



Kreation und Präsentation: In der Manor-Zentrale in Basel wird die Tunika skizziert (links), in der Shanghaier Tochterfirma ein Muster davon gefertigt (Mitte), dieses in Rom für den Katalog abgelichtet (rechts)

Produktion und Spedition: Shanghaier Näherinnen fertigen 1230 Tunikas (links), in Möhlin AG bereitet man diese für den Versand an die Manor-Filialen vor (Mitte), wo die Teile schliesslich bereit zum Verkauf hängen (rechts)

VON HANS GEORG HILDEBRANDT (TEXT) UND NATHAN BECK (FOTOS)

Oktober 2004, Basel

Claudine Köhler lehnt sich in ihrem Bürostuhl zurück und legt den Stift weg. «So, die Skizze der Tunika ist fertig.» Es ist Mitte Oktober 2004. Mit der paillettenbestickten Seidenchiffon-Tunika, Artikelnummer 770506, hat Einkäuferin Claudine Köhler, 27, soeben das Schlüsselteil für die Frühlingssammlung 2005 von AvantPremière (AP) definiert. Bis es in den Manor-Filialen am Bügel hängen wird, hat es freilich noch einen weiten Weg zurückzulegen. «Die Skizze maile ich jetzt nach Italien», sagt Köhler. «Die machen mir eine technische Zeichnung daraus und mailen sie zurück.»

AP ist ein hauseigenes Label der Schweizer Warenhauskette Manor mit Hauptsitz in Basel. Köhler, Absolventin der Textilfachklasse in Basel, ist seit vier Jahren bei Manor tätig und seit November 2003 verantwortlich für den Stil der gesamten AP-Kollektion. Mit jener für Frühling 2005 hat sie sich den ganzen Herbst 2004 beschäftigt, unterstützt von einem Team Modedachfrauen. «Wir haben jede Modezeitschrift abonniert und studieren Publikationen von Pariser Trendbüros wie Trendunion von Li Edelkoort», beschreibt Tina Orlando vom Manor-Trendbüro ihre Arbeit.

Claudine Köhler entwirft rund 200 Teile pro Saison. Sobald Italien die technischen Zeichnungen davon geliefert hat, leitet sie diese an die Manor-Tochterfirma Herma in Shanghai weiter. Dort werden von jedem Teil Muster gefertigt. «Für diesen Prozess reise ich jeweils selber nach Shanghai, um nötige Korrekturen vorzunehmen und die Stückzahl zu bestimmen», sagt Köhler. Der fertige Prototyp, in diesem Fall jener der Tunika 770506, kommt anschliessend wieder in die Manor-Zentrale in Basel. Genauer: in die Werbeabteilung, wo sich Art Buyerin Patrizia Vetter seiner annimmt. Sie fliegt damit nach Rom. In der italienischen Metropole produziert sie während einer ganzen Woche den Manor-Frühlingkatalog.

November 2004, Rom

An einem nicht besonders warmen Römer Spätherbsttag führt Art Buyerin Patrizia Vetter die Bildregie, während der in Miami und Rom tätige Fotograf

Esad Cacic, Stylistin Monika Müller sowie das Model Erika Stromkvist aus Schweden die Tunika für Manor ins richtige Licht rücken.

Das Team einer Produktionsfirma organisiert gerade den nächsten Fototermin. «Ohne Produktionsleute kann man hier kein Shooting organisieren», erklärt Patrizia Vetter. «Sie müssen für uns geeignete Örtlichkeiten finden, Genehmigungen einholen, Gebühren verhandeln und wissen, wo wir in der Umgebung essen können.»

Sobald Zeit zum Essen bleibt. «Wir arbeiten durch, Leute», macht Vetter klar, und das Model verschwindet im parkierten Lieferwagen, um sich ins nächste Outfit zu stürzen.

AP ist nach dem für jüngere Frauen konzipierten Label Yes or No und der Kinderkollektion Campus die dritte grosse Eigenmarke von Manor. Mit den eigenen Bekleidungslinien verfolgt das Warenhaus mehrere unternehmerische Ziele, die übers reine Geldverdienen hinausgehen. Junge Mode zu Preisen, die mit jenen von H & M, Zara und Mango mithalten können, sollen neue, jugendliche Kundinnen in die Filialen bringen. «Die Damenmode ist die meistbesuchte Abteilung in unseren Häusern», sagt Bertrand Jungo, Chief Operating Officer von Manor. Die Eigenlabels hätten einen hohen wirtschaftlichen Wert, seien aber auch fürs Image wichtig. Gute Mode bringe allen Rayons mehr Umsatz. «Mit den Eigenlabels», so Jungo, «schaffen wir zudem eine wichtige Abgrenzung von unserer Konkurrenz.»

Januar 2005, Shanghai

Fünfzig eifrige Mitarbeiter, 290 Lieferanten, zwei Kinder: Das sind die Schlüsselzahlen im Leben von Stella Fu, der Chefin des Shanghaier Büros von Herma Limited. Herma ist eine Tochterfirma von Manor, gegründet vor über zehn Jahren in Bangkok, als Thailand noch ein Niedriglohndland war. Später wurde in China eine zweite Herma-Filiale eröffnet: in Hongkong. Doch schnell wurde klar, dass in Zukunft die Musik in Shanghai spielen würde – nur hier sind die Stückkosten noch tief genug, um im Rappelli-Geschäft mit Textilien überhaupt noch etwas verdienen zu können. Also setzte die Firma mit einer weiteren Filiale auch ein Standbein in diese Stadt.

Inzwischen ist Herma nicht mehr nur für das Mutterhaus Manor tätig, sondern

Auf Expansionskurs in China

In den Neunzigerjahren gründete Manor die Tochterfirma **Herma**, um die Produktion von Textilien, Elektronik und Inneneinrichtung in China zu überwachen. Durch dieses Engagement hat sich ganz nebenbei ein neuer Absatzmarkt aufgetan. Seit drei Jahren gibt es die Manor-Eigenmarke Yes or No auch in **Shanghai** zu kaufen – in eigenen Boutiquen. Wie viele internationale Labels von Vero Moda bis Le Coq Sportif sind diese Läden in Einkaufszentren wie der brandneuen Brilliant West

Mall oder dem berühmten Parkson eingemietet. Das Schweizer Label bringt auch in Shanghai **zwei Kollektionen** jährlich unter die Leute. Das Design der Läden ist ebenfalls weitgehend gleich wie in der Schweiz. Der Name Yes or No und die erfolgreiche Kinderkollektion Campus werden jeweils mit der Unterzeile «of Switzerland» aufgewertet. Der **Expansionskurs** auf chinesischem Terrain mag gewagt wirken. Herma-Chefin Stella Fu jedoch führt an: «In der Schweiz betreibt

Manor 72 Filialen für sieben Millionen Menschen. In Shanghai haben wir 17 Läden und 19 Millionen Menschen. Wir können also noch wachsen.» Ganz identisch sind die Kollektionen in China und der Schweiz übrigens nicht: Was bei uns auf der Strasse zu sehen ist, wäre **den Chinesinnen zu gewagt**. Stella Fu: «Der chinesische Geschmack ist süsser und geht weniger Richtung Streetwear als in Europa.» Musik- und Medienindustrie trugen aber dazu bei, dass sich das langsam verändere.

Der lange Weg an die Stange

Wer verfolgen will, wie Mode entsteht, muss durch die halbe Welt reisen. Zum Beispiel an der Seite einer Tunika für Manor



Das Model und der Prototyp: Die Schwedin Erika Stromkvist rückt beim Fotoshooting vor Römer Kulisse die paillettenbestickte Tunika mit Artikelnummer 770506 ins richtige Licht.

auch als Dienstleister für andere europäische Firmen, etwa für das französische Warenhaus Galeries Lafayette.

Hauptsächlich dient Herma dazu, dass Manor die umfassende Kontrolle über sein Business behält. Ziel ist es, entlang der Wertschöpfungskette des Mini-Margen-Geschäfts mit Textilien möglichst wenig Zwischenhändler einschalten und entschädigen zu müssen und zu Hause in der Schweiz so viel wie möglich zu verdienen. «Im Warenhausgeschäft muss man von Anfang an die Fäden in der Hand halten», sagt Stella Fu.

Seit der Gründung von Herma Shanghai ist die Betriebstemperatur des Modegeschäfts in China spürbar angestiegen: Die enormen Kapazitäten der stets nachgerüsteten Fabriken im Umland von Shanghai machen es möglich, innerhalb weniger Wochen ganze Kollektionen zu entwerfen, zu produzieren und an die Kleiderstangen in den Geschäften zu hängen.

Im Fall von AvantPremière umfasst eine Kollektion am Ende rund 50 verschiedene Teile in vier bis fünf Grössen, dies bei Auflagen von 1000 bis 1500 Stück. «Unser Rekord war eine Kollektion von Faserpelzpullis, die wir innerhalb dreier Wochen ab dem Entschieden produziert haben», sagt Stella Fu während einer in zackigem Schritt absolvierten Führung durch ihre Büros. Sie ist sichtbar stolz auf ihre Truppe, deren Angehörige fast alle vier Jahre an der Textilfachschule von Shanghai studiert haben und fließend Englisch sprechen.

Etwas später bringt uns der Firmenwagen, ein schicker schwarzer Buick, in einen Aussenbezirk Shanghais zur Fabrik Kai Ai, ein chinesisches-japanisches Joint Venture. Die Fahrt dauert rund eine Stunde. Kai Ai wurde 1993 gegründet und vor drei Jahren neu gebaut. Neben drei japanischen Kunden ist Manor der wichtigste Auftraggeber der Fabrik.

Weil der japanische Chef abwesend ist, führt seine Ehefrau Yi Wu Sakata durch die Produktionshallen. 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen hier 400 verschiedene Teile pro Jahr in mehreren Grössen her, 3000 Teile pro Tag. Die Angestellten stammen zu einem Drittel aus der Umgebung und zu zwei Dritteln aus dem entfernten Hinterland Shanghais. Untergebracht sind diese Migranten in engen Schlafräumen hinter der Fabrik, nur wenige von ihnen leisten sich gemeinsam eine Wohnung.

Der Minimallohn für die Arbeiter beträgt 670 Yuan (knapp 100 Franken). «Er wird aber bei uns übertroffen», übersetzt Stella Fu die Ausführungen von Frau Sakata. Fabriken, die für Europa produzierten, seien keine unmenschlichen «Sweatshops», wie man Produktionsstätten nennt, in welchen schweisstreibende und auch sonst schlechte Arbeitsbedingungen herrschen. Das werde vor der Auftragsvergabe überprüft. «Wo für Russland oder den Nahen Osten produziert wird, dürfte es aber noch Fabriken geben, die keiner Prüfung unterzogen wurden.»

Die Prüfung berücksichtigt internationale festgelegte Normen für soziale Mindeststandards und Qualitätsmanagement. Kinderarbeit und unbezahlte Überstunden sind verboten. Kontrolliert wird die Einhaltung der Regulierungen durch spezialisierte Firmen, in diesem Fall von «Specialized Technology Resources» in Hongkong.

Wer nur 670 Yuan verdient, wird sich freilich nie einen BMW kaufen können

wie die Fabrikbesitzerin: Diese Summe reicht knapp zum Leben. Immerhin, so Stella Fu, wurden Pensionspläne nach Art der in der Schweiz geltenden beruflichen Vorsorge eingeführt, in die der Arbeitnehmer ein Drittel, der Arbeitgeber zwei Drittel einzahlte. Wer sein Salär aufstocken will, kann zudem pro Tag drei Überstunden machen, die doppelt bezahlt werden. Der Ertrag der Überstunden wird in die Heimatregionen der Wanderarbeiter geschickt. Chinas Textilindustrie verkörpert Kapitalismus im Rohzustand. Stella Fu: «Regulierungen kennen wir in China erst seit etwa fünf Jahren.»

Es ist kühl in der Fabrik, die Arbeiterinnen tragen Pullover und Daunenjacken. Ab Mai dürfte es in den Räumen aber heiss werden. Es gibt zwar Ventilatoren, aber keine Klimaanlage. Kommt dazu, dass in den Sommermonaten in zwei Schichten gearbeitet wird, weil die dann anstehende Winterbekleidung komplexere Arbeitsschritte erfordert.

Vier junge Frauen beugen sich an ihren Tischen über die zugeschnittenen Teile für die Tunika und nähen durchsichtige Pailletten auf den hauchfeinen Stoff. «Nach dem Besticken müssen wir den Chiffon erneut zuschneiden, weil er beim Nähen aus der Form gerät», erklärt Fabrikchefin Sakata. «Ausserdem ist wichtig, dass die einzelnen Teile nur aus dem Stoff einer einzelnen Rolle genäht werden, weil die Farbe nicht bei jeder Rolle genau gleich ist.»

Im Speditionsraum werden die fertigen Stücke für den Schweizer Markt vorbereitet. Das bedeutet mehr als nur verpacken: Die Teile sind bereits mit den Preisen in Schweizerfranken angeschrieben, und es steht fest, in welche Filiale welche Box dereinst geliefert wird.

Februar 2005, Möhlin AG

Nach einer Reise um die halbe Welt stehen die Kisten aus China im Manor-Verzweigungszentrum in Möhlin. 300 Man hat sie sauber aus- und wieder eingeräumt. Streng nach Plan werden die Pakete jetzt weiter in die Filialen verschickt und dort vom Personal in die Verkaufsregale verstaubt. Stichtag ist Freitag, 24. Februar.

Seit diesem Datum wartet auch die Tunika in 72 Schweizer Manor-Warenhäusern auf Käuferinnen – Preis: 69.90 Franken, Auflage: 1230 Exemplare. Sie glitzert verlockend und lässt vergessen, wie viel perfekte Organisation, wie viel Computer- und Näharbeit hinter ihrer Geburt steckt.

Das Unternehmen Manor

Mit seinen 72 Filialen ist Manor die grösste Warenhauskette der Schweiz. Sie gehört grossmehrfach den beiden Lausanner Familien **Maus** und **Nordmann** (daher der Name Manor) und ist Teil der Manor-Gruppe, zu der auch die Fachmärkte Fly (Möbel), Athleticum (Sport) und Jumbo (Heimwerker) gehören. Als Gruppe ist Manor der drittgrösste Schweizer Detailhändler, im vergangenen Jahr wurden 2,79 Milliarden Franken umgesetzt. Weitere Zahlen werden nicht publiziert. Das Unternehmen beschäftigt insgesamt **12 000 Mitarbeitende**. Gemäss Chief Operating Officer Bertrand Jungo, 40, sind im Textilbereich rund 2000 Personen tätig. Der Anteil des Textilbereichs am ganzen Geschäft, so Jungo, betrage sich um ein Drittel.