

Wenn Alexandre Arnault durch eine Tür geht, muss er meist den Kopf einziehen: Der 24-Jährige ist zwei Meter groß. Beim Gespräch im Sitzungssaal des LVMH-Vorstands in Paris zeigt sich der junge Rimowa-Chef erstaunlich sicher. Seit Januar 2017 leitet er gemeinsam mit Dieter Morszeck den Kölner Kofferhersteller und nimmt inzwischen auch Deutschunterricht. Das Interview will er jedoch lieber auf Französisch führen.

Herr Arnault, Sie haben mit 24 Jahren den Kauf von Rimowa eingefädelt und sind jetzt der Co-CEO. Sind Sie der Shootingstar Ihrer Familie?

Shootingstar - das glaube ich nicht. Es geht um ein Unternehmen, das mir am Herzen liegt und dessen Kauf ich drei Jahre lang verhandelt habe. Rimowa nun mitzuführen ist eine logische Fortsetzung. Ich habe sehr gute Lehrer gehabt, vor allem in meiner Familie. Und ein Unternehmen zu leiten, das ist auch etwas, das man mit der Zeit lernt. Seit Januar lerne ich jeden Tag dazu und bringe bei Rimowa meine Energie und meine Vision ein.

Sie haben an Paris Télécom und an der École Polytechnique studiert. Da geht es um Mathematik, Bits und Bytes, aber nicht um Luxus. Gibt es Anknüpfungspunkte zwischen beiden Welten?

Im Studium ging es vor allem darum, stringent zu denken und sich um Exzellenz zu bemühen. Nach Spitzenleistungen suchen wir auch bei LVMH. Im Studium lernt man, in großen Zusammenhängen zu denken, sich aber auch um Details zu kümmern. Auch das sind Eigenschaften, die unverzichtbar sind, um die Geschicke eines solchen Unternehmens zu leiten.

Sie stammen aus einer der ersten Familien Frankreichs. Hilft das, wenn man in ein Unternehmen eintritt, oder ist es eher eine Belastung?

Ich glaube, das ist ein unglaubliches Glück. Mein Vater und meine älteren Geschwister, die schon 15 Jahre länger im Geschäft sind als ich, haben mich auf sehr wichtige Weise unterstützt. Schon in jungem Alter mit ihnen reden zu können, mit meinem Vater auf Geschäftsreisen zu gehen, mit zu verfolgen, wie er die Gruppe aufgebaut hat, das ist eine sehr große Chance.

Wenn man wie Sie aus einer sehr wohlhabenden Familie kommt, kennt man keinen Mangel, muss auf nichts verzichten. Dennoch haben Sie, wie Sie selbst sagen, Härte gegen sich selbst entwickelt. Wie geht das?

Das liegt allein an der Erziehung, denke ich. Ja, ich komme aus dieser Familie, aber meinem Vater ging es immer um Anstrengung und Leistung. Und darum, dass man sich Dinge verdienen muss, bei uns gab es nicht alles gratis. Mein Vater hat sich sehr darum bemüht, dass wir eine exzellente Erziehung genießen, so wie er sie selbst auch hatte: die einer wohlhabenden Familie, in der man aber Erwartungen erfüllen muss.

Seit Januar sind Sie Co-Chef von Rimowa. Haben Sie bereits eine klare Vorstellung vom Potenzial der Marke, wird Rimowa künftig mehr bieten als Koffer?

Die Vorstellungen hatten wir schon, als wir uns um den Kauf bemühten. Natürlich verfeinert sich das mit der Zeit. Ich kann Ihnen heute nicht alles verraten, aber es gibt Entwicklungen im Hinblick auf die Produkte, auf die Kommunikation, auf die Vertriebswege.

Ist Rimowa für Sie wie ein Mikrokosmos der Gruppe oder eher ein sehr eigenständiges Unternehmen innerhalb der Gruppe?

Viele Leute haben uns eine ähnliche Frage gestellt, sie denken, Rimowa sei keine klassische Luxusmarke. Ich glaube, das ist nicht ganz korrekt. Den Begriff Luxus mögen wir übrigens nicht so sehr, wir sprechen eher von hoher Qualität. Das versuchen wir hoch zu halten: Qualität, handwerkliches Können und Tradition. Rimowa ist eine Marke, die bald 120 Jahre alt ist, die Qualität ist auf dem höchsten Niveau dessen, was sie in der Welt finden. Das handwerkliche Können



Alexandre Arnault:
Er will Rimowa-Koffer künftig vermieten.

Pierre Villard / SIPA für Handelsblatt.

Alexandre Arnault

„Den Begriff Luxus mögen wir nicht so sehr“

Der 24-jährige **Co-Chef von Rimowa** spricht über seine Pläne für den Kölner Kofferhersteller, die Unterschiede zwischen Deutschen und Franzosen und darüber, wie es ist, in der reichsten Familie Frankreichs aufzuwachsen.

sehen Sie in den hochmodernen Betrieben, und die DNA ist die einer sehr starken Marke, immer im Besitz derselben Familie. Diese Marke erfüllt dieselben Kriterien wie die anderen von LVMH. Anders ist nur, dass sie auf ein Produkt fokussiert ist, nämlich Reisegepäck.

Das war Louis Vuitton auch einmal.

Ja, noch vor rund 30 Jahren. Und heute verkaufen sie Smartwatches und Parfums. Ich sage nicht, dass Rimowa morgen eine Smartwatch anbieten wird, aber wir stellen uns viele Fragen über die Produkte, Dienstleistungen und Erlebnisse, auf die wir uns ausdehnen können, um eine zeitgenössische Marke immer zu bleiben.

Ist es für Sie denn denkbar, dass Rimowa Damen- und Herrenmode oder Parfums anbietet?

Vielleicht, aber wir möchten disruptiv sein. Wir wollen unseren eigenen Weg gehen, nicht einfach unser Angebot um Mode erweitern, nur weil es andere Marken gemacht haben. Ich sage nicht, dass wir es nicht machen, aber es ist nicht unsere Priorität.

Es gibt also kein gruppentypisches Schema, dass Sie jetzt auf Rimowa anwenden werden?

Das gibt es nicht bei LVMH, die Marken sind sehr unabhängig, man lässt ihnen die Freiheit, kreativ zu sein. Für Rimowa will ich ja eine maßgeschneiderte Strategie ausarbeiten.

Gibt es zwischen dem französischen und dem deutschen Verständnis von Luxus einen Unterschied?

Ja. Die Deutschen sind sehr empfänglich für Luxus, nach dem, was ich jetzt in sechs Monaten erfahren habe, interessiert sie aber vor allem die Qualität. Das sehen Sie bei beliebten Marken wie Leica, die wahrscheinlich die besten Fotoapparate der Welt herstellen, bei Mont Blanc oder bei den Automarken. Das sind Dinge, für die Deutsche bereit sind, sehr viel Geld auszugeben. Dafür wenden sie vielleicht weniger auf für teure Ledertaschen oder Kleidungsstücke.

Ist Rimowa für Sie vor allem eine technologische Marke? Das typische Profil aus Aluminium kommt ja aus dem Flugzeugbau.

Es ist eine funktionale Marke, man kauft den Koffer nicht nur aus ästhetischen Gründen. Aber sie ist auch technologisch und eine Luxusmarke, weil die vier Kriterien, die ich vorhin genannt habe, vertreten sind.

Manche Luxusgruppen wie Kering nehmen häufig Stellung zu Diskriminierung von Frauen oder zum Thema Nachhaltigkeit. LVMH tut das weniger. Wie denken Sie darüber?

Ich habe viel Zeit in Start-ups im Silicon Valley verbracht. Die sind an der Spitze, was Themen wie Gleichberechtigung von Männern und Frauen oder die Nichtdiskriminierung von Minderheiten angeht. Ich halte es für sehr wichtig, dass man mit an der Spitze steht, was diese Bewegung angeht, und dass die Unternehmen, die einen Rückstand haben, den aufholen. Wir sind da meiner Ansicht nach sehr gut platziert. Für mich ist das unverzichtbar, wenn man als Unternehmen erfolgreich und gerecht sein will.

Hängt Ihrer Ansicht nach die Expansion des Luxus eher mit mehr Ungleichheit oder mit der Ausdehnung der Mittelklasse zusammen?

In Asien sieht man, dass das eindeutig mit dem Aufstieg der Mittelklasse zu tun hat. Es kommt hinzu, dass die Leute nicht nur mehr Geld verdienen, sondern auch kaum sparen. Sie geben fast alles aus, was sie haben. Und schließlich ist das Geld heute billig, wer sich langlebige Gebrauchsgüter oder eine Wohnung kaufen will, kann zu extrem niedrigen Zinsen einen Kredit aufnehmen.

Was sind die großen Trends in der Luxus-Branche? Digitalisierung oder Reisen oder Nachhaltigkeit?

Ich sehe drei größere Entwicklungen: Die eine ist die Technologie, die unser Leben immer stärker beeinflusst. Das dringt auch in die Unternehmen

”

Millennials sind mehr am Erlebnis als am Besitz interessiert, Hersteller von Luxusgütern müssen sich anpassen.

Familie Arnault

Vater Bernard hat LVMH aufgebaut und zum größten Luxusunternehmen der Welt gemacht.

Fünf Kinder aus zwei Ehen hat Arnault. Delphine, Antoine und Alexandre arbeiten schon in der Gruppe, die beiden jüngsten, Frédéric und Jean, sind noch in der Ausbildung.

Alexandre Arnault hat die Übernahme von Rimowa Ende 2016 eingefädelt. LVMH kaufte 80 Prozent des Kölner Kofferherstellers für 640 Millionen Euro.



der Luxusindustrie vor. Der zweite Trend ist, dass die Millennials als Kunden wichtiger werden. Für sie ist Erleben wichtiger als Besitz. Vor 15 Jahren war es ein Zeichen sozialen Erfolgs, wenn man eine Tasche mit einem bestimmten Logo besaß. Heute geben junge Erwachsene das selbe Geld aus, oder sogar mehr, aber statt eine dritte Tasche zu kaufen, reisen sie lieber oder gehen in gute Restaurants. Das ist ein sehr wichtiges Phänomen, das wir als Rimowa und LVMH aufzugreifen versuchen. Und drittens, das ist mit dem Reisen verbunden, die weltweite Vergrößerung der Mittelklasse. Das ist einer der Gründe dafür, dass wir Rimowa gekauft haben, weil wir denken, dass die Reisesparte in den nächsten Jahren sehr stark wachsen wird.

Sie erwähnen die Tendenz, Besitz durch Erlebnis zu ersetzen. Ist aber Luxus nicht sehr eng mit dem Wunsch verbunden, bestimmte Objekte zu besitzen? Wie können Sie sich da anpassen?

Uns fällt da vieles ein. Einen Koffer zu besitzen ist sehr schön, aber man braucht ihn nicht ständig, und viele Apartments, vor allem in Asien, sind sehr klein. Wir könnten anbieten, dass man einen Koffer mietet, ihn dann zurückgibt und später einen neuen mietet. So kann man ein einzigartiges Objekt nutzen, ohne es besitzen zu müssen. Auch darüber hinaus denken wir ständig bei Rimowa über Dienstleistungen nach, die einzigartig sind, aber mit unserer Marke verbunden.

Können Sie noch andere Beispiele nennen?

Das ist leider ziemlich strategisch, das möchte ich jetzt noch nicht verraten, aber es geht in diese Richtung: eine exklusive Marke nutzen, ohne alles besitzen zu müssen.

Rimowa will aber kein Mobilitätsdienstleister werden?

Wir können uns schon vorstellen, eine Buchung zu organisieren in einem Luxushotel, das zur Gruppe gehört.

Ein hübsches kleines Aluminium-Auto, können Sie sich das auch vorstellen?

(Lacht) Warum nicht, das halte ich mal fest.

Besuchen Sie oft die Geschäfte Ihrer eigenen Marke oder der Unternehmen von LVMH?

Seit ich neun Jahre alt bin, hat mein Vater mich jeden Samstagvormittag in LVMH-Geschäfte mitgenommen.

Das ist keine Legende?

Nein, das machen wir immer noch. Wir fahren in den Ferien sogar in Städte, in denen es Geschäfte von Marken der Gruppe gibt, damit wir die besuchen können. Und im nächsten Jahr gehen wir noch mal hin, um zu sehen, welche Arbeiten vorgenommen wurden. Nicht nur in Paris, sondern auf der ganzen Welt. Das gehört fundamental zu unserem Beruf dazu.

Spazieren Sie überraschend in die Geschäfte rein?

Für mich ist es einfacher, ich bin noch ziemlich anonym, aber für meinen Vater ist das etwas schwieriger. Aber er meldet sich vorher nicht an. Weil er das nun seit 15 Jahren macht, rechnen samstagsmorgens mittlerweile alle damit.

Wie sieht Ihre Tätigkeit als Chef von Rimowa konkret aus?

Vier Tage die Woche bin ich in Köln, den Rest in Paris. Ich kümmere mich um das Wachstum, neue Projekte, die Einstellung neuer Mitarbeiter. Daraus versucht man eine Strategie zu entwickeln, die Sinn ergibt.

Hat es Überraschungen für Sie gegeben?

Rimowa-Koffer: Die leichten und stabilen Behältnisse sind Statussymbole für Manager.

Vor allem gute. Die Qualität der Teams und der Mitarbeiter zu sehen, das ist wirklich bemerkenswert. Auch die Ausstrahlung des Unternehmens und die Anerkennung, die die Marke in der ganzen Welt genießt. Ich bekomme heute Briefe: „Die Qualität meiner Koffer ist wirklich außerordentlich, vielen Dank.“ Ein anderer Kunde hat mir geschrieben: „Ich wartete auf einen Anschlussflug in Bangkok, sie haben meinen Koffer repariert, und ich dachte schon, ich würde ihn nie wiedersehen.“ Das Unternehmen hat in den vergangenen 119 Jahren eine eindrucksvolle Entwicklung genommen, jetzt liegt es an uns, sie fortzusetzen.

Wie haben denn die Mitarbeiter reagiert, als sie mitbekamen, dass sie künftig zu LVMH gehören?

Sie waren sehr überrascht, weil sie nicht damit rechneten, dass die Familie verkaufen könnte. Anschluss zu finden an eine so große Gruppe wie unsere, das hat sie zufriedengestellt. Es gab auch ein wenig Angst, weil das ein neues Universum ist, eine französische Gruppe, da kam die Frage auf, ob die Arbeitsplätze sicher seien.

Wie sind Sie darauf eingegangen?

Ich habe mich mit ihnen zusammengesetzt, habe Deutsch mit ihnen gesprochen und ihnen gesagt, ich komme zu euch, ich ziehe um nach Köln, schaut euch die anderen Marken von LVMH an, wie es da gelaufen ist. Wir respektieren die DNA des Unternehmens und die Tradition der Gründer. Das ist unverzichtbar. Nach zwei, drei Wochen waren sie dann beruhigt, und jetzt gibt es Begeisterung darüber, auf ein so großes Netz von Experten zurückgreifen zu können.

Sie haben schon zwei neue Direktoren eingestellt.

Ja, Hector Muelas, der über LVMH von Apple kommt und aus New York nach Köln umgezogen ist. Er wird sich um alles kümmern, was Branding, Marketing und Kommunikation angeht. Rocky Jacob, der Deutscher ist und von Nest aus San Francisco zu uns stößt, wird sich mit der Produktinnovation, Forschung und Entwicklung befassen. Diese zwei Einstellungen sind Teile meiner Strategie, Attraktivität und Innovation zu stärken.

Wollen Sie selbst lange bei Rimowa bleiben, oder ist das nur eine Zwischentappe für Sie?

Bei LVMH machen wir nicht wie andere Unternehmen feste Karrierepläne. Ich bin zu Rimowa gekommen, um zu bleiben. Ich will beweisen, was ich kann, und mit dem Unternehmen Erfolg haben.

Sind die Managementmethoden eigentlich identisch in beiden Ländern, oder haben Sie da Unterschiede festgestellt?

Die sind unterschiedlich, ich denke, das hat mit der kulturellen Verschiedenheit zu tun. Deutsche sind sehr direkt, sehr präzise, Franzosen sind ... mediteran. (Lacht.)

Das heißt?

Weniger präzise und weniger direkt. Dafür haben sie vielleicht andere Qualitäten, sind möglicherweise emotionaler. Auch die Arbeitszeiten sind anders: In Deutschland haben wir Leute, die um sechs Uhr schon im Büro sind. In Frankreich dagegen arbeiten wir eher spät am Abend als früh am Morgen. Das hat auch damit zu tun, dass in Deutschland die Kinder früher aus der Schule kommen.

Wird LVMH eigentlich auf Dauer von der Familie geführt werden?

Mein Vater hat klargemacht, dass die Familie auf Dauer der Hauptaktionär sein wird. Was die Führung angeht, stellt sich die Frage jetzt nicht, und später hängt es davon ab, ob einer von uns dazu in der Lage sein wird, die Gruppe zu leiten.

Herr Arnault, vielen Dank für das Interview.

Die Fragen stellte Thomas Hanke.