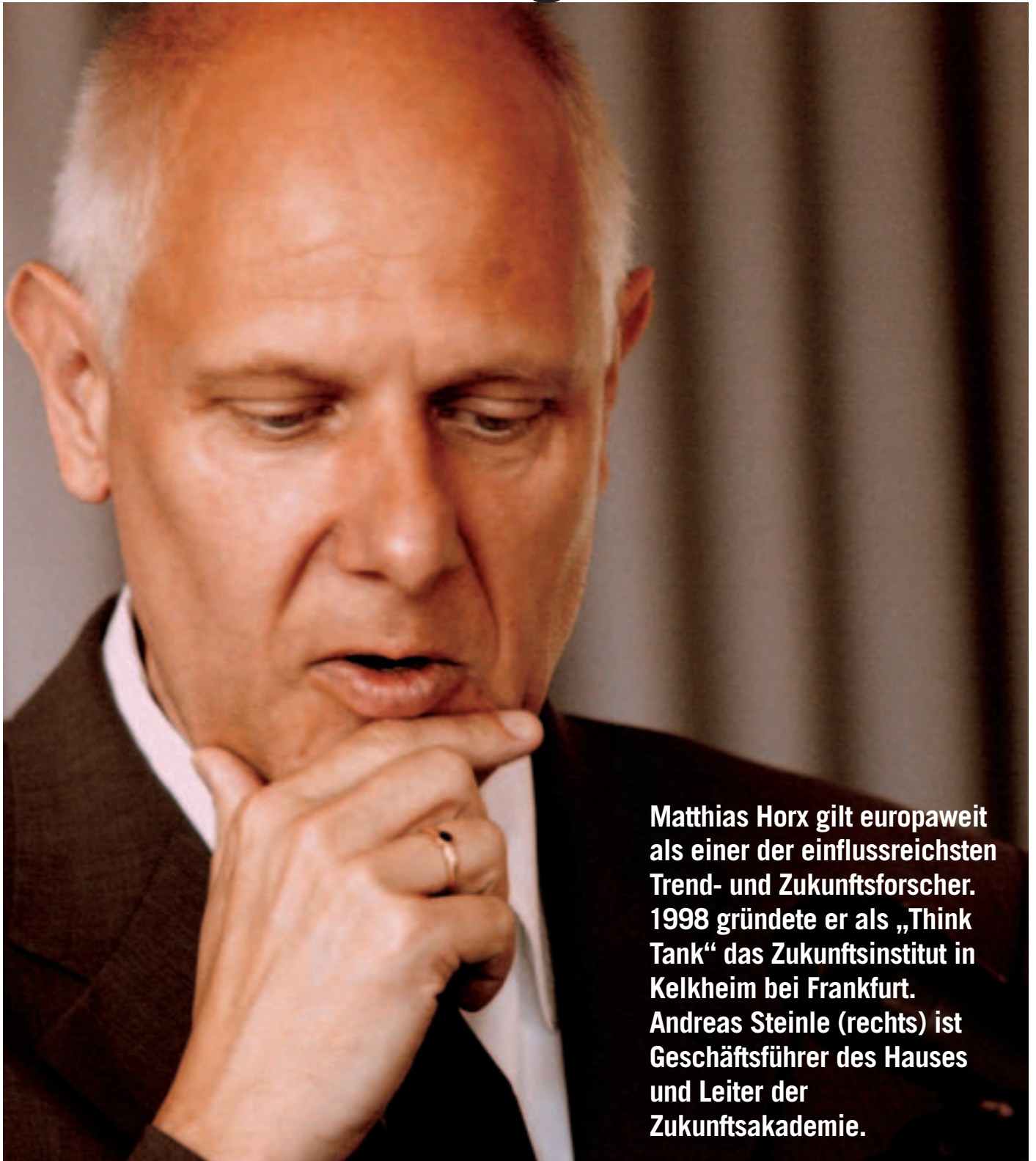


Matthias Horx / Andreas Steinle

„Markt ist Dschungel“

1
Zukunft
Das
Panorama



Matthias Horx gilt europaweit als einer der einflussreichsten Trend- und Zukunftsforscher. 1998 gründete er als „Think Tank“ das Zukunftsinstitut in Kelkheim bei Frankfurt. Andreas Steinle (rechts) ist Geschäftsführer des Hauses und Leiter der Zukunftsakademie.

TW: Herr Horx, Herr Steinle, wenn Kaufleute die Gelegenheit hätten, würden sie den Trend- und Zukunftsforscher natürlich sofort nach den Business-Perspektiven ihrer Branche, in unserem Fall der Modebranche, fragen. Was würden Sie antworten?

Matthias Horx: Wir betrachten Trend- und Zukunftsforschung als Erkenntnis von Systemen und wie diese sich in die Zukunft bewegen. Das wird oft verwechselt mit kurzfristigen Trends, die ja nun gerade in der Mode sehr geläufig sind. Der Ratschlag des seriösen Trend- und Zukunftsforschers kann nur sein, dass Menschen, die in dieser Branche tätig sind, sich bemühen, die größeren Zusammenhänge zu verstehen. Der kulturhistorische Kontext ist ja ungeheuer spannend.

Andreas Steinle: Die jahrhundertealte Lust, sich durch Bekleidung zu differenzieren und zu schmücken, wird nicht enden. Die Menschen streben ja immer mehr nach Differenzierung. Insofern ist dies ein Trend, der der Branche zuarbeitet. Nehmen Sie die wachsende Zahl von Menschen jenseits der 50, die ihr aktives Leben schon hinter sich haben, die sich neu definieren, neue biographische Erlebnisse anstreben – für die wird Mode ein ganz spannendes Feld werden.

Die Branche steckt in gewaltigen Häutungsprozessen. Altes bricht weg, Neues tritt hervor. Was erklärt diesen Strukturwandel?

Horx: Zunächst muss man feststellen, dass die Textilbranche die knallhart konservativste Branche überhaupt ist, konservativ bis reaktionär – in vielen Köpfen und Denkmustern. Gleichzeitig ist sie die wirkliche Avantgarde aller Wirtschaftszweige.

Wieso dieser Widerspruch?

Horx: Bekleidung stand in vielen Entwicklungen immer an der Spitze der Bewegung. Denken Sie an die industrielle Revolution vor gut 200 Jahren. Der Durchbruch zu massenfähiger Fertigung preiswerter Produkte war für die Menschen damals eine Offenbarung. Hier entstanden die ersten großen Konsummärkte. Denken Sie an die frühe Globalisierung, an die legendäre Seidenstraße. Es ist ja kein Zufall, dass es eben nicht Gewürzstraße hieß, obwohl da auch Gewürze transportiert wurden. Auch der Wandel



„Für manche ist H&M Freizeitbeschäftigung, für andere Stress pur“, so Andreas Steinle, Geschäftsführer des Zukunftsinstituts.

der Einzelhandelsstrukturen hat sich entscheidend über den Textilhandel durchgesetzt. Die Warenhäuser der 50er Jahre waren ja nicht Zentren der Lebensmittel oder der Parfüms, sondern da war immer die Bekleidung. Jeder von uns wurde in seiner Jugend von seinen Eltern in der Vorweihnachtszeit durch überhitzte Kaufhäuser geschleift und musste kratzige Pullover anprobieren, weil es eben einen Pullover geben musste. Kleidung war eine Notwendigkeit.

Knallhart konservativ meint das Festhalten an einer längst überholten Versorgungsfunktion?

Horx: In den 60er und 70er Jahren hat sich in diesem Bereich ein gigantisches Angebot an Retail entwickelt. Vorratshaltung ähnlich wie bei Milch im Supermarkt. Hunderttausende haben gut und auskömmlich gelebt, in dem sie einfach nur Kleiderbügel aufgehängt haben. Versorgungsfunktion. Aber seit ungefähr 10, 15 oder 20 Jahren können wir gerade in dieser Branche besonders archetypisch sehen, wie sich Konsum generell verändert – und zwar sehr viel früher als in anderen Bereichen.

Was hat sich da verändert?

Horx: Man kann es ganz gut mit dem Begriff Verlust der Mitte beschreiben. Jedes Angebot, das im mittleren Preisbereich, im mittleren Qualitätsbereich, im mittleren modischen Bereich und im mittleren Servicebereich angesiedelt ist, ist vom Aussterben bedroht. Gleichzeitig hat sich eine Polarisierung entwickelt, die extrem ist. Extremere als im Nahrungsmittelhandel. Man kann eine Jeans für 8 Euro kaufen und eine für 400 Euro. Je nach Situation, Design, Label und auch Erlebnis differenziert sich dieser Markt extrem stark aus, und die Strukturen, die historisch im Textilbereich entstanden sind, sind dabei zum Teil nicht mitgekommen.

Kaufen die Kunden immer mehr in Extremen?

Horx: Wir sind alle raffinierte Kombinationskäufer geworden. Wir sind Schnäppchenjäger und Luxusjäger gleichzeitig.

Gibt es noch *den* Kunden?

Horx: Vergessen Sie's. Individualisierung und Differenzierung von Gesellschaft heißt, dass wir sehr, sehr viele Sub- und Unter- und Quer- und Schrägkulturen haben, die eben nicht mehr mit dem alten Versorgungsmuster zu begreifen sind und dadurch auch nicht mehr in der klassischen alten Zielgruppenlogik.

Mit der Differenzierung von Lebensstilen differenzieren immer stärker auch die Kunden?

Horx: Ich selbst würde mein Kundenverhalten im Modesektor als hochmobil und preisintensiv begreifen. Ich bin extrem viel unterwegs und meine Frage ist: Wo komme ich zum Einkaufen? Ich habe gar keine Zeit, auf Schnäppchenjagd zu gehen. Demgegenüber gibt es wieder ganz andere Kundengruppen wie Jugendliche, die den ganzen Tag nichts anderes tun, als eine sehr hohe modische Qualität ihres Lebens zu organisieren bei sehr, sehr geringen Preisen. Beides ist gar nicht mehr miteinander vergleichbar.

Steinle: Für mich spielen da zwei Aspekte mit hinein. Erstens die Emanzipation des Konsumenten, der sich nicht mehr durch Normen zwingen lässt, viel Geld für eine Sache auszugeben, die er zu gleicher Qualität woanders preiswerter finden kann. Früher war es obszön, bei Aldi einzukaufen, heute muss man sich da-

für nicht schämen. Zweitens ist da die zunehmende Mobilität, die unser Zeitlimit extrem einschränkt. Es wird viel situativer gekauft, man hat keine Zeit, ewig zu vergleichen. Deshalb funktioniert der Tankstellenverkauf, der sich trotz überhöhter Preise extrem entwickelt.

Der Markt seinerseits fächert sein Angebotsspektrum weiter auf. Wir haben vertikale Formate wie Zara, Esprit und H&M, wir haben breit sortierte Filialkonzepte wie P&C, wir haben daneben eine wachsende Zahl individuell ausgerichteter Häuser mit starker persönlicher Führung.

Horx: Das meinen wir mit Polarisierung der Märkte. Da gibt es die Macher, die aus ihrer Zielgruppe heraus leben und agieren. Wenn Sie sich die Ikonen im Handel ansehen, die es da noch gibt, sagen wir auf der Düsseldorfer Königsstrasse, dann sind das genau solche Macher. Das sind die modebegeisterten Geschäftsinhaber, die ein unglaubliches Gefühl für Frauen und für Kleidung haben – und im Grunde Mode auch kreieren. Konträr dazu steht das Modell der Vertikalisten. Mit ihnen hat sich ein völlig neuer Servicebegriff im Textilhandel herausgebildet. Meine Großmutter hat noch jeden Knopf, sobald er sich gelöst hatte, wieder angenäht, notfalls wurde im Knopfaden ein neuer gesucht. Durch den technologischen Fortschritt einerseits und radikal gefallene Textilpreise andererseits, Stichwort China, haben wir heute eine Entwicklung zu Throw away-Kleidung. Das verändert den Servicebegriff.

Service im Sinne eines Katalysators für kurzlebige Trends?

Horx: Der Service, den die Vertikalisten bieten, ist der der modernen Mode angemessene. Heute haben wir eben Systeme, die in der Lage sind, innerhalb von zwei Wochen die Avantgarde-Schauen zu beklauen und zu kopieren. Das ist genau der Service, den eine Klientel jugendlicher modebewusster Konsumenten als Service begreift. Die stecken das in die Waschmaschine, dann verblasst es etwas, und nach einem halben Jahr wird es im Altkleidersack entsorgt.

In Ihrem jüngsten Buch „Hyper-Consuming 2010“ schreiben Sie, Herr Steinle, dass der Massenkonsum einem neuen Phänomen Platz machen werde. Man werde künftig weniger kau-



Wir sind Schnäppchenjäger und Luxusjäger gleichzeitig. Foto: pa

fen, aber bewusster. Widerspruch das nicht der eben skizzierten Ausbreitung von Wegwerfmode?

Steinle: Es wird beides geben. Und es wird wesentlich vom Zeitbudget abhängen. Wer einmal in der Woche Zeit hat, zu H&M zu gehen, um sich etwas Neues zu kaufen und daran auch noch Spaß hat im Sinne einer Freizeitbeschäftigung, der wird das natürlich tun. Für den, der keine Zeit hat, ist H&M Stress pur. Erst warten Sie 10 Minuten vor der Umkleidekabine, dann noch einmal 10 Minuten vor der Kasse, für viele ist das Horror. Für diese Leute ist es Service, wenn sie ein Kleidungsstück kaufen, das sie eben nicht nach einer Saison wieder aussortieren müssen. Die werden sich nach einer größeren Langfristigkeit, auch in der Mode, sehnen.

Zunehmende Differenzierung nach Stil und Individualität müsste die Verbreitung von Spezialkonzepten beflügeln.

Horx: Hier eröffnen sich für den Textilhandel in der Tat neue Möglichkeiten. Ein Beispiel ist die Unterwäsche. Unterwäsche früher, als ich mo-

disch sozialisiert wurde, war feingerippt, weiß, blau und, wenn's hoch kam, schwarz. Heute haben Sie ganze Etagen von erotischer Unterwäsche für Männer und für Frauen und sie haben da unglaublich viele Abzweigungen, wo Mode hineingeht in Lifestyle und Accessoires. Agent Provocateur ist ein gutes Beispiel. Ein Sex-Modelabel. Die machen nichts anderes als einen erotischen Erlebnisladen. Ich kaufe da mit meiner Frau seit zehn Jahren ein. Inzwischen machen sie 11 Mill. Pfund Umsatz. Das ist auch Textilhandel, aber da wird eine Erzählung hineingesetzt, letzten Endes eine Umerzählung der Mode: die von Sex und Erotik.

Verwandelt sich die Textilbranche in eine Branche von Nischen?

Horx: Das wird so sein, wie in allen Branchen übrigens. Das ist im Grunde eine ökologische Entwicklung, wie wir sie in der Natur auch haben. Das ist Dschungel. Der Übergang von Savanne zu Dschungel. Ich finde dieses Bild sehr treffend. Die sicherste Position ist nicht die Herde, sondern die Nische im Dschungel.

Im Dschungel lauern auch überall Gefahren.

Horx: Nicht, wenn man sich auskennt. In der Savanne ist es viel schwieriger, da werden Sie von weitem gesehen.

Steinle: Man muss halt anpassungsfähiger werden und schneller. Das begründet übrigens den Erfolg von Pop Up-Stores. Ich eröffne und schließe bald wieder. Wie bei einer Premiere, die gibt es auch nur ein einziges Mal, deshalb wollen alle immer zur Premiere, auch wenn Sie das Dreifache kostet. Das ist ja das Reizvolle. Mangel zu erzeugen, wo kein Mangel ist.

Wir verabschieden uns vom Mainstream?

Horx: Die Anzahl der Nischen wird sich eher vergrößern, als dass wir wieder einen gewaltigen Mainstream haben. Das ist unsere Grundthese. Und in letzter Konsequenz ist das natürlich auch eine Individualisierungsthese. Schauen Sie nach Berlin. Es ist doch bemerkenswert, was hier aktuell entsteht. Eine lebendige Modestadt. Mode als kulturelle Produktion. Deshalb würde ich auch davor warnen, für den Modemarkt irgendeinen Untergangsgesang anzustimmen.

Steinle: Wir werden mehr und mehr Stil- und Ästhetikwelten bekommen. Nehmen Sie den Ikea-Slogan „Wohnst Du noch oder lebst Du schon?“. Ikea bietet alles, von der Kerze bis zum Tee. Die spanische Schuhfirma Camper beginnt jetzt mit Hotels. Darin wollen sie ihr Markenversprechen – ein langsames, bewusstes, kultiviertes Leben – erfahrbar machen. Jetzt bieten sie Snacks und Gastronomie in ihren Shops. Man geht über die Einengung „nur Mode“ hinaus. Konsum muss eine Erzählung sein. Keine Versorgung mehr.

Auch Mode differenziert immer stärker. Trends setzen sich kaum noch in der Breite durch.

Horx: In den 70er Jahren hatten alle lange Haare. Bis zu den Fußballern. Damals hatten Sie noch große Modeströmungen, die fast die gesamte Gesellschaft oder einen großen Teil der Jugend erfasst haben. Heute haben wir Tribes und Systems, die untereinander sehr, sehr differenziert sind. Nehmen Sie die Hippie-Mode oder Punk, bis heute zu „Tokio Hotel“. Es wird immer im Rahmen von Jugendkultur Kopierkulturen geben. Aber ich glaube nicht, dass die noch allgemeinverbindlich sind. Die Computerfreaks ticken völlig anders als die „Tokio Hotel“-Freaks.



Matthias Horx: „Sie können Jeans für 8 Euro kaufen und Jeans für 400 Euro. Der Markt differenziert sich extrem auseinander.“ Modell: Rock & Republic

Das alles muss Konsequenzen für Marketing und Werbung haben. Lassen sich die unterschiedlichen Gruppen über klassische Kommunikation noch erreichen?

Horx: Mode ist heute ein hoch selbstreferenzielles System. Sie kriegen keine klare Trennung mehr zwischen dem Produzenten und dem Rezipienten. Das ist inzwischen dasselbe geworden. Sie können nur etwas, was sich aus dieser amorphen Vielfalt entwickelt, begleiten und ausformen. Wenn ich plötzlich rosa Damenschuhe zum Kult machen wollte, dann habe ich dazu eigentlich keine operative Möglichkeit. Es entzieht sich dem Willen. Das ist die Demokratisierung der Mode. Früher war das anders. Da hat der Hof vorgegeben, was die Leute tragen.

Steinle: Der kanadische Schuhanbieter Fluevog bezieht seine Kunden in die Dessins mit ein. Er

lässt sie im Internet abstimmen. Ihr bekommt die Schuhe, von denen ihr schon immer geträumt habt. Ihr seid selber die Designer.

Was heißt das für die Markenindustrie? Schwindet die klassische Führungsfunktion der Marke?

Horx: Marken haben nach wie vor gute Möglichkeiten, zu führen. Ich trage seit 15 Jahren nur Tod's-Schuhe. Die haben immer klassische Formen und sind immer bequem. Ich muss nicht mehr nachdenken, welche Schuhe ich mir kaufe. Das ist das oftmals unterschätzte Rationalisierungsinstrument von Marken. Das sie schlichtweg eine Komplexität regulieren auf einen einzigen Begriff hin. Viele Marken haben aber das Problem, dass das, was sie als Marke kommunizieren, nicht stimmig ist. Sie haben da oft einen exzentrischen Namensgeber, der von Marketing nicht viel versteht. Und dann entstehen im Unternehmen Konflikte innerhalb der verschiedenen Parteien. Ein Sampling-Modell, wie es Zara wohl perfekt macht, weil die gleichzeitig Komplexität reduzieren, ist natürlich das probateste Mittel.

Die Kunden wollen wieder mehr wissen über die Produkte. Profitieren Marken mit Tradition und authentischem Qualitätsversprechen? Nehmen wir die Schuhfirma Ludwig Reiter, die Sie aus Wien gut kennen dürften.

Horx: Ludwig Reiter gefällt mir gut. Aber auch die müssen aufpassen. Stark produktgesteuerte Formate sind immer in Gefahr durch geschickte Marketingkonzepte. Die Schuhe von Reiter sind natürlich viel besser als die von Tod's. Aber die Marketingkraft von Tod's ist viel stärker.

Als Generalbotschaft bleiben Individualisierung und Differenzierung.

Horx: Geld verdient man heute nicht mehr, indem man versucht, unterschiedliche Kundentypen zu kombinieren, sondern indem man definitiv andere ausschließt. Man braucht dazu spitze Konzepte. Sonst wird man auf Dauer gegen den Preisdruck nicht ankommen. Die Menschen wollen etwas sehr Definitives, sich Unterscheidendes. In Kompromissen rutscht man immer weiter ab. Zum Teil bis in den Discount-Sektor. Das ist ja die reinste Müllgrube geworden. Und darin gehen eben sehr, sehr viele Leute unter. ■

DAS GESPRÄCH FÜHRTE MICHAEL WERNER