

Die Macht der Mode

SERIE

Das ist sie also: schwarze Shorts, schwarze Strümpfe, wallendes Haar. Das durchsichtige Chiffon-Kleidchen mit Blumenmuster flattert und zwirbelt wie ein Feenschweif hinter ihr her. Gigi Hadid hat soeben die Halle betreten. Die Bässe donnern, der Kunstnebel wabert, und es herrscht eine Stimmung, als hätte gerade jemand ein Tor erzielt. In einem WM-Final. Eine Minute vor Spielende.

Gigi Hadid ist Model, eines der berühmtesten und teuersten zurzeit. 9 Millionen Dollar verdiente sie letztes Jahr, auf dem Social-Media-Kanal Instagram folgen ihr 36 Millionen Fans. Hadid ist für diesen Dienstagabend im September von New York nach London geflogen, um Kleider vorzuführen für die Modemarke Tommy Hilfiger. Das Unternehmen hat dafür ein Konzerthaus gemietet, 2000 Gäste eingeladen und 61 weitere Models verpflichtet. Der Fussballstar Neymar und der Formel-1-Fahrer Lewis Hamilton sitzen in der ersten Reihe. Nach der Modeschau turnen Zirkusartisten in Tommy-Hilfiger-Unterhosen an der Decke, eine Musikgruppe gibt ein Konzert, und die Gäste erhalten leuchtende Armbänder, die zu einer Lichtshow zusammenschaltet werden. Es ist ein millionenteures Spektakel, und es hat nur einen Zweck: Kleider abzusetzen. Viele Kleider.

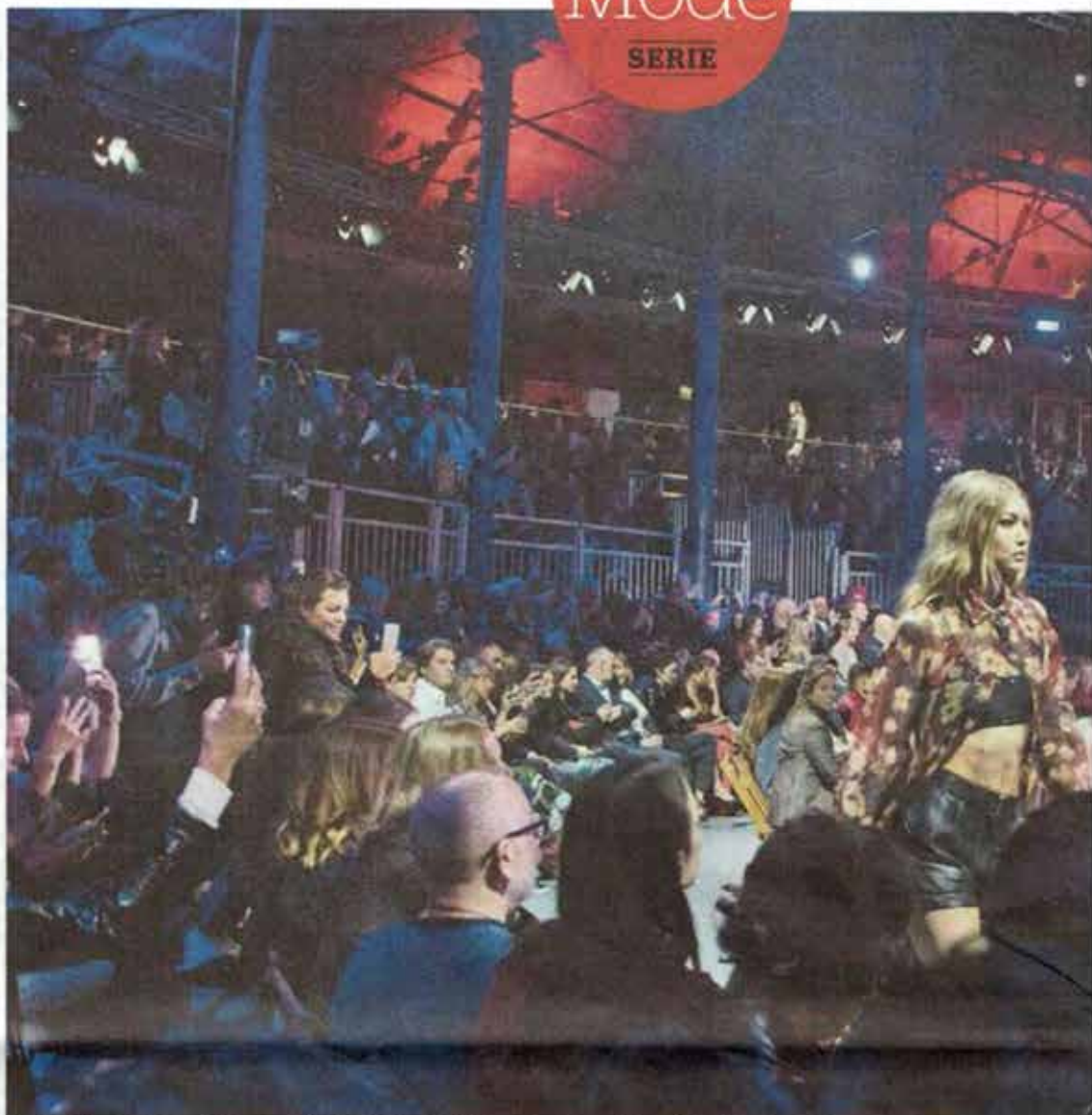
Diese Geschichte handelt von der Kunst, Mode zu verkaufen. In einer Zeit, in der wir alle, zumindest wir in den reichen Ländern, nicht nur genügend, sondern zu viele Kleider haben. Einige Statistiken geben die Menge gar nicht mehr in Stückzahl an, sondern in Kilogramm. In der Schweiz sind es 15 Kilo pro Person, so viel wie sonst nur in Amerika und in Deutschland. Und das ist nicht die Menge, die wir besitzen, sondern jene, die wir jährlich hinzukaufen. 40 Prozent davon tragen wir nie oder fast nie. Die Zahl hat die Umweltorganisation Greenpeace erhoben. Und dennoch ist unsere Lust nach neuer Kleidung nicht gestillt. Weltweit hat sich die jährliche Produktion von Kleidungsstücken von 2004 bis 2014 verdoppelt und liegt heute bei über 100 Milliarden. Tendenz weiter steigend.

Unser Verhältnis zu Kleidung ist - vorsichtig ausgedrückt - etwas gestört. Unter den Marketingleuten der Modebranche geistert eine Zahl herum, die sie mit leichtem Schauder weiterzählen: Würden wir heute aufhören, neue Kleider zu kaufen, so könnten wir mit unserer bestehenden Garderobe sieben Jahre auskommen. Und daher wird es in dieser Geschichte nicht darum gehen, was der Kunde braucht, sondern immer nur darum, was er will, oder besser gesagt: Was er wollen muss. Nirgendwo sonst hat man dieses Prinzip besser verstanden als im Modegeschäft. Es ist die einzige Branche, die sich den Irrsinn leistet, ihre Produktpalette alle paar Monate zu zerstören, um Platz zu machen für etwas Neues. Und erstaunlicherweise ist sie bis jetzt daran nicht zugrunde gegangen.

Wie schafft sie das? Wie verführt uns die Modebranche zum Konsum? Zwei Unternehmen haben der «NZZ am Sonntag» ermöglicht, ihnen dabei zuzusehen. Tommy Hilfiger ist das eine. Die Tiefpreis-Kette C&A das andere.

Fünfsternehotel für Journalisten

Der Dienstagabend in London. Gigi Hadid auf dem Laufsteg. Von den Rängen leuchten die Mobiltelefone. Es ist ein Abend, an dem alte und neue Marketingstrategien zusammenkommen. Hier die Journalistinnen der Modemagazine, junge Frauen meistens. Daneben die Blogger: noch jüngere Frauen und Männer, die ihre Internetkanäle mit Fotos, Videos und euphorischen Kommentaren fluten. Hunderte dieser Journalisten und Blogger hat Hilfiger eingeladen und sie alle zu VIP-Gästen erklärt. Flug, Fünfsternehotel, Abendessen, Taxis sowie ein Freibetrag für Konsumationen im Hotel; alles bucht und zahlt das Mode-



Von 36 Millionen Fans verehrt: Supermodel Gigi Hadid zeigt Kleider an der Tommy-Hilfiger Show in London. (19. September 2017)

Die Modebranche ist die einzige Branche, die sich den Irrsinn leistet, ihre Produktpalette alle paar Monate zu zerstören.

unternehmen. Für den Morgen nach der Show hat es eine Chartermaschine organisiert, um die Journalisten rechtzeitig nach Mailand zur Modewoche zu fliegen. Und nach einem Interview mit dem Firmengründer, so berichten Kolleginnen, dürfe man sich auch einmal ein Kleid aus der Kollektion aussuchen. Es ist das Prinzip der Belohnung oder Verwöhnung oder wie man es auch nennen mag.

Das ist die eine, die alte Welt des Marketings. Die neue ist Gigi Hadid, Tommy Hilfiger hat sie unter Vertrag genommen, nicht nur als Model, sondern weil sie mit ihren 36 Millionen Fans eine mächtige Influencerin ist. Influencer sind Menschen, die durch ihre Präsenz in den sozialen Netzwerken die Massen in ihrem Konsum beeinflussen können. Hadid ist für eine ganze Generation junger Frauen stil-

bildend. 1000 ihrer Fans hat die Firma an die Show eingeladen. Sie erscheinen frisch geföhnt in knapp geschneiderten Glitzerkleidern und unbequemen Schuhen. Nach der Show drängen sie zum Bühnenausgang, um aufgeregt zuzusehen, wie Hadid und ihre Kolleginnen von Bodyguards bewacht in schwarzglänzende Limousinen steigen. Dank Gigi Hadid, so steht es im Jahresbericht von Tommy Hilfiger, wachsen die Verkäufe im Damenbereich zweistellig. Der Online-Shop registrierte in der Woche nach der Show 2,5 Milliarden Klicks. Neuer Rekord.

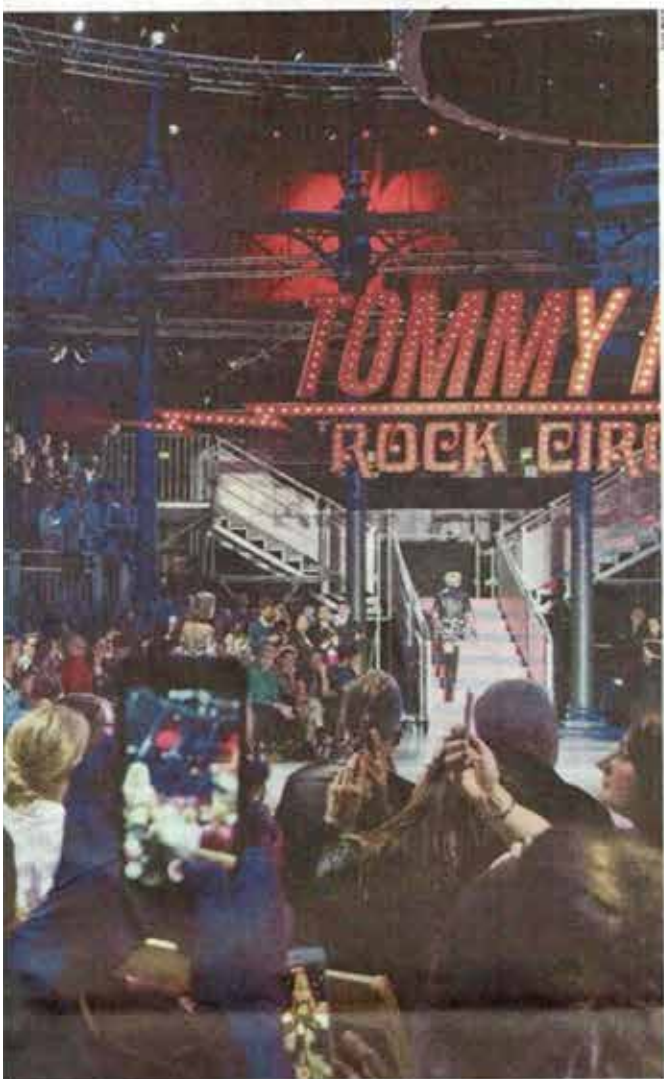
Modewerbung ist die schwierigste und zugleich die einfachste Werbung. Das sagt Dennis Lück, der Kreativchef der Zürcher Werbeagentur Jung von Matt/Linnmat und Werber des Jahres 2017. Einfach, weil sie nach einer Grundregel funktionieren: Projektionsfiguren. «Wer Mode kauft, kauft nicht den Stoff, sondern einen Traum, der dahintersteckt.» Die Werbung müsse Figuren liefern, in die man sich hineinräumen möchte, sagt Lück. Wer also das durchsichtige Flatterkleid von Gigi Hadid kauft, will ein bisschen so sein wie sie. Man kennt das von den kleinen Buben, die sich ein Fussballtrikot von Cristiano Ronaldo überziehen. Die Sozialpsychologie kennt da-

für sogar einen Begriff: «Birks» - «Basking in reflected glory». Zu Deutsch: sich im Glanz eines anderen sonnen. «Es gibt Leute, die tragen die Initialen von Roger Federer auf ihrer Mütze», sagt Werber Lück. «Sie geben ihre eigenen Initialen auf und eignen sich fremde an. Das ist doch verrückt.»

Vielleicht ist es verrückt, doch für die Werbung sind Birks und die sozialen Netzwerke ein Glücksfall. «Heute stellen sich so viele Menschen online dar. Es ist einfach, diese Kanäle zu entern. Man muss nur aufspringen», sagt Lück. Und so sind die sozialen Netzwerke zum wichtigsten Werbekanal in der Modewelt geworden. Der Foto- und Videodienst Instagram ist dabei die erste Wahl, «hier trifft sich Reichweite mit Identifikation.»

Doch das erklärt noch nicht, weshalb wir immer mehr Kleider kaufen. Dank den Billigmarken hat die Branche noch etwas anderes geschafft: Kleider in ein Verbrauchsgut umzuwandeln. Die Kosten für Kleidung sind, im Gegensatz zu den meisten anderen Kosten unseres Lebens, massiv gesunken. Wenn das Geld knapper wird, dann spendet billiger Konsum ein kleines bisschen Trost. Einen kleinen Kick. Dafür bringt die spanische Kleiderkette Zara mehr als 20 neue Linien pro Jahr auf den

Die grosse Glit



Am meisten Geld für die Schuhe

Durchschnittliche Ausgaben für Kleidung pro Jahr (Schweiz, 2014)



Quelle: BFS

118

Durchschnittliche Anzahl Kleidungsstücke von Frauen (ohne Unterwäsche, Socken und Strümpfe).

73

Durchschnittliche Anzahl Kleidungsstücke von Männern (ohne Unterwäsche, Socken und Strümpfe).

Markt, Mode ist zu einer hochverderblichen Waze umgedeutet worden. Zu einem Artikel mit Ablaufdatum wie ein Vanille-Joghurt. Eine bemerkenswerte Leistung. «Was können andere Branchen von der Modeindustrie lernen?», fragte letzten Monat das Wirtschaftsmagazin «Forbes». Die erste Antwort: «Wie man einen Zwang schafft, mehr zu kaufen.»

Zauberspiegel in der Kabine

Zürich, Anfang Oktober. Graues Gewölk legt sich über Stadt und See. Im Salon des Luxushotels Baur au Lac serviert weiss livriertes Personal Kaffee und Tee. Samtsofas, warmes Licht, Teppichboden. Zuhinterst im Raum sitzt ein Mann, modisch-légère gekleidet. Sein Name: Tommy Hilfiger, 56 Jahre alt, der Firmengründer. Er ist für das Film Festival angereist. Aber natürlich redet er auch gerne über die Firma, die seinen Namen trägt. Vor 32 Jahren hat er sie gegründet und zum Erfolg geführt. Um die Jahrtausendwende, als es nicht mehr so gut lief, verkaufte er das Unternehmen. Heute gehört es dem niederländischen Konzern PVH. Hilfiger ist noch offiziell Chefdesigner. Er posiert für Fotos und gibt Interviews wie dieses, in denen er erklärt, wie seine Mode die Geschichte des grossen amerikani-



Bildschirm in der Hilfiger-Umkleidekabine.

nischen Traums erzählt und genau deshalb immer noch attraktiv ist.

Hilfiger spricht wie einer, der sein Erbe verwaltet. Geschäftliche Verantwortung trägt er nicht mehr. Seit einigen Jahren führt Daniel Grieder das Unternehmen. Grieder ist Schweizer mit Wohnsitz am Zürichsee. Er will Tommy Hilfiger zum ersten Mode-Technologie-Unternehmen umbauen. Er ist nicht schlecht unterwegs. Die Firma hat wieder Erfolg. Letztes Jahr setzte sie 6,6 Milliarden Dollar um, 4 Prozent mehr als im Jahr zuvor.

Grieder baut Hilfigers Läden gerade in Zukunftsläden um. In London an der Regent Street steht der Prototyp. Wer das Geschäft betritt, findet mannshohe Touch-Screen-Bildschirme, Spiele, Sitzgruppen, ein Nähatelier und natürlich eines dieser Cafés, wie man sie aus Amerika kennt, mit dicken Brownies, grossen Cappuccinos und Möbeln aus dunklem Holz. Es ist das, was Hilfiger im Gespräch in Zürich «experience» nennt. Das Erlebnis.

Einkaufen als Spass. Das ist die Idee. Konsumieren, ohne es richtig zu merken. An den Bildschirmen kann man sich durchs ganze Sortiment wischen. Jeder Pallover entfaltet sich in einer eleganten Bewegung auf dem Bildschirm. Ein leichtes Flattern huscht über seinen schimmernden Stoff. Es ist, als würde er flüstern: Nimm mich mit! Unten leuchtet das Symbol für den Online-Warenkorb.

Im Zukunftshop ist der Kauf immer nur zwei, drei Fingertipps entfernt. Alles lässt sich online abrufen und sofort bezahlen. Tommy Hilfiger hat herausgefunden, dass Kunden, die nicht nur im Laden, sondern auch online einkaufen, mehr Geld ausgeben. Und so verfolgt einen der Online-Warenkorb bis in die Kabine. Der Spiegel dort ist auch ein Touch-Screen-Bildschirm, der dank einem Chip in der Etikette die gewählten Kleidungsstücke erkennt. Er zeigt alternative Farben und Größen, schlägt Kombinationsmöglichkeiten vor. Und natürlich kann man alles sofort kaufen, noch in der Kabine, zu zahlen mit dem Handy. Nicht, dass man es sich auf dem Weg zur Kasse noch anders überlegt. Es gibt ein Motto beim Ladenpersonal von Tommy Hilfiger: *Never miss a sale. Lass dir keine Chance entgehen, irgendwas zu verkaufen.*

Verkaufen nach Wasserfall-Prinzip

Düsseldorf, ein grauer Oktobermorgen. In der Nähe des Flughafens steht ein Bau aus Metall und Glas. Der Hauptsitz von C&A, einer deutschen Tiefpreis-Kette. Das darf man natürlich so nicht sagen. C&A nennt sich selbst «Value Retailer». Auf Deutsch etwa: Detailhändler mit Qualitätsanspruch.

Am Hauptsitz hat die Firma einen sogenannten Mock-up-Store eingerichtet, einen Testladen. Kundschaft gibt es keine, dafür Marketingleute, die testen, wie man Kleider in Laden präsentieren muss. Was sie hier herausfindet, geht als Anweisung an sämtliche Filialen in 16 Ländern. Im Moment hat man gerade die ersten Weihnachtsfenster konzipiert: Christbäume, und davor ein Korpus mit Wollsocken. Die Reihenfolge ist fix: zuerst die schwarzen, dann die weissen, nochmals schwarz und dann grau. 1575 Filialen sind an gehalten, ihre Socken genau so hinzulegen.

C&A hat eine andere Kundschaft als Hilfiger. Modische Experimente sind weniger gefragt, aber vorsichtig einen Trend mitmachen, das würde man schon. Und so bauen die C&A-Designer das, was sie auf Laufstegen oder in Magazinen erspähen, zu einer etwas biederen, massentauglichen Variante um. «Wir wollen den Kundinnen helfen, Kleiderprobleme zu lösen, die sie haben oder sich einreden», sagt Kristina Büttner, die Marketingchefin. Probleme lösen - das ist weit weg von der Glitzer-show in London. Aber am Ende geht es auch hier um die Sehnsucht, toll anzugehen zu sein. Oder wie Büttner es sagt: «Die Kundin träumt von der optimalen Version ihrer selbst.»

Für C&A ist es in letzter Zeit nicht gut gelaufen. Letztes Jahr rückte der damalige Chef

stinkende Umsätze ein. Man musste etwas unternehmen: ein neues Ladenkonzept. 45 Filialen hat man jetzt schon umgebaut, eine steht im «Centro» in Oberhausen, einem Einkaufszentrum in der Nähe von Düsseldorf. Am Eingang wartet Jeroen van der Biggelaar, Niederländer, gross, unter dem Arm eine Plastiktasche, die Kleidung wie frisch gebügelt. Van der Biggelaar hat das Konzept mit einer englischen Designfirma ausgeheckt und durchgeführt. Das ganze Programm: «Wärmebildkamera, Kundenbefragung und so weiter.» Jetzt sollen die Verkäufe richtig anziehen. Der Filialleiter steht daneben und sagt, er spüre es bereits ein bisschen. Van der Biggelaar strahlt wie ein Geburtstagskind.

Das Konzept beginnt beim Eingang mit dem «Style Court»: ein paar Schaufensterpuppen und Kleiderständer. «Latest Fashions», sagt van der Biggelaar. Der Style Court treiben die Kunden treffen wie ein Donnerhall. «Booms», ruft er. Und schon ist er weiter in der «A-Zone», das Akronym für einen kleinen Raum, aufgebaut nach dem «Wasserfall-Prinzip. Wasserfall? Hohe Gestelle an der Wand, niedere Kleiderständer davor. Verschiedene Höhen - Wasserfall. Dahinter wartet die erste Einkaufswelt: «Adventures», verkündet van der Biggelaar feierlich. Man sieht Faserpelz und Windjacken an Kleiderständern. Dazwischen immer wieder «wearing occasions» (Styling Tipps) und «price points» (Aktionen). Die Sprache der Ladenkonzepte ist Englisch.

Und das Beste habe man noch gar nicht gesehen: den «Spine». Van der Biggelaars Finger schiesst Richtung Decke, zeigt auf eine Struktur aus Holzbalken. Sie führe den Kunden unmerklich auf eine Reise durch den Laden bis zur Kasse. Er schreitet den «Spine» ab wie ein General die Schlachtreihe, grüsst hier, ordnet da ein paar Kleider. Nur mit der Rolltreppe ist er noch nicht ganz zufrieden. «Hier steht der Kunde still. Ideal, um noch eine Botschaft anzubringen.» Und dann natürlich die Umkleidekabine, wieder einmal die Umkleidekabine. Die letzte Hürde, der Ort des Kaufentscheids. «Superwichtig» sei das. Warmes Licht, erdige Töne, Teppichboden, Holzimitat. Zwei kein Zauberspiegel wie bei Tommy Hilfiger, aber dafür ein Getränkeautomat und ein paar Sessel davor. «Damit die Männer sitzen können, wenn die Frauen anprobieren.»

C&A will in den nächsten Jahren alle Läden nach van der Biggelaars Konzept einzurichten. Tommy Hilfiger baut seine Zukunftsläden aus. Die nächste Hilfiger-Show ist für den Frühling geplant. Gigi Hadid wird natürlich dabei sein. 2,5 Milliarden Klicks im Online-Shop gilt es zu schlagen. Die Prognosen sehen weiter steigende Verkäufe im Modemarkt.

NZZa.ch

Mehr Glitzer

Mehr Bilder sowie Videos zum Artikel finden Sie bei der Online-Version dieses Artikels unter nzz.as/glitzer

Serie

Die Macht der Mode 4/6

Die Modeindustrie ist weltweit eine der erfolgreichsten und einflussreichsten Branchen. Die «NZZ am Sonntag» zeigt in dieser bestsellenden Serie, wie das Geschäft mit der Kleidung unser Leben beeinflusst und die Welt verändert hat. Nächste Woche: Designer Paul Smith im Interview. Alle bisher erschienenen Artikel auf nzz.as/mode.

zershower