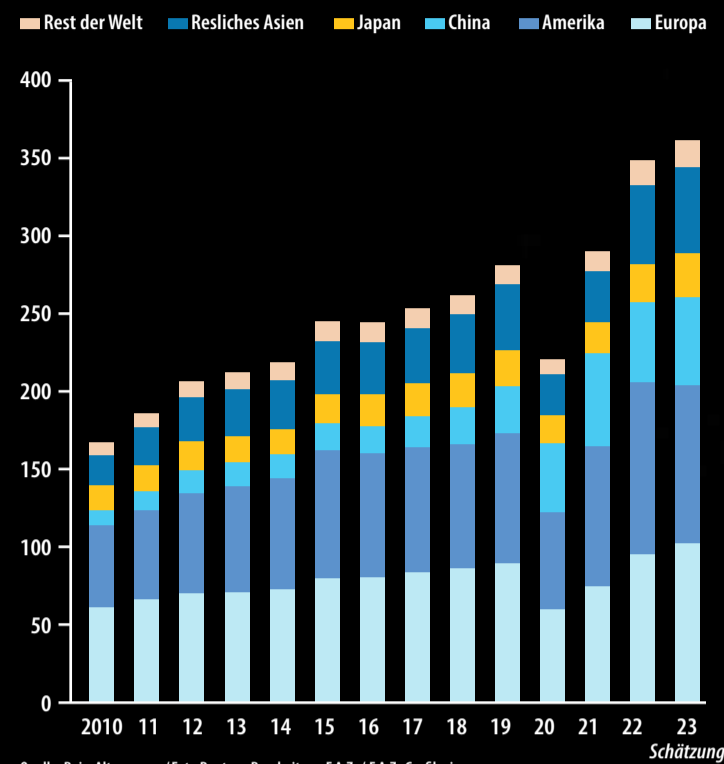


Giorgio Armani, der legendäre italienische Modedesigner und Unternehmer

Giorgio Armani an der Spitze des Luxus

Globaler Markt für persönliche Luxusgüter, nach Region in Milliarden Euro



Quelle: Bain-Altgamma / Foto Reuters; Bearbeitung F.A.Z. / F.A.Z.-Grafik niro.



Wirecards Tafelsilber

Von Marcus Jung

Wer sich die Referenzmandate der Kanzlei von Michael Jaffé anschaut, muss eines erkennen: Sanierung und Insolvenzverwaltung ist kein Geschäftsfeld, das auf schnelle, durchschlagende Erfolge ausgerichtet ist. Vielmehr geht es darum, die Interessen von Gläubigern und Arbeitnehmern auszubalancieren. Um das langwierige Ringen um wirtschaftliche Spielräume. Und am Ende um Kompromisse, die nicht jede Ausgangsposition der Beteiligten widerspiegeln. Der erfahrene Insolvenzverwalter Jaffé kennt diese Phasen aus Großverfahren wie dem Niedergang der Kirch-Gruppe oder dem Anlegerkandal von P&R. Das Insolvenzverfahren von Wirecard, das zweifellos die späte berufliche Phase des Münchner Juristen prägen wird, tritt nun nach bald vier Jahren in eine zähe und aus Gläubigersicht ungewisse Phase ein. Im jüngsten Sachstandsbericht teilt der Insolvenzverwalter mit, dass er seinen Pflichtenkatalog so weit erfüllt habe. Was an Vermögenswerten und Tochtergesellschaften noch zu veräußern war, konnte Jaffé losschlagen. Gut 651 Millionen liegen auf sicheren Konten, weiteres Kapital könnte den Gläubigern aus der Auflösung von Konten der ehemaligen Wirecard Bank zufließen. So weit die gute Nachricht. Doch nun muss Jaffé beim Erwartungsmanagement kräftig auf die Bremse treten – und tut es bereits. Der weitere Verlauf insbesondere der zahlreichen Rechtsstreitigkeiten ist zeitlich nicht absehbar. Daher kann der Insolvenzverwalter derzeit auch keine seriösen Angaben zu einer möglichen Insolvenzquote machen.

Jaffé ist nun auf die Arbeit seiner Prozessanwälte und D&O-Spezialisten angewiesen. Wenn es für ihn noch größere Haftungssummen zu realisieren gibt, dann nicht aus dem Privatvermögen der ehemaligen Vorstände, sondern von den D&O-Versicherern. Ein Erfolg in der Organhaftungsklage im September wäre daher ein immens wichtiges Signal für den weiteren Verlauf des gesamten Verfahrens. Jaffé könnte dann mehr Kapazitäten für weitere Zivilklagen freimachen. Dieses Szenario könnte ein strafrechtliches Urteil in Stadelheim zum Einsturz bringen. Jeder Versicherer würde in einem solchen Fall die Deckung verweigern. So absurd es klingt: Der Insolvenzverwalter kann kein Interesse an einer Verurteilung des früheren Vorstandschefs Markus Braun haben.

Russland verurteilt VW

Reuters. MOSKAU. Ein Gericht in Russland hat Volkswagen zu Schadenersatz in Millionenhöhe an seinen ehemaligen Geschäftspartner GAZ verurteilt. Die Richter setzten die Höhe der Zahlung auf 16,9 Milliarden Rubel (umgerechnet knapp 180 Millionen Euro) fest, wie die Agentur Interfax berichtete. GAZ hatte ursprünglich 28,4 Milliarden Rubel an Ausgleich für entgangene Gewinne durch das Ausscheiden von Volkswagen aus dem russischen Markt verlangt. GAZ gehört dem russischen Oligarchen Oleg Deripaska, der nach Beginn des Ukrainekrieges mit US-Sanktionen belegt wurde.

GAZ hat als Auftragsfertiger für Volkswagen gearbeitet mit angeblich rund 200 Mitarbeitern Fahrzeuge des Wolfsburger Autobauers in seinem Werk in Nischni Nowgorod produziert. Nach dem russischen Einmarsch in der Ukraine stoppte Volkswagen die Zusammenarbeit. In der Folge hat GAZ eine Reihe von Klagen gegen Volkswagen auf den Weg gebracht, in denen es um Schadenersatz in Millionenhöhe geht. Volkswagen hatte zunächst mitgeteilt, die Zusammenarbeit sei einvernehmlich beendet worden. Den Mitarbeitern sollen sechs Monatsgehälter als Abfindung angeboten worden sein. Volkswagen hatte die Produktion bei GAZ in Nischni Nowgorod und im größeren Werk in Kaluga südlich von Moskau, mit 4000 Mitarbeitern, nach dem russischen Einmarsch in der Ukraine eingestellt. Das Werk in Kaluga wurde nach Agenturangaben 2023 für 125 Millionen Euro an eine russische Autohandelsgruppe verkauft.

Der Modekönig behält die Krone – vorerst

Giorgio Armani wird 90 Jahre alt. Sein Lebenswerk hat er in Eigenständigkeit erhalten. Doch was kommt nach ihm? Die Konkurrenten blicken mit gierigen Blicken auf sein Unternehmen.

Von Christian Schubert, Rom

Fast 90 Jahre ist Giorgio Armani alt, und noch immer soll der Mann an mehreren Stellen gleichzeitig sein: Vor drei Wochen etwa gewann sein Basketballteam Olimpia Milano zum dritten Mal in Folge die italienische Meisterschaft. Ihm gehört die Mannschaft seit 2008, und zusätzlich wird sie gesponsert von der Sportmarke EA7 Emporio Armani. Der Modeschöpfer wohnt sonst vielen Spielen bei, doch diesmal war er verhindert, denn es galt, die Kollektion für die Mailänder Modewoche vorzubereiten. Wenige Tage zuvor hatte der unermüdete Designer und Sportfan zudem die Anzüge der italienischen Fußballnationalmannschaft für die Europameisterschaft präsentiert. In typisch zeitloser Eleganz gingen die blauen Jacken auf dem Rücken kombiniert mit Jeans und blauem Hemd auf eine Kollektion der Nationalmannschaft des Jahres 1928 zurück. Bekanntlich brachte das Outfit dem italienischen Team diesmal kein Glück. Nicht alles, was Armani anfasst, wird zu Gold, doch vieles.

An diesem Donnerstag feiert der „König der italienischen Mode“, wie ihn die Presse seit Langem getauft hat, seinen 90. Geburtstag. Doch sein Erbe strahlt weit über die Grenzen seines Heimatlandes hinaus. Höchstens Karl Lagerfeld dürfte unter den Schöpfern der schönen Stoffe in den vergangenen Jahrzehnten ähnlich dominant gewesen sein. Armani ist ein Monument unter den Kreativen, der es gleichzeitig als erfolgreicher Unternehmer ganz nach oben geschafft hat. Diese seltene Kombination gestattet ihm bis heute die vollständige Kontrolle über sein wirtschaftliches Reich.

Doch was wird daraus in Zukunft? Dass in seinem hohen Alter Fragen aufkommen, ist keine Überraschung. Auf den Laufstegen präsentiert er sich nach den

Modeschauen weiterhin, doch er muss inzwischen etwas gestützt werden. Armani führt eine der wenigen globalen Luxusmarken, die noch unter keinem Megakonzern wie LVMH, Kering oder Richemont Zuflucht gesucht haben. Alle Anfragen der Konglomerate und Investmentbanker hat Armani abblitzen lassen, doch wie er in einem seiner seltenen Interviews mit der Nachrichtenagentur Bloomberg im April durchblicken ließ, hält er sich mehrere Optionen offen. „Eine Übernahme durch ein großes Luxuskonglomerat kann ich mir derzeit nicht vorstellen, aber ich möchte nichts von vornherein ausschließen, denn das wäre nicht unternehmerisch“, sagte er. Das Gleiche gelte für einen Börsengang: „Das haben wir noch nicht diskutiert. Es ist eine Option, die in Betracht gezogen werden könnte. Wir hoffen jedoch, dass dies in ferner Zukunft geschieht.“ Die Nachrichtenagentur Reuters zitierte aus internen Vereinbarungen, die solche Transaktionen frühestens fünf Jahre nach seinem Tode zulassen sollen. Armani betont dabei seine Flexibilität: „Den Erfolg meiner Arbeit hat immer die Fähigkeit charakterisiert, mich dem Wandel der Zeit anzupassen.“

Klar ist, dass im Falle seines Ablebens zunächst eine 2016 gegründete Stiftung die Kontrolle des Unternehmens übernehmen wird. Armani hat keine direkten Nachfahren, doch er steht den Kindern seiner Geschwister nahe. An erster Stelle fungiert da Silvana, Tochter seines ver-

storbenen Bruders Sergio. Sie arbeitete seit vierzig Jahren „jeden Tag“ mit ihrem Onkel zusammen, sagte sie kürzlich in einem Interview. Zudem hat ein Mann viel Einfluss, der nicht zur Familie gehört: Pantaleo Dell’Orco (bekannt als Leo), der Armani seit 45 Jahren kennt und seit Langem die rechte Hand des Modemachers ist. Darüber hinaus sind da Silvanas Schwester Roberta sowie Andrea Camerana, der Sohn von Armanis Schwester Rosanna, der mit einem Mitglied der mächtigen Industriellenfamilie Agnelli verheiratet ist. Die Stiftung mit diesen Personen an der Spitze „wird über die Zukunft der Armani-Gruppe bestimmen“, hat der Designer entschieden.

Die wirtschaftliche Lage der Armani-Gruppe zu erfassen ist nicht einfach, weil das Unternehmen mit seinen weltweit rund 8700 Mitarbeitern sehr verschwiegen ist. Von der Haute Couture bis zu sportlicher Straßenkleidung deckt Armani die ganze Palette der Schneiderkunst ab. Eine Pressemitteilung vom Mai 2023 weist für das Jahr zuvor einen Umsatz von 2,35 Milliarden Euro aus, ein Plus von gut 16 Prozent gegenüber 2021. Eindeutig der Lizenznehmer (mit Unternehmen wie L’Oréal für Kosmetik und Parfums sowie Essilorluxottica für Brillengestelle) beliefen sich die Einnahmen auf 4,5 Milliarden Euro. Der Gewinn vor Steuern und Zinsen legte 2022 um 30 Prozent auf gut 202 Millionen Euro zu, das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Ab-

schreibungen verzeichnete ein Plus von 25 Prozent auf 289 Millionen Euro. Der Nettogewinn betrug 162 Millionen Euro. Der Umsatz in China hinkte in jenem Jahr wegen der Pandemiebeschränkungen noch hinterher, dafür verzeichneten Europa und Amerika zweistellige Umsatzsteigerungen. Analysten messen der Gruppe einen Wert bei, der von fünf bis zehn Milliarden Euro reicht, wenn sie diese etwa mit italienischen Marken wie Moncler vergleichen.

Er sei stolz darauf, „in einem immer schwierigeren und wettbewerbsintensiveren Umfeld meine Unabhängigkeit und die Stabilität der Gruppe zu bewahren“, teilte Armani mit. Dem Modeschöpfer hat es immer wehgetan, wenn er zusehen musste, wie in den vergangenen zwanzig Jahren mehrere italienische Marken unter das Dach ausländischer, vor allem französischer Konzerne gerieten. Der Weltmarktführer LVMH schnappte sich die italienischen Marken Fendi, Loro Piana und Bulgari. Gucci ging an den LVMH-Rivalen Kering, der zudem 30 Prozent an Valentino mit einer Aufstockungsoption besitzt. Das Überleben der italienischen Modeindustrie mit ihrem eigenen Stil und ihren handwerklichen Fähigkeiten ist für Armani eine Herzensangelegenheit. Doch die Unsicherheit über die Zukunft verbindet derzeit die verbliebenen Marken Italiens wie Armani, Salvatore Ferragamo, Prada, Moncler und Ermenegildo Zegna. Alle sind Zwer-

„Das ist ein handfester Skandal“

Der Chef des Mittelstandsverbands BVMW, Christoph Ahlhaus, kritisiert die Wirtschaftspolitik Berlins und Brüssels

Herr Ahlhaus, wie kommen Mittelständler mit den schweren Zeiten klar?

Im Moment fehlt es dem Mittelstand an Zuversicht und Planbarkeit. Das liegt nicht nur an den zahlreichen Krisen, sondern auch an einer falschen Wirtschaftspolitik. Die Rahmenbedingungen für die internationale Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Mittelstandes sind so schlecht wie nie zuvor. Ein positiver Aspekt ist immerhin, dass sich das Gespräch mit der Politik verbessert. Wir nehmen wahr, dass in dieser Bundesregierung angekommen ist, dass es so nicht weitergeht.

Was behindert Unternehmen am meisten?

Generell belasten hohe Steuern und Bürokratie, Personalmangel und zu hohe Energiekosten das Geschäft und die Stimmung. Zudem schütteln Unternehmer den Kopf über die in vielen Teilen der Gesellschaft offenbar fehlende Lust auf Wettbewerb und Leistung. So wirbt die Berliner Arbeitsagentur aktuell mit einer vermutlich teuren Plakatkampagne für einen bequemen Einstieg ins Bürgergeld, statt sich darauf zu konzentrieren, Menschen auf der Jobsuche zu helfen. Laut einer aktuellen Umfrage des Mittelstandsverbands BVMW ist es für 72 Prozent der Unternehmen wegen des Bürgergelds schwieriger geworden, Mitarbeiter zu finden. Das gilt vor allem für den Niedriglohnbereich. Fast

30 Prozent der Unternehmen berichten, dass Mitarbeiter gekündigt haben, weil sie Bürgergeld beantragen können.

Warum erhöhen die Unternehmen nicht einfach die Löhne?

Viele mittelständische Unternehmen können höhere Lohnkosten nicht einfach an ihre Kunden weitergeben. Fakt ist: Das Bürgergeld ist zu nah an den Mindestlohn gerückt. Dadurch lohnt sich Arbeit nicht mehr, weil Bezieher staatlicher Leistungen jetzt anstrengungsfrei fast so viel bekommen wie Leute, die arbeiten gehen – oder sogar noch mehr, wenn man die Leistungen für Angehörige und die Zuschüsse fürs Wohnen und Heizen hinzurechnet. Das kann sich rächen, denn auch Unternehmer könnten darüber nachdenken, sich früh zur Ruhe zu setzen und ihren Wohlstand zu genießen, statt ihrer gesellschaftlichen Verantwortung als Arbeitgeber nachzukommen. Irrendwann haben Unternehmer vielleicht keine Lust mehr, sich ständig abzurackern, nur um als Zielscheibe für Kapitalismuskritik herzuhalten.

Wer könnte das ändern?

Der Politik fehlen wirtschaftspolitische Inhalte. Die Ampel ist hier ein Totalausfall, aber auch die Union beschäftigt sich zu viel mit Taktik und redet über Ämter und

Positionen für die Zeit nach der Bundestagswahl, die noch nicht gewonnen ist. Das ist Unternehmern zu wenig. Ein Beispiel ist das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, das mit seinem Kontroll- und Dokumentationsaufwand viele Unternehmen überfordert. Der Bundeswirtschaftsminister hat in Aussicht gestellt, die deutsche Version des Lieferkettengesetzes auszusetzen, bis das europäische Lieferkettengesetz in Kraft tritt. Das ist ein schöner Gedanke, mehr aber bisher nicht. Auf EU-Ebene hat sich die Kommissionspräsidentin Italiens Zustimmung zu europäischen Lieferkettengesetz gegen das deutsche Votum mit milliardenschweren Subventionen für die Flüchtlingshilfe erkaufte. Das ist ein handfester Skandal, dem die Union tatenlos zugeschaut hat. Stattdessen sollte sie über die EVP-Fraktion im Europaparlament darauf hinwirken, dass die CDU-Politikerin Ursula von der Leyen das EU-Lieferkettengesetz abschafft. Noch lässt sich das erreichen, weil von der Leyen die Unterstützung des Parlaments für ihre Wiederwahl zur Kommissionspräsidentin benötigt. Diese Chance muss das Parlament jetzt nutzen, denn die Gelegenheit bietet sich nur einmal.

Denken Unternehmen über Alternativen zum Standort Deutschland und Europa nach?



Christoph Ahlhaus

Foto dpa

Eigentlich ist der Mittelstand sehr standorttreu. Auch gibt es Familien, die teils seit Generationen bei demselben Unternehmen arbeiten. Doch mittlerweile registrieren wir an den Auslandsniederlassungen des Mittelstandsverbands BVMW verstärkt Anfragen von Unternehmen aus Deutschland. Einige internationale Weltmarktführer, die berühmten „Mid-

den Champions“, sind schon dabei, Teile ihrer Betriebe ins Ausland zu verlagern.

Ist es im Ausland wirklich besser?

Natürlich nicht überall. Der Mittelstand ist zum Beispiel zunehmend auf Distanz zu China und baut dort zum Teil Standorte ab. Nur kommen die Unternehmen von dort nicht zurück nach Deutschland, sondern verlagern nach Osteuropa oder in andere asiatische Länder wie Südkorea, wo der Bundeswirtschaftsminister gerade auf Staatsbesuch war.

Macht die Europäische Union eine bessere Wirtschaftspolitik als Deutschland?

Im Gegenteil. Auch in der EU fehlt es an einer stringenten Wirtschaftspolitik für den Mittelstand. Die starren Regeln für die Ausschreibung öffentlicher Aufträge zum Beispiel sorgen dafür, dass sich immer der auf dem Papier billigste Anbieter durchsetzt. Später konfrontiert dieser seine Auftraggeber dann mit explodierten Kosten und droht mit dem Scheitern des Projekts. Seriöse Anbieter aus dem Mittelstand haben gegen solche Methoden keine Chance. Die EU könnte mit ihrem „Green Deal“ einen Investitionscluster für klimaschonende Innovationen schaffen, setzt aber stattdessen auf Bürokratie, Planwirtschaft und Verbote.

Das Gespräch führte Mark Fehr.