

# Mit Leanmethoden an die Spitze

## Japanisches "Fast Fashion" Label Uniqlo als Global Player

Der etwas gewöhnungsbedürftige Markenname Uniqlo enthält die Begriffe Unique und Clothing. Uniqlo ist einer der größeren Global Player, der sich mit ZARA und H&M seit einiger Zeit ein heftiges Rennen liefert.

von Mari Furukawa-Casparly

Uniqlo verzeichnet seit einigen Jahren die höchsten Wachstumsraten in der Fast Fashion Branche. Die Marke gehört zur Unternehmensgruppe Fast Retailing von Tadashi Yanai und hat das Ziel, zum größten Einzelhändler der Branche zu werden. Uniqlo wirtschaftet "lean". Das Sortiment orientiert sich strikt am Bedarf des Kunden und präsentiert sich in exzellenter Verarbeitungs- und Materialqualität zu kleinen Preisen. Zielgruppe ist der "Normalbürger", der nicht jeden modischen Trend mitmachen möchte, aber einen Grundbedarf hat an soliden Kleidungsstücken, die zu allem passen und die man auch in der nächsten Saison tragen kann.

Bekannt wurde das Unternehmen mit Wäsche aus High-Tech-Faser, die Feuchtigkeit speichert und in Wärme umwandelt und keine Gerüche annimmt. Basics sind auch eine durch Greenpeace ausgezeichnete Baumwollunterwäsche, deren Konturen unter engen T-Shirts unsichtbar bleiben, sowie preisgünstige Bürohemden und Blusen, die ein hohes handwerkliches Niveau erfordern, wie doppelte Kappnähte auch bei Damenblusen unter 10 Euro. Diese "Dauerrenner" werden seit Jahren in immer besserer Qualität angeboten. Daneben gibt es die "bunten" Sachen für die Saison und eine Kollektion, die von Designern wie Jil Sander entworfen wird – immer unter dem Motto höchste Qualität, günstigste Preise. Für weltweit agierende "Fast Fashion"-Ketten ist die schnelle Reakti-

onsfähigkeit auf Marktentwicklungen überlebenswichtig. Mitbewerber ZARA verfolgt zum Beispiel eine europäische Strategie und setzt auf vollautomatisierte Werke in Spanien, die ein schnell wechselndes, umfangreiches und sehr modisches Sortiment innerhalb kürzester Zeit produzieren.

Uniqlo setzt hingegen auf Monozukuri, d.h. auf das handwerkliche Geschick und aktive Verdichtung der Wertschöpfung durch die Mitarbeiter, mit einer ziehenden Produktion in Reinform, wo per IT die Kundenwünsche direkt an die Fabrik angebunden werden. Das Sortiment folgt dem Grundgedanken "Was braucht der Kunde?" ("slow fashion"). Ende letzten Jahres hat sich Uniqlo mit Toray, dem Hersteller und Entwickler von Hightech-Fasern direkt vernetzt, um die Produktion des Grundmaterials an den weltweiten Verkauf zu koppeln. Mit Big Data, eingesammelt an den weltweiten Verkaufstheken, wird die Herstellung der Stoffe in der richtigen Menge, Farbe und Qualität angestoßen, um Überproduktion zu vermeiden. Die so erzielten Vorteile werden den Kunden über den günstigen Preis weitergegeben, was letztlich die Nachfrage erhöhen soll.

An der handwerklichen Qualität wird weiterhin nicht gespart, sie soll im Gegenteil noch ausgebaut werden. Genäht wird in China und Bangladesh, doch Uniqlo rühmt sich, trotz günstiger Endpreise bessere

Arbeitsbedingungen als die Mitbewerber anbieten zu können, da die Mitarbeiter über Kaizenaktivitäten direkt und fortwährend bei der Gestaltung ihrer Arbeitsplätze und der Prozesse eingebunden sind.

Die eigenen Mitarbeiter sollen auch Kunden sein können und nicht nur Handlanger für Industrienationen. Zum Beispiel fertigt Uniqlo in Bangladesh Bustiers aus High-Tech-Material zu lokalen Preisen und im lokalen Design, die unter der lokalen Tracht getragen werden.

Weltweit sind in den Uniqlo-Verkaufsräumen alle Tätigkeiten über Gembastandards erfasst, es wird Abweichungsmanagement betrieben und die Informationskette ist durchgängig bis zur Produktionsplanung und zur Entwicklungs- und Design-abteilung durchgestaltet. Die Produktentwicklung erfolgt durch bereichs- und länderübergreifende Teams, auch Entwickler und Produktionsfachleute der Lieferanten werden einbezogen. Die Tendenz zur Überwindung der funktionalen Arbeitsteilung (Silos) durch durchgängige Informationsflüsse wird auch in solchen Aktionen deutlich, bei der T-Shirts per Smartphone vom Verbraucher vorbestellt und erst dann in limitierter Auflage bedruckt und sehr schnell ausgeliefert werden. ■

Weitere Informationen zur Autorin:  
[www.lean-auf-gut-deutsch.de](http://www.lean-auf-gut-deutsch.de)

Infos zum Unternehmen:  
[www.uniqlo.com](http://www.uniqlo.com)