



Chic für Chinesen

Um der Krise ihrer Branche zu entkommen, drängen die Modemacher aus Italien in den Fernen Osten. Denn dort gelten Top-Marken noch etwas, die im Westen längst an Glanz verloren haben

Von **Thomas Fromm**, Mailand

Domenico, can you hear me? Domenico!" Es dauert einige Minuten, bis Gucci-Chef Domenico De Sole hören kann und die Leitung zwischen Mailand und den Philippinen steht. Besser hätte es nicht gelingen können: Ein gut gelaunter Gucci-Chef, live von den Philippinen zugeschaltet, und das bei einer Konferenz, bei der es um die Zukunft der italienischen Luxuskonzerne auf dem asiatischen Markt geht.

Den Modemachern, Analysten und Führungskräften, die Ende vergangener Woche zum Branchentreffen in den alten Mailänder Börsensitz „Palazzo Mezzanotte“ gekommen sind, ist klar: De Sole ist schon angekommen, wo die meisten der anderen Modeproduzenten erst

noch hinhüpfen: „Der asiatische Markt wächst immer schneller, er wird in den nächsten drei Jahren 30 Prozent unseres Umsatzes ausmachen, verglichen mit den 16 Prozent, die er heute beiträgt“, sagt der Gucci-Chef. „Das ist unsere große Chance, die müssen wir nutzen.“

Die lange erfolgsverwöhnten Hersteller von Top-Textilien haben schwere Jahre hinter sich. Nun macht der graubärtige Branchen-Guru De Sole erste Zeichen einer Besserung am Horizont aus. Zwar musste auch Gucci vor einigen Wochen einen operativen Quartalsverlust von rund 18 Mio. € melden. Doch jetzt läutet De Sole die Trendwende ein: Die Nachfrage nach Luxusgütern steigt

wieder, vor allem in Japan und den USA. „Unser Ausblick ist positiv“, teilte das Unternehmen mit. „Bei konstanten Wechselkursen legte der Umsatz in den USA zuletzt um 20 Prozent und in Japan um 14 Prozent zu“, so der Gucci-Chef.

Dabei hatte es lange Zeit so ausgesehen, als würde sich nie wieder etwas ändern. Zuerst die fetten 90er Jahre mit zweistelligen Wachstumsraten, und dann das: Zunächst liefen die Geschäfte nur etwas schlechter. Dann, nach dem 11. September 2001, kauften die Amerikaner überhaupt nichts mehr. Die Sitze der Einkäufer aus Übersee blieben bei den Modenschauen in Mailand einfach leer. Als sich dann noch die Lungen- seuche Sars ausbreitete, blieben auch die Kunden aus Fernost zu Hau-



se. Der Irak-Konflikt gab der Modebranche schließlich den Rest. „Die Folgen des Krieges sind unvorhersehbar“, fürchtete Francesco Trapani, Chef des römischen Luxus-Juweliers Bulgari noch zum Jahresbeginn.

Inzwischen läuft es auch für Bulgari besser als erwartet: In den ersten neun Monaten des Jahres ist der Umsatz des Schmuckherstellers zwar von 518,6 Mio. € auf 512 Mio. € zurückgegangen. Dennoch konnte das Unternehmen seinen Nettogewinn um mehr als 20 Prozent auf 43,9 Mio. € ausbauen. Das ist vor allem das Ergebnis eines erfolgreichen Kostenmanagements. Zudem gelang es aber, die Einbrüche bei der europäischen Nachfrage auszugleichen: „Unser Asien-Geschäft wächst in zweistelliger Größenordnung, das macht uns sehr zufrieden. Auch das USA-Geschäft wird wieder besser“, fasst Trapani den Trend zusammen.

Konkurrenz durch Billiganbieter

Unter Analysten wächst die Zuversicht: Um bis zu acht Prozent jährlich sollen die Umsätze der Luxuskonzerne in den kommenden drei Jahren zulegen, bei einem Anstieg der Nettogewinne um durchschnittlich 13 Prozent, prophezeit etwa Merrill Lynch. „Wir sehen ganz klare Aufwärtstendenzen“, lautet die Botschaft der Mailänder Merrill-Lynch-Analystin Paolo Durante.

Ende der Krise also? Wohl kaum. In die Jubelklänge der Optimisten mischt sich der Chor der Skeptiker. Die Rechnung mit der alten Erfolgsformel „Luxus-Mode plus Markenname ist gleich Erfolg“ werde so einfach nicht mehr aufgehen, lautet ihre Warnung. Dass die 14 größten italienischen Modegruppen – trotz der ersten Erfolgsmeldungen – im ersten Halbjahr 2003 einen Umsatzrück-

gang von im Schnitt sieben Prozent wegstecken mussten, liegt nach Einschätzung des Mailänder Mode-Consulting-Hauses Pambianco nicht allein an Krieg, Lungenseuche und der Konjunktur. „Die Spielregeln haben sich geändert“, konstatiert Branchen-Berater Paolo Pambianco. Es reiche nicht mehr, sich auf die Kraft wohlklingender Markennamen zu verlassen: „Die Krise ließ Konkurrenten aufsteigen, die schneller und preiswerter arbeiten.“

Pambiancos These ist stichhaltig: Als am Mailänder Corso Vittorio Emanuele kürzlich die erste italienische Filiale der schwedischen Billig-Modekette Hennes & Mauritz (H&M)

eröffnete und den edlen Luxusgeschäften in der Nachbarschaft den offenen Preiskrieg erklärte, war dies den Mailänder Lokalteilen der großen Tageszeitungen ganze Seiten wert. Doch so sehr sich die etablierten Mailänder Modejournalisten auch mühten, die preisgünstigen Anbieter mit US-Fastfood-Ketten auf eine Stufe zu stellen – gerade in Krisenzeiten kommt das Angebot von H&M, Zara oder Max Mara selbst im Herzen der Modestadt Mailand an.

Außerdem: Hatten die Großen der Branche, die Armanis, Pradas und Guccis, nicht selbst den Trend vorgegeben, als sie von der Herstellung einiger weniger exklusiver Modelle auf

die Produktion von Massenware für alle Bevölkerungsschichten umstellen? „Heute wissen die Käufer doch gar nicht mehr, warum sie bei dieser Politik der exklusiven Marken überhaupt noch mitmachen sollen“, sagt ein Branchen-Insider. „Mit Markennamen holen Sie doch kaum noch jemanden hinterm Ofen hervor.“

Sparen bei der Werbung

In den Büros der Modestrategen weiß man das nur zu gut. Bisher investierte man vor allem in Werbe- und Imagekampagnen – das dürfte sich bald ändern: Die Sehnsucht der Kunden nach Markennamen verschwinde in der westlichen Hemisphäre allmählich, an Stelle der Marke trete das Produkt in den Vordergrund, erklärt Diego Della Valle, Chef des Luxus-Schuhmachers Tod's, den Paradigmenwechsel.

Tod's, Gucci und die anderen Großen der Branche suchen ihr Heil im Fernen Osten, weil dort die etablierten Spitzenlabels noch etwas gelten: „In den Wachstumsländern ist die Marke noch immer Synonym für Status, deswegen muss man verstärkt auf den chinesischen Markt“, sagt Della Valle. Experten rechnen mit einem Boom für Luxusprodukte in China. In sechs Jahren werden die Modekonzerne hier rund 30 Mrd. \$ umsetzen, mehr als auf dem japanischen Markt, schätzt eine Mailänder Analystin. Schon heute erwirtschaftet Bulgari in Fernost 44 Prozent seines Umsatzes, bei Hermès macht das Asien-Geschäft 43 Prozent aus.



Doch nicht allen Herstellern aus dem Modeland Italien wird der erfolgreiche Sprung ans andere Ende der Welt gelingen. „Die Zukunft der italienischen Modebranche ist grau“, warnt Gregorio De Felice, Chefökonom bei der Mailänder Banca Intesa. In den kommenden Jahren werde man sich wohl mit bescheidenen Zuwächsen zufrieden geben müssen. Mit Umsatzrenditen von über neun Prozent, wie sie noch 1999 erzielt wurden, sei es vorerst vorbei. Dem Modebusiness stehe ein schmerzhafter Umbauprozess bevor, der vor allem die kleinen traditionellen Familienunternehmen unter erheblichen Anpassungsdruck bringe.

Gespart werden müsse überall – beim Einkauf, in der Produktion und bei der Werbung. „Die Unternehmer müssen größer werden und ihre Vertriebsnetze selbst kontrollieren, um gegen die ausländische Konkurrenz anzukommen“, rät De Felice. Doch selbst all dies sei keine Erfolgsgarantie: „Das Wachstum beim Export wird unter dem des weltweiten Wirtschaftswachstums liegen.“ Und das bedeute für die italienische Luxusindustrie die „Erosion ihrer Anteile auf den internationalen Märkten“.

In der Mailänder Prada-Zentrale hält man sich daher bedeckt. Schon dreimal hat Vorstandschef Patrizio Bertelli einen Börsengang seines Unternehmens abgesagt. Und auch vor einer Woche hieß es wieder nur, Prada halte „grundsätzlich an seinen Börsenplänen fest“. Derart vage Ankündigungen hört man aus dem Hause Prada nun schon seit einigen Jahren, und sie sind symptomatisch für die gesamte Branche. Auch Renzo Rosso, Gründer und Chef der norditalienischen Jeansmarke Diesel, will von einem Börsengang nichts wissen: „Das interessiert mich absolut nicht“, sagt er. „Die Zukunft bleibt für uns extrem ungewiss, trotz aller gut gemeinten Prognosen“, stöhnt der Sprecher eines Modeunternehmens.

Vor einer ungewissen Zukunft steht auch Domenico De Sole. Zumindest für Gucci wird er demnächst nicht mehr nach Asien reisen können: Sein hoch dotierter Vertrag läuft im April 2004 aus. In Mailand wird gemunkelt, dass er dann mit Gucci-Chefdesigner Tom Ford einen Teil des Florentiner Konkurrenten Versace übernehmen könnte – um das zuletzt glücklose Unternehmen so zu sanieren, wie es ihm einst mit Gucci gelungen ist. Eines dürfte De Sole dabei besonders gefallen: Seine besten Geschäfte mach Versace schon seit Jahren auf dem asiatischen Markt.