



# SMART FASHION

ELEMENTE DES  
ERFOLGSMODELLS  
FAST FASHION NUTZEN,  
OHNE DIE LIEFERKETTE  
ZU ÜBERFORDERN



Fast Fashion wird heute oft auf den Aspekt der Geschwindigkeit reduziert, dabei sollte das Konzept viel mehr sein als nur „Fast“. Fast Fashion hat die Bekleidungsbranche revolutioniert, indem aktuelle Mode zu niedrigen Preisen mit unglaublich kurzen Vorlaufzeiten in die Läden gelangt. Dieses Tempo weckt bei traditionell operierenden Mehrmarkenhändlern wie Kaufhäusern die Furcht, dass sie uneinholbar im Wettbewerb zurückfallen könnten. Schließlich haben sie keinen Einfluss auf die globalen Lieferketten, tauschen mit ihren Lieferanten nur begrenzt Daten aus und verfügen folglich über limitierte Transparenz. Daher könnten Versuche, die eigenen Strukturen und Prozesse radikal zu verändern, mehr schaden als nutzen.

Nach Überzeugung von Oliver Wyman eignet sich vor diesem Hintergrund bei traditionellen Anbietern ein anderes Modell besser: „Smart Fashion“. Dieses Modell basiert auf einigen zentralen, aber weniger dogmatisch anzusehenden Erfolgsfaktoren von Fast Fashion. Mit ihnen können sich traditionelle Anbieter viele Vorteile des Fast-Fashion-Modells zu eigen machen, ohne ihre Organisation komplett umzukrempeln.

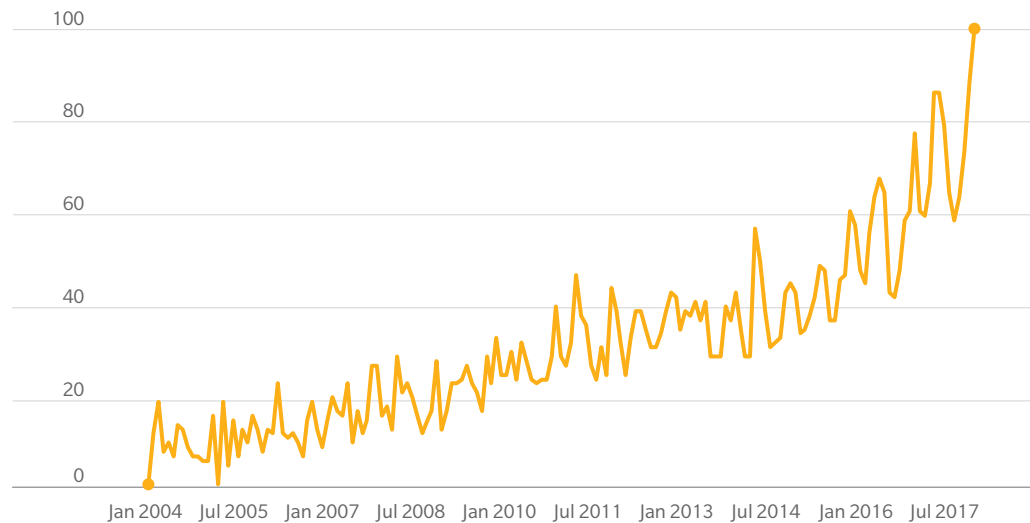
## DIE ENTSTEHUNG VON FAST FASHION

Fast Fashion entstand in Europa und ist seit Jahrzehnten Bestandteil des Marktes. Doch der weltweite Erfolg stellte sich erst in den vergangenen zehn Jahren ein und bringt nun auch den US-Textilhandel ins Wanken. Im Zentrum des Geschäftsmodells steht eine Lieferkette, die äußerst kurze Vorlaufzeiten ermöglicht. Oft schaffen es Kleidungsstücke binnen Wochen vom Laufsteg in die Läden. Die Anbieter können zudem schneller auf Trends innerhalb einer Saison reagieren, ihr Sortiment besser an regionalen Vorlieben ausrichten und müssen deutlich weniger Artikel reduzieren oder aussortieren.

### Abbildung 1: Google-Suchanfragen zu Fast Fashion weltweit

Trotz jahrzehntelangen Erfolgs stieg das Interesse erst in den letzten Jahren signifikant

ENTWICKLUNG VON GOOGLE-SUCHANFRAGEN ZU FAST FASHION BIS JULI 2017



Quelle: <https://trends.google.com/trends/explore?date=all&q=%22fast%20fashion%22>

Dennoch eignet sich Fast Fashion nicht für jedes Unternehmen. Viele traditionelle Textilhändler und sogar vertikal integrierte Einzelhändler können oder wollen die Kosten und Risiken eines kompletten Umbaus ihrer Lieferkette nicht eingehen. Nach Erfahrung von Oliver Wyman gibt es für diese Unternehmen dennoch sehr effektive Wege, Vorlaufzeiten zu verkürzen und Lieferketten zu flexibilisieren. So können die Wünsche der Verbraucher bedient werden, ohne die Supply Chain auf den Kopf zu stellen. Die Lösung besteht darin, nur punktuell einige Erfolgsfaktoren von Fast Fashion zu adaptieren.

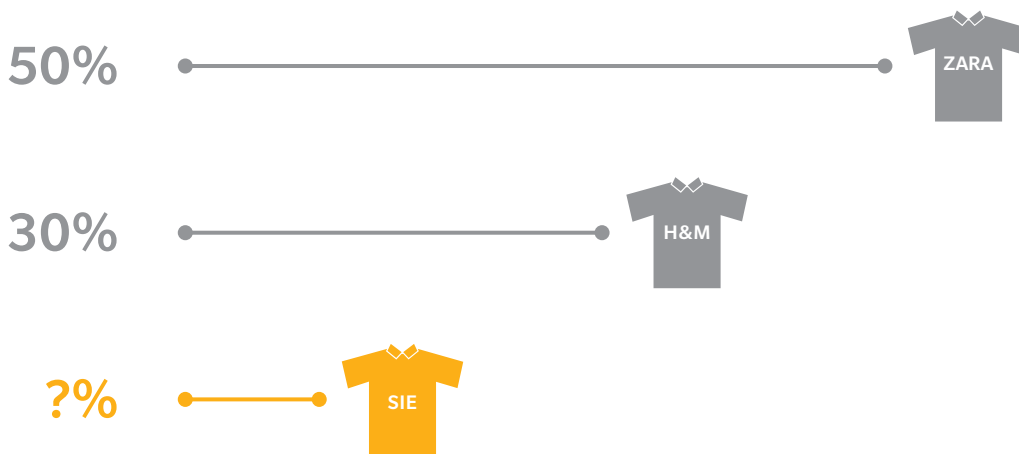
Bei Smart Fashion werfen traditionelle Anbieter nicht ihre bestehenden Strukturen über Bord, sondern lernen von Fast Fashion und übernehmen selektiv einige zentrale Konzepte. Mit vier Kernelementen kann dieser hybride Ansatz die Marktstellung und Ertragskraft etablierter Anbieter verbessern.

## ERFOLGSFAKTOREN VON FAST FASHION

Von außen betrachtet hat es den Anschein, als ersetzen Fast-Fashion-Anbieter unaufhörlich ihr gesamtes Sortiment neuer, trendiger Produkte durch immer neuere und noch trendigere Produkte – ein Kunststück, das nachzumachen unmöglich erscheint. Doch in Wahrheit gilt dies nur für einen vergleichsweise kleinen Teil des Sortiments. Nach Schätzungen von Oliver Wyman wird weit weniger als die Hälfte der Produkte in den Regalen während einer Saison entworfen und produziert. Stattdessen ergänzen die Anbieter ausgewählte Sortimentsbereiche mit hoher Sichtbarkeit für Kunden regelmäßig um neue Varianten. Das ganze Sortiment wirkt dadurch aktuell und weckt das Interesse der Kunden.

## Abbildung 2: Anteil neuer Artikel innerhalb einer Saison

Neuentwicklungen in Teilen des Sortiments erzeugen den Eindruck von Aktualität



Quelle: Oliver Wyman-Analyse

## SORTIMENT SEGMENTIEREN

Fast-Fashion-Anbieter segmentieren ihr Sortiment, um zu entscheiden, was schnell umgeschlagen werden muss, und konzentrieren sich dann auf die Teile, bei denen es auf Aktualität und schnellen Wechsel ankommt. Smart Fashion geht bei der Segmentierung ähnlich vor. Eine entscheidende Frage lautet: „Wie gut verstehen wir, wo unsere Kunden topmodische Produkte erwarten?“ – und wo sind dagegen andere Bestandteile des Angebots wie Zeitlosigkeit, Qualität und Preis wichtig. Die zweite Frage heißt: „Wie gut verstehen wir, auf welche Eigenschaften Verbraucher bei diesen Produkten Wert legen?“

Welche Rolle Modetrends im Vergleich zu anderen Themen spielen, hängt von einer ganzen Reihe von Faktoren wie Sortiment und Preispunkten ab und schwankt im Zeitverlauf. Es ist daher erfolgsentscheidend, zu verstehen, welche Produkteigenschaften das Interesse der Kunden wecken und zum Kauf animieren. So geht es bei „Athleisure“ – einer Mischung aus Sport- und Freizeitkleidung – bei Damen mittlerweile gleichermaßen um Mode wie um Funktionalität. Bei Männern entwickeln sich Socken zu den neuen Krawatten. Modisches Aussehen wird damit für große Kundengruppen genauso wichtig wie der Tragekomfort – wenn nicht sogar wichtiger.

Beide Beispiele zeigen, wie wichtig es ist, genau zu verstehen, welche Produkteigenschaften das Kaufverhalten der Kunden bestimmen. Oft spricht man an dieser Stelle auch vom Entscheidungsbaum der Verbraucher. Zählen Mode oder Aktualität zu den Top-Prioritäten? Oder liegen sie weiter unten, hinter Themen wie Tragekomfort und Haltbarkeit? Vertikalintegrierte Einzelhändler können Transaktionsdaten sowie Matrizen über Produktwechsel nutzen um nachzuvollziehen, wie Verbraucher zwischen verschiedenen Produkteigenschaften abwägen. Mehrmarkenhändler können ihre wachsenden Datenbestände aus direkten Kundenbeziehungen einsetzen und zudem mit einigen Schlüsselpartnern im Einzelhandel zusammenarbeiten. So können sie gezielt in die Aktualität der Sortimentsbereiche investieren, bei denen der größte Zusatznutzen zu erwarten ist.

Allerdings besteht die Gefahr, dass Verbraucher diesen begrenzten Wandel übersehen. Daher müssen Smart-Fashion-Anbieter auch an der Kundenwahrnehmung arbeiten und ihre Marke beziehungsweise Marken mit dem Thema Aktualität verknüpfen. Diesem Ziel kann eine limitierte Markteinführung einzelner Produkte dienen, beispielsweise in meinungsbildenden Modehauptstädten wie London, Mailand, New York oder Paris. Solche Präsentationen stärken die Glaubwürdigkeit in der Modewelt und erzeugen Aufmerksamkeit für einen nationalen oder globalen Rollout. Die begrenzte Verfügbarkeit solcher Kollektionen zu Beginn kann zudem die Nachfrage steigern und ein vergleichsweise hohes Preisniveau sichern.

In ähnlicher Weise können Marken ein Produkt zuerst nur bei einem einzigen Einzelhändler (entweder einem Filialisten oder einem Onlineanbieter) einführen oder es auch erst nur über die eigene Website vertreiben, bevor es in andere Kanäle gelangt. Einen ganz anderen Weg schlägt Victoria's Secret mit seinen vor allem in den USA landesweit ausgestrahlten Modeshows ein. Marketingaktivitäten verstärken die Wahrnehmung, dass es dort um neue und trendige Produkte geht – auch wenn in Wirklichkeit nur wenige Frauen darauf warten, die gezeigten diamantenbesetzten Produkte tatsächlich zu kaufen.

Wenn Smart-Fashion-Anbieter genügend über ihr Sortiment und ihre Kundengruppen wissen, können sie ihre Produkte intelligent vermarkten. Sie können beispielsweise neue Werbe- und Produktkonzepte erst einmal testen und damit die Reaktion der Verbraucher in ihr Handeln einbeziehen. Schließlich bleibt zu beachten: Der Verbraucher weiß nicht oder will gar nicht wissen, wie viele Artikel in dieser Woche oder dieser Saison neu sind und wie schnell sie es vom Entwurf in das Regal geschafft haben. Es geht vielmehr darum, dass der Kunde einen Artikel attraktiv findet und kaufen will.

## SCHNELL LERNEN

Wer sich als Außenstehender mit Fast Fashion beschäftigt, bleibt oft am falschen Wort hängen: „Fast“ – und hält es für eine komplett neue Idee, Produkte so schnell wie möglich durch die Lieferkette zu schleusen und in die Läden zu bringen, sozusagen vom Laufsteg ins Regal in 3,6 Sekunden. Doch dieser Schnelligkeit wohnt kein inhärenter Wert für den Kunden bei. Selbst die aufgeklärtesten Käufer zahlen nicht einen Cent mehr für ein Produkt, weil es besonders schnell entworfen und produziert wurde. Sie bezahlen für Mode, sprich für topaktuelle Produkte.

Einem Ziel dient die Schnelligkeit aber doch. Sie verringert das Risiko. Im Kern ist Fast Fashion ein Verfahren der Risikobegrenzung. Unternehmen platzieren zu Beginn einer Saison eine große Zahl kleiner Wetten und konzentrieren sich in den Folgewochen auf die Artikel, die wirklich erfolgreich sind. Fast-Fashion-Anbieter liefern nicht nur schnell, sie lernen auch schnell. Sie beobachten die Entwicklung jedes Produkts sehr genau und erkennen rasch, ob ein Produkt ein Erfolg oder ein Misserfolg wird oder nachgebessert werden muss. Im Gegensatz dazu platzierten traditionelle Anbieter bislang große Wetten auf wenige Artikel mit jeweils hohen Erfolgsaussichten. Doch eine Erfolgsgarantie fällt in Zeiten zunehmend anspruchsvoller und unbeständiger Kunden – und eines Wettbewerbs, der den Einsatz erhöht – immer schwerer.

Smart-Fashion-Anbieter sollten daher ebenfalls eine ganze Reihe kleiner Wetten auf verschiedene Produkte, Farben und Materialien abschließen. Sie konzentrieren sich dann darauf, in kurzen Feedbackschleifen schnell zu lernen – für jede Wette wird die Verbraucherreaktion erfasst und entsprechend gehandelt. Nicht gefragte Artikel werden zügig aussortiert

und erzeugen nur geringe Verluste, da sie im ersten Schritt nur in kleinen Mengen produziert wurden. Wenn ein Produkt Erfolg hat, können Unternehmen schnell mehr fertigen und wissen dann, dass sie einen Gewinner produzieren.

Traditionelle Anbieter zögern oft vor diesem Schritt, da er kostspielig erscheint. Doch nach Erfahrung von Oliver Wyman ergibt sich langfristig ein signifikanter Kostenvorteil, wenn sich das Portfolio durch eine größere Zahl von Wetten diversifiziert und die Investitionen auf erfolgsversprechende Produkte konzentriert werden. Traditionellen Anbietern fehlt oft das Know-how, ein Produkt binnen Wochen vom Entwurf ins Regal zu bringen; zudem drohen Ergebnis-einbußen. Dagegen erfordert eine höhere Lerngeschwindigkeit weit weniger einschneidende Veränderungen und verspricht zudem einen höheren Return on Investment. Auf diese Weise erschließen sich traditionelle Anbieter mit Smart Fashion eine neue Dimension in Sachen Reaktionsgeschwindigkeit.

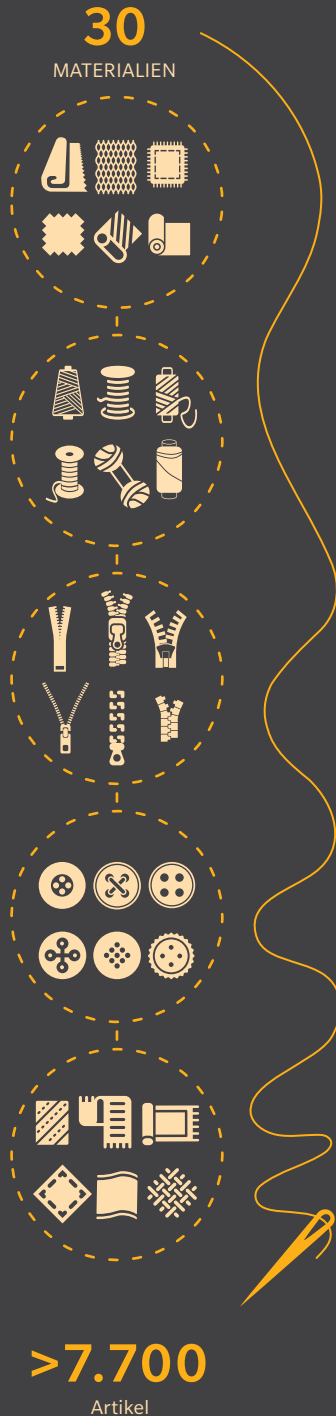
**Abbildung 3: Eine größere Zahl kleinerer Wetten**  
Stückkosten und optimale Mengen neu durchdenken



Quelle: Oliver Wyman-Analyse

# VIelfältige VARIATIONEN DURCH EFFIZIENTEN MATERIALEINSATZ

Smart Fashion setzt auf den Multiplikatoreffekt, indem Aktualität durch Mehrfachnutzung von Materialien zu minimalen Mehrkosten erzielt wird



## KOSTEN SENKEN

Es leuchtet vielen Unternehmen ein, das eigene Sortiment klar zu segmentieren und die Lerngeschwindigkeit zu erhöhen. Doch es bleibt eine Herausforderung, dies umzusetzen, ohne die bestehende Lieferkette aufzublähen. Die Stückkosten einer größeren Zahl kleinerer und häufigerer Wetten sind, wenn alle anderen Elemente unverändert bleiben, höher als unter bisherigen Bedingungen, bei denen die Lieferkette auf maximale Skalenerträge ausgelegt ist. Unternehmen sollten daher stets durch Innovationen ihre Effizienz erhöhen, auch wenn die längerfristigen Vorteile von Smart Fashion unbestritten sind.

Der wahrscheinlich größte Hebel für Kostensenkungen mit Fokus auf topaktuelle Mode liegt im Materialeinsatz: Die effektive Verwendung gleicher Textilien und Accessoires in verschiedenen Produkten erlaubt Bündelungseffekte.

Für die einzelnen Bestandteile eines Kleidungsstücks gilt das Gleiche wie für das gesamte Sortiment: Es muss nicht alles brandneu sein und aus der aktuellen Saison stammen, damit es in den Augen der Verbraucher neu und topmodisch ist. Oft lässt bereits eine geringfügige Variation – ein Aufdruck oder eine zur Saison passende Farbe – ein Produkt neu erscheinen. Solche Veränderungen bestehender Vorlagen erfordern nur geringfügige Anpassungen der Spezifikation und nur begrenzte Tests. Oft kann die Produktion einer aktualisierten Version schon am selben Tag zu minimalen Mehrkosten starten.

Diese kleinen Veränderungen können einen großen Unterschied ausmachen: Angenommen bei einer Jeans gibt es jeweils sechs Varianten für die fünf Komponenten Stoff, Taschenfutter, Zwirn, Knöpfe und Nieten. Das ergibt 7.700 mögliche Kombinationen und jede ergibt ein einzigartiges Produkt. Selbst wenn nur ein Zehntel dieser Kombinationen technisch machbar ist, bleiben immer noch Hunderte möglicher Varianten – und das bei nur 30 verschiedenen Materialien.

Auch wenn ein solch modularer Ansatz den Kreativen nicht behagen dürfte, setzt er den erforderlichen Rahmen, um Kosten und Materialeinsatz zu begrenzen. Zusätzliche Bündelungseffekte lassen sich erreichen, wenn die für den Austausch einzelner Komponenten eingekauften Materialien auch im regulären Sortiment Verwendung finden. Darüber hinaus lassen sich Abschreibungen vermeiden, wenn Designer überschüssiges Material beispielsweise aus einer schlecht verkauften Produktlinie weiterverwenden. Damit leisten diese Materialien letztlich noch einen Umsatzbeitrag.

Diese Bündelungseffekte beim Materialeinsatz verschaffen größeren traditionellen Anbietern einen Vorteil gegenüber Start-ups, die solche Skalenerträge nicht erreichen können.

## SMARTE ORGANISATIONEN

Smart Fashion funktioniert anders als die traditionelle Bekleidungsbranche. Daher müssen auch die hier tätigen Unternehmensteile anders agieren. Gefragt sind separate Teams mit eigenen Prozessen und Zielen, die die drei zuvor genannten Elemente des Geschäftsmodells mit Leben füllen. Um die Unterschiede zwischen dem traditionellen und dem „modischen“ Sortiment zu erkennen, bedarf es auch separater Kostenrechnungen. Nur bei getrennt ausgewiesenen Umsätzen und Aufwendungen können die Teams schnell auf neue Ergebnisse ihrer kleinen Wetten für Produktvarianten reagieren. Dazu bedarf es auch anderer Kennzahlen: Die Materialstückkosten dürften vermutlich höher liegen, die Qualitätsstandards niedriger.

Die Smart-Fashion-Teams beschäftigen eigene Designer, Merchandiser und andere, die sich mit den neuen Produkten und Prozessen gut auskennen. Sie kennen den Wert ihrer Marke und arbeiten eng mit dem Marketing zusammen, um aktuelle und hochmodische Produkte herauszustellen. Nach dem Vermarktungsstart treiben diese Teams schnelle Lernprozesse voran, sie identifizieren neue Trends und entwickeln auf dieser Basis schnell neue Produktideen.

Die neuen Prozesse, Kennzahlen und Begrifflichkeiten werden zu Beginn, wie bei jedem Vorstoß in neues Terrain, in der bestehenden Organisation Befremden auslösen. Die Smart-Fashion-Teams sollten daher die Freiheit und den Auftrag erhalten, anders zu agieren. Allerdings benötigt es die richtige Balance. Smart-Fashion-Teams sollten im Unterschied zu digitalen Start-ups in einem Inkubator Teil der größeren Organisation bleiben und nicht vollkommen separat arbeiten. Dies gewährleistet eine effektive Kommunikation mit traditionellen Geschäftsfeldern und trägt dazu bei, dass das ganze Unternehmen von den Skalenvorteilen profitiert.

Die Organisation muss zudem den für Smart Fashion so wichtigen Informationsfluss fördern. Zara beispielsweise rückt das Personal in den Filialen in den Fokus, das als die beste Quelle für Informationen über Kunden betrachtet wird. Im direkten Kontakt zwischen Verkäufern vor Ort und Designern sowie Merchandisern in der Zentrale lernt die Organisation täglich dazu. Multimarkenhändler sollten zudem ihre Partnerschaft mit ausgewählten Lieferanten vertiefen und Daten wie Analysen teilen. Letztlich dienen Informationen aus all diesen Quellen der Entscheidung, ob ein neues Produkt forciert, verändert oder vom Markt genommen wird.

## DER STARTSCHUSS

Fast Fashion wirkt innovativ und radikal anders und hat dafür viel Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit erhalten. Die Reaktionen sind jedoch unterschiedlich. Einige versuchen, dem neuen Konzept blind zu folgen, ohne die Details des Geschäftsmodells wirklich zu verstehen. Für daraus erwachsende kostspielige Fehler sind sie selbst verantwortlich. Andere schrecken vor der Komplexität der notwendigen Veränderungen zurück und versuchen es nicht einmal. Doch auf lange Sicht kann es noch schädlicher sein, überhaupt nichts von Fast Fashion zu lernen. Verbraucher wollen vermehrt topaktuelle Mode zu attraktiven Preisen; daraus ergeben sich große Chancen. Wer die Kernelemente von Fast Fashion richtig versteht, schafft durch deren Anwendung in nahezu jedem Fall einen Mehrwert. Diese Unternehmen setzen allerdings nicht auf Fast, sondern auf Smart Fashion.