

Japans tapferstes Schneiderlein

UNIQLO Tadashi Yanai, 1,58 Meter gross, ist mit seiner Textilkette Milliardär geworden. Jetzt legt sich der Japaner mit den Branchenriesen an: Bis 2020 will er Inditex und H&M vom Thron stossen.

von SOPHIE CROCOLL

Schon in jungen Jahren war Tadashi Yanai, der reichste Japaner, dem Gestalten und Bestimmen innig zugetan. Doch es fehlte ihm noch an Gewandtheit und Geschick, was den Umgang mit anderen und deren Anleitung betraf. Als Student hatte er beispielsweise davon geträumt, sich eine Anstellung in einem japanischen Traditionss-

haus zu suchen. Schliesslich fand er dann aber doch nur eine dauerhafte Beschäftigung im Kleidergeschäft seines Vaters in der Bergbaustadt Ube. Ein Umstand, der auf die acht Bediensteten allzu grossen Eindruck machte. Denn sieben von ihnen nahmen zügig Reissaus, nachdem der Sohn des Meisters seine Kaufmännische Wirksamkeit zu entfalten begonnen hatte.

Der heute 66-jährige Yanai erzählt diese Anekdote an einem Dezembertag in der Tokioter Kommandantur von Fast Retailing, dem drittgrössten Textilkonzern der Welt, der ihm in Gänze zu Gebote steht und ihm ein Vermögen von angeblich 18 Milliarden Franken eingebracht hat.

Gleichwohl konnten Güter und Gelder ihn in seiner Grundeinstellung wenig ver-



TADASHI YANAI Der Japaner teilt sich seinen Werktätigkeiten gern in sinnstiftenden Parolen mit. Zum Beispiel: «Mache Gewinn!»

Fotos: Pascal Sittler / Laif, Keystone



ändern. Er gilt als Sonderling und sticht in der japanischen Unternehmenswelt hervor wie «ein Rindersteak auf einem Teller Sushi», wie das «Time Magazine» vor einigen Jahren notierte.

Einschlägigen Veröffentlichungen zufolge hat Fast Retailing im vergangenen Jahr einen Umsatz von 13,7 und einen Gewinn von 1,3 Milliarden Franken erzielt – Statistiker ermittelten in etwa jeweils das Dreifache dessen, was Yanai 2008 angezeigt hatte. Fast Retailing ist flott unterwegs.

Die grösste Abteilung im Hause bildet nach wie vor Yanais erste Kreation: die 1984 von ihm in Hiroshima eröffnete und heute weit verbreitete Textilkette Unique Clothing Warehouse, kurz: Uniqlo («Juniklou»), auf die rund vier Fünftel der Einnahmen entfallen und die seit 2014 auch am Berliner Kurfürstendamm mit einer Filiale vertreten ist.

Bezahlbare Qualität

Das Sortiment ist preiswert, die Kleidung bunt, die Auswahl überschaubar. Alltagskleidung zu Preisen zwischen 10 und 50 Euro. Selbst Daunenjacken und Kaschmirpullover kosten weniger als 100 Euro.

Spätestens in fünf Jahren will Yanai die spanische Inditex (Zara, 20 Milliarden Franken) und die schwedische H&M-Gruppierung (18,6 Milliarden Franken) überholt und die Weltmarktführerschaft an sich gerissen haben. Am liebsten

WESTKURS Grosse Wachstumschancen sieht Uniqlo in Europa und in den USA. Stars wie Novak Djokovic sollen der Marke den Weg bereiten.

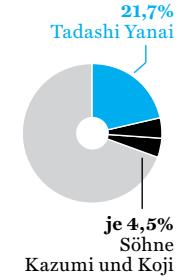
Fast Retailing

Umsatz in CHF
13,7 Mrd.

Gewinn
1,3 Mrd.

Börsenwert
ca. 34 Mrd.

Firmanteile



Anzahl
Uniqlo-Filialen
weltweit
1708

davon u.a. in	
Japan	844
China	414
USA	50
Europa	23

aus eigener Kraft, notfalls aber auch mit Hilfe von Zukäufen. Die US-Kette Gap galt vor Jahren als Übernahmeziel.

Ob er seinen Plan verwirklichen kann, wird man 2020 sehen. Yanai hatte viele starke Auftritte und hatte um die Jahrtausendwende herum sogar angefangen, mit filigraner Technik zu brillieren. Aber was man heute feststellen kann, ist, dass seine Geschäfte hie und da an Tempo eingebüsst haben.

BILANZ trifft Tadashi Yanai in der 31. Etage des Tokyo Midtown Tower am Südrand Akasakas, eines Stadtteils der Wolkenkratzer und Botschaften und des weltbekannten Konzerthauses Suntory Hall, in der Ferne die graue Bucht von Tokio.

Yanai ist 1,58 Meter klein, trägt eine Frisur, die in der US-Armee als «Korea-Peitsche» bekannt ist, ein kariertes Hemd ohne Binder, ein dunkelblaues Sakko und mutmasslich selbst Unterwäsche seiner Hausmarke, was man annehmen darf, weil er vor Journalisten schon seine Hose geöffnet hat. Auf die letzte Gewissheit in dieser Frage wollen wir an diesem Tag jedoch verzichten.

Seine Ohren haben ein bemerkenswertes Format, aber vielleicht doch nicht mehr die alte Klasse. Denn er spricht so laut und fest, dass er die beiden Übersetzerinnen überschallt.

Seit Japans goldenen 1970er und 1980er Jahren, als Firmen wie Sharp und Sony im Ausland verehrt wurden wie heute Apple oder Amazon, ist Uniqlo die erste neue Marke von Weltgeltung.

Anfang der 2000er Jahre hatte Yanai in London und Shanghai die ersten Auslandsboutiquen in Betrieb genommen; in Berlin eröffnet demnächst die dritte Filiale. Aber damit soll es natürlich nicht sein Bewenden haben. «In Deutschland gibt es viele mittelgroße und grosse Städte, und in allen», sagt Yanai, «wollen wir Geschäfte aufmachen.» Deutschland sei der Anstreiber Europas, und ausserdem teilten Japaner und Deutsche ja eine wichtige Eigenschaft: «Ich

fürchte, was unseren Arbeitseifer betrifft, sind wir uns ähnlich: Wir nehmen es ernst, hart zu arbeiten – manchmal vielleicht sogar zu ernst.» Da passt es gut, dass sich Yanai mit Novak Djokovic einen Markenbotschafter gesichert hat, der einen auf dem Court keinen Moment vergessen lässt, wie anstrengend das Leben ist.

Während er spricht, bleibt sein Mienenspiel fast immer reglos, auch wenn man glaubt, eine zarte Heiterkeit in ihm zu entdecken. Doch dann plötzlich bellt ein Lachen aus ihm heraus – das allerdings ebenso abrupt und folgenlos endet, wie es zum Ausbruch kam.

Einfach wird es für Uniqlo in Deutschland nicht, dessen ist sich Yanai bewusst: «Da treffen wir auf H&M, auf Zara, auf Primark. Oder nehmen Sie Nike und Adidas. Das sind beliebte Marken – ich denke, die alle sind unsere Rivalen.»

Textile Tüftler

Yanais europäische Kontrahenten setzen vor allem auf Schnelligkeit: Sie lassen die bei Schauen vorgeführte Mode immer rascher nachschneidern. Bei Zara dauert es nur 10 bis 15 Tage, bis ein neuer Entwurf in die Regale kommt.

Anders Uniqlo: Die Japaner, die vor allem in China herstellen lassen und dort mit wenigen Lieferanten möglichst langfristige Verträge schliessen, setzen mehr auf Qualität, um auch höheren Ansprüchen zu genügen als H&M-Ware. In acht von zehn japanischen Kleiderschränken sollen sich angeblich Modelle der Marke Uniqlo befinden.

Noch gründlicher und ausgiebiger als die Konkurrenz beschäftigt sich Fast Retailing mit den vielen Aspekten der Textiltechnik: Gemeinsam mit dem Tokioter Chemiekonzern Toray hat Uniqlo zum Beispiel einen Stoff entwickelt, der heute in Unter- und Sportbekleidung seine Verwendung findet.

Auch Yanai versucht, bekannte Modeschöpfer für Uniqlo-Kollektionen zu gewinnen, die Deutsche Jill Sander etwa oder jüngst den ehemaligen Hermès-Couturier ►

Das lange Warten

Uniqlo will auch in die Schweiz. Doch die Marke akzeptiert nur Top-Lagen.

August 2013 in New York. Im Uniqlo-Flagship-Store an der Fifth Avenue halten zwei Zürcher Hipster, Mitte zwanzig, karierte Hemden in die Höhe: «So geil, Mann! Warum gibts eigentlich keinen Uniqlo in Züri?» Die Frage ist heute nicht mehr, ob die japanische Modekette kommt, sondern nur noch, wann. Uniqlo hat bereits den Entscheid gefällt, auch die hiesigen Einkaufspassagen zu erobern, aber man lässt sich Zeit. Der frühere Europa-Chef Berndt Hauptkorn, der zuvor zwei Jahre lang die Schuhmarke Bally geführt hatte, schaute sich bereits mehrere potenzielle Verkaufsflächen in Zürich an. Das bestätigt Immobilienspezialist Marc-Christian Riebe von der Location Group. «Heute ist aber klar, dass Uniqlo noch immer keine konkreten Pläne für einen Schweizer Markteintritt hat», sagt Riebe. Ob das daran liegt, dass Hauptkorn inzwischen zu Chanel gewechselt hat oder dass die Schweizer Konsumenten wegen des harten Frankens lieber im Ausland einkaufen, bleibt offen. Möglich ist auch, dass Uniqlo noch nicht die perfekte Fläche gefunden hat. Schliesslich kommen nur Top-Lagen in Frage.

Beliebt trotz Djokovic. Dabei wäre hier das rot-weiße Signet nicht nur bei Hipstern hochwillkommen. Viele Modeaffine schauen auch darüber hinweg, dass ausgerechnet Roger Federers Angstgegner Novak Djokovic Uniqlos Aushängeschild ist. Die Marke besticht eben durch Preis und Qualität. Obwohl auch die Japaner ihre Kollektionen in China produzieren lassen, überzeugt Uniqlo mit erstaunlich belastbarer Mode. Bei den tiefen Preisen wäre das gerade in der Schweiz ein grosser Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konurrenten Zara und H&M. Derzeit können Schweizer Kunden aber nur gelegentlich die beliebten Uniqlo-Daunenjacken auf Schnäppchenportalen wie FashionFriends ergattern. Oder sie fahren mit dem Zug nach Strassburg, wo die bisher nächstgelegene Filiale liegt. **PA**



FLAGSHIP STORE IN TOKIO In Japan ist Uniqlo bereits so dominant, dass sich auf diesem Markt kaum mehr Wachstum erzielen lässt.

► Christophe Lemaire. Doch die Design-Abteilung ist der Forschung unterstellt, was bei Modefirmen nicht üblich ist.

Die Treue, in der Yanai zu seinen Lieferanten steht, verringert zwar die Vielfalt der Muster und Modelle, bietet aber den Vorteil, dass «Uniqlo wie ein Werkzeugkasten des Lebens ist: Unsere Kleidung lässt sich nämlich mit jeder anderen Marke kombinieren. Diese Idee ist einmalig, niemand in unserer Branche hat so gedacht.» Innungskenner loben das Prinzip: Die Japaner stünden nicht nur für «Entschleunigung und Qualitätsverliebtheit», sagt Klaus-Dieter Koch, Gründer der Nürnberger Beratungsfirma Brand Trust, sie verfügten auch über das Geld, sich Geschäfte in Bestlage zu sichern. «Das ist ein Money Game, und Uniqlo wird sich den Markt in Europa und den USA holen.»

Harziger Start in den USA

Der Wettbewerb ist rau und rüde. Namenslich an der US-Ostküste musste Yanai Lehrgeld zahlen und Filialen schliessen. Erst 2006 hatte er mehr Erfolg: mit einem Geschäft im New Yorker Szeneviertel SoHo. Heute betreibt Uniqlo 50 Läden in den USA, den grössten, mit fast 8300 Quadratmetern Fläche, an der Fifth Avenue, der teuersten Einkaufsstrasse der Welt.

Doch Yanais Vorgehen hatte auf die Bilanzen bislang nicht die Wirkung eines

Knopfdrucks: Geld verdienen lässt sich an besten Lagen nur sehr schwer. Selbst nach nunmehr neunjähriger Geschäftstätigkeit kann für Uniqlo in den USA von Gewinn keine Rede sein. Sho Kawano, der Fast Retailing für die US-Investmentbank Goldman Sachs beobachtet, rechnet sogar mit «einer Verschlechterung des Geschäfts».

Leider schrumpften auch daheim in Japan, wo der Konzern noch immer 60 Prozent seiner Erträge umlegt, die Uniqlo-Einnahmen zwischen September und November um 0,7 Prozent, der Gewinn sogar um 12,4 Prozent.

In Verlegenheit gebracht sieht sich Uniqlo vor allem dadurch, dass man die sinkende Nachfrage nicht durch höhere Preise wettmachen kann, ohne Kunden an die Konkurrenz zu verlieren.

Lediglich in Südkorea und China, wo Uniqlo die Märkte beherrscht, blüht das

In den USA kann für Uniqlo auch nach neunjähriger Tätigkeit von Gewinn keine Rede sein.

Geschäft: In China und Taiwan will man jährlich etwa 100 neue Läden verteilen, dem verlangsamten Wirtschaftswachstum zum Trotz.

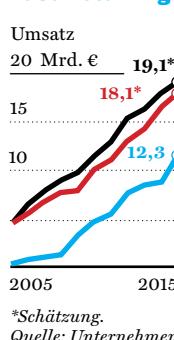
Die dortigen Konjunkturprobleme liessen ihn kalt, sagt Yanai: «China fördert die Inlandsnachfrage, die Löhne steigen jedes Jahr um 15 Prozent. Für den Einzelhandel ist das eine sehr gute Grundlage: Die Menschen besitzen noch nicht alles, sie wollen und können mehr Dinge kaufen.»

Nach Schätzungen von Goldman-Sachs-Mann Kawano und anderen Beobachtern wird sich das Umsatzwachstum von Fast Retailing indes von zuletzt 23,4 auf knapp zehn Prozent im Jahr mehr als halbieren.

Die Weltmarktführerschaft lässt sich in diesem Tempo nicht erobern, jedenfalls nicht bis 2020. Um einen dann wohl erforderlichen Umsatz in Höhe von 43 Milliarden Franken zu erreichen, wäre eine Wachstumsrate von durch-

Aufholjagd

**Inditex
(Zara, Mango)
H&M
Fast Retailing**



*Schätzung.
Quelle: Unternehmen

schnittlich mehr als 26 Prozent im Jahr nötig. Tadashi Yanai lässt sich von den Vorhersagen nicht entmutigen. Seine Pläne zu verwerfen, kommt für ihn überhaupt nicht in Frage: «Mein Ziel hat sich nicht geändert.» 2020 steht. Basta.

Der Firmengründer vertraut auf seine Routine und Erfahrung. Seine Methode ist einfach, und sie hat bislang nie versagt: Er hat überall das letzte Wort, vom Sortiment über die Einrichtung bis zur Werbung. Für Japaner ist dieses Verfahren weder üblich noch erfreulich: Sie sind es gewohnt, dass in einem Unternehmen keine einsamen Beschlüsse gefasst und ausgeführt werden.

Die Sprüche des Jahres

Auch in anderer Hinsicht bricht Yanai gerne einmal mit der Tradition. Etwa 2012, als er seine Führungsleute mit der Feststellung verstörte, dass die Fast-Retailing-Zentrale zu japanisch sei, weshalb

er seine Manager auf Auslandstourneen schickte und sie anwies, dass bei Konferenzen und Consultationen in Zukunft Englisch zu sprechen sei.

Auch von der japanischen Landessitte, dass sich ein Chef um seine Mitarbeiter wie um Familienmitglieder zu kümmern habe, hält er wenig. Stattdessen erwartet er von allen Angestellten, dass sie sich wie Manager verhalten. «Alleine kannst du nichts erreichen», sagt Yanai. Aber er müsse eben hart daran arbeiten, die nächste Generation von Anführern heranzuziehen. Dann erhebt er sich zur ganzen Grösse, verabschiedet sich und marschiert zur Tür hinaus.

Auf dem Gang, zwischen dem Konferenzsaal und seinem Büro, hängen die Leitsprüche, die er jedes Jahr für seine Angestellten ausgibt: «Mache Gewinn» und: «Keine Herausforderung – keine Zukunft» und: «Verändere dich oder stirb.» ■

ANZEIGE



«Ich bin Vaudoise.
Mit RythmoInvest stärke ich
meine Vorsorge und investiere
voller Zuversicht.»

Sie möchten in jeder Lebensphase Ihre Träume verwirklichen und gleichzeitig Ihre Anlagen optimieren?
Die Vaudoise bietet Ihnen Lösungen, die sich in jeder Lebenslage an Ihre Bedürfnisse anpassen.

Mit RythmoInvest verwirklichen Sie Ihre Projekte mit Sicherheit.

vaudoise.ch

Da, wo Sie sind.

 vaudoise