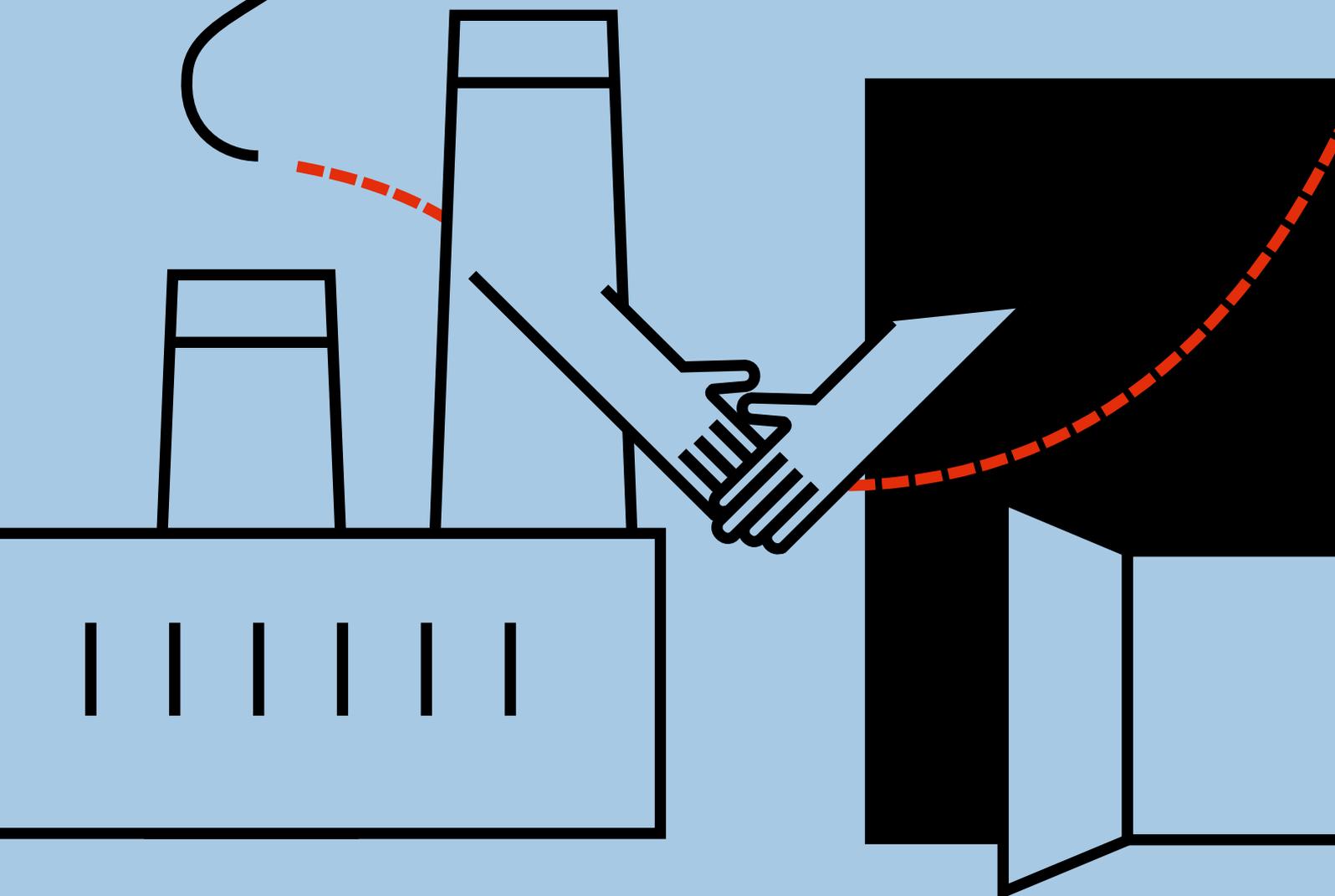


# FAST FASHION

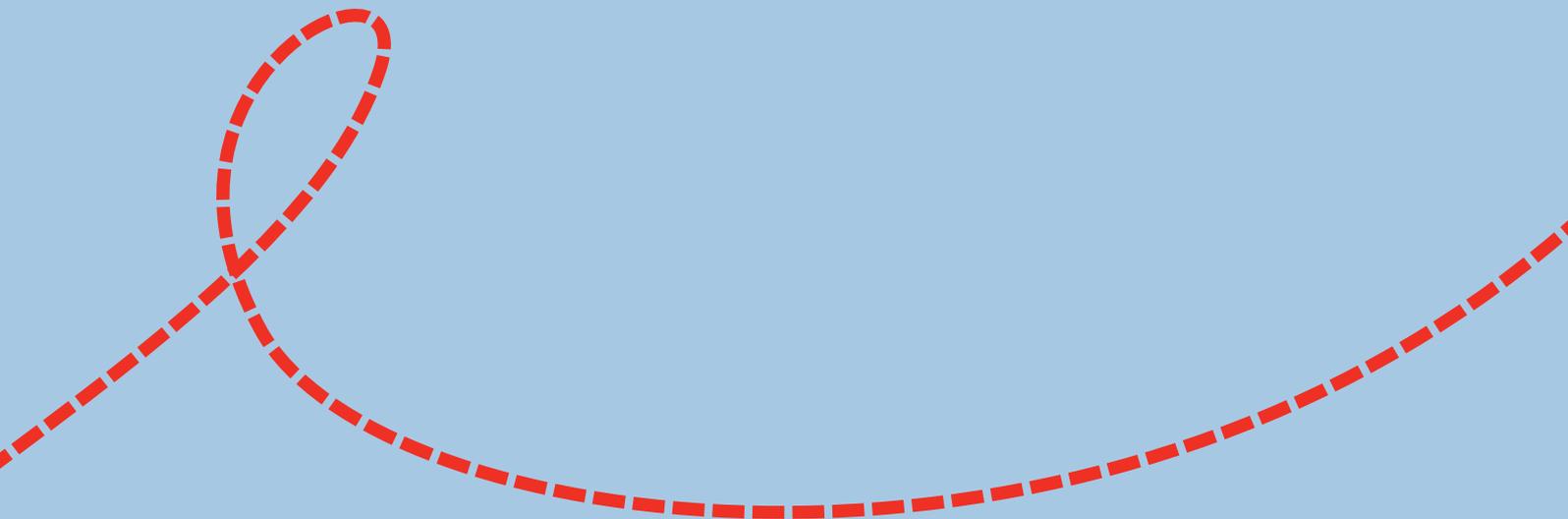
Teil 2: Einkaufspraktiken



# Teil 2: Einkaufspraktiken

## Unter dem Druck von Preis, Zeit und Qualität

- Besonders der hohe Zeit- und Preisdruck in der Fast-Fashion-Industrie verursacht unwürdige Arbeitsbedingungen wie in Teil 1 beschrieben. Die Marken stehen auf einem gesättigten Markt untereinander in starkem Wettbewerb und geben diesen Druck an die Zulieferer weiter. Mit diesem Geschäft machen sie hohe Millionen-Gewinne. Die Fast-Fashion-Konzerne sind verantwortlich und können und müssen ihr Einkaufsverhalten ändern, wie diese Analyse zeigt.



# Inhaltsverzeichnis

## ■ Teil 2: Einkaufspraktiken

Einleitung	2
Einkaufspraktiken – Unter dem Druck von Preis, Zeit und Qualität	4
Der Einkauf in der Fast-Fashion-Industrie	6
Einkaufspraktiken und ihre Auswirkungen	11
Der Weg nach Vorn	17
Forderungen und Handlungsoptionen der Christlichen Initiative Romero	20
Endnoten	22
Literaturverzeichnis	25
Impressum	27

■ [Teil 1: Arbeitsbedingungen](#)

■ [Teil 3: Die Folgen in Zahlen](#)

# Fast-Fashion-Einkaufspraktiken – unter dem Druck von Zeit, Preis und Qualität

Sarah Maria Schmidt, M.A. / Prof. Friederike von Wedel-Parlow (beide Beneficial Design e.V.) / unterstützt durch Magdalena Schaffrin

„Für mich bedeutet Fast Fashion einfach nur Verschwendung; Verschwendung an Menschen, Materialien und Produkten, die so schnell auf Deponien landen.“

– Prof. Marsha Dickson<sup>1</sup>

Der globale Modekonsum schafft Jobs und Wachstum in Entwicklungsländern, aber hinterlässt dort auch den Großteil an ökologischen und sozialen Kosten.<sup>2</sup> Aktuell sind 60 Millionen Textilarbeiter\*innen weltweit in der Modeindustrie beschäftigt, wobei 75 % davon Frauen sind.<sup>3,4</sup> Die Modeindustrie ist die drittgrößte Fertigungsindustrie weltweit, hinter den Industriezweigen Automobil und Technologie.<sup>5</sup> Doch trotz wachsender Umsätze produzieren weiterhin Menschen unter extrem schlechten sozialen Bedingungen unsere Bekleidung, die – kaum getragen – bereits wieder entsorgt wird.<sup>6</sup>

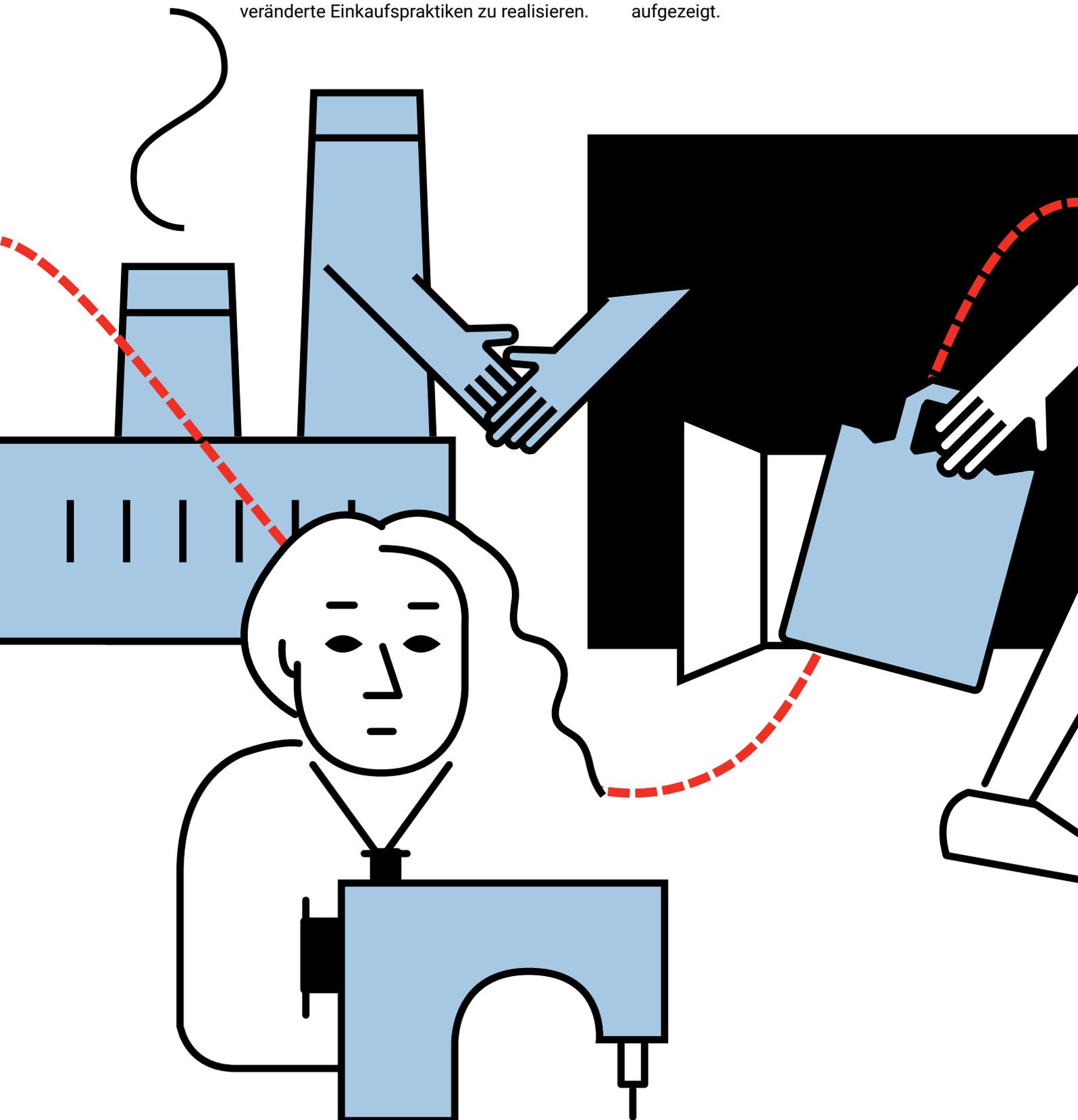
Seit längerem veröffentlichen die Nachhaltigkeitsabteilungen von Fast-Fashion-Unternehmen, wie H&M, Inditex oder C&A, Berichte über nachhaltigere Strategien voller eindrucksvoller Zahlen bezüglich ihrer Bemühungen zu einem gesünderen und besseren Fast-Fashion-System. Wenn auch ihre Anstrengungen zu begrüßen sind, sollten die tatsächlichen Praktiken weiterhin kritisch hinterfragt werden. Denn häufig integrieren

die Modefirmen diese verantwortungsvollen Strategien nicht oder nur nachrangig in das operative Geschäft und die Unternehmensziele.<sup>7</sup> Der Einkauf, also die Auswahl, Beauftragung und Beschaffung der Waren, ist dabei eine wichtige Stellschraube mit direkten Auswirkungen auf die Lebenssituation von Arbeiter\*innen, wie zum Beispiel auf die Löhne und Arbeitszeiten.<sup>8</sup> Oft sind sich Einkäufer\*innen selbst der Auswirkungen ihres Handelns im Negativen wie in ihrem Potenzial nicht bewusst.<sup>9</sup>

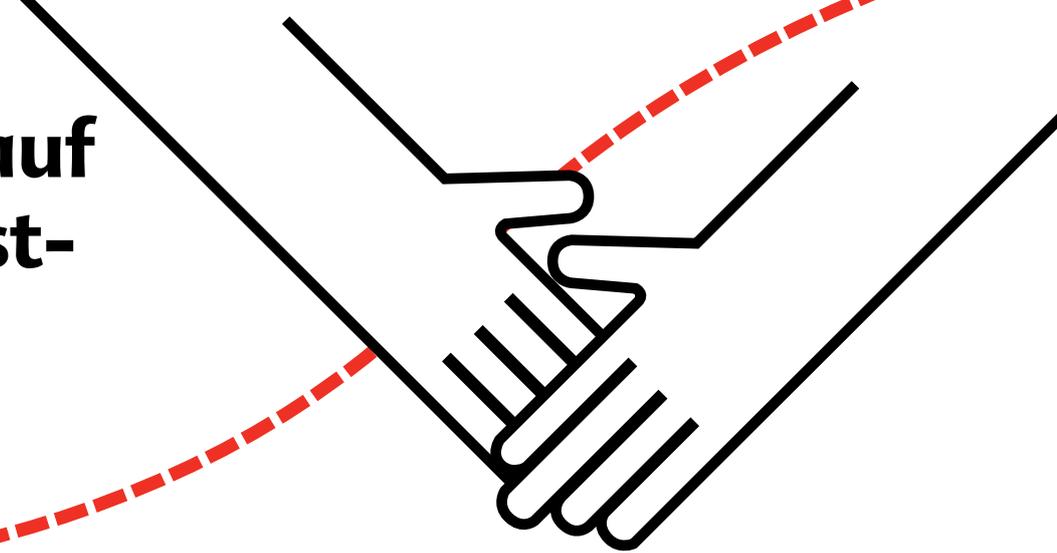
Dieser Artikel analysiert daher Einkaufspraktiken der Fast-Fashion-Industrie und untersucht durch qualitative Expertenbefragungen ihren Zusammenhang im Hinblick auf die sozialen Bedingungen in den Herstellungsländern. Berichte zu verantwortungsvollem Einkauf, wie solche der Non-Profit-Organisation „Better Buying“, mitbegründet von Prof. Marsha Dickson, liegen der Recherche zugrunde.<sup>10</sup> Das erste Kapitel dieses Teils (ab Seite 5) klärt Rolle und Funktion des Einkaufs und gibt Definitionen, um ein klares Bild unterschiedli-

cher Einkaufspraktiken zu vermitteln. Von den unterschiedlich schnellen Prozessen in der Bestellung verschiedener Produktsegmente in der Fast-Fashion-Industrie hin zu den Bestellvorgängen und Verantwortlichkeiten des Einkaufs werden im zweiten Kapitel (ab Seite 10) direkte und indirekte Auswirkungen auf die Arbeitnehmer\*innen aufgezeigt. Das dritte Kapitel (ab Seite 16) widmet sich Möglichkeiten, veränderte Einkaufspraktiken zu realisieren.

Der Artikel setzt hierbei den Schwerpunkt auf die sozialen Auswirkungen für Arbeiter\*innen in der Fertigung, da sich hier – neben der Faserproduktion – durch die Einkaufspraktiken der Firmen sozial-ökonomische Effekte besonders stark manifestieren. Insbesondere werden die Auswirkungen der Einkaufspraktiken auf die Arbeitszeit, Löhne, Gesundheit, Lebensqualität und Zukunftsperspektiven aufgezeigt.



# Der Einkauf in der Fast- Fashion- Industrie



## Die Bedeutung von Fast Fashion

Fast Fashion, ein Begriff, der Mitte der 1990er-Jahre aufgekommen ist, bezeichnet das rasche, preisgetriebene Angebot stark trendbezogener Kleidung, deren Qualität und Preis im niedrigen Segment anzuordnen ist. Es gibt keine einheitliche Definition für Fast Fashion: Sie steht für ein schnelles Imitieren von Laufstegmodellen und Modetrends, in kostengünstigen Kopien, wie auch für eine hohe Anzahl an Kollektionen und Auslieferungsterminen der Marken.<sup>11</sup> Fast Fashion wird deshalb oft mit der Demokratisierung von Mode in Kontext gebracht, so zum Beispiel auch von H&M in ihrer Unternehmensvision.<sup>12</sup> Durch die günstigen Preise von Bekleidung ist aktuelle Mode damit auch für einen Großteil der Bevölkerung und nicht mehr nur für eine kleine Elite erhältlich. Doch wie demokratisch kann eine Mode sein, wenn eine große Anzahl von Arbeiter\*innen unter inakzeptablen sozialen Bedingungen arbeitet und die Umwelt zerstört wird?

Auch innerhalb der Industrie selbst gibt es unterschiedliche Definitionen und Auffassungen von Fast Fashion. Für Lavinia

Muth, Leiterin der Nachhaltigkeitsabteilung von Arnedangels, steht sie für eine zu extreme Dynamik in der Produktentwicklung, Produktionsplanung, in der Produktion, in der Auslieferung, in den Trends und schließlich auch im Konsumverhalten.<sup>13</sup> So verkauft das schwedische Unternehmen H&M 12-16 Kollektionen pro Jahr mit wöchentlichen Neuerungen, wobei die zu Inditex gehörende Marke Zara sogar bis zu 24 Kollektionen in die Läden bringt.<sup>14</sup> Dieses Tempo im Sortimentsangebot zieht sich auch durch die gesamte Produktionszeit – vom Entwurf bis zur Bereitstellung in den Läden und Online-Shops. Für vertikale Modemarken wie Esprit oder H&M, das bedeutet Unternehmen, die ausschließlich über eigene Läden oder eigene Verkaufsflächen in Kaufhäusern ihre Produkte vertreiben, beträgt diese Zeit nur 6-7 Monate mit lediglich 11 Wochen für die Design- und Entwicklungsphase.<sup>15, 16, 17</sup> Und die schnelle Mode wird immer schneller: Online Anbieter ASOS schafft es vom Konzept eines Produkts bis in den Verkauf innerhalb von 2-8 Wochen.<sup>18</sup> Dies ist noch schneller als Zara mit 5 Wochen und H&M mit bis zu 6 Monaten.<sup>19</sup> In Abbildung 1 wird sichtbar, wie stark die Zeiten der einzelnen Teilprozesse bei der Fast-Fashion-Produktion komprimiert werden.

## Traditionelle Modeindustrie

Nov Dez Jan Feb Mär Apr Mai Jun Jul Aug Sep Okt Nov Dez Jan Feb Mär Apr Jun Jul

## Fast Fashion

Nov Dez Jan Feb

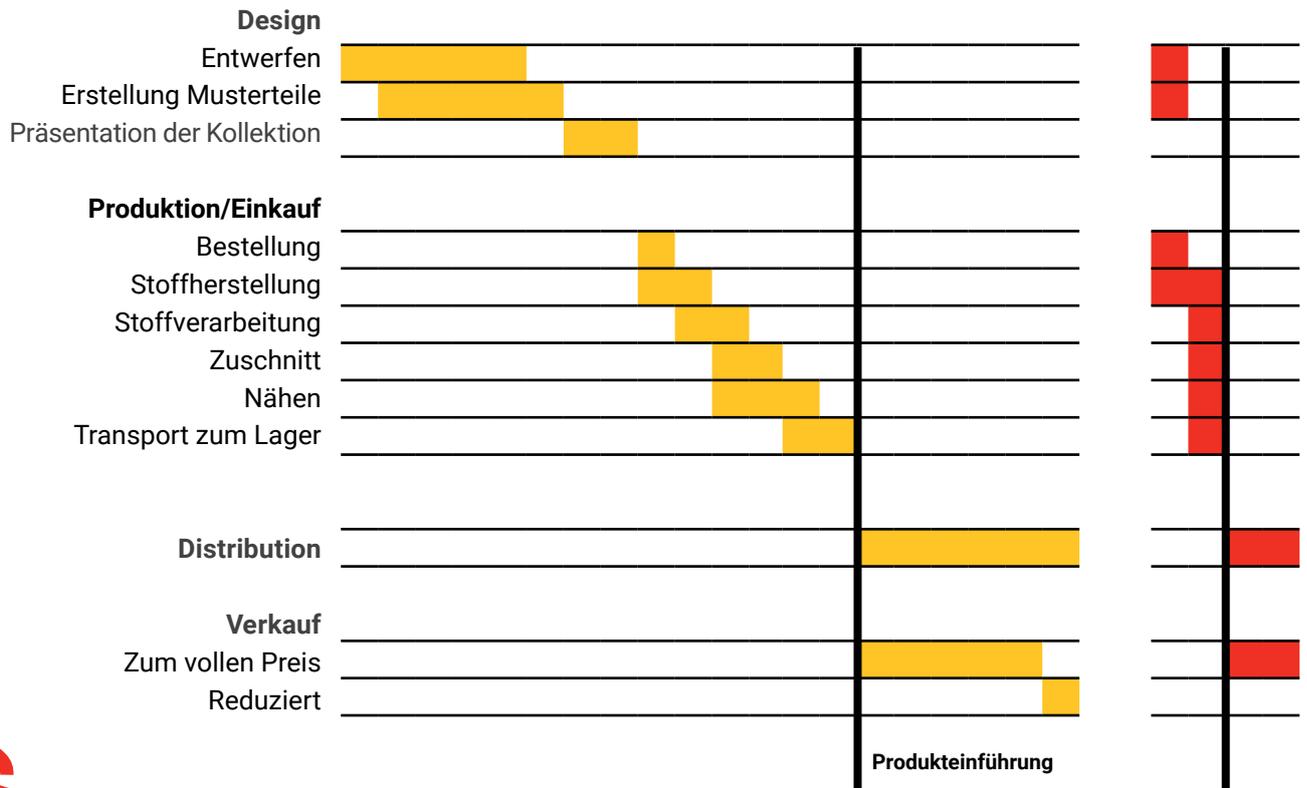


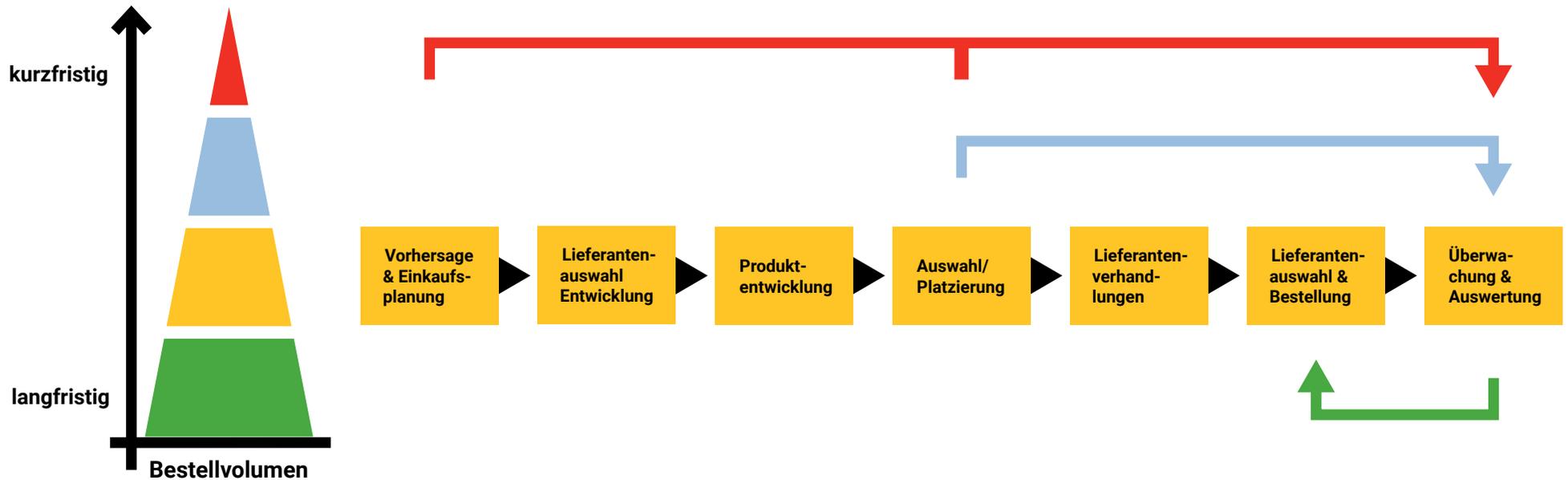
Abbildung 1: Planung der Kollektionen von traditioneller und Fast Fashion im Vergleich<sup>17</sup>

## Dynamiken der Fast Fashion

In der Fast-Fashion-Industrie geht es zunehmend neben der Geschwindigkeit der Produktion auch um das Erzielen hoher Verkaufsvolumen.<sup>20</sup> Das bedeutet für die Zulieferer: Hohe Produktionsvolumen zu extrem niedrigen Preisen und mit kurzen Lieferfristen.<sup>21</sup> Doch herrschen auch innerhalb der Fast Fashion Industrie unterschiedliche Geschwindigkeiten je nach Produktsegment. Mit zunehmenden Trendbezug der Produkte steigt auch ihre Durchlaufgeschwindigkeit vom Design bis zur Auslieferung in die Läden. Dies wird sichtbar in Abbildung 2. Die Segmentspyramide zeigt das Verhältnis von Trend, Geschwindigkeit und Mengen verschiedener Produktsegmente einer Marke. Speziell die kurzfristige Order sowie die trendbezogenen saisonalen Kollektionen, die für Fast-Fashion-Marken

in monatliche und wöchentliche Rhythmen unterteilt sind, erzeugen einen hohen Kosten- und Zeitdruck. Dabei ist der Bestellprozess der saisonalen Kollektion der Grundbestellprozess, den die anderen Produktsegmente in unterschiedlichen Geschwindigkeiten ebenso durchlaufen, allerdings ist der Prozess im Detail verschieden. Bei Trendprodukten erhöht sich der Druck auf die Lieferanten durch Kürzung des komplexen Prozesses auf wenige Wochen. Die langfristige Bestellung von Basic-Produkten hingegen kann Lieferanten entlasten. Jeder dieser Bestellprozesse bedarf unterschiedlicher Lösungen, um Druck von Lieferanten und somit den Arbeiter\*innen zu nehmen. Diese Produktsegmente finden sich nicht nur im globalen Fast-Fashion-Geschäft wie bei Primark und H&M, sondern auch in modischen Unternehmen, wie bei Tom Tailor, s.Oliver oder C&A.

Abbildung 2: Segmentspyramide – Produktsegmente und ihre Geschwindigkeiten im Bestellprozess



**Der Kollektionsrahmenplan**

(Range Plan) variiert je Marke. Die Einkaufsprozesse verlaufen hierbei nicht immer linear und oft parallel für mehrere Kollektionen gleichzeitig. Im Sortiment von Fast-Fashion-Unternehmen liegt der Schwerpunkt eher auf trendgetriebenen, saisonalen Produkten als auf Basics. Die Zusammensetzung der Kollektion und deren Rhythmus hat Auswirkungen auf soziale Bedingungen für Arbeiter\*innen.

**Trendprodukte**

**Schnelle Durchläufer** – sehr trendorientierte Produkte, die kurzfristig geordert werden. Verursacht Zeitdruck auf die Lieferanten durch kurze Vorlaufzeit.

**Bestseller**

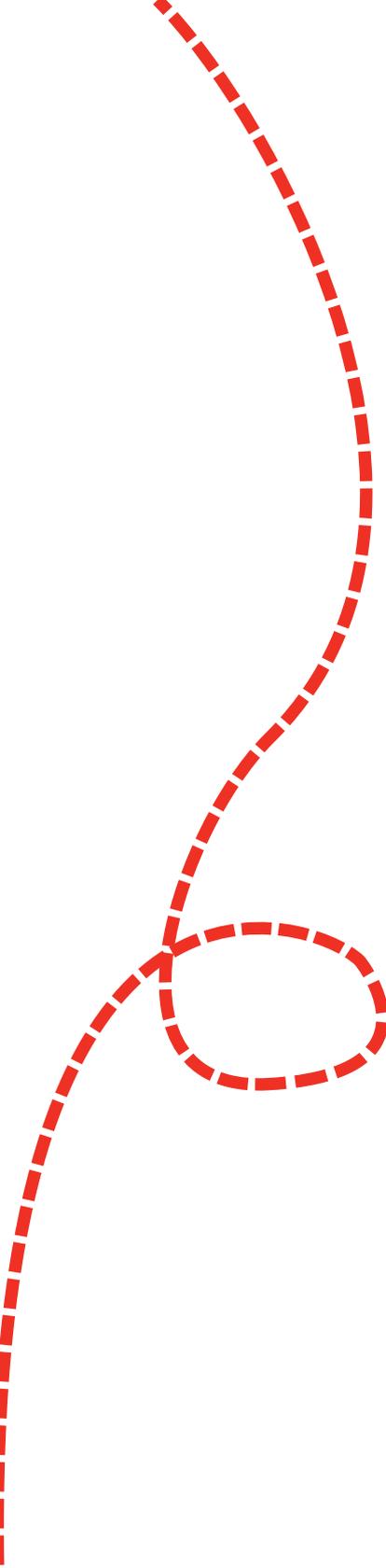
**Wiederholung** – Produkte aus der saisonalen Kollektion, welche sich gut verkaufen und ohne große Designänderungen nachgeordert werden. Geringe Entwicklungskosten für Lieferanten.

**Saisonale Kollektion**

**Hauptkollektion** – Verschiedene Bestell-Rhythmen je Marke: pro Saison, monatlich oder wöchentlich. Modische Produkte mit Trendelementen. Hohe Kosten durch den Entwicklungsprozess und ggf. Übermusterung für Lieferanten.

**Never Out of Stock/ Basics**

**Immer auf Lager** – Basic Produkte, die ohne große Änderungen des Designs nach Bedarf nachgeordert werden. Durch höhere und regelmäßige Bestellvolumen können Lieferanten Kapazitäten effektiv nutzen und entstandene Kosten ausgleichen.



## ■ Begriff und Bedeutung des Einkaufs

Der industrielle Einkauf von Mode bezeichnet die Beschaffung der Kleidung, die über Lieferanten bezogen wird.<sup>22</sup> Es handelt sich um das operative Geschäft eines Unternehmens: Die Praktik, wie die Ware für die Geschäfte entwickelt, ausgewählt und bestellt wird.<sup>23</sup> Lieferanten sind Hersteller, von denen entweder direkt oder indirekt über Agenturen fertige Kleidungsstücke gekauft werden. Diese können selbst Hersteller der Produkte sein oder die verschiedenen Produktionsschritte können wiederum von verschiedenen Zulieferern durchgeführt worden sein.

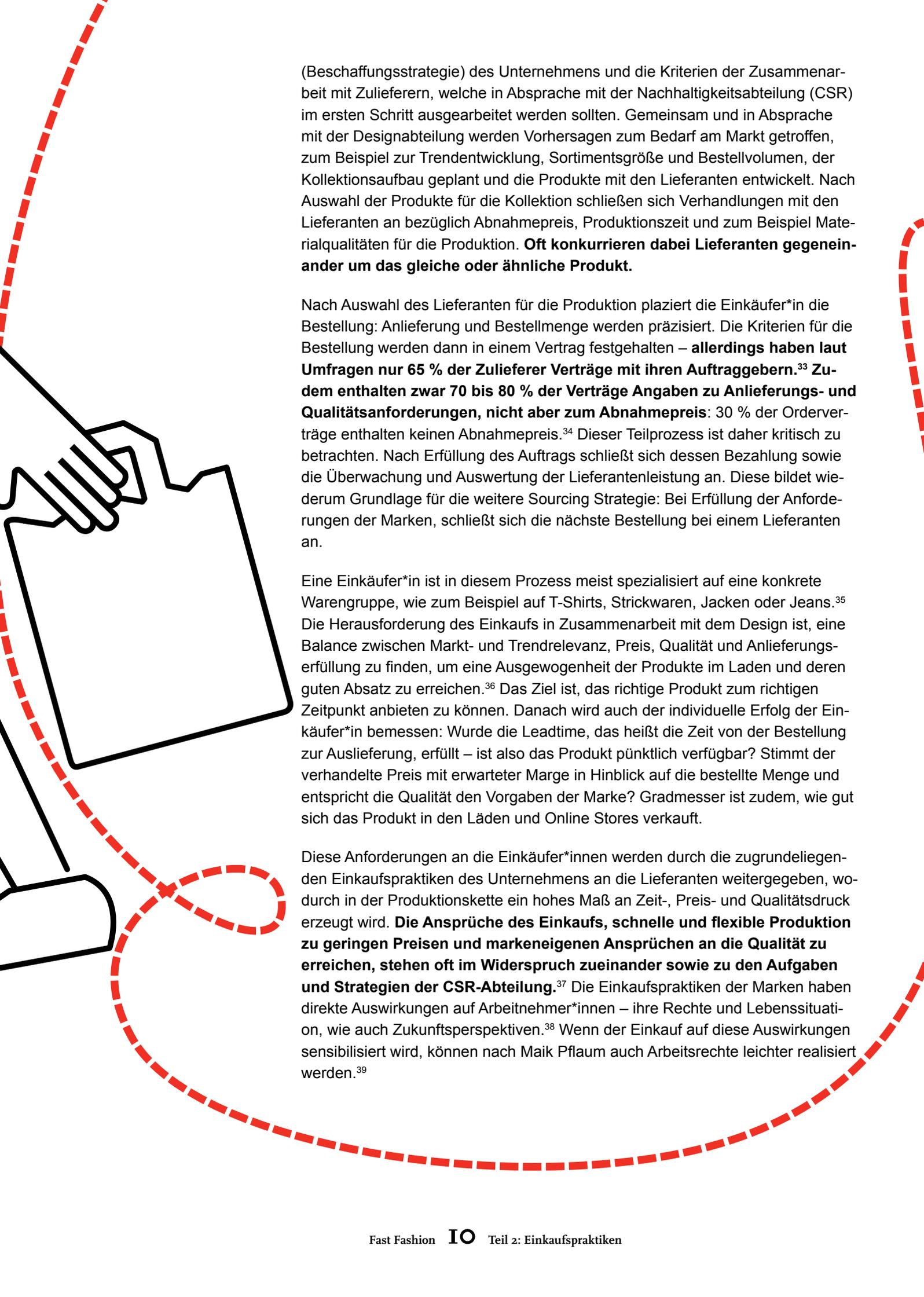
Besonders der Einkauf über Agenturen macht die Kette der Beschaffung komplizierter und komplexer und kann die Distanz zwischen Marke und Zulieferern erhöhen; damit einhergehend wird eine mögliche Einflussnahme der Marken auf den Zulieferer schwieriger. Derzeit kaufen 24 % der deutschen Modemarken indirekt über Agenturen, eine Zahl die gemäß Fashion United auf 17 % sinken soll.<sup>24</sup> Das Fast-Fashion-Unternehmen H&M verzichtet zum Beispiel vollkommen auf Bestellungen über externe Agenturen oder externe Einkäufer\*innen. Die Weitergabe an Informationen, Anforderungen und Richtlinien über Dritte gilt oft als eine der Schwachstellen der Industrie. Fast-Fashion-Marken wie H&M teilen sich häufig die Produktionsstätten mit anderen großen Marken. Laut Dr. Frank Hoffer, Geschäftsführer der Initiative ACT, deren Ziel die Durchsetzung existenzsichernder Löhne mitunter durch verantwortungsvolle Einkaufspraktiken ist, ist „die vertikale Struktur – starker Einkäufer, schwacher Hersteller – weniger eindeutig als früher. Inzwischen sind es teilweise auch multinationale Unternehmen, die die Fabriken betreiben.“<sup>25</sup> Die Konkurrenz zwischen den Lieferanten ist groß, das Geschäft um die Mode und Aufträge hart umkämpft.<sup>26</sup>

Für Maik Pflaum, der aktiv die Mitgliedschaft von Unternehmen in der Fair Wear Foundation und deren Umsetzung nachhaltiger Praktiken begleitete, hat die Einkäufer\*in „eine ganz zentrale Position und repräsentiert eine wichtige Stellenschraube“ zur Verbesserung der sozialen Bedingungen in den Zuliefererfabriken. Der Einkauf sei „das Bindeglied zwischen den Auftraggebern und Zulieferern.“<sup>27</sup> Marsha Dickson, Vorsitzende und Mitbegründerin der Non-Profit-Organisation „Better Buying“, sieht die Rolle des Einkaufs ebenso als entscheidend, da ohne dessen Beteiligung schnell die Grenzen für Verbesserungen erreicht werden könnten.<sup>28</sup> Der Einkauf umfasst dabei alle Aktivitäten der Marken, welche die Produktionskette in Gang setzen.<sup>29</sup>

## ■ Der Bestellprozess: Aufgaben und Herausforderungen des Einkaufs

Einige der Verantwortlichkeiten des Einkaufs, wie die Lieferantenkommunikation und -verhandlung, können im Unternehmen auf andere Positionen verteilt sein, wie auf Produkt- und Designteams.<sup>30, 31</sup> Dennoch bleiben die grundlegenden Prozesse gleich und der Einkauf beinhaltet operative und strategische Aufgaben – von der Marktuntersuchung und Einkaufsplanung hin zur internen und externen Kommunikation.<sup>32</sup>

Die Einkaufsprozesse für die verschiedenen Kollektionen können teilweise parallel zueinander stattfinden. Dem Prozess zugrunde liegt die Sourcing Strategie



(Beschaffungsstrategie) des Unternehmens und die Kriterien der Zusammenarbeit mit Zulieferern, welche in Absprache mit der Nachhaltigkeitsabteilung (CSR) im ersten Schritt ausgearbeitet werden sollten. Gemeinsam und in Absprache mit der Designabteilung werden Vorhersagen zum Bedarf am Markt getroffen, zum Beispiel zur Trendentwicklung, Sortimentsgröße und Bestellvolumen, der Kollektionsaufbau geplant und die Produkte mit den Lieferanten entwickelt. Nach Auswahl der Produkte für die Kollektion schließen sich Verhandlungen mit den Lieferanten an bezüglich Abnahmepreis, Produktionszeit und zum Beispiel Materialqualitäten für die Produktion. **Oft konkurrieren dabei Lieferanten gegeneinander um das gleiche oder ähnliche Produkt.**

Nach Auswahl des Lieferanten für die Produktion platziert die Einkäufer\*in die Bestellung: Anlieferung und Bestellmenge werden präzisiert. Die Kriterien für die Bestellung werden dann in einem Vertrag festgehalten – **allerdings haben laut Umfragen nur 65 % der Zulieferer Verträge mit ihren Auftraggebern.<sup>33</sup> Zudem enthalten zwar 70 bis 80 % der Verträge Angaben zu Anlieferungs- und Qualitätsanforderungen, nicht aber zum Abnahmepreis:** 30 % der Orderverträge enthalten keinen Abnahmepreis.<sup>34</sup> Dieser Teilprozess ist daher kritisch zu betrachten. Nach Erfüllung des Auftrags schließt sich dessen Bezahlung sowie die Überwachung und Auswertung der Lieferantenleistung an. Diese bildet wiederum Grundlage für die weitere Sourcing Strategie: Bei Erfüllung der Anforderungen der Marken, schließt sich die nächste Bestellung bei einem Lieferanten an.

Eine Einkäufer\*in ist in diesem Prozess meist spezialisiert auf eine konkrete Warengruppe, wie zum Beispiel auf T-Shirts, Strickwaren, Jacken oder Jeans.<sup>35</sup> Die Herausforderung des Einkaufs in Zusammenarbeit mit dem Design ist, eine Balance zwischen Markt- und Trendrelevanz, Preis, Qualität und Anlieferungserfüllung zu finden, um eine Ausgewogenheit der Produkte im Laden und deren guten Absatz zu erreichen.<sup>36</sup> Das Ziel ist, das richtige Produkt zum richtigen Zeitpunkt anbieten zu können. Danach wird auch der individuelle Erfolg der Einkäufer\*in bemessen: Wurde die Leadtime, das heißt die Zeit von der Bestellung zur Auslieferung, erfüllt – ist also das Produkt pünktlich verfügbar? Stimmt der verhandelte Preis mit erwarteter Marge in Hinblick auf die bestellte Menge und entspricht die Qualität den Vorgaben der Marke? Gradmesser ist zudem, wie gut sich das Produkt in den Läden und Online Stores verkauft.

Diese Anforderungen an die Einkäufer\*innen werden durch die zugrundeliegenden Einkaufspraktiken des Unternehmens an die Lieferanten weitergegeben, wodurch in der Produktionskette ein hohes Maß an Zeit-, Preis- und Qualitätsdruck erzeugt wird. **Die Ansprüche des Einkaufs, schnelle und flexible Produktion zu geringen Preisen und markeneigenen Ansprüchen an die Qualität zu erreichen, stehen oft im Widerspruch zueinander sowie zu den Aufgaben und Strategien der CSR-Abteilung.<sup>37</sup>** Die Einkaufspraktiken der Marken haben direkte Auswirkungen auf Arbeitnehmer\*innen – ihre Rechte und Lebenssituation, wie auch Zukunftsperspektiven.<sup>38</sup> Wenn der Einkauf auf diese Auswirkungen sensibilisiert wird, können nach Maik Pflaum auch Arbeitsrechte leichter realisiert werden.<sup>39</sup>

# Einkaufspraktiken und ihre Auswirkungen

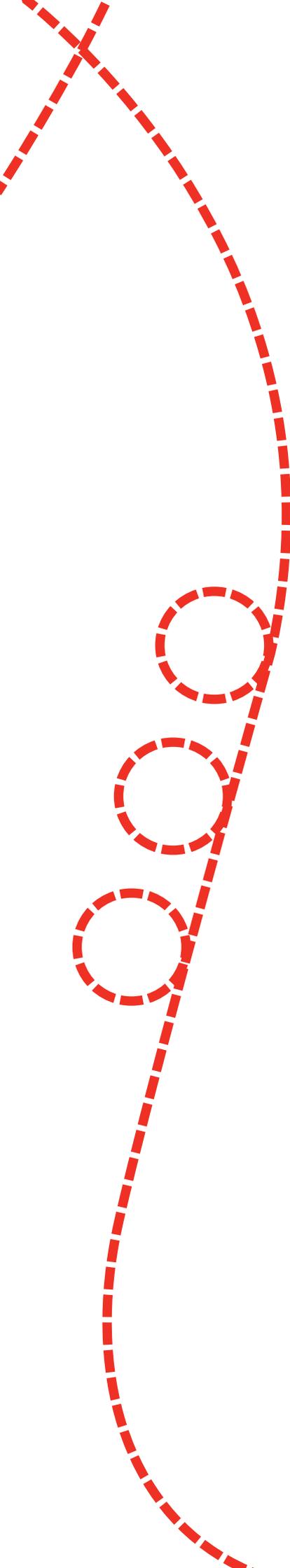
## Relevanz von Preis, Zeit und Qualität

Die Einkaufspraktiken der Fast-Fashion-Industrie sind getrieben von drei Hauptfaktoren, die sich aus den Herausforderungen der Beschaffung ergeben: Preis, Zeit und Qualität. Diese Faktoren stehen in komplexem Zwischenspiel miteinander. Dabei wird oft der Erfolg der Einkäufer\*innen innerhalb der Unternehmen ebenfalls auf Grundlage dieser drei Leistungskriterien sowie den Abverkäufen ermittelt, denn sie sind quantitativ gut zu erfassen und leicht über verschiedene Kollektionen hinweg vergleichbar. Erfolge werden so leicht messbar.

Der Erfolg der Einkäufer\*innen wird oft nur anhand der Kriterien Zeit, Qualität und Preis gemessen. Diese werden an Lieferanten weitergegeben und erzeugen Druck auf allen drei Ebenen – mit direkten Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen. In Zukunft sollte die Bewertung der Einkäufer\*innen vor dem Hintergrund ethischer Kriterien erfolgen.



Abbildung 3: Einkaufsfaktoren



Durch diese Bemessungskriterien entsteht in der Herstellung Preisdruck, Zeitdruck und Qualitätsdruck – von Entwicklung über Produktion und Anlieferung der Ware. 64 % der Lieferanten werden vorrangig nach Preis, Produktionszeit, Qualität und pünktlicher Anlieferung bewertet.<sup>40</sup> Soziales und ökologisches Verhalten und die Einhaltung von Nachhaltigkeitsanforderungen der Modemarken werden kaum bei der Vergabe von Aufträgen berücksichtigt.<sup>41</sup> In den seltensten Fällen ist die Nichteinhaltung der sozialen Vorgaben des Unternehmens seitens der Lieferanten Grund für die Beendigung einer Zusammenarbeit, sondern dann wenn die Erwartungen an den Preis, die Leadtime oder die Qualität nicht mehr eingehalten werden.<sup>42</sup> Doch das frühere „Heuschreckenverhalten“ der Fast-Fashion-Unternehmen, das heißt das schnelle Wechseln zu dem Lieferanten, der den besten Preis bietet, stimmt heute laut Dr. Reiner Hengstmann nicht mehr.<sup>43</sup> Er war selbst lange Jahre in der Fashion-Industrie im Bereich Nachhaltigkeit tätig und sagt: „Über das Versprechen langfristiger Produktionsverträge nehmen die Marken einen Einfluss auf die Preise. Diese Spirale kann zu einem komplexen Abhängigkeitsverhältnis führen.“<sup>44</sup> Dieses komplexe Zusammenspiel der Einkaufspraktiken, ihre Auswirkungen auf die Lieferanten und schließlich auf die Arbeitnehmer\*innen und die Umwelt sind in Abbildung 4 (Seite 15) veranschaulicht.

## Der Faktor Preis

Der Preis oder Abnahmepreis der Artikel sollte nicht gleichgesetzt werden mit dem Preis, der in den Läden von Konsument\*innen bezahlt wird. Dies wird in [Teil 3 \(Die Folgen in Zahlen\)](#) anhand der Kostenaufteilung eines T-Shirts verdeutlicht. Der Verkaufspreis allein sagt ebenfalls nicht zwingend etwas über die Arbeitsverhältnisse in der Produktion aus, denn auch schon für 3,99 € pro T-Shirt können gute Arbeitsbedingungen abgesichert sein.<sup>45</sup> Umgekehrt garantiert auch ein Ladenpreis von 49,90 € keine fairen Produktionsbedingungen. Entscheidend sind vielmehr die zugrundeliegenden Einkaufspraktiken. Die Preisverhandlung zwischen Einkäufer\*in und Lieferant in der Fast-Fashion-Industrie ist meist aggressiv und auf Konkurrenz zwischen verschiedenen Zulieferern ausgelegt.<sup>46</sup> Es geht häufig um Cent-Beträge, um die zweite und dritte Stelle nach dem Komma.<sup>47</sup>

Aufgrund der starken Konkurrenz zwischen den Lieferanten werden Preise verhandelt, die die Produktionskosten nicht abdecken: 39 % der Zulieferer akzeptieren Preise unter Produktionskosten.<sup>48</sup> Ein Lieferant wird nur selten von sich aus eine Bestellung, auch wenn unterkalkuliert, ablehnen, um sich künftige Aufträge zu sichern.<sup>49</sup> Die Konsequenzen sind oft verspätete Auszahlung von Löhnen, Arbeitsverlust, Mangel an Investitionen im Bereich Ausstattung und Equipment sowie Auslagerung auf Unterauftragnehmer.<sup>50</sup> Diese entziehen sich, meist ohne das Wissen der Marken, jeglicher Kontrollen und erzwungene Arbeit sowie Kinderarbeit können Folgen sein.<sup>51</sup>

Im Kontext des Preises steht auch die Frage, wer die Kosten und Risiken der Produktion trägt. Kosten für Audits, Weiterbildungen, Entwicklungskosten, Lagerung von Materialien und Zutaten übernehmen die Lieferanten meist einseitig.<sup>52, 53</sup> Auf der anderen Seite bleibt der Mehrwert des Verkaufs der Kleidung bei den Marken – eine ungleiche Wertabschöpfung.<sup>54</sup> Preissteigerungen beispielsweise auf Grund der Erhöhung des Mindestlohns werden von Marken oft nicht getragen.<sup>55</sup> Dies ist in [Teil 3 \(Die Folgen in Zahlen\)](#) detaillierter anhand der Löhne in verschiedenen, typischen Herstellungsländern von Mode dargestellt. Der gesetzlich

verankerte Mindestlohn deckt meist nicht die tatsächlichen, existenzsichernden Kosten ab, wie für Miete oder Nahrungsmittel, die für das tägliche Leben in den Ländern anfallen. Die gezahlten Löhne für die Arbeiter\*innen sind dabei meist nicht existenzsichernd: im Durchschnitt liegen die Löhne in Bangladesch in allen Sektoren 50-70 % unter einem existenzsichernden Niveau, einschließlich der Modeindustrie.<sup>56</sup> Zu gering kalkulierte Preise haben ganz direkte Auswirkungen auf die Lebensrealität der Arbeiter\*innen und ihrer Familien und oft fehlt das Geld, um die Bildungschancen der Kinder und damit die Zukunftsperspektiven der kommenden Generation zu ermöglichen.<sup>57</sup>

Und dennoch ist es schwierig, über die gezahlten Abnahmepreise der Modefirmen und die Kosten der Zulieferer zu diskutieren, wie Lavinia Muth von Arme-dangels klarstellt.<sup>58</sup> **Solange es keine Transparenz in der Kostenstruktur bei der Verhandlung zwischen Lieferanten und Marke gibt, „ist es schwierig über die Verbindung der Ethik zu sprechen.“<sup>59</sup> Durch Open-Costing-Prozesse kann beispielsweise eine solche notwendige Transparenz hergestellt werden**, indem Materialkosten, Lohnkosten und Margen in der Preisverhandlung offengelegt werden.<sup>60</sup> Wenn die Löhne nicht der Konkurrenz und Verhandlung zwischen Marken und Lieferanten unterliegen, müssen Modefirmen über das eigentliche Design und Innovation konkurrieren.<sup>61</sup> Dies bedeutet, dass das Lohnniveau im Sektor nachhaltig steigen kann und in Zukunft Marken über die eigentliche Gestaltung der Produkte konkurrieren und nicht primär über Preise, die durch unterkalkulierte Löhne generiert werden. Dies fasst Dr. Frank Hoffer zusammen als eine „Konkurrenz, die Menschenrechtsverletzungen ausschließt und stattdessen qualitäts- und innovationsgetrieben ist.“<sup>62</sup>

## Der Faktor Zeit

Für Marsha Dickson ist die Zeit und damit verbunden Geschwindigkeit und Flexibilität ausschlaggebend bezüglich sozialer Auswirkungen der Modeproduktion.<sup>63</sup> „Es gibt so große Produktionsanlagen weltweit, aber das Problem ist, dass sie manchmal zu viel und manchmal zu wenig genutzt werden, also ist eine ausgewogene zeitliche Koordinierung entscheidend.“<sup>64</sup> **Zu kurz verhandelte Produktionszeiten im Verhältnis zum Volumen und zu späte Bestellzeitpunkte erschweren die Kapazitätsplanung der Zulieferer.**<sup>65</sup> Laut Lavinia Muth sind die Marken mit verantwortlich für exzessive Überstunden, wenn sie „die Kapazitäten nicht richtig kennen und den Lieferanten überfordern mit zu vielen Aufträgen.“<sup>66</sup> Langfristige Kapazitätsentwicklungsprogramme sind ebenfalls wichtig, um die Lieferanten dabei zu unterstützen, neue Drucktechnologien, Applikationen oder Stoffqualitäten realisieren zu können – auch im Interesse der Marke selbst. **Eine gemeinsame Entwicklung bringt Vorteile für beide Seiten: Die Modemarke kann Produkte in angeforderter Qualität und Mengen anbieten; der Lieferant hat einen verlässlichen Auftraggeber, der Bestellungen in hohen Mengen platziert.**

Besonders kurzfristige Bestellungen, so Dr. Frank Hoffer, resultieren häufig in Überstunden samt negativer Konsequenzen für Arbeiter\*innen.<sup>67</sup> **Last-Minute Bestellungen führen in 59 % der Fälle zu Überstunden, in 56 % der Fälle zu höheren Produktionskosten, in 54 % der Fälle zu verspäteten Anlieferungen und wiederum in 20 % der Fälle zur Vergabe an Unterauftragnehmer, mit den bereits genannten Risiken.**<sup>68</sup> Diese Folgen wirken sich ebenfalls negativ auf die Marken selbst aus, folglich ist es ökonomisch sinnvoll und in eigenem Interesse der

**Marken, diese abzuwenden.** Verlässliche Lieferanten bedeuten einen finanziellen Vorteil für die Unternehmen. Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit können hier auf einer Linie sein.

Zudem stellen kurzfristige Stornierungen von Bestellungen ein Problem für Lieferanten dar, denn sie führen zu nicht genutzter Arbeitskraft und materiellen Kapazitäten, die im Vorfeld bereits für die Produktion eingeplant wurden.<sup>69</sup> Die Kosten dafür tragen meist wieder die Lieferanten einseitig.<sup>70</sup> Die abverlangte Flexibilität ergibt sich oft nicht nur aus fehlerhaften oder verzögerten Angaben der Marken, sondern aus ganz realen Änderungen der Bedingungen am Markt, zum Beispiel auf Grund unerwarteter Modetrends oder ungewöhnlicher Wetterperioden mit entsprechenden Nachfrageverschiebungen.<sup>71</sup> Verkauft sich ein Produkt, zum Beispiel ein Sommerkleid, besonders gut zu Sommerbeginn und wird entsprechend kurzfristig in hohen Mengen nachbestellt, ist es schwierig, die Produktionsmenge ebenso kurzfristig zu reduzieren oder zu stornieren, wenn plötzlich der Rest des Sommers verregnet ist. Dr. Frank Hoffer argumentiert jedoch, dass es Ziel sein muss, die oft erforderliche Flexibilität in der Produktion mit Einkaufspraktiken und -preisen zu verbinden „die sicherstellen, dass die Verwerfungen, die es bei der Beschäftigung geben kann, ausgeglichen werden.“<sup>72</sup>

## Der Faktor Qualität

Der Faktor Qualität steht in engem Verhältnis zu Preis und Zeit. Wird zu wenig für ein Produkt gezahlt oder ist die Produktionszeit zu kurz, leidet die Qualität der Verarbeitung und des Materials. **Können Marken Produkte nicht verkaufen, ist es häufig gängige Praxis, diese auf Grund von Qualitätsmängeln auf Kosten der Lieferanten zurückzuschicken.<sup>73</sup> 27,3 % der Zulieferer, die „Better Buying“ für eine Studie befragte, erhalten nicht den vollen Preis für ihre Leistungen, oft durch Qualitätsdefekte.<sup>74</sup>**

Doch der Begriff der Qualität sollte hier weiter gefasst werden und die Lebensqualität der an der Produktion beteiligten Menschen umfassen. Das Wohlergehen der Menschen und Umwelt, wie auch der kulturellen Diversität vor Ort in den Herstellungsländern sollten ebenso Ausdruck einer verantwortungsvollen Produktion und Qualität sein. Ein Mangel an Investitionen im Bereich Sozial- und Umweltstandards hat akute und umfassende gesundheitliche Folgen für die Arbeiter\*innen. Investitionen der Lieferanten in dieser Richtung werden jedoch, zum Beispiel bei der Vergabe zukünftiger Aufträge von den Marken meist nicht belohnt.<sup>75</sup> Für mehr als 60 % der Lieferanten werden keine Anreize zur Einhaltung von Sozial- und Nachhaltigkeitsstandards gesetzt – die Zulieferer müssen diese Investitionen wirtschaftlich abwägen.<sup>76</sup> Dies hat enorme Auswirkungen auch auf die Zukunftsperspektiven der Menschen, die kaum aus der Abhängigkeitsspirale, systemisch kreiert durch Fast Fashion, ausbrechen können. Dazu betont Kate Padget-Koh, die Modeunternehmen hinsichtlich nachhaltiger Praktiken ihrer Lieferketten berät: „Jeder verdient es, respektiert zu werden, und dazu zählt, dass die Arbeit und der Mensch als Personen wertgeschätzt werden.“<sup>77</sup> Doch gibt sie zu bedenken, dass zwar realistisch die Treiber Preis, Zeit und Qualität in der Fast Fashion nicht verschwinden werden, doch sollten sie ergänzt werden um integrierte ethische Kriterien.<sup>78</sup>

## Einkaufspraktiken in der Fast-Fashion-Industrie

- Aggressive, auf Konkurrenz zwischen den Lieferanten ausgerichtete Preisverhandlung, die die Kosten der Produktion und soziale, ökologische sowie qualitative Anforderungen nicht decken
- Verhandlung zu kurzen Leadtimes im Verhältnis zum Volumen und Kapazitäten
- Zu später Orderzeitpunkt
- Bestellung über Agenturen und/oder bei schnell wechselnden Lieferanten
- Ungenaue Vorhersagen, daraus resultierende Übermusterung sowie Übermittlung fehlerhafter Vorgaben
- Schlechte interne Absprachen und widersprüchliche Botschaften der Anforderungen von Einkauf, Design & CSR
- Intransparente Bestellplanung und kurzfristige Änderung der Bestellung
- Kurzfristige Änderungen des Designs am Muster oder nach Bestellung
- Kurzfristige Bestellung neuer Qualitäten oder Designtechnologien. Die Materialdisposition für Musterung und Produktion liegt komplett bei Lieferanten
- Starke Fluktuation des Ordervolumens zwischen Kollektionen ohne Berücksichtigung tatsächlicher Kapazitäten
- Keine Übernahme von Muster- und Entwicklungskosten
- Unpünktliche Bezahlung und nicht in voller Höhe des verhandelten Preises, oft durch Reklamation von Qualitätsmängeln, bis hin zur Stornierung
- Verzögerung der Bestätigung wichtiger Entwicklungsschritte
- Mangel an ethischen Kriterien in Verträgen und mangelnde (finanzielle) Anreize zur Einhaltung sozialer und ökologischer Arbeitsbedingungen
- Verlangen von Audits, Zertifikaten, Qualitätsworkshops und Schulungen der Produktion auf Kosten des Lieferanten
- Bestellung ohne Vertragsabschluss oder Verträge, die Preise, Modalitäten und Kriterien zu späten Bestellanpassungen nicht enthalten

Druck auf Preis, Zeit und Qualität

## Folgen für Lieferanten

- Kompromittierte Verhandlungsposition und Druck, für jeden Preis zu liefern
- Schwierigkeiten bei der Planung und Steuerung der Produktion von Materialien und menschlicher Ressourcen
- Erhöhte Musterkosten, die Gewinn schmälern
- Kaum Anreize für Verbesserungen
- Preis deckt die Produktionskosten nicht
- Einhaltung von Fristen ist erschwert
- Verspätete Anlieferungen
- Fehlende Ressource für Investitionen für Verbesserungen zur Erfüllung ethischer Anforderungen der Kunden

Ungleiches Machtverhältnis durch Risiken und Lastenverteilung: Abhängigkeitsverhältnis

## Folgen für Arbeiter\*innen

- Direkte Auswirkungen auf die Gesundheit (erhöhte Leistungsanforderungen & Stress, schlechte Gesundheits- & Sicherheitsmaßnahmen am Arbeitsplatz, erhöhtes Unfallrisiko)
- Langzeitfolgen für die Gesundheit (schlechte Ernährung, Krankheitsvorsorge, schlechte Qualität von Luft, Wasser und Umwelt der ganzen Gemeinschaft)
- Zukunftsperspektiven (Mangel an Investitionen, an Verbesserung, Ausbildung & Equipment)
- Löhne (nicht existenzsichernd, unpünktliche Lohnzahlung, un-/unterbezahlte Überstunden)
- Arbeitszeit (exzessive Überstunden, keine Pausen, keine Urlaubszeiten, unregelmäßige Arbeitszeiten): Unvereinbarkeit von Beruf & Familie durch schlechte Planbarkeit sowie gesteigerte Risiken für Übergriffe auf den Heimwegen bei Überstunden bis in die Nacht
- Unteraufträge & Zeitarbeit (Risiko von Kinderarbeit & erzwungener Arbeit)

## Folgen für die Umwelt

- Erhöhter Abfall: unnötiger Vorproduktionsabfall, Überproduktion/Vernichtung auf Grund von Qualitätsmängeln und Defekten
- Mangel an technologischen Investitionen in Filter für Wasser und Luft

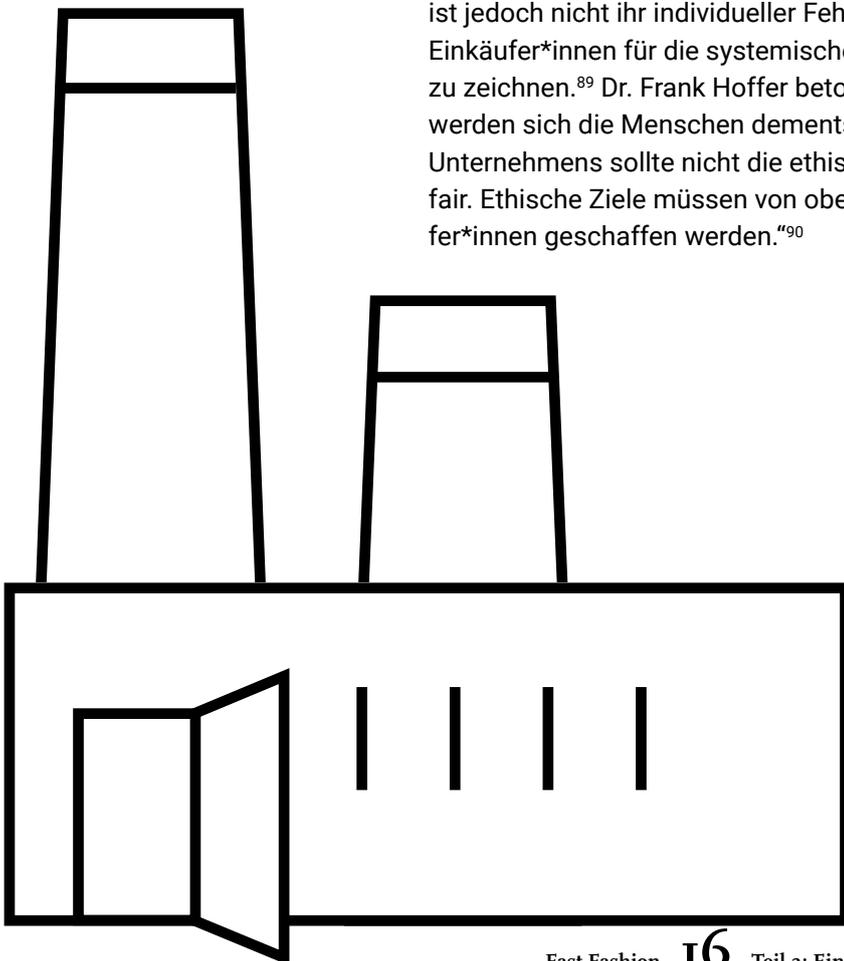
Verschlechterung der Lebensqualität

Abbildung 4: Folgen der Einkaufspraktiken

## ■ Förderung von Wissen und Integration verantwortungsvoller Einkaufspraktiken:

Die negativen Folgen der Einkaufspraktiken sind oft auch auf mangelndes Wissen von Einkäufer\*innen zurückzuführen – Wissen um nachhaltige Strategien, lokale Bedingungen und Kapazitäten oder Unsicherheiten bezüglich Produktentscheidungen. Es hilft bereits, wenn Einkäufer\*innen akkurat arbeiten und Fristen einhalten.<sup>79</sup> So sind bereits 33 % der technischen Informationen in den sogenannten Techpacks, der Übersicht aller produktionsrelevanter Details zu einem Produkt, fehlerhaft – dies führt zu Überstunden, mehr Zeitaufwand in der Produktion und der Entwicklung von Musterteilen, Anlieferungsverzögerungen und finanziellen Einbußen.<sup>80</sup> Für 25 % der Lieferanten sind fehlerhafte Techpacks und kurzfristige Änderungen der Bestellungen der Grund, auf Zeitarbeiter\*innen zurückzugreifen.<sup>81</sup> Auch wenn wichtige Freigaben und Fristen – „Meilensteine“ – in der Produktentwicklung verzögert werden, etwa durch ungenaue Trendvorhersagen und Unsicherheiten über das Markenbild, bedingt dies einen höheren Druck aller Faktoren in der Produktion.<sup>82,83</sup> Einkäufer\*innen sollten in diesen Bereichen unterstützt, gestärkt und besser ausgebildet werden, durch Workshops und Besuche in den Herstellungsfabriken.<sup>84</sup>

Dennoch ist das Wissen um die Folgen von Einkaufspraktiken im Allgemeinen gestiegen.<sup>85</sup> Maik Pflaum schätzt ein: „Viele Einkäufer\*innen haben jedoch noch immer das nötige Wissen nicht oder setzen ihre Prioritäten einfach anders. Hier gibt es noch extrem viel Schulungsbedarf.“<sup>86</sup> Ebenso kann falscher Druck und eine falsche Anreizstruktur aus der Unternehmensführung ursächlich sein.<sup>87</sup> Auch Padget-Koh setzt hier an, denn „letzten Endes wird die Einkaufsentscheidung von Einkäufer\*innen getroffen. Solange die Einkäufer\*innen nicht definieren, was nachhaltige Praktiken für sie bedeuten und ihnen keine entsprechenden Anreize gesetzt werden, werden sie nach der optimalen Marge streben.“<sup>88</sup> Dies ist jedoch nicht ihr individueller Fehler und es wäre ebenso unethisch, einzelne Einkäufer\*innen für die systemischen Probleme der Fast Fashion verantwortlich zu zeichnen.<sup>89</sup> Dr. Frank Hoffer betont: „Wenn sie eine Anreizstruktur setzten, werden sich die Menschen dementsprechend verhalten. Die ethische Frage des Unternehmens sollte nicht die ethische Frage des Einzelnen sein, das ist grob unfair. Ethische Ziele müssen von oben kommen, nicht über die einzelnen Einkäufer\*innen geschaffen werden.“<sup>90</sup>



# Der Weg nach vorn

## Die Ersten Schritte

Die befragten Expert\*innen dieses Artikels sind sich einig: Jedes Fast-Fashion-Unternehmen muss einen individuellen und für sich passenden Weg zu Nachhaltigkeit entwickeln. Nur dann können diese neuen Ziele und ethische Kriterien in das operative Geschäft integriert werden, ohne Widersprüche zwischen dem Einkauf und der Nachhaltigkeitsabteilung zu kreieren. Dies umreißt Marsha Dickson wie folgt: „Wir müssen Nachhaltigkeit in der Berichterstattung *aller* Rollen und Bereiche integrieren, sonst gibt es völlige Widersprüche, wenn ein Teil des Unternehmens eine Sache fordert und potentiell das Nachhaltigkeitsteam andere Kriterien setzt.“<sup>91</sup> Das Engagement muss von der Geschäftsleitung unterstützt und in allen Abteilungen aktiv gelebt werden, samt Widerspiegelung auch in den finanziellen Zielen des Unternehmens.<sup>92</sup>

Die einzelnen konkreten Maßnahmen zur Umsetzung verantwortungsvoller Einkaufspraktiken können nach Maik Pflaum „bei jedem Unternehmen anders aussehen – das Unternehmen muss erstmal wissen, wo die möglichen individuellen Stellschrauben sind.“<sup>93</sup> **Marken müssen laut Marsha Dickson „intern verstehen, wie ihre Entscheidungen die Lieferkette beeinflussen.“<sup>94</sup> Dazu ist Transparenz essentiell, um die wirklichen Zustände zu erkennen und darauf aufbauend Veränderungen zu realisieren.<sup>95</sup>**

## Transparenz und Kommunikation

Transparenz in der Kommunikation, ein offener Dialog und gemeinsames Planen der Kapazitäten sind wichtig.<sup>96</sup> Dr. Reiner Hengstmann empfiehlt dabei, auf „weniger, doch dafür strategische Partner“ zu setzen, diese gemeinsam weiter aufzubauen und gezielt im Bereich der Nachhaltigkeit zu schulen, um dadurch sicherzustellen, dass die Einhaltung der Menschenrechte und Schaffung verbesserter sozialer und ökologischer Bedingungen geschaffen werden. Es ist wichtig, dass die Marken hier kooperieren und ein Vertrauens- und Transparenzverhältnis aufbauen.“<sup>97</sup> Lavinia Muth, stellvertretend für Unternehmen, die bereits jetzt verantwortungsvoll agieren, meint hierzu: „In unserer Vision und Mission sprechen wir von Partnerschaft auf Augenhöhe und das wird und sollte in allen Bereichen gelebt werden.“<sup>98</sup>

Für viele Fast-Fashion-Marken ist Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Produktion bereits heute ein zentrales Thema – wenn auch vielleicht aus ökonomischen Gründen, um Risiken zu minimieren. Eine absolute Sicherheit, dass Aufträge nicht an Unterauftragnehmer weitergegeben werden oder unlautere Bedingungen in den Herstellungsfabriken herrschen, kann es jedoch, laut Lavinia Muth, noch nicht geben.<sup>99</sup> In der Zukunft könnte Blockchain-Technologie, die alle Stufen der Produktion digital dokumentiert, effektive Nachvollziehbarkeit und Wissen schaffen.<sup>100</sup> Kate Padget-Koh betont, dass Marken nicht nur intern, sondern auch für die Konsument\*in

transparent das Wissen aufzeigen sollten, von wem sie ganz konkret einkaufen.<sup>101</sup> Dabei sollte Inklusivität, das heißt Kollaborationen und Allianzen zwischen verschiedenen Fast-Fashion-Unternehmen, angestrebt werden, um positive systemische Veränderungen zu erzielen.<sup>102</sup>

## Effektive Vorhersagen und Planung

Vorhersagen für das Kaufverhalten der Konsument\*in in der Zukunft zu treffen ist schwierig, da sie auf der Vergangenheit basieren und sie sind daher eine der größten Herausforderungen für Unternehmen.<sup>103,104</sup> Allein schon aus ökonomischen Gründen gibt es „keine Marke, die absichtlich schlecht plant, doch gibt es in diesem Punkt viele Unsicherheiten, weil zahlreiche Faktoren die Marktentwicklung beeinflussen“, meint Dr. Frank Hoffer.<sup>105</sup> Ungenaue Trendvorhersagen können zu Übermusterung führen, das heißt ein unausgewogenes Verhältnis zwischen angeforderten Produktmustern, welche speziell für die Modefirmen nach ihren Anforderungen hergestellt werden, und tatsächlich in die Produktion kommenden Produkten.<sup>106</sup> Besonders der Entwicklungsprozess (Musterung) ist für die Lieferanten sehr teuer und die Kosten dafür werden von den Marken meist nicht getragen.<sup>107</sup> Ein Ansatz ist es, digitale Visualisierungsmöglichkeiten einzusetzen bis hin zu digitalen Showrooms, sodass zeitliche, finanzielle und materielle Aufwendungen verringert werden können.<sup>108</sup>

Die Fast-Fashion-Unternehmen sollten zudem ein gutes Verhältnis zwischen flexibler Planung von Zukunftsszenarien und verbindlichen Zusagen finden, um auf Veränderungen am Markt auch kurzfristig reagieren zu können. Die unvermeidliche Flexibilität am Markt sollte jedoch nicht über die Arbeiter\*innen abgedeckt werden.<sup>109</sup> Wenn Marken nicht klar sagen können, welches Produkt wo und wann und in welchen Mengen benötigt wird, entstehen weitreichende Probleme in der Produktionsplanung. **Verlässliche Vorhersagen sind daher eine der Herausforderungen, denen**

**sich Fast-Fashion-Marken in Zukunft stellen müssen und sie können gleichzeitig eine extreme Erleichterung für Lieferanten sowie eine Schnittstelle zwischen wirtschaftlichen und nachhaltigen Zielen des Unternehmens sein.**

Falls die vorhergesagte Planung von dem realen Bedarf abweicht, müssen Möglichkeiten der Kompensation zwischen Marke und Lieferanten geschaffen werden.<sup>110</sup> Dabei kann ein Vorteil sein, mit wenigen, aber dafür strategischen Lieferanten auf lange Zeit zu kooperieren, auch wenn eine langfristige Zusammenarbeit allein nicht unbedingt gleichzusetzten ist mit verantwortungsvollen Einkaufspraktiken – dies muss immer im Kontext gesehen werden.<sup>111</sup> Eine günstige Kollektionsrahmenplanung kann helfen, freie Kapazitäten effektiv auszunutzen, indem zum Beispiel NOS/Basic Produkte in Produktionslücken platziert und progressive Anlieferungsfristen verhandelt werden.<sup>112</sup>

## Schlussbetrachtungen

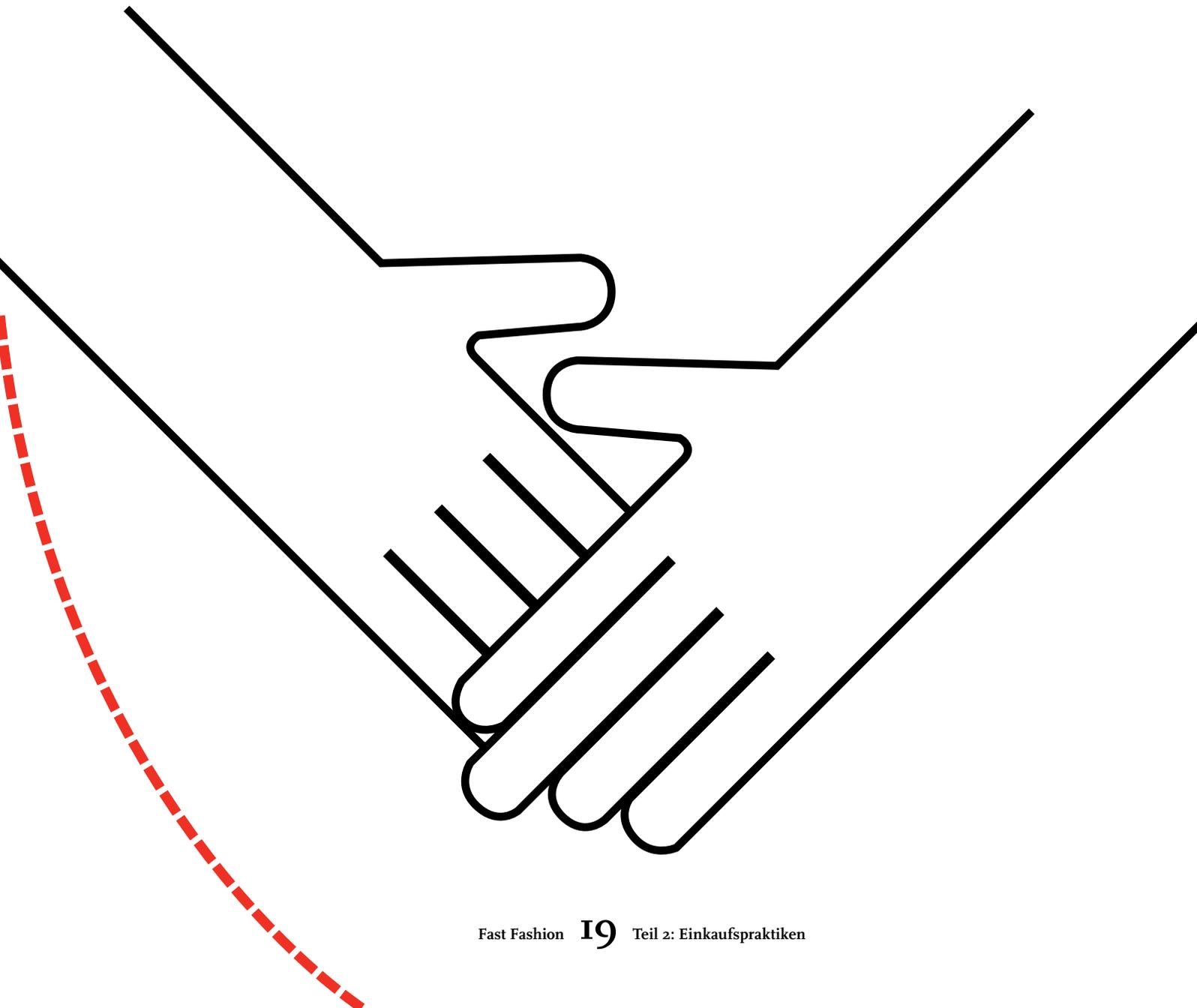
Die Zusammenhänge zwischen einzelnen Einkaufspraktiken von Fast-Fashion-Unternehmen und deren Auswirkungen auf die Arbeiter\*innen in den Herstellungsländern ist komplex und eine abschließende „einfache“ Lösung dieser vielschichtigen Problematik wird es nicht geben. Dennoch hat dieser Artikel einen Überblick der Hauptfaktoren und Treiber der schnellen Mode – Preis, Zeit und Qualität – aufgezeigt. Das Bewusstsein für die komplexen Zusammenhänge bei den Unternehmen, wie im Speziellen in den Einkaufsabteilungen selbst, muss weiter geschärft und individuell für jedes Unternehmen analysiert werden.

Es stellt sich die Grundfrage der Übernahme von Verantwortung für die sozialen und ökologischen Bedingungen in den Produktionsfabriken. Hier sind neben den Fast-Fashion-Marken und Unternehmen selbst auch die Ebenen der Politik, wie auch das übergeordnete Problem des ungehemmten Konsums zu nennen. Konsument\*innen können auch ihren Teil zur Verbesserung der Produktionsbedingungen

beitragen. Sie sollten nicht nur bewusster und weniger Kleidung kaufen, sondern solche, bei der die Menschen, die die Kleidung herstellen, eine Chance auf Lebensqualität und Zukunftsperspektiven haben. Dazu sollten sie aktiv ihre Stimmen nutzen – politisch und direkt gegenüber den Fast-Fashion-Unternehmen.

Die Arbeiter\*innen, so Dr. Reiner Hengstmann sind keine direkten Angestellten der internationalen Marken, so dass man hier nur von einer indirekten Verantwortung der Marken gegenüber den Arbeiter\*innen sprechen kann.<sup>113</sup> Dies könnte ein Sorgfaltspflichten-gesetz, wie im Frühjahr 2019 vom deutschen Entwicklungs- und Arbeitsministerium vorgeschlagen, jedoch ändern.<sup>114</sup> Nicht nur deshalb ist es notwendig, die indirekte Verantwortung der Firmen für die indirekten Arbeiter\*innen auch jetzt schon anzuerkennen. Dies wird zunehmend getan: Initiativen wie ACT oder

die Fair Wear Foundation tragen zu einem positiven Wandel der Industrie bei und Marken wie Armedangels zeigen bereits heute, dass verantwortungsvoller Einkauf und Qualität in der Modeindustrie möglich sind, wenn auch im (noch) kleineren und langsameren Maßstab. Nur wenn die Fast-Fashion-Marken ihre Verantwortung annehmen und danach handeln, kann dieser Hebel genutzt werden, positive systemische Veränderungen zu kreieren. Diese Verantwortung muss erkannt und auch in ihrem operativen Geschäft aktiv gelebt werden. Fast-Fashion-Marken mit ihren großen Produktionsvolumen könnten dann einen großen positiven Einfluss auf die sozialen und ökologischen Bedingungen in den Herstellungsländern ausüben.<sup>115</sup> Sie könnten die Pioniere in der Aufklärung und Bewusstseinsbildung für Konsument\*innen sein, denn sie erreichen sie weltweit über ihre Kampagnen.<sup>116</sup>



# Forderungen und Handlungs- optionen der Christlichen Initiative Romero

## Forderungen an Fast-Fashion-Konzerne

Wir fordern von den Fast-Fashion-Marken umgehende und glaubwürdige Maßnahmen, um die Arbeitsbedingungen und die Umweltbilanz in der Fast-Fashion-Industrie zu verbessern. Vor allem fordern wir, dass die Marken:

- sich zur Einhaltung von Mindeststandards für menschenwürdige Arbeitsbedingungen verpflichten
- einen Verhaltenskodex verabschieden, der die Zahlung von existenzsichernden Löhnen beinhaltet, und dessen Einhaltung sicherstellen. Dazu müssen sie die eigenen Einkaufspraktiken anpassen und gesamtunternehmerische ethische Kriterien in die Geschäftsabläufe auf allen Ebenen integrieren.
- Einkaufsverhalten nicht nur nach Preis, Zeit und Qualität, sondern auch nach sozialen wie ökologischen Nachhaltigkeitszielen ausrichten. Konkret müssen die Konzerne:
  - » Einkäufer\*innen schulen → Hier bietet die Broschüre „WellMade“ viele gute Ansätze ([www.ci-romero.de/wellmade](http://www.ci-romero.de/wellmade))
  - » Zeit- und Preisdruck für Zulieferer verringern
- sich über eine glaubwürdige Multistakeholder-Initiative, wie die Fair Wear Foundation (FWF), verifizieren lassen. In dieser muss jedes Unternehmen individuelle Maßnahmen zur Erreichung oben genannter Ziele entwickeln.
- Lieferketten und Auditberichte veröffentlichen
- sich in den Produktionsländern und Europa für eine gesetzliche Verankerung von Menschenrechten in der Wirtschaft (und deren Einhaltung) einsetzen.

## Forderungen an die Politik:

- Einführung eines Sorgfaltspflichtengesetzes in Deutschland, das Unternehmen zur Einhaltung der Menschenrechte in ihren Lieferketten verpflichtet und für Verstöße haftbar macht.
- UN-Treaty-Prozess (für eine verbindliche Verankerung der Menschenrechte in der Wirtschaft auf UN-Ebene) finanziell und öffentlich unterstützen und vorantreiben.

## Handlungsoptionen für Bürger\*innen

Auch für Bürger\*innen und Verbraucher\*innen gibt es viele Möglichkeiten, sich für bessere Arbeitsbedingungen in der Bekleidungsproduktion einzusetzen:

### Konsum kritisch überdenken:

- Kaufen Sie nur Kleidung, wenn Sie wirklich etwas Neues brauchen und dann bei Marken, die glaubhaft fair und ökologisch – am besten aus Naturfasern – produzieren. Hier sind Siegel eine Hilfestellung (mehr unter: [www.ci-romero.de/siegel](http://www.ci-romero.de/siegel)).
- Andere Alternativen sind Secondhandläden und -Portale sowie Flohmärkte, Kleidertausch-Partys – oder greifen Sie selbst zur Nähmaschine.

### Wertschätzen Sie Ihre Kleidungsstücke:

- Tragen Sie sie lange und waschen Sie sie nicht zu oft oder zu heiß. Verzichteten Sie auf den Trockner, das schont Kleidung und Umwelt.

### Informationen weitergeben:

- Erzählen Sie Ihren Freund\*innen, Ihrer Familie und am Arbeitsplatz von den Ergebnissen dieser Studie.
- Bringen Sie das Thema in Schulen, Kinos (Film: The True Cost) und Bildungsveranstaltungen ein. Laden Sie dazu unsere Referent\*innen ein, oder nutzen Sie unsere Bildungsmaterialien zum Thema Kleidung ([www.ci-romero.de/publikationen](http://www.ci-romero.de/publikationen)).
- Teilen Sie unsere Posts in den sozialen Medien.

### Werden Sie aktiv:

- Nehmen Sie an Petitionen und Aktionen der Kampagne für Saubere Kleidung teil ([www.ci-romero.de/tag/aktion](http://www.ci-romero.de/tag/aktion) oder [www.saubere-kleidung.de](http://www.saubere-kleidung.de)). Wenn Sie nicht alleine starten möchten, schließen Sie sich einer der zahlreichen Regionalgruppen der Kampagne an ([www.saubere-kleidung.de/regionalgruppen](http://www.saubere-kleidung.de/regionalgruppen)).
- Fordern Sie Politik und Kirche auf, nach sozialen und umweltverträglichen Standards einzukaufen – auf Bundes-, Landes- oder ganz konkret auf kommunaler Ebene.
- Nutzen Sie Ihre Macht als Verbraucher\*in und fragen Sie in den Geschäften oder bei den Marken nach, wie viel die Arbeiter\*innen verdient haben und unter welchen Bedingungen produziert wird. (Hilfestellung bietet die Postkarte „Ich möchte die ganze Rechnung sehen“, bestellbar unter [www.ci-romero.de/publikationen](http://www.ci-romero.de/publikationen)). Zeigen Sie, dass Ihnen soziale und ökologische Aspekte bei Ihrem Einkauf wichtig sind.
- Unterstützen Sie Arbeitsrechts-Organisationen mit einer Spende, zum Beispiel an den Maquila-Solidaritätsfonds der Christlichen Initiative Romero unter [www.ci-romero.de/spenden](http://www.ci-romero.de/spenden). So unterstützen Sie Arbeiter\*innen zum Beispiel bei der Überbrückung des Lohnausfalls bei Streiks, bei Entlassungen oder für Anwalts- und Gerichtskosten.

## Endnoten

- 1 - Prof. Marsha Dickson im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 15.03.2019.
- 2 - House of Commons Environmental Audit Committee, "Fixing fashion: clothing consumption and sustainability," (19. Februar 2019), 5, Zugriff am 18.03.2019, <https://publications.parliament.uk/pa/cm201719/cmselect/cmenvaud/1952/1952.pdf>. Basierend auf Fashion Revolution, "Written evidence submitted by Fashion Revolution," (o. J.), Zugriff am 18.03.2019, <http://data.parliament.uk/writtenevidence/committeeevidence.svc/evidencedocument/environmental-audit-committee/sustainability-of-the-fashion-industry/written/90117.html>.
- 3 - Global Fashion Agenda & The Boston Consulting Group, "Pulse of the Fashion Industry," (2017), 46, Zugriff am 18.03.2019, [https://globalfashionagenda.com/wp-content/uploads/2017/05/Pulse-of-the-Fashion-Industry\\_2017.pdf](https://globalfashionagenda.com/wp-content/uploads/2017/05/Pulse-of-the-Fashion-Industry_2017.pdf).
- 4 - Lina Stotz und Gillian Kane, "Facts on The Global Garment Industry," (Clean Clothes Campaign, April 2015), letzte Aktualisierung November 08, 2017, Zugriff am 18.03.2019, <https://cleanclothes.org/resources/publications/factsheets/general-factsheet-garment-industry-february-2015.pdf/view>, basierend auf Celia Mather, "Garment Industry Supply Chains," (Women Working Worldwide, 2004), Zugriff am 18.03.2019, [http://www.yorku.ca/ra-jagopa/documents/garmentsuppchain-www\\_education\\_pack.pdf](http://www.yorku.ca/ra-jagopa/documents/garmentsuppchain-www_education_pack.pdf).
- 5 - House of Commons Environmental Audit Committee, "Fixing fashion: clothing consumption and sustainability," 5, basierend auf Fashion Revolution, "Written evidence submitted by Fashion Revolution," (o. J.), Zugriff am 18.03.2019, <http://data.parliament.uk/writtenevidence/committeeevidence.svc/evidencedocument/environmental-audit-committee/sustainability-of-the-fashion-industry/written/90117.html>.
- 6 - Greenpeace e. V., „Konsumkollaps durch Fast Fashion," (Januar 2017), 3, Zugriff am 18.03.2019, [https://www.greenpeace.de/sites/www.greenpeace.de/files/publications/s01951\\_greenpeace\\_report\\_konsumkollaps\\_fast\\_fashion.pdf](https://www.greenpeace.de/sites/www.greenpeace.de/files/publications/s01951_greenpeace_report_konsumkollaps_fast_fashion.pdf). Basierend auf Nathalie Remy, Eveline Speelman, und Steven Swartz, "Style that's sustainable: A new fast-fashion formula," (McKinsey & Company, Oktober 2016), Zugriff am 18.03.2019, <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/style-thats-sustainable-a-new-fast-fashion-formula>.
- 7 - Katharine Early, "The Joint Ethical Trading Initiatives' Guide to buying responsibly," (ETI Denmark, Norway und UK, Juli 2017), 18, Zugriff am 25.03.2019, [https://www.ethicaltrade.org/sites/default/files/shared\\_resources/guide\\_to\\_buying\\_responsibly.pdf](https://www.ethicaltrade.org/sites/default/files/shared_resources/guide_to_buying_responsibly.pdf).
- 8 - Early, "The Joint Ethical Trading Initiatives' Guide to buying responsibly," 4.
- 9 - Early, "The Joint Ethical Trading Initiatives' Guide to buying responsibly," 10.
- 10 - Marsha A. Dickson, "Better Buying™ Index Report, Fall 2018," (Better Buying, 2018), Zugriff am 25.03.2019. Better Buying ist eine NGO, bei der Zulieferer anonym die Einkaufspraktiken ihrer Auftraggeber (Marken) bewerten und Verbesserungsvorschläge machen können. Finanziert wird die NGO von der C&A-Stiftung. [https://betterbuying.org/wp-content/uploads/2018/10/Better-Buying-Benchmark-Report\\_fall-2018.pdf](https://betterbuying.org/wp-content/uploads/2018/10/Better-Buying-Benchmark-Report_fall-2018.pdf).
- 11 - Lexikon der Nachhaltigkeit, "Fast Fashion Definition," (o. J.), Zugriff am 25.03.2019, <https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/fast-fashion-definition-2012.htm?sid=cbblepo9uc4t2e42me72n-l5io6>.
- 12 - H&M Group, "Vision and Strategy," Welcome to the H&M Group, Sustainability, Vision and Strategy, Zugriff am 12.04.2019, <https://about.hm.com/en/sustainability/vision-and-strategy.html>.
- 13 - Lavinia Muth im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 21.02.2019.
- 14 - Nathalie Remy, Eveline Speelman, und Steven Swartz, "Style that's sustainable: A new fast-fashion formula," (McKinsey & Company, Oktober 2016), Zugriff am 18.03.2019, <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/style-thats-sustainable-a-new-fast-fashion-formula>.
- 15 - McKinsey & Company, „In der Mode zählt Tempo: Discounter designen doppelt so schnell," (30. Oktober 2018), Zugriff am 25.03.2019, <https://www.mckinsey.de/news/presse/in-der-mode-zaehlt-tempo>.
- 16 - Lothar Schnitzler und Peter Steinkirchner, „Deutsche Modemarken: Begehrt bei Ästheten und Heuschrecken," (WirtschaftsWoche, Handelsblatt GmbH, 11. September 2008), Zugriff am 18.03.2019, <https://www.wiwo.de/unternehmen/mode-deutsche-modemarken-begehrt-bei-aestheten-und-heuschrecken-seite-4/5464484-4.html>.
- 17 - Mary Hanbury, "Zara is facing a massive threat that could jeopardize the business," (Business Insider, Mai 2017), Zugriff am 17.04.2019, <https://www.businessinsider.de/fast-fashion-is-getting-faster-2017-5?r=US&IR=T>.
- 18 - Hanbury, "Zara is facing a massive threat that could jeopardize the business."
- 19 - Ebd.

- 20 - Tamsin Lejeune, "Fast Fashion: Can It Be Sustainable?" (Common Objective, 17. April 2018), Zugriff am 25.03.2019, <https://www.commonobjective.co/article/fast-fashion-can-it-be-sustainable>.
- 21 - Ebd.
- 22 - Georg Sorge, „Einkauf – ausführliche Definition,“ Zugriff am 12.04.2019, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/einkauf-32285>.
- 23 - Ebd.
- 24 - Simone Preuss, "Benchmark Supply Chain 2018: German Fashion präsentiert Ergebnisse," (26. Dezember 2018), Zugriff am 25.03.2019, <https://fashionunited.de/nachrichten/business/benchmark-supply-chain-2018-germanfashion-praesentiert-ergebnisse/2018122630474>.
- 25 - Dr. Frank Hoffer im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 21.03.2019.
- 26 - Ebd.
- 27 - Maik Pflaum im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 25.03.2019.
- 28 - Prof. Marsha Dickson im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 15.03.2019.
- 29 - Ebd.
- 30 - Ebd.
- 31 - Blackwell Publishing, "Chapter 2: The Role of the Fashion Buyer," (o. J.), Zugriff am 25.03.2019, [http://www.blackwellpublishing.com/content/BPL\\_Images/Content\\_store/Sample\\_chapter/9781405149921/9781405149921\\_sample.pdf](http://www.blackwellpublishing.com/content/BPL_Images/Content_store/Sample_chapter/9781405149921/9781405149921_sample.pdf).
- 32 - Ebd.
- 33 - Early, "The Joint Ethical Trading Initiatives' Guide to buying responsibly," 8.
- 34 - Ebd.
- 35 - Ebd.
- 36 - Susan Dillon, "The Fundamentals of Fashion Management," (Worthing, Sussex: AVA Publishing, 2011).
- 37 - Early, "The Joint Ethical Trading Initiatives' Guide to buying responsibly," 7.
- 38 - Early, "The Joint Ethical Trading Initiatives' Guide to buying responsibly," 4.
- 39 - Maik Pflaum im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 25.03.2019.
- 40 - Early, "The Joint Ethical Trading Initiatives' Guide to buying responsibly," 7.
- 41 - Ebd.
- 42 - Ebd.
- 43 - Dr. Reiner Hengstmann im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 08.02.2019.
- 44 - Ebd.
- 45 - Joerg Oberwittler, „[Fast-Fashion:] Darf ich ein T-Shirt für 1,50 Euro kaufen?“ (11. September 2018 ), Zugriff am 25.03.2019, <http://style-statements.de/fast-fashion-darf-ich-sie-kaufen/>.
- 46 - Early, "The Joint Ethical Trading Initiatives' Guide to buying responsibly," 5.
- 47 - Dr. Reiner Hengstmann im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 08.02.2019.
- 48 - Early, "The Joint Ethical Trading Initiatives' Guide to buying responsibly," 6.
- 49 - Lavinia Muth im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 21.02.2019.
- 50 - Early, "The Joint Ethical Trading Initiatives' Guide to buying responsibly," 38.
- 51 - Martje Theuws, " Fact Sheet – Hidden Subcontracting in the garment industry,"(SOMO Centre for Research on Multinational Corporations, September 2015), Zugriff am 12.04.2019, <https://www.somo.nl/wp-content/uploads/2015/09/Hidden-subcontracting.pdf>.
- 52 - Early, "The Joint Ethical Trading Initiatives' Guide to buying responsibly," 8-9.
- 53 - Dickson, "Better Buying™ Index Report, Fall 2018," 9.
- 54 - Early, "The Joint Ethical Trading Initiatives' Guide to buying responsibly," 9.
- 55 - Early, "The Joint Ethical Trading Initiatives' Guide to buying responsibly," 8.
- 56 - Early, "The Joint Ethical Trading Initiatives' Guide to buying responsibly," 9.

- 57 - Early, "The Joint Ethical Trading Initiatives' Guide to buying responsibly," 4.
- 58 - Lavinia Muth im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 21.02.2019.
- 59 - Ebd.
- 60 - Ebd.
- 61 - Dr. Frank Hoffer im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 21.03.2019.
- 62 - Dr. Frank Hoffer im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 21.03.2019.
- 63 - Prof. Marsha Dickson im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 15.03.2019.
- 64 - Ebd.
- 65 - Early, "The Joint Ethical Trading Initiatives' Guide to buying responsibly," 6.
- 66 - Lavinia Muth im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 21.02.2019.
- 67 - Dr. Frank Hoffer im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 21.03.2019.
- 68 - Early, "The Joint Ethical Trading Initiatives' Guide to buying responsibly," 43.
- 69 - Dr. Frank Hoffer im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 21.03.2019.
- 70 - Dickson, "Better Buying™ Index Report, Fall 2018," 11.
- 71 - Dr. Frank Hoffer im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 21.03.2019.
- 72 - Ebd.
- 73 - Ebd.
- 74 - Dickson, "Better Buying™ Index Report, Fall 2018," 10.
- 75 - Early, "The Joint Ethical Trading Initiatives' Guide to buying responsibly," 7.
- 76 - Marsha A. Dickson, "Better Buying™ Index Report, Spring 2018," (Better Buying, 2018), Zugriff am 25.03.2019, [https://better-buying.org/wp-content/uploads/2018/05/4159\\_better\\_buying\\_report\\_final.pdf](https://better-buying.org/wp-content/uploads/2018/05/4159_better_buying_report_final.pdf).
- 77 - Kate Padget-Koh im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 19.03.2019.
- 78 - Ebd.
- 79 - Prof. Marsha Dickson im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 15.03.2019.
- 80 - Early, "The Joint Ethical Trading Initiatives' Guide to buying responsibly," 10.
- 81 - Ebd.
- 82 - Dickson, "Better Buying™ Index Report, Fall 2018," 12-13.
- 83 - Early, "The Joint Ethical Trading Initiatives' Guide to buying responsibly," 37.
- 84 - Early, "The Joint Ethical Trading Initiatives' Guide to buying responsibly," 20.
- 85 - Maik Pflaum im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 25.03.2019.
- 86 - Ebd.
- 87 - Kate Padget-Koh im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 19.03.2019.
- 88 - Ebd.
- 89 - Dr. Frank Hoffer im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 21.03.2019.
- 90 - Ebd.
- 91 - Prof. Marsha Dickson im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 15.03.2019.
- 92 - Ebd.
- 93 - Maik Pflaum im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 25.03.2019.
- 94 - Prof. Marsha Dickson im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 15.03.2019.
- 95 - Maik Pflaum im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 25.03.2019.
- 96 - Early, "The Joint Ethical Trading Initiatives' Guide to buying responsibly," 21.

- 97 - Dr. Reiner Hengstmann im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 08.02.2019.
- 98 - Lavinia Muth im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 21.02.2019.
- 99 - Ebd.
- 100 - Ebd.
- 101 - Kate Padget-Koh im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 19.03.2019.
- 102 - Ebd.
- 103 - Ebd.
- 104 - Dr. Frank Hoffer im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 21.03.2019.
- 105 - Ebd.
- 106 - Dickson, "Better Buying" Index Report, Fall 2018," 12.
- 107 - Lavinia Muth im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 21.02.2019.
- 108 - Global Fashion Agenda & The Boston Consulting Group, "Pulse of the Fashion Industry," (2018),18, Zugriff am 18.03.2019, [https://www.peta.org.uk/wp-content/uploads/2019/03/Pulse\\_of\\_the\\_fashion\\_industry\\_report\\_2018-1.pdf](https://www.peta.org.uk/wp-content/uploads/2019/03/Pulse_of_the_fashion_industry_report_2018-1.pdf)
- 109 - Dr. Frank Hoffer im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 21.03.2019.
- 110 - Dr. Reiner Hengstmann im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 08.02.2019.
- 111 - Dickson, "Better Buying" Index Report, Fall 2018," 12.
- 112 - Kristin Heckmann, "Hessnatur Social Report 2017/18," hessnatur für Fair Wear Foundation (2018), 20, Zugriff am 12.04.2019, [https://www.fairwear.org/wp-content/uploads/2018/12/Sozialbericht\\_2017-18\\_DS\\_ENG\\_20181031\\_klein.pdf](https://www.fairwear.org/wp-content/uploads/2018/12/Sozialbericht_2017-18_DS_ENG_20181031_klein.pdf).
- 113 - Dr. Reiner Hengstmann im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 08.02.2019.
- 114 - Kampagne für Saubere Kleidung – Clean Clothes Campaign Germany, „Kampagne für Saubere Kleidung begrüßt Vorstoß zum Sorgfaltspflichtengesetz für Unternehmen,“ Pressemitteilung, Februar 2019, Zugriff am 15.04.2019, <https://saubere-kleidung.de/2019/02/kampagne-fuer-saubere-kleidung-begruesst-vorstoess-zum-sorgfaltspflichtengesetz-fuer-unternehmen/>.
- 115 - Kate Padget-Koh im Interview mit Sarah Maria Schmidt, 19.03.2019.
- 116 - Ebd.
- 117 - Caro, Felipe / Martínez-de-Albéniz, Victor. „Operations management in apparel retailing: processes, frameworks and optimization.“ BEIO, Boletín de Estadística e Investigación Operativa 29 (2). 107. 2013.

## Literaturverzeichnis

### Berichte & Factsheets:

- Dickson, Marsha A. "Better Buying" Index Report, Spring 2018." Better Buying. 2018. Zugriff am 25.03.2019. [https://betterbuying.org/wp-content/uploads/2018/05/4159\\_better\\_buying\\_report\\_final.pdf](https://betterbuying.org/wp-content/uploads/2018/05/4159_better_buying_report_final.pdf).
- Early, Katharine. "The Joint Ethical Trading Initiatives' Guide to buying responsibly." ETI Denmark, Norway und UK, Juli 2017. Zugriff am 25.03.2019. [https://www.ethicaltrade.org/sites/default/files/shared\\_resources/guide\\_to\\_buying\\_responsibly.pdf](https://www.ethicaltrade.org/sites/default/files/shared_resources/guide_to_buying_responsibly.pdf).
- Ernst & Young AB. „H&M Group Sustainability Report 2018.“ März 2019. Zugriff am 12.04.2019. [https://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/2018\\_sustainability\\_report/HM\\_Group\\_SustainabilityReport\\_2018\\_%20FullReport\\_en.pdf](https://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/2018_sustainability_report/HM_Group_SustainabilityReport_2018_%20FullReport_en.pdf).
- Global Fashion Agenda & The Boston Consulting Group. "Pulse of the Fashion Industry." 2017. Zugriff am 18.03.2019. [https://globalfashionagenda.com/wp-content/uploads/2017/05/Pulse-of-the-Fashion-Industry\\_2017.pdf](https://globalfashionagenda.com/wp-content/uploads/2017/05/Pulse-of-the-Fashion-Industry_2017.pdf).
- Greenpeace e. V. "Konsumkollaps durch Fast Fashion." Januar 2017. Zugriff am 18.03.2019. [https://www.greenpeace.de/sites/www.greenpeace.de/files/publications/s01951\\_greenpeace\\_report\\_konsumkollaps\\_fast\\_fashion.pdf](https://www.greenpeace.de/sites/www.greenpeace.de/files/publications/s01951_greenpeace_report_konsumkollaps_fast_fashion.pdf).
- Hess Natur-Textilien GmbH. "Social Report for the 2017/18 financial year 1 August 2017 – 31 July 2018 for membership in Fair Wear Foundation." Oktober 2018. Zugriff am 25.03.2019. [https://www.fairwear.org/wp-content/uploads/2018/12/Sozialbericht\\_2017-18\\_DS\\_ENG\\_20181031\\_klein.pdf](https://www.fairwear.org/wp-content/uploads/2018/12/Sozialbericht_2017-18_DS_ENG_20181031_klein.pdf).
- House of Commons Environmental Audit Committee. "Fixing fashion: clothing consumption and sustainability." 19. Februar 2019. Zugriff am 18.03.2019. <https://publications.parliament.uk/pa/cm201719/cmselect/cmenvaud/1952/1952.pdf>.

Stotz, Lina, und Gillian Kane. "Facts on The Global Garment Industry." Clean Clothes Campaign. April 2015. Letzte Aktualisierung 08. November 2017. Zugriff am 18.03.2019. <https://cleanclothes.org/resources/publications/factsheets/general-factsheet-garment-industry-february-2015.pdf/view>.

Theuws, Martje. "Fact Sheet – Hidden Subcontracting in the garment industry." SOMO Centre for Research on Multinational Corporations. September 2015. Zugriff am 12.04.2019. <https://www.somo.nl/wp-content/uploads/2015/09/Hidden-subcontracting.pdf>.

### Online-Artikel & Lexika:

Blackwell Publishing. "Chapter 2: The Role of the Fashion Buyer." Ohne Jahresangabe. Zugriff am 25.03.2019. [http://www.blackwellpublishing.com/content/BPL/Images/Content\\_store/Sample\\_chapter/9781405149921/9781405149921\\_sample.pdf](http://www.blackwellpublishing.com/content/BPL/Images/Content_store/Sample_chapter/9781405149921/9781405149921_sample.pdf).

Hanbury, Mary. "Zara is facing a massive threat that could jeopardize the business." Business Insider. Mai 2017. Zugriff am 17.04.2019. <https://www.businessinsider.de/fast-fashion-is-getting-faster-2017-5?r=US&IR=T>.

Lejeune, Tamsin. "Fast Fashion: Can It Be Sustainable?" Common Objective. 17. April 2018. Zugriff am 25.03.2019. <https://www.commonobjective.co/article/fast-fashion-can-it-be-sustainable>.

Lexikon der Nachhaltigkeit. "Fast Fashion Definition." Ohne Jahresangabe. Zugriff am 25.03.2019. [https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/fast\\_fashion\\_definition\\_2012.htm?sid=cbblepo9uc-4t2e42me72nl5io6](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/fast_fashion_definition_2012.htm?sid=cbblepo9uc-4t2e42me72nl5io6).

McKinsey & Company. "In der Mode zählt Tempo: Discounter designen doppelt so schnell." 30. Oktober 2018. Zugriff am 25.03.2019. <https://www.mckinsey.de/news/presse/in-der-mode-zaehlt-tempo>.

Oberwittler, Joerg. "[Fast-Fashion:] Darf ich ein T-Shirt für 1,50 Euro kaufen?" 11. September 2018. Zugriff am 25.03.2019. <http://style-statements.de/fast-fashion-darf-ich-sie-kaufen/>.

Preuss, Simone. "Benchmark Supply Chain 2018": German Fashion präsentiert Ergebnisse." 26. Dezember 2018. Zugriff am 25.03.2019. <https://fashionunited.de/nachrichten/business/benchmark-supply-chain-2018-germanfashion-praesentiert-ergebnisse/2018122630474>.

Remy, Nathalie, Eveline Speelman, und Steven Swartz. "Style that's sustainable: A new fast-fashion formula." McKinsey & Company. Oktober 2016. Zugriff am 18.03.2019. <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/style-thats-sustainable-a-new-fast-fashion-formula>.

Sorge, Georg. „Einkauf – ausführliche Definition.“ Zugriff am 12.04.2019. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/einkauf-32285>.

Schnitzler, Lothar und Peter Steinkirchner. „Deutsche Modemarken: Begehrt bei Ästheten und Heuschrecken.“ WirtschaftsWoche. Handelsblatt GmbH. September 2008. Zugriff am 18.03.2019. <https://www.wiwo.de/unternehmen/mode-deutsche-modemarken-begehrt-bei-aestheten-und-heuschrecken-seite-4/5464484-4.html>.

Kampagne für Saubere Kleidung – Clean Clothes Campaign Germany. "Kampagne für Saubere Kleidung begrüßt Vorstoß zum Sorgfaltspflichtengesetz für Unternehmen." Pressemitteilung. Februar 2019. Zugriff am 15.04.2019. <https://saubere-kleidung.de/2019/02/kampagne-fuer-saubere-kleidung-begruesst-vorstoess-zum-sorgfaltspflichtengesetz-fuer-unternehmen/>.

### Websites:

H&M Group. "Vision and Strategy." Welcome to the H&M Group, Sustainability, Vision and Strategy. Zugriff am 12.04.2019. <https://about.hm.com/en/sustainability/vision-and-strategy.html>.

### Bücher:

Dillon, Susan. "The Fundamentals of Fashion Management." Worthing, Sussex: AVA Publishing. 2011.

# Impressum

Herausgeberin:

Christliche Initiative Romero e.V. (CIR)

Schillerstraße 44a · D-48155 Münster

Webseite: [www.ci-romero.de](http://www.ci-romero.de)

E-Mail: [cir@ci-romero.de](mailto:cir@ci-romero.de)

Telefon [+49 \(0\) 251 / 67 44 13 - 0](tel:+49(0)2516744130)

Redaktion: Isabell Ullrich (V.i.S.d.P.), Maik Pflaum, Kirsten Clodius (alle CIR)

Autor\*innen: Teil 1: Rajitha Anuradha Somarathna und Lakmali Hemachandra (beide Shrmabhimani Kendraya); Teil 2 und 3: Sarah Maria Schmidt, Prof. Friederike von Wedel-Parlow (Beneficial Design e.V.) mit Unterstützung durch Magdalena Schaffrin.

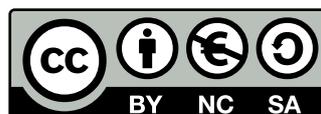
Lektorat: Dietmar Damwerth

Layout und Illustrationen: Nikola Berger | nikobe.net

Münster, Juni 2019

In Bezug auf Teil 2 geht besonderer Dank an die Interviewpartner\*innen: Dr. Frank Hoffer (ACT Organisation), Kate Larsen (SupplyESChange Initiative), Kate Padget-Koh (Love Couture Asia), Lavinia Muth (Armedangels, Social Fashion Company GmbH), Maik Pflaum (CIR), Prof. Marsha Dickson (Better Buying Organisation), Dr. Reiner Hengstmann (Go4more)

Die Grafiken dieses Dossiers dürfen unter der Creative Commons Lizenz CC-BY-NC-SA 4.0 genutzt werden.



Die Christliche Initiative Romero (CIR) setzt sich seit 1981 für Arbeits- und Menschenrechte in Ländern Mittelamerikas ein. Schwerpunkt ist die Unterstützung von Basisbewegungen und Organisationen in Nicaragua, El Salvador, Honduras und Guatemala sowie die Kampagnen- und Bildungsarbeit in Deutschland. Im Sinne des 1980 ermordeten salvadorianischen Erzbischofs Oscar Romero tritt die CIR gegen Ungerechtigkeitsverhältnisse ein. Der Kampf der mittelamerikanischen Basisorganisationen für Menschenrechte und bessere Arbeitsbedingungen kann nur erfolgreich sein, wenn sich bei uns, in den wirtschaftlichen Machtzentren, etwas verändert. Politische Informationsarbeit ist deshalb ein Schwerpunkt der CIR.

In der Kampagne für Saubere Kleidung (CCC) macht sich die CIR für die Umsetzung sozialer Mindeststandards und Gewerkschaftsfreiheit bei der Herstellung von Kleidung stark.

Die Christliche Initiative Romero (CIR) setzt sich seit 1981 für Arbeits- und Menschenrechte in Ländern Mittelamerikas ein.

Nur so können sich die konkreten Lebens- und Arbeitsbedingungen der Arbeiter\*innen in der Bekleidungsindustrie weltweit verbessern. Ziel der Kampagne ist es auch, dass große Modemarken wie Primark, C&A oder Adidas endlich sicherstellen, dass alle an der Produktion beteiligten Arbeiter\*innen einen existenzsichernden Lohn erhalten.

**Unterstützen Sie die Arbeit unserer Partner\*innen und unsere Kampagnen mit einer Spende!**

Stichwort: Fair Fashion statt Fast Fashion  
Darlehnskasse Münster  
IBAN DE67 4006 0265 0003 1122 00  
BIC GENODEM1DKM



Das DZI bescheinigt der CIR einen verantwortungsvollen Umgang mit Spendengeldern.

Diese Publikation wurde mit Unterstützung der Stiftung Umwelt und Entwicklung Nordrhein-Westfalen und Engagement Global im Auftrag des Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung ermöglicht. Für den Inhalt ist allein die Christliche Initiative Romero e.V. verantwortlich; der Inhalt kann in keiner Weise als Standpunkt der Zuwendungsgeber angesehen werden.



Gefördert von ENGAGEMENT GLOBAL im Auftrag des



Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung