enable

Magazin für Unternehmer

FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND

NOVEMBER 2007

I'M BAG!

Taschenhersteller Aigner hat ausgemistet: Die Rückkehr einer totgesagten Luxusmarke

SHOWTIME

Zu viele Produkte und angestaubte Läden ließen Etienne Aigner in eine tiefe Krise rutschen. Bis sich das Münchner Label auf seine Tradition besann: Leder. Nun ist Aigner zurück in der Welt des Glamour

Text: CHRISTIAN BAULIG

Trommeln, Hitze, gleißendes Licht. Wie eine Karawane ziehen die Mädchen vorüber. Baumwollene Gewänder umwehen die Körper, die Models tragen Tücher und Turbane auf dem Kopf, breite silberbeschnallte Gürtel um die Hüfte – und Ledertaschen in der Hand. Die Aigner-Show auf der Mailänder Modewoche steht in diesem Herbst unter dem Motto „Wüste".

Die Karawane ist spät dran, vor einer Stunde schon sollte die 20-minütige Vorstellung beginnen, aber einige Schauen am Vormittag haben sich verzögert. Bevor die wichtigen Modejournalistinnen von „Elle" und „Vogue" eintreffen, will Aigner-Chef Michael Kamm nicht starten. Sonst wäre das Trommeln doch umsonst. Die Wüstendeko. Die Mädchen. Die Kleider und Taschen.

Kamms Blick wandert im abgedunkelten Saal Borgospesso an der Via Gattamelata gespannt von den Models zu den Journalisten und wieder zurück. Getuschel mit den Sitznachbarinnen. Ob die Kollektion den 350 Besuchern gefällt?

Der Münchner Mode- und Accessoireanbieter Etienne Aigner ist das letzte deutsche Unternehmen, das sich auf der Milano Moda Donna noch eine eigene Show leistet. Strenesse hat sich ebenso aus Mailand zurückgezogen wie das Label Unrath & Strano. Aigner hingegen präsentiert sich bereits im fünften Jahr.

250 000 € gibt Kamm jedes Jahr für den Auftritt in der Welthauptstadt der Prêt-à-porter-Mode aus. Ein lächerlich niedriger Betrag im Vergleich zu den siebenstelligen Summen, die Armani, Gucci und Co. in Mailand lassen. Ein erheblicher Posten jedoch in der Bilanz eines mittelständischen Unternehmens, das im vergangenen Jahr 59 Mio. € umgesetzt hat. „Vor meinem geistigen Auge rattern während der Show die Euro-Münzen nur so durch", sagt Kamm, als der Saal wieder erleuchtet und der Applaus abgebrandet ist. Er meint es nur halb im Scherz.

Verzichten will der 48-jährige Vorstand auf das prestigeträchtige Event in keinem Fall. „Das bringt uns tonnenweise positive Berichterstattung", sagt er. „Mit Anzeigen könnten wir so viel Publicity niemals erreichen." Die Botschaft kann gar nicht laut genug hinausgeblasen werden: Aigner ist wieder da! Als globale Marke! Als Premiummarke!

Noch vor wenigen Jahren sah es so aus, als ob es das Traditionshaus nicht mehr lang geben würde: Monolabel-Stores von Prada, Gucci, Louis Vuitton oder Hermès drängten auf den Markt und zogen die modebewusste Kundschaft aus den Aigner-Läden ab. Die Nachwirkungen der Asienkrise und die Folgen des Aktiencrashs trafen Aigner härter als andere. Korea und Japan sind ▷

> Aigner steht für eine bestimmte Lederart und eine bestimmte Machart
>
> MICHAEL KAMM, AIGNER

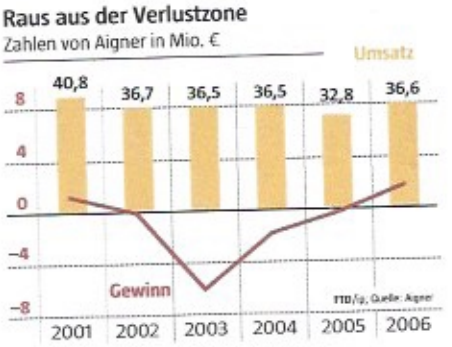
DER AUFTRITT IN MAILAND *(ganz l.)* kostet Aigner eine Menge Geld – doch noch kostbarer ist der Imagegewinn

IN HANDARBEIT *(o.)* entstehen die klassischen Aigner-Taschen in kleinen Manufakturen in der Toskana

MICHAEL KAMM *(l.)* hat der scheintoten Marke Etienne Aigner wieder Schwung verliehen, indem er überflüssige Produkte ausmusterte

Foto: Etienne Aigner AG; FTD/Agentur Focus/GraziaNeri/Sestini; Etienne Aigner/Ralf Wilschewski

Die neue Kollektion von Aigner setzt auf Qualität und verzichtet auf überflüssigen Schnickschnack



traditionell die wichtigsten Exportmärkte, und wohlhabende Käufer sparen in klammen Zeiten vor allem bei Luxuswaren. Die Einnahmen schrumpften, die Verluste stiegen. Im Katastrophenjahr 2003 erwirtschaftete Aigner bei einem Umsatz von knapp 42 Mio. € ein Minus von gut 6 Mio. €. Der Tiefpunkt einer Marke, deren Wurzeln bis in die 50er-Jahre zurückreichen (siehe Chronik rechts).

Der Aigner-Aufsichtsrat installiert ein neues Team, das die Firma retten soll: Kamm als kaufmännischer Kopf, Johann Stockhammer als Chefdesigner. Was die beiden in den Showrooms vorfinden, gibt wenig Anlass zur Hoffnung: In den Regalen stapeln sich Taschen in zahllosen Varianten: in Rosa für Japanerinnen, Krokoleder für Araberinnen, lange Riemen für Deutsche. Neben Badeanzügen werden Whisky-Bestecke präsentiert, es gibt Aigner-Möbel und Aigner-Lampen. „Die Marke war völlig diffus", sagt Kamm. Jetzt nicht mehr: „Aigner steht für eine bestimmte Lederart und eine bestimmte Machart." Auf diese Tradition will sich das Unternehmen fortan besinnen.

Kamm, damals 44, und der vier Jahre jüngere Stockhammer sieben rabiat aus: Beinahe jedes zweite Produkt fliegt aus der Kollektion. Der Kreativchef stellt ein Leitbild des Aigner-Kunden auf, dem sämtliche Produktdesigns folgen müssen. Das erklärte Ziel ist es, eine jüngere Käuferschicht zwischen 35 und 40 Jahren zu erreichen, ohne die Stammkunden zu vergraulen.

Bei den Taschen ist die Neujustierung am einfachsten. Sie werden fast ausschließlich von Handwerksbetrieben in der Toskana hergestellt, die als Auftragsfertiger für Aigner arbeiten. Stockhammer kehrt zu klassischen Designs und hochwertigem Leder zurück – französisches von Kälbern, die nie mit Stacheldrahtzäunen in Berührung kamen. Und er setzt auf die traditionelle Aigner-Farbe: Chiantirot.

Die Designer der Unternehmen, die in Lizenz Damenoberbekleidung (im Branchenjargon DOB genannt) und Herrenkonfektion (Haka) nähen, erhalten von Stockhammer Vorgaben über Silhouetten, Farben und die Preisspanne der Kollektionen. Lediglich bei Accessoires wie Brillen, Uhren oder Schreibgeräten haben die Partnerfirmen relativ freie Hand bei der Gestaltung.

Bei der Neupositionierung der Marke Aigner sind Kamm und Stockhammer selbstbewusst: Bally, Bottega Veneta, Burberry, Celine fallen den beiden als wichtigste Wettbewerber ein. Die sogenannte Kernpreislage für Handtaschen legen sie bei 600 bis 800 € fest. Wobei manches Modell schon mal das Dreifache kostet. Jedes Jahr werden die Preise um 15 bis 20 Prozent angehoben. „Das ist ein Wort", sagt Kamm. „Aber wir tun auch etwas für das Produkt." 80 Prozent der Leder-

> „Erst in der Beschränkung zeigt sich die wahre Kunst" **ETIENNE AIGNER**

DER DOPPELTE AIGNER

1904 Etienne Aigner wird in Ungarn geboren. Später gestaltet er in Paris die Taschenkollektionen mehrerer Haute-Couture-Häuser.

1950 Aigner stellt in New York seine erste eigene Kollektion vor. Sein Monogramm in Form eines Hufeisens wird zum Markenzeichen.

1965 Der Münchner Handelsvertreter Heiner Rankl erwirbt die Aigner-Markenrechte für Europa und entwickelt eine neue Designlinie.

1973 Rankl expandiert über ein Franchisesystem ins Ausland. Accessoires, eine Damen- und Herrenkollektion sowie eine Kosmetiklinie werden eingeführt.

1981 Die Brüder Wolfgang und Reinhard Rauball übernehmen Aigner und bringen die Firma 1983 an die Börse.

1988 Aigner schreibt erstmals Verluste und verkauft die Kosmetiksparte ans US-Unternehmen Fabergé. Sie gehört heute dem spanischen Hersteller Puig.

1989 Die VVB Vermögenstreuhand übernimmt die Kontrolle bei Aigner. Hinter ihr steht die Münchner Unternehmerin Evi Brandl.

1990 Aigner gibt die Produktion von Damen- und Herrenmode in Eigenregie auf und vergibt Lizenzen.

1998 Das Unternehmen rutscht infolge der Asienkrise in die Verlustzone.

2003 Michael Kamm wird neuer Vorstand. Kreativchef Johann Stockhammer zeigt seine Kollektion erstmals auf der Mailänder Modewoche.

2004 Evi Brandls Anteil am Unternehmen liegt bei knapp 90 Prozent. Sie nimmt Aigner von der Börse.

2006 Das Unternehmen schreibt nach fünf Verlustjahren wieder Gewinn. Auch für 2007 wird bei steigendem Umsatz ein Plus erwartet.

Durch seine Taschen und durch Gürtel ist Etienne Aigner bekannt geworden. Dieses Erbe gilt es für heutige Designer zu bewahren

waren werden in Italien gefertigt. Das ist zwar erheblich teurer als eine Produktion beispielsweise in China, verschafft Aigner jedoch die nötige Flexibilität, auch kleine Serien schnell auf den Markt zu bringen.

Kosten senkt der ehemalige Wirtschaftsprüfer Kamm vor allem in der Münchner Zentrale. Das Logistikzentrum mit 25 Mitarbeitern wird geschlossen, die Auslieferung der Ware übernimmt ein externer Dienstleister. 2004 wird das Unternehmen von der Börse genommen. Mehrheitsaktionärin Evi Brandl, Inhaberin der Münchner Metzgereikette Vinzenz Murr, hält 94 Prozent der Anteile. Eine jährliche Hauptversammlung, ein aufwendiges Berichtswesen und eine Bilanzierung nach internationalen Standards sind nicht mehr erforderlich. Das spart mehrere Hunderttausend Euro. Das Controlling wird von einem dreiköpfigen Team erledigt. Der Schnitt ist hart: Fast ein Drittel der heute noch 152 Mitarbeiter müssen gehen. Doch die jährlichen Kosten sinken um 2,8 auf 16 Mio. €.

Zugleich macht sich Kamm daran, Aigners Erscheinungsbild aufzupolieren. Die meisten der als Franchiseunternehmen betriebenen Aigner-Stores sind überaltert, dunkel und unübersichtlich. „Viele Besitzer hatten 25 Jahre lang nichts mehr an ihrem Shop getan", erinnert sich Kamm. Durch das hufeisenförmige Portal vieler Geschäfte finden nur noch unverbesserliche Stammkunden der Marke den Weg. Die Lager quellen über vor unverkauften Waren der vorangegangenen Saison.

Viele der Partner wollen nicht mitziehen, sie scheuen die Investitionen. 2000 € kostet eine Auffrischungskur pro Quadratmeter Ladenfläche. Da kommen schnell 300 000 € zusammen.

Doch Kamm muss handeln. Das Design der Läden soll den Wandel der Marke widerspiegeln. „Anzeigen in ‚Vogue' und ‚Elle' nehmen nur Brancheninsider wahr. Die breite Masse erreichen wir mit unseren Schaufenstern." Wollen Franchisepartner nicht mitziehen, übernimmt Aigner und betreibt die Läden selbst – um die Verkaufsflächen in Premiumlagen nicht zu verlieren. 1 Mio. € fließen seither jedes Jahr in die Renovierung alter Läden. 12 von 31 Shops in Deutschland führt Aigner heute unter eigener Regie.

Die restlichen Geschäfte bindet er enger an die Zentrale. 200 000 € steckt Kamm in ein neues EDV-System, das die Zentrale über jeden Verkaufsvorgang informiert und gegebenenfalls eine Nachbestellung auslöst. Aus Kostengründen erledigen einen Großteil der Programmierarbeit die eigenen IT-Experten. Kamm ist das Projekt enorm wichtig, weil es den Warendurchsatz erhöht und Trends leichter erkennen lässt. „Ketten wie Zara oder H&M stützen ihren Erfolg auf solche Systeme", sagt der Aigner-Chef, „und Händler wie Peek & Cloppenburg erwarten ohnehin eine Schnittstelle ans eigene Warenwirtschaftssystem." Die Technik soll dabei helfen, den Flächenumsatz in den Monolabel-Stores von 6000 bis 7000 auf 12 000 € pro Quadratmeter zu verdoppeln.

Zugleich wird die Frequenz der Warenlieferungen pro Saison von eins auf drei erhöht. Die Einkäufer müssen bestimmte Quoten für die unterschiedlichen Produktgruppen einhalten. Bei einem Budget von 200 000 € entfallen 130 000 € auf Lederprodukte, der Rest auf Textilien. Der Grund: Bei den selbst gefertigten Lederartikeln beträgt der Rohertrag für Aigner nach Abschreibung auskömmliche 50 Prozent. Mit DOB und Haka hingegen lässt sich nur eine Marge von 40 Prozent erzielen, die sich Aigner überdies noch mit dem Lizenznehmer teilen muss.

Die Offensive auf dem Heimatmarkt nützt auch dem Geschäft im Ausland, das 61 Prozent des Umsatzes beisteuert. In Korea, Japan und China muss Kamm besonders intensive Reparaturarbeiten verrichten. Traditionell sind Aigner-Produkte in dieser Region sehr gefragt. Fast 25 Prozent der Einnahmen erzielt Aigner in Fernost, wo die Produkte um bis zu ein Drittel teurer verkauft werden als in Europa. Doch in den 90er-Jahren ent- ▷

Foto: Etienne Aigner AG (3); FTD/Agentur Focus/CrazieNeri/Sestini, mierswa+kluska fotografie

Chiantirot in der Toskana: Aigner lasst nicht in Fernost, sondern in Italien produzieren

LESSONS TO LEARN

SCHARFES PROFIL

01 Aigner reduziert die Produkt-vielfalt. „Wir machen es nicht jedem recht", sagt Kreativchef Johann Stockhammer selbstbewusst. So wird das Markenprofil geschärft, und Aigner für die Kunden wieder unverwechselbar.

02 Die Kosten müssen runter. Was andere billiger oder besser können, wird ausgelagert, zum Beispiel die Logistikabteilung. Das Delisting von der Börse reduziert den Aufwand für Bilanzierung und Investor Relations.

03 Der Markenwandel muss kommuniziert werden. Die Aigner-Shops werden einem kompletten Redesign unterzogen. Die Teilnahme an der Mailänder Modewoche ist zwar teuer, führt aber zu zahlreichen Medienbeiträgen, was die Bekanntheit der Marke steigert.

04 Aigner repositioniert sich im Ausland. Das Unternehmen forciert den Absatz von margenstarken Eigenprodukten gegenüber Lizenzware. Neue Partner helfen beim Aufbau von Verkaufsstellen in prestigeträchtigen Einkaufszentren.

wickelt sich die Marke immer weiter von ihrem Kern weg. Die damaligen Lizenz- und Vertriebspartner modeln Aigner in der Wahrnehmung der Kundschaft vom Lederhersteller zum Modeproduzenten um. In manchen Kaufhäusern verliert die Marke deshalb die lukrativen Verkaufsflächen im Erdgeschoss, Taschen und Gürtel wandern in die DOB-Abteilung im vierten Stock.

Neue Partner sollen bei der Repositionierung helfen. Der erste Erfolg: Seit September betreibt Aigner einen 30-Quadratmeter-Shop im exklusiven Tokioer Kaufhaus Mitsukoshi Nihombashi. In Hongkong ist es gelungen, einen Laden in der begehrten Elements Mall anzumieten. Kamm gibt zu, dass sich der Laden wegen der exorbitanten Miete nicht rechnet. Weil jedoch dort viele wohlhabende Festland-Chinesen ihr Geld ausgeben und die wichtigsten Wettbewerber auch vertreten sind, hat Aigner zugegriffen, als sich die Chance bot.

Der Kampf um Verkaufsflächen wie diese ist für ein kleines Unternehmen wie Aigner besonders mühsam. Kapitalkräftige Luxuskonzerne wie LVMH oder Prada konkurrieren um dieselben Lagen – und nehmen Betreibern prestigeträchtiger Malls meist gleich mehrere Hundert Quadratmeter Fläche ab. Bei Vermietern sind die großen, zugkräftigen Namen beliebt, weil die Mieten zu einem Teil umsatzabhängig sind. Wenn die Zahlen nicht gut sind, bittet der Vermieter den Shopbetreiber zum Gespräch. Die Transparenz ist total: Nicht nur der Vermieter, auch die übrigen Mieter haben vollen Einblick in die Verkaufszahlen. Und drängen gern den Vermieter, schwächeren Konkurrenten die Kündigung zu schicken.

Inzwischen verkauft Aigner seine Produkte weltweit in 138 Monolabel-Stores und an weiteren 300 Verkaufsstellen. Kamm würde gern jeden Monat einen neuen Shop eröffnen – „am liebsten in Eins-a-Lagen auf einer Ebene mit 150 bis 180 Quadratmetern". In Städten wie London oder Rom, wo Aigner seit vielen Jahren keine eigenen Läden mehr betreibt, will Kamm wieder präsent sein. Doch die Expansion muss sich aus dem Cashflow finanzieren lassen, so will es Groß-

aktionärin und Aufsichtsratschefin Brandl. „Wir sind ein traditionelles Haus, und Frau Brandl ist keine Freundin von Bankschulden", sagt Kamm.

So geht es mit der Expansion langsamer voran als es dem Manager recht ist. Dass er den US-Markt komplett ausklammern muss, schmerzt ihn. Am wichtigsten Konsumentenmarkt der Welt besitzt die fast namensgleiche Etienne Aigner Group die Exklusivrechte an der Marke. In München gilt für den Umgang mit den Amerikanern die Sprachregelung: „Strenge Abgrenzung – enge Kontakte."

Dabei haben die Taschen, Accessoires und Textilien, die jenseits des Atlantiks verkauft werden, außer dem Logo nichts mit den Produkten der Münchner zu tun. Amerikanische Aigner-Handtaschen sind bereits für 62,50 $ zu haben. Kamm hofft, seine Kundschaft vermag zwischen den unterschiedlichen Firmen und den unterschiedlichen Qualitätsstandards zu differenzieren.

Die sauberste Lösung – die Übernahme der US-Firma – können sich die Deutschen nicht leisten. Auch der Rückkauf der Rechte an der Parfümmarke Aigner, die beim spanischen Unternehmen Puig liegen, steht zurzeit nicht zur Debatte.

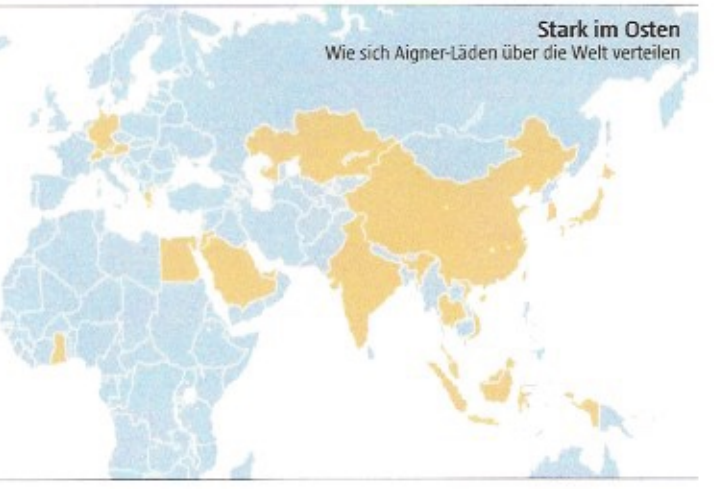
Kamm muss sein Unternehmen unter schwierigen Vorgaben sanieren. 2006 hat er die erste Etappe gemeistert. Das Unternehmen macht nach fünf Jahren zum ersten Mal wieder Gewinn: 1,9 Mio. € bei 59 Mio. € Markenumsatz und 36 Mio. € Eigenumsatz. Das nächste Ziel ist noch ambitionierter: 2010 soll Aigner 100 Mio. € Eigenumsatz erzielen und eine Vorsteuerrendite von fünf bis zehn Prozent abwerfen. Aber ob das Unternehmen dann noch eigenständig sein wird?

Bevor Michael Kamm zu Aigner kam, sanierte er die Wassersportmarken North Sails und Mistral. Beide Firmen wurden übrigens anschließend verkauft. □

138 Aigner-Läden gibt es weltweit. Vorstandschef Kamm sucht „Eins-a-Lagen" in den Metropolen

Stark im Osten
Wie sich Aigner-Läden über die Welt verteilen

Anzahl der Geschäfte	
Deutschland	35
Korea	16
China	12
Taiwan	10
Indonesien	6
Österreich	4
Saudi-Arabien	4
VAE	4
Griechenland	2
Schweiz	2
Thailand	2
Ägypten	1
Ghana	1
Indien	1
Japan	1
Jordanien	1
Kasachstan	1
Katar	1
Kuwait	1
Libanon	1
Malaysia	1
Singapur	1
Vietnam	1



EXPERTENVOTUM

Aigner will sich als global präsente Premiummarke etablieren. Ein ambitionierter Plan, sagen Fachleute

KLAUS-DIETER KOCH
Inhaber der Agentur Brand-Trust, Nürnberg

Wir haben 900 Konsumenten gefragt, welches die wichtigsten Anforderungen an eine Luxusmarke sind. 51 Prozent haben geantwortet: Qualität. Nur fünf Prozent sagten Image.
Für Aigner bedeutet das: Begebt euch auf die Suche nach eurer Historie! Die Marke lässt sich hundertprozentig am Leben erhalten, wenn ihr starker Kern gepflegt wird. Allerdings wurde sie zehn Jahre lang schleifen gelassen. Und die Erfahrung zeigt, dass es meist genauso lange dauert, eine Marke wieder herauszuputzen.

FRANZ M. SCHMID-PREISSLER
Strategieberater, Gmund am Tegernsee

Aigner hat unter der neuen Führung enorme Fortschritte gemacht. Aber die Firma ist zu klein, um im Konzert der Luxuskonzerne mitzumischen. Vor allem die erforderlichen Marketingkosten übersteigen die Möglichkeiten des Unternehmens. Wenn Aigner als echter Global Player auftreten will, müsste die Firma die Markenrechte für den amerikanischen Kontinent und für die Parfums zurückkaufen. Viele Schritte wären leichter, wenn Aigner unter das Dach eines kapitalkräftigen Konzerns schlüpfen würde.

Foto: FTD/Agentur Focus/GardaVeri/Sestini (2); Jirka Jansch

enable

www.enable.de – Portal für Unternehmer

FALLSTUDIE

Markenführung: Etienne Aigner

FINANCIAL TIMES
DEUTSCHLAND