



## **Schnelle Mode**

Fast Fashion gilt als Erfolgsrezept im Textileinzelhandel. Das Konzept eignet sich jedoch nicht für jede Marke gleich gut. Und Erfolg hat damit nur, wer es richtig umsetzt.

Als *Zara* und *H&M* ihren Siegeszug antraten, gab es ebenso schnell Nachahmer wie ein passendes Schlagwort: „Fast Fashion“ wurde zum Inbegriff für Erfolg in der Modeindustrie. Das Rezept scheint nach wie vor einfach: Mit immer neuer Ware werden die Kunden in die Läden gelockt – und diese kaufen selbst dann, wenn ihr Kleiderschrank eigentlich schon voll ist.

Von Achim Berg,  
Jörn Küpper und  
Manuela Stoll

Doch obwohl Fast Fashion in aller Munde ist, herrscht bei vielen Akteuren Unsicherheit. Das fängt beim Begriff an: Einige verstehen unter Fast Fashion nur das schnelle Kopieren von Laufstegmodellen und Modetrends, andere meinen damit auch die höhere Zahl von (Sub-)Kollektionen und Auslieferungsterminen. Zudem sagten bei einer McKinsey-Umfrage 73 Prozent der teilnehmenden Topmanager aus der Modeindustrie, sie fühlten sich für die Herausforderungen von Fast Fashion nicht gut gerüstet. Fast ebenso viele hatten noch nie genau berechnet, wie sich ein schnellerer Wechsel im Angebot auf Kosten und Gewinne auswirkt. In der Praxis schließlich ist vielen Anbietern die Komplexität von Fast Fashion schnell über den Kopf gewachsen.

Es erscheint also sinnvoll, zunächst zu klären, was Fast Fashion eigentlich ist und welche Erfordernisse dieser Trend mit sich bringt. Dann können Textilunternehmen anhand ihrer Kundenstruktur die Frage beantworten, ob der Trend für sie relevant ist. Erst im Anschluss geht es um die Umsetzung mit ihren Implikationen für Verkaufsorganisation, Logistik und Komplexität des Sortiments.

### **Fast Fashion: zwischen Copy Cats und Cruise Collections**

Jeder denkt bei Fast Fashion vor allem an Schnelligkeit: die schnelle Reaktion auf Laufsteg- und Modetrends. Gemeint ist damit das Fast-Follower- oder Copy-Cat-Verhalten von Unternehmen wie *H&M*, *Zara*, *ASOS.com* oder *Forever21*: Innerhalb weniger Wochen kopieren sie die neuesten Modelle bekannter Designer oder die Looks von Stars und bieten sie zu deutlich günstigeren Preisen an. Auch Bestseller im eigenen Sortiment werden schnell nachproduziert. Die Modewelt nennt das den Quick-Response-Ansatz.

Mit diesem Ansatz kann ein Modeunternehmen mehr Ware ohne Rabatt verkaufen, weil es den Geschmack der Kunden besser trifft. Doch ein solches Vorgehen birgt auch erhebliche Risiken, denn die Vorlaufzeiten sind wesentlich kürzer als bei herkömmlichen Prozessen: wenige Wochen statt vieler Monate. Deshalb muss das Unterneh-

men in ausgewählten Produktgruppen entweder näher am Absatzmarkt produzieren oder teurere Transportwege in Kauf nehmen. Zudem muss es besser planen, das heißt Stoffe und Zutaten im Voraus disponieren, weil sie sonst nicht schnell genug verfügbar sind. Die Ware, die dieser Logik der schnellen Reaktion folgt, verlangt also einen komplett anderen Prozess als die Basiskollektion.

Fast Fashion bedeutet jedoch nicht immer kürzere Vorlaufzeiten: Viele Modeunternehmen erneuern ständig einen Teil ihres Sortiments, indem sie neben den zwei bis vier Hauptkollektionen immer mehr Subkollektionen und einzelne neue Styles vorstellen. Manchmal werden lediglich bekannte Schnitte in neuen Farben herausgebracht oder die Präsentation im Laden wechselt. Mitunter werden sogar nur häufigere Auslieferungstermine definiert. In diesem Sinne hat Fast Fashion sogar die Premiumanbieter wie *Chanel*, *Louis Vuitton* und *Dsquared* erreicht: Sie nutzen beispielsweise sogenannte Cruise Collections nicht mehr in ihrem ursprünglichen Sinn, um vermögende Kunden mit Kleidung für Kreuzfahrten auszustatten, sondern um durch die zusätzliche Kollektion als aktueller und relevanter wahrgenommen zu werden.

Mit dieser häufigeren Auffrischung des Sortiments locken einige Unternehmen ihre Kunden 15- bis 20-mal pro Jahr in den Laden – statt nur 4- bis 5-mal wie herkömmliche Modehändler. Die Vorlaufzeiten bleiben dabei unverändert, die Unternehmen können ihre üblichen Prozesse nutzen. Die Schwierigkeit besteht jedoch darin, dass immer mehr Artikel in immer kleineren Stückzahlen geführt werden müssen.

Dadurch steigen die Kosten – und die Logistik wird noch schwieriger, als sie es wegen der weltweit verstreuten Produktion ohnehin schon ist.

**Angesagte Models und berühmte Fotografen lassen Marken unabhängig vom Tempo des realen Angebots aktuell und trendy wirken.**

Fast Fashion hat aber auch noch andere Facetten. Dazu gehört zunächst das Ziel, immer als aktuell und trendy wahrgenommen zu werden – unabhängig von der Schnelligkeit des realen Angebots. Deshalb setzen viele

Modeunternehmen im unteren bis mittleren Preissegment immer öfter auf angesagte Models, berühmte Fotografen oder auf Kooperationen mit namhaften Designern. Ein weiterer Aspekt betrifft Entwurf und Produktion: Viele Hersteller in Niedriglohnländern bieten heute neben der Auftragsarbeit auch selbst entwickelte Styles an, mit denen der Käufer Zeit und Kosten für eigene Entwürfe sparen kann.

Das ist nicht nur für Discount-Modehändler interessant – selbst Markenhersteller scheuen sich nicht, solche Styles selektiv zuzukaufen, wenn sie dadurch einen Trend bedienen können.

### Erste Orientierung: vier Kundengruppen

Ob sich Fast Fashion für ein Unternehmen lohnt, bestimmt vor allem die Kundenstruktur. Im Kern kommt es sogar nur auf zwei Fragen an: Wie häufig sind die Kunden einer Marke bereit, Geld in die Aktualisierung ihrer Garderobe zu investieren? Und welchen Preis würden sie dafür bezahlen? So lassen sich vereinfachend vier Kundengruppen bilden (*Grafik 1*). Die meisten Modeunternehmen zielen bereits auf eine dieser Kundengruppen ab. Für jede Gruppe sind unterschiedliche Aspekte von Fast Fashion zu beachten:

► *Trendy mit kleinem Budget*: In dieser Gruppe kommt es sehr auf Abwechslung im Sortiment an. Die betreffenden Marken müssen aber die Kosten im Griff behalten, etwa indem sie bestehende Styles variieren, Stoffe und Zutaten aber mehrfach verwenden. Sie können auch fremdentwickelte Styles zukaufen. Verhandlungsgeschick und

## 1 Auf diese vier Kundengruppen zielen Modeunternehmen



ein konsolidiertes Lieferantenportfolio helfen, die Kosten zu kontrollieren. Für mindestens 70 Prozent des Sortiments ist der Kostenfaktor sogar wichtiger als die Aktualität, denn die Marken dieser Gruppe dürfen ihr Niedrigpreisimage nicht gefährden.

► *Preisorientiert und funktional*: Der Preis ist hier so wichtig, dass die Unternehmen jede Kostenerhöhung vermeiden sollten, die durch kleinere Bestellgrößen oder eine komplexere Logistik entstehen. Sie können jedoch kostengünstig auf Trends und Bestseller reagieren, indem sie den Einkauf fremdentwickelter Designs bei möglichst wenigen Produzenten in Niedriglohnländern bündeln.

► *Klassisch und qualitätsbewusst*: Hier belohnt der Durchschnittskunde Sortimentsauffrischungen in der Regel nicht mit häufigeren Käufen. Es ist also wenig sinnvoll, die Kollektionen häufig zu wechseln. Dagegen sollten die betreffenden Marken ihre Bestseller möglichst schnell nachproduzieren können, also stark beworbene Styles immer in der Nähe des Absatzmarktes herstellen.

► *Konsumfreudig und modebewusst*: Für diese Gruppe lohnt sich eine regelmäßige Auffrischung des Sortiments zwar grundsätzlich, da der Kunde häufig kauft. Aber Vorsicht: Zu häufiger Wechsel entwertet die eigenen Designs als kurzlebig und erschwert den Aufbau einer klaren Markenidentität. Eine schnelle Reaktion auf Trends ist hier nur sinnvoll, wenn das Ergebnis zur Gesamtlinie und zu Passform sowie Qualitätsanspruch passt. Das beste Mittel zur Auffrischung des Sortiments sind Variationen von Signature Styles, die eindeutig für die jeweilige Marke stehen.

**Fast Fashion muss für jedes der vier Kundensegmente unterschiedlich gesteuert werden.**

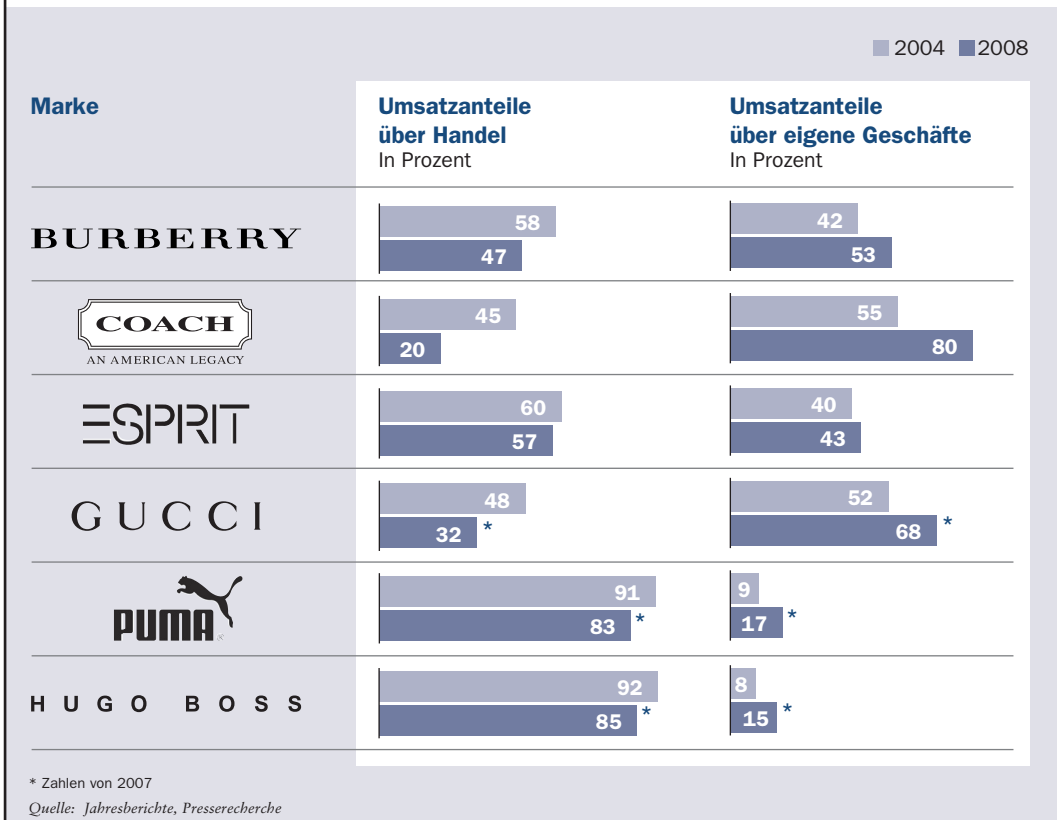
Schon diese Einteilung zeigt, dass sich Fast Fashion nicht für jedes Unternehmen gleichermaßen lohnt. Die Unternehmen sollten also entscheiden, ob und in welchem Umfang sie ihre Prozesse und Angebote verändern – und wie sie vom Kunden wahrgenommen werden wollen. So dürfte es für viele vollkommen ausreichen, das Sortiment häufiger aufzufrischen, ohne die Produktionsprozesse zu verändern. Andere verkürzen dagegen die Vorlaufzeiten für einen Teil des Sortiments und passen ihre Entwicklungs- und Produktionskalender entsprechend an, um im Sinne von Quick Response auf aktuelle Abverkaufszahlen schnell zu reagieren. Einige Anbieter setzen mit neuen (Sub-)Marken ausschließlich auf Fast Fashion. In allen Fällen gilt allerdings, dass die Umsetzung hohe Anforderungen an die gesamte Organisation stellt.

## Die Herausforderungen bei der Umsetzung: Verkauf kontrollieren, Flexibilität sichern, Komplexität beherrschen

Welche Ware wird wo verkauft und wie schnell? Welcher Artikel muss in welcher Stückzahl nachproduziert werden? Fragen wie diese werden bei Fast Fashion immer wichtiger. Deshalb wollen immer mehr Modeunternehmen immer mehr Kontrolle über Sortiment und Verkauf haben. Sie setzen auf das Shop-in-Shop-Prinzip, auf Franchise oder gleich auf eigene Geschäfte. Bei vielen hat sich das bereits deutlich auf die Umsatzanteile der einzelnen Vertriebswege ausgewirkt – zu Lasten des Geschäfts mit Textilhändlern (*Grafik 2*).

Allerdings haben viele Modeunternehmen bisher mit neuen, eigenen Geschäften durchaus zwiespältige Erfahrungen gemacht. Denn wer ein Geschäft mit nur einer Marke betreibt, muss unter dieser Marke ständig Neues bieten – mögliche Lücken im Sortiment kann er nicht

## 2 Hersteller machen immer mehr Umsatz in eigenen Geschäften



mit anderen Marken füllen. Eigene Läden sind also nur für Modeunternehmen mit breiten Kollektionen sinnvoll.

Fast Fashion erhöht aber nicht nur die Anforderungen an die Verkaufsorganisation, sondern auch an Prozesssicherheit und Flexibilität. Denn die Zahl der Styles steigt, während die Stückzahlen sinken; die Lieferkette muss also schneller laufen, Produktion und Logistik müssen flexibler werden. So kommt es immer häufiger darauf an, dass die Ware an bestimmten Lieferterminen zusammenpasst: Hemden, Anzüge und Krawatten einer Kollektion müssen zeitgleich im Lager sein, damit sie gemeinsam an die Läden oder Handelspartner verschickt werden können – obwohl das Sortiment häufiger wechselt als früher, obwohl die Vorlaufzeiten immer kürzer werden und obwohl jede Artikelgruppe von einem anderen Lieferanten kommt. Dabei helfen nur Prozesstransparenz und klare Verantwortlichkeiten.


Diese Komplexität von Fast Fashion verlangt den Modeunternehmen einiges ab. Gerade deshalb sollten sie das Gesamtsortiment überprüfen: Werden wirklich so viele Oberstoffe und Zutaten gebraucht, um Abwechslung in das Sortiment zu bringen? Müssen wirklich alle Styles in jeder Kollektion neu entwickelt werden? Wann lohnt es sich, einen existierenden Style neu interpretiert wieder in die Kollektion zu nehmen? In der Regel bürden sich die Unternehmen zu viel Komplexität auf, die ihre Kunden nicht mit Mehrkäufen belohnen.

#### **Wichtig: separate Wertschöpfungskette für Fast-Fashion-Artikel**

Was macht also einen erfolgreichen Fast-Fashion-Anbieter aus? Wichtigster Erfolgsfaktor ist die eigene Wertschöpfungskette für Fast Fashion: Design, Einkauf, Supply Chain und Verkauf gehorchen anderen Regeln und einem anderen Takt als die Prozesse für das konventionelle Sortiment. Zwar liegen die Kosten oft um 10 Prozent höher als bei konventionellem Kollektionswechsel. Weil der Anbieter aber einen größeren Anteil seines Sortiments zum vollen Preis verkaufen kann, macht er diesen Nachteil mehr als wett. Wenn sich ein Modeunternehmen für Fast Fashion entscheidet, begibt es sich auf keinen einfachen Weg. Es muss beharrlich sein, die Eigenheiten dieses Geschäftsmodells kennen und schnell reagieren können, um das Wachstumspotenzial zu nutzen.

Wie groß dieses Potenzial ist, zeigt sich beim Blick auf andere Branchen der Konsumgüterindustrie. So ist der Erfolg des *iPod* undenkbar ohne eine Strategie, die stark an Fast Fashion erinnert: *Apple* verän-

dert zwar die grundsätzliche Funktionalität des Produkts seit Jahren kaum, bietet aber mindestens einmal im Jahr neue Farben, Formen oder Materialien. Außerdem verstärkt das Elektronikunternehmen ebenso wie *Nokia* und *Sony* immer mehr die Kontrolle über den Verkauf. So ist die Anzahl der *Apple*-Flagship-Stores in nur drei Jahren von einem auf neun gewachsen – in der Konsumelektronik-Branche eine völlig neue Entwicklung.

Das Geschäftsmodell von *Apple* ist damit zwar noch lange nicht mit dem von *Zara* und *H&M* vergleichbar. Trotzdem lohnt es sich nicht nur für Modeunternehmen, genau hinzuschauen, wie sich Fast Fashion entwickelt. 

**Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?**

**Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.**

**Bitte E-Mail an: [achim\\_berg@mckinsey.com](mailto:achim_berg@mckinsey.com)**

## Kernaussagen

- 1. Fast Fashion hat nur bedingt mit Schnelligkeit zu tun. Eine häufigere Sortimentsauffrischung kann auch zum Ziel führen.**
- 2. Beim Schneidern ihres Fast-Fashion-Konzepts zielen die Unternehmen auf vier Kundengruppen.**
- 3. Eine separate Wertschöpfungskette ist nötig, um Fast Fashion erfolgreich umzusetzen. Viele Unternehmen setzen zudem auf eigene Geschäfte, um flexibler zu sein.**

autoren 



1



2



3

1 **Dr. Achim Berg** ist Berater im Frankfurter Büro von McKinsey. Er ist Mitglied der Leadership Group des Operations Cluster der europäischen Retail Practice mit einem Fokus auf Bekleidungsunternehmen.

2 **Dr. Jörn Küpper** ist Partner im Kölner Büro und einer der Leiter des europäischen Konsumgütersektors von McKinsey. Sein Fokus liegt in der Beratung von Konsumgüterherstellern und Handelsunternehmen auf den Gebieten Strategie, Organisation und Supply Chain.

3 **Dr. Manuela Stoll** ist Beraterin im Dubaier Büro und Mitglied des Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Sie beschäftigt sich überwiegend mit den Themen Einkauf im Textilsektor, Pricing und Organisation.