



## AUS DER MODE

Text / SOPHIE CROCOLL  
und STEPHAN KNEIPS

Deutsche Modehersteller verlieren an Glanz und Ansehen.  
Was machen Hugo Boss, Gerry Weber, Strenesse und Escada falsch?

FOTO: JEAN-PAUL GOUDE

**A**m 5. April findet auf der Düsseldorfer Königsallee eine Modenschau statt, die in der Szene mit äußerster Aufgewühltheit erwartet wird. Joops Jette (48) führt ihre neue Kollektion vor, und zwar genau dort, wo sie hingehört: in einer Filiale von Aldi Süd. Kein Jetteteil soll mehr als 19,99 Euro kosten. Ihren Abstieg zum Ramschanbieter verkündet sie zur „frechen Herausforderung“.

Design beim Discounter: Symbol und Symptom für den traurigen Zustand, in dem sich die deutsche Mode derzeit befindet. Vorzeige-Einkleider Hugo Boss (Umsatz: 2,8 Milliarden Euro) setzte im Februar – nach Gewinnwarnungen und Kurssturz – seinen Chef Claus-Dietrich Lahrs (52) vor die Tür; die Modefirma Gerry Weber (Umsatz: 920 Millionen Euro) muss jede zehnte Stelle streichen.

Die einstigen Luxusmarken „Escada“, „Strenesse“ und „Laurèl“ haben den Anschluss an die Konkurrenz verloren, das Modehaus Rena Lange

musste nach erfolgloser Investorensuche im Januar 2015 seinen Betrieb gleich ganz einstellen. Und auch die Mittelklassemarken „Esprit“ und „Tom Tailor“ müssen sparen, um über die Runden zu kommen.

Dabei sah es vor nicht allzu vielen Jahren noch so aus, als könnten sich die hiesigen Konfektionäre mit den Modemächten in Italien und Frankreich durchaus messen. 1985 hatte der in Modedingen freilich unerfahrene „Spiegel“ gar die Behauptung vorgebracht, Deutschland werde „zur Mode-Nation“, seine Konfektionäre seien „die erfolgreichsten der Welt“.

Die Kreationen von Caren Pflieger und Reimer Claussen, von Manfred Schneider und natürlich Wolfgang Joop (71) und Jil Sander (72) fanden weltweite Beachtung. Doch vom Glanz vergangener Tage ist nichts geblieben. Die deutsche Mode-Industrie steckt in einer tiefen Krise.

Haben Branchenskeptiker recht mit ihrer Feststellung, dass die Deutschen vom Zeitgeschmack so gut wie gar nichts verstünden, Trends weder

erspüren noch setzen und Stile allenfalls kopieren, aber nicht kreieren könnten?

Thomas Rasch vom Modeverband German-Fashion in Köln warnt davor, „von Einzelschicksalen auf die gesamte Branche zu schließen“. Aber dass sich „schlechte Nachrichten von Vorzeigeunternehmen“ häufen, das hat auch er registriert und ist versucht, den Niedergang der Modezunft auf die Mächte ungünstiger Umstände zurückzuführen: zwei milde Winter in Folge, Eurokrise, Ölkrise, Russlandkrise.

Dazu kommen, wie Rasch sagt, die „entsetzlichen Preis- und Rabattschlachten“ – Einkaufsportale wie Net-a-porter, Stylebop, Mytheresa und natürlich Zalando verschärfen die Lage und gewinnen an Einfluss. Laut einer Umfrage der Wirtschaftsprüfer von KPMG soll der Anteil der im Netz gekauften Mode von derzeit 21 Prozent auf 36 Prozent 2025 steigen.

Während der hiesige Einzelhandel 2015 die größte Umsatzzunahme seit über 20 Jahren kontierte, gingen die Einnahmen der deutschen Beklei-

dungsindustrie um 0,3 Prozent zurück. Ein Aldi-Auftritt wie der von Jette Joop kann Rasch nicht recht sein.

Annette Weber, langjährige Chefredakteurin der Modezeitschrift „Instyle“, benennt ein weiteres Problem deutscher Mode: „Du musst für etwas stehen, musst die *Influencer* auf deiner Seite haben: Blogger, Leitwölfe, Meinungsführer, Markenbotschafter. Vielen deutschen Marken gelingt das nicht: Sie sind gesichtslos, ihnen fehlen die *Coolness*, die Modernität, die Einzigartigkeit.“

Dass es auch anders geht, beweist der Münchener Designer Philipp Plein: Sein gleichnamiger Betrieb (Umsatz: über 200 Mio. Euro) hat sich in Mailand zwischen Prada, Versace und Armani angesiedelt, die „New York Times“ ernannte ihn zum „Impresario Deluxe“.

Pleins Kreationen, oftmals mit Totenkopf-Symbolen oder Nietenersehen, werden von Madonna, Beyoncé oder Lionel Messi getragen – was Plein stolz auf der Foto-Plattform Instagram dartut, wo er über 220.000 Anhänger verfügt (Strenesse über deren 1.500).

„Deutsche Modemarken haben es total verschlafen, einen Grund zu finden, warum man sich mit ihnen identifizieren soll“, sagt Weber. Philipp Plein habe Fans, Hugo Boss bestenfalls Kunden.

Ins gleiche Horn stößt Tobias Ulmer (45), Chef der Stuttgarter Agentur Werbewelt, die viele Modemarken betreut: „Die deutsche Mode ist insofern in der Krise, als sie sich im internationalen Wettbewerb nicht positioniert.“

Die Digitalisierung hätten viele Hersteller schlichtweg „verschlafen“, im Gegensatz zu einer Luxusmarke wie Burberry (Umsatz: 3,5 Mrd. Euro). Die Briten seien die Ersten gewesen, sagt Ulmer, die ihre Vermarktung nach den Erfordernissen des Internets ausgerichtet hätten.

Auf der Foto- und Video-Plattform Snapchat zeigte Burberry im September Ausschnitte der Frühjahrskollektion, noch bevor diese auf dem Laufsteg präsentiert wurde. Escada, Strenesse, Gerry Weber und Hugo Boss sucht man auf Snapchat bislang vergebens.

Louis Vuitton, Hermès, Chanel und Prada stellten die Inspiration ih-

rer Mode an den Anfang, sagt Ulmer, „die Deutschen denken zuerst: Wie organisieren wir den Vertrieb? Und wie produzieren wir? Erst dann kommt vielleicht die Inspiration. Das steigert womöglich den Umsatz, weckt aber wenig Gefühl“.

Früher hätten Autoritäten wie Jil Sander, Wolfgang Joop und Werner Baldessarini noch Aufsehen erregt: „Solche Persönlichkeiten erzeugen eine ganz andere Wucht, einen Wert für ihre Marke, den die Leute heute größtenteils vermissen.“

Auch die Modejournalistin Annette Weber beklagt fehlende „Identifikationsfiguren, die die Marke sexy machen“. Stattdessen beobachtet sie *partout* ein typisch deutsches Verhalten: „Heerscharen von Managern, die einen *Business-Plan* aufstellen und die Möglichkeiten der Kreativen einschränken. Das geht nicht gut. Es geht nur über Emotionen, welche die Marke bei den Kunden auslösen muss. Um *Sexyness*. Und die bittere Wahrheit ist: Entweder du hast sie – oder du hast sie nicht.“



Als Claus-Dietrich Lahrs (52), ein eleganter, weltläufiger Herr, 2008 zu Hugo Boss gewechselt war, geschah dies in der löblichen Absicht, mit dem Herrenkonfektionär aus Metzingen in die Weltliga jener Luxusmarken aufzusteigen, für die er, Lahrs, zuvor gearbeitet hatte: Cartier, Louis Vuitton, Dior. Es schien lange Zeit, als würde der Plan aufgehen: Angestachelt und aufgepeitscht vom damaligen Großaktionär Permira, hatte Lahrs einen extremen Wachstumskurs eingeschlagen, die Anzahl der Verkaufsstellen von 390 auf mehr als 1.100 erhöht und den Börsenwert bis 2015 verfünffacht; auch Lahrs selbst profitierte angeblich mit einer Prämie in zweistelliger Millionenhöhe.

Doch kurz nachdem Permira im März 2015 ausgestiegen war, ging den Schwaben die Luft aus. Im Oktober und Februar musste Lahrs zwei Gewinnwarnungen ausstoßen, dann wurde ihm das Handwerk gelegt. Denn auch die Aussichten fürs laufende Jahr sind schlecht. Finanzvorstand Mark Langer sagt: „Es ist sinnvoller, sich am Kern der Marke zu orientieren, als sich auf Experimente einzulassen.“

In Europa, wo man die Männermarke „Boss“ nur zu den Massenherstellern gehobener Güte zählt, aber durchaus nicht als Edelmarke, gelingt es ihr nicht, ähnliche Begehrlichkeiten zu wecken wie die Kreationen von Gucci oder Dolce & Gabbana. Vor allem die Damenherzen wurden nicht erobert: Designer Jason Wu (33) habe „am Markt vorbeidesignt“, sagt Ex-„Instyle“-Chefredakteurin Annette Weber. Wer rückenfreie Kleider an die Zielgruppe Geschäftsfrauen verkaufen wolle, liege „komplett falsch“. Auch habe Boss „seine Dachmarke mit immer mehr Untermarken verwässert“, sagt der Wormser Vertriebsprofessor Jörg Funder.

Zu all den Unannehmlichkeiten, die sich Boss selbst bereitet hat, kommen weitere Begleitumstände nachteiliger Art wie die mit äußerster Verkniffenheit geführten Preiskämpfe in den USA und die sinkende Nachfrage in China, wo es nicht verborgen geblieben ist, dass Boss in Europa nur halb so teuer ist – weshalb sich die Chinesen lieber auf ihren Europareisen eindenken. In China will Boss nun die Preise senken.



Das Unheil hatte man seit Monaten kommen sehen, der stetig fallende Aktienkurs hatte es angekündigt. Von 32 Euro im März 2015 waren die Papiere der im S-Dax registrierten Gesellschaft auf nur noch 13 Euro gefallen. Ende Februar erklärte Firmenchef Ralf Weber (52), dass der westfälische Bekleidungskonzern vor der größten Herausforderung seiner Geschichte stehe: „Wir haben Fehler gemacht.“

Gewiss, Weber konnte zuletzt einen um ansehnliche acht Prozent gestiegenen Umsatz (920 Mio. Euro) bekannt machen. Aber der Zuwachs geht allein auf die Übernahme der Marke „Hallhuber“ zurück, die eine beachtliche Lebendigkeit zeigt. Der Konzerngewinn lief hingegen um ein Viertel ein. „Wir waren erfolgsverwöhnt“, sagte Ralf Weber, der die Firmenleitung Anfang 2015 von seinem Vater, dem Gründer Gerhard Weber (74), übernommen hatte.

Der Senior war in seinen letzten Amtsjahren vorgegangen, als hätte ihn der Hafer gestochen. In jeder Kleinstadt zog er Filialen auf, nicht selten in Nachbarschaft zu Boutiquen

oder Kaufhäusern, die ebenfalls Gerry-Weber-Kleidung führen. Gleichzeitig vernachlässigte man den Großhandel mit den selbstständigen Modegeschäften. 103 der 987 Weber-Filialen sollen nun geschlossen werden, betroffen davon sind rund 460 Arbeitsplätze im Aus- und Inland. Weitere 250 Stellen stehen in der Verwaltung zur Disposition.

In den verbleibenden Läden will man sich künftig feiner darstellen, die Kunden zuvorkommender bedienen und das Sortiment vor Ort mit dem Internetverkauf verknüpfen. Vor allem aber ist man entschlossen, die Schlüsselmarke „Gerry Weber“ zu überholen, aufzufrischen, mit dem Lack des Erhabenen oder doch wenigstens Besonderen zu versehen und anschließend blank zu wienern.

Volker Bosse von der Baader-Bank rät Anlegern dennoch dringend vom Kauf der Anteilsscheine ab: „Der Umfang der bevorstehenden Aufgaben hat uns doch überrascht. Gerry Weber hat derzeit einfach zu viele Bälle in der Luft. Aus unserer Sicht besteht eine gewisse Exekutionsgefahr.“

## STRENESE

Ende der 90er-Jahre stelzten Mannequins, die Milla Jovovich, Amber Valletta und Christy Turlington hießen, über die Strenesse-Laufstege. Die Schneidereien aus Schwaben standen „auf einer Höhe mit denen von Gucci, Donna Karan, Calvin Klein, Prada“ („Der Spiegel“). *Tempi passati*. Die glamouröse Gabriele Strehle (65), 37 Jahre lang Chefdesignerin und kreativer Kopf des Hauses, verließ 2012 nach Streitereien um Stil und Preise sowohl das Unternehmen als auch ihren Mann Gerd (75), der in jenem Jahr vom Vorstands- in den Aufsichtsratsvorsitz gewechselt war.

Damals hatte sich der Umsatz bereits von 125 Millionen (2001/2002) auf 76 Millionen Euro (2010/2011) zusammengezogen, nachdem der Versuch, in der Männermode Fuß zu fassen, missglückt und auch der Trend zu mehr Lässigkeit im Auftritt leichtfertigerweise versäumt worden war. Seitdem halbierten sich die Einnahmen weiter auf zuletzt gemessene 38 Millionen Euro.

Personell geriet in der Folge alles durcheinander. Die ehemalige Deutschland-Chefin von Prada, Gabriella Schnitzler, hielt es als Verkaufsdirektorin 2013 nur vier Monate bei Strenesse aus. Im selben Jahr konnte die Firma eine Mittelstandsanleihe in Höhe von zwölf Millionen Euro nicht zu-

rückzahlen. Seit Mitte 2014 läuft ein Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung. Was das bedeutet, weiß Werber Tobias Ulmer: Die letzte Rechnung seiner Werbeagentur über 60.000 Euro muss Strenesse dank des Verfahrens nicht mehr bezahlen. „Die Angst, etwas falsch zu machen, ist bei Strenesse zu groß. Es fehlt der Mut, wirklich etwas zu verändern. So inspiriert man niemanden. Dabei ist das doch das Wichtigste: Eine Modemarke muss mich und andere inspirieren, sie muss mir ein gutes Gefühl vermitteln. Für mich sind ‚Escada‘ und ‚Strenesse‘ Handelsmarken.“

Das Bemühen, einen Geldgeber zu finden, blieb bislang ohne Erfolg. Im Oktober drängten Gerd und sein Sohn Luca Strehle, der bis zur Pleite die Geschäfte geführt hatte und heute im Aufsichtsrat sitzt, den Chefsanierer Michael Pluta aus dem Unternehmen. Pluta stand damals kurz vor dem Verkauf des insolventen Unternehmens an eine Investorengruppe um den Modekonzern S.Oliver. Der Vertrag war unterschriftsreif, der Kaufpreis sollte etwa zwölf Millionen Euro betragen. Doch sowohl die Familie als auch die Gläubiger machten Pluta einen Strich durch die Rechnung. Gerd Strehle und Michael Pluta waren für eine Stellungnahme nicht zu erreichen. U

## ESCADA

„Bei Escada fehlt eine Idee“, sagt Tobias Ulmer, Chef der Agentur Werbewelt, die für viele Modeunternehmen arbeitet. „Was wollen wir in Zukunft sein? Antwort: bloß nicht mehr die Marke mit den Goldknöpfen. Verstanden. Aber was stattdessen?“ Seinen Gipfelpunkt hatte der Münchener Modebetrieb in den 80er-Jahren (Umsatz damals über 1,2 Milliarden D-Mark) erklommen, Stars wie Kim Basinger und Demi Moore trugen stolz die Kollektionen des Unternehmers Wolfgang Ley und seiner schwedischen Frau und Chefdesignerin Margaretha.

Doch der Erfolg machte übermütig: Escada führte allerlei neue Marken ein oder kaufte sie hinzu („Laurèl“, „Biba“, „Crisca“, „St. John“), erweiterte Sortiment (Schmuck, Schuhe, Parfums) und Filialnetz und mutete sich überhaupt viel zu viel zu. Der Ruf litt, Escada beklagte erste Verluste. Es folgten Inhaberwechsel, weitere Rückschläge und Unterschüsse.

Ex-Hugo-Boss-Chef Bruno Sälzer (58) wurde mit der Instandsetzung beauftragt. Doch 2009 ging Escada erst ein-

mal in die Insolvenz. Drei Monate später kaufte die Investmentbankerin Megha Mittal (39), Schwiegertochter des indischen Stahlmilliardärs Lakshmi Mittal, das Unternehmen für 60 Millionen Euro. 2012 hatte sich der Umsatz auf 300 Millionen Euro verengt, im vergangenen Jahr soll er auf 270 Millionen Euro gefallen sein. Sälzer betrachtete den Umbau ungeachtet dessen 2014 als „abgeschlossen“ und ging zur britischen Modemarke „Bench“.

Ruhiger wurde es seitdem nicht. Dutzendweise stoben Führungskräfte davon. Die Ökonomin Mittal agiert plan-, hilf- und glücklos, vor allem in der Personalpolitik: Die Geschäfte führt derzeit kommissarisch ein früherer Villeroy&Boch-Manager, der von Keramik mehr, von Mode weniger versteht. Gegenüber BILANZ gibt ein Sprecher zu Protokoll: „Obwohl Escada in der Vergangenheit schon Restrukturierungsprogramme durchlaufen hat, zeigt sich, dass diese in der Realität nicht ausreichend waren, um das Unternehmen optimal an die heutigen Marktbedingungen anzupassen.“ U

EINE MARKE MUSS  
EINE AURA HABEN

Der ehemalige Hugo-Boss-Chef Peter Littmann über die verblasste Strahlkraft deutscher Modemarken.

B *Herr Littmann, der deutschen Modebranche geht es schlecht. Welche Fehler wurden gemacht?*

Zunächst mal: Einige deutsche Modemarken haben in den letzten Jahren ja vieles richtig gemacht. Wenn, dann klagt man auf hohem Niveau. Es ist besser, über einzelne Marken spezifisch zu sprechen.

B *Ihr Ex-Arbeitgeber Hugo Boss... hat sich über die Jahre gut entwickelt. Trotzdem: Versprechungen wurden nicht eingehalten, das ist immer ärgerlich für alle Beteiligten. Die Gründe sind bekannt: die viel zu schnelle Expansion, der Rückgang der Frequenz in den Städten und die damit verbundene zunehmende Bedeutung des Online-Geschäfts.*

B *Die hat man bei Boss verkannt? Möglicherweise. Aber es ist auch schnell gesagt: Wir machen jetzt mehr online. Aber wie stellt man es an, mit dem Online-Verkauf Geld zu verdienen? Wie findet man ein Multichannel-System, das dem Verbraucher den Einkauf erleichtert und angenehmer macht? Online und Offline sind zwei sich ergänzende Kanäle. Das Zusammenspiel muss man beherrschen.*

B *Wie erklären Sie die Krisen von Escada und Strenesse?*

Den beiden ist es leider nicht gelungen, ihre Marken wieder attraktiv zu machen. Wenn ich eine Marke beurteile, helfe ich mir immer mit der einfachen Frage: Würden wir etwas vermissen, wenn es sie ab morgen nicht mehr gäbe? Dann weiß ich, ob die Marke gut am Markt steht, ob sie eine Legitimation hat. Hat sie nur Ab-und-zu-Käufer, oder hat sie echte Fans? Bezogen auf Escada und Strenesse lautet die Antwort: Wir würden nichts vermissen.



PETER LITTMANN

(68), studierter Maschinenbauer, kennt sich aus mit Marken: Nach Stationen bei Rosenthal und Vorwerk führte er von 1992 bis 1997 Hugo Boss, danach zwei Jahre lang Joop. 2000 gründete er die Beraterfirma Brandinsider; er sitzt im Aufsichtsrat von Marc O'Polo.

B *Woran liegt das?*

Bei Modemarken ist die Alleinstellung wichtig: Sie müssen sich ja irgendwie differenzieren. Ich wüsste nicht, wodurch sich Escada oder Strenesse von anderen Marken unterscheiden. Und die Marke muss eine Aura haben, im Gegensatz beispielsweise zu Elektrogeräten. Es ist ja etwas anderes, ob wir über die Aura eines Staubsaugerbeutels reden oder über die eines Damenkostüms.

B *Was verstehen Sie unter Aura? Insbesondere im Luxus- und Premiumsektor wollen die Käufer nicht nur das nackte Produkt haben, sondern ein damit verbundenes Gefühl. Wenn Sie es nicht schaffen, dieses Gefühl zu vermitteln, müssen Sie davon ausgehen, dass die Marke nicht relevant ist. Das ist der Fall bei Escada und Strenesse.*

B *Klingt nach einer Aufgabe für die Kreativabteilung.*

Ja, es ist eine kreative Aufgabe – es ist aber auch eine Management-Aufgabe. Starke Marken wie „Armani“, „Versace“, „Louis Vuitton“, „Dior“ haben alle diese Aura. Es ist mühsam und kostspielig, eine solche Aura aufzubauen, aber sehr leicht, sie zu zerstören. Oft ist die einzige Antwort, die Manager unter Druck finden: Machen wir noch mehr Geschäfte auf. Kurzfristig bringt das mehr Umsatz, vielleicht auch mehr Gewinn. Aber mittel- bis langfristig fügen sie damit der Marke Schaden zu.

B *Boss habe am Markt vorbeigestaltet, heißt es. Bei Gerry Weber misslang die Verjüngung der Marke.*

Bei Hugo Boss mache ich mir keine Sorgen, das kriegen die hin. Die Mannschaft macht ihren Job gut, ganz gleich, wer da oben führt. Man darf denen nur nicht am einen Tag dieses und am nächsten Tag jenes erzählen. Gerry Weber hat lange Zeit von der Dame in den besten Jahren gelebt, also 50 plus. Das ist gefährlich, weil diese Dame nicht jünger wird. Man muss schauen, dass jüngere Kundinnen nachwachsen. Und wenn man, wie bei Gerry Weber, über eine Modemarke als altbacken spricht, dann ist das fast schon ein Todesurteil.

B *Herr Littmann, vielen Dank für dieses Gespräch.* U