

# Kleider, Mode, Markenmacher

**S**chnitte, Stoffe und Strategien. Für Stella Ahlers ist Mode vor allem eins – Berufung. Vom Laufsteg bis zum Laden, von der Kollektion bis zum Kunden dreht sich für sie die Welt des schönen Scheins ums Geschäft. Sie hat Sinn für das Gute und das Schöne, hat eine ansehnliche Sammlung zeitgenössischer Kunst, einen Dokortitel in Theologie und steht an der Spitze eines Unternehmens, das Großvater und Vater aufbauten. Es trägt den Namen der Familie und die Firmierung einer Aktiengesellschaft, es erlöst eine Viertel-Milliarde Euro im Jahr und ist an der Börse notiert. Stella Ahlers steht ihren Mann. Sie lächelt und streicht sich ein paar Haare aus der Stirn.

Vor sechs Jahren trat sie das elterliche Erbe an. Viel Tradition, viel Geschichte, sie ist für die Zukunft zuständig. Sie schlägt sich tapfer und erfolgreich, hat harte Schnitte hinter und ein millionenschweres Problem vor sich, sie gibt sich nüchtern und solide. Kein Glamour, kaum Glitzer, viel Arbeit, wenig Schlaf. Sie mag keine großen Worte, keine Sprüche und macht keine Show, spricht lieber von Umsatz, Absatz und Gewinn, Franchise- und Lizenzverträgen und ihren drei Nobelmarken: Baldessarini, Otto Kern, Pierre Cardin. Männernamen für Männermode – gemangelt von einer Frau, mitten in Ostwestfalen.

Was rund um den Teutoburger Wald vor vier Jahrhunderten mit Flachs- und Leinewebern begann, was sich zu Zeiten Bismarcks an der Eisenbahnstrecke Köln-Minden mit Spinnereien wie Ravensberger als Großindustrie etablierte, hat zwei Weltkriege überstanden und meistert nun die Globalisierung. Ein Textilcluster so alt wie das Deutschlandlied. „Jede Generation erfand sich hier neu“, sagt Frank Seidensticker vom gleichnamigen Hemdenhersteller. Walter Erasmy vom Nordwestdeutschen Textil- und Bekleidungsverband nennt es „eine Metamorphose“. Rüdiger Uffmann vom Bielefelder Museum „Wäschefabrik“ sagt, aus Spinnern und Webern wurden Unternehmer, Mode- und Markenmacher.

So haben sich die Ahlers, die Brinkmanns und die Seidenstickers mit ihren Firmen behauptet. Windsor kam unter das Dach der Holy-Brüder. Gerhard Weber in Halle machte sich selbst zur Marke. Die Leineweber GmbH in Herford gehört seit Generationen zu den Tengelmanns, die Delius-Gruppe in Bielefeld seit dreihundert Jahren der Gründerfamilie, die Terbergers sind fest in der Katag AG ver-

Mode kommt aus Paris und Mailand, Marken kommen aus Bielefeld, Herford und Halle in Westfalen. Das deutsche Textilzentrum hat zwei Weltkriege überlebt und meistert nun die Globalisierung.

In Firmen wie Seidensticker, Ahlers, Gerry Weber und Brinkmann geben Familien den Ton vor.

Das zahlt sich aus. *Von Stephan Finsterbusch*



Wegbereiterin: Stella Ahlers lenkt das väterliche Unternehmen auf neue Pfade.



Nähhalle: Brinkmann lässt nach wie vor einen Teil seiner Kollektion in der alten Zentrale des Unternehmens in Herford fertigen.



Meister seiner Klasse: Klaus Brinkmann führt nicht nur das väterliche Unternehmen, er sitzt auch hoch zu Pferde.

wurzelt. Unternehmer aus der deutschen Provinz und der Rest der Welt; familiengeführte Mittelständler und Luxuskonzerne aus Paris, Mailand und New York. Sie machen Kleider, machen Mode, machen Marken. Die ostwestfälischen Firmen erlösen im Jahr zusammen zwei Milliarden Euro, die gesamte Branche der Welt setzt das Hundertfache davon um.

„Wir sind kleine Fische“, sagt Frank Seidensticker. Doch Fische, die schwimmen. Andere gingen unter: Die Winkels, die van Laers und die Dahls. Kisker macht heute in Immobilien, die Ravensberger Spinnerei dient der Volkshochschule, die alte Wäschefabrik Juhl wurde Museum. Die Textilbranche ist seit zweihundert Jahren in Bewegung. Vorgestern England, gestern Deutschland, heute China, morgen Indien. Das Geschäft kenne keine Grenzen, meint Stella Ahlers, aber viele Hürden. „Die haben wir doch bisher ganz ordentlich genommen“, sagt Klaus Brinkmann und jagt ein schallendes Lachen über die Etage seiner Firma.

Im ersten Stock liegt das Stofflager, im zweiten sitzen die Näherinnen. Eine Halle, viele Tische, Neonlicht. Die Maschinen sind alt, grau-grün und rattern vor sich hin. Gearbeitet wird im Akkord, bezahlt nach Leistung. Auf den Tischen liegen die Arbeitsvorlagen, am Abend wird abgerechnet. Oben im vierten Stock schnurren die Computer. Hier sind die Designer und die Buchhalter am Werk.

Neben der Herrenmode arbeitet Brinkmann auch an einer Damenkollektion. Ein Novum. Italien ist das Testfeld. „Wenn es dort läuft, kommt das ganze auch nach Deutschland“, sagt Brinkmann. Im Konferenzraum klickt er sich durch einen Powerpoint-Vortrag. Zahlen, Tabellen, Grafiken,

Fakten an der Wand. Erstes Bild: 1960. Klick. Die deutsche Modewirtschaft hatte 356 000 Beschäftigte in fast 5000 Betrieben und erlöste 3,5 Milliarden Euro. Klick. 2010. Die Branche hat 33 500 Beschäftigte in 320 Firmen und setzt 7,3 Milliarden Euro um. Vor fünf Jahren waren es noch 2 Milliarden Euro mehr. „Für diesen Strukturwandel gab es keine Subventionen.“ Der Satz steht für Sekunden allein im Raum. Brinkmann genießt ihn. Dann redet er wieder über Stoffe und Margen, die Branche und die Familie. Der Vater hatte die Firma nach dem Zweiten Weltkrieg gegründet. Heute stehen seine Söhne Wolfgang und Klaus an ihrer Spitze. Sie fertigen 4,5 Millionen Teile im Jahr. Mäntel, Hosen, Hemden, Jacken. Ihre Marken heißen Wilvorst, Odermark und Eduard Dressler, Pikeur und Atelier Torino. Das Großlabel des Hauses ist Bugatti: Ein Name wie ein Auto.

**A**uf ihn war der alte Marketing-Chef Klaus-Jürgen Möller in den siebziger Jahren in einem Mailänder Telefonbuch gestossen. Er gefiel ihm und machte ihn zur Marke. Heute ist er der Renner im Hause Brinkmann. Das Unternehmen erlöst 210 Millionen Euro im Jahr und liefert in 60 Länder. Von den rund 4000 Beschäftigten arbeiten tausend in Deutschland. Am Stammsitz wird nach wie vor die Reitmode gefertigt, wenn es sein muss, nach Maß. Den Brinkmanns ist das wichtig. Wolfgang schaffte es in den achtziger Jahren zum Olympiasieger im Springreiten, Klaus ist deutscher Amateurreiter. Sport als Markenmacher. Das hatte der Tennischampion René Lacoste in den zwanziger Jahren als erster erkannt, hatte seinen Spitznamen „Kroko-



Fotos Stephan Finsterbusch

Im Zeichen der Rose: Gerd Oliver und Frank Seidensticker sind nicht nur Cousins, sie stehen auch gemeinsam an der Spitze des von ihrem Großvater nach dem Ersten Weltkrieg in Bielefeld gegründeten Unternehmens. Mit 16 Millionen Hemden ist Seidensticker heute der größte Hersteller in Europa.

dil“ als Logo sticken und das auf schnee-weiße T-Shirts nähen lassen. „Das schuf einen Milliardenmarkt“, sagt der heutige Lacoste-Chef Christophe Chenut in seinem Büro in der Rue Castiglione am Louvre. Lacoste war Vorreiter, andere zogen nach. Was heute Venus Williams auf dem Tennisplatz, sind die Brinkmanns auf dem Pferd: Designer ihrer eigenen Auftritte. So wie Stars aus Sport und Showgeschäft ihre Namen auf Kleider und auf Uhren pappen, so kreierte in den neunziger

Jahren große Einzelhändler wie Zara oder H&M eigene Marken. Eigentlich brauchen sie die klassischen Modehäuser nicht mehr. „Wenn der Handel produziert, müssen die Produzenten eben handeln“, kontert Stefan Brandmann, Geschäftsführer der Leineweber GmbH.

„Man muss den Handel schon kennen, wenn man sich auf sein Spielfeld begibt“, sagt Gerhard Weber. Der Siebzjährige eilt durch die Hallen seines Unternehmens. Früher waren sie ein Lager, heute sind sie Kreativzentrum. Hier werden Kollektionen entworfen, wird der Verkauf organisiert, der Schnitt, das Design, die Produktion. Weber hat es eilig. Er läuft schnell, handelt schnell, spricht schnell. Ohne Floskeln, ohne Phrasen, jeder Satz ein Fakt. Über Pointen lacht er gern auch selbst. Ein Selbmademan im Selbmadestil, hemdsärmelig mit Maßanzug, offener Kragen, Einstecktuch.

Er kennt das Geschäft und seine Fallen. Als Kind hatte er in der Boutique seiner Mutter gestanden, als Teenager arbeitete er in einer Textilfabrik, lernte Industriekaufmann und ging in den Verkauf. „Dort sah ich, was alles falsch machen“, sagt er. Falsche Waren, falsche Preise, falsche Auslagen. Die Fehler waren seine Chance. Er war 24 Jahre alt und Vater von Zwillingen, als er den ersten Laden aufmachte. Dann kam der zweite, der dritte, Ende der Sechziger hatte er eine Kette. Anfang der siebziger Jahre gründete er mit Udo Hardieck die Hatex KG, ließ als einer der Ersten in der Branche in Asien fertigen, gab der Firma in Deutschland

Ein Coup. Sein Name flimmerte auf allen TV-Kanälen, die Firma vervielfachte den Umsatz, heute erlöst sie 620 Millionen Euro im Jahr. Vorstand David Fink hat alle Zahlen parat: Einkauf, Verkauf, Bar-mittel. Er sitzt neben seinem Chef und sieht müde aus. Weber trommelt mit den Fingern auf den Tisch. „Zahlen sind wichtig“, sagt er. „Doch sie sind nicht alles.“ Verstand und Instinkt. Weber hat sein Spielfeld abgesteckt: An der Wand hängt eine Weltkarte bespickt mit vielen bunten Pfeilen. Beste Adressen, erste Kaufhäuser – El Corte Inglés, Stockmann, De Bijenkorf und 400 eigene Läden. „Wir wachsen“, sagt er. Seine Kollektion ist gestrafft, der Verkauf läuft. Fink spricht von vertikalierten Geschäftsprozessen, Weber von eingnähten Chips zur besseren Steuerung der Ware. „Ich war einer der Ersten, die das machten.“

**S**toff ist Hightech“, meint Frank Seidensticker, ein Name wie ausgedacht für eine Textilfirma. Er lacht. „Der ist echt“, sagt sein Cousin und Co-Chef der Firma, Gerd Oliver Seidensticker. Nach dem Krieg kam das Logo zum Namen: eine kleine gestickte Rose. Die Lieblingsblume des Großvaters. Der hatte die Firma nach dem Ersten Weltkrieg in Bielefeld gegründet. Mit einem Kredit über 5000 Goldmark ging es los, nach fünf Jahren hatte er hundert Näherinnen und die großen Aufträge der Kaufhäuser in Berlin. Er holte lokale Konkurrenten wie Dornbusch mit an Bord und taktete die Produktion durch und machte Hemden von der Stan-

der Chef der Firma in Manchester. Einst hatte Rael Brook 500 Beschäftigte, heute sind es noch 25; einst produzierten die Briten; heute verkaufen sie nur noch. „Leider“, sagt Deas. Ausverkauf in England.

„Wir sind tiefer aufgestellt“, sagt Seidensticker. Sein Haus hat in Asien eigene Werke und in Europa eigene Läden, ist Geber und Nehmer von Lizenzen und fertigt 16 Millionen Hemden im Jahr. „Wir finanzieren uns selbst“, sagt er. Eine Lehre aus der Geschichte. In den zwanziger Jahren waren viele Textilfirmen Ostwestfalens zu schnell gewachsen, hatten zu viel Fremdkapital und standen bald im Aus, sagt die Wirtschaftshistorikerin Katja Roekner. Seidensticker lernte die Lektion. Mit Herstellern wie Ahlers oder Brinkmann pflegt es heute enge Beziehungen. „Früher warben wir uns die Arbeiterinnen vor dem Werkstor mit dem Megafon gegenseitig ab“, sagt Frank Seidensticker. Diese wilden Jahre sind vorbei.

In den Fünfzigern begann die Firma mit der Verlagerung der Produktion, erst ins deutsche Zonenrandgebiet, dann nach Südeuropa, schließlich nach Asien. „Wegen der Löhne“, sagt Seidensticker. Ein Hemd braucht fünfzig Arbeitsschritte, die dauern vierzig Minuten. Dann wird geprüft und containerweise verschifft, meint Gerd Oliver Seidensticker. In der Geschäftsführung ist er für Marketing und Vertrieb zuständig, sein Cousin leitet das Lizenzgeschäft. Frank hat seine Lehrjahre bei Hugo Boss gemacht, Gerd Oliver bei Adidas. Er studierte Wirtschaft und war neun Jahre in Hongkong. Seit sieben Jahren ist er wieder in Bielefeld. Sei-



Der Macher: Gerhard Weber fing mit nichts als einer Idee an. Heute ist sein Unternehmen eine Milliarde Euro wert.

densticker hat den Generationswechsel geschafft, meint Klaus Brinkmann vom Konkurrenten nebanan. Sie fertigen auch für Ahlers. Stella Ahlers, die Chefin der gleichnamigen Aktiengesellschaft, spricht von einer „gegenseitigen Bereicherung“.

Sie hat einige gut klingende Marken in ihrem Portfolio. „Unser Familienname war immer Firmenname“, sagt sie, „nie ein Label.“ Das werde auch so bleiben. Investoren mögen das, Händler schätzen es, Aktionären geht es um gute Zahlen. Die Kunden interessiert es nicht. Die sehen die drei großen Aushängeschilder der Ahlers: Baldessarini, Otto Kern und Pierre Cardin; und die drei kleineren Labels Jupiter, Gin Tonic, Pionier. Jeder Name eine Marke, jede Marke eine Kategorie für sich. Ordnung muss sein.

Ihr Großvater Adolph war Gründer der ersten Stunde, ihr Vater Jan galt als Unternehmer der alten Schule, hart und souverän. Der Großvater hatte als Tuchgroßhändler angefangen, hatte Hersteller von Arbeitskleidern beliefert, war Mitte der zwanziger Jahre von Jever nach Oldenburg und Anfang der dreißiger nach Herford ins westfälische Textilrevier gegangen. Der Vater hatte das Unternehmen reif für die Börse gemacht und wagte sich Mitte der Achtziger aufs Finanzparkett. Seit 2004 ist Ahlers im Prime Standard. Ein Gradmesser für seine Tochter.

Sie steuert das elterliche Haus in der Globalisierung. Dabei geht sie eigene Wege. Das machte sie immer so: Abitur und Banklehre. Abbruch. Studium der Theologie und Doktorarbeit. Seitenwechsel. Eintritt in die Firma, Vorstandsvorsitz, Cardin statt Kirche. Sie wolle das nicht erklären, sagt sie mit der Nüchternheit einer Buchhalterin. Mit ihrer trockensten Art hat sie Ahlers seit der Übernahme des Chefessels vor sechs Jahren gründlich umgebaut, verkaufte Marken wie die Hemdenfirma Eterna und kaufte das Münchner Luxuslabel Baldessarini. Die Branche horchte auf. Weniger Mittel-mehr Oberklasse. Dabei sieht sie sich nicht als Mode-Ikone, sie sieht sich als Geschäftsfrau. Es geht ihr um Fakten und Zahlen, Schnitte, Stoffe, Strategien und ihre wichtigste Lizenz.

Der 89 Jahre alte Designer Pierre Cardin, der einst das venezianische Palais Casanovas und das Schloss des Marquis de Sade im südfranzösischen Lacoste kaufte, will die Rechte an seinen Namen ganz verkaufen. Dafür fordert er eine Milliarde Euro. „Der alte Mann und das Mehr“, schrieb ein Kommentator. Ahlers lächelt und sagt nur, ihr Haus sei Cardin seit 20 Jahren verbunden und habe als großer Lizenznehmer langfristige Verträge. Kein Satz zu viel, aber auch keiner zu wenig. Sie lässt sich nicht in die Karten blicken. Eine Frau zwischen Beruf und Berufung.