

European Entrepreneurship Case Study Resource Centre

Gefördert durch die Europäische Kommission – Unternehmen und Industrie innerhalb des Rahmenprogramms für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation (CIP) 2007 – 2013

Projekt-Code: ENT/CIP/09/E/No2S001
2011

Noir / Illuminati II (Dänemark)

Benoit Leleux
Institute IMD International

Diese Fallstudie dient als Arbeits-/Diskussionsgrundlage für Studierende. Die Fallstudie ist keinesfalls eine Handlungsanweisung zur Lösung von realen Geschäftsfällen.

Die Vervielfältigung, Weitergabe und Weiterentwicklung der Fallstudie ist unter folgenden Bedingungen ausdrücklich erlaubt:

- Nennung der Autoren
- Keine kommerzielle Nutzung

Bei vorgenommenen Änderungen, Weiterentwicklung und ähnlichem der Fallstudie ist die Weitergabe des daraus entstandenen Werkes nur unter den genannten Bedingungen erlaubt.

Bei Weiterverwendung oder Weitergabe der Fallstudie sind die vorliegenden Nutzungsbedingungen entsprechend kenntlich zu machen. Jede Verwertung in anderen als den zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der Autoren.

NOIR/ILLUMINATI II

Einleitung

Peter blickte aus seinem Fenster. Seinem Fenster! Er mochte den Klang dieser Worte. Es hatte ihn 15 Jahre eiserne Disziplin und harte Arbeit gekostet, diesen Punkt zu erreichen. Zweifellos hatte er in der Vergangenheit mehrere bemerkenswerte Ausblicke und Büros genossen, jedoch stand nun zum ersten Mal sein eigener Name auf dem Mietvertrag, dem Büro und dem Unternehmen. 2007 würde das Jahr von Noir / Illuminati II werden. Nach neun Monaten sah es durchaus vielversprechend aus.

Peter Ingwersen hatte das Unternehmen im Februar 2005 gegründet. Die zwei Bereiche waren wie siamesische Zwillinge; Noir entwarf und produzierte Luxusbekleidung für Frauen, Illuminati II produzierte qualitativ hochwertige Baumwollstoffe für Noir und andere führende Marken. Zusammen lieferten sie die Basis für ein völlig neues Konzept in Sachen Mode. Über die Jahre hinweg hatte Peter zahlreiche Fashionshows weltweit besucht und wusste vom Mangel sozialer Verantwortung vieler großer Modeunternehmen, was ihn sehr besorgt machte.

“War Mode nur die Personifizierung eines der unerfreulichsten Aspekte menschlichen Verhaltens? Diente sie nur zu Zwecken der Egozentrik und Selbstdarstellung? Konnte etwas getan werden um wieder Sinn und Inhalt in die Modewelt zurückzubringen? Unternehmerische soziale Verantwortung (CSR) gewann in den meisten anderen Industrien und Brancheneinen fortwährend höheren Stellenwert: Warum konnte dies nicht auch in der Modewelt so sein? Gab es eine Möglichkeit den Wohlfühlfaktor von schöner Kleidung zusammen mit der Botschaft klarer sozialer Verantwortung zu steigern? Konnte eine Synergie zwischen Egozentrik und Öko-Freundlichkeit hergestellt werden?”

Sein Konzept war klar: Noir / Illuminati II würden sich durch gesellschaftlich verantwortungsvolle und bezahlbare Luxuskleidung definieren. Die Herausforderung bestand darin, das Konzept zu operationalisieren und zu etablieren. Eine Marke auf sozialem Bewusstsein oder dem in Frage stellen von Prestigekonsum aufzubauen, war eindeutig ein zweiseitiges Schwert. Würden Kunden der Philosophie glauben? Würde

dies bei Investoren das Interesse wecken? Er ging nach Hause und erarbeitete nach einer ausgiebigen Dusche einen Aktionsplan.

Definition der Idee und Analyse des Marktes

Peters Erfahrung in der Modebranche, sowohl in Europa als auch in den USA, war umfassend (siehe Anhang 1 - Peter Ingwersens's Biographie). Nach Beendigung seiner Ausbildung an der Danish School of Arts and Crafts begann er 1986 für Levi's Nordic als Designer zu arbeiten. Dort machte er schnell Karriere in kreativen Positionen. 1999 wurde er globaler Markenmanager von Levi's "Vintage Clothing" und "Red Labels" und Markendirektor für die EMEA-Region. Er verließ Levi's im Jahr 2002 und wurde Geschäftsführer beim aufstrebenden Modeunternehmen Day Birger & Mikkelsen. Doch das war nicht alles: Er wollte einen völlig neuen Zugang zu Mode erfinden. Ein neues Paradigma für die Branche, das die Einstellung zu Modebewusstsein und Konsum radikal verändern sollte. Während seiner vielen Jahre in der Branche war er ihm das mangelnde Sozial- und Umweltbewusstsein der Modewelt immer bewusster geworden und macht ihn in steigendem Maße besorgt. Niemand schien sich mit den weitläufigen Auswirkungen der Produktion und des Konsums von teurer Kleidung auseinanderzusetzen.

Irgendwie schien Prestige Konsum in der Sphäre des Luxus verankert zu sein, und der Aspekt sozialer Verantwortung hier nicht zu existieren. Während andere Industrien sich ihrer Verantwortung bewusst waren und sich dieser Umweltverantwortung auch stellten, schien die Modewelt diesbezüglich immun zu sein. Genau dies sollte zu Peter's Mission werden. Konnte er der Modewelt diese Bedeutung und Inhalte vermitteln?

Gab es einen Weg, den Wohlfühlfaktor von schöner Kleidung einhergehend mit sozialer Verantwortung zu erhöhen? Vor diesem Hintergrund begann er die Prinzipien und Werte von Noir / Illuminati II, einem Unternehmen, mit dem er auch seinen idealistischen Traum realisieren wollte, näher zu definieren. Noir / Illuminati II würde sich auf drei Kernmotive stützen:

1. Eine sehr spezifische Nische bezüglich Preis, Anreiz und Design. Peter hatte weder Interesse noch die finanziellen Ressourcen ein Modeunternehmen zu gründen, das

den Massenmarkt bediente. Der Fokus sollte auf sozial bewussten und verantwortungsvollen wohlhabenden Kunden liegen.

2. Eine starke Kernbotschaft und ein logisches Grundprinzip, um die Kaufentscheidung zu forcieren. Für die meisten Menschen in der entwickelten westlichen Welt ist Kleidung, besonders luxuriöse, keine Notwendigkeit; die meisten Menschen besitzen genug Kleidung um sich für den Rest ihres Lebens warm zu halten.
3. Ein nachhaltiges Unternehmen. Dies schloss eine Konzentration auf kurzfristige Launen aus; das Unternehmen musste auf soliden, beständigen Grundlagen gegründet werden um langfristig überleben zu können.

Peter plante akribisch jeden Teil des Marketing-Mix, bevor er mit dem Unternehmen an die Öffentlichkeit trat. Positionierung, Produkte, Preisgestaltung, Platzierung und Promotion, die berüchtigten fünf P der Mode, waren von Anfang an ausgearbeitet. Er fügte selbst ein sechstes P hinzu: Profitabilität (Rentabilität). Letzteres war für Nachhaltigkeit und eine erfolgreiche Unternehmensveräußerung entscheidend.

Der Ausstieg war durch eine gewerbliche Veräußerung an eine der führenden Luxusmarken wie Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMHs) oder Pinault-Printemps Redoute (PPR) am wahrscheinlichsten zu realisieren. Um deren Interesse zu wecken, war es unumgänglich ein einzigartiges Nischenprodukt zu schaffen, das in deren Portfolios fehlte. Große Unternehmen waren immer auf der Suche nach einfallreichen Erweiterungen ihrer Produktportfolios, auf Basis derer die Kompetenzen veranschaulicht und der Markenwert erhöht werden konnte. Nach genauer Segmentierung ihrer Portfolios identifizierte Peter die wohl größte Marktlücke: (1) die meisten hatten kein Produkt, das mit einer stark unternehmerischen sozialen Verantwortung (Corporate Social Responsibility - CSR) in Verbindung gebracht werden konnte; und (2) sie verfügten über keine erschwingliche Luxuskleidungsmarke. Die beiden Aspekte, Erschwinglichkeit und Luxus, wurden allerdings nach wie vor als vollkommen widersprüchlich angesehen. Dieser vermeintliche Widerspruch hielt Peter jedoch nicht davon ab: Noir/Illuminati II würde für Luxusbekleidung mit sozialer Verantwortung stehen. Peter war klar, dass der

Aufbau einer starken Marke von Nöten war, um dieses Ziel zu erreichen. Aus seiner Zeit bei Levi's war ihm die Bedeutung eines hohen immateriellen Wertes bewusst. Als Levi's in den siebziger Jahren in eine Krise rutschte, waren sie dennoch in der Lage aufgrund der wertvollen Marke Kredite in Höhe von 500 Millionen USD aufzunehmen. Dies verschaffte dem Unternehmen die nötige Kraft und Mittel, Probleme schnell und effektiv zu beheben. Unternehmerische soziale Verantwortung (CSR) würde der Kraftstoff für seine Marke sein.

In einem Bericht aus dem Jahre 2004 prognostizierte die Boston Consulting Group, dass der Markt für Luxusartikel im Jahr 2010 1 Billion USD erreichen würde. Mit neuer und wachsender Kaufkraft, speziell in China, Russland und dem mittleren Osten, würde der Markt weiter an Attraktivität gewinnen. Eine erneute Segmentierung zeigte eine weitere Nische für Produkte, die etwas günstiger waren als beispielsweise Luxusprodukte von Cartier, Chanel und Dior. Peter beschrieb seine Vision:

“Wir wollen sinnvollen Konsum für den Luxusverbraucher unterstützen. Wir werden der neue ‘ethics chic’”.

Aber wie stark würde diese Produktpositionierung sein? Erschwinglicher Luxus war zwar stark ein Widerspruch in sich, aber diese Art von Widerspruch hinderte Marken nicht daran, Erfolg zu haben.

Bekehrung der Luxus- Sünder!

Peter war immer für gute Geschichten zu haben und wurde in gewisser Weise durch eine aus dem 16. Jahrhundert stammende Praktik der katholischen Kirche, bekannt unter dem Namen ‘Ablassbriefe’, inspiriert. Ablassbriefe als Strafe für Sünden zu kaufen, war eine beliebte Art sein Gewissen zu reinigen; obwohl die meisten Sünder dieser Zeit keine Reue in Anbetracht ihrer Sünden zeigten und auch nicht die Absicht hatten sich zu ändern. Dies wurde übrigens eines der Kernargumente Luthers, der glaubte, dass Sünder ihr Leben lang Reue zeigen mussten und sich nicht von Schuld freikaufen können sollten.

Für Peter war die Idee der Ablassbriefe nach wie vor präsent und lediglich auf eine politisch korrekte Weise in Wohltätigkeit umdefiniert. Per Definition waren Luxusprodukte jene, die Verbraucher nicht notwendigerweise brauchten, am wenigstens in ihren teuersten

Formen. Daher forcierte der Konsum von Luxusprodukten, wenn auch unbewusst, Schuldgefühle. Wenn Peter einen Weg finden würde eine positive Assoziation mit aufwendigem Konsum herzustellen, konnte das Schuldgefühl reduziert und die Attraktivität der Produkte gesteigert werden. Die neuen Trendsetter waren diejenigen, die genug Freizeit und Geld zur Verfügung hatten um sich für verantwortungsvolle Tätigkeiten, wie beispielsweise die Sorge um die Mitmenschen oder Umweltschutz, einsetzen zu können.

Dieser Trend zeigte sich im Erfolg von Bewegungen wie “Greenpeace” und “Friends of the Earth”, dem Aufkommen von organischen Produkten, der stetigen Zunahme wohltätiger Organisationen, usw. Derartige Aktivitäten wurden zu ultimativen Statussymbolen, eine Möglichkeit, sich von der Masse abzugrenzen und zu zeigen, dass die höchste Ebene in Bezug auf Bestimmung und Leistung erreicht wurde. Zu geben und sich um die Mitmenschen zu sorgen war “in”; leichtfertige und unnütze Ausgaben waren “out”. Noir war die erste Marke, die soziale Verantwortung mit Luxusbekleidung verbinden würde. Aber machte die preisliche und qualitative Positionierung von Noir in der vom Wettbewerb geprägten und hart umkämpften Modeindustrie wirklich Sinn?

Von der Zweckmäßigkeit zum Stil

Sobald das strategische Ziel festgelegt war, musste es in einen eigenen “Stil“ umgewandelt werden (d.h. ein “roter Faden” in Sachen Design, der ein Produkt von Noir sofort erkennbar machen würde). Des Weiteren mussten Themen definiert werden um den Kollektionen interne Konsistenz und den angebotenen Produkten Kontinuität zu verleihen. Was würde ein Noir Kleidungsstück auf der Straße kennzeichnen? Peter ging zu seinem Ausgangsgedanken zurück. Was würden die neuen Trendsetter wirklich vermissen? Sie entschieden sich für verantwortungsvollen Konsum und entledigten sich der Leichtfertigkeit ihrer Ausgaben. In gewisser Weise entschieden sie sich ihre persönlichen Werte hintanzustellen und für gesellschaftlich akzeptablere einzustehen. Jedoch ging es dabei nicht um Sühne. Mode sollte weiterhin die Persönlichkeit ausdrücken, in jedweder Form. Der Stil von Noir musste dieses fehlende Element der Provokation zurückbringen, um dem Angebot den nötigen Schwung zu verleihen.

Verantwortungsvoller Konsum, um sich persönlich zu belohnen und das Ego zu befriedigen!

Für Peter war es klar, dass der Schlüssel Sex-Appeal war. Kleidung musste den Träger attraktiv aussehen lassen und er musste sich attraktiv fühlen. Die Kollektion würde maskuline und feminine Akzente mischen und sich hauptsächlich auf Anzügen mit feinen Oberteilen, Hemden und Blusen konzentrieren. Einige andere Designer wie Helmut Lang, Jil Sander und Raf Simon hatten Ähnliches versucht, waren jedoch von der Prada-Gruppe aufgekauft worden und hatten dadurch einen Teil ihrer ursprünglichen Identität verloren. Noir würde im Jahr zwei Kollektionen bestehend aus 50 bis 60 Kleidungsstücken produzieren, die sich durch Attraktivität und Sex-Appeal auszeichnen.

Bewusstsein aufbauen: Illuminati II, die verantwortungsvolle Baumwollmarke

Peter glaubte, dass der moderne Schwerpunkt auf Mode mit tieferer Bedeutung lag. Er meinte dazu:

“Kleidung ist mehr als Schutz vor dem Wetter; es ist ein Mittel, die Persönlichkeit auszudrücken. In einer Welt in der wir oft nehmen und selten etwas geben verkörpert Noir sowohl Bewusstsein für Mode als auch für soziale Aspekte, indem man Kleidung kauft, die nachhaltiges Geschäftsgebaren in der Dritten Welt unterstützt, wodurch einerseits die Wirtschaft gefördert und andererseits der Welt etwas zurückgegeben wird.”

Stil und Preispolitik positionierten die Marke eindeutig, jedoch musste auch das Produkt selbst deutlich innerhalb des Feldes sozialer Verantwortung platziert werden. Peter beschloss, sich auf die Textilien zu konzentrieren, die eingesetzt wurden. Eine weitere Marke wurde geschaffen, Illuminati II, um die schönsten Textilien aus Gegenden südlich der Sahara aus organisch angebauter ugandischer Baumwolle zu produzieren. Die Baumwolle würde ausschließlich für Noir in Europa gewebt und weiter verarbeitet werden. Noir plante es im Anschluss an führende Luxusmarken rund um den Globus weiterzuverkaufen.

Der Name Illuminati stammt aus dem lateinischen illumine und bedeutet Leuchten bzw. Licht. Das Licht sollte den markanten Gegensatz zu Noir darstellen. Illuminati II sollte eine luxuriöse Stoff-Marke werden, die Noir und andere Luxusmarken mit qualitativ hochwertigen Baumwollstoffen belieferte. Die Marke würde unter dem Schirm der Organisationen tätig sein, die sich strengstens fairem Handel verschreiben und gesellschaftlich verantwortlich tätig sind, entsprechend der Global Compact Principles der Vereinten Nationen (www.unglobalcompact.org) und den Produktionsrichtlinien der ILO (www.ilo.org). Die Vision von Illuminati II war die Bereitstellung von organischen Baumwollstoffen auf Basis fairen Handels unter Sicherstellung eines humanen Geschäftsmodells im Herzen Afrikas. Zudem würde eine Noir-Stiftung gegründet werden, um mit Hilfe eines Teils der Einnahmen und Gewinne des Unternehmens die afrikanischen Baumwollarbeiter zu unterstützen. Die Unterstützung wurde durch eine regierungsabhängige Organisation (NGO) realisiert werden, die sich um grundlegende Medikamente und medizinische Versorgung kümmert.

Peter stellte seine Idee zu Beginn einigen staatlichen Organisationen südlich der Sahara vor. Nur Uganda zeigte Interesse, was wiederum auf Gegenseitigkeit beruhte. In Uganda (wie auch in den meisten Entwicklungsländern) war das Geschäftsmodell des Baumwollhandels ausschließlich preisorientiert: Erzeuger konkurrierten in erster Linie auf Basis der Preise, obwohl die Kosten des Anbaus von Qualitätsbaumwolle im Vergleich zu qualitativ geringwertigeren Produkten ähnlich waren. Der Preis für 1 kg kurze Baumwollfasern lag bei \$0,95 USD, während die qualitativ hochwertigen extralangen Baumwollfasern bei \$3,40 USD lagen. Peter wollte, dass die Landwirte organische extralange Baumwolle anbauten. Bis zu diesem Zeitpunkt wurde organische Baumwolle hauptsächlich in Indien, China und den USA produziert. Nach der Initiierung im Jahr 2005 dauerte es fast ein Jahr bis die passenden lokalen Partner gefunden waren und die Produktion in Gang kam. Der Anbaugrund der Landwirte war im Staatseigentum Ugandas. Ein dänischer Investor, der im öffentlichen Sektor tätig war, half dem Unternehmen bei den Verhandlungen. Anfang 2007 konnte die Testphase und die Identifikation der besten Anbaugebiete sowie der geeignetsten Samen für extralange Baumwollfasern abgeschlossen werden. Auf etwa 200 Hektar Land entlang des Nils wurde gesät. Die Baumwolle wurde in Handarbeit geerntet um für etwa 500 Einheimische zweimal im Jahr

Arbeitsplätze zu schaffen. Anfangs wurde die rohe Baumwolle nach Europa zum Weben verschifft, der langfristige Plan sah jedoch vor, diesen Prozess vor Ort zu realisieren um lokalen Mehrwert zu schaffen.

Der Plan sah vor die Illuminati II-Stoffe im Juli 2008 für die Frühjahrskollektion 2009 zu lancieren, jedoch war dies von der Qualität der Ernte abhängig. Es waren alle nötigen Elemente vorhanden und die Landwirtschaftsexperten waren bezüglich der Qualität organische Baumwollernte sehr zuversichtlich, trotzdem musste das Erntergebnis abgewartet werden. Machte es Sinn, zwei Marken (Noir und Illuminati II) zur selben Zeit zu lancieren? War das ursprüngliche Grundmotiv nach wie vor stark genug?

Der Sex-Appeal von unternehmerischer sozialer Verantwortung!

Peter hatte kürzlich gelesen, dass unternehmerische soziale Verantwortung eine fortwährende Verpflichtung widerspiegelt, ethisch korrekt zu agieren und zur wirtschaftlichen Entwicklung beizutragen und damit einhergehend die Lebensqualität der Mitarbeiter und deren Familien als auch der lokalen Gemeinde und Gesellschaft zu verbessern. Noir und Illuminati II waren von Beginn an Bestandteile dieses globalen Konzeptes. Illuminati II schaffte die Grundlage gesellschaftlich verantwortungsvoller und bezahlbarer Luxuskleidung, die Noir produzierte. Illuminati II war die B2B-Spitzen-Baumwollmarke vergleichbar mit "Intel Inside". Noir wiederum war für den B2C-Bereich zuständig.

CSR wurde zum Mittel, ganzheitliche Beziehungen zu Kunden, Angestellten, Lieferanten, Gesetzgebern, lokalen Gemeinden und zur Gesellschaft aufzubauen und zu intensivieren. Durch aktives Engagement in der Gesellschaft und verantwortungsvolles Handeln erlangten Unternehmen durch die Schaffung von Mehrwert, nicht nur für sich selbst sondern ebenso für die Gesellschaft, vermehrt Ansehen. Es gab keine definierten Richtlinien hinsichtlich CSR nach denen gehandelt werden musste. CSR war vielmehr eine Disziplin die strategisch genutzt werden konnte, vergleichbar mit Marketing – für beides gab es aber keine Erfolgsgarantie. Die Vorteile von CSR lagen fernab ausschließlich finanzieller Gewinnorientierung; die Wahrnehmung der Marke wurde verbessert, Risiken hinsichtlich Umweltverschmutzung reduziert und die Attraktivität für hochqualifizierte

Fachkräfte gesteigert, wenn sich die Unternehmensphilosophie mit jener der Angestellten deckte. Peter äußerte sich dazu folgendermaßen:

“Ich glaube an die Tendenz, dass sich Menschen in Zukunft weniger auf sich selbst fokussieren werden. Statt Egoismus zu forcieren tendieren die Menschen vermehrt dazu etwas für die Gemeinschaft zu tun.”

Verantwortungsvoll zu agieren war ebenso eine Art Risiken zu reduzieren. Unternehmen, die in Ländern tätig sind, in denen Regierungen nicht gewillt oder unfähig sind humane Rahmenbedingungen oder förderliche Gesetze zu schaffen, bewegen sich in unruhigen Gewässern und werden oftmals zur Verantwortung gezogen, falls Dinge schief gehen. Der Rückruf von Spielzeug von Mattel im Sommer 2007 aufgrund von Giftstoffen in den verwendeten Farben zeigte ein Beispiel einer solchen PR-Katastrophe.

Um Unternehmen zu helfen, die in sogenannten “Regierungsschwachen Zonen” tätig waren, gab die OECD Richtlinien für international agierende Unternehmen heraus, mit dem Zweck das jeweilige Unternehmensumfeld zu verstehen und das soziale Engagement zu analysieren. Diese Richtlinien beinhalteten CSR-Fragen, die sich ein Unternehmen im Fall von Investitionsinteresse in solchen Gegenden stellen sollte. Die UN legte ihre „Global Compact Principles“ fest, die Internationale Handelskammer veröffentlichte ihre Prinzipien von Antikorruption bis hin zum Schutz geistigen Eigentums.

Peter hatte über Beispiele pro-aktiver Programme zum Umweltschutz von Öl- und Gasgesellschaften gelesen. Beispielsweise arbeitet BP in Angola mit Wissenschaftlern und Akademikern zusammen um Tiefseeökosysteme zu erkunden und den Einfluss auf die Umgebung besser zu verstehen. Unternehmen wie Coca-Cola oder McDonald engagieren sich in Sachen Gesundheit, Wohlbefinden und Umwelt. So werden Kinder in Schulen in gesunder Ernährung sensibilisiert, umweltfreundliche Verpackungslösungen gesucht und eingeführt oder die Produktion zuckerhaltiger Produkte reduziert. CSR in einem Unternehmen einzuführen garantiert jedoch nicht, dass dieses auch danach handelt, endlos positive PR erhält und daraus resultierend hochqualifizierte Mitarbeiter akquirieren kann. Für Peter war eine gut durchdachte CSR-Politik ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie. Wie ein “roter Faden” der durch das

Unternehmen lief und das Symbol tiefgründiger Werte darstellte – u.a. wie die Baumwolle geerntet und die Kleidung produziert wurde – ohne Kompromiss in Sachen Design, Qualität und Aussehen. Oder wie er zu sagen pflegte:

“Wir wollen als Unternehmen auftreten das CSR Attraktivität verleiht!”

Aber war die Strategie einzigartig? Während Peter seinen Businessplan schrieb wurde Edun, ein ‘gesellschaftlich verantwortungsbewusst agierendes Kleidungsunternehmen’ mit Sitz in New York gegründet, darunter U2 Sänger Bono. Edun-Kleidung wurde ebenfalls aus 100 Prozent organischer Baumwolle hergestellt, die in afrikanischen Ländern produziert wurde. Beunruhigt durch den potentiellen Konkurrenten, flog Peter nach New York um die Leute hinter Edun zu treffen. Es stellte sich heraus, dass diese nicht das Luxussegment bedienten und eher ergänzend als konkurrenzierend tätig waren. Edunverkaufte hauptsächlich Basis-Artikel wie T-Shirts ohne Aufdruck. Es war sogar positiv zu beurteilen, dass zwei gute Modeunternehmen mit demselben Leitgedanken existierten, dies konnte den nötigen Kommunikationsaufwand für das neue Konzept des sozialen Bewusstseins für beide Seiten reduzieren.

Uniformen?

2006 bekam Noir von Novo Nordisk, einem global agierenden Pharmazieunternehmen aus Dänemark, den Auftrag, neue Unternehmensuniformen zu kreieren. Novo Nordisk war dabei das gesamte Corporate Design umzugestalten, angefangen von kundenfreundlicherer Ladeneinrichtung bis hin zu neuen Uniformen für die Mitarbeiter. Novo Nordisk war Pionier in Sachen CSR, das seit der Unternehmensgründung Teil der Strategie darstellte. Es war ihnen sehr wichtig ein Unternehmen zu finden das nach ähnlichen Prinzipien handelt. Dadurch, dass Noir ebenfalls aus Dänemark stammte war die Entscheidung offensichtlich. Noir kreierte und produzierte Uniformen für alle Geschäftsstellen weltweit von Novo Nordisk. Um einer solch großen Bestellung nachzukommen stellte das Unternehmen unverzüglich Mitarbeiter ein, die sich gänzlich diesem Auftrag annahmen. Diese Bestellung war nicht nur ein finanzieller sondern auch ein strategischer Wendepunkt für Noir: Im Jahr 2006 waren 30 Prozent des Umsatz allein dem Auftrag von Novo Nordisk zu verdanken. Strategisch betrachtet initiierte der Auftrag ein neues Geschäftsfeld. 2007 kreierte Noir Uniformen für Georg Jensen, einer

internationalen Luxusmarke für Schmuck und Geschenkartikel. Danach stiegen die Erwartungen, dass aufgrund der beiden namhaften Kunden weitere folgen würden. Selbst wenn es schwierig war, Uniformen in die sozial verantwortungsvolle und bezahlbare Luxuskleidungsschiene zu integrieren, machte es Sinn dies als neue Produktkategorie aufzunehmen: die Produktionszahlen waren so hoch, dass sich die Entwicklungskosten aufgrund von Skaleneffekten rentierten und attraktive Margen erzielt werden konnten. Ein weiterer Bonus war, dass Novo Nordisk Noir im Rahmen ihrer Pressearbeit mit CSR promoteten und sie an ihren Erfahrungen mit CSR teilhaben ließ. Beispielsweise wurde Noir in die CSR-Revisionspraktiken eingeführt, was wiederum den Erwerb einer ILO-Zertifizierung für die Produktionsstätte in Portugal erleichterte. Die entscheidende Frage war jedoch, ob die Produktion von Uniformen für Großkunden die Entwicklung und Marktpositionierung der Marke unterstützen oder behindern würde. Dies konnte jedoch erst in den Folgejahren beantwortet werden.

Preispolitik “luxuriös & bezahlbar”

Gesellschaftlich verantwortungsbewusste bezahlbare Luxusbekleidung war ein aufregender Slogan, war jedoch auch widersprüchlich: Wie konnte Luxus leistbar sein? Feine Ausgewogenheit zwischen starker Kostenkontrolle und verantwortungsvoller Preisgestaltung war eindeutig erforderlich. Um die Kosten für Noir-Produkte zu steuern musste die Qualität zwar gut sein, jedoch war es unmöglich mit den 100 Prozent handgemachten italienischen Produkten von Prada, Givenchy oder Gucci mithalten. Das würde die “Bank sprengen” und die Produkte fernab der Bezahlbarkeit platzieren. Deshalb entschied sich Peter für Portugal als Produktionsstandort; Portugal bürgte für europäische Handwerkskunst und Qualität, war aber bedeutend günstiger als Italien. Um ein vernünftiges Preisniveau zu bieten, musste sich Noir etwas über Großmarken wie Zara oder Mittelklassenamen wie Donna Karan (DKNY) und Dolce & Gabbana (D&G), jedoch unterhalb von Luxusmarken wie Prada positionieren. Dies hatte einen durchschnittlichen Preis von 2,000 USD für einen Noir-Anzug zur Folge, signifikant weniger als für einen vergleichbaren Anzug von Prada, der etwa 3,000 USD kostete.

Standort

Peter entwarf eine zweigleisige Strategie um Noir-Produkte zu platzieren. Die ersten paar Jahre waren für die Wahrnehmung der Marke entscheidend, sodass es besonders von Bedeutung war in den richtigen Luxusgeschäften präsent zu sein – andere Geschäfte und Läden würden folgen. Die “richtigen” Geschäfte für Noir hatten ihren Standort in den Modemetropolen der Welt: Paris, London, New York, Berlin, Mailand, Moskau und Hongkong. Ideale Geschäfte waren u.a. Barneys in New York und Harvey Nichols in London. Um die Konsumenten in diesen Geschäften zu erreichen war es wichtig Aufsehen zu erregen und zum Stadtgespräch zu werden. Deshalb kontaktierte Peter eine alte Freundin, die als stellvertretende Herausgeberin für Harper’s Bazaar arbeitete, dem größten Modemagazin weltweit. Er flog für ein Mittagessen nach New York um ihr die Idee hinter Noir/Illuminati II zu erläutern. Sie war von der Idee begeistert und schon im September 2005 erschien ein Artikel über Peter und sein Unternehmen sowie der dahinterstehenden Philosophie. Der Artikel wurde dem Gesuch an 30 Luxusgeschäfte, in denen er seine Kollektionen verkaufen wollte, beigefügt. Die Rückmeldungen waren überwältigend. Alle 30 Geschäfte antworteten auf den Brief und kauften Teile der Kollektion. Ziel war es, Noir in 30 Geschäften im ersten Jahr, in 60 Geschäften im zweiten Jahr und in 150 Geschäften bis Ende 2010 zu platzieren. Das war vermutlich das Maximum, um den Status von Luxus und Exklusivität zu halten; danach bestand das Ziel darin die Stückzahl pro Geschäft zu erhöhen. Ein eigenes Noir Geschäft war nicht geplant, zumindest nicht innerhalb der ersten fünf Jahre. Dies war eine Option, die erst in späteren Jahren zu Debatte stand. Hierfür waren New York oder Paris prädestiniert. Der flagshipstore würde der PR einen gewaltigen Schub geben. Peter ging davon aus, dass dieser nicht in Konkurrenz mit den anderen Geschäften, die Noir-Produkte verkauften, treten würde.

Interessanterweise trat Peter zu dieser Zeit, trotz des Unternehmenssitzes in Kopenhagen, an kein einziges dänisches Geschäft heran um seine Produkte zu verkaufen. Von Beginn an bestand die Unternehmensvision von Noir darin global zu agieren – alles im Unternehmen musste global ausgerichtet sein. Während es die meisten anderen Unternehmen als wichtig erachten ihre Produkte vorerst auf dem heimischen Markt zu testen, wollte sich Peter von Anfang an dem internationalen Wettbewerb aussetzen.

Jegliche Erstverkäufe wurden von Peter selbst betreut. Er glaubte es sei wichtig eine persönliche Beziehung zu jedem einzelnen Käufer aufzubauen. Nach dem ersten Jahr wurden einige Verkaufsagenten eingestellt. Jeder bestehende oder potentielle Kunde wurde vor den einzelnen Modeschauen angerufen und eingeladen. Die Verkäufe fanden mehrheitlich direkt im Anschluss an die Modeschau hinter der Bühne statt: es war äußerst wichtig, die Kollektionen vor der nächsten Saison und Kollektionsvorstellung in die Geschäfte zu bekommen.

Werbung

Peter war von aggressiver Presseberichterstattung als Werbestrategie überzeugt. Er plante alle Interviews sorgfältig und entwickelte Kampagnen basierend auf Leitartikeln und Mundpropaganda statt reiner Werbung. Herausgebern der Vogue, Elle und anderen großen Modemagazinen wurden exklusive Interviews gegeben und die daraus resultierenden Artikel in den Top-Märkten publiziert: Italien, Frankreich, Russland, Japan, China und den USA. Weitere Modenzeitschriften wie Numéro und Surface waren ebenso bedeutend. Selbst Zeitungen wie die Financial Times, die Süddeutsche Zeitung und Le Figaro brachten Artikel über Noir und Peter (siehe Anhang 2). Diese Strategie ermöglichte Peter sowohl direkt mit den Käufern als auch den Endverbrauchern zu kommunizieren. Die Pull-Strategie funktionierte wunderbar. Die Verbraucher kauften die Regale rasch leer und die Geschäfte ersuchten um Nachlieferungen. Peter vertraute auch auf 'Botschafter' seiner Kleidung, hauptsächlich Prominente und Politiker. Prominente hatten die Aufmerksamkeit der Medien. Ein Foto eines Filmstars in einem Noir-Kleid bei der Premiere eines neuen Films hatte höhere PR-Wirkung als jede erkaufte Werbemaßnahme. Peter arbeitete fortwährend daran u.a. Angelina Jolie, Elizabeth Hurley und Sharleen Spiteri, Leadsängerin der Rockband Texas, für sich zu gewinnen (siehe Anhang 3).

Teambildung

Um das Vorhaben zu realisieren musste Peter ein professionelles Team zusammenstellen. Von Beginn an vertraute er auf ein Kernteam bestehend aus 6 Personen: ein Designer, ein Produktionsmanager, ein CSR-Spezialist, ein Marketingexperte, ein Verkaufsexperte und ein Schneider. Die meisten hatten internationale Erfahrung und waren "alte Hasen" in dieser Branche. Diese waren zwar teurer als Universitätsabgänger, aber Peter war der

Meinung, dass dies die beste Investition sei um mit den nötigen Kompetenzen sofort mit der Arbeit beginnen zu können. Im September 2007 beschäftigte das Unternehmen 15 Mitarbeiter, wovon 2 freiberuflich tätig waren. Peter hielt nichts davon, Freunde einzustellen, war aber darauf bedacht, dass jeder einzelne auf sozialer, kultureller und beruflicher Ebene in das Team passte. Seine Erwartungen waren sehr hoch. Eine Abmachung war eine Abmachung, eine Deadline eine Deadline – intern als auch extern. Kunden und Lieferanten sollten mit äußerster Achtung behandelt werden, und CSR bedeutete anständiges Verhalten gegenüber der gesamten Gesellschaft.

Die nötige Finanzierung sicherstellen

Im Jahr 2005, dem Gründungsjahr, realisierte Noir einen Umsatz von 2.9 Millionen DKK.¹ Im Jahr 2006 wurde der Umsatz auf 6.9 Millionen DKK (925,000€) im Vergleich zum Vorjahr mehr als verdoppelt. 70% waren dabei den Kollektionen von Noir und der Rest den Uniformen zuzuschreiben. 2007 wurde ein Umsatz von 12 Millionen DKK (1.6 Millionen €) realisiert, der sich erneut aus 70 Prozent von Seiten Noir und zu 30% aus Vertragsverkäufen zusammensetzte. Allein Novo Nordisk waren 80% der Vertragsverkäufe, etwa 24% des Gesamtumsatzes, zuzuschreiben.

Obwohl Noir zu Beginn sehr gut ankam wurden aufgrund des Wachstums finanzielle Ressourcen benötigt, die Peter nicht erbringen konnte. Die Suche nach Kapitalgebern begann im Rahmen der Gründung und blieb fortwährend ein Thema. Im März 2005 startete er die erste Finanzierungsrunde. Er war bereit 50% der Unternehmensanteile abzugeben um einen adäquaten Investor zu finden; jemand, der nicht nur in der Lage war das Unternehmen finanziell zu unterstützen, sondern ebenso die nötigen Kompetenzen und Netzwerke besaß. Er fand ein dänisches Textilunternehmen namens GGT, das die geforderten Kriterien erfüllte. Peter wusste viel über Design und Produktion von Mode, aber wenig über Baumwollanbau oder Stoffe, also war deren knowhow die ideale Ergänzung. Das Unternehmen war zu 50 Prozent in der Hand eines der größten dänischen Private Equity Fonds, eine weitere interessante Beziehung die es zu etablieren galt. Im Juli 2005 unterschrieben GGT und Peter die Vertragsbedingungen auf Basis eines formellen Businessplans. Beide Parteien waren damit einverstanden, dass ein

¹€1 = 7,50 DKK- Stand Januar 2011

Finanzspezialist den Unternehmenswert von Noir anhand bereitgestellter Plan-Zahlen schätzen sollte. Zudem wurde eine Sensibilitätsanalyse durchgeführt um mögliche Risiken anhand unterschiedlicher Szenarien in die Bewertung miteinzubeziehen (siehe Anhang 4). Die kombinierte Schätzung von Noir/ Illuminati II ergab einen Unternehmenswert von 70 Millionen DKK, etwa 9.4 Millionen Euro.

Unerwartet entschied sich der Private Equity Manager seinen Anteil an GGT zu verkaufen, was zu Unsicherheit der zukünftigen Entwicklung von GGT führte und die Investition in Noir in Frage stellte. Dies war auch für Peter ein Rückschlag, der nahezu 3 Monate Arbeit und knapp 3 Millionen DKK (ungefähr 400,000 €) investierte um den Vertrag auszuhandeln. All die Bemühungen waren umsonst. Neue Anleger zu finden wurde zum Überlebenskampf. Mit doppeltem Einsatz kontaktierte Peter jeden Bekannten in der Branche, Personen und Unternehmen, und schaffte es, zwei Business Angels als Ko-Investoren zu überzeugen. Einer der beiden war Thomas Lavkorn. Er besaß die nötige Erfahrung in der Bekleidungsindustrie und hatte zuvor ein Modeunternehmen aufgebaut, das er durch ein IPO an die Börse führte. Gemeinsam investierten die beiden Partner 3 Millionen DKK für einen Anteil von 49 Prozent, was weit unter der zuvor durchgeführten Schätzung lag. Diese Investition war jedoch nicht ausreichend um langfristig überleben zu können. Es verschaffte lediglich eine Atempause von etwa 6 Monaten um zusätzlich erforderliche finanzielle Mittel zu lukrieren.

Im Dezember 2005 traf Peter Frau Nash bei einem Abendessen in London. Frau Nash war in Kenia geboren und beschäftigte sich leidenschaftlich mit Mode. Sie war mit dem Vorstandsvorsitzenden und Gründer einer in London ansässigen europäischen Private Equity Gruppe verheiratet. Herr Nash suchte aktiv nach neuen Möglichkeiten Teile seines privaten Vermögens in Start-up-Unternehmen zu investieren. Zwei Monate später besuchten Herr und Frau Nash, die von der Idee CSR und Luxus zu verbinden angetan waren, Peter in Kopenhagen um das Unternehmen zu prüfen. Daraus resultierte ein formeller Investitionsvorschlag. Simultan dazu erfuhr eine weitere vermögende Privatperson aus Dänemark von der problematischen Situation von Noir. Sie ergriff die Initiative, wandte sich direkt an Peter und führte eine separate Unternehmensbewertung durch, woraus ebenfalls ein Investitionsvorschlag resultierte. Peter beschloss die beiden

Investoren zusammenzubringen und versuchte eine gemeinsame Investition auszuhandeln. Die gesamte Investition lag bei 10 Millionen DKK (1,34 Millionen Euro). Der Vertrag wurde im Juli 2006 unterzeichnet. Einer der ursprünglichen Investoren stieg aus, sodass die Anteile nach der zweiten Finanzierungsrunde nun folgendermaßen verteilt waren. Mit jeweils 20% waren die Investoren der zweiten Finanzierungsrunde beteiligt, 10% verblieben dem ursprünglichen Investor und 50% hielt Peter.

10 Millionen DKK waren eine befriedigende finanzielle Spritze, das würde aber nicht endlos reichen, da aktuell der Prognose zufolge monatlich 700,000 DKK verbraucht und im Jahr 2006 geringe Gewinne erwartet wurden. Noir war zwar in der Lage, ein kurzfristiges Bankdarlehen in Höhe von 5 Millionen DKK aufzunehmen, jedoch war klar, dass eine weitere Finanzierungsrunde spätestens im Frühjahr 2007 abgeschlossen sein musste. Zwei Gruppen potentieller Anleger kamen für die dritte Runde in Frage. Einerseits erwähnten die bisherigen Hauptinvestoren, dass sie daran interessiert seien eine kleine Gruppe junger Personen, die eine führende skandinavische Agentur besaßen und auf online-Mediengestaltung spezialisiert waren, zu involvieren. Als Hauptinvestoren der dritten Runde würden die Anleger das web design von Noir zum Selbstkostenpreis realisieren. Noir müsste dafür wiederum einen 3-Jahresvertrag eingehen. Der andere potentielle Anleger war ein bekannter professioneller Anleger, die Balder Group aus Großbritannien, die in den Einzelhandel, in Grundstücke und in Medien in Nordeuropa investierte. Die BalderGroup bot eine Wandelanleihe an, die an die Vorlage von Meilensteinen für die kommenden 3 Jahre gebunden war. Die BalderGroup war im Besitz mehrerer Kleidungsunternehmen und Kaufhausketten in Skandinavien und Großbritannien. Letztlich willigten beide Investorenein denselben Betrag in Noir zu investieren, jedoch konnten die Unternehmensprofile nicht unterschiedlicher sein. Die aktuellen Anleger waren bekannt, hatten den nötigen finanziellen Spielraum, starkes Interesse und die Medienagentur bedeutete für die Marke einen bedeutenden Mehrwert. Der neue isländische Anleger wiederum verfügte über interessante Absatzkanäle und weitreichende Erfahrung im Einzelhandel. Letzteres konnte für Illuminati II besonders interessant werden wenn die Baumwollstoffe verkaufsfertig waren, insbesondere wenn die der BalderGroup zugehörigen Marken bereit waren, entsprechend für die gute Qualität zu bezahlen. Dies war eine wage Annahme, da die meisten dieser

Kleidungsunternehmen nicht das Luxussegment bedienen. Die Frage war also, welcher der Investoren der Beste für Noir/Illuminati II war, um das Geschäft zu beleben und das Unternehmen, dessen Grundwerte und Prinzipien langfristig zu unterstützen.

Entscheidungen unter Zeitdruck stehen an

Peter lehnte sich zurück und atmete tief durch. Er war noch nie blauäugig gewesen, was seine Arbeit und die Herausforderungen, denen er gegenüber stand, betraf. Die frühen Phasen des Noir / Illuminati II Abenteuer waren aufregend und die Zukunft sah wie immer vielversprechend aus. Soziale Verantwortung war das Herz seiner erschwinglichen Luxus-Modelinie. Bevor er jedoch vor die potentiellen Investoren trat musste er sich mit einigen Fragen auseinandersetzen:

- Wie optimal war die Produktpositionierung? Bezahlbarer Luxus war ein Widerspruch, aber wie andere Beispiele zeigten hinderte dies Marken nicht daran Erfolg zu haben. Machte die Preis/Qualitätspolitik von Noir in der durch Konkurrenz geprägten Modeindustrie wirklich Sinn?
- Machte der Versuch zwei Marken (Noir und Illuminati II) zur selben Zeit zu etablieren Sinn? War der ursprüngliche Grundgedanke nach wie vor stark genug?
- Bezüglich der Platzierungsstrategie: Machte es Sinn von Beginn an global zu agieren oder wäre es besser das Produkt zuerst auf dem heimischen Markt zu testen?
- Behindert oder unterstützt die Produktion von Uniformen für Großunternehmen die Entwicklung der Marke und deren wahrgenommene Positionierung am Markt?
- Welcher Investor wäre der optimalste für Noir/Illuminati II, um das Geschäft zu beleben und das Unternehmen, dessen Grundwerte und Prinzipien langfristig zu unterstützen?
- Hatte Peter das richtige Team um das Unternehmen aufzubauen?
- War die gegenwärtige Markteintrittsstrategie angemessen um das geplante Wachstum zu forcieren?
- Wie attraktiv wäre Noir/Illuminati II für Unternehmen wie Gucci und LVMH hinsichtlich der Erweiterung deren Portfolios? Warum könnten diese möglicherweise Interesse haben ihn zu übernehmen? Sofern dies keine

wahrscheinliche Ausstiegsoption darstellen sollte, wie könnte sich Peter am besten auf einen anderweitigen Ausstieg vorbereiten?

- Würde die Illuminati-Baumwolle zum geplanten Zeitpunkt fertig zum Verkauf sein? Würde sie sich verkaufen lassen?

Es gab noch viel bis zum Meeting mit den Investoren am darauffolgenden Tag vorzubereiten. Es würde eine lange Nacht werden. Die Zukunft des Unternehmens stand auf dem Spiel, sodass Schlaf eindeutig warten musste.

Anhang 1

Peter Ingwersen's Lebenslauf

Geburtstag: 10.10.62

Geburtsort: Kopenhagen, Dänemark

Nationalität: Dänisch

Ausbildung

School of Arts & Crafts - Kolding, Dänemark, 1982 – 1986

Spezialisierung: Kleidungsdesign, Verkaufstrends, Konzeptentwicklung und Konsumentenverhalten

(Die Schule genießt dasselbe hohe Ansehen wie die St. Martins School of Art in Großbritannien)

Berufliche Erfahrung

2002 – 2004: Managing Director DAY BIRGER et MIKKELSEN²

1999 – 2001: Global Brand Director für Levi's Vintage Clothing & Levi's RED

Mitglied des Levi's® Brand Management Leadership Team

Verantwortlicher Rechnungswesen, Berichterstattung an den Präsidenten von Levi's® Brand

Global Brand Director, Levi Strauss Europa, Mittlerer Osten und Afrika – in Brüssel

Verantwortlich für die Marken Levi's® Europa, Levi's® US und Levi's® Japan

1998 - 1999: Strategie. Teil eines 6-köpfigen Team zur Reorganisation und Positionierung von Levi's® Europa.

1995 - 1998: Marketing Innovations Manager - Levi Strauss Europa, Mittlerer Osten & Afrika.

1990 - 1995: Kreativ-Manager - Levi's® Nordic

1986 - 1990: Abteilungsleiter für Design - Levi's® Nordic Region

² www.day.dk

Anhang 2

Beispiele für Noir Design, Frühjahrskollektion 2007



Anhang 3

Auszüge Presseberichterstattung zu Noir Mode – Vogue, Bazaar, Cover, The Times



Anhang 4 (Teil 1)

2005 Unternehmensbewertungsmodell: Gewinnvorhersagen

Annahmen für die Vorhersageperiode 2005-2014

Die Vorhersage basiert auf dem Budget und Businessplan von Noir

Für die Periode 2005-2014 wird ein jährliches Wachstum von 10% erwartet

Für die Periode 2005-2014 reduziert sich der Deckungsbeitrag um jährlich 5%, 50% im Jahr 2011 bis hin zu 25% im Jahr 2014 um den wachsenden Wettbewerb zu reflektieren

Für die Periode 2005-2014 werden Ausgaben für PR, Werbung, Verkaufsförderung, Distribution und Administration in Höhe von 17% des Umsatzes erwartet

Steuersatz 28%

Annahme für die Endperiode 2015-2016

Deckungsbeitrag 30%

Ausgaben für PR, Werbung, Verkaufsförderung, Distribution und Administration in Höhe von 17% des Umsatzes werden erwartet

Steuersatz 28%

Erwartete Wachstumsrate 3%

(DKK)	Vorhersage										Endperiode	
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Umsatz	-	5,088,000	16,879,000	51,720,000	65,670,000	100,398,000	110,437,800	121,481,580	133,629,738	146,992,712	151,402,493	151,402,493
Wareneinsatz	150,000	2,694,000	8,589,000	26,010,000	32,985,000	50,349,000	55,383,900	66,814,869	80,177,843	95,545,263	105,981,745	105,981,745
Bruttoergebnis	(150,000)	2,394,000	8,290,000	25,710,000	32,685,000	50,049,000	55,053,900	54,666,711	53,451,895	51,447,449	45,420,748	45,420,748
Einnahmen, Allgemein & Administration	4,841,000	8,336,000	12,202,000	14,124,000	15,868,000	17,268,000	18,994,800	20,894,280	22,983,708	25,282,079	26,040,541	26,040,541
EBITDA	(4,991,000)	(5,942,000)	(3,912,000)	11,586,000	16,817,000	32,781,000	36,059,100	33,772,431	30,468,187	26,165,370	19,380,207	19,380,207
Abschreibungen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EBIT	(4,991,000)	(5,942,000)	(3,912,000)	11,586,000	16,817,000	32,781,000	36,059,100	33,772,431	30,468,187	26,165,370	19,380,207	19,380,207
Steuern	(1,397,480)	(1,663,760)	(1,095,360)	3,244,080	4,708,760	9,178,680	10,096,548	9,456,281	8,531,092	7,326,304	5,426,458	5,426,458
Nettoergebnis	(3,593,520)	(4,278,240)	(2,816,640)	8,341,920	12,108,240	23,602,320	25,962,552	24,316,150	21,937,095	18,839,066	13,953,749	13,953,749
Deckungsbeitrag	N.A.	47%	49%	50%	50%	50%	50%	45%	40%	35%	30%	30%
EBITDA Marge	N.A.	-117%	-23%	22%	26%	33%	33%	28%	23%	18%	13%	13%
EBIT Marge	N.A.	-117%	-23%	22%	26%	33%	33%	28%	23%	18%	13%	13%

Anhang 4 (Teil 2)

2005 Unternehmensbewertungsmodell: Discounted Cash Flow Modell und Sensitivitätsanalyse

Annahmen

Der Cashflow wird auf Basis des Umsatzes berechnet
 Lieferanten werden unverzüglich bezahlt
 Kapitalaufwendungen = 0
 WACC 25%

(DKK)	Vorhersage										Endperiode	
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
EBIT	(4.991.000)	(5.942.000)	(3.912.000)	11.586.000	16.817.000	32.781.000	36.059.100	33.772.431	30.468.187	26.165.370	19.380.207	19.380.207
kalkulatorische Steuern	1.397.480	1.663.760	1.095.360	(3.244.080)	(4.708.760)	(9.178.680)	(10.096.548)	(9.456.281)	(8.531.092)	(7.326.304)	(5.426.458)	(5.426.458)
NOPLAT (Net Operating Profit after Tax)	(3.593.520)	(4.278.240)	(2.816.640)	8.341.920	12.108.240	23.602.320	25.962.552	24.316.150	21.937.095	18.839.066	13.953.749	13.953.749
Abschreibungen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Brutto-Cashflow	(3.593.520)	(4.278.240)	(2.816.640)	8.341.920	12.108.240	23.602.320	25.962.552	24.316.150	21.937.095	18.839.066	13.953.749	13.953.749
Erhöhung/Minderung des Umlaufvermögen	-	(848.000)	(1.965.167)	(5.806.833)	(2.325.000)	(5.788.000)	(1.673.300)	(1.840.630)	(2.024.693)	(2.227.162)	(740.010)	-
Desinvestitionen/Investitionen in das Anlagevermögen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Freier Cashflow	(3.593.520)	(5.126.240)	(4.781.807)	2.535.087	9.783.240	17.814.320	24.289.252	22.475.520	19.912.402	16.611.904	13.213.739	13.953.749
Diskontierungssatz (WACC) 25%	0.89	0.72	0.57	0.46	0.37	0.29	0.23	0.19	0.15	0.12	0.10	0.10
Kapitalwert des Freien Cashflow	(3.214.142)	(3.668.039)	(2.737.266)	1.160.935	3.584.162	5.221.126	5.695.070	4.215.845	2.988.055	1.994.226	1.269.026	6.091.343

Sensitivitätsanalyse (DKK)

Die nachfolgende Tabelle illustriert die Auswirkungen im Fall der Abänderung der folgenden Parameter:

Verkaufszahlen
 EBITDA Marge
 WACC
 Wachstum (Endperiode)

EBIT Marge	Verkaufsindex				
	98	99	100	101	102
-4%	13.751.150	14.149.101	14.566.299	15.003.478	15.461.398
-2%	16.857.428	17.368.264	17.903.303	18.463.501	19.049.845
0%	19.963.707	20.587.427	21.240.307	21.923.523	22.638.292
2%	23.069.985	23.806.590	24.577.311	25.383.546	26.226.739
4%	26.176.264	27.025.753	27.914.315	28.843.569	29.815.185

Wachstum (Endperiode)	WACC (%)				
	21%	23%	25%	27%	29%
2.0%	29.975.797	24.997.813	20.960.509	17.640.546	14.879.303
2.5%	30.252.717	25.190.354	21.097.194	17.739.298	14.951.734
3.0%	30.545.392	25.392.803	21.240.307	17.842.332	15.027.081
3.5%	30.855.172	25.605.921	21.390.297	17.949.920	15.105.517
4.0%	31.183.566	25.830.552	21.547.654	18.062.361	15.187.226