

Textilmarketing

H A N D B U C H

Herausgegeben von Arnold Hermanns, Wolfgang Schmitt, Urban Kilian Wißmeier

MODE-MARKETING

2., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage

GRUNDLAGEN

ANALYSEN

STRATEGIEN

INSTRUMENTE

ANSÄTZE FÜR

PRAXIS UND

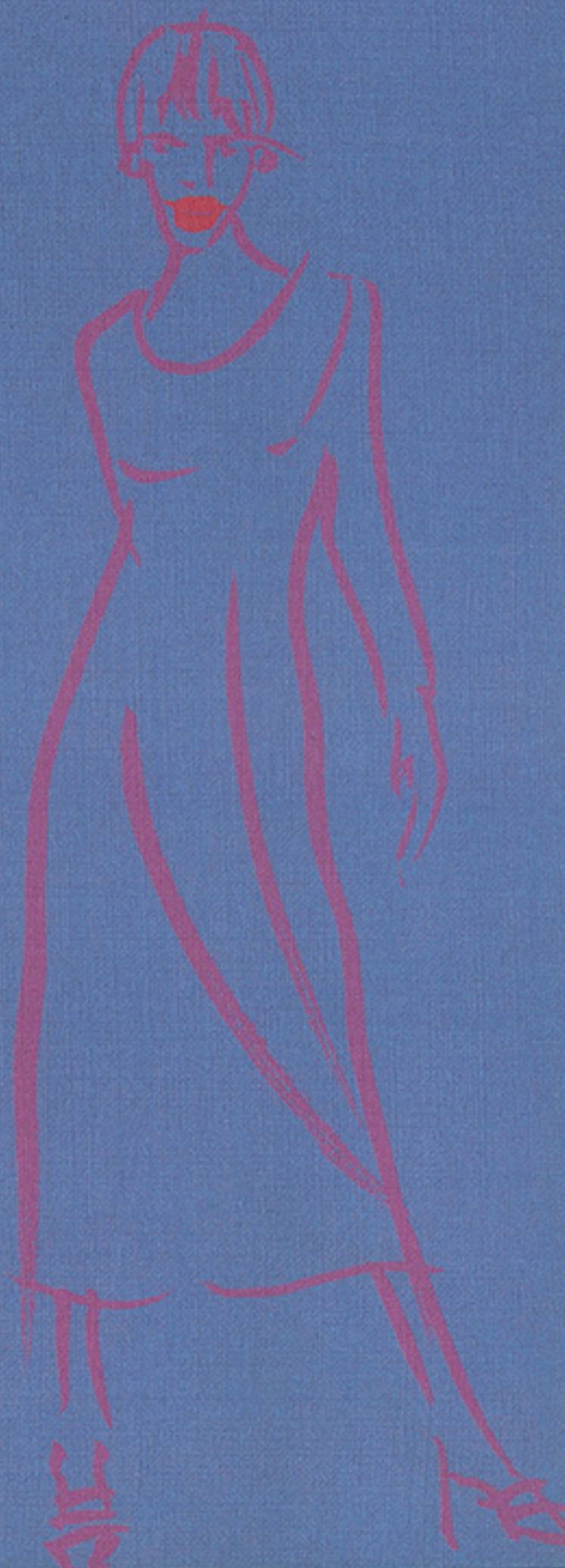
WISSENSCHAFT

1

BAND EINS

TextilWirtschaft
FACHBUCH

Deutscher Fachverlag



HERMANN/SCHMITT/WISSMEIER (HRSG.)

HANDBUCH MODE-MARKETING

GRUNDLAGEN
ANALYSEN
STRATEGIEN
INSTRUMENTE

ANSÄTZE FÜR
PRAXIS UND
WISSENSCHAFT

2. völlig überarbeitete und erweiterte Neuauflage

BAND 1 EINS

Deutscher Fachverlag

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Handbuch Mode-Marketing : Grundlagen, Analysen, Strategien,
Instrumente ; Ansätze für Praxis und Wissenschaft / Hermanns ...
(Hrsg.). - Frankfurt am Main : Dt. Fachverl.
(Reihe Textilmarketing)
ISBN 3-87150-539-0

Bd. 1. - 2., völlig überarb. und erw. Neuaufl. - 1999

Reihe Textilmarketing

ISBN 3-87150-539-0

ISSN 1436-6711

© 1999 by Deutscher Fachverlag GmbH, Frankfurt am Main.

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Verlages.

Umschlag: Rivka Simmel, Offenbach

Lektorat: Caroline Schauwienold, Sabine Rock, Frankfurt am Main

Herstellung: Karl-Heinz Paczkowski; Frankfurt am Main

Satz: Mitterweger Werksatz, Plankstadt

Druck und Bindung: Druckhaus Beltz, Hemsbach

Inhaltsverzeichnis

Band 1

1	Einführung	
1.1	Grundlagen des Mode-Marketing.	9
	Arnold Hermanns	
1.2	Der Entstehungsprozeß von Mode.	67
	Margarete Lohr/Elke Giese	
2	Das Phänomen „Mode“	
2.1	Psychologie der Mode.	97
	Friedemann W. Nerdinger/Lutz von Rosenstiel	
2.2	Soziologie der Mode.	117
	Günter Wiswede	
2.3	Mode und Zeitgeist.	141
	Peter Paul Polte	
2.4	Mode – Die wortlose Kommunikation.	151
	Herbert L. Piedboeuf	
2.5	Die Bedeutung der Medien für das Phänomen Mode.	177
	Manfred Baumann	
2.6	Fashion Subway. Das Schicksal sich überschneidender Richtungen in der avantgardistischen Mode.	197
	Francesco Morace	
3	Marktstrukturen	
3.1	Der Markt für Textilien und Bekleidung – Strukturen, Entwicklungen, Trends.	225
	Jürgen Reckfort	
3.2	Die Struktur des Handels.	259
	Joachim Zentes/Joachim Hurth	
3.3	Die Konsumentenstruktur.	315
	Michael Albaum	
3.4	Schnittstellen im Marktgefüge.	335
3.4.1	Die Funktion nationaler und internationaler Modemessen. .	335
	Hermann Fuchslocher	
3.4.2	Die Funktion der Modezentren.	361
	Reinhard Alves	
3.4.3	Die Funktion der Einkaufsverbände und Kooperationen im Textil- und Mode-Marketing.	387
	Günter Olesch	
4	Ausgewählte Marktanalysen	
4.1	Zum Wandel des Mode-Interesses in Deutschland.	405
	Jochen Hansen	

Francesco Morace*



Kapitel 2.6

Fashion Subway. Das Schicksal sich überschneidender Richtungen in der avantgardistischen Mode.

Inhalt

1. Einführung
 - 1.1 Soziologie, Marketing, Mode und Design: Geburt und Tod der Trends
 - 1.2 Mode und Design: Das Schicksal der sich überschneidenden Tendenzen
 - 1.3 An den Wurzeln des Mode-Phänomens am Jahrtausendende
2. Zeiten und Orte der Stile
 - 2.1 Von der Lift-Mode zur Subway-Mode
 - 2.2 Das Überspringen der Zyklen
 - 2.3 Das Überlagern von Stilen und die unterschiedlichen Geschwindigkeiten
 - 2.4 Die Varianten Raum und Zeit: Unterschiede und Veränderungen
 - 2.5 Die Multi-Zugehörigkeit und der multidimensionale Kunde
 - 2.6 Die Bedeutung der Stimmung und Psychologisierung der Kleidung
 - 2.7 Das Konsum-Schachbrett
3. Neue Konzepte: Grundregeln und Verhalten
 - 3.1 Von der Revolution zur Evolution
 - 3.2 Von der Neuheit zur Erneuerung
 - 3.3 Von den Tendenzen zur Sensibilität
 - 3.4 Vom Mode-Zyklus zum Rhythmus der Kleidung
 - 3.5 Von Regeln des Stils zur kreativen Aktion
 - 3.6 Von den Coordinates zu einer zielsicheren Garderobe
 - 3.7 Vom Preis für das Image zum Preis-/Leistungsverhältnis
 - 3.8 Von Saison-Kollektion zu No-Season- und Hyper-Season-Angeboten

* Francesco Morace ist Soziologe, Schriftsteller und Journalist. Er lebt und arbeitet in Mailand, wo er seit 1994 das „Future Concept Lab“ leitet, ein Forschungsinstitut, das sich auf die Beratung von Projekten und Produkten der Zukunft spezialisiert hat. Darüber hinaus ist er als Dozent im In- und Ausland tätig und Autor zahlreicher Bücher und Aufsätze.

Der Beitrag wurde übersetzt von Dagmar Bagnoli, die redaktionelle Bearbeitung lag in den Händen von Dr. Margarete Lohr.

- 3.9 Vom Kleidungsstil zur Tragegelegenheit
- 3.10 Von der Betonung der Eleganz zur Betonung der Qualität
- 3.11 Von Mode als Luxus zu Kleidung als Traum
- 3.12 Von der Kleidsamkeit zur Tragbarkeit

1. Einführung

1.1 Soziologie, Marketing, Mode und Design: Geburt und Tod der Trends

Die Beziehung zwischen der auf das Marketing gerichteten soziologischen Analyse und den Projekten in der Mode wie auch im Design ist immer problematisch, in vielen Fällen sogar kämpferisch gewesen, selbst wenn dieser Konflikt heute eher als eine langsame Annäherung zu sehen ist. Von unvereinbaren Voraussetzungen und Ansichten ausgehend (die gleichzeitig Ausdruck eines grundsätzlichen Mißtrauens und Nichtwissens der einen Disziplin im Verhältnis zur anderen waren), hat sich in den letzten zwanzig Jahren langsam eine **gegenseitige Befruchtung** entwickelt – zunächst indirekt und gewissermaßen auf Distanz, anschließend immer deutlicher und offener –, die es heute erlaubt, von einem projektbezogenen Marketing und einer endverbraucherorientierten Kreativität zu sprechen.

In dieser sich überschneidenden Dynamik haben die **siebziger und der Anfang der achtziger Jahre** einen entscheidenden **Einfluß** gehabt. In diesem Zeitraum entwickelte sich einerseits eine Projektkultur in Mode und Design und andererseits eine marketingbezogene Soziologie. Aus diesem Blickwinkel wäre es durchaus interessant, eine Rekonstruktion der sozio-kulturellen Mode- und Einrichtungsgeschichte vorzunehmen, einen Vergleich zwischen Produktion und Konsum in diesen Bereichen sowie Überlegungen anzustellen bezüglich der Wohn- und Bekleidungsstile und der Lebensart, die sich nach und nach ergeben haben (vgl. Morace 1996).

Das ist allerdings nicht das Ziel dieser Einführung. Als wir uns mit diesen Gegebenheiten beschäftigten, haben wir rasch festgestellt, daß die Tendenzen der Nachfrage und die Strategien der Angebote selten übereinstimmten, daß sie sogar durch eine gewisse permanente **Schizophrenie** gekennzeichnet waren: auf der einen Seite die Sprache und die Logik der Projekt- und Produktkultur, auf der anderen die Lebensstile und Konsumtendenzen, die von einer neuen Konsumsoziologie erkannt wurden. Wie bereits gesagt, haben sich diese beiden Aspekte anfangs wenig berührt, dann immer häufiger, zuerst in der **Mode**, dann im **Design**. Das geschah unter schweren Erschütterungen, und es kam zur Kreation von Produkten, die zu Kultobjekten und universellen Ausdrucksformen der Alltagskultur wurden (von der Swatch bis hin zu den Objekten von Alessi). Einerseits drückte sich die Sozialgeschichte von Mode und Einrichtung eher episodisch als kontinuierlich, eher durch eine kulturelle als durch eine Produktauswahl aus, bei der der Logik von Design und Produkt gefolgt wurde, andererseits entwickelten sich die Konsumsoziologie und die Analysen des Verbraucherverhaltens unaufhörlich weiter. Sinn dieser Einführung sind folglich die Beobachtung der Evolution in der soziologischen, marketingbezogenen Entwicklung in den siebziger und achtziger Jahren und eine systematische Analyse des internationalen Panoramas. Die Entstehung der Trends wird erklärt, und abschließend sollen

Hinweise auf zukünftige Entwicklungen, die sich aus den Trends ableiten lassen, gegeben werden (vgl. Morace 1992).

Am Anfang der **siebziger Jahre** gebührt der **Soziologie** mit ihrem Bemühen um angewandtes, fortschrittliches Marketing die Anerkennung, daß sie wissenschaftlich und mit statistischer Methodologie (innovative Korrespondenzanalysen, Cluster-Analyse etc.) die Zersplitterung der mittlerweile bereits postindustriellen Gesellschaft dargestellt hat, indem sie den Begriff „Trend“ kreierte. Mitte der siebziger Jahre entstanden und verbreiteten sich die ersten Auflistungen von Konsumenten und Marktsegmenten. Gleichzeitig machten die Research-Institute die sozio-kulturellen Trends lesbar: Yankelovich und Stanford-Research Institute in den USA, Cofremca in Frankreich und Demiskopea (später GPF & Assoc.) in Italien.

Das „Zugpferd“ dieser neuen Disziplin, die innerhalb von zehn Jahren die Marketing-Abteilungen aller großen Unternehmen beeinflusste, sind die **Distinktion** und **Gliederung** der westlichen Gesellschaft, das heißt unterschiedlicher, nicht gemeinsamer Tendenzen, wie es von Marcuse und den Soziologen der Frankfurter Schule vorausgesagt worden war (vgl. Adorno/Horkheimer 1969).

Mitchell mit „Nine American Lifestyles“, Cathelat mit „Styles de Vie“, Calvi mit „Valori e stili di vita degli italiani“, Fabris und Mortara mit „Le otto Italie“ vermitteln in den siebziger und achtziger Jahren Beispiele, die wir die **Geburt der Trends** und sozio-kulturellen Typologien nennen können. Die Autoren haben den wissenschaftlichen Begriff der „Motivation“ aufgegriffen, der in den Analysen der Sozialpsychologie von Maslow und Riesman eingeführt wurde. Sie bezweifelten die bis dahin praktizierte wirtschaftlich-statistische Darstellung in den Analysen, die ausschließlich unter Beobachtung der klassischen soziodemographischen Unterscheidungen formuliert worden waren: Geschlecht, Einkommen, Schulbildung etc. In Italien galten die „Otto Italie“ (die acht Italien, aus denen einige Jahre später zehn wurden) als Schule, aus der sich sozio-kulturelle Gruppen mit präzisen Charakteristika gebildet haben. Es entstand ein Bild unseres Landes und seiner sozialen Schichten nach dem doppelten kulturellen Schock zu Beginn der sechziger Jahre, der ausgelöst wurde durch den Schritt von einer landwirtschaftlichen und traditionsgebundenen zu einer industriellen und dann postindustriellen Gesellschaft.

Diese Veränderung in der Verbraucher-Soziologie und die Anwendung völlig neuer Maßstäbe wie beispielsweise sozio-kulturelle Erkenntnisse und Strömungen fügen sich in die große **Umwandlungsphase** ein, die zu diesem Zeitpunkt in allen fortschrittlichen Industriegesellschaften auftritt und an der Basis des sogenannten „paradigm shift“ steht. In dieser Phase definieren die Soziologen die Gesellschaft unterschiedlich: postmodern, postindustriell, komplex. Unabhängig vom gewählten Begriff deutet die Sozialtheorie auf eine Dynamik des Wechsels und des Umschwungs, die die Sozialstruktur tiefgreifend verändert. Aus diesem Grund wird dieser Umschwung zum Hauptargument der am meisten verbreiteten Sozialanalysen dieser Periode: Auf Alvin Toffler folgen einige Jahre später John Naisbitt in den USA, Alain Touraine und Edgar Morin in Frankreich und viele andere, deren Sachbücher zu Bestsellern wurden.

Um die Charakteristika dieser neuen Phase darzustellen, bedienen wir uns der brillanten Ausführungen von Vanni Codeluppi in seinem Buch „I consumatori“:

- „die Bedeutung der traditionellen Unterschiede von Klasse und Stand nimmt immer stärker ab, und die Gesellschaft wechselt von einer pyramidalen Hierarchie zu einer rhomboiden Struktur, bedingt durch die enorme Expansion der Mittelklasse und den gleichzeitigen Rückgang der Armen;
- die Familien zersplittern immer mehr; die Frauen emanzipieren sich, auch alle anderen Familienmitglieder gewinnen mehr Autonomie, die Zahl der Singles nimmt zu, vor allem bei den Älteren;
- Unsicherheit und Unordnung sowie gegensätzliche Tendenzen werden stärker, das soziale Umfeld wird differenzierter und komplexer, da es durch immer zahlreichere und unterschiedlichere Subkulturen geprägt ist;
- eine lineare und relativ statische Evolution wird von einem unregelmäßigen und größtenteils nicht voraussehbaren, weil immer schnelleren Prozeß abgelöst;
- sämtliche sozialen Schichten werden von einer unkontrollierbaren Informationsflut überschwemmt;
- der wachsende Wohlstand des größten Teils der Bevölkerung vermindert die Abhängigkeit von primären Bedürfnissen und entwickelt die kreativen, symbolischen und kommunikativen Aspekte des Konsums;
- Objekte und Waren werden ‚entmaterialisiert‘, das schwächt zunehmend ihren Ausdruck und ihre Identität und läuft parallel zur Identitätsschwäche in der Gesellschaft;
- im Arbeitsbereich entwickelt sich der Dienstleistungssektor enorm, und es dominieren immer stärker die Informationstechnologien, die die Organisationsstrukturen der Unternehmen von zentral gesteuerten in vertikale und vernetzte Systeme verwandeln“ (Codeluppi 1992)

Die Summe dieser Phänomene erleichtert in jener Periode die Abnabelung von traditionellen Sozialanalysen und trägt zu jener „**mimischen**“ **Phase des Verbrauchs** (vgl. Morace 1990) bei, die von Mitte der siebziger bis Mitte der achtziger Jahre das Entstehen verschiedener Verbrauchskulturen erlaubte und sich dabei auf unterschiedliche Gruppen bezog, die im Marketing die Zielgruppen darstellten. Hier lohnt sich die Erinnerung an die zwischen den sechziger und siebziger Jahren stattfindenden Konsumveränderungen.

In den sechziger Jahren bis zur Mitte des folgenden Jahrzehnts erklärt sich die gesellschaftliche Auffassung von Gegenstand und Produkt im Rahmen einer **Konsum-Ideologie**, die die Vormachtstellung der amerikanischen Gesellschaft (und der Gesellschaft während des ökonomischen Booms in Italien) und deren unablässige Einflußnahme als einen soliden Bezugspunkt der kollektiven Vorstellung jener Epoche klassifiziert. Es sind die Jahre, in denen man bereits von Konsumprodukten als Bevölkerungs-Gütern (vgl. die Definition von Alberoni 1964) sprach, die in die sich abzeichnende neue Gesellschaft integriert werden, wobei es sich in der Praxis größtenteils um ein tägliches Ansammeln von Gütern handelt. Ein Kühlschrank,

ein Automodell, ein Einrichtungsgegenstand definieren die tiefere Identität des Individuums, das passiv und mit steigender Faszination den Gesetzen der Konsum-Ideologie erliegt.

Auf diesem Terrain wuchsen die großartigen Betrachtungen der zeitgenössischen Mythen von *Barthes* und über das erneuerte System der Dinge von *Baudrillard*. Mit unzähligen Beispielen feierte er den **Sieg des Produkts** als sozio-ökonomisches Kennzeichen einer körperlichen und materiellen Realität, die zwar als Fortsatz des menschlichen Körpers zu verstehen ist, wie *McLuhan* vorausgesagt hatte, aber gleichermaßen und vorzugsweise der Fortsatz einer tiefen Mythologie ist. Die Realität bestätigt die Macht einer sozio-ökonomischen Mythologie, die auf dem Besitz und der Vielseitigkeit der Verhaltensmodelle basiert: Jene uniformierende Mythologie, die auf der Integration aufbaute und von den Bewegungen der siebziger Jahre vehement angegriffen wurde.

Mitte der siebziger Jahre änderte sich das Szenario radikal und nicht nur aufgrund der (oft verspäteten) Angriffe. Die Konsum-Ideologie bröckelte, verlor ihre Universalität und begann vor allem sich dort abzuschwächen, wo sie einmal am stärksten gewesen war: beim Besitz des Produkts als Rechtfertigung des Konsums. In diesen Jahren verläßt der Konsum (oder Anti-Konsum) die umfassende, allgemeine Praxis des Täglichen und mutiert zu einem **Konsum existentieller und spezifischer Art**. Es sind nicht mehr der Besitz und die Natur des Produkts, die den Konsum und die verschiedenen Konsum-Kategorien definieren, es sind vielmehr die individuellen Vorstellungen, die Art der Nutzung, die spezifischen Motivationen. Die neue Konsumsoziologie und die Forschungsinstitute, die diese Dynamik erfassen, haben das Verdienst, die Entwicklung aufgezeichnet und dargestellt zu haben, auch wenn sie dabei deren Bedeutung als absolut hinstellten und die Modalitäten verwechselten.

Das Modell der Pyramide weicht dem des Archipels. Hier entsteht die mißverständene Segmentierung, die vorherrschende Interpretation in dieser zweiten Phase, in der sich eine **Konsum-Kultur** und nicht mehr eine Konsum-Ideologie entwickelt. Wir sprechen von Mißverständnis, weil die an sich korrekte und unter gewissen Aspekten einleuchtende Beobachtung der Marktsegmentierung in dieser Periode auf unangemessene Weise vorgenommen wird: Die Logik der vorhergehenden Phase, die sich an eine universelle Konsum-Ideologie anlehnte, wird so angewandt, als ob die sozialen Subjekte lediglich Verbraucher mit festgelegten Geschmacksrichtungen und Lebensstilen wären. Es handelt sich hier um den wichtigsten Aspekt der neuen Modelle, die den Markt segmentieren. Nach nunmehr fünfzehn Jahren können wir mit Sicherheit sagen, daß ihr Durchsetzungsvermögen schwach war und sie keinesfalls mit der vorangegangenen Periode verglichen werden können.

Das Thema der **Inkohärenz** und **Gesamtheit** explodiert in den folgenden Jahren, auch auf dem Gebiet der soziologischen Marktforschung. Die bis dahin angewandten Methoden, die vor allem auf Umfragen und Statistiken basierten, zeigen ihre Grenzen und mangelnde Flexibilität. Diese Grenzen gelten sowohl für die traditio-

nellen demographischen Erhebungen (Geschlecht, Alter, Schulbildung, Einkommen etc.) als auch für die Zusammenfassung der Verbraucher in Gruppen nach vorgegebenen Typologien. Das gesamte bis dahin angewandte Vorgehen erweist sich als ungenügend im Hinblick auf die Komplexität und scheinbare Inkohärenz des immer paradoxeren Verbraucherverhaltens (vgl. *Gobbi et al.* 1993).

In den folgenden Jahren erweist sich in der gesamten fortschrittlichen westlichen Welt das Erfassen der relevanten **Verbraucher-Charakteristika** als immer schwieriger. Man beobachtet den Siegeszug eines neuen, unberechenbaren und vielseitigen Verbrauchers. Von dem einseitigen Konsumenten der Massengesellschaft oder dem unflexiblen der segmentierten Gesellschaft geht die Entwicklung zu einem komplexen, vielseitigen und flexiblen Subjekt, bei dem Gegensätze nebeneinander existieren und dem unzählige Optionen zur Verfügung stehen, was der Logik einer Hyperauswahl sowohl beim eigenen Hays als auch bei der Bekleidung, der Ernährung, der Arbeit und dem Konsum entspricht. Aber es ist nur scheinbar ein inkohärentes Subjekt. In Wahrheit verfolgt es seine schwer zu katalogisierende Logik im Konsum. Aus diesem Grund sind die bis dahin angewandten Marktsegmentierungen nicht mehr angebracht. Der moderne Verbraucher hat kulturelle und wirtschaftliche Neigungen, die ihn von einer Konsumdimension zur anderen und von einer Motivation zur anderen springen lassen. Wir erleben den Untergang der Segment-Trends.

Das wirkliche Problem sind folglich die kreative und planmäßige Handhabung der soziologischen Erkenntnisse über „**Konzepte**“ und die möglichen Antworten auf Probleme, die sich damit stellen. Um die neue Inkohärenz und Komplexität zu begreifen, wird immer häufiger eine vollständige soziologische Forschung angewandt, die zwar analytisch, aber gleichzeitig auch experimentell und kreativ ist, quasi eine Labor-Logik. Um die komplexe Situation der Unternehmen und Märkte zu erfassen, genügt folglich nicht mehr die statistische Analyse, nicht einmal die ausgeklügeltste, auf der die Erfassungen und Typologien basierten. Vielmehr gilt der kreative und planvolle Gedankengang als neue Strategie. In den siebziger und achtziger Jahren wurde die auch damals innovative Soziologie leider vernachlässigt. Das kann jetzt mit Blick auf zukünftige Ausarbeitungen wiedergutmacht werden. Die jüngsten Erfahrungen in der fortschrittlichen Mode und im Neo-Design zeigen, daß der kreative und planmäßige Gedankengang heute reif genug ist, die sich überschneidenden Wege von Soziologie, Marketing, Mode und Design nachzuvollziehen.

1.2 Mode und Design: Das Schicksal der sich überschneidenden Tendenzen

Es scheint zur Zeit ein schwieriges Unterfangen zu sein, gleichzeitig die Sprache und Identität des Mode- und Designsystems zu erforschen. Die Interpretationen sind zum Ende dieses Millenniums zu zahlreich.

Mode und **Design** waren gemeinsam mit der Werbesprache in einer Art kreativer Dreieinigkeit die Hauptdarsteller in den Achtzigern. Dabei folgten sie entgegenge-

setzten Wegen. Das Design distanzierte sich von den Schulen (sowohl von den theoretischen als auch von den nationalen), die in den siebziger Jahren diese Disziplin beherrschten (das radikale Design, das modernistische Design, das klassische Design oder aber das italienische, das skandinavische Design etc.). Die Mode unternahm außerordentliche Anstrengungen, um die kreativen, Anfang des Jahrzehnts explodierenden Stimuli zu ordnen und die Kreation und Produktion gewissermaßen permanenten „Stilen“ unterzuordnen.

Das Modesystem hat sich so durch Nutzung zentripetaler Energien eine Ordnung gegeben, indem intern neue, delikate Gleichgewichte auch in bezug auf die „Hauptdarsteller“ gefunden wurden: Designer, Produzent, Verteiler und Verbraucher.

Das Design bewegte sich hingegen in eine entgegengesetzte Richtung, vor sich selbst und seinen bewährten Theorien mit zentrifugaler Energie flüchtend. Es entstand ein Labor für mehr oder weniger gewagte Experimente und neue Ausdrucksformen, die nicht immer von der Industrie aufgenommen wurden.

In ihren Ausdrucksformen hat sich die Mode in den letzten Jahren progressiv und systematisch artikuliert, dagegen hat sich das Design disartikuliert. Das soll jedoch keine Bewertung sein.

Es hat sich eine Art **paradoxe Umkehrung** der traditionellen Rolle dieser beiden Systeme ergeben: Die Mode, die seit jeher als vergänglich und variabel gilt, hat sich in einem klaren System organisiert, mit einer begrenzten Anzahl von anerkannten Designern (Armani für den Mann, Versace für die Frau, der Stil: Ferré, der Geschmack: Dolce & Gabbana, die Provokation: Jean-Paul Gaultier, der Minimalismus: Prada, das Weekend: Ralph Lauren, das Global-Image: Calvin Klein, die Originalität: Galliano, der Exzeß: Mc Queen) und mit einer Marken- und Produkt-Identität, die über das Imaginäre hinausreichen (der Griff: Tasmanian, der Schnitt: Max Mara, die Farbe: Benetton, die Stimulation: Kookaï, die Basics: The Gap).

Das Design hat dagegen institutionelle Dogmen und Theorien, die es historisch kennzeichneten, abgestreift und sich mit stark theatralischen und differenzierten Ausdrucksformen einer sprachlichen „Explosion“ genähert. Genau das kam auch vor wenigen Jahren auf der Mailänder Triennale in der Ausstellung „Dreißig Jahre italienische Möbel“ in den dort gezeigten Modellen aus den achtziger Jahren zum Ausdruck.

Abgesehen von Memphis und Alchimia, die in Italien die wichtigsten Bezugspunkte Anfang der achtziger Jahre waren, haben sich Objektfamilien überschritten, aneinandergehängt und sind sich nachgelaufen, vom Neo-Primitivismus eines Branzi zur technologischen Belebung eines Santachiara, vom Kraftrausch eines Iosa Ghini zum japanischen Minimalismus, von der visionären Energie eines Starck zur Neo-Bürgerlichkeit von Citterio, von der Klassik eines Magistretti zu den Erinnerungen von Aldo Rossi – die Liste ist endlos. Das Design hat die Rolle des **Entdeckers** übernommen, die immer der Mode zugesprochen wurde. Man ließ sich nicht von vorgeschriebenen Limits einengen, sondern folgte vielmehr der Logik des formalen

und funktionalen Experiments. Das vorliegende Buch, das die Projektfragmente des sich herausbildenden Modesystems darstellt, gibt Aufschluß über die sich überschneidenden Wege der beiden Disziplinen.

Mitte der neunziger Jahre erahnt man endlich neue Wege und Entwicklungsmöglichkeiten, die Mode und Design nach einem letztlich doch ertragreichen Wechselspiel auf ein **gemeinsames Terrain** bringen könnten: die Suche nach der ultimativen Produktdimension, die neue Lebensqualitäten und Gebrauchsanweisungen beinhaltet, jenseits der klassischen und konsolidierten Stile einerseits und der frenetischen (und oftmals oberflächlichen) Expressivübungen andererseits.

1.3 An den Wurzeln des Mode-Phänomens am Jahrtausende

Um von den Konsum- und Lebensstilen der Kleidung an der Schwelle des dritten Jahrtausends zu sprechen, muß man von ihren Wurzeln ausgehen, nämlich von den Veränderungen, die sie in den **vergangenen fünfzehn Jahren** beeinflusst haben. Da hier eine systematische Darstellung des Modesystems und seiner Entwicklung nicht möglich ist, werde ich das Problem in einer kurzen Darstellung aufgreifen. Sie bezieht sich auf einen fortschrittlichen Konsumentenkreis, für den die Bestimmung von Zeitabständen lediglich der Orientierung dient.

Siebziger Jahre

Die in den achtziger Jahren stattfindende tiefe Umwälzung im Bekleidungsbereich kann durch drei parallele und voneinander abhängige Phänomene erklärt werden: die **Schwächung der großen Industriemarken**, das **Aussterben der traditionellen Schneiderateliers** und der unaufhaltsame **Aufstieg der Labels**.

In dem unsicheren und stürmischen Klima des vorhergehenden Jahrzehnts hatten sich neue Bedingungen ergeben, die die Wünsche des Individuums höher bewerteten als langweilige industrielle Serien und den elitären Konformismus der kleinen und großen Ateliers.

Die großen Marken – in Italien beispielsweise durch Facis, Lebole und Marzotto vertreten – litten unter Verkaufs- und Imageverlusten, da sie in der Bekleidung die rückständigste Sparte waren. Man arbeitete immer noch mit traditionellen Schnitten und Modellen, die schlecht zu den neuen Kleidungs-Codices paßten.

Die aufsteigende Mittelklasse forderte in jenen Jahren Individualität und Differenzierung, die der Standardisierung der großen Serienproduktion widersprachen. Gleichzeitig wurde die elitäre Atelier-Mentalität abgelehnt. Das ist der Ausgangspunkt für den Erfolg eines Phänomens, das in wenigen Jahren das Modesystem in Italien und im Ausland revolutioniert hat: die explosionsartige Entwicklung der Labels.

Mit seiner stark personalisierten Arbeit, deren Emblem das Label ist, bietet der Designer eine unverwechselbare individuelle Kreativität und dem Verbraucher die Möglichkeit der Identifikation. Das sind neue Rechtfertigungs- und Beruhigungsgründe beim Kauf. Im Laufe weniger Jahre wird Kleidung mit Label zum Schlüsselwort des gesamten Bekleidungsmarktes und sorgt für einen beeindruckenden Aufschwung.

Der Schritt von den Siebzigern in die achtziger Jahre

Es sind die Jahre des **Mode-Booms** und des **Prêt à Porter** der Designer. Zahlreiche Gründe tragen dazu bei, vor allem die Massendemokratisierung, der Untergang der Ideologien (Marxismus, Psychoanalyse, Alta Moda/Haute Couture) und die Nivellierung zahlreicher Wertvorstellungen, die zuvor Gültigkeit hatten. Wertbegriffe änderten sich, und die Mode lehnte sich an diese Krise der Grundwerte an. In die gesellschaftliche und Symbol-Leere reihten sich der Körperkult, die Angst vor dem Tod und der Ewigkeitswunsch ein. Unter kommerziellen Aspekten entstand gleichzeitig eine neue Nachfrage nach Qualität. Die großen Designer kreierten in diesen Jahren extrem individualistisch. So wird der Designer zum Helden der achtziger Jahre, wie es in den Fünfzigern die Ingenieure waren (Wiederaufbau), in den Sechzigern die Manager (Wirtschaftsboom) und die Intellektuellen in den Siebzigern (Jahre kritischer Beobachtungen). Wir treten in die mythische Phase des **Prêt à Porter** ein, in der zahlreiche Designer deutlich Personenkult betreiben.

Achtziger Jahre

Das **Modesystem** erweitert sich und wird zu einer **sozialen Kategorie**, die nicht nur andere Warenbereiche einschließt, sondern auch die Kommunikation, die Politik, das Theater und die Kultur. Das Modesystem schafft neue soziale Vorstellungen und verbreitet sich in allen Lebensbereichen. Modisch zu sein, wird zu einem Massenphänomen, bei dem die persönliche Identität und das Bedürfnis, ein zusätzliches Signal der Unterscheidung bzw. der Zugehörigkeit zu setzen, mitspielen. In dieser Phase wird Mode für eine steigende Anzahl von Menschen zu einer Art sozialer Stärkung. Man wechselt vom Modediktat zu einer pluralistischen Mode. Dabei ereignen sich tiefe Umwälzungen in der klassischen Beziehung von Imitation zu Differenzierung. Man beobachtet nicht nur vertikale, sondern auch und vor allem horizontale Moden, die nach Gruppengesetzen kreiert und getragen werden und nur selten miteinander Kontakt aufnehmen. In diesen Jahren wandelt sich die Mode vom elitären Phänomen zu einem Instrument der Selbstbefriedigung, der Liebe zu sich selbst und der individuellen Identität. Diese Phänomene befreien die Mode von der Beschränkung auf eine Elite: vom „Lift-Modell“ verändert sie sich nach und nach zum „Archipel-Modell“, um dann in den neunziger Jahren zum „Subway-Modell“ zu werden.

Mitten in den Achtzigern erleben wir eine **Vermassung** der Mode. Viele Designer reiten auf der Erfolgswelle und zeichnen mit ihrem Namen alles, was ihnen vorgelegt wird, von Fliesen bis zu Haushaltsgeräten, und schaffen damit die Grundlage

für einen Inflationsprozeß ihrer Labels. Die Qualitätskontrolle wird lasch, man steht unter kommerziellem Druck, und in einigen Fällen wird das Image des Stylisten banalisiert.

Gleichzeitig wird jedoch die Vermassung der Mode von einigen fortschrittlichen Designern durch die **Personalisierung** ihres Auftritts bekämpft. Es sind die Jahre, in denen Image und Auftritt große soziale Bedeutung erlangten und in denen Produkte mit diversifizierten Serienherstellungen (Swatch), die eine größere Personalisierung und Individualisierung erlaubten, sich explosionsartig vermehrten. In dieser Phase verwandelte sich die Mode für die Jungen in den „Look“. Es kommt auf den originellen Auftritt an, wenn auch nur vorübergehend.

Zum gleichen Zeitpunkt erlebten die geschlechtsspezifischen Aspekte in der Mode eine revolutionäre Veränderung: Einer steigenden **Verweiblichung des Mannes** entspricht die wachsende **Autonomie der Frau**, die mit der Mode ihre Freiheit dokumentiert. Die Mode wird immer mehr zum Ausdruck des täglichen Lebens und neuer körperlicher und persönlicher Vorstellungen.

Der Durchbruch der sportlichen Massenaktivitäten produziert eine Art Aura um eine Bekleidung, die ihre Nähe zur **Welt des Sports** deutlich zeigt oder körperliche Aktivitäten zumindest favorisiert. Beispiel ist hier der überwältigende Erfolg von Timberland (Boots- und Bergschuhe für die Stadt) und der Erfolg von Nike, Reebok, adidas (Sportbekleidung für den täglichen Gebrauch).

Damit wird in vielen Fällen eine Entspezialisierung der Sportbekleidung erreicht, die mit dem Markterfolg parallel läuft und sich symbolisch als zugehörig zur Welt des gesunden und kräftigen Körpers erklärt. In dieser Phase setzen sich eklektizistische und freie Interpretationen der Mode durch. Austausch der Einzelteile und Kombinationsmöglichkeiten mit vorhandener Garderobe gestatten Persönlichkeitsentfaltung. Es entwickelt sich eine Mode oder besser ein Stil, der saisonunabhängig geworden ist. Jeder Verbraucher kann sich je nach Tragegelegenheit in unterschiedlichen Konsumschichten befinden. Es handelt sich um eine Phase interaktiver Gleichzeitigkeit, die durch simultane Auswahlmöglichkeiten Elastizität erzielt.

Gegen Ende des Jahrzehnts tauchen Zeichen der Rebellion und **Distanzierung vom Modesystem** auf. Es setzt sich eine Art sich zu kleiden durch, die dem Kostüm näher steht als der eigentlichen Mode. Der Wunsch, „modisch“ aufzutreten und einen oberflächlichen „Look“ zu zeigen, ist nicht mehr so groß. Gleichzeitig macht sich eine gewisse Müdigkeit gegenüber Allerwelts-Labels bemerkbar. Die Moderhythmen beruhigen sich zusehends. So verschwinden die Neuheiten aus den Schränken, und die Garderobe wird zu einer Ansammlung zahlreicher, im Laufe von zwei, drei oder vier Jahren gekaufter Teile, die nicht unmodern werden. Die Wertminderung des Labels ist auch durch eine mittlerweile veränderte Marktsituation verursacht (beispielsweise weniger Modeeinkäufe zugunsten von Reisen, Kultur etc.). Die Rückkehr zu Klassik und Qualität setzt sich durch. Von dem Augenblick an, in dem der Verbraucher gelernt hat, sich mit seiner Kleidung zu identifizieren, wird er auf verfeinerte Art so weitermachen: Diese Tendenz führt zu einem sublimen Wert der Kleidung.

So entwickelt sich eine neue Ästhetik und Kleiderkultur, für die **Stil und Detail** essentiell sind. Der Verbrauch wird zurückhaltender und orientiert sich an dem inneren Wert eines Teils. Der Konsument hängt an der Qualität, an der Kultur seiner selbst und seiner Geschichte. Die Garderobe verwandelt sich nach und nach zu einer Art historisch-poetischer Biographie, zu einer Privatsammlung sozusagen. Bei der Nachfrage wird das Klassische gegenüber dem Modischen bevorzugt.

Die englische Mode mit ihrer großen **Wertbeständigkeit** steht im Kontrast zum Allerwelts-Label. Der Wunsch nach Strenge und präziseren Formen wird in dem Maße stärker, in dem sich vergängliche, opulente und auffallende Effekte abschwächen.

Von hier aus beginnt der Weg der Mode in die neunziger Jahre.

2. Zeiten und Orte der Stile

Anfang der neunziger Jahre finden die größten Umwälzungen im Textil- und Bekleidungsbereich statt: Umwälzungen, die in den Märkten und Köpfen der Branche ihre Spuren hinterlassen haben und durch die Blitzartigkeit des Wechsels das Wort „Krise“ nahelegten, obwohl der Begriff Übergang richtiger gewesen wäre. Mit diesen Umwälzungen tauchen Bedrohungen, aber auch große Möglichkeiten am Horizont auf.

Das Wort Krise ist all jenen suspekt, die über Intelligenz und Flexibilität verfügen.

Von **Übergang** zu sprechen, bedeutet in überkommenen Termini, von einer Phase zu reden, die langsam einer neuen Phase Raum gibt, in der Konsumregeln und vor allem die Unternehmenskultur neu definiert werden müssen. Die Textil- und Bekleidungsindustrie war in diesen Jahren vermutlich das exemplarischste Beispiel dieses Übergangs, denn in diesem Bereich zeigten sich einige wichtige Punkte und Wege, die von den Unternehmen schnell verstanden und beschrritten werden mußten, wenn größere Schwierigkeiten vermieden werden sollten.

Wir wollen versuchen, von diesem Übergang zu sprechen und dabei von einer **Konsumanalyse** auszugehen, zunächst generell und dann mit Blick auf den Textil- und Bekleidungsbereich. Dann werden einige Überlegungen folgen, die die Unternehmenskultur betreffen. Mit anderen Worten: Wir wollen versuchen, neue Instrumente für die Analyse und die Arbeit zu finden, mit denen sich die Situation meistern läßt.

2.1 Von der Lift-Mode zur Subway-Mode

Wir beginnen mit einigen Hinweisen auf die Veränderung des Konsumentenverhaltens in den neunziger Jahren.

Die Übergangsphase kann als eine Phase des Verbrauchers interpretiert werden, der sich von einer „**Lift-Mode**“ (die nur nach oben tendiert) über die Archipel-Mode in Richtung einer „**U-Bahn-Mode**“ bewegt, die sich versteckt und schnell wandelt, bei der es Haltestellen gibt, folglich verschiedene Geschmacksrichtungen und Stile, die jedoch in der gleichen Person koexistieren.

Die das Modesystem während der gesamten achtziger Jahre charakterisierende Logik ist in diesen Jahren definitiv in der Krise. Mittlerweile gelten Kaufbereitschaft und Konsum als immer enger mit unserem realen täglichen Leben verknüpft. Es handelt sich um „Werte“, die über den bloßen Besitz eines Kleidungsstücks oder eines Accessoires hinausgehen. **Auswahl** wird zu einer **Gesamtauswahl**. Daher wird es für die Branche immer schwieriger, kompetitiv zu denken und zu handeln.

Heute ist die Reiseagentur genauso ein Konkurrent wie ein anderer Konfektionär, denn der Konsument wählt mit Blick auf seine Freizeit oder seine augenblickliche Lebenslage. Es ist eine dem Bekleidungsbereich sicherlich zum Nachteil gereichende Wahl.

In den letzten Jahren hat sich unsere Art der Selbstdarstellung verändert. Auch unsere Beziehungen zu unserem Nächsten sowie unsere soziale Identität sind anders geworden. Die Bedeutung der Kleidung ist dabei zurückgegangen (nicht nur der negativen Wirtschaftskonjunktur wegen). Wir müssen uns klarmachen, daß fast die gesamte Textil- und Bekleidungswirtschaft betroffen ist, und zwar von unten her und mehr durch Lebens- als durch Konsumstile, die heute in eine andere Richtung gehen als in den achtziger Jahren.

Deshalb sprechen wir von **Übergang** und nicht von **Krise**. Der Begriff „Krise“ beinhaltet die Vorstellung von einer Neubelebung, auch wenn der Zeitpunkt nicht vorausgesehen werden kann. Wo jedoch die Situation fundamental verändert ist, wo Begriffe wie Regeln, Benehmen und Werte neu gedeutet werden, da wird man nicht automatisch von einer Neubelebung sprechen können. Vor allem wird diese Neubelebung nicht alle betreffen, denn es werden nur diejenigen Unternehmen und Unternehmer profitieren, deren Produkte das neue Verhalten und die neuen Wertvorstellungen (in sozialer, kultureller und existentieller Hinsicht) der Individuen berücksichtigen.

Folglich wird die Mode immer weniger ein Lift sein, der uns in die höheren Etagen der Gesellschaft befördert, sie wird vielmehr ein Fluß von Kommunikation und Energie sein, der gelegentlich auch unterirdisch fließt. Deshalb ist der Vergleich mit der **U-Bahn** treffend: Sie durchquert ein Gebiet schnell und bringt die Menschen sozusagen unsichtbar von einem Ort zum anderen und läßt ihnen die freie Wahl bei den Haltestellen. Damit läßt sich die neue Szene mit Blick auf Textil und Bekleidung sehr treffend definieren.

Die Kleidung dient immer weniger als Statussymbol (sprich als sozial-ökonomisches Symbol), sie ist vielmehr Ausdruck der „Lebens- und Wertauslese“ eines Individuums.

Wenn wir das sagen, sprechen wir selbstverständlich von einer fortschrittlichen Gruppe von Konsumenten. Es wäre falsch, die Erkenntnisse auf die Mehrzahl anzuwenden. Wir reden hier von 25 Prozent der italienischen und europäischen Bevölkerung. Diese 25 Prozent haben allerdings große Bedeutung, da sie für die anderen Vorbildfunktion haben. Das bedeutet, daß die hier analysierten Tendenzen in den nächsten Jahren nach und nach immer größere Bevölkerungsschichten erfassen werden.

Wer das frühzeitig begreift und entsprechend handelt, wird wahrscheinlich vor den anderen seine Waffen geschärft und sich der neuen Situation angepaßt haben. Wir kommen kurz auf die „neuen Regeln“ zu sprechen.

2.2 Das Überspringen der Zyklen

Zum Grundverständnis der Mode gehört der Begriff **Zyklus**. Mitte der achtziger Jahre sprach man sogar von monatlichen, selbst wöchentlichen Zyklen von Produkten und Accessoires mit einem kurzen, aber intensiven Leben. Diese Regel hat sich heute abgeschwächt. Die neue Autonomie des Konsumenten gewinnt an Raum. Dieser Konsument erfindet und überdenkt seinen Bekleidungsstil. Das ist eine Art schweigende Revolution. Zyklen werden großzügig übersprungen.

Dazu einige auffallende Beispiele: Ende der achtziger Jahre sagten einige Designer und Fashion-Unternehmer das Ende des **Minirocks** voraus. Dagegen haben die Frauen dem Minirock weiterhin einen Platz in ihrer Garderobe gelassen. Sie haben damit das Modesystem in eine Krise gestürzt, weil sie es von der Basis her verneinten und dabei Sensibilität bewiesen. Das wurde zu spät erkannt. Erst im nachhinein hat die Branche entdeckt, wie lebensfähig der Minirock war, und sich entsprechend eingestellt.

Gleiches könnte man über **Jeans** sagen. Ebenfalls interessant ist der Relaunch einer Reihe von Produkten, die schon zu großen Klassikern geworden waren und deshalb über die Zyklen hinauswuchsen.

Vom Hermès-Foulard bis zum Chanel-Stil reichen die Beispiele der letzten Jahre. Ein weiteres Beispiel ist das Wiederaufleben des englischen Stils in der Herrenmode, der stärker mit Tradition und Erinnerung verbunden ist. Mode als System der **Beständigkeit** und nicht des schnellen Wechsels! Der unerwartete Erfolg der beiden historischen Marken Gucci und Prada scheint die Richtigkeit dieser These zu bestätigen.

Dies ist einer der ersten Punkte, mit deren Hilfe Unternehmen ihre Waffen schärfen können. Man muß sich die Frage stellen, wie man in einem konstanten Bereich Fuß fassen kann, wo nur in Nuancen und Details variiert wird.

Dieses Problem haben die Designer gut erkannt. Die marktbedeutenden unter ihnen wie Armani, Versace, Ralph Lauren oder Calvin Klein haben begriffen, daß ihr Produkt einem **fundamentalen Geschmack** entspricht und eine starke Identität besitzt, und man folglich nichts Grundlegendes verändern, sondern höchstens weiterentwickeln sollte. Ralph Lauren hat das mit Polo Sport gemacht, und Armani schlägt seit mittlerweile fünfzehn Jahren die gleiche Jacke in unterschiedlichen Nuancierungen vor. Es sind gleichsam neue Interpretationen eines mythischen Produkts, das dank seiner Perfektion Millionen von Menschen fasziniert und zu unverbrüchlicher Treue verleitet hat.

Gleiches könnte von einigen Unternehmen gesagt werden, die sich selbst entdeckt haben, weil sie begriffen, daß sie zunächst nach innen schauen und die eigene Identität aufwerten mußten, ehe sie sich dem Konsumenten zuwandten und dem Markt ihre Angebote offerierten. Gucci ist für diesen Prozeß des Sich-Wiederfindens ein glänzendes Beispiel. Ein Erfolg, der durch die Einstellung des Designers Tom Ford geschickt vervollständigt worden ist.

2.3 Das Überlagern von Stilen und die unterschiedlichen Geschwindigkeiten

Wir sprechen nun von den auf allen Ebenen komplexen Phasen und der Überlagerung von Stilen. Ein und derselbe Konsument ist heute in der Lage, die ganze Szenerie der Stile der letzten Jahre zu rekonstruieren. Er muß nur seinen Kleiderschrank öffnen, um dort einen außerordentlichen **Stilreichtum** und eine Unterschiedlichkeit sondergleichen zu entdecken.

Es ist heute nicht mehr zutreffend, von einer totalitären Mode zu sprechen. Zutreffender sind die Begriffe „**Produkt-Abteilungen**“ oder „**Produkt-Typologien**“. Bei ihnen sind die Geschwindigkeiten unterschiedlich, weil der Verbraucher beim Kauf einer Weste, eines Hemds oder einer Hose anders wählt als in der Vergangenheit: Der Total-Look, nämlich die horizontale Integration des Stils (Pauschalkäufe, einem „monolithischen“ Geschmack entsprechend) ist vorbei, bei fortschrittlichen Konsumenten zumindest im Verschwinden begriffen.

Das bedeutet für Unternehmen mit einer diversifizierten Produktion, daß sie in den verschiedenen Bereichen eine unterschiedliche Logik oder sogar unterschiedliche Produkt-Typologien beherrschen müssen. Dabei dürfen sie die Konkurrenz nicht aus dem Auge verlieren. Sie müssen vor allem den spezifischen Erwartungen des Verbrauchers gerecht werden. Weil heute kaum noch von großen Trends gesprochen werden kann, gilt es, das eigene Terrain zu kultivieren.

Es ist notwendig, daß man sich dieser **Komplexität** bewußt wird und mit ihr umzugehen versteht. Es genügt nicht zu sagen, „jetzt kann alles gemacht werden, denn irgendwie wird es schon den Erfordernissen genügen“. Gerade in einer komplexeren Marktlage müssen präzise Strategien erarbeitet werden. Und man muß auch mehr als bisher riskieren.

Improvisation zählt sich nicht mehr aus. Die neue Marktlage verlangt nach einer präzisen Planung. Man muß vorausschauend handeln, in Forschung und Experimente investieren. Investiert werden muß auch in den Faktor Zeit, denn sie ist fundamental wichtig, da Zeit nicht mehr als Zeitbeschleunigung (wie in den achtziger Jahren), sondern als sedimentär (durch Ablagerungen charakterisiert) erlebt wird. Das fordert zu neuen Konstruktionen heraus.

2.4 Die Varianten Raum und Zeit: Unterschiede und Veränderungen

Die Logik des Modesystems basiert vor allem auf der Veränderung, das heißt auf der **Notwendigkeit des Wechsels**, auf der Notwendigkeit kontinuierlicher neuer Vorschläge, die wichtiger sind als echte Innovationen. Dahinter steht die Überzeugung, daß die Konsumenten auf jeden Fall etwas Neues und originelle Vorschläge haben wollen. Wenn auch die Veränderung bestehen bleibt (vor allem im Sinne des Sich-Erneuerns), tritt heute die Neuheit hinter der Innovation zurück. Innovation bedeutet beispielsweise, daß nicht hundert Produkte für kurze Zyklen hergestellt werden, sondern zehn Produkte, die wirklich innovativ sind, die neuen Werten, Verhaltensweisen, einer neuen Ästhetik und Funktionalität entsprechen.

Dafür ist die Explosion der **Sportswear** und all der Dinge, die mit körperlicher Ertüchtigung zu tun haben, ein überzeugendes Beispiel, denn hier offenbart sich die Fähigkeit, nicht allein aktuellen Bedürfnissen und Geschmacksrichtungen entsprechen zu können, sondern vor allem neue Verhaltensweisen zu berücksichtigen. Menschen, die sich bisher niemals mit der Welt des Aktivismus beschäftigt haben, natürlich selbst auch nie aktiv gewesen sind, sind zu „Aktiven“ geworden. Deshalb suchten sie nach Kleidung, die ihren neuen Ansprüchen entgegenkam. Sie mußte funktionell sein (vor allem die Stoffe), sie mußte selbstverständlich sein und doch ein gewisses Etwas und Stil haben. Der Erfolg von Polo Sport Ralph Lauren oder von Tommy Hilfiger in den USA ist hier beispielhaft. Mit einer Farbexplosion ist Sportswear in Mode gekommen.

Daran zeigt sich, daß Überlegungen über Veränderungen da angebracht sind, wo sie neuen Verhaltensweisen entsprechen. Dazu gehört die Arbeit an bestimmten Themen und Konzepten, die nicht zahlreich sein müssen. Es gibt, wie ich noch darstellen werde, Firmen, die ihren Erfolg auf einem oder zwei Konzepten aufgebaut haben. Sie bewegen sich jedoch auf einem genau abgesteckten Terrain, auf dem sie bewiesen haben, daß sie besser sind als die Konkurrenz.

Wir haben auch erlebt, daß die Diversifikationen gegenüber den achtziger Jahren zurückgenommen worden sind, denn es geht in den Unternehmen nicht mehr um Energieverschwendung, ganz im Gegenteil, es geht um Energiekonzentration auf den Gebieten, auf denen man, für viele ersichtlich, kompetent ist.

2.5 Die Multi-Zugehörigkeit und der multidimensionale Kunde

Der Konsument ist heute in der Lage, klar zu erkennen, ob ein Unternehmen oder ein Produkt ihm eine effektive Antwort auf ein präzises Bedürfnis geben kann. Deshalb läßt er sich nicht mehr so leicht von oberflächlicher Kommunikation oder einer beiläufigen Modeinformation verführen. Der Kunde ist fähig, sozusagen mit einer **Multi-Zugehörigkeit** umzugehen.

Deshalb ist dieser Kunde auch **multidimensional**, das heißt, daß er heute ein Produkt mit einem besonders günstigen Preis-/Leistungsverhältnis kauft und dafür morgen ein sehr hochwertiges in der Mailänder Via della Spiga.

Diese Entscheidungen sind nicht mehr widersprüchlich, sondern überlegt und naheliegend. Der Konsument hat gelernt zu selektieren und ist deshalb fähig, die Vielfalt zu handhaben.

2.6 Die Bedeutung der Stimmung und Psychologisierung der Kleidung

Heute ist das Verhältnis vom **Individuum = Subjekt zum Produkt = Objekt** unter psychologischen, psychosozialen und psycho-kulturellen Aspekten mit Blick auf Kleidung und Accessoires unvorhersehbar und sehr persönlich.

Diese persönliche Beziehung ist zweischneidig. Sie wurde in den vergangenen Jahren von den Unternehmen auch als eine große Möglichkeit betrachtet. Das ist sie jedoch nur, wenn man mit ihr nicht auf hergebrachte Weise umgeht.

Eine solche persönliche Beziehung kann auch beim Kauf eines absoluten Basic-Produkts eine Rolle spielen. Ich wähle sehr persönlich, obwohl Tausende von Leuten hier die gleiche Wahl treffen. Ein typisches Beispiel sind **Jeans**. Sie sind ein All-round-Produkt, absolut basic und trotzdem sehr persönlich.

Die persönliche Beziehung und die kompakte Nachfrage müssen nicht unbedingt derselben Kompaktheit und Vielseitigkeit auf der Angebotsseite entsprechen. Dieser Mechanismus kann, wenn er automatisch wird, auch katastrophale Folgen haben. Dann wird Energie verschwendet und günstige Einsatzbereiche werden nicht erkannt.

In diesem Sinn sind die großen Gruppen interessant, die ihren Namen und ihre **Glaubwürdigkeit an Labels** gekoppelt haben. Eine ihrer Schwächen war Ende der achtziger Jahre zweifellos, daß sie die Notwendigkeit der Diversifikation nicht erkannten und ihre Verbindung zu den Designern nicht überdachten. (Dies ist fast ein Beispiel für Kannibalismus, denn die Designer hatten das Schicksal einiger großer Unternehmen praktisch in der Hand.) Eine solche Situation ist unbedingt zu vermeiden.

Die Unternehmen haben nicht begriffen, daß sie ihre eigene Strategie neu ordnen mußten, um glaubwürdig zu sein und nach außen eine überzeugende Unternehmenskultur zu zeigen. Statt der eigenen Unternehmenskultur haben sie sich ihrer Lizenzpolitik gewidmet.

Da der heutige Konsument schwer einzuschätzen ist und sich mündig und selektiv verhält, ist es, wie schon gesagt, schwieriger, ihn mit Hilfe der bekannten Verführungstechniken zu überzeugen. Man muß ernsthaft, korrekt und von einer neuen Ethik motiviert sein, um in Verbindung mit der Ästhetik den Konsumenten zu erreichen.

Unter **neuer Ethik** verstehen wir, daß Unternehmen Werte wiederfinden müssen, um mit ihnen ernsthaft zu arbeiten, um sie den Kunden, die darauf ansprechbar sind, deutlich zu unterbreiten. Dazu ein Beispiel: Max Mara hat sich in diese Richtung entwickelt. Die Zusammenarbeit mit Designern war stets diskret. Sie wurde dem Qualitätsniveau des Unternehmens untergeordnet. Es wurde klar Stellung bezogen und die entsprechende Wahl getroffen. Der Vertrieb baute ein eigenes Netz auf. Heute ist Max Mara festgefügt innerhalb eines turbulenten Branchen-Geschehens.

2.7 Das Konsum-Schachbrett

Wir haben die Metaphern Lift, Archipel und U-Bahn vorgestellt. Eine weitere für die neunziger Jahre bedeutsame Metapher für den Textil- und Bekleidungs-, aber auch den Einrichtungs- und Ernährungsbereich ist das **Schachbrett**.

Der Markt strukturiert sich immer häufiger in der Art eines Schachbretts, dessen einzelne Felder von Stilen und Vorstellungen geprägt sind. Der Konsument ist sozusagen das Pferd, das, erfüllt von seiner Situation, seinen Bedürfnissen und Wünschen, von einem Feld zum anderen springt. Vor einigen Jahren hätten wir auf diesen Feldern sehr viele Designernamen und nur wenige Unternehmen gefunden: Versace, Armani, Dior, Chanel, Jean-Paul Gaultier, Ralph Lauren, Calvin Klein, Moschino, Gigli etc. Es war das Schachbrett des internationalen Stylismus.

Heute finden wir das nicht mehr auf dem Schachbrett. Dafür entdecken wir eine Serie von Konzepten und Verfahrensweisen des Konsums. Sie tauchen bei den für den Markt sensibilisierten Konsumenten immer häufiger auf.

Diese Sensibilität entwickelt sich bei den Konsumenten, die sich zwischen den immer gleichen Labels und vielen Marken bewegen. So entsteht eine neue Realität im Textil- und Bekleidungs-panorama. Unsere Metapher, die U-Bahn, erhält neue Haltestellen auf ihrer Strecke, die das verwirrende U-Bahn-Netz in Paris und London gliedern.

3. Neue Konzepte: Grundregeln und Verhalten

An diesem Punkt unserer Überlegungen wollen wir einige typische Merkmale hervorheben, die die Veränderungen des Modesystems charakterisieren und für innovative Konzepte wichtig sind.

Folgende Regeln kristallisieren sich heraus:

Wir gehen über
von der Revolution zur Evolution
von der Neuheit zur Erneuerung
von den Tendenzen zur Sensibilität
vom Mode-Zyklus zum Rhythmus der Kleidung
von Regeln des Stils zur kreativen Aktion
von Coordinates zu einer zielsicheren Garderobe
vom Preis für das Image zum Preis-/Leistungsverhältnis.

Bei neuen Konzepten, die die strategische Aufgabe haben, das Textil- und Bekleidungssystem in Frage zu stellen, um es dann zu revitalisieren, spielen folgende Grundregeln eine Rolle:

Wir kommen
von Saison-Kollektionen zu No-Season- und Hyper-Season-Angeboten
vom Kleidungsstil zur Tragegelegenheit
von der Betonung der Eleganz zur Betonung der Qualität
von Mode als Luxus zu Kleidung als Traum
von der Kleidsamkeit zur Tragbarkeit.

3.1 Von der Revolution zur Evolution

Bis vor wenigen Jahren hat die Mode mit dem Prinzip der Neuheit gearbeitet. Man wollte in jeder Saison möglichst völlig neue Produkte anbieten. So wurde immer wieder eine Revolution vorgegaukelt, die sich in Wirklichkeit jedoch auf Provokationen auf dem Laufsteg reduzierte, denn es ist unmöglich, einen Bereich alle sechs Monate zu revolutionieren. Anstatt solchen irrealen Träumen von Revolution nachzuhängen, ist es heute richtiger und nützlicher, sich auf **evolutionäre Entwicklungen** zu stützen und dabei zu berücksichtigen, daß die Mode wie jeder andere Bereich auch Zeit braucht, um zu reifen. Das kann sehr langsam vor sich gehen. Deshalb ist es strategisch richtig, Energien und die Forschung zukunftsgerichtet einzusetzen und kommerzielle Experimente auch nach einigen Jahren noch zu verfolgen. In diesem Bereich gilt das Gesetz des graduellen Wachstums und der gelebten Erfahrung, die umgesetzt werden müssen. Einige Designer gehen in dieser Beziehung ganz spontan und intuitiv vor. Das trifft auch auf eine Reihe von Unternehmen zu.

3.2 Von der Neuheit zur Erneuerung

Erneuerung vollzieht sich bei Materialien, Details und Formen. Auch **begrenzte Erneuerungen** können sehr interessant sein, wenn durch sie beispielsweise ein **Detail** gründlich verändert oder für einen Teil des Produkts eine bessere Lösung gefunden wird. Das sind Erneuerungen, die der Konsument erkennt und schätzt. Man muß also ein Produkt nicht nur in seiner Gesamtheit, sondern auch in seinen charakteristischen Einzelteilen sehen und kreative Versuche, wenn auch nur bei einem dieser Teile, wagen. Die Menschen fragen heute nach der authentischen Erneuerung und nicht nach der Neuheit um ihrer selbst willen. Neuheiten mit einer oft vorprogrammierten Veralterung werden in dieser Zeit nur schwer akzeptiert.

3.3 Von den Tendenzen zur Sensibilität

Wie schon gesagt, ist es unrealistisch zu glauben, es könne alle sechs Monate etwas völlig Neues vorgeschlagen werden, das das Verhalten der Konsumenten verändern würde. Deshalb ist es richtiger, statt des Begriffs Tendenzen den Begriff **Sensibilität (im Sinne von Einfühlbarkeit)** einzusetzen, der das Urteil und Verhalten der Menschen einem Produkt gegenüber mitumfaßt. Das ist der Grund, warum wir unsere Analyse auf den Begriffen Sensibilität und Konzept und nicht auf bloßen Tendenzen aufgebaut haben, denn es könnte sein, daß wir in Zukunft von einer Sensibilitätsprognose statt von der Trendprognose ausgehen werden. Die Sensibilitätsprognose geht nämlich von einer organischen Symbiose zwischen Angebot und Nachfrage aus.

3.4 Vom Mode-Zyklus zum Rhythmus der Kleidung

Konsumenten verfolgen heute ihre eigenen Ziele, wenn sie beispielsweise im Alter jugendliche Kleidung kaufen, weil sie jugendlich sein wollen. Sie konsumieren dann nicht der Norm entsprechend. Es gibt folglich eine Art **existentiellen Rhythmus**, der zur Folge hat, daß nicht nur dem Alter entsprechend, sondern auch in einem kulturellen Rhythmus gewählt wird. Das bedeutet aber, daß Verbindungen zu anderen Kulturbereichen – Film, Theater, Literatur, Straßenbilder – hergestellt werden müssen. Mode hat sich stets als eine eigene Welt begriffen und Beziehungsschwierigkeiten zu anderen Bereichen gehabt. Informationen aus anderen Bereichen sind also notwendig. Sie beflügeln auch die Internationalisierung des Angebots und die Anpassung an die Wünsche und Vorstellungen anderer Märkte. Es wächst die Fähigkeit zu permanenter Stimulation des Marktes, sei es durch Vorkollektionen oder saisonabhängige „Flashes“ und anderes her. Vieles wird in diesem Bereich schon intuitiv getan.

3.5 Von Regeln des Stils zur kreativen Aktion

Die Modewelt, die sich vor kurzem noch ganz auf Vorschläge für Neuheiten konzentrierte, muß ihre Vorgehensweise in allen Bereichen – in der Technik, der Produktion und im Vertrieb – prüfen. Viele Unternehmen arbeiten daran, eine **starke Identität** zu gewinnen. Auf dem Weg zum Endverbraucher kann der Erfolg solcher Bemühungen jedoch leicht Stück für Stück verlorengehen. Darum muß der gesamte Arbeitsprozeß eine Einheit mit dem angestrebten Ziel bilden.

Die gezielten eindimensionalen Vorgehensweisen sollten zirkulierenden Bewegungen weichen. Ein Unternehmen kann auch im Vertrieb, in der Produktion und Kommunikation Kreativität entfalten, denn Kreativität ist nicht auf die Designer beschränkt. Selbst die Verwaltung und Personalpolitik sind eingeschlossen. Das Interesse an dieser neuen Art der zirkulierenden Vorgehensweise ist groß.

Bisher galt der Designer als der wichtige Ausgangspunkt. Heute kann er das nicht mehr sein. Deshalb sollten die Unternehmen ihre Beziehung zum Designer überdenken und seine Kreativität, ohne sie zu mindern, in ein breites System eingliedern, in dem das Label nicht den Zentral-, aber den wichtigen Mehrwert darstellt.

Richtig ist es, wie die Sportschuhhersteller – Nike, Reebok, adidas – zu arbeiten, bei denen Produktion, Distribution, Kommunikation und eine hochtechnologische Entwicklung zusammengehen. Stil und Farbe haben hier kein ausschlaggebendes Gewicht.

3.6 Von den Coordinates zu einer zielsicheren Garderobe

Die lediglich das Stilistische betreffende Bezeichnung „**Kollektion**“ sollte durch „**Garderobe**“ ersetzt werden, weil sie eher dem Denken des Konsumenten entspricht. Die Kollektion ist eine Sammlung von toten Dingen, die wie bei Schmetterlings- oder Briefmarken-Kollektionen ihr Leben bereits gelebt haben. Auch in Bekleidungskollektionen gibt es Teile, die schon tot sind, bevor sie den Endverbraucher erreichen, weil eine Unmenge von Artikeln gefertigt, aber nicht kommerzialisiert wird. Das schlägt sich auf die Kosten und Preise nieder. Der Konsument ist jedoch nicht mehr bereit, den Preis für diesen Energieaufwand, sei er nun kreativ oder wirtschaftlich, zu zahlen. Er hat begriffen, wie unsinnig es ist, hohe Beträge für Produkte zu bezahlen, deren Wert bei der Hälfte oder einem Drittel liegt (bei der Untersuchung dieser Frage haben Basics eine Rolle gespielt). Nur im Textil- und Bekleidungsbereich herrscht noch diese perverse Logik. Man sollte sie aufgeben, sich Gedanken über den Marktwert eines Produkts machen und entsprechend am Angebot arbeiten. In diesem Punkt sollten auch nach einer vorausgegangenen Marktforschung Schätzungen gemacht werden, die sich dank einer fortschrittlichen und kreativen Methodik auf alle Bereiche anwenden lassen.

3.7 Vom Preis für das Image zum Preis-/Leistungsverhältnis

Der Preis ist heute zu einer Vorbedingung für den Kauf geworden. Ein zu teures Produkt wird abgelehnt. Der Preis ist nicht unbedingt ausschlaggebend, aber er ist eine zentrale Größe. Die Wahl der Konsumenten basiert nicht nur auf dem günstigsten Preis, entscheidend ist das **Preis-/Leistungsverhältnis**. Deshalb muß der Kunde die Qualität eines Produkts begreifen können.

Früher hatten Preise eine enorme Elastizität. Das Kräfteverhältnis zwischen Produkt und Preis begünstigte das erstere. Selbst vollkommen utopische Preise waren möglich. In einigen Fällen waren Preise sogar Teil des Image-Auftritts, weil der höhere Preis als Qualitätsgarantie empfunden und die Ware deshalb gekauft wurde. Diese Dimension existiert heute nicht mehr. Das ist vor allem der ausgleichenden **Rolle der Basics** zu verdanken. Sie haben die Konsumenten gelehrt, daß Qualität nicht teuer sein muß. So wurden Zufallspreise ausgeschaltet und die Preise wurden allgemein transparenter und verständlicher.

Auf diese Weise können Preise eine Anregung zur Verbesserung der Kosten sein.

3.8 Von Saison-Kollektionen zu No-Season- und Hyper-Season-Angeboten

Es ist heute ein Fehler, das Verhalten des Konsumenten saisonabhängig zu sehen und die Saison den Zyklen und Tempi gleichzustellen, die bisher von den Herstellern diktiert wurden. Die Existenz eines Modeprodukts reicht heute über die Saison hinaus. Eine Jacke von Armani oder eine Hose von Gigli können gut vier oder fünf Jahre lang getragen werden, ohne unmodern zu wirken. So wird die **Saison übersprungen**.

Man wird das System der Moderhythmen in den nächsten Jahren überdenken müssen, vor allem den Sechs-Monats-Rhythmus. Das würde eine Revision der Termine von Messen und Schauen nach sich ziehen. Wenn das Verhalten der Konsumenten nicht beachtet wird, wird die Arbeit aller Betroffenen selbstbezogen, weil jeglicher Kontakt fehlt.

Dieser Überlegung entsprechend und unter einem saisonübergreifenden Blickwinkel gesehen, ist es heute sehr viel wichtiger

- mit Produkten zu arbeiten, die längerlebig sind und so vielseitig im Stil, daß der Kunde sich auf verschiedenste Weise angesprochen fühlt;
- No-Season-Produkte herzustellen, mit denen die Wetterabhängigkeit – warm im Winter, frisch im Sommer – ausgeschaltet wird;
- mit flexibleren Materialien zu arbeiten im Hinblick auf ein sich änderndes Klima und das Verschwinden der Zwischensaisons;

- neue Produkt-Typologien vorzuschlagen: Composés, herauslösbare Futter, alles wandelbar und auf jeden Fall unabhängig von der Jahreszeit, komfortabel;
- Hyper-Season-Vorschläge zu entwickeln, durch die das No-Season-Programm komplettiert und präzise Gebrauchsansprüche – tropische Kleidung, Kleidung für die Arktis – erfüllt werden.

3.9 Vom Kleidungsstil zur Tragegelegenheit

Heute passen sich die Menschen in ihrem Lebensstil nicht mehr der Mehrzahl an. Ganz im Gegenteil, sie versuchen, davor zu fliehen. Dazu dienen Reisen, besondere Zeremonien und Pausen vom Alltagsleben. Dafür braucht man dann aber eine spezielle Kleidung. Deshalb sprechen wir heute nicht mehr allein von der Mode für die Frau, den Mann und das Kind, wir sprechen vielmehr von **Tragegelegenheiten**, zum Beispiel von **Reise- oder Freizeitkleidung**. Im Rahmen einer neuen Sensibilität muß deshalb die gesamte Skala möglicher Tragegelegenheiten berücksichtigt werden. Es ist sinnlos, weiterhin jedem das gleiche Produkt zu offerieren. Produkte müssen dem jeweiligen Lebensstil entsprechen und sich gleichzeitig für eine bestimmte Tragegelegenheit empfehlen.

3.10 Von der Betonung der Eleganz zur Betonung der Qualität

Auch die Eleganz hat sich inzwischen auf tiefgreifende Weise verändert. Sie hat sich von den traditionellen Regeln der Ästhetik entfernt und bewegt sich in einer Dimension, in der Kleidung und ihre ästhetischen Ausgangspunkte nicht als absolute Regeln und Designer-Diktat empfunden werden, sondern das **Ergebnis einer konkreten, alltäglichen Erfahrung** sind. In diesem Sinne dreht sich die Perspektive um 360 Grad. Gefühl und Lebensqualität tauchen als neue Dimension auf und sollten beim Entwurf und der Produktion von Kleidung eine konzeptionelle Rolle spielen.

3.11 Von Mode als Luxus zu Kleidung als Traum

Luxus ist viele Jahre hindurch eine tragende Säule der Mode gewesen, sowohl im realen als auch im symbolischen und imaginären Sinn. Wenn ein Luxusprodukt zu teuer war, kaufte man „Zitate“, Zweitlinien oder ähnliche Produkte. Bis vor wenigen Jahren stimmten Traum und Luxus überein.

Dieses Verhältnis hat sich stark verändert. Heute holen sich die Träume ihren Stoff aus der kulturellen Welt und sind unabhängig von der Ökonomie und der Kaufkraft eines Menschen. Wenn das erkannt wird, könnte das **Modesystem relaunched**

werden. Der Traum ist etwas anderes als das Preis-/Leistungsverhältnis. Man kann auch ohne große finanzielle Mittel träumen. Das Thema Natur kann zum Träumen verführen, weil es eine in jedem verborgene und ursprüngliche Welt anspricht. Auch fortschrittliche Technologie kann zu Träumen anregen. Das personifizierte Kleid ist ebenso eine Traum-Dimension, die großzügig weiterentwickelt werden könnte. Außerdem gibt es intime Dimensionen, die die Mode in den letzten Jahren – allerdings nicht systematisch – genutzt hat. Wertigkeit und Sein spielen dabei in den neunziger Jahren eine unübersehbare Rolle. Der Traum ist auch ein Spiel mit dem Hang zum Infantilen. Wo der Preis stimmt und die Kleidung einen eigenen Reichtum, eine eigene Identität in sich birgt, ist dies ebenfalls ein Thema, das große Entwicklungsfähigkeit besitzt.

3.12 Von der Kleidsamkeit zur Tragbarkeit

In den letzten Jahren hat sich eine derartig reiche und vielseitig artikulierte **Körperkultur** entwickelt, daß der Körper als ein „einzurichtendes Ambiente“ gesehen werden kann, sieht man einmal von dem schlichten Sich-Kleiden ab. Hier spielt die Annäherung des Textil- und Bekleidungsbereichs an den Einrichtungssektor eine Rolle. Und hier haben aber auch Accessoires einen wichtigen Part (von den Schuhen bis zu Uhren, Brillen und Taschen etc.). Sie sind wichtig für den gegenwärtigen Bekleidungsstil. Sie haben dazu beigetragen, daß der Körper wie eine bewegliche Architektur „eingerichtet“ werden kann.

Wir befinden uns nun in einer Phase, in der der Körper zum Träger von Dingen wird, die eigentlich anderen Bezugswelten angehören, wie die Konsumelektronik. Hier eröffnen sich unvorstellbare Möglichkeiten zum Beispiel in der Verbindung von Kleidung mit technologischen, den Raum und die Zeit verwaltenden Accessoires wie Handies, elektronischen Agenden und multi-accessorierte Taschen bis hin zu eventuellen Synergien mit der Welt des Hauses, der Verkehrsmittel oder der Stadt.

Literatur

- Adorno, T. W./Horkheimer, M. (1969), Dialektik der Aufklärung. Philosophische Fragmente, Frankfurt am Main
 Alberoni, F. (1964), Consumi e società, Bologna
 Barthes, R. (1964), Mythen des Alltags, Frankfurt am Main
 Baudrillard, J. (1991), Das System der Dinge. Über unser Verhältnis zu den alltäglichen Gegenständen, Frankfurt am Main/New York
 Calvi, G. (1977), Valori e stili di vita degli italiani. Indagine psicografica nazionale 1976, Mailand
 Cathelat, B. (1977), Les Styles de Vie des Français, Paris
 Codeluppi, V. (1992), I consumatori, Mailand

- Fabris, G./Mortara, V. (1986), Le otto italiane, Mailand
 Gobbi, L. et al. (1993), Il nuovo boom, Mailand
 Marcuse, H. (1967), Der eindimensionale Mensch. Studien zur Ideologie der fortgeschrittenen Industriegesellschaft, Neuwied
 McLuhan, M. (1992), Die magischen Kanäle. Understanding Media, Düsseldorf
 Mitchell, A. (1983), The Nine American Lifestyles, New York
 Morace, F. (1990), Controtendenze, Mailand
 Morace, F. (1992), 30 anni di arredo tra Grandi Idee, Grandi Nomi e Grandi Qualità, in: 1961–1991. Mobili italiani. L'età dei linguaggi, Ausstellungskatalog, Mailand
 Morace, F. (1996), Metatendenze. Percorsi, progetti e prodotti per il terzo millennio, Mailand
 Morin, E. (1989), Per uscire dal ventesimo secolo, Bergamo
 Naisbitt, J. (1984), Megatrends, 10 Perspektiven, die unser Leben verändern werden, Bayreuth
 Riesman, D. (1956), Die einsame Masse. Eine Untersuchung der Wandlungen des amerikanischen Charakters, Darmstadt
 Toffler, A. (1970), Der Zukunftsschock, Bern
 Toffler, A. (1983), Die dritte Welle. Zukunftschance: Perspektiven für die Gesellschaft des 21. Jahrhunderts, München
 Touraine, A. (1972), Die postindustrielle Gesellschaft, Frankfurt am Main