

Anziehend.

Vor 125 Jahren wurde eine große deutsche Marke gegründet. Lange Zeit hatte sie Erfolg. Dann wurde der Glanz matt, die Marke „van Laack“ begann zu verstauben. Ihr Besitzer versuchte die Firma zu verkaufen, doch keiner wollte sie. Bis Christian von Daniels kam – einer mit Phantasie, der die Aussicht, mit hochwertigen Hemden zu handeln, verlockend fand.

Prolog – Frechen bei Köln, 2002

Seit zwei Jahren schon steht die große deutsche Hemdenmarke van Laack zum Verkauf. Erst jetzt landet das Angebot zufällig auf dem Schreibtisch von Christian von Daniels. Der kommt aus der Branche. Und überlegt. Hemden made in Germany? Kann das funktionieren? Gut, keine Massenware. Luxus-hemden. Aber trotzdem.

Van Daniels kauft. Er schlägt damit das Buch wieder auf, in dem bislang in drei Kapiteln mit der 125-jährigen Firmengeschichte auch der gesellschaftliche Wandel der Zeit nachgezeichnet wurde. Um einen vierten Abschnitt zu schreiben.

Kapitel eins – Berlin, 1871

Berlin wird Hauptstadt des neu gegründeten Deutschen Reiches. Die Stadt entwickelt sich zum wichtigen Industriezentrum, vor allem für die Branchen Maschinenbau, Elektro- und Textilindustrie. Mit dem Aufschwung einher geht auch der Aufstieg Berlins zur internationalen Kulturmetropole.

Der Wirtschaftsboom der Gründerzeit ruft drei junge Herren auf den Plan – Heinrich van Laack, Wilhelm Schmitz und Gustav Eltschig. Zehn Jahre nach dem Aufstieg Berlins in die Hauptstadt-Liga gründen sie eine Firma, die dem ökonomischen Aufschwung ebenso Rechnung tragen soll wie dem aufblühenden Kulturbewusstsein. Ihr Unternehmen soll zum Synonym für Qualität und Stil werden und nur ein Produkt herstellen – exklusive Herrenhemden, signiert „van Laack“.

Die Rechnung geht auf. Die neue Marke für hochwertige Textilien setzt sich gegenüber anonymer Massenware durch, zieht in die Kleiderschränke der Reichen und Feinen ein und übersteht den Ersten Weltkrieg weitgehend unbeschadet.

Einziger Haken an der Erfolgsstory made in Berlin: Die drei Herren versterben, ohne Nachkommen zu hinterlassen. Wie geht es nun weiter? Kann es überhaupt weitergehen? Oder bedeutet das Ende der drei Gründer auch das Ende für die exklusive Herrenmarke?

Kapitel zwei – irgendwo in den USA, 1920

Eine neue Protagonistin taucht auf: Mrs Bennaton, entfernte Verwandte von Heinrich van Laack. Als sie erfährt, dass das Unternehmen herrenlos ist, unterzieht sie ihr Gewissen einer strengen Prüfung, wägt Für und Wider ab, legt die Marke van Laack in die eine, ihr überschaubares Privatleben in die andere Waagschale. van Laack wiegt schwerer. Mit dem für Amerikaner bezeichnenden Selbstbewusstsein übernimmt Mrs Bennaton 1920 die Berliner Firma.

Es folgen die fröhlich-frivolen zwanziger Jahre. Während die deutschen Radiosender erstmals Jazz und Blues senden und in den Berliner Nachtlokalen Charleston getanzt wird, entwickelt sich die Beteiligung am spekulativen Geschäft mit Aktien zum Volkssport. Die „Dienstmädchenhause“ wird zum Schlagwort. Der deutsche Film ist konkurrenzlos, die Berliner Universum-Film-Aktiengesellschaft unterhält die >



größten und bestausgestatteten Studios der Welt. Im Quartier Latin und auf dem Montmartre tanzt die Boheme. In den USA übernimmt Al Capone das Verbrechersyndikat. Das Lebensgefühl der zwanziger Jahre erweist sich als ausgezeichnete Nährboden für elegante Hemdenmode. Das Unternehmen van Laack gedeiht. Mrs Bennaton hat allen Grund zur Zufriedenheit.

Börsenkrach und Weltwirtschaftskrise beenden die „Goldenen Zwanziger“. Die Nachfrage nach Luxushemden bricht ein. Mrs Bennaton übergibt die Geschäfte ihrem Neffen, Alfons Schnöckel. Zum Glück währt die Krise nicht lange. Schnöckel macht einen guten Job. In den dreißiger Jahren ist wieder Land in Sicht. Doch dann rollt die zerstörerische Welle des Zweiten Weltkriegs heran. Die Fabrikgebäude von van Laack werden ausgebombt, wieder und wieder. Die Sowjets kommen. Produktionsmittel werden verstaatlicht, Alfons Schnöckel wird enteignet.

Wieder steht die Firma van Laack vor dem Aus. Diesmal scheint es endgültig zu sein.

Kapitel drei – Mönchengladbach, 1953

Nach der Enteignung durch die Sowjets hat Alfons Schnöckel Berlin den Rücken gekehrt. Er lebt mittlerweile im westdeutschen Mönchengladbach. Dort lernt er den Geschäftsmann Heinrich Hoffmann kennen. Hoffmann kauft ihm die Rechte am Namenszug „van Laack“ ab und nimmt die Produktion der eleganten Hemden wieder auf.

Die Firma wächst. Erfreulich ist zudem, dass diesmal für Nachfolge gesorgt ist. 1970 übernimmt der Sohn, Rolf Hoffmann, die Firmenleitung. Der geht auf Expansionskurs, eröffnet Produktionsstätten in Afrika und Asien, macht die Marke international bekannt und widmet sich einem zweiten, viel versprechenden Markt: Damenblusen. Das bewährte Konzept, auf einen hohen Qualitätsstandard zu setzen, überzeugt auch die Frauenwelt.

Dann wird Hoffmann in Versuchung geführt. Eine Beteiligungsgesellschaft mit Sitz in Bad Homburg – die Delton AG – bekundet Interesse an van Laack, bietet eine Menge Geld. Hoffmann kann der Versuchung nicht widerstehen. 1986 verkauft er die Firma, die mehr als hundert Jahre eigentümergeführt war.

Hinter der Delton AG steht ein anderer großer Name der deutschen Industriegeschichte: Quandt. Stefan Quandt, 1966 geborener Sohn des legendären Hubert Quandt, ist Alleinaktionär der Delton AG. Den größten Teil seines milliarden-schweren Vermögens macht der 17,4-Prozent-Anteil am

Autobauer BMW aus. In der Delton AG, die im Jahr 2004 2,2 Milliarden Euro Umsatz machte, bündelt Stefan Quandt seine weiteren unternehmerischen Aktivitäten. Er verdient Geld mit Arzneimitteln, Haushaltsprodukten oder im Bereich Stromversorgung.

Nur mit van Laack verdient Quandt nichts. Im Gegenteil. Zwar investiert Delton hohe Summen, dennoch rutscht van Laack in die Verlustzone. Der ehrgeizige Plan, ein Komplett-Angebot vom Hut über den Anzug bis zu Schuhen zu entwickeln und über Flagship-Stores weltweit in Toplagen zu vertreiben, geht nicht auf. Die Verluste werden immer größer.

Schließlich beschließt Stefan Quandt, seine gesamten Mode-Beteiligungen abzustoßen, van Laack inklusive. Verkaufsangebote für das Markenunternehmen werden herumgereicht. Doch potenzielle Interessenten reagieren immer nach demselben Muster: Sie studieren die Bilanzen, erkundigen sich nach dem Kaufpreis und winken dankend ab.

Zwei Jahre lang steht van Laack zum Verkauf. Niemand will es haben. Dann landet das Verkaufsangebot durch einen Zufall auf einem Schreibtisch in Frechen bei Köln. Und gerät dort in die Hände von Christian von Daniels. Volltreffer.

Von Daniels kauft van Laack. Warum? Was veranlasst jemanden, eine Firma zu kaufen, die keiner will?

Christian von Daniels ist ein Mann im besten Alter – 50 –, ein erfolgreicher Selfmade-Unternehmer. Einer, der das, was er hat, nicht einem wohlhabenden Vater verdankt. Und einer, der gerne von sich erzählt.

„Ein 35 Quadratmeter großes Studentenappartement, ein Schreibtisch von Ikea, eine vom Großvater geerbte Schreibmaschine Modell Erika, ein Telefon, eine Freundin, die das Telefon bedient, und 5000 Mark Abfindung aus der Militärzeit“, erzählt von Daniels, „das war der Grundstock für die GmbH, die ich im Alter von 22 Jahren in Münster gründete.“ Von Daniels verkauft Hemden nach Maß. Dazu lässt er junge Fräuleins auf Provisionsbasis mit Musterkatalogen ausschwärmen und die Hemden anschließend in einem Atelier in Süddeutschland fertigen.

Damals schon, 1978, träumt von Daniels davon, ein zweiter van Laack zu werden. „Der Aufbau einer ähnlichen Firma von Weltrang erwies sich indes als nicht ganz einfach“, räumt von Daniels heute ein. „Statt selbst eine starke internationale Marke aus meinem Namen zu machen, beschloss ich, Lizenzverträge mit renommierten Firmen zu schließen.“

Der große Coup gelingt 1995. Von Daniels unterschreibt einen Lizenzvertrag mit Burberry London, der es ihm erlaubt, bestimmte Produkte, die Burberry nicht selbst herstellt, zu übernehmen: Hemden, Blusen sowie Damen- und

Herrenwirkwaren. Die Lizenz erstreckt sich auf die Länder Deutschland, Österreich, Schweiz, Niederlande sowie auf Skandinavien und läuft auf sieben Jahre.

Der Vertrag mit Burberry ist in zweifacher Hinsicht ein großer Erfolg. Zum einen hat von Daniels sich damit einen der renommiertesten Modepartner Europas gesichert. Zum anderen entwickelte Burberry sich nach einem Führungswechsel 1998 stürmisch nach vorne.

„Als Lizenzpartner schwamm ich in dieser starken Welle mit nach vorne“, verrät von Daniels. Für den Sohn eines Landwirtes sind das wichtige Jahre. Er lernt, wie man mit einer Marke, einer kleinen Diva nicht unähnlich, umgeht. Es sind Lektionen, die er später, als neuer Eigentümer von van Laack, anwenden wird. Mehr noch, die ihm wahrscheinlich erst das Selbstvertrauen gegeben haben, die Firma zu kaufen.

„Während der Ära Quandt waren bei van Laack Managementfehler gemacht worden“, sagt von Daniels: „Man hatte sich überlegt, diese Marke, die doch für Herrenhemden steht, weiter in Richtung ‚total look‘ zu entwickeln – also ein Komplettprogramm vom Hut über den Anzug bis hin zu den Schuhen anzubieten. Alles van Laack. Dazu wurden weltweit in den Toplagen Flagship-Stores eröffnet. Schließlich machte Hermès das ja auch so. Doch eine Garantie, dass sich erfolgreiche Strategien duplizieren lassen, gibt es eben nicht.“

Zurück zu den Ursprüngen, befahl Stefan Quandt. Also wurden die Geschäfte wieder geschlossen, was erneute Verluste

nach sich zog. Als Quandt beschloss, zu verkaufen, stand die Meinung des Marktes fest: „Saftladen zu exorbitantem Preis“, erzählt von Daniels weiter. „Ich war wahrscheinlich der letzte Interessent, der das Exposé bekommen hat, und auch das nur zufällig, weil ein Freund von mir, der in der M&A-Branche tätig ist, mich nach meiner Meinung fragte. Ich studierte die Bilanzen und kam zu dem Schluss, dass das Kerngeschäft gesund war und dass sich damit etwas machen ließe. Ich nenne natürlich keinen Preis, doch so viel kann ich sagen: Delton war ein angenehmer, ja ein sympathischer Gesprächspartner.“

Kapitel vier – Frechen, 2002

Christian von Daniels ist der neue Eigentümer von van Laack. Er muss sich nun überlegen, wie er die Marke neu beleben kann. Er macht, was er von Burberry gelernt hat: Er weckt Begehlichkeiten. „Natürlich bekam ich viele Ratschläge. Die Leute haben weniger Geld, und das geben sie nicht mehr so leicht für Klamotten aus, der Preiswind weht von vorne, man müsse die Preise senken. So oder so ähnlich empfahl man mir zu agieren. Ich habe genau das Gegenteil getan. Ich wurde teurer.“ „Ich führte eine neue Topmarke ein – ‚handmade‘. Wesentliche sichtbare Nähte sind bei diesen Hemden von Hand genäht, sie kosten deshalb im Schnitt 200 Euro. Sechs Wochen nachdem wir begonnen hatten, das Hemd anzubieten, waren wir



bereits auf ein Jahr ausgebucht. Alle Händler wollten es. Wir gaben es nur wenigen.“

Weiter: Lektion Nummer zwei. Von Daniels selektiert die Händler stark: zu kleine oder nicht prestigeträchtige Händler fliegen raus. van-Laack-Hemden bekommt nur, wer auch die entsprechende Klientel hat.

Lektion Nummer drei: Er tauscht die Lieferanten komplett aus und bezieht seine hochqualitativen Stoffe nunmehr ausschließlich aus Italien. „Meine Vorgänger hatten die Produktqualität weniger im Auge als wirtschaftliche Kennziffern, wie zum Beispiel den Deckungsbeitrag“, sagt von Daniels. Wer verstehen will, versteht.

Durch die neuen Stoffe bringt von Daniels auch ganz neue Farben und Formen sowie eine bisher nie da gewesene Modernität in die bislang strikt klassische Marke. Heute macht er bereits mehr als 20 Prozent seines Umsatzes mit saloppen Produkten – Casual –, schließlich zieht sich jeder Banker irgendwann um, vom Bedarf an schönen, doch legeren Hemden für den geschätzten Casual Friday ganz zu schweigen.

Die Lektion „Zeige deine Modernität“ setzt von Daniels auch in puncto Showrooms um. Sämtliche Verkaufsräume in Amsterdam, Brüssel, Düsseldorf, Hamburg, München, Paris, Salzburg und Zürich sind mittlerweile neu, frisch, cool. Schließlich soll für jeden erkenntlich sein: Hier weht ein neuer Wind.

Mittlerweile hat von Daniels und damit van Laack weltweit 1300 Verkaufsstellen. Einhundert davon sind so genannte Monolabel-Shops, in denen nur van Laack verkauft wird. Eben eröffnete von Daniels in Düsseldorf einen Flagship-Store, einen weiteren in Berlin am Ku'damm, in Kiew den zweiten und in Moskau bereits den fünften.

Die Marke ist ein Renner. Und von Daniels nutzt den aktuellen Rückenwind. Das vierte Kapitel in der Geschichte von „van Laack“ hat eben erst begonnen. Es verspricht, sehr spannend zu werden. □

Fotos: Cliff Serna // Text: Sabine Holzknecht

Management: Vom Umgang mit Luxusmarken

Luxusmarken erfordern eine andere Positionierung und Kommunikation als klassische Markenartikel des täglichen Konsums.

Solche klassischen Konsumgüter unterscheiden sich häufig kaum voneinander. So bedarf es schon profunder Kennerschaft, um zum Beispiel bei einer Blindverkostung einzelne Biermarken zu unterscheiden. In diesem Markt werden die Präferenzen der Konsumenten vor allem über das Marketing gesteuert. Warum jemand zu der einen statt zur anderen Biersorte greift, lässt sich vor allem dadurch erklären, dass ihm die Kommunikation einer Sorte sympathischer erscheint.

Anders verhält es sich bei Luxusgütern. Hier ist vor allem das Produkt ausschlaggebend für den Kaufentschluss. Viele Käufer wünschen sich, das Image des Luxusartikels möge sich auf sie übertragen. Kraft und Überzeugung müssen vom Produkt ausstrahlen, das Marketing kann nur unterstützen. Eine eigene Handschrift, eine klare Designsprache und eine eindeutige Identität, welche im Produkt verankert sind, entscheiden bei Luxusgütern über den Erfolg.

Luxusmarken sterben, wenn sie ihre eigene Handschrift verlieren. Wer eine Marke wiederbeleben will, muss ihr deshalb erneut eine einzigartige Signatur verleihen. Dazu gilt es, den Spannungsbogen zwischen

alten Mustern und Tradition einerseits sowie Innovation und Aktualität andererseits zu finden.

Das ist leichter gesagt als getan. Denn Luxusmarken entsprechen stets auch dem Zeitgeist. Nach fünf bis sieben Jahren hat sich dieser Zeitgeist verändert. Marken müssen erhebliche Anstrengungen unternehmen, um sich mit dem Zeitgeist zu wandeln.

Wollen Marken langfristig erfolgreich bleiben, müssen sie sich kontinuierlich modernisieren, ohne den Bezug zur Tradition aufzugeben. Wichtig ist dabei, nicht nur das Produkt zu erneuern, sondern auch die Distribution an die aktuellen Wünsche und Präferenzen der Zielgruppe anzupassen. Am einfachsten gelingt dies mit eigenen Geschäften, was aber natürlich teurer ist. Schwieriger wird es, wenn erst Händler gewonnen werden müssen, die als Trendsetter gelten. Denn sie lassen sich nur von einem gelungenen und trendgerechten Produkt überzeugen. Ein einzigartiges Design bleibt somit unabdingbarer Erfolgsfaktor im Luxusmarken-Geschäft.

Andreas W. Bauer; Leiter Competence Center Consumer Goods & Retail,
Roland Berger Strategy Consultants