

Salon

Seit drei Monaten ist sie krankgeschrieben. Sie geht nicht ans Telefon, liegt den ganzen Tag auf der Couch und schaut sich Wiederholungen von *Miami Vice* im Fernsehen an. Fühlt sich so eine Depression an? Das ist eigentlich gar nicht ihre Art. Was war geschehen, dass ihr, der „Marketing-Frau des Monats!“, die Zügel dermaßen entglitten sind? Der Titel kann sich doch sehen lassen. Nicht nur, weil sie die erste Frau ist, die ihn von der Zeitschrift *Verkauf & Marketing* 1989 verliehen bekommen, sondern weil sie ihn sich zu Recht verdient hat. In kurzer Zeit hat sie eine völlig neue Marke aus dem Boden gestampft. Aus einem Boden, in dem ihrer Meinung nach kaum noch Stickstoff vorhanden war, in dem schon lange nichts mehr wuchs. Die Neumarke war wie Stickstoff, die dem Boden neuen Nährstoff geben sollte. Nach nur drei Jahren als Marketing-Chefin von *pi, pa & po* sah es ganz so aus, als könnte die Marke nach einer erfolgreichen Lancierung in der Schweiz und in Deutschland auch den amerikanischen Markt erobern. Die Umsatzgewinne würden sich positiv auf den Mutterkonzern auswirken. Zugegeben, der Name ist etwas gewöhnungsbedürftig, Esther M. Baumann kann es selbst kaum fassen, dass die sonst so ernsten Direktoren dieser verstaubten Firma ihm zugestimmt hatten. Sie muss innerlich fast lachen, wenn sie etwas wehmütig an das *Kick-off-Meeting* zurückdenkt, bei dem es um wichtige Dinge wie die Bewilligung der Summe für die Programmkosten gegangen war. Die Leitung hatte dazu in den Salon geladen, sie saßen auf antiken Stühlen und stritten über Budgets und Tangaslips. Die Diskussion war hitzig, Charles Handschin verteidigte seine Idee einer Neumarke vor dem Verwaltungsrat. Der Verwaltungsrat war vorher nur durch intensives Zureden davon zu überzeugen gewesen, eine neue Marke zu gründen in einer Zeit, in der das Kerngeschäft mit Müh und Not mickrige Umsatzsteigerungen verzeichnete und nachdem man kurz zuvor noch 200 Leute entlassen hatte. Wie sollte man das gegenüber den Aktionären rechtfertigen? Dazu auch noch eine Marke für Jugendliche, deren Launen und Geschmackswandlungen man ähnlich gut vorher-sagen kann wie rückblickend den Fall der Berliner Mauer. Esther M. Baumann war Handschin damals natürlich zur Seite gesprungen und hatte argumentiert, dass man mit einer Marke für Jugendliche die *Hanro*-Kundschaft von morgen heranzog. Mit gezieltem Marketing sei das ein Kinderspiel. Konsequentes Denken sei hier gefordert: das Produkt, der Preis, die Absatzkanäle und die Werbung müssten aufeinander abgestimmt sein. Das überzeugte die alten Männer am Ende doch.

Und nun steht sie vor einem Scherbenhaufen. Normalerweise weiß sie, was sie will, und hält damit nicht hinter dem Berg. Zugute kommen ihr dabei ihr Studium in den USA und ihre Marketingerfahrung bei den Kosmetikfirmen *Clinique* und *Beecham*. Aus den USA hat sie auch die Angewohnheit übernommen, ihren zweiten Vornamen, Monika, nur mit M. abzukürzen. Als man an jenem Tag zu dem Punkt „Markenname“ auf der Agenda kam, und sie „Pipapo“ ins Spiel brachte, war die Stimmung merklich entspannter geworden. Der Name war aus einer Champagnerlaune heraus mit einem Freund entstanden. Sie hatten

ihre Vertragsunterschrift mit der *Handschin & Ronus AG* gefeiert, ihren ersten Job, in dem sie in Eigenverantwortung eine völlig neue Marke aufbauen durfte. Ihr Freund hatte sie nach der Idee hinter dem Designkonzept gefragt. Sie hatte ausgeholt, war dabei richtig in Fahrt gekommen und hatte davon geschwärmt, dass Wäscheteile kombiniert werden sollen wie *Leisure Wear* – ein total neuer *Lifestyle!* –, hatte ihm erläutert, welche Ideen der Vermarktung sie im Kopf hatte, wie man die Werbetrommel rühren könnte, ein Markenauftritt mit allem Pipapo, das hatte sie mehrfach betont an jenem Abend. Und er hatte im Scherz gefragt, „Warum nennst du die Marke nicht gleich Pipapo?!“ Ihr gefiel die Idee und so hatte sie noch geistesgegenwärtig den Namen in ihrem Filofax notiert, bevor sie die nächste Clicquot-Flasche köpften und zu dem Song *New Dress* von Depeche Mode tanzten, der aus dem neuen CD-Player scholl. Dass es später rechtliche Probleme mit dem Markennamen geben würde, konnte sie doch nicht voraussehen. Aber die Lösung war einfach: statt *Pipapo* nannten sie die Firma einfach *pi, pa & po*. Die Schreibweise hatte sowas Progressives an sich und klang doch auch lustig, frech und pfeffig.

In der Zwischenzeit war ihr Team gewachsen. Zusammen mit drei Freelance-Stylisten, einem freien Berater und einem Werbefachmann hätte sie jetzt eigentlich schon die vierte Kollektion entwickeln und das Marketingkonzept verfeinern sollen. Als Allrounderin und kreativer Kopf kann sie viele Herausforderungen bewältigen. Aber was soll sie tun, wenn die Fabrik in Griechenland nicht pünktlich liefert? Wenn die Schnitttechnikerin mit dem neumodischen Schnittprogramm überfordert ist? Und das Fax irgendwo zwischen Athen und Liestal stecken bleibt? Zwei Jahre, länger wollte sie sowieso nicht bei *Hanro* bleiben. Jetzt sind daraus schon mehr als drei geworden. Soll sich doch ihr Nachfolger um die Krise kümmern.³⁰⁴

— * —

304 Der Text ist frei erfunden, Inspiration lieferten das Interview von Anne Rüffer, „Die Marketing-Frau des Monats. Esther M. Baumann – bei ihr ist alles Pi, Pa & Po!“, *Verkauf & Marketing*, Nr. 1 (1989): 31–33 sowie Archivdokumente. Bei dem Namen Esther M. Baumann handelt es sich um ein nachträglich verwendetes Pseudonym zur Wahrung der Persönlichkeitsrechte.

Die Räumlichkeiten der Designabteilung nannten die Mitarbeitenden bei *Hanro* intern auch das „Paradiesli“. Einlass darin hatten nur wenige Angestellte. Ebenso war der Stricksaal für Unbefugte nicht zugänglich. Anders sah dies im sogenannten Salon aus. Ein *Salon* bezeichnet im Allgemeinen einen halböffentlichen Gesellschafts- und Empfangsraum, in dem lebhaftes Debatten geführt werden. *Hanro* verfügte ebenfalls über einen Salon. Dieser befand sich neben dem Eingangsfoyer im Hochbau und war repräsentativ eingerichtet mit einem Rokoko-Sofa und passenden Stühlen, die an der Längsseite aufgebaut waren und Platz ließen zum Defilieren. Der Raum wurde zu besonderen Anlässen benutzt und musste unterschiedliche Funktionen erfüllen. Besuchergruppen erhielten dort zum Beispiel eine Produktschau. Regelmäßig lud aber auch die Marketingabteilung die Direktoren, die Designerinnen, die Leitung der Produktion und die Verkaufsagenten in den Salon, um sich dort über die kommenden Kollektionen auszutauschen und zu beraten. Der Raum war ein Ort temporärer Zusammenkünfte. Diese waren ein bedeutendes Ritual innerhalb der Entwurfsordnung bei *Hanro* und begannen meist mit einer Modenschau.

Das Vorführen der neuen Kollektionen an lebenden Körpern war ein elementares und notwendiges Ereignis innerhalb des Produktionsplans und eine etablierte Praxis zur Produktion von Mode. Schließlich hätte man mit weniger zeitlichem, finanziellem und personellem Aufwand auch Skizzen, Fotografien oder die Entwürfe an Büsten begutachten können. Jedoch: bereits seit Mitte des 19. Jahrhunderts wollte Kleidung in Bewegung präsentiert werden.³⁰⁵ Bis heute gehört die Modenschau in der Haute Couture und Modeindustrie zu einem der wichtigsten Ereignisse. Auf den jährlich stattfindenden *Fashion Weeks*³⁰⁶ inszenieren Modehäuser aufwendig ihre jüngsten Entwürfe und folgen dabei einem stark durchchoreografierten Ablauf. Das Publikum, das an der Modenschau teilhaben darf, ist limitiert und exklusiv, es besteht aus einer Reihe von Fachleuten aus der Modejournalistik, dem Einkauf, Prominenz des Films sowie Trendagenturen, Influencerinnen und Influencern.³⁰⁷ Analog dazu wurde dieses Ritual auch im Kleinen bei *Hanro* imitiert.

305 Siehe Kühl, *Modenschauen*, 123.

306 Zu den großen *Fashion Weeks* zählen diejenigen in Paris, Mailand, New York und London, kleinere finden jedoch auch in Dakar, Berlin, Tokio, Zürich oder St. Petersburg statt. Siehe Lennard Minderhoud, „Fashion Weeks Around the World in a List“, 2014, <https://fashionweekweb.com/fashionweeks-around-the-world-list>.

307 Jüngere Forschung zur Modenschau hat einen Bedeutungswandel in den 1980er Jahren konstatiert. Kühl sieht die primäre Funktion der Modenschau zwar immer noch in der Hervorbringung und Behauptung des Neuen in der Mode, jedoch im Akt des Aufführens und Inszenierens und nicht in der Kleidung selbst, da Mode bereits seit den 1970er Jahren nichts Neues mehr hervorbringe, siehe Kühl, *Modenschauen*, 296. Kühl entwickelt dabei die Argumentation Barbara Vinkens weiter, die ein Phasenmodell von Mode erstellt hat. Demzufolge dauerte die erste Modephase, von 1860 bis ca. Ende der 1960er/70er Jahre, rund 100 Jahre und brachte autonome Modeschöpfer hervor. Darauf folgte eine zweite Phase, die die vergangene Mode reflektierte. Vinken nennt sie die „Mode nach der Mode“. Siehe Barbara Vinken,

Bei *Hanro* hatte die Modenschau nicht nur die Funktion der Selbstvergewisserung, jedes halbe Jahr etwas Neues zu erschaffen, sondern sie stellte die Basis dar, um die Entwürfe der Oberbekleidung an Mannequins zu begutachten und zu kritisieren.³⁰⁸ Vorgeführt wurden Prototypen, anhand derer die unterschiedlichen Akteure einen visuellen, plastischen und haptischen Eindruck von den Entwürfen gewinnen konnten. Ein Zweck war auch, die Kollektion als Ganzes zu sehen. Es zählten weniger die einzelnen Entwürfe als das Gesamtbild. Für die *Création* stellte der interne Vorführakt eine Prüfung dar: Hielten die Modelle dem kritischen Auge des Marketings stand? Wie stark mussten sie überarbeitet werden? Wie fiel das Urteil der Agentinnen und Agenten aus?³⁰⁹ Doch auch für die Verkaufsagenten war die Beurteilung der Kollektion wichtig, weil sie davon ausgehend ihr Budget erstellen mussten: wie viele Teile von welchem Artikel lassen sich in welcher Größe und Farbe verkaufen? Ihre Zahlen wiederum waren maßgebend für die folgenden Produktionsaufträge und die Produktionsplanung der Fabrik.

In Bezug auf das Entwurfsgefüge ist die Modenschau im Salon der Knotenpunkt, an dem verschiedene Interessengruppen zusammenkommen und ihre Perspektive und Expertise *in situ* in den Entwurf einbringen. Der Entwurf entsteht also nicht allein am Zeichentisch oder an der Strickmaschine, sondern vielmehr performativ und dialogisch. Somit ist die Modenschau gleichzeitig auch das Nadelöhr, durch das die Entwürfe hindurchmüssen, netzwerktheoretisch gesprochen vergleichbar mit dem *obligatory passage point*, wie ihn Michel Callon definiert hat.³¹⁰

In diesem Kapitel stehen weniger physische Einflussfaktoren auf den Entwurf im Vordergrund als vielmehr symbolische und kommunikative. Wie in den beiden vorangegangenen Kapiteln dargestellt, bestimmten sowohl die Designerin als auch die Stricktechnologie den Entwurfsprozess. Erstere nahm modische Veränderungen von Haute Couture und Prêt-à-porter auf und verarbeitete diese in ihren Modellen. Letztere bestimmte durch die Produktionslogik der Serialität die Entwurfsmethode. Ein wichtiger Aspekt vor allem für die *Création* war dabei, dass die Entwürfe in das Bild passten, das mit der Marke *Hanro* von den Käuferinnen und Käufern assoziiert werden sollte. Deswegen stellte der Absatzmarkt eine weitere bedeutende

Mode nach der Mode. Kleid und Geist am Ende des 20. Jahrhunderts (Frankfurt a. M.: Fischer, 1994) sowie Kühl, *Modenschauen*, 41–43.

308 Neben den regelmäßig stattfindenden Musterungen gab es zweimal jährlich eine größere interne Modenschau für die gesamte Belegschaft, wie mehrere Interviewpartnerinnen und -partner berichteten. Kleinere, vom Produktionsprozess unabhängige Modenschauen wurden für Externe veranstaltet, etwa für den Detailhandel, Menschen aus der Politik, Schulklassen, Verbände, Presse, Zulieferungsfirmen etc. Somit war das Format der Modenschau in unterschiedlichen Ausprägungen und Funktionen eine etablierte Praxis zur Produktion von Mode.

309 So berichtete es mir die ehemalige Textildesignerin bei Hanro, Ulla Deifel. Siehe Ulla Deifel, Interview, geführt von Leonie Häslar, 24. September 2015.

310 Siehe Michel Callon, „Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Brieuc Bay“, in *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge?*, hg. von John Law (London: Routledge, 1986), 196–233; auf deutsch: Michel Callon, „Einige Elemente einer Soziologie der Übersetzung: Die Domestikation der Kammuscheln und der Fischer in der St. Brieuc-Bucht“, in *ANThology. Ein einführendes Handbuch zur Akteur-Netzwerk-Theorie*, hg. von Andréa Belliger und David J. Krieger (Bielefeld: transcript, 2006), 135–74.

Einflussgröße dar.³¹¹ Um diesen handhabbar zu machen, professionalisierte sich Ende der 1960er Jahre bei *Hanro* eine Marketingabteilung, der die *Création* untergeordnet wurde.

Das Marketing und die Verkaufsagenten werden in diesem Kapitel genauer beleuchtet. Sie bemerkten Branchenveränderungen als erste, kannten die Wünsche der Kundschaft und gaben ihre Beobachtungen und Erkenntnisse an die *Création* weiter. Ihre Rolle und ihr Einfluss auf den Entwurf sollen daher in einem ersten Teil untersucht werden. Zunächst wird erläutert, welches Verständnis die *Hanro AG* von Marketing hatte und wie aus Perspektive des Marketings eine Kollektion erstellt wurde. Immer anwesend bei den Treffen im Salon waren auch die Verkaufsagenten aus der Schweiz und dem Ausland, die häufig nicht nur *Hanro*, sondern auch andere Textilunternehmen vertraten. Bei den Meetings tauschten sie sich untereinander aus und erfuhren so, wie sich Konkurrenzmarken verkauften. Da über diese Treffen keine Protokolle geführt wurden, wird in dem Abschnitt auf zwei Interviews zurückgegriffen, die ich mit einem ehemaligen Verkaufsagenten geführt habe. Für ihn bestand seine Tätigkeit in erster Linie in der Logistik. Je besser er auf seine Reisen vorbereitet war, etwa durch exakte Planung der Reihenfolge seiner Stationen, umso erfolgreicher verliefen die Verkaufsgespräche. Insofern wirkte das Ideal der Nahtlosigkeit bis in die Kundenkommunikation hinein. Als Meilenstein und Höhepunkt guten Marketings bei *Hanro* kann die Einführung der Produktlinie *Siesta* Ende der 1960er Jahre bezeichnet werden, die betriebswirtschaftlich als äußerst erfolgreich gilt und ebenfalls analysiert werden soll. An der *Siesta*-Linie zeigt sich deutlich, wie eng Marketing und Entwurf zusammenhängen.

Der zweite Teil hingegen geht der Frage nach, wie nicht nur eine Kollektion, sondern eine ganz neue Marke entworfen wird. *Pi, pa & po* hieß eine 1987 lancierte Marke für Wäsche und Joggingbekleidung, hinter der die *Hanro AG* stand. Das Konzept bestand darin, verschiedene preiswerte Modelle einer Serie untereinander zu kombinieren und diese sowohl tagsüber als auch nachts oder zum Sport zu tragen. Was heute unter dem Motto *Mix and Match* zum Standard vieler Bekleidungsunternehmen gehört, war damals eine neuartige Marketingstrategie. *Pi, pa & po* unterschied sich in Design, Image, Vermarktung und Werbebildsprache fundamental von *Hanro*, deren eher konservative Wäsche bekanntermaßen im Premiumbereich angesiedelt war, und bedeutete für den Mutterkonzern einen wirtschaftlichen Misserfolg. In diesem Sinne erforscht der zweite Teil des Kapitels diesen Entwurf als Fehlentwurf und Beispiel für gescheitertes Marketing. *Pi, pa & po* wird als entscheidender Wendepunkt gedeutet, der das Schweizer Textilunternehmen kurze Zeit später zum gesamten Verkauf zwang. Im Schlussteil werden das Beispiel *pi, pa & po* und die Umstrukturierung von *Hanro* wirtschaftshistorisch in der Schweizer Textilindustrie verortet.

311 Daneben beeinflusste die allgemeine Konjunktur und Währungssituation sowie die Konkurrenz den Entwurf, in geringerem Maße auch der Beschaffungsmarkt der Rohstoffe sowie die Firmenethik.

Marketing und Logistik

Etwa ab Ende der 1960er Jahre gehörte zur Marketingabteilung von *Hanro* die Produktentwicklung ebenso wie deren Vermarktung und Werbung. Der Bedeutungszuwachs des Marketings in diesem Zeitraum lässt sich an der Organisationsstruktur der Fabrik ablesen. Noch im Jahr 1961 war die *Création* nur der Direktion unterstellt, während die Reklame – Marketing als solches gab es nicht – ein unbedeutender Teil einer größeren heterogenen Abteilung war, zu der neben dem Personaldienst der Angestellten, der Finanzbuchhaltung und Betriebsabrechnung, der Hollerith-Abteilung, der Telefonzentrale, der Krankenkasse und Kantine auch das Archiv angehörte. Verkauf Schweiz, Verkauf Export Europa und Verkauf Export USA/Kanada indessen bildeten jeweils eine eigene Abteilung.³¹² Das Organigramm von 1976 zeigt die strukturellen Veränderungen, die seit dem Organigramm von 1961 vorgenommen wurden. Marketing bildet nun eine eigene große Abteilung, zu der PR-Marketing, *Création* DOB und Unterbekleidung, Werbung und auch Außen- und Innendienst zählten. Die *Création* war seitdem an die Weisungen des Marketings gebunden.³¹³ Dies konkretisiert sich im Schema zum Kollektionserstellungsablauf aus dem Jahr 1976. Ihm zufolge begann die Kollektionserstellung nicht mit den Entwürfen der Designerin, sondern mit einem Dreijahresplan des Absatzes und Umsatzes pro Produktlinie, den Marketing und Direktion gemeinsam auf Grundlage des Absatzmarkts und der Konkurrenz aufstellten. Vom Dreijahresplan ausgehend wurden ein Jahresplan und ein Saisonplan erstellt, an denen sich die *Création* und die Materialbewirtschaftung bei der Ausgestaltung der Kollektion orientieren mussten. Dem Schema zufolge fing nun die eigentliche Arbeit der *Création* und Materialbewirtschaftung an, die aus der Entwicklung von Modellentwürfen, Bindungsmustern und Farbstellungen bestand. Bei einer ersten Musterung beurteilte daraufhin das Marketing die vorläufigen Entwürfe und traf eine Auswahl. Prototypen (die „Nullserie“) wurden hergestellt und erneut dem Marketing zur Beurteilung vorgelegt. Wenn das Marketing grünes Licht gegeben hatte, wurde eine Gesamtschau veranstaltet, auf der die Verkaufsleitung des Innendienstes den Verkaufspreis pro Markt festlegte. Bei einem anschließenden Marketing Meeting wurde die Kollektion den Agenten und der Direktion vorgestellt. Sobald die Vertreterkollektionen produziert waren, fuhren die Verkaufsagenten zu ihren Kunden, um Bestellungen aufzunehmen.³¹⁴ Daraufhin begann die eigentliche Produktionsphase. Der Entwurfsprozess, das zeigt sich hier, ist ein Verdichtungsprozess, der beim abstrakten Kalkulieren von erhofften Einnahmen beginnt und im konkreten Modellentwurf endet.

312 Siehe AT und TM, „Betr. Personelle Unterstellung“, 31. August 1961, Hanro-Sammlung, Archäologie und Museum Baselland.

313 Siehe Organigramm der *Hanro* AG, Beilage 2, in: Krüsi, „Instrumentarium zur Produktesortiment-Beurteilung“.

314 Siehe Kollektionserstellungsablauf, Beilage 25, in: Krüsi.

Pro Produktgruppe – 1. Unterwäsche, 2. Nachtwäsche und Freizeitkleidung (*Siesta*), 3. Damenoberbekleidung – gab es je einen Marketingmanager. Dieser plante und realisierte mit den Designerinnen und der Verkaufsadministration die Produktgestaltung. Außerdem leitete er den Innen-, Außen- und Kundendienst seines Sortiments. Daneben stand er intern in Austausch mit der Werbung, der Arbeitsvorbereitung, der Buchhaltung und der Materialbewirtschaftung. Auf der Produktionsseite war er dafür verantwortlich, dass die kalkulierte Menge seiner Produktlinie termingerecht hergestellt wurde. Intern arbeitete er zusammen mit der Werbe- und PR-Abteilung, die nach seinen Maßgaben seine Produktlinien verkaufsfördernd bewarb.³¹⁵ Auf Verkaufsseite musste er die Marktpolitik und Marktstrategie durchsetzen. Dazu musste er eine produkt- und marktspezifische Verkaufstaktik konzipieren und umsetzen. Weitere Aufgaben bestanden in Markterkundungen sowie Beobachtung der Konkurrenz und der Bedürfnisse der Verbraucherinnen und Verbraucher. Zur Bewältigung aller dieser Tätigkeiten standen ihm mehrere Sachbearbeiterinnen zur Verfügung. Seine wichtigsten Mitarbeiter waren jedoch die überwiegend männlichen Außenvertreter.

Handschin und Ronus hatten ihr Unternehmen mit dem Export begonnen. Die Verkaufsstrategie von *Hanro* verfolgte diesen weiterhin, da die Schweiz als alleiniger Absatzmarkt zu klein gewesen wäre. Der größte Verkaufsmarkt im Ausland war Westdeutschland, gefolgt von den USA, Italien und den Niederlanden. Daran schlossen Südafrika, Großbritannien, Belgien, Schweden, Frankreich und Österreich an. Der Umsatz in Norwegen, Libanon, Kanada und Dänemark betrug weit weniger als eine Million Franken. In weiteren Ländern war er noch unbedeutender.³¹⁶ In den 1960er Jahren stellte der Umsatz im Inland rund die Hälfte des Gesamtumsatzes dar. Die Aufgabe der Außenvertreter war es, den Kontakt zum Fachhandel herzustellen und zu pflegen. Bis in die 1970er Jahre vertrieb das Unternehmen seine Ware in erster Linie an den Facheinzelhandel und wenige Warenhäuser sowohl im Aus- wie im Inland. Ende der 1970er Jahre entwickelte es das sogenannte *Shop-in-Shop*-Konzept. Die Ware blieb in diesem Fall im Besitz von *Hanro*, das Warenhaus stellte die Verkaufsfläche zur Verfügung, alle *Hanro*-Artikel konzentrierten sich räumlich an einer Stelle. Das Verkaufsrisiko lag folglich bei *Hanro*.

Die *Hanro*-Produktion war saisonal organisiert in eine Frühjahr-/Sommer- und eine Herbst-/Wintersaison. Für den Vertreter bedeutete dies, zweimal im Jahr die Kollektion für die jeweilige Saison des darauffolgenden Jahres im Vorfeld den verschiedenen Kunden des Fachhandels zu präsentieren und möglichst viele Bestellaufträge einzuholen. Dazu fuhr er mit der gesamten Kollektion seiner Produktgruppe(n) von Geschäft zu Geschäft, baute die Kleidung auf und bewarb sie, indem er die Neuheiten und Vorteile anpries. Planung und Durchführung der Reise erforderten nicht nur Geschick im Verkaufsgespräch, sondern vor allem logistische und praktische Fähigkeiten. Die Muster der Unterwäsche befanden sich auf Bügeln und wurden in Koffern transportiert, die größeren Muster wie Nachthemden und

315 Siehe *Hanro Marketing*, „Pflichtenheft Marketingmanager Tagwäsche Damen“.

316 Siehe o. A. [A. T.], „Die Firmengeschichte seit der Gründung im Jahre 1884 bis zum Jahre 1970“, 220f.

Pyjamas verstaute der Agent in Kleidersäcken. Selbst die Anordnung der Muster in den Koffern war nicht willkürlich, sondern folgte einer Ordnung. Da Bügel und Muster ein unterschiedliches Volumen hatten, legte der Agent sie in Bündeln kreuzweise, damit das Volumen ausgeglichen war. Er hatte dabei darauf zu achten, dass die Bündel nicht knitterten. Um dies zu verhindern, legte er sie nicht einfach in die Koffer, sondern warf sie mit Schwung hinein, damit ein gewisser Zug entstand, eine Spannung, die die Faltenbildung verhinderte – Handgriffe, die geübt werden mussten. Solche Tricks, die mit den Jahren vervollkommen wurden, gaben die Agenten untereinander weiter. Ein ähnlicher Umgang war bei den Kleidersäcken nötig, die ebenfalls eher auf die Rückbank des Autos geworfen als hingelegt wurden.³¹⁷ Der langjährige Außenvertreter Rudolf Wyss erklärt:

Es gibt sehr viele technische Tricks, ganz kleine Dinge, die aber in der Summe eine entscheidende Wirkung haben in Bezug auf die Bewältigung des ganzen Aufwandes. [...] Ich habe immer gesagt: Verkaufen ist eine Nebentätigkeit, meine Hauptaufgabe ist die Logistik. Denn ich muss eine Reise entwerfen. Ich muss im Voraus mit dem Kunden Termine vereinbaren und ich muss das geografisch gruppieren, dass ich nicht kreuz und quer durch die Schweiz reisen musste, sondern dass die Kunden immer zusammen bleiben in einem Gebiet.³¹⁸

Was Wyss anspricht, ist das klassische *Traveling-Salesman-Problem*. Dieses Phänomen aus dem Bereich der computergestützten theoretischen Mathematik wurde erstmals 1930 von dem österreichischen Mathematiker Karl Menger beschrieben. Es bezeichnet die mathematische Aufgabe, eine Reihe von Orten zu besuchen, dabei die kürzesten Entfernungen zwischen den Orten zu wählen, keinen Ort mehrmals anzusteuern und am Ende wieder an den Startpunkt zurückzukehren.³¹⁹ Die Herausforderung ist nun, aus einer Vielzahl von Möglichkeiten und Routen die geeignetste auszuwählen, mit anderen Worten, einen nahtlosen Ablauf zu garantieren. Dieses Problem lässt sich auch auf andere Sachverhalte als konkrete Reisen übertragen.

War er an einem Ziel angelangt, musste der Agent einen Parkplatz in Ladennähe finden, alles ausladen und die Muster im Geschäft aufbauen. Dazu verwendete er zwei zusammenklappbare Kleiderstangen, die er ebenfalls mitbrachte. Die Muster wurden nicht wahllos auf die Stange gehängt, sondern hatten eine feste Reihenfolge. Um diese Reihenfolge immer wieder einzuhalten, hatte er die Kleiderbügel nummeriert. So konnte er bereits während des Verkaufsgesprächs die Muster richtig zurückhängen und nach dem Termin alle Muster nach dieser Ordnung einpacken

317 Diese Informationen stammen aus einem Interview mit einem ehemaligen Verkaufsagenten der *Hanro AG*, siehe Rudolf Wyss, Interview, geführt von Leonie Häsler, 16. Februar 2018 und 15. März 2018. Der Name wurde von der Verfasserin anonymisiert.

318 Wyss.

319 Siehe William J. Cook, *In Pursuit of the Traveling Salesman. Mathematics at the Limits of Computation* (Princeton: Princeton University Press, 2012), 1.

in Voraussicht auf das darauffolgende Gespräch beim nächsten Kunden oder der nächsten Kundin.

Ein enger Kontakt zur Kundschaft war auch außerhalb der Verkaufsgespräche wichtig, sollte es einmal zu Lieferengpässen kommen. In den 1970er und 80er Jahren hatte die *Hanro AG* sehr viel mehr Kunden im Einzelhandel als heute; allein der für die Romandie zuständige Verkaufsagent betreute zwischen 60 und 80 Läden. Diese Struktur hat sich inzwischen stark verändert, das Geschäft geschieht fast nur noch über Warenhausketten und Onlineshops.

Beim Gespräch mit der Kundin oder dem Kunden kam es darauf an, sie oder ihn positiv zu beeinflussen. Die Ware musste visuell ansprechend arrangiert sein und durfte auf keinen Fall nach zu viel aussehen, denn dies weckte Angst und Überforderung bei der Kundschaft. Auch wenn er die gesamte Kollektion dabei hatte, führte der Verkaufsagent nie jedes Stück vor, sondern griff einzelne Modelle heraus, von denen er glaubte, dass sie seinem Gegenüber gefallen würden. Er musste abwägen, wie viel er der Kundin zeigte, um nicht Gefahr zu laufen, wieder weggeschickt oder auf den nächsten Monat vertröstet zu werden, ohne ein Geschäft abgeschlossen zu haben. Am Ende wählte der Kunde oder die Kundin vielleicht 20 Modelle von 100. Die Kollektionen mussten immer sehr umfangreich sein, damit alle Märkte abgedeckt wurden. Aus Erfahrung wusste das Marketing, dass nie alle das Gleiche auswählten. Kundinnen in dem einen Land bevorzugten Artikel mit einer bestimmten Materialzusammensetzung (von der auch der Preis abhängig war), während diese für andere Agenten und ihre Märkte überhaupt nicht infrage kamen. Der Außenvertreter verdiente auf Provision. Es gab zwar ein Spesenfixum, aber das restliche Einkommen war abhängig von seinem Verkaufsgeschick und der Wirtschaftskonjunktur.

Über die vertikale und horizontale Sortimentsstruktur – also die Anzahl und Ausdifferenzierung der einzelnen Serien – entschied die Marketingleitung aufgrund der Verkaufstatistiken der Detaillisten. Daraus ließ sich aber nicht ableiten, was die Endkundin oder der Endkunde schließlich tatsächlich gekauft hatte. Um dies herauszufinden, musste wiederum der Verkaufsagent mit seinem Kundenkreis Gespräche führen und diskrete Beobachtungen im Verkaufsgeschäft anstellen. Daher waren es die Außenvertreter bei *Hanro*, die Änderungen auf dem Verkaufsmarkt als erste wahrnahmen. Deutliche Veränderungen im Bereich der Bonneterie vollzogen sich in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre. *Hanros* Unterwäsche war zu jener Zeit hauptsächlich durch die Technik bestimmt. In der Strickerei, Spitzen- und Raschelwarenerstellung war *Hanro* marktbeherrschend. Die Schnitte indes waren traditionell: Camisettes, Spencers und Garnituren dominierten das Sortiment. Die Konkurrenz hingegen änderte schon früher die Ästhetik und Schnitte. Unterwäsche wurde jünger, fantasievoller, modischer. Die technischen Spezialitäten von *Hanro* waren nicht mehr gefragt. Der Produktionsapparat war zu schwerfällig, die Direktion zu wenig flexibel, vielleicht auch zu unerfahren, um angemessen darauf zu reagieren. Verkaufsagenten in Italien, die neben *Hanro* weitere Firmen vertraten, hatten den direkten Vergleich. Dort gab es einen Hersteller, dessen Produkte bis hin zur Verpackung moderner und jünger wirkten. Statt seine Modelle zu kopieren, begann *Hanro* eine Kooperation mit der italienischen Strickerei, ließ dort günstig einige Modelle

produzieren und verkaufte sie unter eigenem Namen.³²⁰ Dies war nur möglich, weil das italienische Unternehmen eine vergleichbare Waren- und Verarbeitungsqualität aufwies. Andernfalls hätte die *Hanro AG* einen Imageverlust riskiert.

Die Änderungen und Strukturprobleme des Unterwäschemarktes Ende der 1970er und Anfang der 1980er Jahre waren zeitlich verzögert; im Bereich der DOB hatte sich dieser Wandel bereits rund zehn Jahre früher gezeigt. Während zu Beginn der 1960er Jahre noch gestalterische Entscheidungen zwischen *Création*, Direktion und Produktion getroffen wurden, wobei die Designerin die Expertise in Sachen Mode besaß, verlor sie in dem Maße an Deutungs- und Gestaltungsmacht, in dem der Einfluss des Marketings wuchs.³²¹ Die Designerin war nun an dessen Weisungen gebunden. Die Marketingabteilung organisierte sowohl das Sortiment der Damenoberbekleidung wie der Unterbekleidung und wurde von einer Person geleitet. Diese Person beschrieb die Funktion des Marketings wie folgt: „Marketing heißt, das Unternehmen auf die Bedürfnisse des Marktes auszurichten, gleichzeitig aber auch, den Markt für die Qualität des Unternehmens zu sensibilisieren. Der Markt muss wissen, was das Unternehmen macht.“³²² Wie erfuhr der Markt darüber? Über die Unternehmenskommunikation und den steten Ausbau der Marke *Hanro*. In der Wirtschaftswissenschaft wird die Marke – oder das *branding* – eines Unternehmens als ein wesentlicher Faktor bei der Vermarktung der Produkte angesehen, wenn nicht sogar als der wichtigste.³²³ Der Wert eines Unternehmens bemisst sich lange nicht mehr allein über finanzielle und materielle Werte, sondern über dessen Image, Identität und Markenwert.³²⁴ Große Firmen investieren zudem gut ein Drittel ihres Jahresumsatzes in Markenimage, *Corporate Identity* und Produktplatzierung.³²⁵ Über die Marke werde die Identität des Unternehmens nach außen transportiert und dargestellt. Sie zeichne sich erstens durch ein bestimmtes Erscheinungsbild aus, zweitens durch eine Markenpersönlichkeit und drittens durch eine spezifische Kultur oder ein bestimmtes Wertesystem.³²⁶ Konkreter drückte es ein der

320 Diese Zusammenarbeit vollzog sich laut Auskunft des Außenvertreters Rudolf Wyss Mitte der 1970er Jahre und dauerte nur wenige Jahre, da die Produktionskosten in Italien kurz darauf anstiegen, sodass sich eine Zusammenarbeit nicht mehr lohnte. Siehe Wyss, Interview.

321 Wirtschaftswissenschaftlich bezeichnet Marketing einen planmäßigen Prozess mit dem Ziel, „die Bedürfnisse und Wünsche der Konsumenten zu identifizieren und diese durch das Angebot und den Austausch von Produkten, Dienstleistungen und Erlebnissen auf den Zielmärkten zu befriedigen. Dadurch erreicht das Unternehmen das eigentliche Ziel, die Maximierung seines wirtschaftlichen Erfolges (Umsatz, Marktanteil, Gewinn, etc.)“ Philip Kotler u. a., *Grundlagen des Marketing*, 4., aktual. Aufl., Wirtschaft (München: Pearson Studium, 2007), 30.

322 Dies berichtete der langjährige Marketingchef von Hanro, Treumund Itin, im Interview mit zwei Studierenden der Universität Basel, auf das ich dankenswerterweise Zugriff hatte. Siehe Treumund Itin, Interview, geführt von Kathrin Gisin und Anina Pless, 28. Juni 2014.

323 Siehe Kai-Uwe Hellmann, *Soziologie der Marke*, Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft (Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 2003), 18.

324 Siehe Hellmann, 98f.; siehe aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive Jean-Noël Kapferer, *Die Marke – Kapital des Unternehmens* (Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 1992).

325 Siehe ausführlich dazu: Naomi Klein, *No logo! Der Kampf der Global Players um Marktmacht. Ein Spiel mit vielen Verlierern*, 4. Aufl. (München: Goldmann, 2005).

326 Bernd Radtke, *Markenidentitätsmodelle. Analyse und Bewertung von Ansätzen zur Erfassung der Markenidentität* (Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014), 7, 16.



Abb. 33 a



Abb. 33 b

Gestalter und „Unternehmensberater“³²⁷ Otl Aicher aus. Das Erscheinungsbild eines Unternehmens definierte er als „die sichtbare Form der Vorstellungsbilder, ihre Konkretisierung in Gebärden, Verhalten, Haltungen, Profilen, Linien, Stilen, in Farben und Figuren, in Handlungen und Leistungen, in Produkten und Objekten.“³²⁸ Zu Aichers Kundschaft zählten Unternehmen, die vor allem Dienstleistungen verkauften und daher besonders auf ein aussagekräftiges Erscheinungsbild angewiesen waren. Die Strickereifabrik Hanro hingegen stellte ihr physisches Produkt, ihre Kleidung, in den Mittelpunkt. Hanros Unternehmensphilosophie bzw. „Markenpersönlichkeit“ fußte seit jeher auf Qualität. In der Festansprache zum 75-jährigen Bestehen etwa wird der Qualität besonders viel Raum gewährt. Der Senior-Direktor Charles A. Ronus sagte:

[...] Für die Hanro war der Qualitätsgedanke seit jeher ein inneres Bedürfnis und er ist es auch heute noch. Im Zeitalter der Vermassung gibt uns dieser Qualitätsgedanke, in Verbindung mit der Freude an Form und Farben, also der Mode, die so wichtige innere Befriedigung. Selbstverständlich hängt der Qualitätsbegriff nicht nur ab von unserem Willen. Er ist, wie ja für die Schweiz überhaupt, eine Lebensnotwendigkeit. Wir können mit Massenproduktion

327 Eva Moser, *Otl Aicher, Gestalter* (Ostfildern: Hatje Cantz, 2012), 208. Zu der Kundschaft von Aichers Designagentur zählten unter anderem mehrere Bankhäuser, Versicherungen, Lufthansa und das ZDF.

328 Otl Aicher, „erscheinungsbild“, in *ERCO-Lichtfabrik. Ein Unternehmen für Lichttechnologie*, hg. von ERCO (Berlin: Ernst und Sohn, 1990), 189, zit. n. Moser, *Otl Aicher, Gestalter*, 210.



Abb. 33 a–c Hanro-Reklame aus den Jahren 1944, 1948 und 1955 mit Verweis auf Qualität.

gegenüber den Ländern mit unendlich viel grösseren geschützten Absatzmärkten nicht konkurrieren und wir können ja unsere schweizerische Lebensgewohnheit nur aufrecht erhalten mit Qualitätsarbeit, schon gar auf dem Gebiet der Bekleidung. Wenn die Hanro heute ca. 50 % ihrer Produktion exportiert nach Ländern, welche Zölle und Gebühren erheben, die im besten Fall ein mehrfaches der schweizerischen Absätze betragen, so sind wir gezwungen, qualitativ und modisch nach dem höchsten Standard zu streben.³²⁹

Qualität bezog sich auf alle Facetten des Produkts, das heisst auf Material, Verarbeitung, Passform, Trag- und Pflegeverhalten und – in der Unternehmenszielsetzung zuletzt genannt – die modische Gestaltung,³³⁰ ging jedoch noch darüber hinaus: „Das Leitmotiv der Qualität steht für alle Hanro-Aktivitäten“.³³¹ Nach diesem Leitsatz wurde die Marke werbestrategisch aufgebaut. So zieht sich durch die Werbegeschichte von *Hanro* die Betonung auf Qualität, wobei diese semantisch häufig mit der Haltbarkeit des Strickstoffs verknüpft wurde (vgl. Abb. 33a–c).

329 Charles A. Ronus, „Begrüßungsansprache zur 75-Jahrfeier der Hanro AG“, 4. Juni 1959, 2, Hanro-Sammlung, Archäologie und Museum Baselland.

330 Siehe Unternehmenszielsetzung, Beilage 3, in: Krüsi, „Instrumentarium zur Produktesortiment-Beurteilung“.

331 Siehe CA/SH/UK, „Stellenbeschreibung Leitung Werbung und Public Relations“, 11. Mai 1981, Hanro-Sammlung, Archäologie und Museum Baselland.

Relevant für die vorliegende Arbeit ist weniger die Analyse der Marke *Hanro* und ihrer medialen Erscheinungsformen als vielmehr die Verzahnung von Marketing, Produktion und Entwurf. Dabei spielen die beworbene Qualität und Haltbarkeit des Stoffs jedoch eine entscheidende Rolle. In den 1950er und 60er Jahren waren die Entwürfe von Beatrice Dattari für die DOB die verkaufstärksten Modelle von *Hanro*. Sie wurden in großem Maße aus dem eigens von *Hanro* und dem Strickmaschinenhersteller *Dubied* entwickelten Stoff *Wevenit* produziert, einer maschinen- und stricktechnischen Innovation der 1930er Jahre, die stetig verbessert wurde (vgl. Kapitel *Création*). Dieser Stoff war im Gegensatz zur Konkurrenz der Webware bequem, aber gleichzeitig formstabil, weswegen er sich für die Konfektion von Oberbekleidung bestens eignete. Es ist anzunehmen, dass in die Entwicklung der *Wevenit*-Maschinen von *Hanro* eine Menge Geld investiert wurde, das Unternehmen folglich daran interessiert war, die Technologie lange Jahre gewinnbringend nutzen zu können.

Folgt man den Darstellungen einschlägiger Werke der europäischen Modegeschichte, lockerten sich spätestens Ende der 1960er Jahre die bis dahin geltenden Bekleidungsregeln.³³² Der *Casual Look* war aus den USA nach Europa geschwappt und materialisierte sich dort in bequemer Freizeitkleidung. Jeans und T-Shirt wurden zu einer gewohnten Bekleidungskombination, vermehrt trugen Frauen auch im Alltag Hosen oder Jeans.³³³ Kleider- und Kostümkonfektionierung hingegen waren überholt.

Das Bild der traditionellen „Dame“ verschwand immer mehr. Die moderne Frau lebte unabhängiger, war berufstätig und emanzipierter. Die über lange Zeit sehr beliebten Hanro-Kostüme, getragen von nun meist älteren, wohlhabenden Frauen, waren deshalb weniger gefragt. Die treue Hanro-Kundin war mit der Firma älter geworden,³³⁴

fasst es die Kuratorin der Hanro-Sammlung, Madeleine Girard, treffend zusammen. Dass das vorangeschrittene Alter einer Firma bzw. das ihrer Designerin nicht automatisch bedeutete, dass die Entwürfe veraltet und somit unmodisch oder unmodern waren, versteht sich von selbst. Dennoch lässt sich ein gewisser Konservatismus in den Entwürfen Ende der 1960er Jahre nicht leugnen. Die Firma hielt an ihrem Traditions- und Qualitätsdenken fest, während sich das Konsumverhalten und der Geschmack der Kundschaft änderten. Die Verkaufszahlen der DOB gingen zurück, die großen Rundstrickmaschinen waren nicht mehr voll ausgelastet. Dies muss umso mehr für Unruhe gesorgt haben, als noch zwischen 1967 und 1970 acht

332 Siehe exemplarisch Christopher Breward, *The Culture of Fashion. A New History of Fashionable Dress*, Studies in Design and Material Culture (Manchester: Manchester University Press, 1995), 193ff.; English, *A Cultural History of Fashion in the 20th and 21st Centuries*, darin insbesondere die Kapitel 4 und 5.

333 Siehe Loschek, *Reclams Mode- und Kostümllexikon*, 286; Thiel, *Geschichte des Kostüms*, 435; zur weiblichen Aneignung der Hose siehe Gundula Wolter, „Trousers“, in *Encyclopedia of Clothing and Fashion*, Bd. 3, 2005, 339–41.

334 Madeleine Girard, „Hanro-Sammlung Liestal. Teil 2: An Partys, am Pool oder gemütlich zu Hause: Die Kleiderlinie SIESTA von Hanro“, *Liestal aktuell*, Nr. 813 (April 2017): 16.

Dubied-Wevenit-Maschinen des Typs A 36 im Wert von insgesamt 888.230 Schweizer Franken angeschafft worden waren.³³⁵

Etwa zur gleichen Zeit, 1967, übernahm ein ehemaliger Außendienstler und Chef der Verkaufsabteilung die Leitung des gesamten Marketings. Möglicherweise restrukturierte sich die Abteilung auch erst im Zuge dieser personellen Veränderung. Der Marketingchef war nun verantwortlich für alle Produktlinien, er entwickelte die einzelnen Marktstrategien, koordinierte die Produktentwicklung und leitete den Verkaufsaußen- und Innendienst. Er führte Markterkundungen durch, behielt die Konkurrenz im Blick und machte Vorgaben für die Werbung und *Public Relations*. Das wichtigste an seiner Arbeit waren der Austausch und die Abstimmung zwischen Außendienst als verlängerter Arm der Kundschaft, Design und Produktion. Eine Zeiteinheit, in der das Marketing dachte und plante, waren Halbjahre, weil es zwei Kollektionen pro Jahr gab. Drei Kollektionen mussten parallel bearbeitet werden. Im Frühling wurde beobachtet, wie die Auslieferung der Frühjahrskollektion lief, die bereits im Herbst zuvor verkauft wurde. Gleichzeitig war man mit dem Verkauf der kommenden Herbstkollektion beschäftigt und plante bereits die Frühlingsskollektion für das nächste Jahr. Das Jonglieren der Marketingabteilung zwischen den drei Kollektionen, deren Kalkulation und Auswertung waren ausschlaggebend dafür, ob alle Maschinen liefen und alle Näherinnen zu tun hatten.³³⁶ Schlechte Verkaufszahlen der DOB führten zu Leerlauf im Produktionsprozess und einer Störung nahtloser Abläufe.

Eine der ersten Aufgaben des neu ernannten Marketingchefs von Seiten der Direktion lautete, dafür zu sorgen, dass die *Wevenit*-Maschinen wieder zu vollem Einsatz kamen. Nach Darstellung des Marketingchefs erwuchs aus diesem Notstand das völlig neue Produktsegment *Siesta*, ein bedeutender Einschnitt in das Sortiment. Hinter der Linie *Siesta* verbarg sich Hauskleidung, mit anderen Worten, bequeme lange Gewänder, weite Hosen und Hausmäntel aus frotteeartigem Strickstoff. Im Gegensatz zu den zurückhaltenden Modellen der DOB zeichneten sich die *Siesta*-Kleider durch große Blumenprints, psychedelische Muster und knallige Farben aus. Die Mäntel, Kleider und Hosen waren bodenlang und ließen ästhetische Anleihen an Bekleidungsvorlieben der Hippie-Bewegung deutlich werden (vgl. Abb. 34a–c). Für die Modellentwürfe wurde keine neue Person eingestellt, vielmehr übernahm die damalige Chefdesignerin der Nacht- und Tagwäsche, Anneliese Weber, mit der ersten Kollektion 1968 die kreative Gestaltung der *Siesta*-Linie.

Siesta war innerhalb des Produktportfolios von *Hanro* neuartig. Die Linie war weder DOB noch Unterbekleidung. Ihre Funktion und Vorteile mussten potentiellen Kundinnen deshalb durch Werbung vermittelt werden. Die Werbestrategie des Marketings bestand darin, die *Siesta*-Kleidung mit einem ganz bestimmten Lifestyle zu verbinden. *Siesta* richtete sich in erster Linie an berufstätige (und zahlungskräftige) Frauen, die abends abgekämpft von der Arbeit nach Hause kamen und nach dem

335 Siehe Abschnitt 18.2 in: o. A. [A. T.], „Die Firmengeschichte seit der Gründung im Jahre 1884 bis zum Jahre 1970 – Anhang“, 1970, 39–03, Hanro-Sammlung, Archäologie und Museum Baselland.

336 Siehe Itin, Interview.



Abb. 34 a–c Modelle der Siesta-Linie von Hanro aus den Jahren 1971 (a) und 1972 (b, c).

Duschen in komfortable Kleidung schlüpfen wollten, um darin ihren Feierabend oder eben eine Siesta zu genießen. Mit Hinblick auf die traditionsbewussten Hanro-Käuferinnen wurde die Kleidung als leger, aber gleichzeitig adrett inszeniert. Sollte also doch unerwarteter Besuch vor der Tür stehen, wäre die Dame des Hauses gleichwohl angemessen gekleidet, so die Idee.³³⁷ Siesta-Kleidung wurde als ein vestimentäres Schwellenobjekt konzipiert, das sich an der Grenze zwischen Privatsphäre und Öffentlichkeit, zwischen Intimität und Konvention bewegte.

Hauskleidung war keine Erfindung des 20. Jahrhunderts, sie existierte bereits zu Zeiten Ludwigs XIV. in Form von Pantoffeln, Schlafröcken und -mützen, die eine Erholung von den Perücken und schweren, enganliegenden Kleidungsstücken ermöglichten. Schon damals war es nicht ungewöhnlich, in spezieller Hauskleidung Besuch zu empfangen.³³⁸ Hauskleidung hatte eine elitäre Konnotation, sie war denjenigen vorbehalten, die sich Müßiggang und Freizeit leisten konnten. Pyjama und Morgenrock stellten noch im vergangenen Jahrhundert ein typisch bürgerliches Attribut dar.³³⁹ Hauskleidung, wie der Name sagt, wird überwiegend

337 Siehe Itin.

338 Siehe Thiel, *Geschichte des Kostüms*, 238.

339 Siehe Bourdieu, *Die feinen Unterschiede*, 324. Im drastischen Gegensatz steht dazu der Jogginganzug, der über die Aerobic-Bewegung der 1980er Jahre in den öffentlichen Raum geriet und lange Zeit pejorativ als vestimentäres Synonym der Unterschicht galt, siehe Hannah Markus, „Modesünde, Statussymbol, Stereotyp. Der Trainingsanzug“, in *Von Kopf bis Fuß. Bausteine für eine Kulturgeschichte der Kleidung*, hg. von Christine Kutschbach und Falko Schmieder (Berlin: Kulturverlag Kadmos, 2015), 309.



Abb. 35 a–b „Home Dresses“ aus der *Siesta*-Linie, 1974.



Abb. 36 a–b „Home Dresses“ aus der *Siesta*-Linie, 1974.

in den eigenen vier Wänden getragen, das war auch die Idee des *Hanro*-Marketing für die *Siesta*-Modelle. Die Übersetzung der Marketingstrategie in Bildsujets in Form von Plakat- und Anzeigenwerbung zielte jedoch auf ein gegensätzliches Setting ab. Dabei dominierten zwei Motive: Zum einen wurden die *Siesta*-Kleider vor moderner Außenarchitektur inszeniert, um ein Gefühl von Freizeit, Entspannung, Ungezwungenheit und Luxus zu vermitteln (vgl. Abb. 35a–b). Zum

andern befindet sich das Mannequin in scheinbar wilder Landschaft und aus der Froschperspektive fotografiert. Dieser Aufnahmewinkel war für *Hanro*-Werbung bis dato eher ungewöhnlich. Er ermöglichte aber, dass die extreme Länge der Kleidung besonders vorteilhaft zur Geltung kam und dass das Model selbstbewusst und unabhängig wirkte (vgl. Abb. 36a–b). *Hanro* griff damit einerseits einen Wandel der Werbung auf, Produkte im Freien zu inszenieren statt in einer Wohnkulisse.³⁴⁰ Andererseits passt die Darstellung eines neuen Frauenbildes sehr gut zur Zielgruppe der berufstätigen und eigenständigen Frauen. Die *Siesta*-Kollektion fand breiten Anklang und wurde mehrere Jahrzehnte produziert. Den Erfolg der *Siesta*-Modelle deutete ich betriebswirtschaftlich als Türöffner für weitere Experimente im vestimentären Bereich der Hauskleidung, die zu der Neugründung von *pi, pa & po* führten.

Alles geht drunter und drüber

Hanros Absatzpolitik konzentrierte sich auf den gehobenen Facheinzelhandel. Die hohen Preise der Produkte schlossen bestimmte Käuferinnen- und Käuferschichten von vornherein aus, abgesehen davon, dass auch das Design auf eher traditionelle Geschmacksmuster ausgerichtet war. Die Altersgruppe zwischen 15 und 34 Jahren wurde von *Hanro*-Wäsche überhaupt nicht adressiert. Da *Hanro* zu Beginn der 1980er Jahre gezwungen war, neue Absatzmärkte zu erschließen, wurde genau diese Altersgruppe jedoch interessant. Um sie zu erreichen, setzte sich die Strickerei zum Ziel, eine neue Jugendlinie zu entwerfen, die preislich und qualitativ niedriger lag als ihr sonstiges Sortiment.³⁴¹ Um jedoch die Kernmarke *Hanro* nicht durch einen Imagewechsel zu gefährden, entschied man sich für die Einrichtung eines Profitcenters, das heißt einer selbstständigen Einheit innerhalb des Unternehmens, das gleichwohl wie eine eigenständige Firma handelte. Marketing, Design, Vertrieb und Produktion liefen unabhängig von *Hanro*. Die neue Marke bekam den Namen *pi, pa & po*. Die Idee der Neumarkte lässt sich dem Direktor Charles Handschin zuschreiben, dem Sohn von Eric Handschin und Vertreter der vierten Generation in der Führung der *Handschin & Ronus AG*. Als Delegierter des *Hanro*-Verwaltungsrates unterstand ihm die neue Marke. Bei einer außerordentlichen Generalversammlung wurde im August 1986 einstimmig der Entschluss gefasst, das Projekt „Neumarkte“ umzusetzen.³⁴²

340 Als signifikant für diesen Wandel gilt die Umstellung der Werbung von Marlboro im Jahr 1971. Marlboro-Zigaretten wurden in der Werbung nicht länger im Eigenheim konsumiert, sondern von einem Cowboy in der Prärie. Der dazugehörige Slogan lautete: „Marlboro – der Geschmack von Freiheit und Abenteuer“, siehe Clemens Wischermann, „Einleitung. Der kulturgeschichtliche Ort der Werbung“, in *Bilderwelt des Alltags. Werbung in der Konsumgesellschaft des 19. und 20. Jahrhunderts*, hg. von Peter Borscheid und Clemens Wischermann (Stuttgart: Franz Steiner Verlag, 1995), 17f.

341 Siehe o. A., „Marketing Konzept Neumarkte (by Hanro)“, 28. Februar 1987, 1, Hanro-Sammlung, Archäologie und Museum Baselland.

342 Siehe Leonhard Gysin, „Aktionsbericht der Hanro AG für das Geschäftsjahr 1986“ (Liestal: Hanro AG, 1987), 2, Hanro-Sammlung, Archäologie und Museum Baselland.

Pi, pa & po wurde komplett vom Marketing her entwickelt, allerdings nicht, um etwa die Maschinen der Strickerei stärker auszulasten, wie es bei der *Siesta*-Linie der Fall gewesen war. Die neue Einheit verfolgte von Anfang an systematisch Strategien zum Aufbau und zur Bekanntmachung einer Markenidentität und eines Markendesigns, um die Produkte bestmöglich zu vertreiben. Die Markenidentität bildete sich über die Verknüpfung mit einem bestimmten Lifestyle von Jugendlichkeit, an dem das Produkt ausgerichtet und mit verschiedenen Werbestrategien publik gemacht wurde. Aufbau und Umsetzung von *pi, pa & po* sind im Firmenarchiv von *Hanro* sehr gut dokumentiert. Die Quellenauswertung lässt den Schluss zu, dass dem Marketing-Konzept bei der Entwicklung und Gestaltung von *pi, pa & po* mehr Bedeutung beigemessen wurde als den eigentlichen Produkten und deren Herstellung. Wie dieser Prozess der Markenentwicklung und -umsetzung vonstatten ging, soll im Folgenden näher untersucht werden.

Die Idee einer neuen Marke konkretisierte sich im Jahr 1985. Die Produktion von Damenoberbekleidung war erst wenige Jahre zuvor eingestellt worden, weshalb für *Hanro* nur die Herstellung von Wäsche, Nachtwäsche und Hauskleidung infrage kam, auf die die Firma ihr Portfolio ausgerichtet hatte. Bekannt ist, dass der Vorstand von *Hanro* mindestens ein externes Konzept in Auftrag gab, das die neue Zielgruppe der jungen Frauen adressieren sollte, gemäß dem Motto „Eine neue Marke für einen neuen Markt“. Unter dem Namen *Body Talk* liegt ein Konzept vor, das auf der Grundidee der Androgynität basierte und diese mit dem Lebensabschnitt der Zielgruppe in Verbindung brachte: „Jung heisst heute auch androgyn.“³⁴³ Die Idee einer androgynen Mode war für *Hanro* völlig neu, griff jedoch eine Modetendenz auf, die in der Haute Couture und Popkultur bereits Fuß gefasst hatte.³⁴⁴ Die Literaturwissenschaftlerin und Modetheoretikerin Barbara Vinken resümiert: „Streng teilen wir die Mode nun [in den 1980er Jahren, Anm. d. Verf.] nicht mehr, weder in Klassen, noch Altersgruppen, noch Geschlechter. Nichts wäre überholter, als sich als ‚Frau‘, als ‚Mann‘ oder als ‚Dame‘ anzuziehen.“³⁴⁵ Vinken bezieht sich dabei stark auf den Eintritt japanischer Modedesignerinnen 1981 in den Zirkel der Pariser Haute Couture, allen voran Rei Kawakubo mit ihrem Modelabel *Comme des garçons*. Diese veränderten das traditionelle Verständnis von Schönheit und vestimentärer Zweigeschlechtlichkeit, so Vinkens Analyse.³⁴⁶ Aus heutiger Betrachtung lässt sich ihre Einschätzung jedoch nicht aufrechterhalten. Das Propagieren von vestimentärer Androgynität war in der Tat in Mode, im Alltag schlug sich diese allerdings weniger deutlich nieder. Zwar passten sich in den 1980er Jahren Männer- und Frauenkleidung weiter an in Form geschlechtsneutraler, zwangloser Kleidung. Dazu zählten Jeans,

343 Michel Dony und Dawn Cleis, „Body Talk. Eine Präsentation für Hanro“, 27. November 1985, 4, Hanro-Sammlung, Archäologie und Museum Baselland.

344 Die Sängerin Annie Lennox des Band-Duos „Eurythmics“ z. B. hob sich optisch deutlich von der traditionellen Geschlechterdarstellung ab; auch Freddy Mercury und David Bowie entsprachen nicht der heterosexuellen Norm. Siehe Paula Reed, *50 Fashion Looks der 80er Jahre* (München: Prestel, 2013), 44.

345 Vinken, *Mode nach der Mode*, 59f.

346 Siehe Vinken, 68 sowie ausführlich Yuniya Kawamura, *The Japanese Revolution in Paris Fashion* (Oxford: Berg, 2004).

T-Shirt, Parka, Turnschuhe, Anorak oder Pullover, die seitdem von allen Geschlechtern gleichermaßen getragen werden. Genau genommen handelt es sich dabei jedoch nicht um androgyne Kleidung, vielmehr näherte sich Mode für Frauen männlicher Kleidung an. So ist die Idee von Unisex-Mode bis heute vielmehr immer eine Mode in Abhängigkeit männlich konnotierter Kleidungsentwürfe – umgekehrt etwa setzen sich keine Röcke oder Kleider in der Herrenalltagsmode durch. Schnitte, Farben und Muster hingegen sind weiterhin auf Frauen- und Männerkörper ausgerichtet. Die binäre Kleiderordnung besteht also fort.

Die geschlechtsnegierenden Tendenzen in der Mode nahm auch das für *Hanro* entwickelte Konzept *Body Talk* auf und adaptierte es für den Bereich der Hauskleidung und Nachtwäsche. Die Kleidung sollte aber nicht nur unisex, sondern auch zu jeder Tageszeit und jedem Anlass tragbar sein. Das Konzept wollte jegliche Kategorisierungen vermeiden. Vorschläge für die gestalterischen Ausführungen und konkrete Unisex-Entwürfe liefert es allerdings nicht. *Body Talk* wurde tatsächlich auch nicht umgesetzt, es stellte für eine konservativ agierenden Textilfabrik ein zu großes unternehmerisches Risiko dar. Dennoch finden sich einige Aspekte dieses ersten Entwurfs bei *pi, pa & po* wieder.

Da *pi, pa & po* unabhängig von *Hanro* agieren und funktionieren sollte, wurden neue Leute für die verschiedenen Aufgaben engagiert. Die Leitung von *pi, pa & po* übernahmen nicht etwa die Konzeptverantwortlichen von *Body Talk*, sondern eine neu engagierte Marketing- und Produktmanagerin. Für die *Hanro*-Direktion scheint diese Personalwahl in zweifacher Hinsicht eine ungewöhnliche Entscheidung gewesen zu sein: Sie gab die leitende Position einer Frau, was bei *Hanro* zuvor nur im Bereich der *Création* üblich war. Zudem war Esther Baumann³⁴⁷ keine ausgewiesene Unterbekleidungs- und Textilexpertin. Nach ihrem Handelsdiplom hatte sie zunächst in der Kosmetikbranche gearbeitet, bevor sie im Alter von 40 bei *Hanro* anfang.³⁴⁸

Baumann verantwortete das finale Marketing-Konzept von 1987. Für das Design, die Werbung und den Vertrieb stellte die *Hanro AG* neue Personen ein. *Hanro*-Dienstleistungen bestanden lediglich in der Herstellung der Schnittmuster, der Musternäherei, der Administration (Finanzen, EDV, Spedition und Lager) sowie der Arbeitsvorbereitung.³⁴⁹ Die Konfektion wurde komplett ausgegliedert und in ausländischen Textilfabriken umgesetzt.

Das finale Marketing-Konzept basierte auf einer Marktanalyse, die verschiedene Berechnungen anstellte. Die Schweiz und Westdeutschland waren die beiden wichtigsten Absatzmärkte von *Hanro*, deswegen wurde untersucht, wie hoch hier der Anteil von Frauen in der Altersgruppe zwischen 15 und 34 war. In beiden Ländern machte diese Gruppe fast ein Drittel der weiblichen Gesamtbevölkerung aus (30,2 % in der Schweiz; 29,4 % in Deutschland). Zur genaueren Ermittlung des

347 Zum Schutz der Persönlichkeitsrechte wurde der Name geändert.

348 Siehe Christa Madeyka, „Eine Marketing-Idee greift“, *Textil-Wirtschaft*, 9. März 1989.

349 Siehe o. A. „Hanro Organigramm Neumarkte“, 28. Januar 1987, *Hanro-Sammlung*, Archäologie und Museum Baselland.

Umsatzpotentials, das von ihr ausging, wurde diese Gruppe nochmals in drei Gruppen unterteilt, nämlich in die 15- bis 19-jährigen, die 20- bis 24-jährigen und die 25- bis 34-jährigen. Die vielversprechendste bzw. umsatzstärkste Gruppe war aus naheliegenden Gründen die dritte. Allein bei der Unterwäsche lag das Potential bei sieben Millionen Franken in der Schweiz und 250 Millionen D-Mark in Deutschland.³⁵⁰ Außerdem wurde geschätzt, wie viel Geld die Altersgruppen im Durchschnitt bereit wären, pro Slip, Hemd, Nachtwäsche und Hausmantel auszugeben. Das Konzept enthält zudem Angaben über die wichtigsten Absatzkanäle (Warenhäuser, Filialgeschäfte, unabhängiger Fachhandel) und das Informationsverhalten der Verbraucherinnen vor dem Wäscheverkauf. Es wurde prognostiziert, dass der Verkaufspreis immer wichtiger werden, Kauf- und Warenhäuser zukünftig den bedeutendsten Absatzmarkt darstellen und Spontankäufe besonders bei Wäsche eine Rolle spielen würden. Auch die Kleidergrößen sind Gegenstand der Analyse, dazu werden Zahlen aus dem Jahr 1970 herangezogen, die zeigen, dass seit Mitte der 1980er Jahre kleine Größen (36 und 38) immer stärker in der Altersgruppe vertreten waren.

Im zweiten Teil des Konzepts wird das zukünftige Produkt näher beschrieben. Die Beschreibung teilt sich in Anforderungen an den „Look“, das Sortiment, die Materialien, Farben, Qualität, den Preis und die Größen. Beim Look stand Jugendllichkeit im Vordergrund. Die Kleidung sollte modisch, farbig, frech, sexy, sportlich und feminin sein. Offenbar hatte man die Idee der Androgynität bereits wieder fallengelassen, oder sie war doch zumindest in den Hintergrund gerückt. Es fanden sich aber Elemente des Cross-Gendering wie Hosenträger oder weite Achselshirts, übergroße T-Shirts und Hemden in den Kollektionen wieder, die üblicherweise männlich konnotiert waren und mit der weiblichen Figur spielten. Ergänzt wurde dieses Gestaltungsprinzip durch das des Fitnesskörpers: sportlich-maskuline Körper mit breiten Schultern und schmalen Hüften, die durch enganliegende Kleidung zur Geltung kommen. Dies spiegelt sich auch deutlich in den Entwurfszeichnungen (vgl. Abb. 37).

Die erste *pi, pa & po*-Kollektion, die in der Frühjahressaison 1988 auf den Markt kam, setzte sich aus insgesamt 45 Modellen zusammen und teilte sich in eine Standard-Linie (*Basics*), bestehend aus Unterwäsche, und eine modische Linie (*Fashion Line*) aus Freizeitkleidung. Die Standard-Linie beinhaltete Slips und BHs, die jeweils für ein Jahr im Handel waren, während die modische Linie jede Saison komplett wechselte. Die modische Linie gliederte sich wiederum in drei modische Themen und umfassten Pullover, Leggings, *Big Shirts*, Schlafanzüge, Mäntel, Jupes und Accessoires. Das Grundprinzip der Entwürfe folgte dem Credo „Wäsche, die nicht nach Wäsche aussieht, sondern nach Oberbekleidung“.

Die *Basic*-Linie und die *Fashion*-Linie von *pi, pa & po* waren vom Design her so aufeinander abgestimmt, dass sie leicht miteinander zu kombinieren waren. Die Kombinierbarkeit untereinander wurde auf mehreren Ebenen garantiert: durch die Materialwahl (die Artikel bestanden entweder aus einem Baumwolle-Elastan-Mix,

350 Siehe o. A., „Marketing Konzept Neumarke (by Hanro)“, 4f.

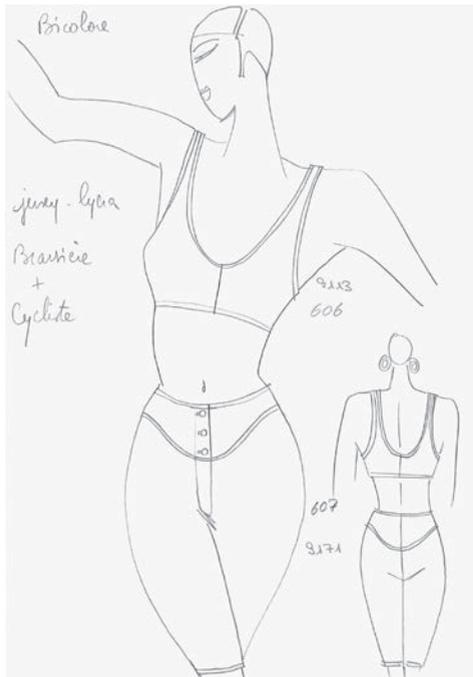


Abb. 37 Entwurfszeichnung eines Modells aus der *pi, pa & po*-Winterkollektion 1990, insbesondere die Skizze der Rückenansicht verweist auf das Ideal des maskulin geformten weiblichen Fitnesskörpers.

aus Baumwoll-Polyester-Mischungen oder aus 100 % Baumwolle), durch die Verarbeitung (Single Jersey, Rippen-Jersey und Interlock) und durch ein aufeinander abgestimmtes Farbkonzept. Dieses Prinzip wird auch heute von verschiedenen Marken, unter anderem *Hanro*, fortgeführt unter dem Schlagwort *Mix and Match*. *Mix and Match* suggeriert der Kundin mehr Wahlfreiheit und stellt ein vestimentäres Gegenkonzept zu klassischen Unterwäschen-Garnituren dar. Allerdings kann es die Konsumentinnen und Konsumenten auch überfordern.³⁵¹

Das Marketingprogramm von *pi, pa & po* beschrieb die einzelnen Artikel vom Design her als unkompliziert und vielseitig einsetzbar, was unter der Bezeichnung der *Leisure Wear* gefasst wurde. Zur Umsetzung bediente sich die jeweilige Designerin oder der Designer Elementen aus Gymnastik-, Bodybuilding- und Tanzkleidung. Es entstanden etwa Bodys mit hochgeschnittenen Beinausschnitten, sehr vielen Elastics an den Bündchen, Bustiertops und Leggings (vgl. Abb. 38). Die gestalterischen Ideen waren nicht gänzlich neu, sondern nahmen sich ein Vorbild an der Aerobic-Bewegung, die sich unter anderem aufgrund von TV-Sendungen und dem in den 1980er Jahren neuen Medium der Videokassette massenhaft als weiblich konnotierte Sportart verbreitet hatte.³⁵² Vestimentäre Elemente aus dieser Trend-

351 Nach Auskunft der heutigen Hanro-Designerinnen gab es vor allem von der männlichen Kundschaft ratloses Feedback zu den *Mix-and-Match*-Artikeln, siehe Brugger, Grabher und Panagopoulos, Interview.

352 Siehe Melissa Camacho, „Television and Aerobic Sport: Empowerment and Patriarchy in Denise Austin's Daily Workouts“, in *Sport, Rhetoric, and Gender. Historical Perspectives and Media Representations*, hg. von Linda K. Fuller (New York: Palgrave Macmillan, 2006), 145–58.

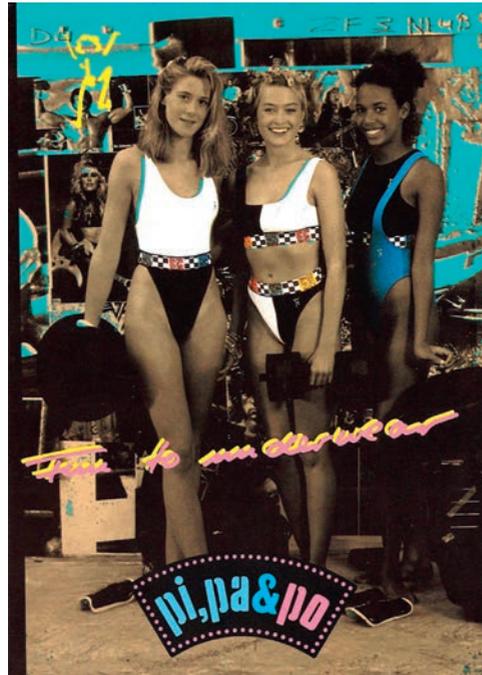


Abb. 38 Werbepostkarte *pi, pa & po*, Basis-Kollektion Frühjahr/Sommer 1989.

sportart wie Tops, Bodys und Leggings fanden den Weg in die Oberbekleidung.³⁵³ Der Body als Oberteil getragen ersetzte beispielsweise die Bluse unter dem Blazer des Business-Outfits, die Sportkleidung wurde ästhetisiert und entwickelte sich zu Sportmode.³⁵⁴

Pi, pa & po wollte in der Umsetzung sogar noch konsequenter sein: das gesamte Outfit war dazu gedacht, 24 Stunden am Tag tragbar zu sein. Das Marketing von *pi, pa & po* zielte darauf, durchgängig Sportkleidung und Wäsche als universale Freizeitkleidung in den Alltag zu integrieren. Bequemlichkeit und Tragekomfort, die Freizeitkleidung ausmachen, wurden durch die Wahl der Materialien erreicht. Die *pi, pa & po*-Kleidung bestand hauptsächlich aus Jersey-Stoffen, die sich aus Baumwolle-Elastan-Mischungen zusammensetzten. Der Elastan-Anteil sorgte für besondere Dehnbarkeit der Kleidung. Dies hatte den Vorteil, dass die Modelle nur in den drei Größen S, M und L angeboten werden mussten, wobei diese sich jeweils in die Doppelgrößen 34/36, 38/40 und 42/44 unterteilten. Mit dieser

353 Siehe Kaori O'Connor, *Lycra. How a Fiber Shaped America* (New York: University College, 2011), 128 und 132; Loschek, *Reclams Mode- und Kostümllexikon*, 447; auch in der Haute Couture wurde dieses Stilelement aufgegriffen. 1982 hatte die britische Designerin Vivienne Westwood als erste eine Kollektion entworfen, in der Unterwäsche über der Oberbekleidung getragen wurde, siehe „Vivienne Westwood: Punk, New Romantic and Beyond“, Victoria and Albert Museum, <https://www.vam.ac.uk/articles/vivienne-westwood-punk-new-romantic-and-beyond>.

354 Siehe hierzu Melanie Haller, „Mode – Sport – Körper“, in *Jahrbuch nmt 2017*, hg. von netzwerk mode textil e.V. (Augsburg: Wißner, 2017), 72.

Größenbeschränkung ging eine Rationalisierung einher, die dem Unternehmen Material- und Produktionskosten ersparte. Für die individuellen Körper der Konsumentinnen hieß dies umgekehrt eine Reduzierung des Angebots auf drei genormte Größen. Im Extremfall bedeutete es, dass die Kleidung entweder sehr locker oder viel zu eng saß. War im 19. Jahrhundert oberstes Gebot die *concentration on fit*,³⁵⁵ lässt sich für das ausgehende 20. Jahrhundert zugespitzt das Motto *one size fits all* konstatieren.

Die Entwürfe für *pi, pa & po* entwickelten Freelancerinnen und Freelancer, die pro Kollektion oder für zwei Saisons engagiert wurden.³⁵⁶ Im Gegensatz zu den festangestellten *Hanro*-Designerinnen und Designern verfolgte *pi, pa & po* mit der Beschäftigung von freien Mitarbeitenden eine neuere Personalpolitik. Der Verkaufserfolg hatte direkten Einfluss darauf, ob eine Freelancerin für eine weitere Kollektion verpflichtet wurde oder nicht. Neue Designschaffende hatten schließlich den Vorteil, „immer neue Impulse“ zu bringen.³⁵⁷ Mit diesem Arbeitsmodell deutet sich bereits eine neue, an Kreativität orientierte Sozialfigur der *New Economy* an.³⁵⁸

Die Lancierung der Marke im Handel geschah mit der Frühjahrskollektion 1988. Bereits 1987 wurde *pi, pa & po* auf Fachmessen in Deutschland und der Schweiz vorgestellt. Print-Reklameanzeigen und Großflächenplakatierung, kostenlose Werbearsichtskarten sowie diverse PR-Aktivitäten, etwa Beiträge in Fach- und Publikumszeitschriften, Preisausschreiben und Modenschauen in Kaufhäusern folgten. Die PR-Strategien entwickelte Esther Baumann in Zusammenarbeit mit einer Düsseldorfer Werbeagentur.³⁵⁹

Erste Kunden, die die neue Marke unter anderem über die Fachmessen gewonnen hatte (Globus und Manor in der Schweiz, Karstadt, Hertie, Horten, Kaufhof, Sinn Leffers in Deutschland sowie der Fachhandel), wurden zur Unterstützung mit Informationsmaterial ausgestattet, um den Konsumentinnen die Idee hinter dem Produkt bestmöglich zu vermitteln. In der ersten Kollektionsankündigung heißt es: „*pi, pa & po* ist Under-, Home- und Sportswear für drinnen und draussen. Wäscheartikel sind als Sportswear zu tragen. Sportswear ist gleichzeitig Homewear. Alles für drunter *und* drüber.“³⁶⁰ (vgl. auch Abb. 39)

Während die Endverbraucherinnen *pi, pa & po* nicht unbedingt mit dem konservativen Image von *Hanro* in Verbindung bringen sollten, galt dies keinesfalls umgekehrt für den Handel. Der gute Ruf des Mutterkonzerns wurde genutzt, um Vertrauen auf die neue Marke aufzubauen. Neben einer Beschreibung beider Kollektionssegmente *Basic* und *Fashion* heißt es in einer Verkaufsinformation:

355 Norah Waugh, *The Cut of Men's Clothes. 1600–1900* (Faber and Faber, 1964), 112, zit. n. Mentges, „Der vermessene Körper“, 83.

356 Siehe Esther Baumann, „Accord entre Monsieur Karen Petrossian et *pi, pa & po*“, 7. September 1989, *Hanro-Sammlung, Archäologie und Museum Baselland*.

357 Madeyka, „Eine Marketing-Idee greift“.

358 Siehe auch Reckwitz, *Die Erfindung der Kreativität*, 11.

359 Siehe o. A., „*Pi, pa & po* Werbemaßnahmen 87/88“, 1987, *Hanro-Sammlung, Archäologie und Museum Baselland*.

360 Siehe Esther Baumann, „*pi, pa & po* – ein Konzept setzt sich durch“, 1988, *Hanro-Sammlung, Archäologie und Museum Baselland*, Herv. im Orig.

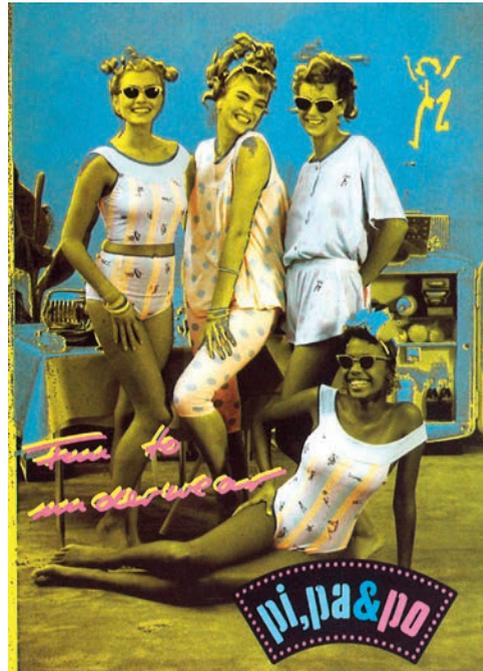


Abb. 39 Werbepostkarte *pi, pa & po*, Fashion-Kollektion Frühjahr/Sommer 1989.

Unser Design-Team wollte nicht nur „Wäsche machen“, sondern eine Philosophie, eine IDEE, die man, nein sie, drunter und drüber tragen kann. Das ist es, was junge und junggebliebene Frauen suchen. [...] Apropos Qualität: *pi, pa & po* ist selbstverständlich eine Tochter aus gutem Hause, denn hinter dieser Idee steht ein Hersteller mit jahrzehntelanger Erfahrung und allerbestem Ruf: Die Firma HANRO aus der Schweiz.³⁶¹

Die Marketingleitung bemühte sich nicht nur, der neuen Marke und dem Produkt ein junges Image und Branding zu verpassen, die offizielle Kommunikation gab sich ebenso locker und salopp. Der Markenname scheint Teil dieses Konzepts gewesen zu sein.

Der Findungsprozess des Markennamens ist im Archiv der *Hanro AG* nicht dokumentiert, offensichtlich hatte sich der ursprüngliche englische Name *Body Talk by Hanro* nicht durchgesetzt. Der finale Markenname *pi, pa & po* wurde während einer Arbeitssitzung des Projektrates „Neumarke“ beschlossen.³⁶² Umgangssprachlich bedeutet Pipapo (in einem Wort geschrieben) „Drum und Dran“. Der Ursprung des Ausdrucks ist in der Etymologie nicht abschließend geklärt. Möglicherweise lässt sich die Wortschöpfung Pipapo auf die Abkürzung p.p.

361 Esther Baumann, „Sales Information“, 1987, Hanro-Sammlung, Archäologie und Museum Baselland, Herv. i. Orig.

362 Siehe CH und mw, „Protokoll der Arbeits-Sitzung ‚Neumarke‘“, 26. Februar 1987, Hanro-Sammlung, Archäologie und Museum Baselland.

zurückführen, die entweder für *perge*, *perge* in Verbindung mit *et cetera* steht oder für *praemissis praemittendis* (nach Vorausschickung des Vorauszuschickenden). P. P. in letzterer Bedeutung lautete früher ein Vermerk auf Rundschreiben als Platzhalter einzelner Titel in Anreden.³⁶³ Diese Kenntnis im Hinterkopf, scheint der Markenname in Verbindung mit Freizeitkleidung für Drunter und Drüber, also stellvertretend für jeden Anlass, für alles „Drum und Dran“, nachvollziehbar. Auf wessen Idee die Namenswahl zurückzuführen ist, bleibt unklar. In einem Branchenartikel, der über die neugegründete Marke berichtet, heißt es zur Bedeutung des Namens: „Er soll jede Assoziation zulassen, solange sie positiv ist.“ Und im weiteren Verlauf des Beitrags wird Esther Baumann zitiert: „Auch chinesisch macht der Name Sinn: Pi ist im Chinesischen die Haut, Pa bedeutet Schleier (also Bedeckung) und Po steht für die Seele.“³⁶⁴ Verraten sich hier Baumanns Expansionspläne für andere Länder und Kontinente? Der Name sollte jedenfalls international verständlich sein, ganz im Sinne des *pi*, *pa* & *po*-Konzepts, das von vornherein für eine Zielgruppe in Europa, den USA und Japan ausgelegt war, wie die Verkaufsinformation belegt.³⁶⁵

Mag der Name damals für Schmunzeln gesorgt haben – im Nachhinein klingt er unseriös, und in der Praxis erweist er sich nach heutigen Beurteilungskriterien als unpraktisch. Anders als das umgangssprachliche Pipapo ist *pi*, *pa* & *po* sowohl laut ausgesprochen als auch in geschriebener Form aufgrund des *Et*-Zeichens und verwendeten Kommas sperrig. Insbesondere für visuelle Werbung eignet sich der Name wenig, da er nicht auf den ersten Blick erfassbar ist, sondern erst mühsam entziffert werden muss (vgl. Abb. 40).

In modegeschichtlichen Darstellungen wird auf die steigende Bedeutung von Markenkleidung in den 1980er Jahren hingewiesen im Zusammenhang mit einer wachsenden Konsumlust unter Jugendlichen. Dies lässt sich beispielsweise an Designer-Jeans ablesen, die erstmals zu Beginn der 1980er Jahre ein Distinktionsmittel darstellen. Ebenso zeugt davon der sichtbar getragene Markenname am Bund der Boxershorts.³⁶⁶ Markenprodukten wird allgemein eine Orientierungsfunktion zugesprochen. So begannen Jugendliche in den 1980ern, sich über bestimmte Marken und deren Images zu definieren und zu identifizieren, um damit auch ihre Zugehörigkeit zu einer bestimmten Jugendbewegung zu zeigen. Sie entwickelten in diesem Jahrzehnt nicht nur ein Bewusstsein für Marken, es entstand ein regelrechter Markenkult.³⁶⁷ Dezent oder prominent applizierte Logos auf der Kleidung ermöglichen ein schnelles Zuordnen der jeweiligen Marke. Das Image der Marke sollte

363 Siehe Friedrich Kluge, „Pipapo“, in *Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache*, 5. aktualisierte und erweiterte Aufl. (Berlin: De Gruyter, 2012), https://www.degruyter.com/view/Kluge/kluge.8409?rskey=5CVN9s&result=1&dbq_o=pipapo&dbf_o=kluge-fulltext&dbt_o=fulltext&o_o=AND.

364 „Mit zehn Teilen gut über den Sommer. Wäsche/Pi, pa & po: Belebung aus der Schweiz“, *Branche und Business. Wirtschaftszeitung der Textilmitteilungen*, Nr. 42 (14. Oktober 1987): 28.

365 Siehe Baumann, „Sales Information“.

366 Siehe Rudi Maier, *Markenkleidung. Geschichte, Diskurs, Praktiken* (Mainz: Ventil Verlag, 2013), 94ff.; Shaun Cole, *The Story of Men's Underwear* (New York: Parkstone, 2010).

367 Siehe Karin Mann, *Jugendmode und Jugendkörper. Die Modeseite der Zeitschrift Bravo im Spiegel vestimentärer Ikonografie und Ikonologie* (Baltmannsweiler: Schneider-Verlag Hohengehren, 2002), 162, 169.



Abb. 40 Werbepostkarte *pi, pa & po* für Herbst-/ Winterkollektion 1988/89.

wiederum auf die Trägerin oder den Träger abfärben. Diese Entwicklung wurde offenbar von *pi, pa & po* erkannt: Zusätzlich zum Markennamen erhielt *pi, pa & po* ein Logo, das ein tanzendes, weibliches Strichmenschlein darstellen sollte.³⁶⁸ Es wurde unter dem Namen *Donnina* als Symbol der Marke eingeführt (vgl. Abb. 41). *Donnina* wurde als „jung, sympathisch und aufregend“ beschrieben.³⁶⁹ Stilistisch erinnert es an ein Graffiti-Tag und den Pop-Art-Stil des Künstlers Keith Haring. Auch an der Gestaltung des Logos zeigt sich der Versuch, über eine Referenz zur zeitgenössischen Subkultur und Kunst junge Menschen anzusprechen. Während *Hanro*-Kleidung ausschließlich über das innen eingenähte Etikett auf die Marke hinwies, trugen die Serien von *pi, pa & po* sowohl den Namen als auch das Logo sichtbar auf jedem Textil. Das *Donnina*-Strichmenschlein erschien aber auch auf Dokumenten, Tragetaschen, Kleiderbügel, Displays und anderem.

Pi, pa & po war eine Marke für Jugendliche, dies kam besonders deutlich in der Bildsprache der Werbung zum Ausdruck. Jugendlichkeit wurde in den 1980er Jahren mit sportlich-durchtrainierten Körpern verbunden, dementsprechend haben die ausgewählten weiblichen Models einen Fitnesskörper. Typisch für die Darstellung von Jugendlichkeit ist auch die Identifikation mit einer Peergruppe. Während die

368 In einem Zeitschriftenartikel heißt es dazu: „[Donnina] erscheint auf jedem Teil – mal als Erkennungszeichen (wie ein Krokodil), mal als echtes Dessin.“ In: „Mit zehn Teilen gut über den Sommer. Wäsche/Pi, pa & po: Belebung aus der Schweiz“, 28.

369 Siehe Esther Baumann, „Pi, Pa & Po Kollektionsbeschreibungen für extern“, 1989, *Hanro*-Sammlung, Archäologie und Museum Baselland.

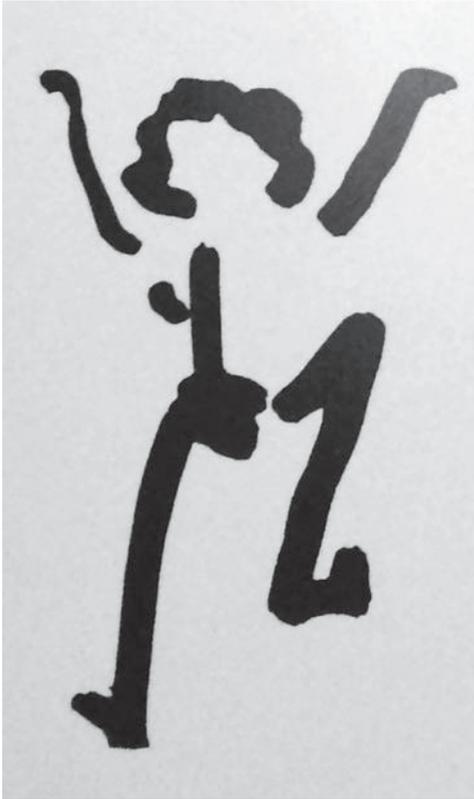


Abb. 41 Logo „Donnina“ von *pi, pa & po*.

klassische *Hanro*-Werbung in den 1980er Jahren unabhängige, starke und erfolgreiche Frauen, häufig als Einzelgängerin, inszenierte (vgl. Abb. 35, 36), stehen bei *pi, pa & po* die Gruppenzugehörigkeit und Szenen, die ein „beste Freundinnen“-Image vermitteln, im Mittelpunkt (vgl. Abb. 38, 39, 40). Dies wird noch durch die eine persönliche Handschrift imitierende Headline *Fun to underwear* verstärkt, die auf den Werbepostkarten prangt. Identitätsfindung und die Entwicklung eines eigenen Kleidungsstils funktionieren über Peergroups, nicht über Individualität, so die Aussage dahinter. Jugendlichsein wird in der Werbung mit Kollektivität gleichgesetzt.

Für die Präsentation der Kollektion im Kaufhaus ließ *pi, pa & po* eigens ein Warenträgersystem und Displaymöbel vom externen Dienstleister *Vitrashop* entwerfen (vgl. Abb. 42). Statt der bei Unterwäsche aus Hygienegründen üblichen Faltschachteln aus Karton verwendete man zum Transport der Wäsche transparente Tragetaschen, die sich wiederverwenden ließen. Größere Teile hingen offen an eigens designten Kleiderbügeln. So konnten die Kundinnen die Waren besser begutachten. Die Warenpräsentation der *Basic*- und *Fashion*-Linie nahm allerdings viel Verkaufsfläche in Anspruch. Wäsche und Mode sollten sich nicht ausschließen, *Leisure Wear* und Multifunktionalität standen im Vordergrund, diese



Abb. 42 Displaymöbel für Warenpräsentation im Kaufhaus, 1987.

Botschaft wollte man auch optisch und räumlich vermitteln. Hier deutet sich bereits eine erste Schwierigkeit bei der Vermarktung der Kollektionen an: Dadurch, dass sich *pi, pa & po* weder eindeutig dem Bereich Bonneterie noch DOB zuordnen ließ, wurde die Produktpräsentation beider Segmente vermischt, was sowohl beim Handel als auch der Kundschaft zu Verwirrung und Missverständnissen führte. Die Grundidee von *pi, pa & po* bestand darin, als Gesamtkonzept zu funktionieren. Geschäfte, die ausschließlich auf Wäsche spezialisiert waren, nahmen jedoch nur die *Basic*-Linie ab und hatten kein Interesse an der *Fashion*-Linie.

Kommunikationsschwierigkeiten ergaben sich nicht nur zwischen Firma und Handel, sondern auch und vor allem bei der Produktion. Im Unterschied zur hohen Qualität der *Hanro*-Wäsche, die durch hochwertige Ausgangsmaterialien und deren sorgfältige Verarbeitung gewährleistet wurde, was sich wiederum im Verkaufspreis niederschlug, sollte die *pi, pa & po*-Kollektion in erster Linie durch ihren niedrigen Preis überzeugen. Das konnte nur durch externe Materialaufträge (Stoffherstellung und Färberei) sowie eine Auslagerung der Konfektionierung ins Ausland erzielt werden. Esther Baumann nahm Kontakt mit verschiedenen Produktionsstandorten auf, darunter Fabriken in Portugal, Griechenland, Israel, der Türkei, Taiwan und Hongkong. Die Wahl fiel auf eine Fabrik in Griechenland, die *pi, pa & po* beauftragte. Dass die Neumarke die Zusammenarbeit mit externen Partnern von Grund auf aufbauen musste und dabei auf keinerlei Erfahrung zurückgreifen konnte, erwies sich im Nachhinein als großer Nachteil. *Pi, pa & po* musste sich darauf verlassen, dass die Verarbeitungsqualität den festgelegten Ansprüchen genüge und dass die Fabrik

zum vereinbarten Termin lieferte, und hatte dabei kaum Einfluss auf die Qualitätskontrollen vor Ort. Teilweise konnten die Näherinnen komplizierte Schnitte nicht wunschgemäß und fristgerecht umsetzen, teilweise hatten die Materialien Mängel. Zum Beispiel stimmten die gemusterten Oberteile farblich nicht mit den Unifarben der Unterteile überein.³⁷⁰ Dies war problematisch bei den *Mix-and-Match*-Artikeln, deren Idee es war, dass das eine Teil wenigstens eine Farbe des anderen aufgriff. Solche Fehlproduktionen kosteten das Unternehmen Zeit und Geld.

Die Zusammenarbeit mit der Fabrik in Griechenland funktionierte schlecht, Informationen und Probleme wurden nicht rechtzeitig oder nur ungenügend kommuniziert, Vereinbarungen nicht erfüllt. Im Januar 1988 wurde deutlich, dass die Fristen für die Auslieferungen der Frühjahrskollektion 1988 nicht eingehalten und Anfragen der Kunden nicht ordnungsgemäß beantwortet werden konnten. Der Produktionsrückstand betrug 130.000 Teile, die Produktionsplanung für die Herbst-/Winterkollektion 1988/89 und die Frühjahrskollektion 1989 gerieten ebenfalls in Verzug.³⁷¹ Als erste Maßnahme versuchte man, die Produktionsengpässe zu überwinden, indem man Aufträge an die *Hanro*-eigene Produktion in Irland verteilte und mehrere Fabriken in Portugal als neue Partner suchte. Im Herbst 1988 zeigte sich jedoch bereits an den nicht erfolgten Nachbestellungen, dass die negativen Entwicklungen zu einem enormen Vertrauenseinbruch auf Seiten der Detaillisten geführt hatten. Der Kundenservice hatte versagt, der Umsatz im Bereich *Leisure Wear* brach ein und das *Basic*-Sortiment konnte dies nicht auffangen, da es sich nicht genügend von anonymer Niedrigpreisware abhob.

Auch die Zusammenarbeit zwischen *pi, pa & po* und der *Hanro AG* lief nicht reibungslos. Um Kosten zu sparen, übernahmen *Hanro*-Mitarbeiterinnen die Schnittmuster- und Prototypenherstellung. Zum einen waren sie damit technisch überfordert, da sie normalerweise nicht mit diesen sehr elastischen Garnmischungen arbeiteten, zum anderen bedeutete die Arbeitsübernahme eine Überlastung der *Hanro*-Infrastruktur.

Die Leitung von *pi, pa & po* wiederum beklagte den schlechten Informationsaustausch zwischen *Hanro* und *pi, pa & po*. Die Lage spitzte sich zu, als aufgrund der Lieferschwierigkeiten der geplante Umsatz nicht erreicht wurde. Dennoch hielt man in der *Hanro*-Direktion zunächst an *pi, pa & po* fest, weil die Neumarkte sehr vielversprechend gestartet war.³⁷² Da sich die Situation im Jahr 1989 jedoch nicht verbesserte, der Umsatz um 100.000 Schweizer Franken auf 3,4 Millionen

370 Siehe Ruth Berger und Silvia Goy, Interview, geführt von Leonie Häslar, 22. Oktober 2015.

371 Laut einer Korrespondenz von Esther Baumann an Charles Handschin, siehe Esther Baumann, „Situationsbeschreibung pi, pa & po“, 21. Januar 1988, *Hanro*-Sammlung, Archäologie und Museum Baselland.

372 Im Protokoll der Direktionssitzung vom 24.10.1988 ist dazu vermerkt: „Probleme, die in [sic] Abverkauf Herbst aufgetreten sind, sind bereits berücksichtigt. Die Koll. kommt nach wie vor positiv an; die Umsatzsteigerungen werden jedoch etwas langsamer anlaufen. Generell wird für die Planung 89 der PPP-Auftritt neu überdacht, damit Fehler ausgemerzt werden. Die allgemeine Richtung bleibt bestehen und ist weiterhin überzeugend.“ Vgl. Thomas Kriesemer, „Protokoll Direktionssitzung vom 24.10.1988“, 28. Oktober 1988, *Hanro*-Sammlung, Archäologie und Museum Baselland.

Schweizer Franken sank, beschlossen der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung von *Hanro* Anfang 1990, *pi*, *pa* & *po* einzustellen.³⁷³ „Alles geht drunter und drüber“ – dieses Motto, das sich eigentlich auf die Kollektion bezog, hatte sich ironischerweise bewahrheitet. Nur ein Jahr später verkauften die Eigentümer der *Handschin & Ronus AG* 75 Prozent ihrer Aktien an einen österreichische Textilkonzern mit Sitz in Vorarlberg. Als Gründe für den Verkauf werden in verschiedenen Zeitungsartikeln massive Probleme bei der Einführung eines neuen Datenverarbeitungssystems genannt sowie die Verluste, die durch *pi*, *pa* & *po* entstanden seien.³⁷⁴

Dritte Naht

Spätestens zu Beginn der 1970er Jahre setzte in Europa ein Strukturwandel in der Textil- und Bekleidungsindustrie ein. Produktionsstandorte wurden abgebaut oder ins kostengünstigere nichteuropäische Ausland verlagert. Die Zahl der Textilfabriken reduzierte sich drastisch. Allein in Deutschland schlossen in den letzten 50 Jahren 90 Prozent der Betriebe,³⁷⁵ wohingegen der Import von Kleidung anstieg. Als Gründe für den Wandel und die damit verbundene Globalisierung der Branche ist einerseits die fortschreitende Liberalisierung der Einfuhr- und Handelsbeschränkungen zu nennen. Andererseits war die Textilindustrie als typischer personalintensiver Industriezweig in Westeuropa nicht mehr wettbewerbsfähig im Vergleich zu Ländern in Osteuropa und Asien, wo eine völlig andere Lohnpolitik herrscht und die standardisierten Arbeitsschritte durch gering qualifiziertes Personal durchgeführt werden können.³⁷⁶ Daneben erschwerten Wechselkursänderungen das Exportgeschäft, da sich durch einen schlechten Kurs die Ausfuhren aus Europa verteuerten. Die *Hanro AG*, die ihren Umsatz immerhin zur Hälfte über den Export machte, ließen die Kursschwankungen und Kursverluste des Dollars und der D-Mark bei hoher Bewertung des Schweizer Frankens nicht unberührt. Für die europäischen Verbraucherinnen und Verbraucher indes hatten die genannten Gründe den positiven Effekt, dass die importierte Kleidung ungewohnt günstig war, was zu einem Konsumanstieg in diesem Bereich führte. Im Inland produzierte

373 Siehe Leonhard Gysin, „Aktionärsbericht der *Hanro AG* für das Geschäftsjahr 1989“ (Liestal: *Hanro AG*, 1990), 3, *Hanro-Sammlung*, Archäologie und Museum Baselland.

374 Siehe Marianne Truttmann, „Hanro geht in österreichischen Besitz über“, *Basler Zeitung*, 30. November 1991; Peter Knechtli, „Huber schluckt die Luxus-Marke Hanro“, *Basler AZ*, 30. November 1991.

375 Siehe Referat IVC7 Konsumgüterindustrie, „Wirtschaftsbranchen: Textil und Bekleidung“, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2020, <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Branchenfokus/Industrie/branchenfokus-textil.html>.

376 Siehe Referat IVC7 Konsumgüterindustrie; Anne-Marie Dubler, „Textilindustrie“, *Historisches Lexikon der Schweiz*, 7. Oktober 2014, <https://hls-dhs-dss.ch/articles/013957/2014-10-07/>; Beat Hotz-Hart, Daniel Schmuki und Patrick Dümmler, *Volkswirtschaft der Schweiz. Aufbruch ins 21. Jahrhundert*, 4., vollst. überarb. und erw. Aufl. (Zürich: vdf, Hochschulverlag AG an der ETH, 2006), 418.

Kleidung war demgegenüber verhältnismäßig teurer und blieb in den Geschäften hängen.

Den Wandel im Textilsektor bekam die *Hanro AG* in Form von Personalfluktuation und einem Umsatzrückgang im Bereich der Oberbekleidung zu spüren. Eine verlässliche Informationsquelle für das Marktgeschehen stellten die Außenvertreter und Verkaufsagenten dar, die einen engen Kontakt mit dem Detailhandel pflegten und als Mittler auftraten. Umsatzzahlen gaben Auskunft über den Erfolg oder Misserfolg eines Designs, doch die Interpretation lieferten die Agenten. Sie erfuhren zuerst davon, wenn die vormals treue Kundschaft weniger Bestellungen aufgab. Sie mussten beurteilen, welche Läden und Kaufhäuser an einer neuen Serie oder Kollektion besonderes Interesse haben könnten oder gerade nicht, und wählten dementsprechend ihr Verkaufssortiment aus. Sie sahen, welche Konkurrenzprodukte neben der *Hanro*-Ware im Laden hingen und konnten sich über die Mode ein Urteil bilden. Ihre Rückmeldungen wirkten sich auf zukünftige Entwürfe aus. Die Verkaufsagenten funktionierten jedoch nicht nur als Feedback und Ohr der Kundschaft für die *Hanro*-Fabrik. Ebenso waren sie Handelnde in die andere Richtung und Botschafter des *Hanro*-Produkts, das sie bestmöglich anpreisen mussten. Vor Zeiten des Online-Shoppings war ein intensiver Kontakt zum Fachhandel noch viel wichtiger als heute, es galt, ihn aufzubauen und zu pflegen, um eine vertrauensvolle Basis für das Verkaufsgespräch zu schaffen. Die Abteilung des Außendienstes war nach Gebieten organisiert, jedem Handelsreisenden von *Hanro* eine bestimmte Region zugeordnet, in der sich sein Kundenkreis befand und den er mehrmals jährlich besuchte. Um solche Reisen erfolgreich zu absolvieren, entwickelte er Taktiken und *tactit knowledge*, die die Planung und Durchführung erleichterten. Trotz aller persönlichen und fachlichen Fähigkeiten konnten jedoch auch die Verkaufsagenten nicht verhindern, dass die Umsatzzahlen von *Hanro* in den 1970er Jahren rückläufig wurden.

Verbreitete Lösungsansätze der Textilbranche als Reaktion auf den Strukturwandel zielten auf Spezialisierung. Einen großen Bereich machen seitdem funktionale Textilien aus; das Spektrum reicht von Industrie-, Körperschutz-, Geo- und Transporttextilien bis hin zum Einsatz von Textilien in Architektur und Medizin. Seit mehreren Jahren wachsen außerdem die Bedeutung und das Einsatzgebiet von *Electronic Textiles* und *Smart Materials*. Hier gilt die Schweizer Textilindustrie als innovativer Sektor dank hoher Investitionen in moderne Technologien. Daneben existieren nach wie vor Unternehmen, die sich auf modische Textilien spezialisiert haben und damit die Modehäuser der Haute Couture beliefern.³⁷⁷ Der Schwerpunkt der Schweizer Textilindustrie liegt auf Halbfabrikaten; die Liste von Mode-Marken und jungen Modedesignschaffenden ist überschaubar, aber nicht unbedeutend.

Die *Hanro AG* zeichnete sich vor allem durch einen modernen und spezialisierten Maschinenpark aus und war auf einem hohen technischen Stand in der Strickerei, aber auch in der Herstellung von Spitzen und Raschelstoffen. Ihr Alleinstellungsmerkmal in der Branche waren ihre technischen Spezialitäten, die keine andere

377 Siehe Schilder Bär und Wild, *Designland Schweiz*, 167f.

Firma auf diesem Niveau vorwies. Die Maschinen bestimmten die Abläufe bei *Hanro*, weniger der Modezyklus. Diese Diskrepanz zwischen Technik und Design, die ein Merkmal der gesamten Schweizer Industrie ist,³⁷⁸ wurde immer größer, je mehr sich das Konsumverhalten der Bevölkerung wandelte.

Wie verhielt sich die Leitung der *Hanro AG* zu dem Strukturwandel in ihrer Branche? *Hanro* schlug bekanntlich nicht sofort einen Weg in die Spezialisierung ein, sondern reagierte nur sehr zögerlich. Als Konsequenz aus dem Verkaufsrückgang folgte zunächst eine Reduzierung der Damenoberbekleidungsproduktion. Die Kehrseite dieser Entwicklung machte sich wiederum in der ersten Produktionsstufe bemerkbar. Der Strickmaschinenpark zur Herstellung der Stoffe war nicht mehr ausgelastet. Die Firma benötigte Verkaufsstrategien, um mit der wirtschaftlichen Schiefelage umzugehen, denn am jahrzehntelang bewährten Produktionsablauf ließ sich ohne tiefgreifende Veränderungen wie Personalentlassungen und Standortverlagerungen nicht viel optimieren. Das Produkt musste demnach einen symbolischen Mehrwert über Werbung und Image erhalten. Der neu geschaffene Posten der Marketingleitung entwickelte zusammen mit der Designerin für Nachtwäsche die *Siesta*-Linie: Freizeit- und Hauskleidung für Damen, deren Herstellung auf die bestehende Infrastruktur zurückgriff, sich in Design und Werbung aber deutlich von der Damenoberbekleidung unterschied. Diese innovative Idee beruhte nicht auf der Entwicklung neuer Technologien, sondern der Neuerfindung altbekannter Bekleidungspraktiken der Hausbekleidung, die in „Hausmantel“, „Cheminée-Kleid“, „Pool-Tunika“ und „Jumpsuit“ umbenannt wurde. An diesem Beispiel zeigt sich die Bedeutung des Marketings für das Design.

Eine weitere Maßnahme, die auf das Marketing und die Direktion zurückzuführen ist, war die Zusammenarbeit mit dem Designer Dorian Niederhauser, der zuvor für die französische Marke *Givenchy* entworfen hatte.³⁷⁹ Ziel war, mit seinen Entwürfen dem konservativen Image entgegenzuwirken. In der Herbstkollektion 1977 lancierte *Hanro* erste Modelle unter der Bezeichnung *Dorian Niederhauser by Hanro*. Preislich waren seine Entwürfe noch höher angesiedelt als die Oberbekleidung. Nachdem der Verkaufserfolg ausblieb, wurde diese Zusammenarbeit beendet und 1981 die Aufgabe der Damenoberbekleidungsproduktion beschlossen. Bereits ein Jahr zuvor hatte die *Hanro AG*, um Betriebs- und Personalkosten zu sparen, durch Gründung von *Hanro Ireland Ltd.* einen Großteil der Unterwäsche-Konfektion nach Irland verlagert, das für seinen niedrigen Unternehmenssteuersatz bekannt ist.

1984 jährte sich die Gründung von *Hanro* zum 100. Mal. Dieses Jubiläum ging jedoch ohne Feierlichkeiten und viel Aufsehen zu Ende, was ebenfalls auf eine betriebliche Krise hindeutet. Hinter geschlossenen Türen arbeitete die Direktion allerdings an einer Verjüngungskur des Familienbetriebs. Zunächst wurde das Kerngeschäft, die Unterwäscheproduktion, einer Modernisierung unterzogen. Dazu stellte man die junge und unkonventionelle Designerin Karin Frei ein (siehe

378 Siehe Hotz-Hart, Schmuki und Dümmler, *Volkswirtschaft der Schweiz*, 427.

379 Siehe Barbara Dombrowski, „Hanro geht neue Wege“, *Basler Zeitung*, 18. August 1977.

Kapitel *Création*). Tiefgreifender war aber die Entscheidung, ein flexibles Profitcenter einzurichten. Mit der Gründung von *pi, pa & po* wagte *Hanro* gestalterisch und marketingstrategisch eine Produktinnovation: multifunktionale, modische und preisgünstige Kleidung, die ihrem sonst eher traditionellen und zurückhaltenden Sortimentsportfolio gegenüberstand. Aus heutiger Sicht lässt sich dieses Projekt durchaus nicht nur als innovativ, sondern nahezu avantgardistisch bezeichnen. *Pi, pa & po* brach gewohnte Bekleidungskonventionen auf, vereinte Bequemlichkeit, Mobilität, Sportlichkeit und Ästhetik in seinen Serien, wollte Sportkleidung zu Streetwear avancieren. Das Designkonzept stellte sich für junge Kundinnen jedoch als zu radikal heraus, sie verstanden das Konzept ebenso wenig wie der Einzelhandel. Der Verkaufspreis war für die Zielgruppe zu hoch, gemessen an der mangelhaften Qualität der Kleidung. In der Person von Esther Baumann liefen Marketing, Merchandise, Kollektionskonzeptualisierung, Großkundenbetreuung und Budgetplanung zusammen, eine Konzentration vieler heterogener Aufgabenbereiche auf eine einzelne Person, die wahrscheinlich eine Fehlentscheidung des Managements war. Die Marketingkampagnen und Kollektionsentwicklungen kosteten zu viel Geld, weshalb der Versuch scheiterte, die *Hanro AG* über eine junge Marke wettbewerbsfähig und rentabel zu machen. *Pi, pa & po* stellt sich als innovativer Fehlentwurf heraus, der die Nahtstellen im Entwurfs- und Produktionsprozess allzu deutlich sichtbar machte.