

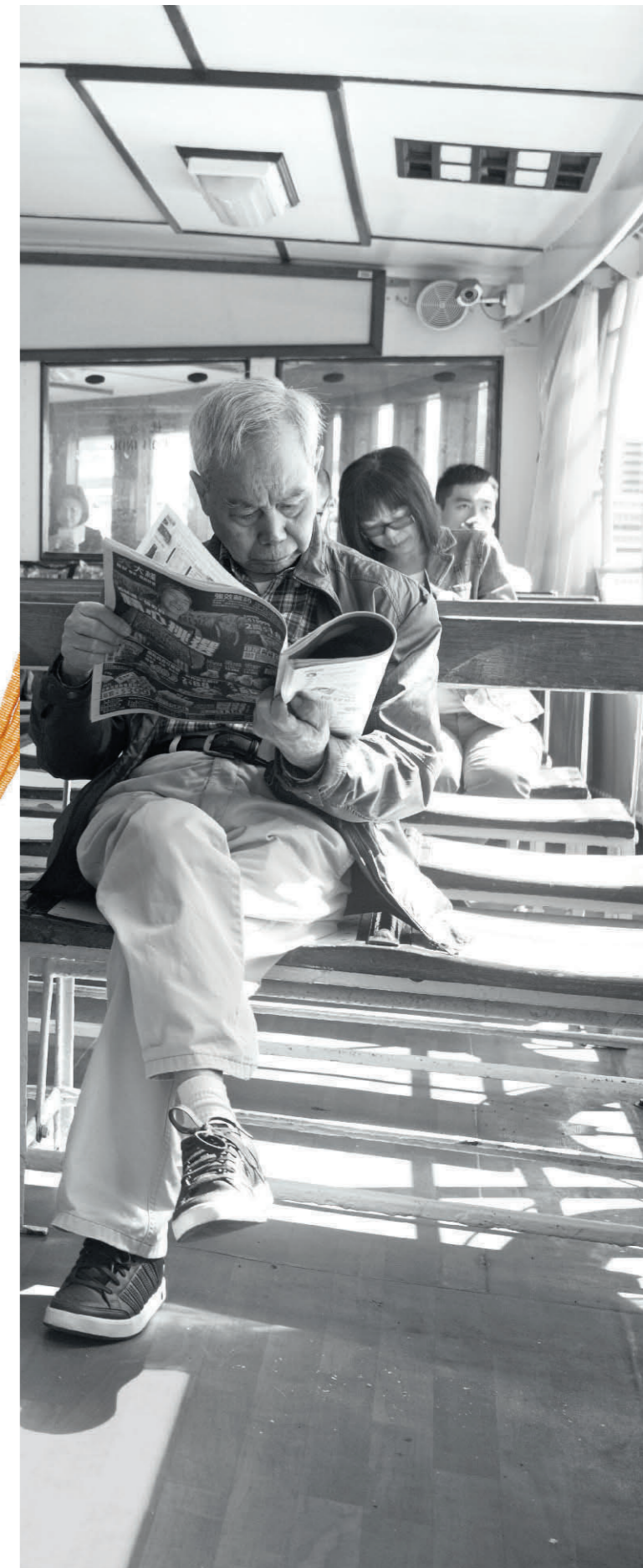


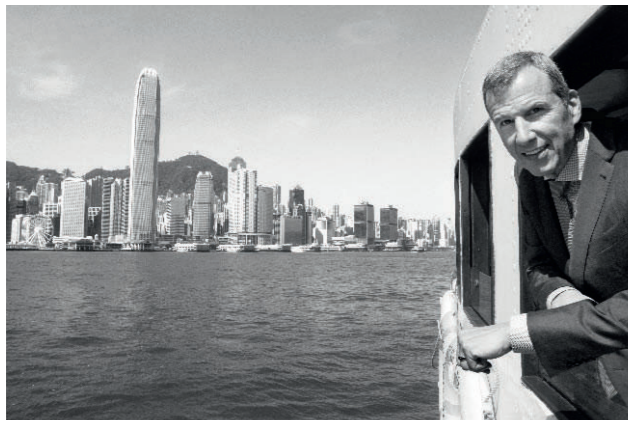
Christoph Wellendorff auf der morgendlichen Fähre zwischen dem chinesischem Festland und Hongkong: „Man lernt auch Demut.“

Allein in CHINA

Der Pforzheimer Juwelier Wellendorff ist einer der letzten Unabhängigen der Luxusbranche. Er will wachsen, indem er klein bleibt. Das muss kein Widerspruch sein in einer Welt, die mittlerweile von vier Konzernen beherrscht wird. Eine deutsche Erfolgsgeschichte.

*Text: Frank Sieren, Thomas Tuma
Fotos: Philipp Engelhorn*





Christoph Wellendorff (links) auf dem Weg zu seiner Schmuckboutique in der Hongkonger IFC-Mall (unten), einer der größten und exklusivsten Malls der Welt.



Christoph Wellendorff ist 1,90 Meter groß und fühlt sich dennoch manchmal winzig. Je weiter er vom heimischen Pforzheim entfernt ist, umso kleiner wird er quasi. Und weiter weg könnte er jetzt gerade kaum sein. Es ist ein schwülwarmer Morgen in der Meerenge zwischen dem Festland von Kowloon und Hongkong. Wellendorff ist der einzige Passagier, der in Anzug und Krawatte auf der grün-weißen Fähre sitzt. Er hat einen wichtigen, einen lebenswichtigen Termin drüben auf der Insel: Der Mann, den er nachher treffen wird, heißt Karim Azar und ist Sohn eines libanesisch-britischen Elternpaares. Azar leitet die International-Finance-Center-Mall, die mit 220 Geschäften auf 7 5000 Quadratmetern jedes Jahr angeblich drei Milliarden Dollar Umsatz macht. Ein Gigant, in dessen Bauch Wellendorff eine der kleinsten Boutiquen angemietet hat. Aber es ist eben seine.

Die IFC ist die wichtigste Mall Hongkongs, Hongkong der wichtigste Markt Chinas, China das bedeutendste Land Asiens, wenn man Geschäfte machen will. Die Volksrepublik hat 1,37 Milliarden Einwohner und ist mehr als doppelt so groß wie die gesamte Europäische Union. Auch sie ist ein wirtschaftlicher Gigant. Und ein Markt. Auch für Christoph Wellendorff, den Juwelier aus Pforzheim.

Zu Hause haben sie die Straße, in der seine Firma sitzt, nach seinem Großvater benannt. Hier ist er ganz allein. Da lernt man Respekt. Vor diesem Land wie vor dieser Mall, in der alle zu finden sind: von A wie Apple bis Z wie Zara. Ob Kiton oder Tiffany, Givenchy oder Ferragamo. Es gibt kaum eine Luxusmarke, die es sich leisten kann, hier nicht vertreten zu sein. Auch Wellendorffs Schmuck ist Luxus. Verrückterweise ist der Winzling aus Deutschland, der nun in vierter Generation einer badischen Goldschmiedefamilie gehört, einer der wenigen Mieter, denen es in der IFC-Mall noch gut geht. Vielen anderen brechen die Geschäfte ein.



Weil die Kurse von Yen und Euro so niedrig sind, kaufen die Chinesen zurzeit lieber in Japan oder gleich in Europa ein. Der Hongkongdollar ist an die US-Währung gekoppelt. Nun sind die Waren von Hermès & Co. in Azars Konsumkathedrale so teuer wie nie. Also brechen auf breiter Front die Umsätze ein. Und daher sagt Azar ihnen: Geht mit euren verdammten Preisen runter! Da reagieren selbst große Häuser wie Prada und Chanel. Gucci leidet, Etro kriselt, Escada musste schon raus, Azar ist da nicht zimperlich. Aber auch auf der anderen Seite sitzen Giganten: Multimilliarden-Imperien wie Richemont oder LVMH, die

nun sagen: Geh du erst mal mit deinen verdammten Mieten runter!

Weltwirtschaft ist auf einmal etwas sehr Direktes und sehr Brutales.

Dazu kommen die chinesischen Börsencrashes und immer neue Hiobsbotschaften über eine sich abkühlende Konjunktur. Und mitten in diesem tektonischen Beben globalen Ausmaßes hat der hochgewachsene Deutsche einen Termin mit seinem Vermieter Azar. Wellendorff sitzt an Deck der klapprigen Fähre, liest die englischsprachige Zeitung „South China Morning Post“ und lässt sich seine Unruhe nicht anmerken.

Seine Boutique in der IFC-Mall misst nur 55 Quadratmeter, von denen hier jeder zwischen 1 500 und 2 000 Euro monatlich an Miete kostet, ein Vielfaches deutscher Toplagen. Dafür muss er in dem Shop eine Menge Colliers und Ringe verkaufen, zumal sein Personal hier in Hongkong ähnlich kostenintensiv ist wie das in Deutschland. Eine gute Schmuckverkäuferin in China verdient deutlich mehr als jeder Hochschulprofessor in der Volksrepublik. Und obwohl es bei Wellendorff noch läuft, ist es doch alles andere als ausgemacht, dass Azar ihm seinen Vertrag verlängert.

„Knapp ein Drittel unserer Shops wird jedes Jahr neu vergeben“, sagt Geschäftsführer Azar gern. „Dieser Wettbewerb hält alle wach.“ Er kann zu solchen Sätzen sehr freundlich lächeln, was nichts ändert: Der Schmuckladen in der IFC-Mall ist zwar kriegsentscheidend für das ganze Asiengeschäft von Wellendorff. Aber einem Azar wird das ziemlich egal sein. Er mag diesen Deutschen nett finden. Aber am Ende zählen die Zahlen, nicht irgendwelche Gefühle oder die 123-jährige Geschichte, auf die sie zu Hause in Pforzheim so stolz sind.

Wo am nördlichen Rand des Schwarzwaldes Enz, Nagold und Würm zusammenfließen, haben sie in der Firma ein kleines Schmuckmuseum aufgebaut, das antike Grabbeilagen ebenso zeigt wie einen etruskischen Dolch, der auf 600 vor Christus datiert wird. Pforzheim war immer schon die deutsche Schmuck-

Metropole. Umso mehr verblüfft dann doch, dass von all den Familien heute nur noch die Wellendorffs einen internationalen Namen haben.

Sie gießen ihre Seele in Gold

Urgroßvater Wellendorff zog noch mit dem Schmuckkofferchen ins nahe Baden-Baden und von dort weiter zum russischen Zarenhof in Sankt Petersburg und zum britischen Königshaus nach London. Globalisierung haben deutsche Firmen schon zu einer Zeit praktiziert, als es den Begriff noch gar nicht gab. Der Großvater kam nach dem Zweiten Weltkrieg aus russischer Gefangenschaft in die Trümmer Pforzheims und seiner Firma zurück. Vater Hanspeter hatte dann 1960 die vielleicht wichtigste Idee: Schmuck nicht mehr anonym für andere Juweliere zu produzieren, sondern unter dem eigenen Namen.

Es war eine irre Idee, denn er verlor damit zunächst die Hälfte seiner Kunden und Umsätze. Viele Juweliere mochten das nämlich gar nicht, dass ihnen da eine neue Konkurrenz erwachsen sollte.

Andererseits konnten sie in Pforzheim fortan Eigenes kreieren, ihre Seele in Gold gießen sozusagen. 1977 erfanden sie die geschmeidige Wellendorff-Kordel, die aus einem 160 Meter langem 18-Karat-Gold-Draht geflochten wird. 1993 folgten bunte Ringe aus Kalt-Emaille, 1997 wurde der erste Jahresring vorgestellt. Für und in Hongkong, das damals gerade von Großbritannien an die Volksrepublik China zurückfiel. ➔



Juwelier Wellendorff aus Pforzheim in seiner Boutique (links) und im Menschengewühl. 17 Jahre reifte die Entscheidung, in China eigene Geschäfte zu eröffnen.



Christoph Wellendorff bei der Arbeit und auf dem Markt: Sein Urgroßvater zog noch mit dem Schmuckkofferchen vom Schwarzwald zum russischen Zarenhof. Die vierte Generation steuert heute eigene Shops zwischen Las Vegas und Peking.



Aber der Familie war das alles zu weit weg. Zu unberechenbar. Es dauerte 17 Jahre, bis sie es doch versuchten: Hongkong gab 2010 den Startschuss für die Auslandsexpansion. Im selben Jahr begannen sie in San Francisco, 2011 in Peking, 2012 in Wien. 2014 kam der zweite Laden auf dem Festland von Hongkong dazu, einer in Luxemburg, in Las Vegas, Tokio. 15 Boutiquen sind es aktuell.

In den drei Kernregionen Nordamerika, Mitteleuropa und Asien möchten sie wachsen. Mehr als die Hälfte des geschätzten Jahresumsatzes von 80 Millionen Euro macht die Firma mittlerweile im Ausland, auch das typisch für den deutschen Mittelstand. Es läuft jetzt, und doch ist das Geschäft fortwährend bedroht. Von Währungsschwankungen, Wirtschaftskrisen, schwachen Shop-Chefs, den politischen Rahmenbedingungen. Wenn's am einen Ende der Welt brummt, knallt's gerade am anderen.

Die Regierung in Peking gängelt ausländische Unternehmen aus dem Luxussegment gern mit Einfuhrzöllen und Vermögensteuern. Es sind Summen, die ihnen niemand zurückzahlt, wenn etwa ein teuer mit Kurier nach Asien geschicktes Schmuckstück wieder zurückgeht, weil es keinen Käufer findet. Außerdem bekämpft Peking mit wachsender Härte die grassierende Korruption im Land. Immer mal wieder verschwinden Parteibonzen oder Topmanager im Knast.

Unter der neuen Härte leiden vor allem die westlichen Uhrenkonzerne, weil sich teure Uhren wunderbar verschenken lassen. Ließen. Beim Schmuck merke man dagegen gar keine Einbrüche, sagt Wellendorff. Schmuck werde aus Liebe geschenkt, nicht um an Aufträge zu kommen oder an eine Unterschrift.

Vor zwei Jahren hat er seine Kinder mitgenommen zu einer seiner Dienstreisen nach China. Er wollte ihnen zeigen, dass es noch etwas anderes gibt als ihre

McDonald's-und-Disney-Welt. „Man lernt da auch wirklich Demut“, sagt er. Das macht einen andererseits ja auch wieder größer, weil reicher an Erfahrung.

Die beiden Wellendorff-Brüder sind jetzt in ihrer Boutique angekommen, um deren Zukunft es nachher geht. Sie haben mittlerweile eine General Managerin, die zwar Chinesin ist, aber einst in Amsterdam Abitur gemacht, in Frankreich studiert hat und perfekt deutsch spricht. Mehr Globalisierung geht kaum.

Gestern habe ein Kunde für 60 000 Euro eingekauft. „Ein Hongkong-Chinese?“, fragt Wellendorff. „Nein, einer vom Festland. Mit seiner Frau.“ „Gut. Wie lange hat es gedauert?“ „30 Minuten. Er hatte sich bereits in Peking informiert.“ Die Hongkonger haben nicht viel übrig für die neuen Reichen aus China: zu laut, zu ungebildet. Wellendorff verteidigt die neue Klientel und das Tempo, mit dem sie lernen.

Zwischen den vier globalen Luxuskonzernen Richemont (zu dem Marken wie Cartier, IWC und Montblanc gehören), Swatch (Blancpain, Omega, Longines), Kering (Gucci, Puma, Bottega Veneta) und LVMH (Louis Vuitton, Donna Karan, Bulgari) mit all ihrer Markenmacht hätten die Wellendorffs keine Chance, wenn sie deren Monopoly mitspielen wollten. „Es geht denen um Größe, Rendite und Quartalsberichte.“

Natürlich sei es auch spannend, deren Treiben aus den Augenwinkeln zu beobachten. „Immerhin sitzen

»Wahrer Luxus hat auch was mit Langsamkeit zu tun.«

die an einem gigantischen Hebel. Ihre Verhandlungsmacht, die Cash-Reserven, der Zugang zu den günstigsten Fertigungsstätten auf der ganzen Welt. Aber das Gute ist: Wir sind denen egal. Die nehmen uns als sympathischen, kleinen Mitspieler wahr, dem man eher ein Übernahmeangebot macht.“

Interessenten gab es immer mal wieder, aber die Familie Wellendorff würde sich wohl eher entleiben, als sich von ihrer Firma zu trennen. Sie wissen schon sehr genau, was sie können, wo ihre Grenzen liegen und ihre Ziele: „Wachstum ja, aber das wollen wir nicht über Größe erreichen, sondern über Qualität“, sagt Christoph Wellendorff. „Sonst ist man schnell bei der Frage: Was ist nachhaltig, und wann wird's Gier?“

Also möchten sie nicht die Masse steigern, sondern die Wertigkeit, die Verarbeitung – und damit wiederum die Preise. Hugo Boss versucht das auch gerade, allerdings ist noch längst nicht ausgemacht, ob das Metzinger Modehaus den Sprung hin zu Pre- ➔

Das riesige Land hat Christoph Wellendorff immer fasziniert. Aber er musste nicht nur seinen Bruder überzeugen, der ihn heute zu Herrn Azar begleitet. Ausnahmsweise, denn sonst ist Christoph allein unterwegs. Seit 1990 ist er in der Firma, vier Jahre später folgte der etwas jüngere Georg. Christoph ist eigentlich gelernter Goldschmied, aber heute als Gesicht der Firma für Marketing und Vertrieb so etwas wie der Außenminister des Unternehmens. Georg hatte eine Ausbildung als Lithograph, ist der ruhigere, analytischere der beiden und kontrolliert heute zu Hause die Manufaktur. Das Reisen überlässt er in der Regel seinem Bruder.

Irgendwo auf der Welt knallt's immer

1992 war Christoph Wellendorff das erste Mal in China, damals mit einer Wirtschaftsdelegation der baden-württembergischen Landesregierung. Ein Jahr später kehrte er zurück. Auf Hochzeitsreise mit seiner Frau. Schon damals dachte er, dass seine Firma eigentlich in Asien sein müsste.



Ein Diagramm soll Wellendorffs Position zwischen den großen Konzernen zeigen. Unten: Handshake mit dem mächtigen Mall-Chef Karim Azar (links).



mium schaffen wird – trotz eines Umsatzes von 2,5 Milliarden Euro. Trotz teuer eingekaufter Topdesigner. Trotz großer Markenkampagnen. Die Pforzheimer haben es dagegen schon geschafft.

„Tiefe statt Breite“ nennt Christoph Wellendorff seine Strategie. Deshalb ist die Firma zum Beispiel aus dem Messegeschäft ausgestiegen. Deshalb wird’s womöglich nie einen Onlineshop geben. Deshalb sind die rund 100 Juweliere, die weltweit die Schmuckstücke vertreiben, quasi handverlesen. So verteidigen die Pforzheimer die „Wahren Werte“, die sie selbst auf ihren weiß lackierten Visitenkarten versprechen.

Lieber Welt- als Allerweltsmarke

Vor einiger Zeit haben sie ihre eigene Position im Reich der Luxusmarken untersuchen lassen. Die Studie attestierte Wellendorff, zwar attraktiv, aber nicht sonderlich bekannt zu sein. Damit können sie leben. Sie wollen eine Weltmarke sein, keine Allerweltsmarke. Jede börsennotierte Firma dagegen wolle, ja: müsse bekannt werden, weil Bekanntheit Umsätze bedeutet und Umsätze den Kurs befeuern. Diesem Rennen wollen sie sich nicht aussetzen. Eine neue Kollektion besteht bei Wellendorff aus fünf Ringen, zwei Amuletten, einem Paar Ohrringe, zwei Ketten und zwei Armbändern. Einmal pro Jahr. Mehr gibt’s nicht. „Luxus hat auch was mit Langsamkeit zu tun“, findet Wellendorff.

In Pforzheim schreiben sie keine Quartalsberichte, sondern „Generationsreporte“. Ihr 80-jähriger Vater hat seinen bereits abgeschlossen, als Buch gebunden. Es sind eher Lebenserinnerungen als Zahlenkolonnen. Christoph Wellendorff schreibt an seinem Buch schon, aber das wird mal nicht viel wert sein, wenn sie den Vertrag in der IFC-Mall nicht verlängert bekommen.

Es wird jetzt ernst: Geschäftsführer Azar geht nun endlich mit dem Brüderpaar zum Lunch beim Japaner im Four Seasons, das zur Mall gehört. Gutes Zeichen. Er freut sich über Wellendorffs Umsatzentwicklung. Sehr gutes Zeichen. Wellendorff gehört zu seinen „Bestperformern“. Großartiges Zeichen. Er wünscht sich nur niedrigere Einstiegspreise. Ganz schlecht.

Bei Wellendorff fangen die günstigsten Preise für Ringe heute bei gut 3 000 Euro an. Azar hätte gern 500 bis 1 000. Sie versuchen ihm klarzumachen, dass er ja auch von ihrer Wertigkeit profitiert und sie nichts verramschen wollen und dürfen. Und dass hundertprozentiges „made in Germany“ seinen Preis hat. Ihr derzeit teuerstes Stück ist ein Collier für eine halbe Million Euro.

So sitzen sie da, smalltalkend und essen Sushi. Für den einen geht es um eine Stelle hinterm Komma seiner Bilanz, für die deutschen Brüder um alles. Am Ende wird Azar ihren Mietvertrag verlängern.

Um sich herum spüren sie am Ende dieses Tags Hongkongs Lebensenergie pulsieren. In Schanghai wollen sie noch dieses Jahr ein weiteres Geschäft eröffnen. Sie sind ganz allein in China. Und wirklich nicht groß. Aber für einen Moment sind sie Riesen. ■

China-Korrespondent Frank Sieren (l.) begleitete Christoph Wellendorff durch Hongkong, Thomas Tuma sprach mit der Familie in ihrer Heimat Pforzheim am Rande des Schwarzwalds und sah sich in der Manufaktur um.



Illustrationen: Katrin Peter für Handelsblatt Magazin