



De productiehul in Los Angeles van kledingmerk American Apparel, 'Legalize LA', staat op de zijkant van het bedrijfsgebouw (foto rechtsboven), „Hier werken geen illegalen. Denk ik”, zegt topman Marty Bailey (rechts) Foto: Claudia van Rouwendal

Het textielimperium van een kwajongen

Homemade mode

Het hippe en succesvolle kledingmerk American Apparel heeft een onorthodoxe manier van zakendoen. Het laat zijn kleren in de VS maken, doet niet aan reclame, maar toont wel de blote billen van de topman. „We hebben zowel het rechtse bedrijfsleven als de linkse politieke correctheid verworpen en ingeruild voor iets nieuws.”

Freek Staps

American Apparel. Amerikaans kledingmerk met één winkel in Nederland. Verdient miljoenen dollars door de fabriek in de VS open te houden terwijl concurrenten naar China zijn vertrokken om centen te besparen. Ontvangt Mexicanen met open armen, betaalt ze goed in ruil voor hun handarbeid en geeft ze gratis Engelse les. Heeft een extreme merkbekendheid zonder noemenswaardig advertentiebeleid. En een topman die zijn blote billen toont.

Er is ook cijfergeweld. De negen jaar oude producent van eenvoudige kleding voor vrouwen, mannen, kinderen en honden produceert in één fabriek in Los Angeles 210.000 kledingstukken per dag, een miljoen per week. De omzet verdubbelde de laatste vier jaar elk jaar. Vorig jaar bedroeg deze 250 miljoen dollar (195 miljoen euro). Daarmee is het bedrijf de grootste T-shirtproducent van het land. American Apparel heeft wereldwijd honderd winkels, in 2008 moeten dat er duizend zijn. Inclusief één in Hongkong. O, ironie: in Amerika gemaakte kleding, verkocht in China.

producten en voor 1.700 van de zeven miljoen bedrijven in het land; van de 115 miljoen Amerikaanse banen zijn er nog maar zestigduizend in de kledingsector.

De Centraal-Amerikaanse landen leveren tegenwoordig een kwart van alle in de VS gedragen kleding en China staat op de tweede plaats. Hoe lang dat nog duurt, is de vraag. Jaar op jaar produceert China tussen een kwart en de helft meer kledingstukken.

Het in rook opgaan van de Amerikaanse textielindustrie doet niet alleen pijn omdat banen verdwijnen. Het is ook een indicatie van verschuivende economische macht. Sinds de Britten in de Industriële Revolutie armoede wisten om te buigen in rijkdom, is de textiel vaker een springplank gebleken voor economieën op zoek naar rijkdom. De verdwijning van de sector uit Amerika geeft daarmee ook een einde van een tijd aan: die waarin het land kon concurreren op arbeid.

Amerikaanse werknemers uit de textielindustrie verloren sinds begin jaren negentig op grote schaal hun baan, fabrieken sloten, het werk werd uitbesteed en T-shirts, broeken en ondergoed bereikten de Amerikaanse winkels daarna voor aanzienlijk minder geld. Minder productiekosten, consumenten zijn goedkoper uit. Win-win.

Althans, dat was het idee achter de exodus. Maar Charney, die zelf ook zijn baan in de textiel in katoenstaat North Carolina kwijttraakte, vond dat het anders moest en bedacht dat het ook, zoals hij vaak in interviews heeft gezegd, zonder „fucking the slaves” kon.

Klinkt misschien weinig zakelijk, het leverde Charney wel uitnodigingen op zijn ideeën uit te komen zetten op Harvard Business School en bij de Verenigde Naties. En een goedlopend bedrijf.

American Apparel is geen liefdadigheidsinstelling. Het is een onderneming en het wil winst maken. Hoeveel die winst bedraagt, blijft geheim. Het bedrijf is niet beursgenoteerd en heeft

Werknemers krijgen gratis maaltijden en mogen op kosten van de baas naar Engelse les



dit dus niet bekend te maken. Maar de exponentiële groei van het aantal winkels duidt op stevige winstcijfers. Aan de basis hiervan staat het, in de eigen woorden, „vertical integration”-organisatiemodel: alle divisies zitten bij elkaar in één pand. Van naaiateliers tot verkoop, van marketing tot ontwerpers. Ze bezetten verschillende verdiepingen, maar samen besparen ze communicatie- en transportkosten. Uitzonderlijk in een sector waar fabrieken bijna altijd op tijdszones afstand van het hoofdkantoor staan.

Dan komt Marty Bailey in het verhaal. Bailey is een bekende in de industrie, was een van de bestuurders van het ook in Nederland bekende T-shirtmerk „Fruit of the loom” en was verantwoordelijk voor de grootste verhuizing van het bedrijf. Hij verplaatste begin jaren negentig binnen achttien maanden alle fabrieken naar Honduras, El Salvador en Marokko.

Zeven jaar later belde Charney hem op. Hij zat vast, wist niet hoe hij moest groeien. „Dov is geen denker”, zegt Bailey in zijn kantoor in Los Angeles tussen bakken vol T-shirts in fluorescerende kleuren. „Hij is een prater. En een beetje een hyper.”

Het werd een telefoongesprek van anderhalf uur waarbij Bailey maar tien minuten aan het woord was. „Maar ik kon mijn punt overbrengen. In de textiel zeggen ze dat outsourcing de enige manier is. Maar ik wist inmiddels: je werkelijke kosten zijn niet in getallen te vangen.”

Het gaat Bailey niet alleen om de transportkosten, de logistiek die daar achter zit, of om tussenpersonen waarin de onderneming geld en moeite moet steken, maar ook om abstracte zaken als kwaliteitsbewaking, milieuvriendelijkheid, de uitbuiting van werknemers en de energieverstopping door zaken te doen met meerdere verschillende culturen tegelijkertijd. „Nog vragen?”, zeggen collega's als ze over outsourcing spreken, alsof het allemaal duidelijk en verstandig is. Jazeker heb ik nog vragen.”

Bailey werd ingehuurd door Charney en bleek nu de op een na hoogste functie van het bedrijf. Hij kreeg de vrije hand en perfectioneerde American Apparels systeem. De 2.200 werknemers werden opgedeeld in teams van maximaal zes man en krijgen per team betaald. Daarmee zijn alle teamleden verantwoordelijk voor elkaars werk en is iedereen erbij gebaat problemen van

de ander op te lossen. Het is vergelijkbaar met de eigen verantwoordelijkheid die Toyota-werknemers krijgen – zo verslaat dit bedrijf de Amerikaanse autofabrikanten, ook in de VS. Bailey moest bij American Apparel vijftien procent meer personeel aannemen om de teams vol te krijgen. Het aantal geproduceerde stukken verdrievoudigde.

Klinkt als harder werken, voor de werknemers. Verantwoordelijker werken, noemt het bedrijf het liever. En het wijst op de relatief goede beloning daarvoor. De American Apparel-werknemers verdienen tussen acht en achttien dollar per uur – het minimumloon in Californië is 6,75 (5,21 euro). Een „living wage” is de term daarvoor in de VS. Loon waarvan je kunt leven.

Naast ventilatie in de fabriek – „sweatshop-free”, is een reclameleus – biedt het bedrijf voor deze sector ongekende secundaire arbeidsvoorwaarden. De maaltijden in de fabriek zijn op kosten van American Apparel, werknemers kunnen goedkope verzekeringen afsluiten, krijgen betaald verlof voor Engelse les en een masseur loopt rond om de herhaalde bewegingen draaglijk te maken.

Op de wachtlijst staan duizend potentiële werknemers. Bailey staat op, wijst naar beneden. Daar ligt een deel van „downtown” Los Angeles waar de meeste toeristen niet komen of in ieder geval de autoramen dicht doen, de deuren op slot. Maar daar staan ook honderden auto's, allemaal van Baileys mensen. „Het wordt steeds drukker op de parkeerplaats. Ik weet genoeg.”

Ondanks het enthousiasme voor en onder het personeel hebben traditionele geallieerden in de strijd voor geëngageerd ondernemen, zoals vakbonden en politici, het bedrijf nooit echt omarmd. American Apparel wil niets van een vakbond weten, en dat steekt. Het bedrijf, nooit bang voor wat olie op het vuur: „We hebben zowel het rechtse bedrijfsleven als de linkse politieke correctheid verworpen en ingeruild voor iets nieuws”.

American Apparel opent het liefst winkels in grootstedelijke woonwijken, niet in winkelcentra aan de snelweg zoals in de VS gebruikelijker is. De winkels zijn eenvoudig en sober ingericht. De felle kleuren van de kledingstukken doen de rest. Op de winkelruiten groot de woorden „Made in downtown LA”, binnen beeldschermen waarop Dov Charney uitroept dat hij „de bestbetaalde werknemers in de kledingindustrie van de hele wereld” heeft.

En de meeste illegalen, misschien ook wel. In de VS worden de afgelopen tijd politiek, bedrijfsleven en Amerikanen verscheurd over het al dan niet legaliseren of uitzetten van illegale immigranten. American Apparel heeft bijna negentig procent Mexicanen in dienst, zegt Bailey, de rest is Chinees of Koreaan. Zijn er hier nog wel Amerikanen? „Een stuk of vijf, maximaal.” Hijzelf is één van hen.

Vraag het honderd Amerikaanse be-

stuurders, en je hoort honderd keer dat alle werknemers de juiste papieren hebben. Illegalen in dienst hebben is illegaal. Maar Amerikaanse bedrijven kennen de mazen in de wet: de werknemer is niet verplicht valse van echte documenten te kunnen onderscheiden. De bewijslast ligt niet bij de baas.

De immigratiedienst, die dat onderscheid wel kan maken, heeft het aantal bedrijfsinvalen pas dit jaar opgeschroefd: het land kent een geschatte twaalf miljoen illegalen, in 2005 werden 1.145 van hen gearresteerd. De grootste inval ooit was eerder dit jaar bij de palletbouwer IFCO, dat om juridische redenen het hoofdkantoor in Nederland heeft. Hier werden 1.200 werknemers gearresteerd.

Door dit ontbreken van prikkels voor zowel werkgevers als werknemers is een mechaniek ontstaan waarin de werkgever niet doorvraagt en de werknemer zijn verblijfsstatus niet hoeft te verdedigen. Bailey houdt exact deze lijn aan. „Hier werken geen illegalen. Denk ik.”

Vraag het de werknemers een verdieping lager achter de naaimachines en ze zeggen hetzelfde. Om daarna het hoofd af te wenden, richting de kledingstukken. Geen vragen. Productie draaien.

Maar American Apparel steekt de nek verder uit. Op het rechthoekige en opvallende zalmroze kantoorpand staat

Topman Dov Charney is een groot voorstander van seksuele relaties met en tussen collega's

op de lange zijde „An industrial revolution”, op de kopse kant in metershoge letters „Legalize LA”.

Sinds de komst van de Ieren en de Italianen in de negentiende eeuw hebben zich niet meer zoveel immigranten in de VS gevestigd als de afgelopen jaren. Amerika wordt overstroomd, zeggen doemdenkers. Ze pakken onze banen af. De Amerikaanse economie verandert, denken optimisten.

In 2004 waren er volgens de volkstelling (US Census) in de VS bijna 35 miljoen immigranten, vooral uit Mexico. De illegalen nemen hele beroepen over. Een vijfde van alle koks in de VS is illegaal, een kwart van de bouwvakkers, bijna eenderde van de landbouwers. Het zijn vooral Latino's. Hun aantal groeit sneller dan van welke groep ook, sinds 2000 jaarlijks met ruim vier procent. Nu maken Latino's met 45 miljoen nog vijftien procent van de bevolking uit, volgens marktonderzoeker Synovate is dat in 2020 64 miljoen, bijna een vijfde van de bevolking. American Apparel-thuisbasis Los Angeles is een voorloper van die ontwikkeling: 47 procent van de inwoners is Latino, waarmee ze de grootste etnische groep vormen.

American Apparel ziet dat deze immigranten zich omhoog werken en meer geld te besteden krijgen. Het merk brengt om deze groep te bereiken een gratis Spaanstalig magazine uit. Geld aan reclame voor de merkloze kleding wordt nauwelijks besteed – op zich al een gevaarlijke onderneming, want geen shirt verkoopt zo goed als een shirt met een merknaam.

Het bedrijf heeft slechts één keer een advertentie geplaatst in een tijdschrift met een oplage van meer dan 100.000 exemplaren. Het bedrijf gaat ervan uit dat de jonge hippe stadsbewoners die bereid zijn twaalf dollar uit te geven voor een ferode onderbroek hier toch wel met elkaar over praten.

De beste garantie voor naamsbekendheid is seks uitstralen. Daarvan is geen gebrek. Het is allemaal terug te voeren op Dov Charney, die – een zeldzaamheid in deze kringen van bestuurders – te pas en te onpas zegt een voorstander te zijn van seksuele relaties met en tussen collega's. Charney maakt er geen geheim van regelmatig een verkoopster mee naar huis te vragen om de seks. Hoewel zijn medebestuurder Bailey er om moet gniffelen, kan dit in het puriteinse Amerika niet lang goed gaan. Drie ex-werknemers spanden een rechtszaak aan tegen American Apparel, niet tegen de topman zelf, wegens seksuele intimidatie. Eén zaak werd niet ontvankelijk verklaard, een andere werd geschikt.

Geruchtmakender is dat Charney tijdens een interview met een journalist demonstreerde hoe hij masturbeert – slechts weinigen vinden het een geruststellend idee, een werkgever met zijn broek op de knieën. Hij doet dat laatste vaker, in een van de reclames laat hij zijn behaarde achterste zien.

Het lijkt het bedrijf nauwelijks te deren en Charney zet de controverse graag wat sterker aan. Hij weet als geen ander dat een T-shirt niet verkoopt op liefdadigheid. In een geruchtmakend artikel in *The New Yorker* bezoekt hij met de auteur van het stuk, sterauteur Malcom Gladwell, een stripclub. Waarom? Om de meisjes in de club in American Apparel-shirts te steken. Gewoon, om te zien hoe de kleding valt en te besparen op dure modelpoppen (en voor het komische effect in een gerespecteerd tijdschrift, natuurlijk).

Daarnaast zijn de modellen op reclamefoto's onopgemaakt van straat geplukt, en wordt in ieder geval de suggestie gewekt dat hun opwinding te maken heeft met de altijd zelf fotograferende Charney. Goed of slecht voor de bedrijfscultuur? Charney durft die discussie wel aan. Trots zegt hij in interviews – en Bailey bevestigt dit op het hoofdkantoor – dat zestig procent van de hogere medewerkers vrouw is. En aantrekkelijk. Wat zeurt iedereen dan? Volgende onderwerp. De controversiële selectieprocedure van het verkopend winkelpersoneel? Charney wil de meisjes eigenhandig uitzieken, op uiterlijk. Waar dan ook ter wereld. Dus als het even kan ook in Amsterdam.