



# private wealth

VERMÖGEN, WOHLSTAND & WERTE

*how to earn it | how to invest it | how to live it*



Ulrich Schwanengel, Gründer und Eigentümer der ConSol GmbH – der beste Arbeitgeber Deutschlands.

## Motivator.

Ulrich Schwanengel hat ein einfaches Erfolgsrezept: Er sorgt dafür, dass sich jeder seiner Mitarbeiter im Job voll entfalten kann.

## Marken-Macher.

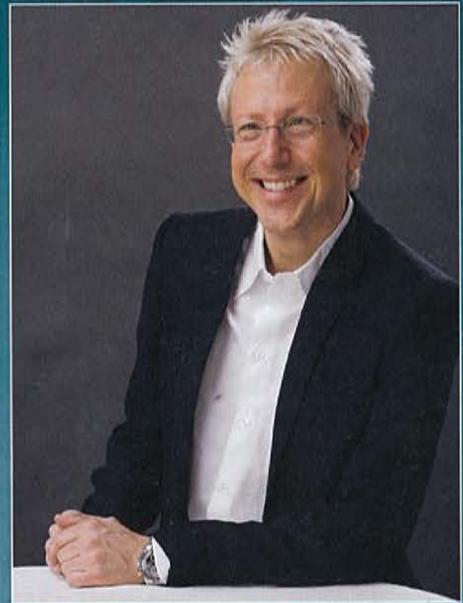
Tonino Lamborghini baut um seinen berühmten Namen ein Marken-Imperium auf. Er produziert dabei alles – nur keine Autos.

## Anlage-Chance.

Die Mitglieder der Unternehmerfamilie Henkel sind bekannt für ihre weitsichtigen Investments. Warum sie jetzt Aktien kaufen.

## Schlaf-Forscher.

Wer am Tag Höchstleistung bringen will, muss nachts sehr gut schlafen. Für diese Menschen baut Jan Ryde die besten Betten der Welt.



# *Bettgeschichten.*

Jeder Mensch verbringt ein Drittel seines Lebens im Bett. Genau, sagte sich Jan Ryde, Eigentümer der schwedischen Bettenmanufaktur Hästens. Und beschloss vor zwanzig Jahren, die besten Betten der Welt zu bauen.

---



**W**er Jan Ryde fragt, warum er Ende der achtziger Jahre den Entschluss fasste, ein marodes Familienunternehmen zu übernehmen, erhält eine einfache und schlichte Antwort: aus Liebe.

Jan Ryde war Mitte zwanzig und lehrte Wirtschaft an der Universität von Linköping, als er Anne-Lie traf. Mit ihr wollte er eine Familie gründen. Für sie, für ihre gemeinsamen Kinder und die Generationen danach wollte er etwas aufbauen. Dass er dabei ausgerechnet an die Firma seiner Eltern dachte, verstanden viele allerdings nicht. Denn die machte im Jahr gerade mal 18 Millionen Kronen Umsatz – knappe 1,8 Millionen Euro – und brachte den Unternehmern kaum Gewinn. Aber Jan Ryde wusste um das Geheimnis von Hästens, der ältesten Matratzenmanufaktur Schwedens. „Unsere Familie hat ein in Jahrhunderten angesammeltes Know-how im Bettenbau. Dieser Schatz musste nur gehoben werden.“

Heute ist Hästens nicht nur die älteste, sondern auch die renommierteste Bettenmanufaktur Schwedens. Jedes Kind in Schweden kennt das charakteristische blau-weiße Karomuster. Und nicht nur der schwedische König schläft in einem Hästens-Bett: Zu den bekennenden Fans gehören berühmte Schauspieler aus Hollywood ebenso wie Inter-Mailand-Stürmer Zlatan Ibrahimović. Was die Betten so besonders macht? Jan Ryde lächelt: „Wir setzen ausschließlich Naturmaterialien ein: Rosshaar, Kiefernholz, Wolle, Baumwolle und Leinen – und für die Sprungfedern schwedischen Stahl. Vor allem aber sind unsere Betten fast ausschließlich handgefertigt. Keine Maschine kann diese hohe Qualität in der Fertigung erreichen.“

Dass diese Art des Bettenbaus auch die Produktionskosten nach oben treibt, scheint die Kunden nicht zu schrecken. Immerhin stecken im Modell mit dem sinnigen Namen „Vividus“ – „lebendig“ – ganze 170 Stunden Arbeit. Entsprechend hoch ist der Preis: 54 590 Euro kostet das beste Bett der Welt. Kann es das überhaupt wert sein? Und vor allem: Gibt es dafür tatsächlich einen Markt?

Der strohblonde 45-jährige Eigentümer mit der widerspenstigen Frisur lässt noch einmal sein schüchternes, weiches Lachen hören und holt zu einer Geschichte aus. Einer Geschichte, die in einer verschneiten Weihnachtsnacht im Jahr 1839 beginnt, in der westschwedischen Kleinstadt Örebro.

Eben hatte der neunjährige Pehr Adolf Janson seine Mutter verloren. Der Vater war ein einfacher Arbeiter. Die achtköpfige Familie kam nun kaum mehr über die Runden. Seinen sieben Kindern wiederholte der Vater immer und immer wieder:

„Ihr sollt mehr Glück haben im Leben als ich. Lernt etwas Geschicktes, am besten ein Handwerk, dann ist euer Unterhalt gesichert.“ Der kleine Pehr Adolf, viertes Kind der schwedischen Großfamilie, nimmt den Vater beim Wort und wird Sattler.

Sobald er 1852 seine Meisterprüfung abgelegt hat, beschließt er, sich selbstständig zu machen. Er produziert fortan nicht nur Sättel, sondern auch Matratzen. Denn die werden damals mit demselben Material gefüllt: mit Rosshaar. Dieses Material hat eine besondere Eigenschaft: Das einzelne Haar wirkt wie ein winziges Rohr, das die Feuchtigkeit ansaugt und ableitet. Gleichzeitig führt das Haar frische Luft zu. Es kann also mit Fug und Recht behauptet werden, dass Rosshaar „atmet“ und ein perfektes Schlafklima herstellt.

Außerdem ist es äußerst elastisch und federt das Gewicht einer Person oder einer Last ab. Schon im Mittelalter ist Rosshaar deshalb ein beliebtes Füllmaterial: Krieger benutzen es unter ihren Kettenhemden, weil es im Winter warm hält und im Sommer kühl. Und Damen schätzten es im 19. Jahrhundert als Bestandteil ihrer Unterröcke – daher der Name Krinoline, aus dem Französischen „crin“ – Rosshaar.

Pehr Adolf Jansons Geschäft blüht, die Zeiten der Armut scheinen für die Familie endgültig vorbei zu sein. Bis eine bahnbrechende Erfindung das Fundament ins Wanken bringt. Das Auto schickt sich zu Beginn des 20. Jahrhunderts an, die Epoche der Pferdekutschen zu beenden. Wer würde noch Sättel brauchen? Pehr Adolfs Enkel David muss reagieren und die Firmenstrategie ändern. 1917 steht sein Entschluss fest. „Mein Großvater David“, erzählt Jan Ryde, „beschloss damals, sich ausschließlich auf die Matratzenproduktion zu verlegen. Aber aus nostalgischen Gründen behielt er in seinem Firmenlogo ein Pferd, das dem heutigen Unternehmen seinen Namen gibt: ‚Hästens‘, das bedeutet auf Schwedisch ‚Pferd‘.“

Schon damals lautet das Firmenmotto: Qualität, koste es, was es wolle. In Aufzeichnungen aus dieser Zeit erinnert sich David Janson: „Pfuscharbeit zu liefern und an billigen Waren zu verdienen, ist ja keine Kunst. Ein Kunde, der eine solche Ware kauft, kommt doch selten wieder. Langfristig kann man dabei nur verlieren.“ Jan Ryde klingt heute genauso wie sein Großvater damals. „Für Qualität gibt es keine obere Grenze. Wir arbeiten darum stets daran, die natürlichen Materialien weiter zu verfeinern.“

Das Wort „Latex“, das in unseren Breitengraden noch hohe Akzeptanz findet, spricht er zum Beispiel mit Verachtung aus. „Wir produzieren hundertprozentig latexfrei. Das ist nicht nur

gut für den Körper, weil atmungsaktiv, sondern auch für die Natur.“ Bei der Entsorgung von Hästens-Betten kehren Naturmaterialien einfach in die Natur zurück.

Aber wer denkt schon an Entsorgung? 25 Jahre Garantie hat der Bettrahmen von Hästens. Und das älteste Bett, das noch in Gebrauch ist, stammt aus dem Jahr 1907 – mit anderen Worten: aus Kaisers Zeiten. Der Markt scheint Jan Ryde Recht zu geben: Seit er 1988 die Zügel in die Hand genommen hat, galoppiert das Unternehmen mit dem Pferdchen im Logo von Erfolg zu Erfolg: Der Umsatz, zum Beispiel, ist seither um fast 4000 Prozent gestiegen. Im Jahr 2000 waren es umgerechnet immerhin schon 22 Millionen Euro, 2007 sind es bereits 66 Millionen.

Heute verlassen Jahr für Jahr um die 35 000 Betten die Fabrik. Jedes einzelne eine Auftragsfertigung. Serienproduktion kennt man bei Hästens nicht. Ein Kunde wartet im Schnitt sechs Monate, bis er in den Besitz dieses Rolls-Royce unter den Betten gelangt. Vor der drohenden Rezession scheint Jan Ryde dann auch keine Angst zu haben. In solchen Zeiten, ist er überzeugt, florieren Firmen, die entweder sehr billige Ware produzieren oder solche mit sehr hoher Qualität.

Tatsächlich scheint der Luxusmarkt hierzulande noch kein Problem zu haben. Laut einer „Focus“-Marktanalyse vom September 2008 gibt es in Deutschland 5,6 Millionen Luxus Käufer, die entweder gerne exklusive Marken erwerben oder in teure Geschäfte gehen. Tendenz: steigend. Auch was den Matratzen- und Bettenmarkt angeht.

„Das liegt vor allem auch daran, dass gesundes Leben im Bewusstsein der Käufer eine immer größere Rolle spielt“, meint Ulrich Leifeld, Geschäftsführer vom Fachverband Matratzen-Industrie e.V. „Heute sind die Leute aufgeklärter, ihnen ist die Qualität ihres Schlafes wichtiger als früher.“

Wie bedeutend guter Schlaf ist, beweisen heute wissenschaftliche Analysen: Wer gut schläft, ist tagsüber viel produktiver, konzentrierter, leidet weniger an Herzkrankungen und Depressionen. Schlechter Schlaf dagegen bringt unseren Hormonhaushalt durcheinander. Die Folge: Das Immunsystem wird geschwächt, die Menschen altern schneller und sie werden schneller dick. „Wer etwas erreichen will“, rät Schlaf Forscher Jürgen Zulley, Professor an der Universität Regensburg, „der muss sich klarmachen, dass wir Menschen Wesen sind, die in Rhythmen leben, sich also regenerieren müssen.“

Dieses Wissen um den Wert guten Schlafes und einer Firma, die dafür sorgen kann, ist allerdings noch ziemlich neu. >



Das Modell „Naturally“ mit Blick in das Innenleben des Bettes (oben). Unten: Die Variante „Naturally Adjustable“ mit verstellbarem Kopf- und Fußteil.





„Nachdem mein Großvater David Janson 1963 gestorben war, gehörte die Firma seinen drei Töchtern und den drei Söhnen seiner Schwester Ruth“, erinnert sich Ryde. „Die Männer wollten alles verkaufen, aber niemand war an der Firma interessiert. Rosshaar, Baumwolle, Leinen – wer wollte schon mit diesen alten Materialien Betten bauen?“ In den Sechzigern und Siebzigern hieß die Devise: Kunststoff, Polyurethan-Schaumstoff. Das war nicht nur modern, sondern auch sehr viel billiger.

Nur Davids älteste Tochter Solveig hängt an dem Lebenswerk ihres Vaters. Mit dem Mut der Verzweiflung überredet sie zusammen mit ihren beiden Schwestern eine Bank, ihr 1,6 Millionen Kronen zu leihen, und kauft die Anteile der Cousins auf. So bleibt die Firma im Familienbesitz. Mehr aber auch nicht. „Ich kann mich an die endlosen Diskussionen beim Abendessen erinnern: Es war ein ständiger Kampf ums Überleben“, meint Jan Ryde. Hätte ihm damals jemand prophezeit, er würde irgendwann einmal die Firma Hästens zum Erfolg führen, er hätte ihn wohl ausgelacht. „Als ich mit 25 Jahren dann doch beschloss, die Firma zu übernehmen, schenkten mir meine Tanten ihre Anteile. So wenig waren sie davon überzeugt, dass es jemals wieder aufwärtsgehen würde.“

Was ist unsere Stärke? Worin besteht unser Kerngeschäft? Was zeichnet unser Produkt aus? Mit diesen drei Schlüsselfragen beginnt der diplomierte Wirtschaftsingenieur seine Unternehmerkarriere. Betten bauen, antwortet er sich. Die besten Betten. Von den besten Handwerksleuten hergestellt. Mit den besten Materialien. Mehr noch als Betten: Schlafsysteme, in denen Rahmen, Matratze, Auflage und selbst der Bezug aufeinander abgestimmt sind.

Also investiert Jan Ryde viel in Entwicklungsarbeit, klappert zusammen mit einem Mitarbeiter aus der Produktion sämtliche Verkaufsstellen ab, schafft es so binnen zwei Jahren, seine Betten in 125 Läden in Schweden unterzubringen. Am Anfang waren es gerade mal vier gewesen. Bald darauf baut er eine Verkaufs- und Marketingabteilung auf, in der heute rund 50 Personen arbeiten. Aber das Herzstück der Firma bleibt die Produktionsabteilung mit ihren 156 Angestellten.

Dass die Produktion und das Produkt bei Hästens an erster Stelle stehen, zeigt sich schon beim Eintritt in das Hauptgebäude. Hier wird kein Wert auf Repräsentanz gelegt. Roter Ziegelstein, graues Tonnengewölbe. Keine Schnörkel. Eher pragmatisch-funktionell. Vom kleinen, schmucklosen Empfangsbereich führt eine schmale Wendeltreppe in den weißen

Aufenthaltsraum mit eingebundener Teeküche. Hier treffen sich die Angestellten auf einen Kaffee, es ist ein Kommen und Gehen. Hier empfängt Jan Ryde seine Gäste, mitten unter seinen Mitarbeitern. „Hallo, Jan“, ruft ihm einer zu. „Wir sind eine große Familie“, sagt Jan Ryde erklärend. „Kaum Hierarchien – es geht demokratisch zu.“

Auch wer im Verkauf arbeiten will, muss zuerst einige Monate in der Produktion verbringen, damit er den ganzen Wert eines Hästens-Bettes mit Händen greifen lernt. Selbst Jan Rydes 83-jähriger Vater Jack ist heute noch jede Woche in der Produktionsabteilung und sucht den Kontakt zu den Mitarbeitern. Da steht es schließlich, das beste Bett der Welt: „Vividus“.

Nur acht Bettenmeister bei Hästens wissen, wie es gebaut wird. Zwei Jahre Entwicklung waren nötig, dieses ultimative Meisterwerk zu erstellen. „In einem Vividus zu schlafen, ist wie schweben“, pflegt Jan Ryde zu sagen. „Bitte, fassen Sie es nicht an“, ermahnt einer der Bettenbauer. „Wenn der Bezug schmutzig wird, dürfen wir es nicht mehr ausliefern.“

Der Rahmen ist aus robustem Kiefernholz gefertigt, das aus den Wäldern nördlich des Polarkreises stammt. Eine ganze Woche dauert es, ihn zu fertigen – und zwar ganz ohne Schrauben oder Dübel. Denn die Leisten sind wie bei antiken Möbeln durch Schwalbenschwanz-Verbindungen gehalten. „Das macht den Rahmen robuster und vermindert Geräusche, wenn sich der Schläfer im Bett dreht“, erklärt der Handwerker.

Auf diesen Rahmen türmen sich in Lagen ein Feder- und zwei Taschenfedersysteme. Jede Stahlfeder wird per Hand eingepasst und mit den anderen vernäht. „Bis vor einigen Jahren waren Federkerne noch verpönt“, erklärt Ulrich Leifeld. „Sie waren von der Schaumindustrie erfolgreich schlechtgeredet worden. Heute dagegen weiß man, dass sie eine optimale Entlastung des Körpers gewährleisten.“ Und so – versichert Hästens – sei der Partner überhaupt nicht zu spüren, wenn er sich nebenan im Bett wälzt. Denn die Federn reagieren unabhängig voneinander auf Gewichtsverlagerungen.

Zwischen den Federkernen wechseln sich Lagen von Leinen, Baumwolle, Wolle und Rosshaar ab. Baumwolle lässt die Luft zirkulieren. Wolle ist wasserabweisend, elastisch und wärmeisolierend. Und Leinen vermindert nicht nur die statische Elektrizität, sondern verfügt über ein enormes Saugvermögen.

Das Rosshaar, das früher noch per Hand im Fluss von Köping gewaschen wurde, erreicht heute schon zu Zöpfen geflochten die Fabrik. Es stammt vornehmlich aus Australien, Neuseeland und Südamerika. Veredelt wird es unter anderem in ei-

ner alten Rosshaarspinnerei in der Schweiz. Hier wird es in heißer Seifenlauge gewaschen, desinfiziert und mit Heißluft getrocknet. Anschließend werden die Haare gemischt und kardiert, das heißt gekämmt, um dann in einer Spinnanlage zu einem regelmäßigen Strang versponnen zu werden. Dieser Strang wird so gedreht, dass jedes einzelne Haar zu einer spiralförmigen Feder wird.

Wird das Haar dann bei Hästens auseinandergezupft, wirkt es weich, elastisch und bauschig. Bis zu zehn Kilo dieses kostbaren Materials befinden sich in einem Vividus-Bett. Per Hand wird es auf eine Matte gelegt und von mehreren Personen „massiert“, bis es gleichmäßig auf die Matratze passt. „Diese Matratzenfüllung wurde von unabhängigen Instituten getestet und ist völlig allergenfrei“, erläutert Ryde.

Für gut befunden wurden Hästens-Betten tatsächlich von diversen Instituten: Sämtliche Produkte sind mit dem Öko-Tex 100 ausgezeichnet, zum Zeichen, dass keine gesundheitsschädlichen Stoffe verarbeitet wurden. Außerdem sind sie mit dem Schwanenzeichen versehen – dem nordischen Umweltsiegel. Und geadelt werden sie nicht nur durch den König, sondern auch durch die Möbelfakta-Zertifizierung, die in Schweden Produkte von hoher Qualität charakterisiert. Dazu kommt die 25-Jahre-Garantie für den Rahmen. Um dessen Stabilität zu testen, sind Entwickler bei Hästens sogar schon mit dem Auto darüber gefahren. „Er hat es überstanden“, sagt Jan Ryde.

Heute ist der Bettenbauer mit seinen Shops in 28 Ländern präsent. In Europa, in Asien, in den USA, in Russland und in den arabischen Ländern. Vor drei Jahren feierte das schwedische Traditionsunternehmen sein Deutschland-Debüt in München. Mittlerweile gibt es in sieben weiteren deutschen Städten Hästens Concept Stores. „Die funktionieren nach einer Art Franchise-System. Sie gehören nicht Hästens, sondern einem Shop-Eigentümer, der bei uns die Ware bestellt“, erklärt Ryde.

Und wie sieht die Zukunft aus? „Ich hab sogar mal über einen Börsengang nachgedacht, aber den Gedanken sofort verworfen: zum Wohl des Produktes. Ein Börsengang würde die Interessen zerstreuen, und ich möchte, dass das Produkt im Mittelpunkt bleibt. Denn der Wert unseres Unternehmens ist der Wert, den unsere Betten für den Verbraucher haben.“ Und außerdem wollte er ja etwas für die Generationen nach ihm aufbauen. Mit Anne-Lie lebt Jan Ryde zwar nicht mehr zusammen. Aber da sind ja noch die vier gemeinsamen Söhne. □

Text: Claudia Privitera