungsmacht der Zulieferer hängt stark von der Erhältlichkeit des spezifischen Produktes ab (vgl. *Bianchi et al.*, 2020, S. 3).

Zusammengefasst kann die pre-owned Luxusgüterbranche wie folgt dargestellt werden (vgl. Abb. 4).

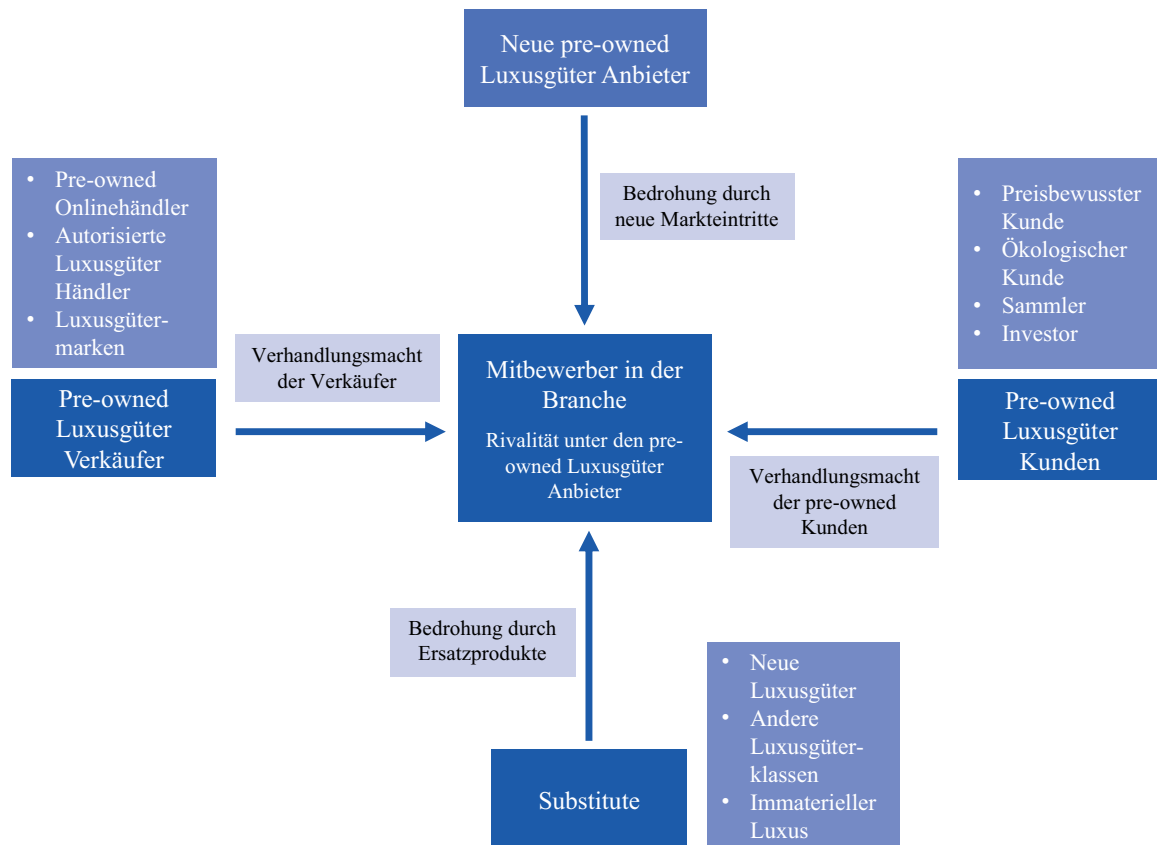


Abb. 4.: Porters Five Forces Framework für die pre-owned Luxusgüterbranche (in Anlehnung an Porter, 1980, S. 31)

3. Methodik

3.1. Datenerhebung

Die vorliegende Untersuchung erhebt Daten mittels 15 Experteninterviews (**n=15**). Der pre-owned Trend in der Luxusgüterbranche und die damit einhergehenden Herausforderungen sowie die abgeleiteten Lösungsansätze und Erfolgsfaktoren sind noch nicht detailliert erforscht. Aus diesem Grund eignet sich ein **qualitativer Ansatz** (vgl. Hein, 2016, S. 155). Vorliegend werden **semi-strukturierte Interviews** durchgeführt, um spezifische Aspekte der Experten miteinbeziehen zu können (vgl. Misoch, 2015, S. 13 f.).

Die Stichprobe umfasst vier Interviews mit **Schweizer Uhrenmarken** (eigenes pre-owned Angebot; Angebot in Kooperation; kein Angebot), fünf Interviews mit **Uhrenhändlern** (großer, kleiner autorisierter Retailer; Online-Luxusplattform; Online-Uhrenhändler), drei Interviews mit **Uhrensammlern** und drei Interviews mit **Experten aus dem Bereich des Käuferverhaltens** und der **Luxusgüterforschung** (zwei führende Schweizer wirtschaftswissenschaftliche Universitäten).

3.2. Datenauswertung

Bei den erhobenen Daten handelt es sich um **Primärdaten**. Aus diesem Grund eignet sich zur Beantwortung der Forschungsfrage nach Mayring (2010) die **qualitative Inhaltsanalyse** als Auswertungsmethode (vgl. Mayring/Fenzel, 2022, S. 691). In einem zirkulären Verfahren werden über mehrere Überarbeitungsrounds Textstellen der Transkripte Kategorien und anschließend Hauptkategorien zugeordnet (vgl. Mayring, 2010, S. 59 f.). Dabei wird eine **induktive Kategorienentwicklung** angewendet, da das Untersuchungsgebiet noch nicht detailliert erforscht ist und keine bestehenden Kategoriendefinitionen existieren (vgl. Mayring, 2010, S. 66). Die induktive Kategorienentwicklung folgt dem Ablaufmodell gemäß Abb. 5 auf der folgenden Seite (vgl. Mayring/Fenzel, 2022, S. 699).

Die quantitative Inhaltsanalyse wurde mit der *ATLAS.ti Software* mit vielzähligen Durchläufen durchgeführt. Der **Datensatz** umfasst 319 Zitate, welche 61 Kategorien zugeordnet wurden. Diese **61 Kategorien** wurden zu insgesamt **11 Hauptkategorien** aggregiert, was in Abb. 6 auf S. 21 detailliert dargestellt wird.

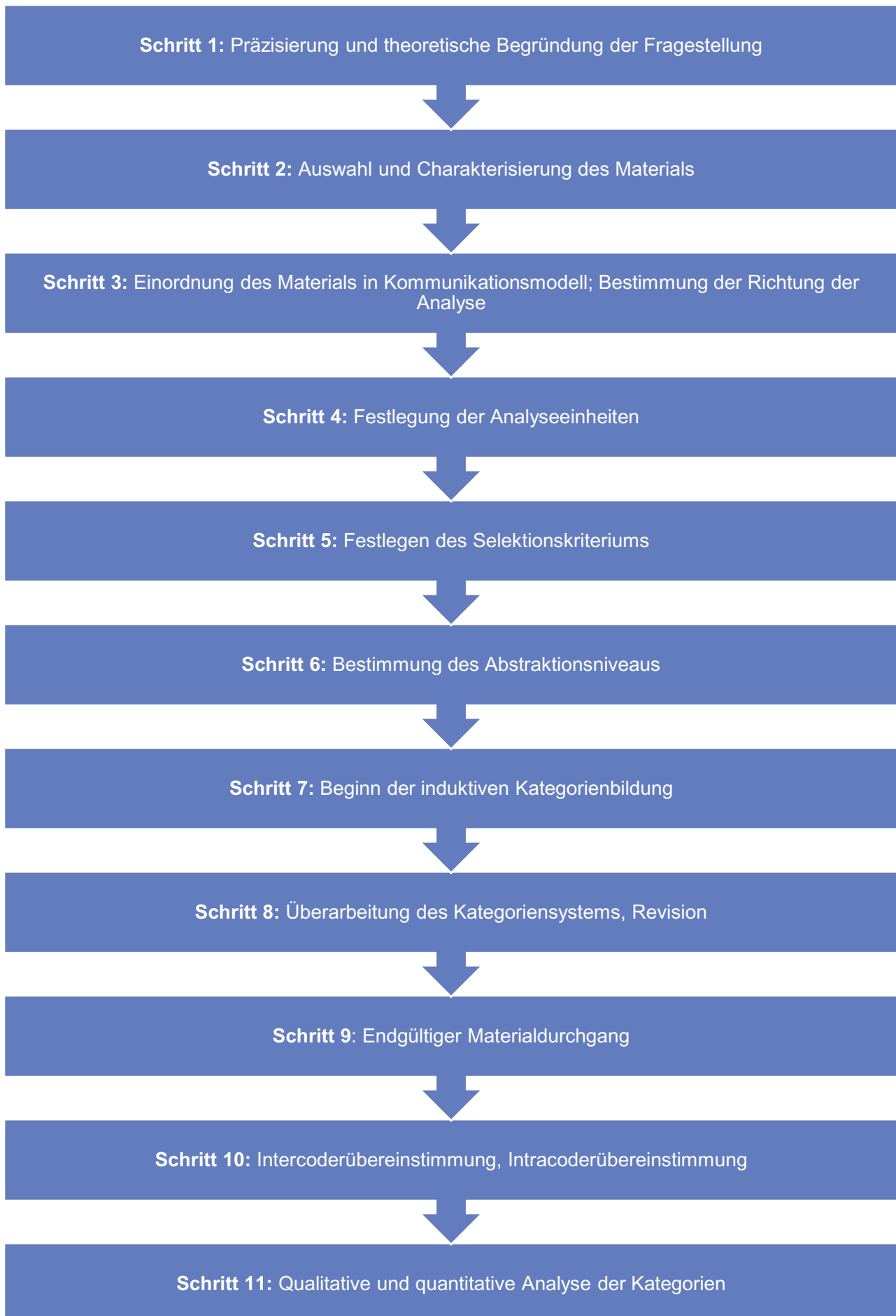


Abb. 5: Ablaufmodell qualitative Datenauswertung nach Mayring (in Anlehnung an Mayring/Fenzel, 2022, S. 699)

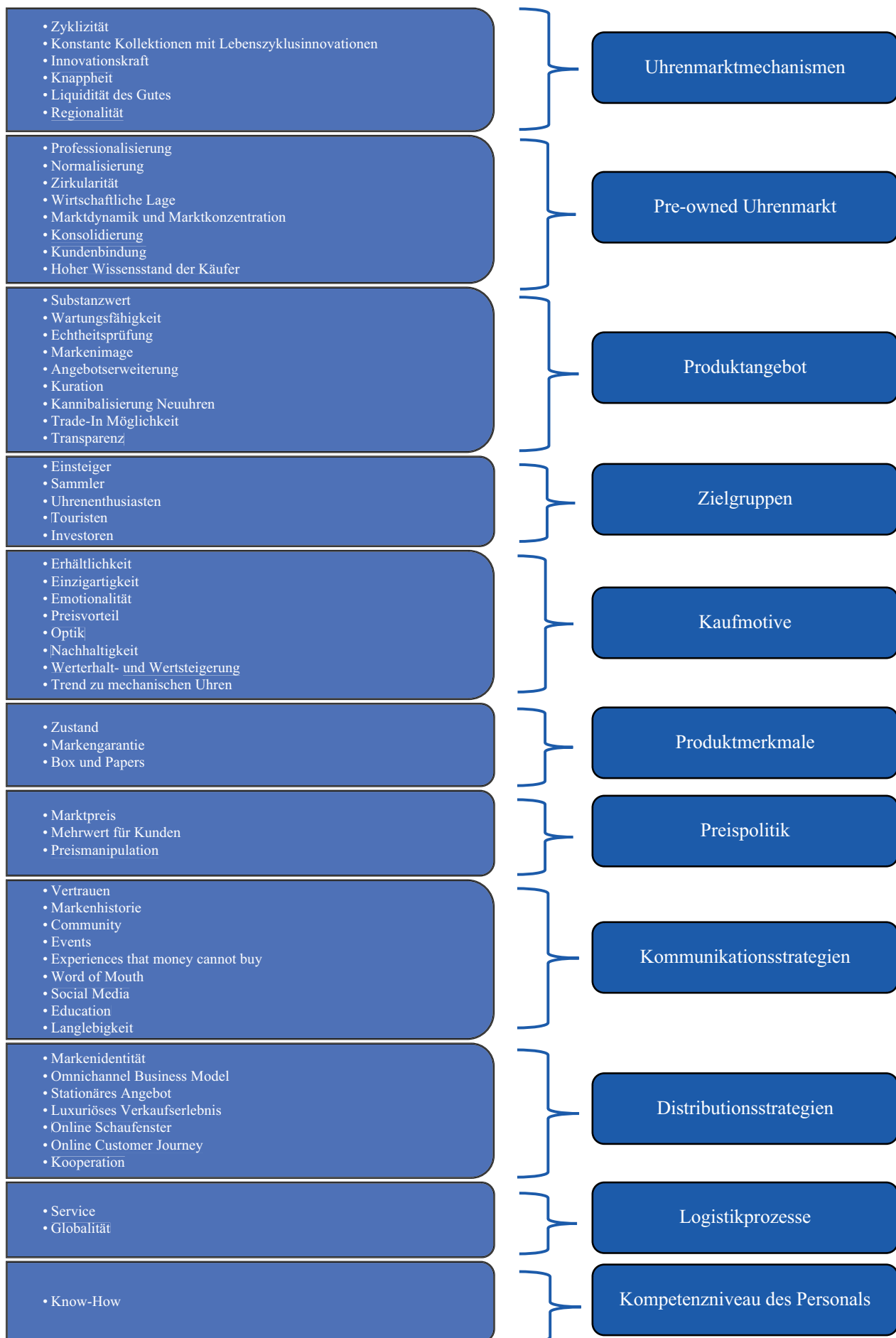


Abb. 6: Kategorien und Hauptkategorien der Datenauswertung

4. Ergebnisse

4.1. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im pre-owned Uhrenmarkt

Aus den kategorisierten Erkenntnissen der Experteninterviews und den Resultaten von Literaturanalysen können

nachfolgende 19 zentrale Herausforderungen (H) und Erfolgsfaktoren (E) für den pre-owned Uhrenmarkt abgeleitet werden (vgl. Abb. 7–9).

Herausforderungen	Erfolgsfaktoren
Pre-owned Uhrenmarkt	
H1 – Bedenken Kunden Bezüglich Qualität, luxuriösem Charakter, Authentizität	E1 – Professionalisierung und Vertrauen Kunden Professionalisierte Angebots- und Serviceausgestaltung
H2 – Hoher Wissensstand Durch einfache Angebotsvergleiche online	E2 – Transparenz In Erläuterung der Spezifika, Mehrwerte und Preisgestaltung
H3 – Marktdynamik Dynamische Preis- und Nachfrageveränderung auf Grund dynamischem Markt	E3 – Marktanalyse und ‘Fast rotating stock’ Ermöglichen dynamische Markt Trends zu bedienen und auf Grund von einem Fokus auf schnell verkaufbaren pre-owned Bestand besteht ein vermindertes Verlustpotenzial
Produktangebot	
H4 – Ausreichender Substanzwert Um ökonomische Sinnhaftigkeit eines Ankaufs und einer Wiederaufbereitung zu garantieren, muss ein genügend hoher Wiederverkaufspreis gegeben sein	E4 – Substanzwertprüfung Sorgfältige Prüfung des Wiederverkaufswertes kann ökonomische Sinnhaftigkeit bei Ankauf garantieren und emotionalen Wert des pre-owned Artikels gegenüber dem Kunden wahren
H5 – Wartungsfähigkeit Abhängig von Verarbeitungsqualität und Rentabilität müssen Wartungskosten bewertet und deren Sinnhaftigkeit eingeordnet werden	E5 – Vorkalkulationen Vorkalkulationen helfen, eine schnelle Prüfung der Wartungskosten zu garantieren und ermöglichen Transparenz
H6 – Angebotsausgestaltung Auf spezifische Kunden angepasste Angebotsausgestaltung	E6.1 – Kuration Den Zielgruppen ein passendes, schnell rotierendes Angebot präsentieren
	E6.2 – Trade-In Ermöglicht es, pre-owned Uhren zu tauschen und führt zu einer Erhöhung der Customer Touchpoints
	E6.3 – Transparenz im Angebot Bezüglich Angebot, Nachfrage, Kalkulation eines spezifischen Modells im An- und Verkauf
H7 – Kannibalisierung Neuuhren Durch pre-owned Angebot	E7 – Modellausschluss Von aktuellen Kollektionen kann Kannibalisierung verhindern
Zielgruppen & Kaufmotive	
H8 – Zielgruppengerechtes Angebot Mit Positionierung der Kaufmotive	E8 – Zielgruppenspezifische Angebotsausgestaltung Mit Positionierung der Kaufmotive von Einsteigern (Preisvorteil, Nachhaltigkeit, Optik – Modelle der Kernkollektionen), Sammlern (Einzigartigkeit – spezielle Modelle), Touristen (Erhältlichkeit, internationale Markengarantie) und Investoren (Werterhalt)
Produktmerkmale	
H9 – Servicezustand Geforderter einwandfreier Servicezustand geht einher mit hoher Belastung der Servicekapazität und Fragen der Gewährleistung dessen	E9 – Internationale Markengarantie Garantiert Kunden die Funktionsweise und den Servicezustand der Uhren
H10 – Gewährleistung Authentizität Steht Bedenken der Authentizität der Kunden gegenüber	E10 – Offizielle Zertifizierung Stellt einen Weg dar, um die Bedenken bezüglich der Authentizität der Kunden zu beseitigen

Abb. 7: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im pre-owned Uhrenmarkt (1/3)

Herausforderungen	Erfolgsfaktoren
Preispolitik	
H11 – Dynamischer Marktpreis Kunden erwarten, dass die pre-owned Uhrenpreise dem dynamischen Marktpreis entsprechen, welcher durch eine Vielzahl von Faktoren (makroökonomische Lage, Trends) beeinflusst wird	E11.1 – Mehrwerte Für Kunden Mit internationaler Markengarantie und Zertifizierung kann eine Konkurrenzierung über den Preis vermieden werden
	E11.2 – ‘Fast rotating stock’ Durch kurze Bestandsdauern von pre-owned Uhren können sowohl stetige Preisanpassungen und Verluste durch Fehlkalkulationen vermieden werden
Kommunikationsstrategien	
H12 – Kundennähe Kunden müssen mit adäquaten Kommunikationsmitteln erreicht werden und das pre-owned Angebot mit den Attributen wie Qualität und Vertrauen assoziiert werden	E12.1 – Events Spezifische pre-owned Events verbinden Zielgruppen untereinander und ermöglichen Erklärung der Mehrwerte eines pre-owned Angebots
	E12.2 – Community Grundlage für ‘Word of Mouth’ und Kundenbindung
	E12.3 – ‘Experiences that money cannot buy’ Erhöhen Kundenbindung und positive Assoziationen mit Anbieter
	E12.4 – Social Media Zielgruppengerechte Ansprache und verstärkt Community Effekt durch Meinungs Austausch
H13 – Vertrauenswürdigkeit Kundenvertrauen muss durch die Kommunikation gewonnen werden	E13 – Education Kunden müssen über die spezifischen Mehrwerte, Service- und Authentifikationsprozesse informiert werden
Distributionsstrategien	
H14 – Alignierung mit der Markenidentität Pre-owned Distributionsstrategie muss in Übereinstimmung mit der Markenidentität der Uhrenmarke umgesetzt werden	E14 – Erfolgreiche Alignierung mit Markenidentität Verhindert Vertrauenseinbußen und Einbußen in der Konsistenz des Markenauftritts
H15 – Luxuriöses Verkaufserlebnis Pre-owned Uhren sind Luxusgüter und demnach sollte auch das Verkaufserlebnis luxuriös ausgestaltet sein	E15 – Exklusive Verkaufsflächen und Produktpräsentation Exklusive großzügige pre-owned Verkaufsflächen und eine angepasste luxuriöse Verpackung und Distribution online garantieren ein luxuriöses Verkaufserlebnis
H16 – Online Customer Journey Zahlreiche pre-owned Uhren werden online gekauft und der Online-shop dient als Schaufenster, was die Online-Replizierung der Customer Journey bedingt	E16.1 – Pre-owned spezifische Bilder und Beschriebe Spezifische Details, welche die pre-owned Uhren auszeichnen, sind Kaufmotive und müssen in Bildern und Beschrieb online detailgetreu dargestellt sein
	E16.2 – Transaktionsprozesse Einfachheit und zahlreiche Auswahlmöglichkeiten im Transaktionsprozess determinieren den Online-Erfolg
	E16.3 – Luxuriöses Packaging Analog zum stationären Verkauf, luxuriöser Lieferumfang durch eine sichere, gleichzeitig luxuriöse Verpackung replizieren
Logistikprozesse	
H17 – Service Kapazitäten Aufarbeitung der pre-owned Uhren erfordert hohe Service-Kapazitäten	E17 – Kapazitätsplanung und Service Zusammenarbeit Anpassung des pre-owned Sortiments an vorhandene Service Kapazitäten verhindert, dass Problematik von Überbestand und demzufolge Fehlkalkulationen auf Grund der Marktdynamik entstehen

Abb. 8: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im pre-owned Uhrenmarkt (2/3)

Herausforderungen	Erfolgsfaktoren
H18 – Globale Logistik Pre-owned Uhren sind Einzelstücke, welche mit einem einzigen Lager Standort einhergehen	E18 – Globale Vertriebsstrategie Einzigartigkeit der pre-owned Uhren bedingt entweder Zusammenarbeit mit globalem Logistikpartner oder Konzentration auf landesspezifische Angebote, welche nicht international angeboten werden
Kompetenzniveau des Personals	
H19 – Mitarbeiter Know-How Einzigartige pre-owned Modelle bedingen ein tiefgreifendes Know-How des Verkaufspersonals	E19 – Skill Trainings Verkaufspersonal Trainings und Schulungen zur Erweiterung des Know-How über spezifische pre-owned Modelle, aber auch über Verkaufsschulungen zu verschiedenen Kundentypen im pre-owned Uhrenmarkt erhöhen Verkaufschancen

Abb. 9: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im pre-owned Uhrenmarkt (3/3)

4.2. Handlungsempfehlungen für Schweizer Uhrenmarken

Schweizer Uhrenmarken und deren Uhrenhändler sind die zentralen Akteure im pre-owned Uhrenmarkt. Der Schwerpunkt der vorliegenden Untersuchung liegt im Folgenden auf der Darstellung der Handlungsempfehlungen für die beiden Parteien.

a) Kategorisierung der Schweizer Uhrenmarken

Aus den **50 umsatzstärksten Schweizer Uhrenmarken** wurden diejenigen ausgewählt, welche anhand ihrer Produktqualität und ihrem Kommunikationsansatz als **„High-end“** eingestuft werden können (vgl. Aubin et al., 2024, S. 5). Die ausgewählten Marken wurden systematisch in die „High-end Brand Matrix“ eingeordnet, um ein umfassendes Bild der Schweizer „High-end“ Uhrenindustrie zu vermitteln (vgl. Abb. 10).

I) **Premium Brands** können mit hohen Stückzahlen, im Vergleich zu anderen „High-end“ Uhrenmarken tiefem

Durchschnittspreis, Produkt- und Preis-Leistungs-Fokus beschrieben werden, wie dies am Beispiel *Longines* erkannt werden kann (vgl. Aubin et al., 2024, S. 17; Müller, 2023, S. 17).

- II) **Prosuming Brands** zeichnen sich durch Weltrekorde, Produktexzellenz und uhrmacherische Komplikationen aus und kommunizieren auch über diese Exzellenz, wie dies am Beispiel von *Vacheron Constantin* erkannt werden kann (vgl. Aubin et al., 2024, S. 18; Müller, 2023, S. 17).
- III) **Prestige Brands** positionieren ihre klassischen, wiedererkennbaren Modelle stationär und online über eine identitätsbasierte Kommunikation im mittleren Preissegment der Schweizer „High-end“ Uhren, was am Beispiel *Omega* erkannt werden kann (vgl. Aubin et al., 2024, S. 1 f.; Müller, 2023, S. 17).
- IV) **Luxury Brands** zeichnen sich durch die Kombination von Weltrekorden in exklusivsten Produkten mit einer exklusiven Distribution über Boutiquen und autorisierte Uhrenhändler sowie einer identitätsbasierten Kommunikation aus, was am Beispiel *Patek Philippe* erkannt werden kann (vgl. Aubin et al., 2024, S. 15 f.; Müller, 2023, S. 17–22).

		2 Focus Communication	
		Product related basic and incremental USP ‘The Expert’	Consumer identity related USP ‘The Dreamer’
1 Focus Product Service	Absolute Leadership ‘The Only’	PROSUMING BRAND (II) Audemars Piguet, Bulgari, Breguet, Jaeger-LeCoultre, Piaget, Richard Mille, Vacheron Constantin	LUXURY BRAND (IV) Patek Philippe, Rolex
	Relative Leadership ‘Better than Many’	PREMIUM BRAND (I) Baume et Mercier, Frederique Constant, Longines, Oris, Rado	PRESTIGE BRAND (III) Breitling, Cartier, Chopard, Hermès, Hublot, IWC Schaffhausen, Omega, Panerai, TAG Heuer, Tudor

Abb. 10: High-end Brand Matrix der Schweizer Uhrenmarken

b) Handlungsempfehlungen für Schweizer Uhrenmarken

Die folgenden sechs Varianten (vgl. Abb. 11) einer Implementation eines pre-owned Angebotes bestehen. Für die vier Typen (vgl. Abb. 10) von „High-end“ Uhrenmarken resultieren folgende, **konkrete Umsetzungspläne** bei der pre-owned Implementation:

- I) Für **Premium Brands** ergeben sich zwei strategische Handlungsempfehlungen:
 - **Keine** Implementation eines pre-owned Angebotes (Nr. 1)
Hohe Verkaufszahlen zu vergleichsweise tiefen Durchschnittspreisen gehen einher mit einer hohen Belastung der Uhrenservicecenter und einem niedrigen

Implementierung eines pre-owned Angebotes	
1) Keine Implementation eines pre-owned Angebotes	
Merkmale der Uhrenmarke ermöglichen kein pre-owned Angebot.	
2) Eigenes stationäres pre-owned Angebot zur Stärkung des Markenimages	
Merkmale der Uhrenmarke ermöglichen stationäres pre-owned Angebot zur Positionierung von Markenwerten.	
3) Eigenes Omnichannel pre-owned Angebot zur Stärkung des Markenimages	
Merkmale der Uhrenmarke ermöglichen, in stationärem & digitalem pre-owned Angebot Markenwerte zu positionieren.	
4) Eigenes Omnichannel pre-owned Angebot als Business Case	
Merkmale der Uhrenmarke ermöglichen, pre-owned Angebot stationär & digital gewinnbringend zu positionieren.	
5) Pre-owned Angebot in Kooperation mit einem autorisierten Uhrenhändler*	
Merkmale der Uhrenmarke empfehlen Positionierung eines stationären & digitalen pre-owned Angebotes in Kooperation.	
6) Pre-owned Angebot in Kooperation mit einem Uhrenhändler mit Online-Fokus*	
Merkmale der Uhrenmarke empfehlen Positionierung eines digitalen pre-owned Angebotes in Kooperation.	
*Haben bereits etablierte pre-owned Kompetenz und Prozesse, was die Nutzung der Vorteile einer Kooperation ermöglicht.	

Abb. 11: Varianten Implementierung eines pre-owned Angebotes

Substanzwert. Die Wiederaufbereitung für den pre-owned Verkauf ist demnach nicht lohnend und die tiefen Wiederverkaufspreise würden Kunden am Wert ihrer Uhr zweifeln lassen.

- **Eigenes** stationäres pre-owned Angebot zur Stärkung des Markenimages (Nr. 2)

Premium Brands können durch ein gutes Preis-Leistungsverhältnis überzeugen. Ein pre-owned Angebot kann Kunden stationär die Langlebigkeit und Qualität der Uhren aufzeigen und Markenbindung durch Illustrierung der Markenhistorie erzeugen. Die Servicekapazität für die Wiederaufbereitung und die Konkurrenz im Verkauf zu den Neuuhren sind limitierende Faktoren.

- II) Bei **Prosuming Brands** ergibt sich eine strategische Handlungsempfehlung:

- **Eigenes** Omnichannel pre-owned Angebot zur Stärkung des Markenimages (Nr. 3)

Die uhrmacherisch anspruchsvollen, hochpreisigen Uhren werden im Vergleich zur ‚High-end‘ Uhrenindustrie in geringen Stückzahlen produziert. In Kombination mit hohen Servicekosten empfiehlt sich einzig ein pre-owned Angebot zur Positionierung der uhrmacherischen Exzellenz und Langlebigkeit von spezifischen, exklusiven pre-owned Uhren. Ein Angebot, sowohl stationär wie auch online, stellt die Markenwerte ins Zentrum und erhöht die Markenbindung.

- III) Bei **Prestige Brands** ergeben sich drei strategische Handlungsempfehlungen:

- **Eigenes** Omnichannel pre-owned Angebot als Business Case (Nr. 4)

In den beliebten Kernkollektionen der Prestige Uhrenmarken widerspiegelt sich die identitätsbasierte Kommunikation. Der Kauf einer Ikone steht vor deren Werterhalt. Die mittleren Durchschnittspreise erlauben eine Wiederaufbereitung und einen Wiederverkauf mit einer wirtschaftlich sinnvollen Marge. Der limitierende Faktor in der Sortimentsgestaltung ist die Ähnlichkeit zu den Neuuhren zu einem oftmals günstigeren pre-owned Preis, wobei eine Angebotskannibalisierung vermieden werden muss.

- Pre-owned Angebot in **Kooperation** mit einem autorisierten Uhrenhändler (Nr. 5)

Eine Kooperation mit einem autorisierten Uhrenhändler erlaubt es, auf etablierte pre-owned Prozesse und Verkaufspersonal mit pre-owned Wissen zugreifen zu können. Die tiefere Marge ist der limitierende Faktor.

- Pre-owned Angebot in **Kooperation** mit einem Uhrenhändler mit Online-Fokus (Nr. 6)

Dem digitalen Verkaufskanal kommt im pre-owned Markt eine hohe Wichtigkeit zu. Aufgrund des Wegfalls der stationären Flächen und des luxuriösen Verkaufserlebnisses steht der Preisvorteil im Vordergrund. Der Preisdruck macht diese Option weniger attraktiv.

- IV) Bei **Luxury Brands** ergibt sich eine strategische Handlungsempfehlung:

- Pre-owned Angebot in **Kooperation** mit einem autorisierten Uhrenhändler (Nr. 5)

Die als Neuuhren nur in exklusiven, stationären Verkaufsflächen limitiert erhältlichen Uhren können in

Kooperation mit einem autorisierten Uhrenhändler stationär sowie online positioniert werden, ohne das Vertrauen der Kunden zu verletzen. Gleichzeitig kann deren Erfahrung, gerade in digitalen Prozessen, genutzt werden. Der höhere Durchschnittspreis macht eine ökonomisch sinnvolle Wiederaufbereitung der Uhren möglich.

Die Handlungsempfehlungen werden durch die spezifischen Herausforderungen der ‚High-end‘ Uhrenmarken bestimmt und schließen gezielte Erfolgsfaktoren mit ein (vgl. 4.1). Zentral sind für jegliche **pre-owned Angebote** die nachfolgenden Aspekte, namentlich die **Zertifizierung**, das **Garantieren der Authentizität** sowie eine **kuratierte und schnell rotierende Sortimentsgestaltung**.

Die Verknüpfung zwischen Handlungsempfehlungen und konkreten Herausforderungen sowie Erfolgsfaktoren kann im Detail der Abb. 12 entnommen werden.

4.3. Handlungsempfehlungen für Schweizer Uhrenhändler

Die Analyse der Schweizer ‚High-end‘ Uhrenmarken ergab, dass das **Potenzial für Kooperationen** zwischen Uhrenhändlern und Uhrenmarken wesentlich ist und eine Grundlage für weiterführende Untersuchungen bildet. Uhrenhändler bewirtschafteten den pre-owned Uhrenmarkt schon lange vor dem Engagement von Uhrenmarken. Ihre

zentralen Herausforderungen sind dabei stets, das **Vertrauen** der Kunden zu gewinnen und die **Echtheit** der pre-owned Uhren zu gewährleisten. Diese Aspekte wurden nachfolgend miteinbezogen.

a) Kategorisierung der Uhrenhändler

Bei den Uhrenhändlern von Schweizer ‚High-end‘ Uhren wird zwischen den nachfolgenden zwei Typen (vgl. Abb. 13) unterschieden, um sowohl Vorteile und Grenzen des digitalen Geschäftsmodells als auch des stationären, internationalen Omnichannel Geschäftsmodells aufzuzeigen.

b) Handlungsempfehlungen für Uhrenhändler

Die vorliegende Untersuchung schlägt gemäß Abb. 13 nachfolgende **konkrete Umsetzungspläne** für die pre-owned Implementation der zwei Typen von Uhrenhändlern vor:

- I) Für **Uhrenhändler mit Online-Fokus** ergibt sich folgende strategische Handlungsempfehlung:
 - Pre-owned Angebot in **enger Zusammenarbeit mit autorisierten Servicepartnern** und starkem **Fokus** auf die **Online Customer Journey**
 - Die Produktqualität und der Servicezustand sind zentral für die Kunden. Eine Zusammenarbeit mit autorisierten Servicepartnern über eine Markengarantie wird empfohlen und mindert die Vertrauensprobleme. Der Online-Prozess muss einen schnellen, einfachen Kauf bei gleichzeitiger Bewahrung der Exklusivität

Kategorie	Strategische Handlungsempfehlungen	Herausforderungen	Erfolgsfaktoren
PREMIUM UHRENMARKE	V1: Kein pre-owned Angebot	H1, H4, H17	E4
	V2: Eigenes stationäres pre-owned Angebot zur Stärkung des Markenimages	H1, H4, H7, H12, H16, H17, H19	E2, E4, E6.2, E8, E9, E10, E11.1, E12.1, E12.2, E12.4, E13, E15
PROSUMING UHRENMARKE	V1: Eigenes Omnichannel pre-owned Angebot zur Stärkung des Markenimages	H5, H9, H10, H16, H17	E2, E4, E6.1, E 6.2, E8, E9, E10, E11.1, E12.1, E12.2, E12.3, E12.4, E15, E16.1, E19
PRESTIGE UHRENMARKE	V1: Eigenes Omnichannel pre-owned Angebot als Business Case	H4, H5, H7, H15, H16, H17, H18, H19	E2, E4, E6.1, E7, E8, E9, E10, E11.1, E11.2, E12.1, E12.2, E12.4, E14, E13, E15, E16.1
	V2: Pre-owned Angebot in Kooperation mit einem autorisierten Uhrenhändler	H1, H12, H16, H17, H19	E2, E7, E8, E10, E15, E16.1, E16.2, E16.3
	V3: Pre-owned Angebot in Kooperation mit einem Uhrenhändler mit Online-Fokus	H11, H15	E16.1, E16.2, E16.3
LUXURY UHRENMARKE	V1: Pre-owned Angebot in Kooperation mit einem autorisierten Uhrenhändler	H1, H3, H4, H6, H7, H13, H14, H16, H17, H18, H19	E1, E4, E6.1, E6.3, E7, E8, E9, E10, E13, E14, E16.1, E16.2, E16.3

Abb. 12: Handlungsempfehlungen für Schweizer Uhrenmarken zur Implementierung eines pre-owned Uhren Angebotes

Typ	Beispiele	Eigenschaften
Uhrenhändler mit Online-Fokus	Bob's Watches, Chrono24, Watchfinder & Co	• Digitale Absatzkanäle • Webseiten dienen als Schaufenster • Flexible Preisgestaltung bei pre-owned Uhren • Uneingeschränkter Marktzugang im Einkauf • Starke digitale Prozesse • Geringe stationäre Präsenz führt einerseits zu Kostenreduktion und andererseits zu Vertrauensproblemen • Service und Einkauf größtenteils durch externe Partnerschaften begrenzt
Autorisierte internationale Uhrenhändler mit Omnichannel Business Modell	Ahmed Sediqi & Sons, Bucherer, The Hour Glass, The 1916 Company, Watches of Switzerland, Wempe	• Offizielle Markendistributionsverträge • Hauptfokus auf stationärem Handel • Exklusive, internationale Verkaufsflächen • Großes Vertrauen der Kunden • Hohe Kontrolle über Customer Journey • Kommunikationsstrategien wie exklusive Kundenevents führen zu nachhaltiger Kundenbindung

Abb. 13: Handlungsempfehlungen für Schweizer Uhrenmarken zur Implementierung eines pre-owned Uhren Angebotes

mit professionellen Bildern und Beschreibungen ermöglichen. Das Sortiment sollte vor allem schnell rotierende Modelle der Kernkollektionen von Prestige und Luxury Uhrenmarken umfassen (vgl. 4.2b).

II) Für **autorisierte internationale Uhrenhändler mit Omnichannel Business Modell** ergibt sich untenstehende strategische Handlungsempfehlung:

- **Zusammenarbeit** mit ‚High-end‘ Uhrenmarken und **Etablierung** von **offiziellen zertifizierten pre-owned Markenprogrammen**
- Zur Sicherstellung der Servicequalität und der Authentizität der Uhren wird empfohlen, pre-owned Markenprogramme mit Uhrenmarken (vgl. 4.2b) zur

Zertifizierung und Ausstattung der Uhren mit einer internationalen Markengarantie zu initiieren. Diese Mehrwerte ermöglichen es, nicht über den Preis konkurrenzieren zu müssen, da Kunden bereit sind, einen Aufpreis für den Sicherheitsaspekt zu bezahlen. Bei den Kunden wird so Vertrauen erzeugt. Ein kuratiertes Sortiment ist wichtig und die Transparenz bezüglich der Mehrwerte gegenüber den Kunden zentral.

In Abb. 14 werden die Veränderung der Positionierung und damit die Vorteile der zwei Handlungsempfehlungen für Uhrenhändler mit Online-Fokus und autorisierte internationale Uhrenhändler mit Omnichannel Business Modell

EXZELLENZ IN
DER CUSTOMER
JOURNEY

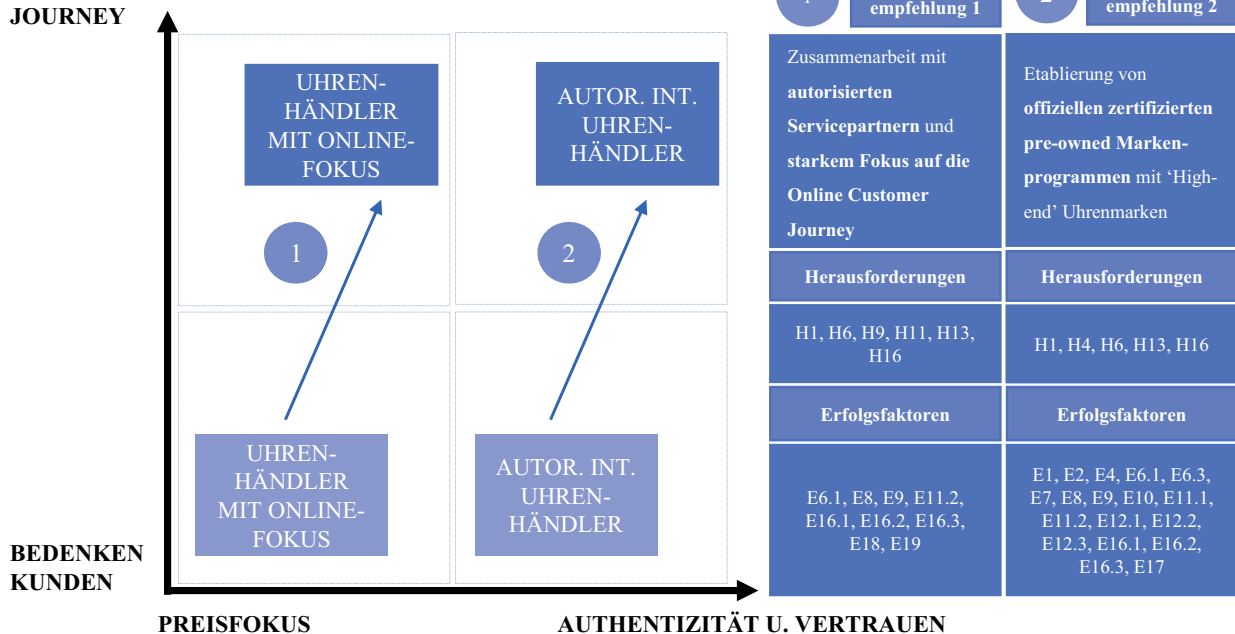


Abb. 14: Strategische Handlungsempfehlungen für Uhrenhändler

dargestellt und mit den erklärenden Herausforderungen sowie Erfolgsfaktoren verknüpft.

5. Schlussfolgerungen

Dieser Forschungsbeitrag verfolgt die Fragestellung, inwiefern im Schweizer Uhrenmarkt ein pre-owned Angebot für Schweizer Uhrenmarken und deren Uhrenhändler erfolgreich und nachhaltig implementiert werden kann. Dazu wurden 15 Interviews mit Experten von Schweizer Uhrenmarken, Uhrenhändlern sowie Uhrensammlern und akademischen Vertretern der Luxusgüterforschung durchgeführt. 319 Zitate wurden in der qualitativen Datenauswertung nach Mayring 61 Kategorien zugeordnet und zu den 11 Hauptkategorien aggregiert. Die Erkenntnisse wurden zu 19 Herausforderungen und einhergehenden Erfolgsfaktoren zusammengefasst, welche als Grundlage für die Handlungsempfehlungen dienen. Die Schweizer Uhrenmarken wurden anschließend mit der ‚High-end Brand Matrix‘ zu den vier Typen Premium, Prosuming, Prestige und Luxury Uhrenmarken kategorisiert und charakterisiert.

Für **Premium** Uhrenmarken empfiehlt die vorliegende Untersuchung entweder ein Verzicht auf ein pre-owned Angebot oder die Einführung eines eigenen, kleinen stationären pre-owned Angebotes zur Stärkung des Markenimages. Für **Prosuming** Uhrenmarken empfiehlt die vorliegende Untersuchung die Lancierung eines eigenen Omnichannel pre-owned Angebots zur Stärkung des Markenimages, was die Positionierung der Exzellenz der Produkte bei gleichzeitiger Beachtung der limitierten Stückzahlen und Servicekapazitäten ermöglicht. Für **Prestige** Uhrenmarken empfiehlt die vorliegende Untersuchung ein eigenes Omnichannel pre-owned Angebot als Business Case oder ein pre-owned Angebot in Kooperation mit einem autorisierten oder einem Pure-Online Uhrenhändler, da ein ausreichender Substanzwert in Kombination mit einer Positionierung der Geschichte der Prestige Uhrenmarken möglich ist. Für **Luxury** Uhrenmarken empfiehlt die vorliegende Untersuchung ein pre-owned Angebot in Kooperation mit einem autorisierten Uhrenhändler, um ein Omnichannel Angebot zu garantieren, ohne die eigene Markenidentität außer Acht zu lassen. Uhrenhändler wurden in Uhrenhändler mit Online-Fokus und autorisierte internationale Uhrenhändler mit Omnichannel Business Modell unterteilt. Die vorliegende Untersuchung empfiehlt **Uhrenhändlern mit Online-Fokus** ihr pre-owned Angebot in Zusammenarbeit mit autorisierten Servicepartnern zur Generierung von Mehrwerten und mit starkem Fokus auf die Online Customer Journey zu gestalten. Für **autorisierte internationale Uhrenhändler** empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit ausgewählten ‚High-end‘ Uhrenmarken zur Etablierung von offiziellen zertifizierten pre-owned Markenprogrammen.

Literatur

- Aaker, D. A., Branchenanalyse. In: Aaker, D. A. (Hrsg.), Strategisches Markt-Management: Wettbewerbsvorteile Erkennen · Märkte Erschließen · Strategien Entwickeln, Wiesbaden 1989, S. 91–111.
- Aubin, E., Smalley, G., Rubin, G., Bonnet, N., Seventh Annual Swiss Watcher, Morgan Stanley Research 2024.
- Bianchi, F., Flicker, I., Krueger, F., Ricci, G., Schuler, M., Seara, J., Willersdorf, S., The secondhand opportunity in hard luxury (2020), Online, URL: <https://www.bcg.com/publications/2020/secondhand-opportunity-hard-luxury> (Abrufdatum: 15.05.2024).
- Cambridge Dictionary, Pre-owned, Online, URL: <https://dictionary.cambridge.org/de/worterbuch/englisch/pre-owned> (Abrufdatum: 15.05.2024).
- D'Arpizio, C., Levato, F., Steiner, A., De Montgolfier, J., Long Live Luxury: Converge to Expand through Turbulence (2024), Online, URL: https://www.bain.com/globalassets/noindex/2024/bain_report_long_live_luxury_converge_to_expand_through_turbulence.pdf (Abrufdatum: 15.05.2024).
- Dupreelle, P., Willersdorf, S., Llinas, N., Schuler, M., Brennan, J., Luxury Preowned Watches, Your Time Has Come (2023), Online, URL: <https://www.bcg.com/publications/2023/luxury-watch-market-trends> (Abrufdatum: 15.05.2024).
- Hein, R., Forschungsmethode: Design, Instrumente, Durchführung, in: Hein, R. (Hrsg.), Erfolg im Compliance Management, Wiesbaden 2016, S. 155–192.
- Holendová, J., Zips, S., Implementing Porter's Five Forces Model on Luxury Brands Demonstrated on Hermès Paris, in: Ministerium für Bildung Kasachstan (Hrsg.), Science and education – an important factor of society development in modern conditions: Materials of International Scientific Practical Conference, Karaganda 2023, S. 230–234.
- Kaletta, C., Grosse Player bleiben Gewinner, in: Einfach Börse, 3. Jg. (2023), S. 65–68.
- Kessous, A., Valette-Florence, P., „From Prada to Nada“: Consumers and their luxury products: A contrast between second-hand and first-hand luxury products, in: Journal of Business Research, Vol. 102 (2019), S. 313–327.
- Lou, X., Chi, T., Janke, J., Desch, G., How Do Perceived Value and Risk Affect Purchase Intention toward Second-Hand Luxury Goods? An Empirical Study of U.S. Consumers, in: Sustainability, Vol. 14 (2022), No. 18, 11730, S. 1–16.
- Mayring, P., Fenzl, T., Qualitative Inhaltsanalyse. In: Baur, N., Blasius, J. (Hrsg.), Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden 2022, S. 691–706.
- Mayring, P., Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 11. Aufl., Weinheim 2010.
- Misoch, S., Qualitative Interviews, Berlin, München, Boston 2015.
- Müller, F., What is luxury? [Vorlesungsfolien], Institute for Marketing and Customer Insight 2023, Online, URL: <https://tinyurl.com/what-is-luxury> (Abrufdatum: 15.05.2024).
- Porter, M.E., Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability, in: Financial Analysts Journal, Vol. 36 (1980), S. 30–41.
- Stolz, K., Why Do(n't) We Buy Second-Hand Luxury Products? in: Sustainability, Vol. 14 (2022), No. 14, 8656, S. 1–24.
- Thieme, W. M., Das Wesen der Luxusmarke. in: Thieme, W. M. (Hrsg.), Luxusmarkenmanagement, Wiesbaden 2017a, S. 3–33.
- Thieme, W. M., Luxusmarkenmanagement – Entscheidungsfelder und aktuelle Herausforderungen, in: Thieme, W. M. (Hrsg.), Luxusmarkenmanagement, Wiesbaden 2017b, S. 35–134.
- Turunen, L. L. M., Pöyry, E., Shopping with the resale value in mind: A study on second-hand luxury consumers, in: International Journal of Consumer Studies, Vol. 43 (2019), No. 6, S. 549–556.
- Vaih-Baur, C., Luxus und Marketing – zeitgemäße Formen der Kommunikation, in: Vaih-Baur, C., Pietzcker, D., (Hrsg.), Luxus als Distinktionsstrategie: Kommunikation in der internationalen Luxus- und Fashionindustrie, Wiesbaden 2018, S. 163–176.