



Kampf um den Kleiderschrank

Mode Marken wie Hugo Boss, Gerry Weber und Tom Tailor beherrschten einst die Einkaufsmeilen und bestimmten den Geschmack der Deutschen. Nun kämpfen sie gegen globale Anbieter wie Zara oder Primark – und den Absturz.

Der Abgang verlief hektisch und wenig glamourös: Grußlos und ohne Abschiedsworte an die Belegschaft verließ Claus-Dietrich Lahrs Ende Februar seinen Posten bei Hugo Boss.

Jenen Chefposten, von dem aus Lahrs seine Truppe seit fast acht Jahren darauf eingeschworen hatte, Hugo Boss zur Lu-

xusmarke in einer Liga mit Armani, Burberry oder Gucci zu machen. Seine Mannschaft und vor allem die Aktionäre wollte er damit zum Träumen bringen.

Der Traum ist aus. Am vorvergangenen Donnerstag holte sein Nachfolger die Boss-Aktionäre unsanft auf den Boden der Tatsachen zurück. Der bisherige Finanzchef,

Mark Langer, schwor die Anteilseigner auf ein „Jahr der Konsolidierung“ ein. Hugo Boss werde die Kosten senken, Investitionen kürzen, das Ladennetz straffen. „Das ist zwar nicht sexy“, sagte Langer, „dafür aber richtig und wichtig.“

Es ist ein Alarmsignal an die gesamte Branche: Ausgerechnet Hugo Boss, Deutsch-



Models bei einer Hugo-Boss-Schau in New York

BFA / ACTION PRESS

lands einzige Modemarke von Weltrang, hat ihre Strahlkraft verloren. Selbst den glamourösen, edlen Boss-Läden kommen die Kunden abhanden. Gewinn und Aktienkurs sind eingebrochen.

Dabei galt Hugo Boss als Vorbild. Marken wie Gerry Weber oder Tom Tailor orientierten sich an dem Unternehmen, indem sie ebenfalls massenhaft Ein-Marken-Läden in die Innenstädte setzten.

Jetzt aber geht es auch Boss nicht mehr gut. Und der Herrenschneider aus Metzingen ist damit die vorerst letzte Topmarke, die unter Druck gerät: Esprit, der frühere Marktführer, verliert dramatisch an Umsatz. Tom Tailor schreibt kaum Gewinne. Die Damenmarke Strenesse ist pleite, der Rivale Escada kommt nicht aus den roten Zahlen. Wann der Nächste ins

Straucheln gerät, ist nur eine Frage der Zeit.

Mit der Geschwindigkeit und den Kampfpreisen globaler Modeketten wie Zara, H&M oder Primark können viele deutsche Anbieter nicht mehr mithalten. Hinzu kommt, dass aggressive Onlinehändler wie Zalando die Preise drücken. „Die Preissensitivität“, sagt Esprit-Chef Jose Manuel Martínez, „hat im gesamten Modesegment zugenommen.“

Der Absturz der Branche kommt zwar plötzlich, überraschend ist er aber nicht. Jahrelang wirtschafteten die Markenchefs an den Bedürfnissen der Kunden vorbei. Statt neue Ideen zu entwickeln, gierten sie nach Größe. Nun werden einstige Erfolgsmarken vom Wandel überrollt.

Nirgends zeigte sich der Niedergang der deutschen Modeindustrie zuletzt so deutlich wie im ostwestfälischen Halle: Hier trat Mitte April Ralf Weber vor mehrere Hundert Aktionäre. Ein freundlicher Herr mit kantigem Kopf, aber weichen Gesichtszügen. Als Chef der Gerry Weber International AG musste er ihnen vor allem eines erklären: wie es passieren konnte, dass der Börsenkurs innerhalb von sechs Monaten um fast drei Viertel abstürzte.

Der 52-Jährige sprach von „internen Fehlern der Vergangenheit“. Der Konzern stehe „vor der herausforderndsten Situation seiner Unternehmensgeschichte“, eine Kurskorrektur sei „dringend erforderlich“.

Ralf Weber nannte keinen Schuldigen, doch wahrscheinlich jeder im Saal wusste, wer gemeint war: Gerhard Weber, 74, Firmengründer, Namensgeber, Modezar – und der Vater von Ralf Weber.

Die Schrulligkeit und der Eigensinn des Patriarchen wurden zunehmend zum Problem. Über Jahrzehnte hinweg wachte Weber senior persönlich über neue Kollektionen. Selbst die Größe der Blümchen auf den Damenkleidern war Chefsache. Seine Designer degradierte er zu Erfüllungshelfern, viele Führungskräfte zogen sich entnervt zurück.

Mangels neuer Impulse alterte die Marke gemeinsam mit ihrem Gründer, während die Zielgruppe modebewusster geworden ist. Wer mit 50 oder 60 Jahren nicht wie eine Großmutter herumlaufen will, kauft heute lieber bei Zara ein. Entsprechend ausgestorben wirken die Gerry-Weber-Läden in den Innenstädten.

Mittlerweile hat sich Gerhard Weber aus dem operativen Geschäft zurückgezogen, offiziell zumindest. Sein schwarzer Porsche Cayenne, sagen Beobachter, stehe jedoch noch immer regelmäßig vor der Zentrale, direkt am Haupteingang.

Zuletzt hat das Unternehmen einen sogenannten Abmieter engagiert, der Mieten drücken oder Läden ganz dichtmachen soll. 100 Geschäfte sollen geschlossen, 700 Stellen abgebaut werden. Außerdem setzt

Gerry Weber verstärkt auf Zweitmarken wie den zugekauften Modefilialisten Hallhuber. Das Label soll eine jüngere, modebewusste Klientel ansprechen.

Trotzdem hofft man natürlich auf ein Comeback der Kernmarke. Dafür wollte Gerry Weber Sonja Blömker als neue Produktchefin abwerben, die derzeit die Damenmodemarke Comma erfolgreich führt. Sie kam aber nicht, trotz der 1,5 Millionen Euro Jahresgehalt, die ihr geboten wurden.

Gerry Webers Probleme sind typisch für die ganze Branche: Gutes Führungspersonal ist knapp, und Kreative aus dem Ausland arbeiten in der Regel lieber in New York, Mailand oder Paris als bei Gerry Weber in Halle, bei S. Oliver in Rottendorf oder bei Strenesse in Nördlingen.

Das sorgt für eine gewisse Tristesse in den Konzernzentralen, die sich bis in die Ladenregale fortsetzt. „Kreativität und Innovation“, klagt der Eigentümer eines großen Modeunternehmens, „sind in Deutschland Mangelware.“

Oft fällt deutschen Modefirmen nichts Besseres ein, als ausländische Marken zu kopieren. Oder Mittelständler zu Milliardenkonzernen aufzupumpen. Wie etwa die Tom Tailor Group, deren Firmenzentrale in Hamburg-Niendorf nichts über den Größenwahn verrät, der das Unternehmen einst befallen hat: zwei Stockwerke, Flachdach und Rotklinker-Verkleidung, Buchsbäumchen säumen den Eingangsbereich.

Nur ein Denkmal im Foyer deutet auf größere Ambitionen hin. Auf einer weißen Säule ruht ein Glaskasten mit zwei Metallfiguren: Bulle und Bär, die Symbole der Börse. „Wir brauchen Freiheit, um unsere Zukunft zu gestalten“, steht in silbergrauen Lettern darunter, „wir brauchen Gewinne, um frei zu sein.“

Vorstandschef Dieter Holzer, ein Mann von zierlicher, mittelgroßer Gestalt, empfängt Gäste perfekt gestylt und in einer Wolke aus Parfüm: blaues Sakko, beigefarbene Hose, gegeltes Haar. „Der Markt hat sich strukturell stark verändert“, sagt er, „dies haben wir erkannt und die Weichen für die Zukunft gestellt.“

2006 trat Holzer als neuer Chef bei Tom Tailor mit dem Ziel an, das Unternehmen und die Branche so richtig aufzumischen. Er schuf eine Zweitlinie namens Denim mit Kapuzenpullis und Jeans, angelehnt an amerikanische Highschool-Mode. Das Vorbild: Tommy Hilfiger, Holzers früherer Arbeitgeber. Die Idee schlug bei der amerikaaffinen deutschen Kundschaft ein.

Doch Holzer plante Größeres. Den Tom-Tailor-Umsatz von ursprünglich gut 200 Millionen Euro wollte er verfünffachen. Also brachte er das Unternehmen an die Börse und sah sich nach einem Übernahmeziel um.

2012 kaufte Holzer die auf Damen spezialisierte Marke Bonita mit über tausend Filialen. „Wir werden aus dem Stand zu

einem Schwergewicht im europäischen Modemarkt“, tönnte er damals.

Bonita hat sich jedoch als Last erwiesen. 2015 brach das Konzernergebnis um 99 Prozent ein, auf 100.000 Euro. Der Börsenwert ist zu großen Teilen verpufft. Lediglich Holzer selbst profitierte davon, im Jahr nach der Übernahme stieg sein Gehalt dank der Boni auf rund 3,8 Millionen Euro, Aktienoptionen nicht mitgerechnet. Er verdiente damit zeitweise mehr als der Chef der Luft-hansa – bis sein Vertrag an die neuen, mageren Zeiten angepasst wurde.

Nun sollen schmerzhaft Sparmaßnahmen folgen. „Der Markt wird volatil bleiben“, sagt Holzer, „darum werden wir Fixkosten senken.“ Das heißt: weniger Läden, weniger Personal. Und weniger Investitionen.

In der Branche gilt Holzer bereits als Chef auf Abruf. Aktionäre und Aufsichtsräte zweifeln, ob er die Modefirma noch retten kann.

Ähnlich wie andere Marken droht Tom Tailor in eine Abwärtsspirale zu geraten: Bleiben die Kunden weg, fehlt das Geld für wichtige Zukunftsprojekte, etwa digitale Verkaufskanäle.

Wie schwer es ist, mit knappen Mitteln ein angeschlagenes Label zu reaktivieren, zeigt das Beispiel Esprit, jahrelang eine der beliebtesten Marken der Deutschen. Ihre Einkaufstempel, teilweise 3000 Quadratmeter groß, waren Kundenmagneten.

Der erste Arbeitstag des neuen Vorstandschefs Jose Manuel Martínez begann im September 2012 mit einem Schock. Beim Blick in die Geschäftsbücher stellte der Spanier fest, dass der Kontostand bei null lag. Gleichzeitig waren die Bankschulden auf gefährliche Höhen gestiegen.

Um Esprit vor dem Ruin zu bewahren, sah Martínez nur einen Ausweg: eine Kapitalerhöhung. Die Aktionäre gewährten Esprit eine rettende Geldspritze über 500 Millionen Euro.



Unternehmer Ralf, Gerhard Weber
Größe der Blümchen – Chefsache

RÜDIGER NEHRZOW / LAIF

Martínez hatte einen klaren Auftrag: Als Ex-Manager von Inditex, dem Zara-Mutterkonzern, sollte er Esprit zu einer ähnlich effizienten Verkaufsmaschine hochrüsten.

Doch das Erfolgsmodell der Spanier zu imitieren ist schier unmöglich: Inditex kontrolliert die gesamte Lieferkette, betreibt teilweise sogar eigene Fabriken. Produziert wird nicht nur in Indien oder Bangladesch, sondern auch in Spanien, Portugal und Marokko. Nur so kann es gelingen, innerhalb von drei bis vier Wochen neue Produkte in die Läden zu bringen. Konkurrenten wie Esprit brauchen dafür Monate.

Fast vier Jahre ist Martínez nun im Amt, und noch immer kämpft er gegen hohe Verluste. Er hat die Organisation gestrafft und mehr als 200 Läden geschlossen. Aus den USA, wo Esprit einst gegründet worden war, zog sich das Unternehmen zurück. Der Esprit-Chef glaubt, erste Erfolge zu erkennen. Nach jahrelangem Absturz hat er die Umsatzverluste zumindest reduziert. „Wir sind unter Druck“, sagt Martínez, „aber verbessern uns schon.“

Trotz der Bemühungen sind viele Probleme geblieben. Noch immer macht sich

Esprit selbst Konkurrenz. Während die eigenen Läden die Preise hochhalten, gewähren Handelspartner den Kunden oft üppige Rabatte. Im Zweifel ist das gleiche T-Shirt, der gleiche Pullover bei Karstadt nebenan deutlich günstiger zu haben.

Unklar bleibt außerdem, wofür die Marke steht. Und wie sie sich abgrenzen will von Mitbewerbern wie Tom Tailor oder dem Erzrivalen Zara. „Unsere Kunden wollen nicht immer das neueste Design, sondern zeitlose, legere Mode“, lautet der etwas hilflose Erklärungsversuch von Martínez.

Das alles zeigt: Keine der traditionellen Marken hat eine Idee, wie sie den Konsumenten noch erreichen kann. Denn dessen Kaufgewohnheiten haben sich in den vergangenen Jahren grundlegend geändert: Inzwischen pilgern ganze Horden von Teenagern zig Kilometer weit zur nächsten Primark-Filiale, um sich dort mit Ramschmode einzudecken, Jeans für acht Euro oder Shirts für zwei Euro.

Egal wie schlecht die Qualität auch sein mag, Hauptsache, das Design ist hip. Oft werden die Kleider schon weggeschmissen, bevor sie eine Waschmaschine von innen gesehen haben. Experten sprechen von einer allgemeinen Abwertung der Bekleidung: Viele junge Käufer setzen heute andere Prioritäten, sie investieren ihr Geld lieber in Smartphones oder Reisen.

Natürlich gibt es die Gegenbewegung der Trendverweigerer, die auf individuelle Kleidung Wert legen, um sich von der Masse abzusetzen. Davon profitieren jedoch nicht Esprit & Co., sondern vor allem lokale Marken wie die Hamburger Label Derbe, Blutgeschwister oder Cleptomanix.

„Wir erleben momentan eine substantielle Verschiebung im Modemarkt“, sagt der Kölner Handelsberater Ulrich Nordhorn, der Marken wie Nike, Tommy Hilfiger oder Zara berät. „Etlche Marken werden verschwinden, die der Konsument einfach nicht mehr braucht.“

Die besten Überlebenschancen haben Modefirmen, die ein Alleinstellungsmerkmal besitzen, für ein bestimmtes Produkt stehen. So wie etwa Lacoste für sein Poloshirt. Oder Hugo Boss für seine Anzüge.

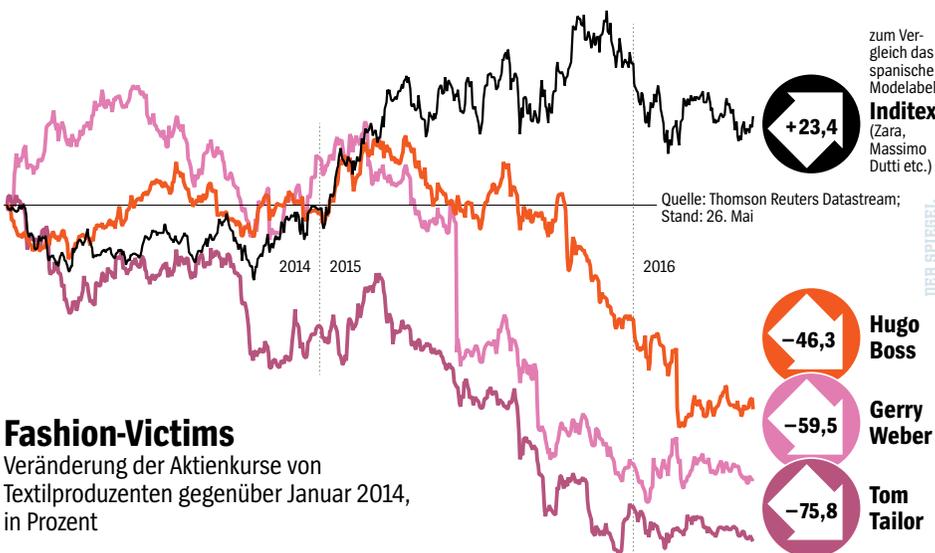
Der neue Boss-Chef Langer will nun vor allem den Kern der Marke stärken. Hugo Boss soll wieder das werden, was es einmal war: ein Spezialist für Anzüge.

Aber auch sein Vorgänger Claus-Dietrich Lahrs wird aller Voraussicht nach eine zweite Chance in der Branche bekommen. Schon Monate vor seinem Rückzug von der Boss-Spitze soll er als neuer Adidas-Chef im Gespräch gewesen sein. Der Wechsel kam jedoch nicht zustande. Nun wird Lahrs mit dem britischen Luxuskonzern Burberry in Verbindung gebracht.

Ein neuer Ort zum Träumen.

Simon Hage

Mail: simon.hage@spiegel.de



Fashion-Victims

Veränderung der Aktienkurse von Textilproduzenten gegenüber Januar 2014, in Prozent