



Designer Armani, Präsentation in Mailand (2001): „In der Mode ist zwei mal zwei nicht immer vier“

SPIEGEL-GESPRÄCH

# „Das Metier ist gnadenlos“

Modeschöpfer Giorgio Armani, 67, über das Pathos seiner Branche, Fusionszirkus wie Rezessionsgeschrei der Konkurrenz und die Frage, wie zickig Hollywood-Diven sind

**SPIEGEL:** Herr Armani, Sie verkaufen Roben, die selten unter ein paar 1000 Euro zu haben sind. Sie sieht man seit Jahrzehnten nur in dunklen Arbeitshosen und Shirts. Warum sind die Top-Kreativen der Modenszene oft am langweiligsten angezogen?

**Armani:** Das ist so eine Art Abwehrhaltung – so, wie Friseure oft unrasiert sind. Zudem ist es eine Frage der Bequemlichkeit: In meinem Job bin ich ständig in Bewegung. Da helfen Ihnen Jackett und Krawatte wirklich nicht. Und ein gewisser Narzissmus spielt auch eine Rolle: Dunkle Farben lassen mich einfach jünger aussehen.

**SPIEGEL:** Kürzlich sagten Sie, Luxus ekle Sie an. Woher dieser Ausbruch?

**Armani:** Das war nach einer Modenschau, die immer viel Stress mit sich

bringt, der sich dann ein Ventil sucht. Ich kann mit dem heutigen Luxusbegriff nichts anfangen, bei dem das Produkt selbst eine immer unbedeutendere Rolle spielt. Als ich vor 30 Jahren begann, fuhr ich noch nach Paris, um mir Schaufenster von Hermès an-

zusehen oder Krawatten von Cardin. Luxus bedeutet Zeitlosigkeit, die über die Mode hinausgeht. Bei Armani steckt dahinter eine saisonunabhängige, dauerhafte Integrität.

**SPIEGEL:** Ihre Kollegen in der Modebranche litten schwer unter dem 11. September und erholen sich seither nur mühsam von den Folgen fürs Geschäft.

**Armani:** Nicht alle, aber fast alle, ja.  
**SPIEGEL:** Designer wie Tom Ford von Gucci präsentieren weit schrillere Töne und leiden unter der Rezession nun auch am meisten. Ist wieder Schlichtheit angesagt?

**Armani:** Toms große Stärke ist, dass er ein genialer Vermarkter seiner selbst ist. Er versteht es, altbekannten Dingen seine entschlossene Handschrift zu verpassen und sie plötzlich mo-

## Mode-Marke 1272

Armani-Umsatz in Millionen Euro



DER SPIEGEL



OLYMPIA PUBLIFOTO / ACTION PRESS

dern erscheinen zu lassen. In diesem Sinne ist er ein großer Förderer seiner selbst.

**SPIEGEL:** Ideen klaut doch in der Branche jeder bei jedem.

**Armani:** Verstehen Sie mich nicht falsch. Tom ist ein toller Typ – frecher, aggressiver, lauter als andere. Und eben gewaltsam in seiner Art, Mode zu machen.

**SPIEGEL:** Wie Gucci leidet auch Ihr Mailänder Konkurrent Prada.

**Armani:** Weil es nicht nur ein Prada gibt, sondern viele. Jedes Jahr wird dort nach einer neuen Geschichte gesucht. Diese Saison sind es diese kleinen Damaströckchen mit den engen Blüschchen darüber. Prada hat keine echte Identität. Es suchte immer seinen Platz. Und der Platz heißt Eklektizismus.

**SPIEGEL:** Heute zählt das schnelle Image doch ohnehin am meisten.

**Armani:** Leider ja. Ich weiß nicht, wie lange das noch gut geht. Denn irgendwann müssen die Leute ja entdecken, dass viele Marken unstimmig sind und nur aus aufgeblasener Werbung bestehen. Wer sich heute ein Kleid kauft, muss es in sechs Monaten wegwerfen. Es muss immer das Neueste sein, um jeden Preis.

**SPIEGEL:** Die Klientel spielte das Spiel bislang doch gern mit.

**Armani:** Man muss es leider sagen: Die Leute sind unkritisch. Heutzutage werden die Kunden viel

stärker von einer Reklameaussage gelenkt als vom eigentlichen Produkt. Schauen Sie sich den Osten an. Dort wird alles gekauft: Schönes, Hässliches, Hauptsache, es klebt eine Marke dran. Eine Klientel ohne Sinn für Ästhetik.

**SPIEGEL:** Was machen Sie anders, dass Armani im Gegensatz zur Konkurrenz noch immer von einem Umsatzrekord zum nächsten rauscht?

**Armani:** Das eigentliche Geheimnis meines Erfolgs sehe ich darin, dass ich über all die Jahre Produkte schuf, die logisch waren, erfindungsreich, aber auch an den Bedürfnissen der Leute orientiert – und zudem für alle sozialen Schichten offen.

**SPIEGEL:** Nun ja, ein Abendkleid für 5000 Euro ...

**Armani:** ... ist nur ein winziger Ausschnitt meiner Palette, aber auch das repräsentiert diese Dauerhaftigkeit. Ich habe immer versucht zu berücksichtigen, dass mein Metier keine Mission ist, keine Gottesgabe, sondern dass es vom Bedarf der Menschen lebt. Die Leute suchen Qualität. Qualität steht für Sicherheit, für Wahrheit. Gerade in unruhigen Zeiten. Dazu gehört übrigens auch eine vorsichtige Expansionspolitik.

**SPIEGEL:** Stimmt die Legende, dass Sie zu Beginn Ihrer Karriere Ihren VW Käfer

verkaufen mussten, um sich über Wasser zu halten?

**Armani:** Mein damaliger Teilhaber Sergio Galeotti und ich brauchten Geld für ein Büro, das ganz in der Nähe unserer Mailänder Wohnung lag. Und wir mussten einen Angestellten bezahlen. Einen! Aber Geldmangel machte mir nie Angst. Ich habe nie das Drama erlebt, eine Rechnung nicht bezahlen zu können.

**SPIEGEL:** Nachdem Ihr Lebensgefährte und Teilhaber Galeotti 1985 starb, mussten Sie selbst sich um die Finanzen kümmern. Sicher nicht leicht für einen Kreativen, oder?

**Armani:** Damals kam ich mir vor, als müsste ich meine eigene Firma neu kennen lernen. Und ich musste mich plötzlich gegen Leute wehren, die wie Sergio einst dachten, ich sei nun mal ausschließlich der kreative Part: Anwälte, Steuerberater, auch Kunden. Aber heute sitze ich hier ...

**SPIEGEL:** ... mit einem Umsatz von rund 1,3 Milliarden Euro. Haben Sie dennoch Fehler gemacht?

**Armani:** Keine großen. Manchmal bestand mein Fehler in zu großem Vertrauen. Ich musste mir anhören: Warum gibst du keine Verantwortung ab? Also delegierte ich. Vielleicht aus Angst, ich selbst könnte mich ja auch mal irren. Aber es gab Momente, wo sich dann eben gar nichts bewegte, weil alles so gut lief. Das sind aber gerade die Momente, wo sich etwas bewegen muss.

**SPIEGEL:** Vor einigen Jahren geriet die italienische Modeindustrie ins Visier der Steuerfahnder. Auch Sie wurden zu einer neunmonatigen Haftstrafe auf Bewährung verurteilt. Hatten Sie die Zahnbürste fürs Gefängnis schon bereitgelegt?

**Armani:** Davor fürchtete ich mich nicht. Aber davor, dass ich nicht für schöne Kollektionen in den Zeitungen stehen sollte, sondern für den Vorwurf, ich sei ein Betrüger.

**SPIEGEL:** Was lernten Sie daraus?

**Armani:** Dass Vertrauen – auch zu einem Steuerberater – gut ist, Kontrolle aber immer besser. Damals kam wohl hinzu, dass ein Exempel statuiert werden sollte an einem besonders klingenden Namen.

**SPIEGEL:** Armani blieb immer unabhängig von den großen Luxuskonzernen. Hatten Sie nie Angst, im grassierenden Expansionswahn unter die Räder zu kommen?

**Armani:** Es gab eine Zeit, als jede Modemarke sich einen Palast mit sieben Geschossen bauen musste, wenn der Konkurrent gerade fünf präsentiert hatte. Als Geschäfte auch dort eröffnet wurden, wo sie sich nie lohnen würden. Als aus lauter

Angst, zu spät zu kommen, Märkte erschlossen wurden, die gar keine waren, nur um der Erste zu sein. Aber ich gebe zu: Man konnte leicht in diesen Teufelskreis geraten. Am Ende hat sich meine Vorsicht ausgezahlt.

**SPIEGEL:** Auch Ihr Unternehmen lebt nicht von der Haute Couture. Den Profit bringt das Geschäft mit Parfums, Accessoires, Jeans.

**Armani:** Das ist nicht wahr. Wir sind wahrscheinlich die Einzigen, die mit Mode in allen Bereichen Geld verdienen. Als ich anfang, bekannt zu werden, hätte ich meinen Namen für viel Geld ausschachten können. Aber ich wollte nicht, dass man Armani an jeder Straßenecke findet. Sicher habe ich viel Geld verdient. Aber dazu brauchte ich 25 Jahre. Das hat also ein ganzes Leben lang gedauert.

**SPIEGEL:** Wo liegt die Grenze des eigenen Wachstums?

**Armani:** In meiner Entscheidung. Die Vergabe von Lizenzen wäre eine lukrative Einnahmequelle gewesen. Aber das war nicht mein Weg.

**SPIEGEL:** Wie viele Übernahmeangebote bekamen Sie in den vergangenen Jahren?

**Armani:** Es gab eine Hand voll bedeutender. Wirklich wichtig waren zwei.

**SPIEGEL:** Wir nehmen an, dass Bernard Arnault, Chef des französischen Luxus-



DEED (L.): RANDY BAUER / ACTION PRESS (R.)

Armani-Träger Gere\*, Pfeiffer: „Völlig verrückter Wettlauf“

Multis LVMH, Sie ebenso schlucken wollten wie Domenico De Sole von Gucci.

**Armani:** Ja, aber auch Maurizio Romiti ...

**SPIEGEL:** ... der Chef des italienischen Mischkonzerns HdP ...

**Armani:** ... kam zwei-, dreimal. Die Herren gingen vorsichtig zu Werke, sehr charmant, sehr überzeugend. Und ich sagte nicht gleich Nein, weil die Angebote sehr schmeichelhaft waren.

**SPIEGEL:** Warum wurde nichts daraus?

**Armani:** Ich hätte mit einem Verkauf meine persönliche Situation verbessert, nicht die des Unternehmens. Eigentlich wusste ich

\* Im Film „American Gigolo“ von 1980.



SERGEI KARPUKHIN / REUTERS

### Armani-Schau in Moskau (Juni 2002)

„Die Mode soll auffallen, nicht das Model“

immer, dass ich noch keine Lust habe, mich auf die kreative Seite zurückzuziehen, in einem Büro in Saint-Tropez zu sitzen und mir von irgendwelchen Abteilungsleitern sagen lassen zu müssen: Mach dies, mach das, die Läden laufen schlecht et cetera. Vielleicht bin ich in drei, vier Jahren anderer Meinung. Ich verkaufe ganz oder gar nicht. **SPIEGEL:** Yves Saint Laurent wurde von Gucci übernommen, Jil Sander von Prada geschluckt. Erfolgreicher wurden die wenigsten Marken nach dem Verkauf.

**Armani:** Weil es typische Beispiele sind: Jil baute ihr Unternehmen ganz auf dem eigenen Image auf, wurde übernommen und sah sich plötzlich von Leuten umgeben, die für sie die Entscheidungen trafen. Für einen echten Kreativen ist derlei sehr deprimierend. Ich will ja nicht nur einen schönen Rock entwerfen. Ich will auch dafür sorgen, dass er auf eine ganz bestimmte Art und Weise beworben und verkauft wird an eine Klientel, die ich obendrein gern bediene. Vielleicht war Jil aber auch ein wenig müde von dem gnadenlosen Tempo des Geschäfts.

**SPIEGEL:** Ist Mode so zermürbend?

**Armani:** Die Branche gönnt einem keine Pause. Man geht ins Kino und arbeitet. Man fährt in die Ferien und arbeitet. Man läuft durch eine Stadt, schaut sich Menschen und Geschäfte an – und arbeitet. Das Metier ist gnadenlos.

**SPIEGEL:** Warum hat es Sie nie an die Börse gedrängt wie momentan etwa Prada und Burberry?

**Armani:** Wer an die Börse geht, braucht Geld. Mein Unternehmen hat sich aber immer aus sich selbst heraus finanziert. Es war immer liquide. Kurz: Ich hatte es einfach nicht nötig.

**SPIEGEL:** Man kann sich auch schwer vorstellen, dass jemand wie Sie einmal pro Jahr seinen Kleinaktionären Rechenschaft ablegt.

**Armani:** Ich wäre vom Markt dirigiert worden, ja. Jede Saison muss dann ein Umsatzplus im zweistelligen Bereich bringen. Und Aktionäre wollen Zahlen sehen. In der Mode ist zwei mal zwei aber nicht immer vier. Es ist schwer, solchen Leuten zu erklären, dass ein Fest in Los Angeles durchaus eine Million Euro kosten kann und trotzdem ein Gewinn ist. Finanzleute verstehen solche Feinheiten nicht. Aber mein Beruf ist voller solcher Details.

**SPIEGEL:** Sie waren wahrscheinlich der erste Modemacher, der Hollywood als Werbepattform entdeckte. 1980 statteten Sie den Richard-Gere-Film „American Gigolo“ aus.

**Armani:** Und ich habe wirklich nicht geglaubt, dass das eine große Sache wird. Gere sah einfach sehr gut aus in meinen Anzügen.

**SPIEGEL:** Mittlerweile geben Modemacher Millionen dafür aus, dass Schauspielerinnen sich von ihnen einkleiden lassen. Machen Sie diesen Jahrmarkt der Eitelkeiten mit?

**Armani:** Die Wahrheit ist: Ich gab dafür noch keine halbe Lira aus. Natürlich verschenke ich die Kleider. Aber ich zahle doch nicht noch dafür, dass sie getragen werden. Wenn Julia Roberts oder Jodie Foster Armani anziehen, dann einfach, weil sie sich darin wohl fühlen.

**SPIEGEL:** Wie weit verbiegen Sie sich, um den Geschmack einer Film-Diva zu treffen?

**Armani:** Überhaupt nicht. Wenn ein Star eine romantische Robe sucht, soll er woanders schauen. Sie entscheiden sich für meinen Stil oder einen anderen. Hollywood ist voller Schneidereien, die Ihnen alles nähern. Ich bin aber Stylist. Was habe ich davon, wenn die Leute sagen: Frau



ALBERTO GONZI / CONTRASTO / AGENTUR FOCUS

**Firmenchef Armani beim SPIEGEL-Gespräch\***  
„Ich verkaufe ganz oder gar nicht“

Soundso trägt Armani, auch wenn es gar nicht nach Armani aussieht?

**SPIEGEL:** Bekanntheit.

**Armani:** Solche Strategien zerstören jede Art von Glaubwürdigkeit. Das ganze Hollywood-Geschäft ist längst ein völlig verrückter Wettlauf geworden: Visagisten, Friseure, Schuhverkäufer, Accessoire-Produzenten, Modemacher. Das hat die Schauspielerinnen auch sehr verwöhnt. Und es machte sie hysterisch, alles serviert zu bekommen. Leider treffen sie am Ende mitunter auch eine grauenvolle Wahl.

**SPIEGEL:** Gibt es Schauspielerinnen, die Sie gar nicht anziehen würden?

**Armani:** Ich will nicht unhöflich sein. Es gibt sie, aber ich möchte keine Namen nennen. Lieber freue ich mich darüber, dass etwa Michelle Pfeiffer mir und meiner Mode seit Jahrzehnten treu ist.

**SPIEGEL:** Gianni Versace soll Ihnen auf der Spanischen Treppe in Rom einst anvertraut haben, er ziehe die Schlampen an, Sie die Damen.

**Armani:** Der Ausdruck, den Gianni benutzte, war ein sehr italienischer für Personen, die – sagen wir mal – unterhaltsam sind. Aber den werden Sie von mir nicht mehr hören, weil seine Schwester Donatella sich ziemlich aufgeregt hat, als die Geschichte bekannt wurde.

**SPIEGEL:** Hat Claudia Schiffer nicht zu Armani gepasst? In der Ära der Supermodels schickten Sie sie einst vom Laufsteg.

**Armani:** Damals war sie blutjung und wunderschön. Aber dann sah ich sie auf dem Laufsteg in meinen doch eher ätherischen Kleidern – und sie konnte einfach nicht gehen. Nach dem zweiten Auftritt nahm ich sie raus. Es ging einfach nicht. Sagten alle.

**SPIEGEL:** Danach machte sie bei anderen Häusern wie Valentino, Versace und Chanel Weltkarriere.

**Armani:** Und sie hat auch viel gelernt seither. Sie wurde ein Star, eine Figur des Jetsets. Das ist ein anderer Weg. Damals zog ich Mannequins vor, die weniger auffielen als die Kleidungsstücke. Ich würde das immer wieder tun. Nicht das Model soll auffallen, sondern die Mode.

**SPIEGEL:** Stört es Sie, mittlerweile als Diktator im eigenen Reich zu gelten?

**Armani:** Ich habe sicher sehr genaue Vorstellungen von meinem Haus. Das macht dem einen oder anderen mitunter Angst. Aber immerhin bin ich Eigentümer, Gesicht und Kopf des Unternehmens. Jede letztgültige Entscheidung treffe ich, kein anderer. Das hat aber nichts mit einer Diktatur zu tun, sondern mit Unternehmerrgeist. Und es macht mir immer noch Spaß, von morgens um neun bis abends um acht hier im Büro zu sein.

**SPIEGEL:** Was ist für Sie selbst noch wahrer Luxus?

**Armani:** Sagen zu können, was man denkt. Das ist wirklich Luxus.

**SPIEGEL:** Herr Armani, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

\* Mit den Redakteuren Thomas Tuma und Hans-Jürgen Schlamp in Armanis Mailänder Büro.