



# Letter

ACCURACY NEWS FÜR MANDANTEN nr006.10/2023



Accuracy

01

**PROLOG**

A Gruß aus Frankfurt

02

**INDUSTRY INSIGHT**

Focus on new Strategies

03

**BUSINESS OUTLOOK**

Paris Arbitration Week

04

**BUSINESS OUTLOOK**

SuperReturn International

05

**CASES**

Aktuelle Referenzen

06

**FACTS AND FIGURES**

Accuracy im Überblick

# D1 GRUSS AUS FRANKFURT



**Kay Wüste**  
Partner, Accuracy



**Guido Althaus**  
Partner, Accuracy



**Daniel Mair**  
Partner, Accuracy

## ***Liebe Leserinnen und Leser,***

unser gesamtes Team wünscht Ihnen einen angenehmen Herbst. Genießen Sie die letzten warmen Sonnenstrahlen und kommen Sie gesund durch die kältere Jahreszeit.

Bald ist das Jahr auch schon wieder um und wir möchten Ihnen noch ein paar interessante Neuigkeiten und spannende Highlights zum Jahresende mitteilen.

Guido Althaus berichtet beispielsweise von der Paris Arbitration Week im März diesen Jahres, und Accuracy war erstmals auf dem SuperReturn Event im Juni vertreten. Näheres hierzu finden Sie in unseren beiden kurzen Artikeln dazu ab Seite 10.

Aber auch diesmal haben wir wieder einen interessanten und ausführlicheren Bericht im *Industry Insight* zu bieten, in dem es um neue Marketing-Strategien in der Luxusgüterbranche geht.

In eigener Sache freuen wir uns, dass wir unser Team im Senior Bereich durch gleich drei neue

Mitarbeiter verstärken konnten. Daniel Mair ist als Partner zu Accuracy gekommen, Feilicia Roeseler als Manager und Dominik Bahr als Senior Manager. Wir sind uns sicher, dass wir mit diesen hochkarätigen Neuzugängen den kommenden Herausforderungen in der Wirtschaftswelt noch zuversichtlicher entgegen blicken können.

Auch in Zukunft möchten wir Ihnen gerne wieder mit Rat und Tat zur Seite stehen und Sie bei allen Herausforderungen unterstützen, in denen unsere Kompetenzen gefragt sind.

Übrigens: Mitte Juni ist unser Münchener Team umgezogen und arbeitet jetzt in unserem neuen, größeren Büro in der Herrnstraße 44 für Sie – deutlich zentraler als zuvor. Besuchen Sie uns doch gern einmal, um den Austausch zu vertiefen.

Es grüßen Sie herzlich

**Kay Wüste**

**Guido Althaus**

**Daniel Mair**

# 2 FOCUS ON NEW STRATEGIES BRAND VERSUS CLIENT?



Abel Perea Burrel  
Director, Accuracy



Carlo Paviciullo  
Manager, Accuracy

*This article has been written with the collaboration of Helena Javitte, Manager, and Klemens Lemarre, Manager.*

**Will the client become more important than the brand in the luxury industry? The fundamentals of luxury lie in the combination of highly skilled craftsmanship and valuable materials. But creating an entire industry of luxury has required the scale-up of ateliers, the diversification of product categories and the global development of owned boutique networks, as well as massive investment in communication and branding, all while preserving and capitalising on each house's heritage, expertise, values and desirability (intangible assets).**

Effective communication has played a pivotal role in the industry's global development, requiring substantial resources and long-standing investments. In contrast, the strategic utilisation of client data is a more recent phenomenon.

With advancements in technology and the availability of extensive customer information, luxury brands now have the opportunity to leverage data to refine their marketing strategies and deliver personalised experiences.

Let us explore the evolutionary journey of these two elements over time, examining their consequential impact on the luxury industry and raising pertinent questions for the future of the industry.

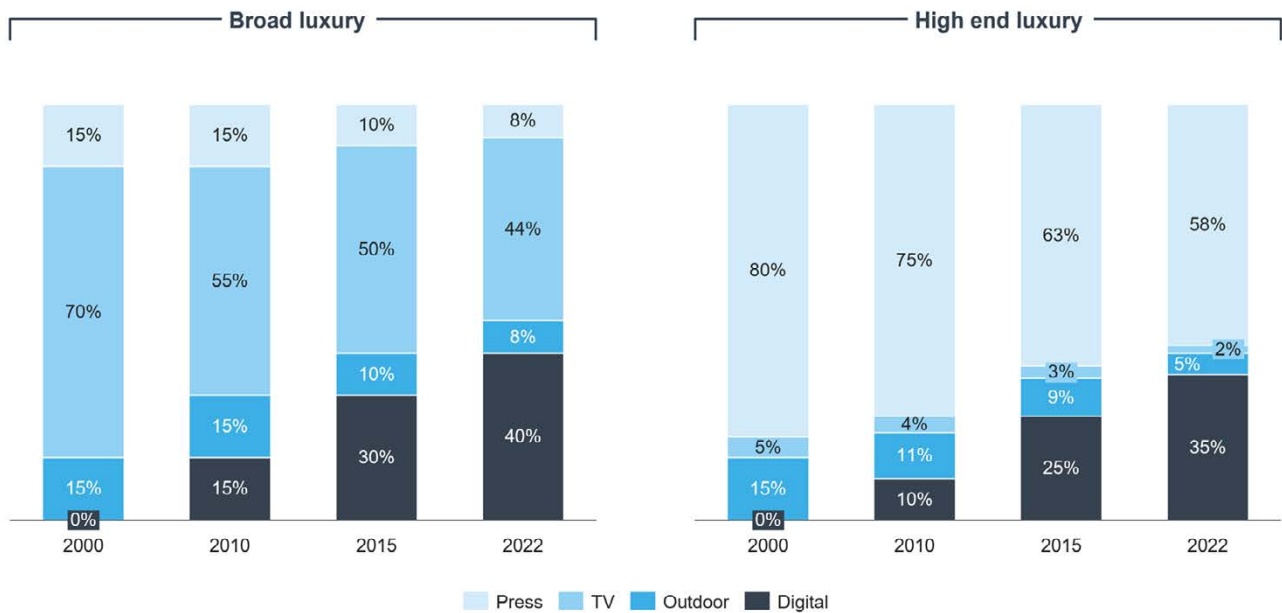
**GOOD COMMUNICATION IS JUST AS STIMULATING AS BLACK COFFEE, AND JUST AS HARD TO SLEEP AFTER.**

Anne Morrow Lindbergh

When it comes to communication in the luxury industry, we can observe that developments have been far from linear.

Media spending by luxury brands has undergone a significant shift over the past 20 years, to the benefit of digital channels and key opinion leaders (KOLs).

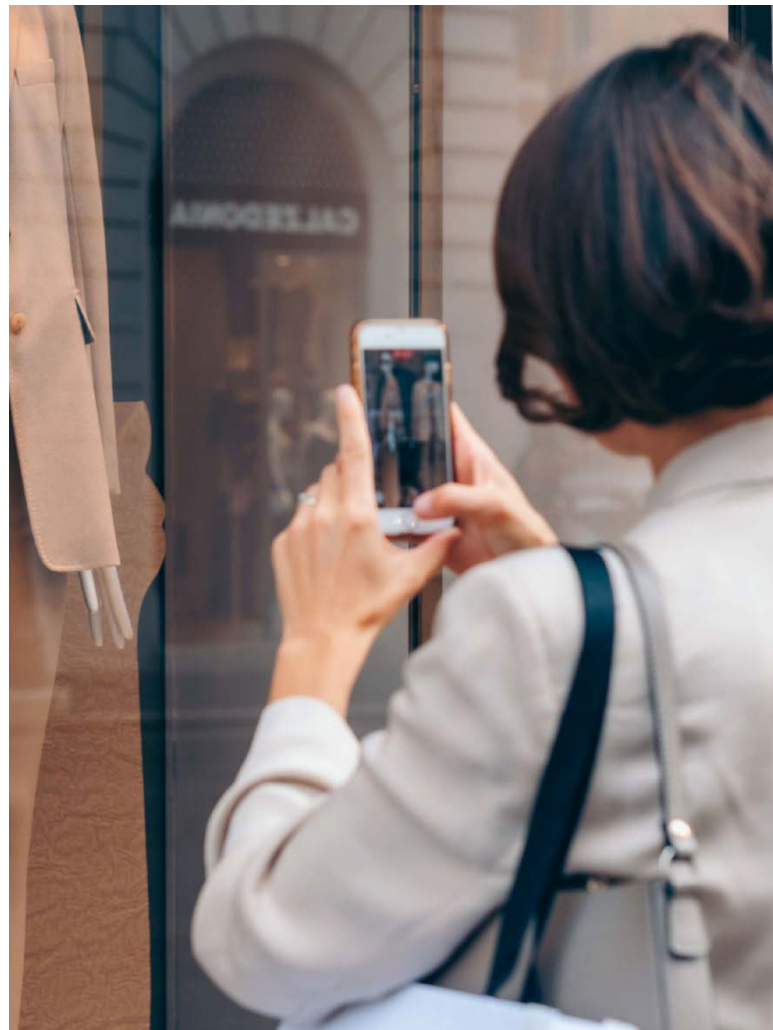
Media Spending Breakdown Development by Channel



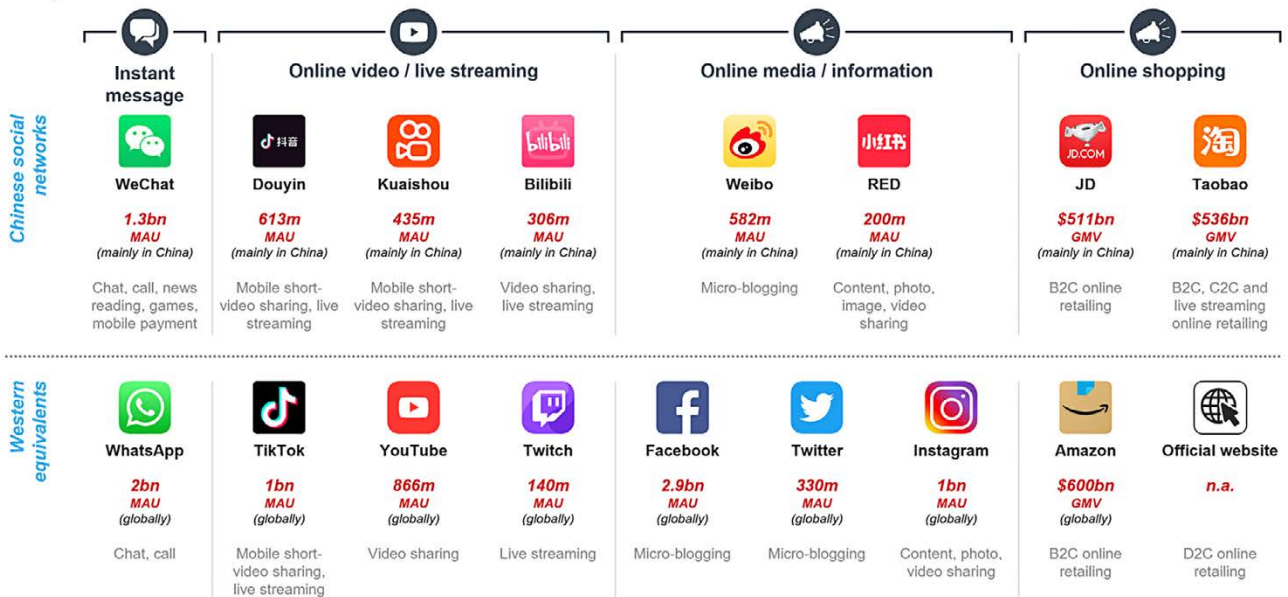
It is worth taking a step back here to understand the wider context. Historically, the media landscape for luxury goods was relatively simple, involving television (mainly broad luxury), press (mainly high-end luxury) and outdoor advertising (see chart above). Between the 2000s and 2010s, however, the emergence of digital channels disrupted the luxury industry’s approach to media, for both broad and high-end luxury.

This digital media environment is much more complex than the original media landscape, with many different subchannels co-existing: e-mailing, social media posts, video platforms, search engine requests, and posts by KOLs redirecting shoppers to commerce platforms, among others. Moreover, it has constantly been shifting from one online platform to another, driven by new generational behaviours.

Another factor complicating further the digital environment lies in the geographical segmentation: China has translated the Western ecosystem to suit its own needs and then outperformed it locally (see chart on page 6). This makes it difficult to monitor return on investment (ROI) and allocate commercial investment budgets accurately.



## Chinese and Western Social Network Ecosystems



Note: (1) MAU: Monthly Active Users; (2) GMV: Gross Merchandise Volume  
Sources: Public information, Accuracy analysis

The latest major complicating factor concerns the emergence of key opinion leaders, who have become critical intermediaries for luxury brands in that they can provide unique appealing content showcasing a brand. KOLs are private individuals, whether a famous singer or top model (KOL) or an everyday consumer (key opinion consumer – genuine experiences and closer interaction with users).

KOLs have emerged as a powerful force in driving consumer behaviour and brand engagement; they boost product sales and even co-design products with brands. They are trusted trend-setters, and their followers often look to them for guidance on what to buy and how to style it.

KOLs are particularly important in China due to the country's unique digital landscape, where live video platforms such as WeChat, Weibo and Douyin dominate. In 2022, around 10 million KOLs and KOCs were active in China across all industries, and 70% of Chinese consumers declared being influenced by KOLs when making purchasing decisions (see first chart page 7).

To leverage these influencers effectively, luxury brands need to manage their KOL portfolios

carefully, selecting the right influencers and the right platforms that align with their brand values and target audience, getting to know them, and managing their different promotional actions. For example, if we focus on the Red platform in China, luxury brands collaborate with a significant number of KOLs, in some cases over 100 (see second chart page 7), combining a number of small KOLs with a few top celebrities.

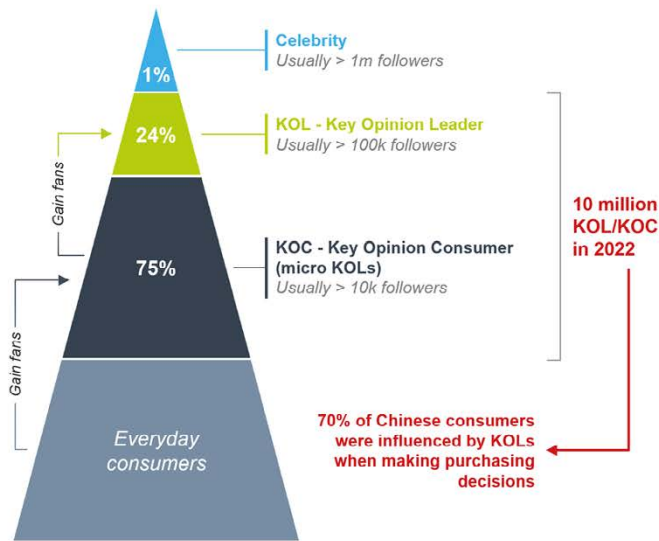
Companies leverage the social influence of top KOLs and celebrities to create buzz around a brand or product; they work massively with small KOLs to expand consumer coverage and enhance brand reach and credibility.

Over the past quarter of a century, the luxury industry has experienced the continuous development and growing fragmentation of its communication channels towards digital media and KOLs.

This growing complexity has captured the attention of the top management of luxury houses over the past decade, with issues such as:

- What is the segmented return on our media investments? Is there an optimal investment mix?

KOLs came from everyday consumers and are growing in scale



Sources: Miaozen system, CAA (China Advertising Association)

KOLs are great marketers

KOLs are able to:

- Tailor content close to their followers' everyday lives
- Create emotional value attached to products and brands that they test/recommend/promote
- Gain profound insights about consumption patterns and daily preferences of their followers and the market



Brands work with KOLs to:

- Increase branding
- Trigger desire to buy particular products
- Sell through live streaming or value-added posts
- Co-designing products

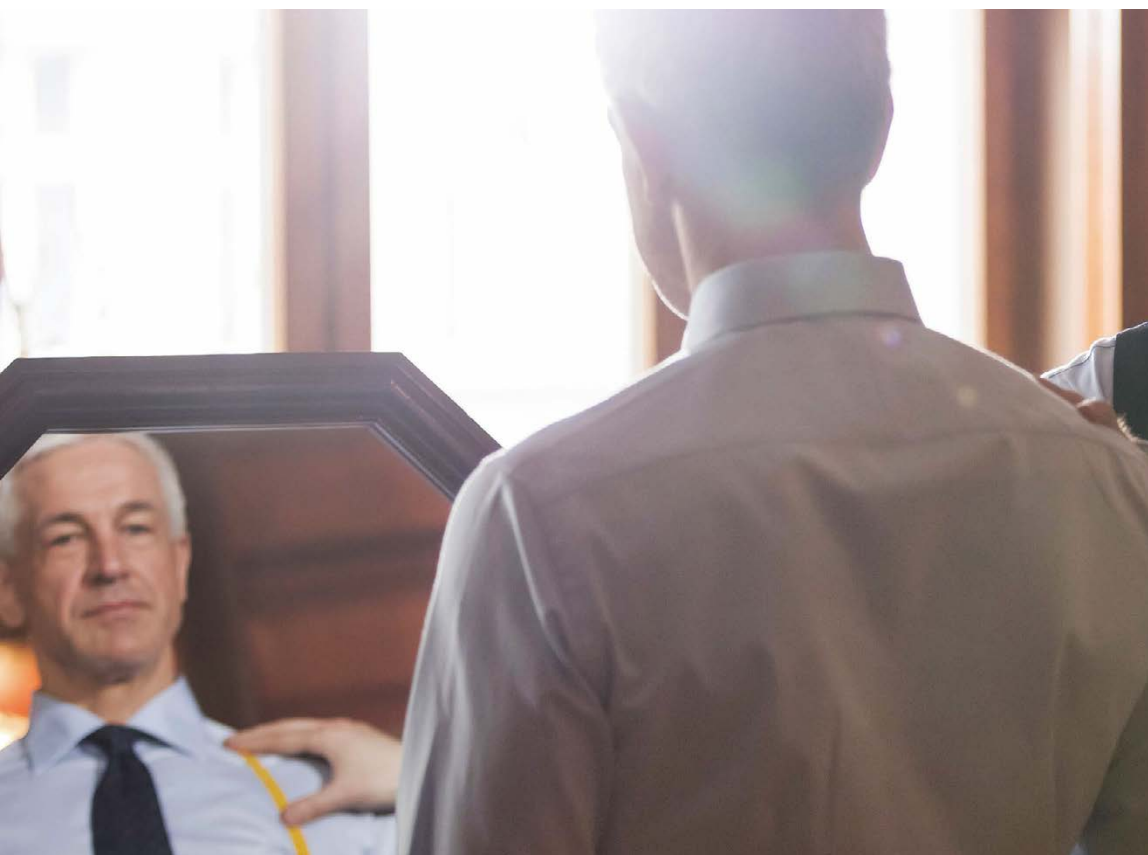
Analysis based on data of last 90 days of 2022

| Luxury brand | Typology of KOL | Typology of KOL |         |           | Number of KOLs worked with | Average cost per engagement <sup>(1)</sup> |
|--------------|-----------------|-----------------|---------|-----------|----------------------------|--|
|              |                 | Small KOL       | Top KOL | Celebrity |                            |  |
| COACH        | 92 %            | 6 %             | 2 %     | 50        | ¥ 18                       |  |
| GUCCI        | 92 %            | 8 %             |         | 48        | ¥ 30                       |  |
| PRADA        | 83 %            | 15 %            | 2 %     | 130       | ¥ 34                       |  |
| CHANEL       | 80 %            | 20 %            | 1 %     | 122       | ¥ 8                        |  |
| MICHAEL KORS | 80 %            | 16 %            | 4 %     | 25        | ¥ 24                       |  |

- Should we explore new emerging channels? (Tik-Tok vs Instagram vs Facebook)? What is the marginal profitability of incremental investments?
- To what media channel(s) should a client order be allocated to compute a proper ROI if several channels contributed to the order?

▶ THESE QUESTIONS HAVE SOMETIMES TRIGGERED COMPLEX EXPERT DEBATES, AND THERE IS STILL NO CONSENSUS ACROSS CORPORATE TEAMS.

Although important issues, with real impacts on the company, they fall more under operational excellence than under business strategy. And they have now become secondary issues for luxury house C-suites, falling behind the overwhelming



emergence of client data and the major opportunities and differentiation levers it can offer.

When considering client data, one should keep in mind that luxury groups have conscientiously invested over decades to fully integrate their retail networks. This strategy of downstream integration covers both mono-brand boutiques and direct-to-consumer online boutiques, and its objective is to fully control and enhance the client in-store experience.

In addition to marketing and communication, establishing direct and qualitative relationships with clients has become a primary driver for intangible value creation.

This is all the more true as luxury goods clients prefer to ultimately purchase in-store, even if primarily influenced by digital channels (ROPO effect - Research Online, Purchase Offline). With such a powerful client interface in place,

collecting and leveraging highly qualified client data (e.g. client detailed preferences, client historical purchases, client interaction with brand) has now become the new frontier for luxury houses.

It has now become achievable to get to know each client personally, welcoming them and offering them a dedicated treat anywhere in the world.

► **PROPERLY COLLECTED AND MANAGED, CLIENT DATA MAKES THE FOLLOWING STEPS POSSIBLE:**

- a) Determine precise customer segmentation to define a personalised set of commercial actions by client;
- b) Identify the most promising clients in advance through predictive modelling;
- c) Identify and manage occasional buyers, who tend to represent a significant share of the total sales for luxury brands, and convert some of them into “more valuable” customers;

- d) Ensure the identification of top customers at each point of sale to offer a consistent customer experience worldwide (global CRM);
- e) Identify and develop new territories for brand expression (new categories, augmented services);
- f) For multi-brand luxury groups, enrich the customer journey smartly across more categories and brands, while respecting houses' DNA and avoiding cannibalisation.

These steps are ultimately the enablers to drive up Client LifeTime Value (CLTV).

CLTV is the most appropriate performance indicator to measure the value potential that should be generated from one client.

Given the capacity of luxury houses to manage client relationships directly and their efforts to improve client knowledge over time, implementing and monitoring CLTV becomes critical.

It opens the door to the proactive and dynamic management of client relationships within the brand universe – or beyond within a luxury group's portfolio of universes. It also enables luxury houses to put a figure on the value of "client relationships", which, together with the value of "brand", makes up a major share of their intangible assets.

Until very recently, most brands and retailers struggled to analyse and calculate a one-off spot CLTV at one brand level.

But the achievable objective today is clearly to monitor and pilot CLTV on a forward dynamic basis and within an extended perimeter, across categories and across brands.

The combination of client data with CLTV contributes to tackle "taboo" matters such as questioning client exclusivity and ownership for/by one specific luxury brand, setting up disruptive collaborations, developing unexplored categories,

augmenting the offer with services and assisting clients over their life cycle.

- ▶ WE COULD CALL THIS "AUGMENTED CLTV".

This strategic play is vital for the luxury industry: personalisation to mitigate massification.

### THE PROFOUNDEST AFFINITIES ARE THE MOST READILY FELT.

George Santayana

Client data stands right in the middle of this strategic path. However, personal data exploitation carries significant risks.

- Personalisation from data should not lead to manipulation or alienation of the customer in order to extract maximum value.
- It should enable a better understanding of each individual in order to establish a high-quality relationship that matches the promised and billed luxury experience.
- Ultimately, this enhanced relationship must be consensual and interpersonal, contributing to the enrichment of brand desirability.

- ▶ AN EXCEPTIONAL RELATIONSHIP WITHIN A UNIQUE LUXURY UNIVERSE. ▶

# 03 PARIS ARBITRATION WEEK, 27. – 31.3.2023



**Auch im Rahmen der diesjährigen Paris Arbitration Week 2023 haben wieder Experten von Accuracy mit Vertreterinnen und Vertretern renommierter Anwaltskanzleien, Unternehmen, Universitäten sowie anderen Beratungsunternehmen über aktuelle Fragen und Trends diskutiert.**

**A**uf den einzelnen Veranstaltungen und Gesprächsrunden wurden insbesondere die Themen „Energy“, „Russia/CIS Disputes“, „Construction Disputes“, „ESG“ und „Investor State Arbitration“ vorgestellt und diskutiert. Wie jedoch auch schon in der Vergangenheit üblich, wurden aktuelle und zukünftige Herausforderungen und Entwicklungspotenziale der internationalen Schiedsgerichtsbarkeit thematisiert.

Accuracy hat mit einem Panel zum Thema „Using tech to streamline construction disputes“ zur PAW beigetragen. Dabei ging es insbesondere um das stetig wachsende Datenvolumen sowie die immer weiter steigende Komplexität von Daten und Sachverhalten bei großen „Construction Disputes“ und wie Datenmengen und Komplexität für sämtliche Beteiligten, und besonders

für das Schiedsgericht, transparent aufbereitet werden können.

Wir haben uns gefreut, dass sich rund 130 Teilnehmende für dieses Thema interessiert haben. Es unterstreicht Aktualität und Bedeutung im heutigen Umfeld für Construction-Großprojekte. ▶



# 04 SUPERRETURN INTERNATIONAL IN BERLIN

## SuperReturn International

**Accuracy war dieses Jahr vom 6. – 9. Juni mit Kay Wüste und Salvatore Viviano erstmals auf dem SuperReturn Event in Berlin vertreten. Als wichtigste Erkenntnisse aus den Diskussionen mit Mandanten und den Panel-Diskussionen haben wir folgendes mitnehmen können:**

Höhere Zinssätze sind gekommen, um zu bleiben – auch in das Jahr 2024 hinein. Daraus schließt die PE Branche ein weiter reduziertes Deal Volumen insbesondere im Large Cap und größeren Mid Cap Bereich im Vergleich zum Vorjahr. Die Korrektur der verkäuferseitigen Preisvorstellungen erscheint wahrscheinlicher.

Die Investoren sehen die gegenwärtige Situation insgesamt noch immer überwiegend positiv und ausreichend, um Investitionen zu tätigen. Studien zeigen, das IRR's von nichtzyklischen Investments um 2% über zyklischen Investments liegen, sofern eine profunde Due Diligence durchgeführt wurde und Investoren den Fokus auf Expansion und Professionalisierung des nachhaltigen gesunden Unternehmenskerns legen.

Stärker als zuvor muss bei PEs das Thema „Value Creation“ zum integralen Bestandteil des Tages-

geschäfts werden – von der Cash Flow Optimierung und operativer Exzellenz bis zur strategischen Ausrichtung. In diesem Zusammenhang hatte sich gemäß einer durchgeführten Umfrage ergeben, dass der Investment Horizont zunehmend an den Bedürfnissen des Portfolio-Unternehmens ausgerichtet ist und tendenzielle längere Halteperioden über die bisher gewöhnlichen 3–5 Jahre erwartet werden.

Zur Umsetzung der Punkte oben wird die Fortsetzung der weiteren Professionalisierung der PE Branche verbunden mit einem profunden Sektor- und funktionalen Wissen erwartet. Sektor Teams, oder sogar Sektor Spezialisierung von ganzen Fonds mit spezialisierten Teams, z. B. ESG wird an Wichtigkeit gewinnen, während der Generalisten-Ansatz an Bedeutung verlieren wird. Dies wird umso wichtiger, um sich von der Konkurrenz zu differenzieren bei der Ansprache attraktiver Assets. ▶

# 05 AKTUELLE REFERENZEN



Accuracy hat **Marel**, einen Komplettanbieter für innovative Lösungen und Dienstleistungen in der Geflügel-, Fleisch- und Fischverarbeitungsindustrie, bei der Übernahme der E+V Technology GmbH & Co KG beraten. E+V Technology ist als Anbieter von Bildverarbeitungssystemen in der Fleischindustrie tätig.

**House of HR** hat eine Zusage zum Erwerb der **pluss Personalmanagement GmbH** unterzeichnet. Mit der Übernahme von **pluss**, einem deutschen Unternehmen, das auf Zeitarbeit im Gesundheits- und Sozialwesen spezialisiert ist, wird **House of HR** damit zu einem der größten Personaldienstleister im Gesundheitswesen in Deutschland. Accuracy hat auf der Buy-Side unterstützt.



**HOUSE OF HR**

Accuracy unterstützte **One Equity Partners**, ein Investmentunternehmen der Bankengruppe JPMorgan Chase & Co., beratend beim Kauf von Ensco 1314 Limited (bekannt als „MSQ Partners“) und führte dafür die käuferseitige Due Diligence aus. Mit dem Investment soll der Wachstumskurs von MSQ und seinen Tochtergesellschaften unterstützt werden.

## One Equity Partners

brand  
masters.

Accuracy hat **Brand Masters BV**, das auf die Entwicklung und den Vertrieb von FMCG-Produkten spezialisiert ist, bei der Übernahme der HDM Trading GmbH beraten, die seit über 30 Jahren hochwertige Haushalts- und Körperpflegeprodukte in Deutschland vertreibt. Unsere Arbeit fokussierte sich im Auftrag der Käuferseite auf Due Diligence.

Accuracy hat **Office People Personalmanagement** beim Verkauf seines operativen Geschäfts an die H.I.G. (vorbehaltlich der behördlichen Genehmigung) beraten. Office People bietet eine breite Palette von Personaldienstleistungen mit den Schwerpunkten Zeitarbeit, Personalvermittlung und Master Vendor Management. Unsere erbrachten Leistungen waren: Erstellung eines Financial Fact Books und SPA-Beratung.

  
office people  
Personalmanagement

Mehr Cases auf [accuracy.de](https://www.accuracy.de) › Referenzen

# 06 ACCURACY IM ÜBERBLICK

## WIR SIND EINE FIRMA – UND WELTWEIT AKTIV

- ▶ Unsere Geschäftsbereiche umfassen **Transactions & Investments, Disputes & Crises, Business Performance, Corporate Strategy & Finance.**
- ▶ Wir sind eine unabhängige Beratungsgesellschaft, die klare Handlungsempfehlungen abgibt und Ergebnisse liefert.
- ▶ Unsere Ergebnisse unterstützen Ihre Entscheidungen, egal wie schwierig und knifflig die Unternehmenssituation ist.
- ▶ **Unsere Stärke ist die Verbindung von Strategie, Zahlen und Fakten.**
- ▶ Unsere rund **500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**, repräsentieren 43 Nationalitäten und sprechen 36 Sprachen.
- ▶ **Auch an unseren deutschen Standorten wird Internationalität gelebt:** Wir kommen aus sechs Ländern, bieten hervor-

gende Fachkompetenz und helfen Ihnen bei der Bewältigung kritischer Unternehmenssituationen. Sowohl bei grenzüberschreitenden Transaktionen als auch im Kontext internationaler Schiedsverfahren oder lokaler Rechtsstreitigkeiten reagieren wir flexibel auf Ihre Bedürfnisse und Anforderungen. Wir stellen unsere Teams nach Ihren Erfordernissen zusammen.

### ▶ **Great Place to Work Award:**

Accuracy Deutschland ist erneut zertifiziert als greatplacetowork! Das heißt: Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten gerne bei uns. Die Säulen unserer Unternehmenskultur: Teamgeist, Fairness, Respekt und Vertrauen sind für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter attraktiv. Wir führen und fördern bei Accuracy aktiv, offen und fair.



Teamgröße  
**630**  
weltweit

Kommunikation  
**36**  
Sprachen

Internationalität  
**34**  
Nationalitäten

**Neu im Accuracy-Team: Feilicia Röseler, Daniel Mair und Dominik Bahr**

**Feilicia Röseler** ist als Managerin zu uns gekommen und verfügt über viel Erfahrung in den Bereichen Corporate Finance, Investment Banking und insbesondere M&A-Transaktionsberatung. Sie ist spezialisiert auf die Beratung von Unternehmen und Private-Equity-Firmen bei Übernahmen, Finanzierungsrunden und Carve-outs. Darüber hinaus freuen wir uns über **Daniel Mair** als neuen Partner bei uns an Bord. Nach mehr als 28 Jahren bei Arthur Andersen/EY, davon zuletzt 15 Jahre mit Fokus auf Turnaround & Restructuring Strategy, ist Daniel für uns von Tag Eins an bei unseren großen, komplexen Mandaten unverzichtbar. Daniel ist zudem seit 2000 als Wirtschaftsprüfer bestellt.

**Dominik Bahr** verstärkt unser Team als Senior Manager und bringt seine langjährige Erfahrung in unsere M&A- und Strategie-Beratung ein. Sein Fokus liegt auf strategischen und operativen Themen im gesamten Dealzyklus, angefangen mit der Definition der M&A-Strategie, der Planung und Durchführung des Carve-outs bzw. der Integration sowie der Begleitung von Restrukturierungsthemen.



Feilicia Röseler



Daniel Mair



Dominik Bahr

**Unser Mandatsprozess**



Wir sind die unabhängige Beratungsgesellschaft mit einer globalen Reichweite in ihren Geschäftsbereichen.

**Wir sind in 13 Ländern mit 17 Büros für Sie da:**

- |                               |                             |                           |
|-------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| 01. Amsterdam ▶ Niederlande   | 07. Hong Kong ▶ China       | 13. München ▶ Deutschland |
| 02. Barcelona ▶ Spanien       | 08. London ▶ Großbritannien | 14. Neu-Delhi ▶ Indien    |
| 03. Peking ▶ China            | 09. Luxemburg ▶ Luxemburg   | 15. Paris ▶ Frankreich    |
| 04. Casablanca ▶ Marokko      | 10. Madrid ▶ Spanien        | 16. Singapur ▶ Singapur   |
| 05. Dubai ▶ Dubai             | 11. Mailand ▶ Italien       | 17. Toronto ▶ Kanada      |
| 06. Frankfurt/M ▶ Deutschland | 12. Montreal ▶ Kanada       |                           |



[www.accuracy.de](http://www.accuracy.de)  
[germany@accuracy.com](mailto:germany@accuracy.com)

## **Accuracy Deutschland**

Neue Mainzer Straße 46-50  
60311 Frankfurt  
+49 69 977 88 73 10

Herrnstraße 44  
80539 München  
+49 89 666 17 70 10