

Vorwärts in die Vergangenheit



Franz Mirc Fied / LOOKFoto, Bonhams Co. U

Schloss Nymphenburg: Zwei Palais beherbergen die Manufaktur.

”

Ich schätze das Engagement der Wittelsbacher in die bayerische Kultur, erwarte aber keine kommerzielle Erfolgsgeschichte.

Franz-Maximilian Schmid-Preissler
Strategieberater
aus Gmund am Tegernsee

Seine Königliche Hoheit Prinz Luitpold von Bayern hat die Porzellanmanufaktur Nymphenburg gekauft, um alles so zu machen wie vor 260 Jahren. Tradition statt Revolution. Qualität vor Quantität. Der Umsatz soll trotzdem steigen.

Tanja Kewes
München

Es ist ein Ort, den es eigentlich gar nicht mehr geben dürfte. Im nördlichen Rondell der Nymphenburger Schlossanlage arbeiten Menschen in Berufen, die wie der Porzellanreher- und maler oder der Bossierer als ausgestorben gelten, der Strom für die mechanischen Geräte wird mit Wasserkraft erzeugt, und der Chef ist eine Königliche Hoheit, die auch noch so angesprochen werden darf - und wird.

Die im Jahr 1747 gegründete Porzellanmanufaktur Nymphenburg in München ist ein Unikum - und soll nach einigen Jahren der Orientierungslosigkeit auch als ein solches erneut erfolgreich sein. Der Tradition verpflichtet sind seit eineinhalb Jahren wieder drei Wittelsbacher. Die neuen, alten Herren im Hause Nymphenburg sind Prinz Luitpold von Bayern (61) als geschäftsführender Gesellschafter sowie seine beiden Vettern Leopold (69) und Wolfgang von Bayern (52). Gemeinsam kauften sie die Manufaktur, die 75 Mitarbeiter beschäftigt und einen zweistelligen Millioneneurobetrag umsetzt, im Herbst 2011.

Die Urenkel des letzten bayrischen Königs wollen die Manufaktur wieder zu dem machen, was sie einst war: die letzte reine und feinste Porzellanmanufaktur der Welt. Ihre Strategie klingt so kühl und rückwärtsgewandt zugleich wie das Märchenschloss ihres Vorfahren König Ludwig II. Tradition statt Revolution. Qualität vor Quantität. Empfehlungsschreiben statt Marketingkampagne.

Der Spiritus Rektor dieser Strategie und damit eine Art moderner Märchenunternehmer ist Prinz Luitpold. Der 61-jährige Jurist ist ein zurückhaltender Zeitgenosse - nicht überhöflich, aber auch nicht von oben herab. Von seinen Mitarbeitern lässt sich der fünffache Vater und begeisterte Sportler (Segeln, Reiten, Ski) mit „Ihre Königliche Hoheit“ ansprechen. Als Geschäftsmann hat er sich seit Jahrzehnten um die Schutzrechte der Marken der Wittelsbacher verdient gemacht - vor allem als Chef der König Ludwig Brauerei, die heute zu 50 Prozent der Warsteiner Gruppe gehört.

Als er im Jahr 2011 erfuhr, dass die Porzellanmanufaktur zum Verkauf steht, griff er zu. „Das war

und ist für mich Kür und Pflicht zugleich“, sagt er. „Die Pflicht war es, das Erbe der Wittelsbacher in der Familie zu halten und die Kür ist es, die Weltmarke Nymphenburg weiterzuentwickeln.“ Er selbst ist dabei als Hauptgesellschafter (mehr als 75 Prozent der Anteile) federführend, seine beiden Vettern fungieren als Markenbotschafter in ihren Segmenten Automotorsport und Mode (Leopold) sowie Uhren und Golfen (Wolfgang).

Die Königlichen Hoheiten haben sich mit der Wiedererweckung der Marke Nymphenburg ein helles Ziel gesteckt. Die Figuren, Tafelservices und Vasen des weiß-blauen Hauses glänzen heute fast ausschließlich in Vitrinen von Museen oder verstauben als Erbstücke in bayrischen Bürger- und Adelshäusern. Die großen Zeiten, als die Deutsche Reichsbahn in den 30er-Jahren die Salonwagen mit dem Geschirr der Marke ausstattete oder die Deutsche Lufthansa ihre Flieger in den 1950er-Jahren, sind vorbei.

Die Porzellanmanufaktur schrieb deshalb seit Jahren Verluste. Das konnte sich der frühere Eigen-

DIE KONKURRENZ

Die deutsche Porzellanindustrie ist im Übertragenen Sinn ein Scherbenhaufen. Seit Jahrzehnten macht sie mit Pleiten und Umsatzrückgängen von sich reden. Nach Angaben des Verbands der Keramischen Industrie betrug der Umsatz der Porzellanhersteller und -manufakturen im Jahr 2012 nur noch rund 321 Millionen Euro, ein Minus von rund acht Prozent zum Vorjahr. An der Spitze stehen drei Häuser mit Weltruhm: **Meissen** aus Sachsen, **KPM** aus Berlin und **Nymphenburg** aus München. Die

Tradition wird in diesen Manufakturen auch im Kleinen gelebt. So entwarf KPM im Jahr 2012 anlässlich des 300. Geburtstags von Friedrich dem Großen eine Kartoffel aus Porzellan und vergoldete diese (Foto).



PPT Berlin



Figur der Commedia dell'Arte: Die Julia hat Franz Anton Bustelli 1759/60 entworfen.



NYMPHENBURG

Tradition und Adel verpflichtet

Im Jahr 1747 gründete Kurfürst Max III Joseph von Bayern die kurfürstliche Porzellanmanufaktur. 14 Jahre später wurden die Werkstätten der Manufaktur in das nördliche Rondell der Nymphenburger Schlossanlage verlegt. Die Werkstätten und Gebäude am Würmkanal bestehen bis heute - einschließlich der ersten Wellblechhalle Bayerns, die seit 1929 das Formenlager der Manufaktur beherbergt. Ab 1888 führte die Familie Bäuml die Manufaktur als offene Handelsgesellschaft. Im Jahr 1975



wurde sie schließlich dem Wittelsbacher Ausgleichsfonds übertragen. Dieser Fonds, der im Jahr 1923 errichtet wurde und eine Stiftung des öffentlichen Rechts ist, hatte zum Ziel, das Vermögen des Hauses Wittelsbach und das des Staates zu entflechten. Das Stiftungsvermögen umfasst im Wesentlichen Kunstschätze, historisch bedeutsame Sammlungen, Beteiligungen und Liegenschaften. Hierzu gehören unter anderem das Schloss Berg am Starnberger See, Kunstgegenstände in der Schatzkammer der Residenz München, der Pinakothek sowie im Bayerischen Nationalmuseum. Unter dem Dach des Ausgleichsfonds entwickelte sich die Manufaktur jedoch nach einer recht erfolgreichen Phase zunehmend schlechter und schrieb schließlich Verluste. Diese konnte der Ausgleichsfonds auf Dauer nicht tragen, da er entsprechend den für Stiftungen geltenden Regeln sein Vermögen zu erhalten und Erträge zu erwirtschaften hat. Die Gründe für den Niedergang: Zum einen wurde Porzellan zunehmend industriell oder zu niedrigeren Kosten im Ausland gefertigt. Zum anderen sank die Nachfrage und die Wertschätzung für (teures) handgefertigtes Porzellan. Auch ein in den 2000er-Jahren unter dem damaligen Geschäftsführer und früheren Siemens-Manager Jörg Richtsfeld eingeleiteter Modernisierungs- und Expansionskurs - etwa in eine Schmuckkollektion - brachte keinen Erfolg. „Die neuen Produkte wurden in Fachkreisen sehr gut kommentiert. Allerdings



blieben die Umsätze - akzentuiert durch die Finanz- und Wirtschaftskrise - hinter den Erwartungen zurück“, erklärt Peter Schwirkamp, Direktor des Ausgleichsfonds. Im Oktober 2011 verkaufte der Ausgleichsfonds die Manufaktur schließlich an Prinz Luitpold und seine beiden Vettern.

Zerbrechliche Ware: Mokkakanne mit Singvögeln, der Dottore aus der Commedia dell'Arte und der Anhänger Koralle.

tümer, der Wittelsbacher Ausgleichsfonds, der 1923 gegründet worden war, um das Vermögen der einst königlichen Familie und des bayrischen Staates zu entflechten, höchstgewöhnlich und auf Dauer nicht leisten. Entsprechend den für Stiftungen geltenden Regeln hatte er sein Vermögen zu erhalten und Erträge zu erwirtschaften. Deshalb erfolgte im Jahr 2011 der Verkauf.

Die guten alten Zeiten sollen in Nymphenburg mit einer Strategie wiederkehren, deren Tenor heißt: Vorwärts in die Vergangenheit. Es handelt sich dabei um einen moderaten Modernisierung- und Expansionskurs mit Investitionen im einstelligen Millionen-Euro-Bereich. So eröffnete Prinz Luitpold vor einigen Tagen in Shanghai den dritten Laden der Porzellanmanufaktur. Ein vierter soll bald in Peking eingeweiht werden. Weitere Repräsentanzen sollen im Nahen Osten und Taiwan folgen. Daneben setzt der neue Eigentümer auf Kooperationen mit anderen gehobenen Häusern wie Kempinski und Dallmayr sowie Luxusmarken wie Gaggenau.

Den großen Aufbruch in die moderne Marktwelt will Prinz Luitpold aber nicht wagen. Andere Luxusmarken wie Porsche, Montblanc oder Louis Vuitton, mit denen Nymphenburg im Meisterkreis, dem deutschen Forum für Luxus, verbunden ist, oder Konkurrenten wie Meissen aus Sachsen oder KPM in Berlin, sind ihm bei seiner Vorwärtsstrategie kein Vorbild. „Wir wollen nicht Everybodys Darling sein. Wir machen keine breite Markenspreizung wie andere Porzellanmarken mit Stoffen und Möbeln. Wir konzentrieren uns ganz auf das Porzellan in seiner ursprünglichen Verwendung als Tischservices, Vasen und Figuren.“

Die Bezeichnung Luxusmarke lehnt er für sein Porzellan deshalb auch ab. Er spricht lieber von Kulturgut und nennt als Vorbilder deutsche Uhrenmanufakturen und Instrumentenbauer. Branchenexperten wie der Strategieberater Franz-Maximilian Schmid-Preissler aus Gmund am Tegernsee beobachten das Treiben in und um Nymphenburg mit gemischten Gefühlen: „Ich schätze das Engagement der Wittelsbacher in die bayrische Kultur, erwarte aber keine kommerzielle Erfolgsgeschichte.“

Die Welt in den zwei Palais des Nymphenburger Schlossrondells, die die Manufaktur seit 1761 beherbergt, ist bis heute eine eigene und eine mehr oder weniger in sich geschlossene. Der Masse Müller steht kräftig und schwitzig an seinem Mühlstein. Die Graveure fignern filigran an Tassen, Vasen und Figuren. Und der Würmkanal gurgelt dazu seine Melodie - und generiert ganz nebenbei und natürlich die Energie für die mechanischen Geräte. Hand in Hand, Quarz, Kaolin und Feldspat, jahraus, jahrein, Wimpernschlag auf Mühlenradumdrehung, alles läuft heute scheinbar so wie vor 260 Jahren. In diesem Idyll sind Besuchergruppen selten - und auch nicht wirklich willkommen. „Die Porzellanmanufaktur ist keine Touristen-Attraktion. Hier wird hochkonzentriert gearbeitet“, sagt Prinz Luitpold.

Doch damit die Zeit stehen bleiben kann, muss sie sich auch bewegen. So wie der neue Eigentümer Prinz Luitpold in die neuen Läden investiert hat, so schloss er das Outlet in Nymphenburg, um im besten Sinne des Wortes den Ausverkauf zu stoppen. „Es herrscht der absolute Wille zur Perfektion. Da darf es keinen verkäuflichen Ausschuss geben“, erklärt er. In der Produktion wurden die Effizienz und die Flexibilität erhöht. Die Fehlerquote verringerte sich so nach eigener Aussage um die Hälfte. Der Vertrieb wurde komplett neu aufgestellt, die Geschäftsführung ausgetauscht. „Meine Prognose: Mit der neuen und alten Mannschaft lässt sich der Umsatz so aus dem Stand um 50 Prozent steigern.“ Insgesamt soll der Umsatz jedes Jahr zwischen 15 und 25 Prozent zulegen.

Die Zeiten, der roten Zahlen sollen auch bald vorbei sein. „2011 hat die Manufaktur Verluste gemacht, 2012 wurden diese bereits halbiert, 2013 wollen wir wieder schwarze Zahlen schreiben.“ Verluste kann und will sich der neue Eigentümer nicht leisten. Schließlich ist er Geschäftsmann und kein von materiellen Nöten losgelöster Herrscher.

Und Prinz Luitpold weiß, so wie es diesen Ort und auch seinen Titel Königliche Hoheit nicht mehr geben dürfte, so braucht der moderne Mensch auch keine Figuren, Services und Vasen von Nymphenburg mehr. „Ein Geschirrservice von Nymphenburg ist nicht lebensnotwendig, aber -bereichernd“, sagt er - und damit einen Satz, der wohl für alle Luxusmarken gilt und sie deshalb so anziehend oder gar unwiderstehlich macht - für Königliche Hoheiten oder solche Menschen, die sich zumindest so fühlen oder gebärden wollen.

Prinz Luitpold von Bayern: Der 61-Jährige hat die Manufaktur im Oktober 2011 gekauft. Das Bayrische Königsservice hinter ihm gehört zu den Klassikern des Hauses.