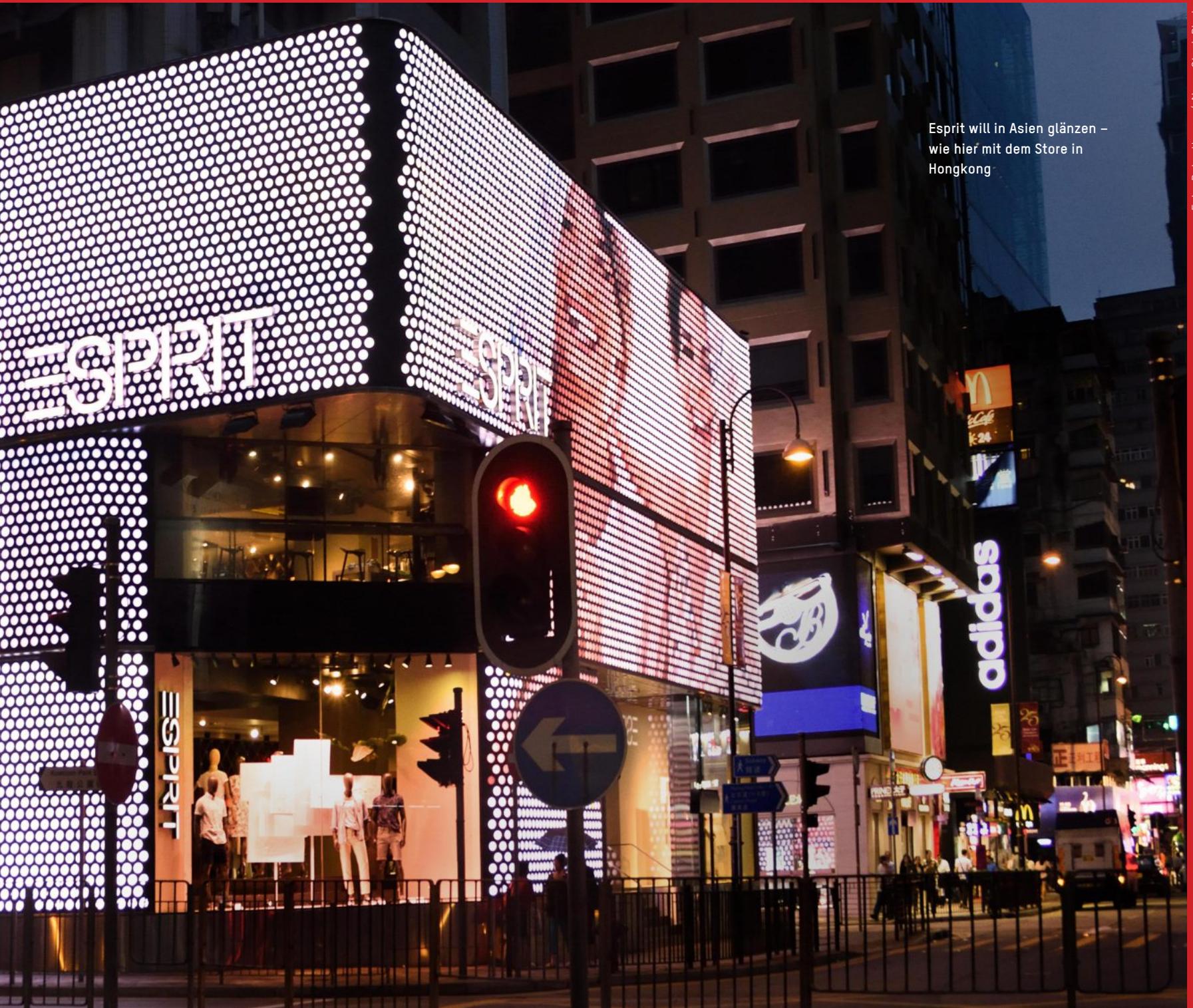




# Alarmstufe Rot



Esprit will in Asien glänzen –  
wie hier mit dem Store in  
Hongkong

Foto: Peter Horree / Alamy Stock Photo

*Esprit war Kultmarke, stieg zum Milliardenkonzern auf und wollte alles: Wholesale, Retail, vertikal sein. Zwölf Jahre, etliche CEOs und Machtkämpfe zwischen Ratingen und Hongkong* später war die Firma ein *Sanierungsfall*. Wie konnte es soweit kommen?

Die neue Esprit-Großaktionärin Karen Lo Ki-yan (Mitte) hat die Zentrale in Ratingen (li.) entmachtet. Der Flagship-Store in Frankfurt (re.) ist längst Geschichte.



Foto: Imago / Imagebroker / Karl F. Schöffmann



Foto: Flickr / Crossroads Foundation

Es hätte alles ganz anders kommen können. Im Juli 2020, als sich die Zukunft von Esprit entschied. Die Zukunft der Modemarke, die es als einzige im mittleren Markt geschafft hatte, Kult zu werden und dann in der Insolvenz in Eigenverwaltung ums Überleben kämpfte.

Was wäre, wenn sich nicht ein aktivistischer Fonds ohne Textilexpertise aus Hongkong, sondern ein europäischer Investor mit viel Einzelhandels-Erfahrung, auch im Modebusiness, Esprit geschnappt hätte? Nach TW-Recherchen war der britische Finanzinvestor Alteri an Esprit interessiert, es wurden Gespräche geführt. Der Plan des auf kriselnde Einzelhändler spezialisierten Beteiligungsunternehmens: Das Europageschäft kaufen und nach dem Beispiel von Street One und Cecil sanieren. Alteri wollte dazu keinen Kommentar abgeben. Bei der CBR-Group, zu der die beiden Labels gehören, ist der Ableger des US-Investors Apollo seit 2018 an Bord, die Sanierung ist beispielhaft gelungen. CBR wächst – 2020 ausgenommen – und bringt Alteri gute Erträge, selbst während der Corona-Zeit. Augen wieder auf. Dazu ist es bei Esprit nicht gekommen. Statt Alteri stieg das Family Office North Point Talent aus Hongkong ein, hinter dem die Milliardärin Karen Lo Ki-yan steckt, Erbin eines Sojamilch-Imperiums. Mit mehr als 25 % sicherte sich North Point Talent das Durchgriffsrecht auf die Aktiengesellschaft, die sonst größtenteils Kleinaktionären gehört. Das Investment war überschaubar. Bei einer Marktkapitalisierung von umgerechnet 206 Mio. Euro hätten die knapp 30 % an Esprit rund 60 Mio. Euro gekostet und damit nur etwas mehr als das Penthouse von Pop-Legende Sting, das sich Lo in New York zugelegt hat.

Diesen Machtkampf zwischen Ratingen und Hongkong, der so grundlegend für die Zukunft von Esprit ist, haben die Asiaten gewonnen. Den Kampf zwischen den beiden Firmensitzen, die jahrelang nach außen gemeinsam, aber intern oft gegeneinander agiert haben. Wenn es in diesem Board-System mit Executives und Non-Executives – das ganz anders ist als das deutsche mit Vorstand und Aufsichtsrat – knallt, sagt eine Insiderin, dann ist es so, als ob ein ganzer deutscher Vorstand zerstritten sei. Und so war es: Die Deutschen haben auf eigene Faust in Europa und die Hongkonger im Alleingang in China nach Investoren gesucht.

Den Board-Mitgliedern, die in der chinesischen Sonderverwaltungs-

zone saßen, muss eine Lösung mit Investor vor Ort sehr gelegen gekommen sein. Damaliger Non-executive Chairman war der Hongkonger Raymond Or, der zuvor lange Executive Chairman bei Esprit war. Vom deutschen Management saßen als Executive Directors CEO Anders Kristiansen und CFO Johannes Schmidt-Schultes im Board. Jürgen Friedrich, der mit den Esprit-Gründern Susie und Doug Tompkins die ursprünglich amerikanische Firma in Europa groß gemacht (Seite 19) und sich mittlerweile aus dem Board zurückgezogen hat, war zu der Zeit Non-executive Director. Als Hongkong die Macht übernahm, wurde vieles anders: Der ak-

„Sie durften keine Entscheidung alleine treffen, für alles mussten sie den neuen Großaktionär fragen.“

Ex-Esprit-Manager

tivistische Großaktionär wollte CEO und CFO sofort absetzen, obwohl sich sechs deutsche Holding-Gesellschaften noch in der Insolvenz in Eigenverwaltung befanden. Man einigte sich schließlich, um die Insolvenz ordnungsgemäß abschließen zu können. CEO Kristiansen ging wenige Monate nach Abschluss des Verfahrens, der Finanzchef ebenso. Die Board-Mitglieder wurden ausgetauscht und größtenteils mit Hongkongern besetzt, der Firmensitz komplett in die ehemalige britische Kolonie verlagert. Kristiansen-Nachfolger, der US-Amerikaner Mark Daley, ging als CEO schon nach knapp einem Jahr wieder, Board-Mitglied Mark Tschirner nach sechs Monaten. Das Sagen haben nun die von North Point Talent eingesetzte Chairwoman, Bankerin Christin Su Yi Chiu, und deren Ehemann, der



Foto: TW

Anwalt William Eui Won Pak, der erst zum COO und seit dem Abgang von Daley zum Interims-CEO bestellt wurde. Beide hatten mit der Textilbranche noch nie zu tun. Einziger Deutscher im Board ist Wolfgang Schlangmann, der als Brückenbauer zwischen den beiden Welten vermitteln soll. Europachef Leif Erichson sitzt nicht einmal im Board.

**Kann das gutgehen?** Ein Top-Management bestehend aus Bankern, Rechtsanwälten und ganz neu einem Hauptkommissar, der den HR-Chef kontrollieren soll? Nur Schlangmann hat Textil-Expertise im Beschaffungssektor. Was die neue Großaktionärin Karen Lo vorhat? Esprit lehnte eine Stellungnahme dazu mit Verweis auf die Black Period ab, in der börsennotierte Konzerne vor Veröffentlichung ihrer Bilanzen nur eingeschränkt mit dem Kapitalmarkt kommunizieren dürfen. Jemand, der mit Chiu und Pak gearbeitet hat, sagt: „Sie durften keine Entscheidung alleine treffen, für alles mussten sie den Großaktionär fragen.“

TW-Informationen zufolge will Esprit den asiatischen Markt erobern. Ein hochrangiger Manager sagt: „Die Ansage war: Asien bekommt ein neues Gewicht und soll ausgebaut werden.“ Der neue Produktchef, schon der zweite unter dem neuen Eigentümer, treibt eine Reihe von Kapselkollektionen für Asien voran. Sang Langill kommt von Adidas und habe spannende Projekte in der Pipeline, die auf eine Rückkehr der Marke auf den asiatischen Markt zielen, hieß es.

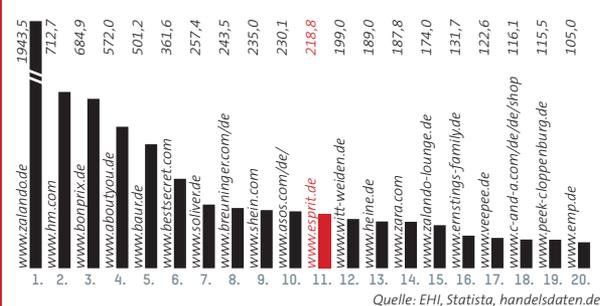
Der Markt, den Esprit immer wollte, aber nie erschlossen hat. Der Markt, in dem Kristiansen alle Läden außerhalb des chinesischen Festlandes geschlossen hatte und der im letzten Jahresbericht 2019/20 nur 7% der Erlöse beisteuerte. In Deutschland macht Esprit 52% der Umsätze, die restlichen 41% in Europa. Die Vertriebskanäle Retail, Wholesale und E-Com trugen zu den damals 9216 Mio. Hongkong-Dollar (rund 1 Mrd. Euro) je ein Drittel bei.

Asien wächst im Vergleich zum gesättigten deutschen Markt und bietet für Modemarken viel Potenzial. Das sehen auch die Investmentbanker von North Point Talent. Aber ist Esprit Marke genug, um dort wie andere begehrte Brands durchzustarten? Einen Wholesale wie hier in Deutschland gibt es dort nicht, geschätzt sind nur 150 Esprit-Läden verblieben. H&M hat dreimal so viele.

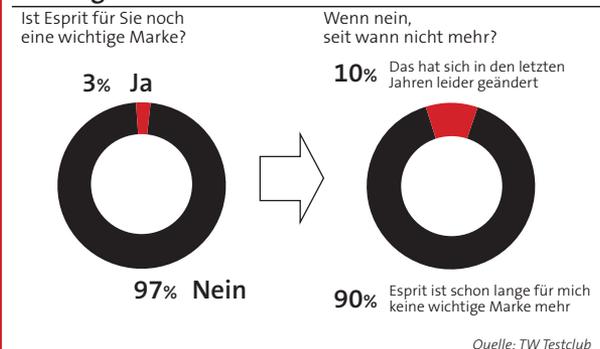
## Wo Esprit Bedeutung hat – und wo nicht

### Die 20 größten E-Shops in Deutschland

Netto-E-Commerce-Umsatz der größten Online-Shops für Bekleidung in Deutschland im Jahr 2020 in Mio. Euro

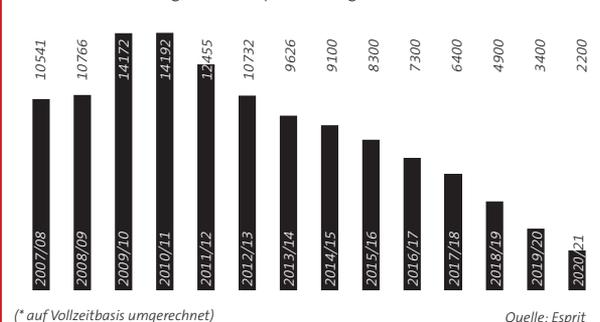


### Das sagt der stationäre Modehandel



### Aderlass in der Esprit-Belegschaft

Anzahl der Beschäftigten\* der Esprit Holding weltweit



### Viele wachsen in Deutschland - nicht Esprit

Brutto-Textilumsätze der größten Textilfilialisten und Vertikalen in Deutschland in Mio. Euro\*

Unternehmen	2009	2011	2013	2015	2017	2019
H&M	2830	3290	3600	3960	3822	3776
KiK	1139	1206	1274	1386	1722	1737
Inditex	428	488	642	781	1035	1214
Ernsting's Family	782	888	945	1080	1125	1059
Primark		90	546	766	857	916
Takko	626	813	836	815	845	838
New Yorker	675	650	639	626	676	690
NKD	505	430	352	378	387	402
S. Oliver, Comma	183	270	310	374	357	345
Esprit	879	897	826	716	365	206

\* zum Teil geschätzt

Quelle: EHI, TW

# Aufstieg und Fall

Eigene Stores weltweit

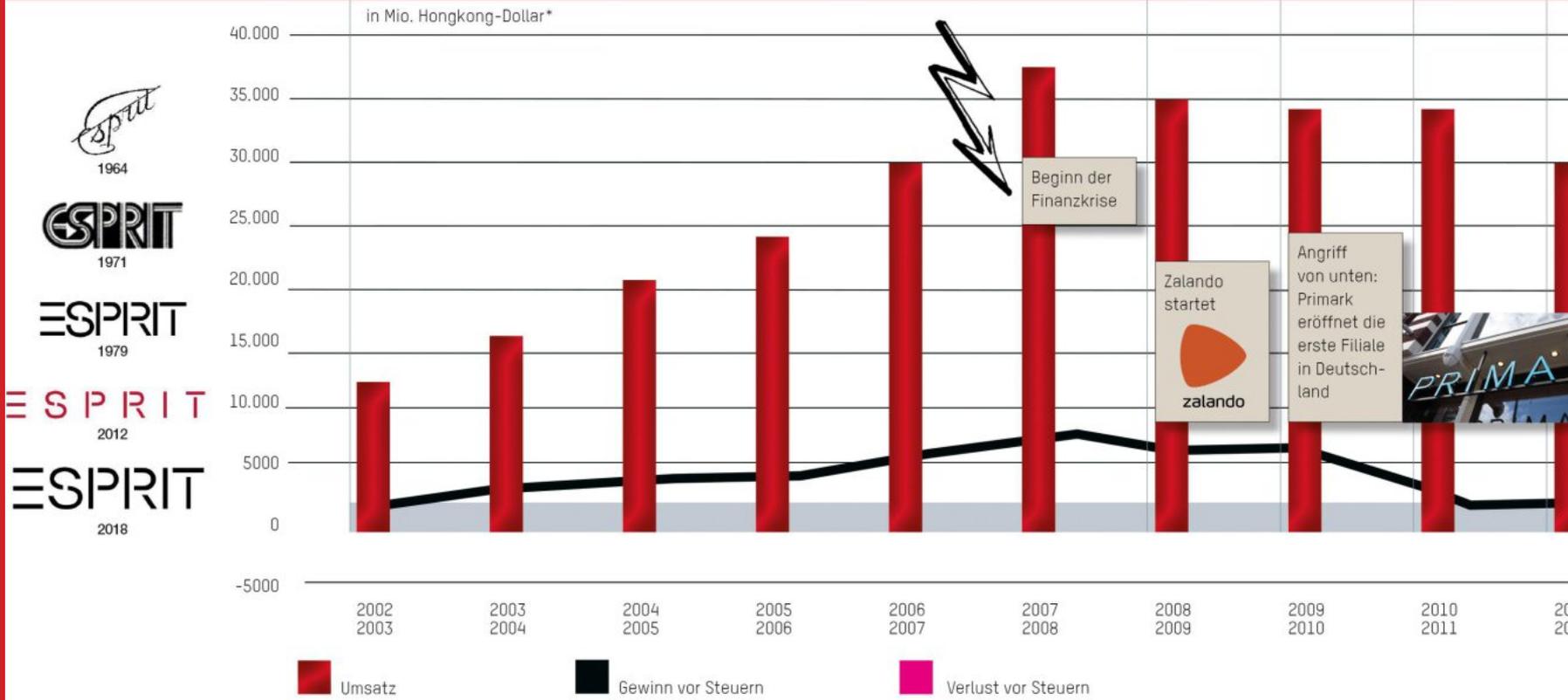
**569**

Wholesale Deutschland  
(Franchise, Shop-in-Shops, Comers)

**3559**

**801**

**7680**



Wenig Farbe, viele Basics: Krogner setzte auf Authentizität und Qualität. Das Produkt stand immer im Vordergrund, Fashion war tabu.



Fashion van d...  
 eng...  
 Esprit...  
 Gisèle...  
 Bünd...

## CEOS Esprit



**Produktmann**  
 Heinz Krogner

seit 1995 bei Esprit, wurde 1997 CEO Esprit Europe und 2000 von Esprit International



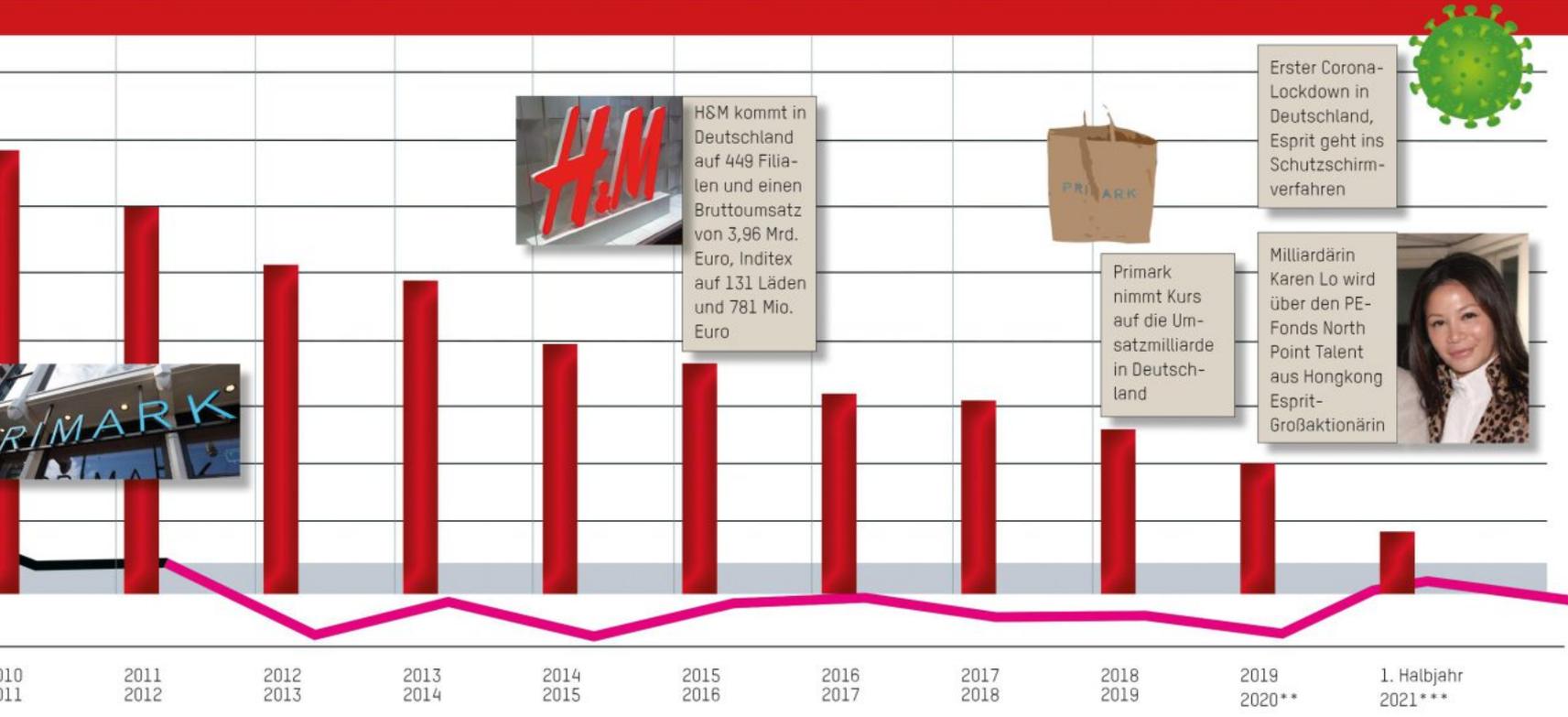
**Markenmann**  
 Ronald van der Vis

ab November 2009

1009  
5503

666  
3743

429  
3206



Quelle: TW, Esprit \* 1 Hongkong-Dollar = 0,11 Euro (Stand 3.2.22) \*\* aus fortgeführten Geschäften \*\*\* ab 2021: Geschäftsjahr = Kalenderjahr, vorher gebrochenes Geschäftsjahr (1.7. bis 30.6.)

Fashion, Marke: van der Vis engagierte für Esprit Topmodel Gisèle Bündchen.

Foto: Esprit

Jung, nahbar: Martínez mit der Kampagne #ImPerfect ohne Models

Foto: Esprit

Flowerpower-Feeling unter Kristiansen



**Prozessmann**  
Jose Manuel Martínez

ab September 2012



**Sanierer**  
Anders Kristiansen

ab Juni 2018



Mark Daley

Dezember 2020 bis Oktober 2021

Foto: Imagi / PantherMedia / Leung Cho Pan



Links: In Hongkongs Stadtteil North Point hat der gleichnamige Fonds, der neue Großaktionär, die Macht gebündelt. Rechts: Esprit demonstrierte 1991 mit der jungen Gwyneth Paltrow soziales Engagement gegen HIV.



**Mister Esprit ist skeptisch.** Heinz Krogner, der als CEO und Chairman Esprit groß gemacht hat, findet Jahre nach seinem Erfolg klare Worte: „Esprit ist ein zerklüfteter Klamottenladen ohne Handschrift. Das tut einem weh.“ Ob Esprit in der Zukunft noch geht? „Ja, das geht. Man braucht aber die richtige Person, Esprit ist immer noch eine beliebte Marke. Der Name ist da, man muss ihn nur mit Leben füllen.“ Aber wer kann Esprit wieder mit Leben füllen? Und was heißt überhaupt „mit Leben füllen“? Um diese Fragen zu beantworten, lohnt ein Blick in die Vergangenheit, als Esprit in Deutschland groß geworden ist.

„Ich war nicht da, um Mode zu machen, ich wollte für die Firma Geld verdienen. Bei Esprit geht es um Geschmack und Stil, es geht nicht um Fashion.“

Heinz Krogner, Ex-CEO Esprit

Krogner kam 1995 zu Esprit. In einer Zeit, in der sich das Unternehmen nach dem Abgang der legendären Design-Chefin Karin Koepfel 1994, die Esprit 17 Jahre lang prägte, in Deutschland neu ausrichtete. Schon damals gab es Schlagzeilen, die den heutigen gleichen: „Das Personalkarussell bleibt in Rotation“, schrieb die TW, als Koepfels Nachfolgerin nach einem Jahr wieder ging. Das war auch die Zeit, in der Hongkong nach dem dortigen Börsengang 1993 stark wurde. Esprit-Gründer Doug Tompkins, der langjährige Chef Peter Buckley und Koepfel verkauften ihre Anteile an Esprit Far East, die danach 60% des Kapitals von Esprit Europa hielt. Friedrich blieb an Esprit Europa noch mit 30% beteiligt. Starker Mann wurde Michael Ying in Hongkong, der die Hälfte an Esprit Far East hielt. Ein Viertel gehörte der Ex-Frau von Doug Tompkins, Susie

Tompkins, und ein Viertel einer Stiftung der beiden Gründer. Dass Hongkong an Macht gewann und es zwei Firmenzentralen gab – eine in Ratingen, hervorgegangen aus Esprit Europa, und eine in Hongkong, hervorgegangen aus Esprit Far East – störte damals niemanden. Wenn es gut läuft, ist man einer Meinung. Friedrich in Europa und Ying in Asien zogen an einem Strang. Krogner erinnert sich noch gut an die Zeit: „Die beiden wichtigsten Leute waren damals Michael Ying und Jürgen Friedrich, die haben zu mir gehalten. Wir drei waren gemeinsam stark, wir waren ein Team.“

Was selbstverständlich klingt, könnte einer der wichtigsten Faktoren sein, die Esprit erst zum Aufstieg verhalfen – und später zu Fall brachten. „Im Board müssen alle die gleiche Philosophie haben“, ist Krogner, der Laute, der Polterer, überzeugt. Heute, findet Mr. Esprit, gebe es dort gar keine Warenphilosophie mehr. „Damals haben die Leute gemeint, ich sei der Schnittmacher, weil ich die bestpassende Hose wollte. Dann haben wir uns um Strick, dann um die Outdoor-Jacken gekümmert. Wir wollten in diesen Kategorien immer die Besten sein.“

Sein unerbittlicher Fokus aufs Produkt funktionierte. Jahr für Jahr wuchs Esprit, wurde zur Marke Nummer eins im deutschen und europäischen Mainstream. Apple und Esprit waren 2013, nach Krogners Wirken, laut den Marktforschern von Ears and Eyes die Lieblingsmarken der Deutschen.

Krogners Credo: „Ich war nicht da, um Mode zu machen, ich wollte für die Firma Geld verdienen.“ Das Wort Mode war tabu. „Mode ist in meinen Augen ein gefährliches Wort, es gibt Designer, die nicht kommerziell denken, ein Freibrief, auch für allen Unsinn.“ Jeden Samstag habe er in Frankfurt an den Umkleidekabinen gestanden und geschaut, was die Leute kaufen. „Bei Esprit geht es um Geschmack und Stil, es geht nicht um Fashion. Die Sekretärin und die Zahnarthelferin sind als Kundin wichtig, ich will doch die Frau nicht verkleiden.“ Aus dieser Überzeugung rührt auch sein viel zitierter Satz: „Es gibt nur fünf Farben: Schwarz, Weiß, Beigetöne, Blautöne und Grautöne, mit allen anderen können Sie Akzente setzen, aber nicht reich werden.“

Esprit wurde reich. Die Zahnarthelferin kaufte. Und ihre Tochter. Und ihre Freundin. Eine langjährige Esprit-Managerin erinnert sich: „Damals standen die Leute an unseren Läden an. Sie wollten nicht



what would you do?  
i would  
distribute  
condoms  
in every  
high school  
in america

Foto: Esprit

nur dort einkaufen, sie wollten bei uns arbeiten.“ Produktmann Krogner: „Esprit war mein Baby. Wir machten mehr als 3 Mrd. Euro Umsatz und viel Gewinn. Da war ich natürlich der Held.“

**Krogner expandierte**, stellte ein und eröffnete viele Läden. Zum Beispiel das Flagship in Londons Regent Street mit 2000 m<sup>2</sup>. Oder den Laden in Frankfurt ihn ähnlicher Größe, der kurz nach seiner Amtszeit sogar auf 3600 m<sup>2</sup> über fünf Etagen ausgebaut wurde. Esprit startete in Krogners Ära mit der ersten Sportkollektion und baute das Lizenzgeschäft auf. Unter „Esprit Home“ stand der Markenname erstmals auf Teppichen, Wandfarbe und Jalousien. Das Logo prangte auf Sonnenbrillen, Kinderwägen, Schmuck und Parfüm. Sogar auf Badmöbeln und Küchen – ein Esprit-Haus sollte es im Idealfall geben. Dabei war der Umsatzanteil der Lizenzen immer überschaubar. Die Sublabels Edc und Every Day Counts machten es auch nicht einfacher.

Mister Esprit bewies in dieser Zeit auch taktisches Geschick, als er John Poon zum Finanzchef machte. Poon setzte auf gewiefte gesellschaftsrechtliche Konstruktionen, um möglichst steuerfrei durchs Leben zu kommen. Das war in den 1990er Jahren zwar nicht ungewöhnlich, beflügelte die Profitabilität von Esprit aber sehr.

Und zwar so: Esprit gründete ein Beschaffung-Office in Macao. Die ebenfalls chinesische Sonderverwaltungszone ist mit dem Flugboot von Hongkong aus schnell erreicht, bietet aber eine deutlich niedrigere Körperschaftssteuer zwischen 9 und 12%, je nach Gewinn. Charmant dabei ist, dass das Doppelbesteuerungsabkommen zwischen Deutschland und China dort nicht gilt und keine Umsatz- oder Quellensteuer anfallen. „Wir haben die Aufträge an das Beschaffungs-Office in Macao gegeben und Macao hat die Fabrik bezahlt, die Leistung quasi mit einem Aufschlag an uns verkauft. Bei allem, was in Asien produziert wurde“, erklärt Krogner. Der Aufschlag, den Deutschland an Macao zahlte, blieb also in der Holding und musste kaum besteuert werden. Viel besser, als einen externen Beschaffer zu bezahlen.

„Bis 2007 verzeichnete Esprit ein starkes Wachstum. Aber da wurden auch die Grundpfeiler des Niedergangs gelegt“, sagt ein Manager der ersten Reihe, der alle Esprit-Chefs von Krogner bis Kristiansen miterlebt hat und auf die langen und teuren Mietverträge anspielt, aber nicht nur: „Es wurden wahnsinnige Dividenden aus-

## Love, Peace & Harmony

*Wie Doug und Susie Tompkins aus ihrem Flowerpower-Unternehmen einen Weltkonzern schufen*



Foto: Esprit

Doug und Susie Tompkins

Er, ein Typ von der Ostküste, der 1963 durch Kalifornien trampt. Sie, eine junge Kalifornierin im VW Käfer, unterwegs zum Ferienjob: Susie Russell und Doug Tompkins. Drei Monate später sind sie verheiratet. 1964 gründete Doug The North Face, 1968 beide zusammen ein weiteres Unternehmen, das Modegeschichte schreiben sollte: Esprit. Und tingelten mit ihrem Kombi durchs Land, um selbstgenähte Kleidung zu verkaufen. 1971, der Geburtsstunde von Esprit de Corp, entstand mit dem späteren Esprit-Chairman Michael Ying, der sich in einer Textilfabrik hochgearbeitet hat, die erste Niederlassung in Hongkong. Susie und Doug stehen voll hinter ihren Idealen der Flowerpower-Generation: Verantwortung für ihre Belegschaft, gesellschaftliche Anliegen und Umwelt werden gelebt. Lange bevor Nachhaltigkeit in Mode kommt, finden sie einen Anbieter von Bio-Baumwolle und produzieren die Linie Ecollection.

Esprit Deutschland entstand 1976. Die Tompkins suchten junge Partner ohne viel Geld, aber mit dem festen Willen zum Erfolg – und fanden Mitgründer Jürgen Friedrich. Fast wäre ihnen das Geld ausgegangen, sie hatten zu viel Ware, die falschen Kunden und falsche Styles für den europäischen Markt. Als Peter Buckley CEO wurde und Karin Koeppel Chefdesignerin, schafften sie mit seinem Know-how in Shipping, Finanzen und Logistik und ihrem Gespür für den europäischen Markt den Turnaround.

Als die Tompkins sich trennten, verkaufte Doug seine Anteile für 150 Mio. US-Dollar an Susie und zog sich nach Chile zurück, wo er einen Nationalpark gründete. Der Naturschützer und Self-Made-Millionär ohne Schulabschluss starb dort 2015 nach einem Kajakunfall. Susie – heute Susie Tompkins Buell – verkaufte ihre Anteile an Esprit de Corp. 1996 an Investoren. Sie ist eng mit den Clintons befreundet und war bei den Präsidentschaftswahlkämpfen von Bill und Hillary Clinton als Spendenbeschafferin für die Demokraten tätig. Ying, Eigentümer von Esprit Far East, kaufte 1997 das Europa-Geschäft von Friedrich und sicherte sich 2002 die Amerika-Rechte. Später verkaufte er seine Anteile an der Börse und lebt heute als Milliardär und Philanthrop in Hongkong. Friedrich hält als letzter der Riege 1,7% an Esprit. ■

**Sweet Eighties:**  
Die bunten 1980er machten Esprit berühmt (l.) und CEO Heinz Krogner machte (Mitte) aus der Marke in den 2000er-Jahren einen Milliardenkonzern.



Foto: Esprit



Foto: picture alliance / Michael Dannemann

geschüttet. Das war natürlich deren gutes Recht, aber man hätte auch mehr Geld im Unternehmen belassen können. Die Rücklagen gingen runter, in schlechten Zeiten war später dann nichts mehr da.“ Im Geschäftsjahr 2008/09 wurde mit 5039 Mio. Hongkong-Dollar fast der komplette Gewinn ausgeschüttet. Im Jahr 2012/13 – dann schon unter CEO Jose Manuel Martínez –, als Esprit mit 4149 Mio. Hongkong-Dollar den höchsten Verlust der Unternehmensgeschichte verkraften musste, erhielten die Anteilseigner 281 Mio. Hongkong-Dollar. Krogner hält diese Vorwürfe für Unsinn und schickt in seiner Stellungnahme gleich den Geschäftsbericht 2006/07 mit: Die Ebit-Marge im Retail hatte sich um fast 3 Prozentpunkte auf mehr als 15% verbessert. Esprit habe Quadratmeter-Leistungen von mehr als 4500 Euro geschaffen. Klar seien die Läden groß gewesen, aber die Umsätze eben auch.

Für die damalige Zeit seien die Mietverträge vollkommen in Ordnung gewesen. „Retail ist schon wichtig, aber es ist ausgeüfert. Klar, ich habe das initiiert. Aber ich hätte das im Laufe der Jahre auch wieder zurückgefahren. Die haben stattdessen weiter expandiert. Man braucht nicht mehr diese Masse, man hat nicht rechtzeitig korrigiert.“ Aber damals stellte sich die Situation laut Krogner eben anders da: genug Cash, kaum Schulden. Die Aktie, heute nur noch Penny Stock, erreichte im September 2007 ihren Höchststand bei 111 Hongkong-Dollar und machte viele Espritler reich. Was will man mehr?

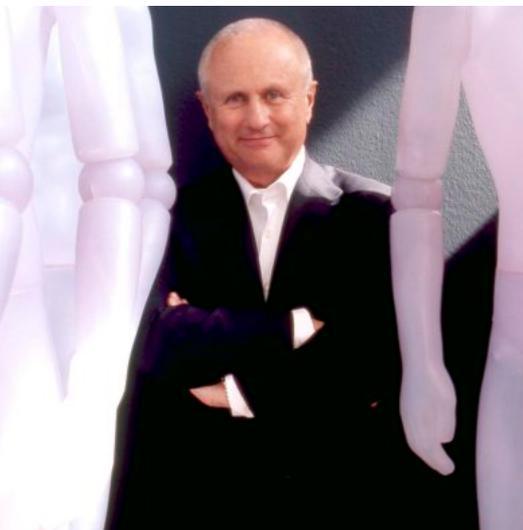
„Das System war ich“, sagte Krogner immer wieder. Friedrich und Ying ließen ihn machen. Als Krogner auf die 65 zusteuerte, übergab er immer mehr Aufgaben seinem Kronprinzen Thomas Grote und zog sich auf die Position des Chairman und des CEO der Holding in Hongkong zurück. Alles schien geregelt.

Bis im Jahr 2007 die Finanzkrise die Welt erschütterte – und Esprit. Spätestens mit der Pleite der US-Investmentbank Lehman Brothers im September 2008 schwappte die US-Krise nach Deutschland über. Der Einzelhandel litt, die Banken drehten vielen Händlern den Geldhahn zu, Kreditversicherer wurden so restriktiv, wie bis dahin niemand geglaubt hätte. Die Kundschaft kaufte nicht mehr so euphorisch, wie Esprit das gewohnt war. Also, verkündete Krogner im Sommer 2008 auf dem Modehandelskongress in Düsseldorf, dass er zurückkomme. Mister Esprit muss sein Baby retten. Kronprinz Grote

ging und wurde Chef von Mexx. Viel retten konnte Krogner allerdings nicht und zog sich ein Jahr später mit 67 Jahren auf die Position des Executive Chairman zurück. CEO wurde der Holländer Ronald van der Vis im November 2009, der Esprit mindestens so glänzen lassen wollte wie die vielen Brillen in den Läden des Optikers Apollo, von dem van der Vis kam.

Der Markenmann wollte der Krise trotzen. Er investierte. 2011 kündigte er an, innerhalb von vier Jahren umgerechnet mehr als 1,7 Mrd. Euro in die Marke stecken zu wollen. Stores modernisieren, mehr Marketing, das hatte er sich unter anderem vorgenommen. Als moderne Fashion Brand wollte er Esprit etablieren und heuerte dafür sogar das Topmodel Gisele Bündchen an. Und den H&M-Designer Jan Nord, der monierte, dass Esprit zu sehr auf Unternehmensbelange und zu wenig auf Mode fokussiert sei – und die Designabteilung prompt nach Paris verlagerte. Ein ergänzendes Designbüro in Hongkong sollte für die Anpassung von Stil und Passform an die asiatischen Zukunftsmärkte sorgen. Was Krogner wohl gedacht haben musste?

„Dann ging der Wirrwarr los, wir haben mit dem Holländer, der vorher Brillen verkauft hat, den Falschen erwischt. Ich habe dem Board damals einen Brief geschrieben mit dem Tenor ‚Das wird übel enden‘ – und ich hatte Recht“, erinnert sich der 80-Jährige heute. Auch der 83-jährige Friedrich gesteht gegenüber der TW Fehler ein. Mit dem Eintritt von Krogner sei der Umsatz zwar stürmisch auf umgerechnet 3 Mrd. Euro zugesteuert. „Leider wurde dabei auch die Marke ‚gemolken‘, die Expansion zu stark nach vorne getrieben, und es wurden in Europa zu teure und aufwendige Läden angemietet. Das Board in Hongkong inklusive meiner Person hatten leider nicht den richtigen Riecher für die Nachfolge von Heinz Krogner.“ Wegbegleiter berichten, dass van der Vis' Strategie im Grunde schon nachvollziehbar war. Während Krogner aufs Produkt schwor und damit Marktanteile gewann, rückte van der Vis zu deren Sicherung die Marke in den Mittelpunkt. Sie berichten aber auch, dass in dieser Zeit der Umbruch bei Esprit losging – und bis heute nicht endet. „Er hat alles auf die Brand gesetzt und das Geld rausgepulvert.“ Noch war Geld da, auch wenn der Umsatz stark litt. Eine ehemalige Mitarbeiterin erinnert sich an den braunen Kamelhaar-Mantel, den



Da werden Erinnerungen wach: Die erste Kapsel des neuen Design-Chefs Sang Langill aus Hongkong – Sweet Eighties im Jahr 2022?

Foto: Esprit

Esprit überall beworben hatte, dessen Qualität aber lausig gewesen sei, weshalb viele Kundinnen enttäuscht waren. Und an die schicke und überteuerte Filiale, die in Berlin am Potsdamer Platz eröffnet wurde. Das, so sagt sie, sei nicht mehr Esprit gewesen.

„Viele Esprit-Stammkunden gingen in dieser Zeit verloren, man hat vergessen, die mitzunehmen“, sagt der langjährige hochrangige Esprit-Manager, der so viele CEOs kommen und gehen sah. „Die Preis-Leistung hat einfach nicht mehr gestimmt, die Preispunkte waren für die Qualität zu hoch.“ Gisèle Bündchen, die Hochglanz-

„Wir haben unser Leben da reingesteckt, wir arbeiteten rund um die Uhr, wir kämpften so hart. Und das Ergebnis war so schlecht. Das war frustrierend. Das waren einsame Zeiten.“

Ex-Esprit-Manager

Shootings, das alles habe so gar nichts mehr von der typischen Esprit-Kollektion gehabt. Von Krogner's fünf Farben, von den Basics und der Qualität, für die Esprit berühmt war. Eine Mutter habe ihm mal einen Brief geschrieben und sich bedankt, dass schon ihr drittes Kind das Esprit-Polo trage. Aber musste Esprit nicht mit der Zeit gehen? Hatte sich der Geschmack der Kundinnen nicht geändert? Es begann die Zeit, in der sich Retail und Wholesale bei Esprit maximale Konkurrenz machten. Überdistribution hieß das Problem der Stunde. Heiko Ronge, Deutschlands größter Mode- und Esprit-Franchiser, sagte im TW-Interview 2017, er habe mit seinem ersten Esprit-Laden in Bautzen im Jahr 2000 mehr als 8000 Euro/m<sup>2</sup> gemacht. Dann sei der Store mit 1000 m<sup>2</sup> viermal so groß worden. Die

Umsätze hatten sich aber nicht vervierfacht. „Lediglich verdoppelt“, so Ronge damals. Die Flächenleistung lag nur noch bei 4000 Euro/m<sup>2</sup>. Und 2017 nur noch bei 3000 Euro/m<sup>2</sup>. Ein Paradebeispiel für die Misere bei Esprit.

Um die rückläufigen Umsätze im Geschäft mit den Partnern – Franchise-Läden genauso wie kleine bis große Multilabel-Häuser – zu kompensieren, wurden immer mehr eigene Läden eröffnet. Doch das konnte nicht darüber hinwegtäuschen, dass immer weniger Menschen Esprit kauften und Wholesale-Partner sich ärgerten, dass Esprit ihnen einen Retail-Store vor die Nase setzte (Grafik Seite 16) und die Marke auslisteten oder Flächen reduzierten.

Im Geschäftsjahr 2002/03 trug der Wholesale mit 7070 Mio. Hongkong-Dollar noch 20 Prozentpunkte mehr zum Konzernumsatz bei als der Retail mit 5107 Mio. Hongkong-Dollar. Zehn Jahre später hatte sich das Verhältnis umgekehrt. 2012/13 steuerte der Wholesale nur noch 40% zum Gesamtumsatz bei, während die Bedeutung des Retail auf 60% gestiegen war. Das Problem dabei: Der Wholesale schrieb schwarze, der Retail rote Zahlen.

Mit Beginn der Finanzkrise änderte sich auch die Marktstruktur, neue Player mit vertikalen Konzepten griffen die etablierten Firmen an. Der E-Commerce bekam mit der Gründung von Zalando im Jahr 2008 eine neue Dimension, in der Esprit zunächst mithalten konnte. Der Konzern war hier einer der Pioniere und eröffnete schon 1999 unter Krogner einen Online-Shop, der in E-Commerce-Rankings oft mit Adidas auf den vordersten Plätzen landete.

Auch heute ist Esprit hier immer noch präsent. 2020 belegte die Firma mit einem E-Commerce-Umsatz von 219 Mio. Euro in Deutschland Platz elf der größten Online-Shops für Bekleidung (Grafik Seite 15). Mittlerweile hinter S.Oliver (Platz sieben) und H&M (Platz zwei), aber vor Zara (Platz 14). Und gerade schnitt Esprit mit dem Web-Shop beim E-Fashion-Ranking, das die Ladegeschwindigkeit von Online-Shops vergleicht, am besten ab und liegt damit deutlich vor Zalando.

In anderen Bereichen schaffte es der Mainstream-Konzern aber nicht und ließ viele an sich vorbeiziehen, und zwar nicht nur Vertikale mit schneller und günstigerer Mode wie Zara, H&M und Primark. Auch klassische Mainstreamer wie Konkurrent S.Oliver überholten Mitte der 2010er Jahre Esprit. Beide wetteiferten schon



Foto: Esprit



Foto: buildington.co.uk

lange miteinander. Von der „wunderbaren Feindschaft“ zwischen Krogner und S.Oliver-Inhaber Bernd Freier berichten Weggefährten öfter. „Hatte Esprit einen silbernen Golf mit roter Schrift als Dienstwagen, hatte S.Oliver ihn kurze Zeit später auch mit dem roten Logo.“ Dann habe S.Oliver von Esprits Schwäche profitiert. „Die Kollektionen sind sich ja sehr ähnlich.“ 2009 überragte Esprit die Rottendorfer gemessen am Umsatz in Deutschland um fast das Fünffache (Grafik Seite 15). 2017 zog S.Oliver fast gleich, 2019 an Esprit vorbei. Während Esprit den Wholesale vernachlässigte, stieß Freier in die Lücke, die die Rateringer dort hinterließen.

Van der Vis war gerade mal drei Jahre bei Esprit. Eigentlich stand bei dem Boardmeeting im Sommer 2012 nichts Wichtiges auf der Agenda. Doch während der Sitzung schmiss van der Vis hin – und nach gegenseitigen Schuldzuweisungen über die missliche Lage des Konzerns auch der Chairman, Ex-Metro-Chef Hans Joachim Körber. Angeblich auch, weil das Board entgegen seiner Empfehlung die Position des Finanzvorstands mit Thomas Tang besetzt hatte. Auch hier gewann Hongkong den Machtkampf.

Es ging schnell bergab für Esprit. Als das Board unter der Führung des neuen Chairman Raymond Or den Inditex-Mann Jose Manuel Martínez zum CEO ernannte, erbte der Spanier im Jahr seines Amtsantritts, dem Geschäftsjahr 2012/13, gleich mal einen Verlust – den größten in der Unternehmensgeschichte. Kein angenehmer Start für den Prozessmann von der Zara-Mutter, der Esprit vertikalisieren sollte. Der aus dem schrumpfenden Mainstream-Anbieter ein Retail-Wunder à la Zara machen sollte.

Martínez holte etliche Leute von Inditex nach Ratingen und arbeitete an einem vertikalen Esprit. Die Hauptherausforderung: Wie kann man schnelle Mode bei Esprit etablieren, wo das Unternehmen doch ein Wholesaler ist? Dieses hybride Modell war vielleicht von Anfang an zum Scheitern verurteilt. Anders als bei seinen Vorgängern war weniger Cash vorhanden und mehr Schulden. Also wurde das Kapital um umgerechnet 500 Mio. Euro erhöht. Aber es reichte nicht, um die Rückgänge im Wholesale auszugleichen. Auch das wachsende Digitalgeschäft vermochte das nicht. Auf den Wholesale verzichteten und kompromisslos vertikal werden? Das habe nie zur Debatte gestanden. „Der Wholesale verdiente Geld, der Retail nicht, also war das für das Board keine Option“, so Insider.

Schleichend bemerkte man, dass die Vertikalisierung scheiterte. Esprit als Zara-Double funktionierte nicht. Während H&M, Inditex und Primark wuchsen, versuchte Esprit, ihnen vergeblich nachzueifern. „Wir haben unser Leben da reingesteckt, wir arbeiteten rund um die Uhr, wir kämpften so hart. Und das Ergebnis war so schlecht. Das war frustrierend. Das waren einsame Zeiten“, sagte einer, der dabei war.

Sechs Jahre hielt sich Martínez und musste in fünf davon Verluste vermelden, der Umsatz brach um 10 Mrd. auf knapp 16 Mrd. Hong-

„Meine Beobachtung als Restrukturierer ist, dass erfolgreiche Unternehmen eine gewisse Konstanz in ihrer Führungsebene haben. Unternehmerisch denkende Manager brauchen Zeit, um ihre Ideen durchsetzen zu können.“

Biner Bähr, White & Case

kong-Dollar ein. Unzählige Board-Meetings, in denen Martínez den Hongkongern akribisch seine Pläne in ebenso unzähligen Power Point-Charts darlegen musste. Ob Krogner jemals solch eine Präsentation halten musste? Schwer vorstellbar.

Dann kam der Sanierer Anders Kristiansen. Krogner und Friedrich selbst sollen ihn vor seinem Antritt im Juni 2018 in die Schweiz eingeladen haben, um ihm sechs Stunden lang zu erklären, was Esprit ist und was er dort machen soll.

Kristiansen sollte den Wholesale wiederbeleben und tingelte durch Deutschland. Er kam bei den Partnern gut an, der smarte Däne, der den Kult in der Marke wiederfinden und Esprit für junge Kundenschaft interessant machen wollte. Er kam zur Katag-Cheftagung, trug ein T-Shirt der neuen Pride-Kapsel vom Designer-Duo Craig & Carl und feierte abends in Bielefeld mit den Händlern, die er



Links: 2015 setzte Esprit mit der Kampagne #ImPerfect (li.) ein Zeichen für Individualität und ließ Models außen vor. Daneben: Der teure Store an Londons Regent Street. Rechts: Designerin Karin Koepfel machte Esprit in den 1990er Jahren in Europa berühmt. Daneben: Mitgründer von Esprit Europe, Jürgen Friedrich.



Foto: privat



Foto: privat

alle kennt, von Patrick Cloppenburg bis Heiko Ronge. In der Zentrale in Ratingen joggte er mit der Belegschaft und machte Lunch-Breaks zum Diskutieren mit jedem, der das wollte. „Anders Kristiansen ist einer der smartesten Manager, die ich kennengelernt habe“, sagt ein Ex-Mitarbeiter. Das war die eine Seite von Kristiansen. Die andere Seite war knallhart. In Ratingen setzte er – wie vorher auch schon bei der britischen Modekette New Look – den Rotstift an. Langjährige Mitarbeitende mussten gehen, neue, junge Leute kamen. Insgesamt kappte er die Belegschaft in der überdimensionierten Zentrale und schloss unprofitable Stores, wo es nur ging. Als er antrat, sagte er damals der TW, wurden nur 16 % der Produkte zum Vollpreis verkauft.

**Dann kam Corona.** Ein Fluch. Für Kristiansen und seine Strategie, aber auch eine Art Segen. Denn im März 2020, keine zwei Wochen, nachdem Deutschland in den Lockdown ging und alle Läden behördlich geschlossen werden mussten, flüchtete Esprit unter den Schutzschirm. Es soll heftige Auseinandersetzungen darüber im Board gegeben haben. Hongkong soll das komplett abgelehnt haben. Esprit, insolvent? Unmöglich. Doch als dem obersten Führungsgremium klar wurde, was im deutschen Schutzschirmverfahren alles erlaubt ist, nahm man den Rufschaden hin. Teure und langlaufende Mietverträge außerordentlich kündigen? Stellen im großen Stil ohne goldenen Handschlag abbauen? Das klang gut. Kristiansen nutzte das Vehikel rigoros. Er strich 2000 der 6000 Stellen weltweit und schloss allein hierzulande die Hälfte der rund 100 Stores. Der Schuldenschnitt, dem die Gläubiger in der Insolvenz recht zügig zustimmten, hatte zu einer kompletten Entschuldung geführt, während andere sich neu verschulden mussten. Zwar hatte Esprit kaum Bankverbindlichkeiten. Aber im Prinzip alle Lieferanten, Sozialversicherer, Berufsgenossenschaften, Städte und Gemeinden, die Esprit die Gewerbesteuer erlassen haben, sowie etliche Vermieter verzichteten auf ihre Forderungen. Und Hunderte Mitarbeitende mussten auf Forderungen verzichten und Gehaltskürzungen hinnehmen. Eine Managerin, die einige CEOs im Unternehmen überdauert hat, sagt: „Ich kann ihm nicht verzeihen, dass er Esprit unter den Schutzschirm gebracht hat. Er hat Esprit damit das Messer in den Rücken gerammt.“ Man könnte ein Unternehmen auch töten, indem man

seine Kultur tötet. Und von einer Kultur – oder dem Kult von Esprit – sei heute nichts mehr übrig. Biner Bähr von der Kanzlei White & Case verteidigt die Sanierung. Der Insolvenzexperte, der schon bei der Restrukturierung des Kaufhauskonzerns Hertie mitgewirkt hat, war bei Esprit während der Insolvenz in Eigenverwaltung Sachwalter. „Bei Esprit waren, wie fast in jeder Restrukturierung eines Unternehmens, auch harte Maßnahmen notwendig. Wenn Filialen geschlossen werden, ist das immer mit Personalabbau verbunden. Und das tut weh“, sagte er der TW. Andererseits müsse man als Verantwortlicher auch das Gesamtunternehmen im Blick haben. „Nur wenn die nötigen Schritte konsequent umgesetzt werden, kann ein Unternehmen am Markt bestehen. Das ist wie bei einer Operation: Wenn man nicht tief genug schneidet, läuft man Gefahr, sich in ein, zwei Jahren in der gleichen Situation wiederzufinden.“ Bähr sah noch ein anderes Problem: „Bei Esprit gab es, da verrate ich kein Geheimnis, in der Vergangenheit mehrere Management-Wechsel.“ Das könne für ein Unternehmen zum Problem werden. „Meine Beobachtung als Restrukturierer ist, dass erfolgreiche Unternehmen – und das gilt eigentlich für alle Branchen – eine gewisse Konstanz in ihrer Führungsebene haben. Unternehmerisch denkende Manager brauchen Zeit, um ihre Ideen durchsetzen zu können.“ Er benennt damit das Kernproblem, das den Misserfolg von Esprit mitverursacht hat. Seit van der Vis vor zwölf Jahren Krogner ablöste, hatte Esprit sechs CEOs, die mit gegenteiligen Strategien antraten. Kein Wunder, dass in solch turbulenten Zeiten die Philosophie verloren geht, die klare Handschrift fehlt und der Kult stirbt. Die Skepsis im Handel (Grafik Seite 15) ist entsprechend groß. Bisher ist keiner da, der Esprit wieder mit Leben füllt. Kristiansen-Nachfolger Daley kam aus dem Premium-Segment. Den Cowboy aus den USA, der in der Pandemie nur ein paar Mal in Ratingen war, beschrieben die Menschen als amerikanischen Macher, hemdsärmelig und motivierend, der mehr Fashion wollte, sich aber keine zwölf Monate hielt. Und die Neuen richten ihre Blicke nach China, machen Deutschland aber hohen Umsatzdruck, wie aus Ratingen zu hören ist. Die neueste Kapsel aus Asien werde auch hier gespielt. Und sieht aus wie aus den 1980er Jahren. Als Esprit noch Kult war. ■

SARAH SPEICHER-UTSCH