

# Strategien und Methoden des unternehmerischen Erfolgs in der Textil- und Bekleidungsindustrie

(Kurzfassung einer Studie des INNtEX e.V.)

## Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen

Die europäische und damit auch die deutsche Textil- und Bekleidungsindustrie ist seit Jahrzehnten einem tief greifenden Strukturwandel unterworfen. Die Globalisierung hat zu einer weltweiten Neuverteilung der Arbeit geführt. Für die internen Veränderungen in der Branche stehen die Stichworte: Prozessbeschleunigung, Vertikalisierung, Diversifikation in neue Einsatzfelder. Im Ergebnis ist die Zahl der Beschäftigten und der Unternehmen drastisch gesunken; die Branchensegmente Bekleidung und Heimtextilien verloren an Boden, dagegen sind technische Textilien auf dem Vormarsch. Vielen Unternehmen gelang es nicht, diese Turbulenzen zu überleben. Auf der anderen Seite agieren in allen Branchenbereichen Unternehmen, die auf eine dauerhaft positive wirtschaftliche Entwicklung verweisen können. Welche Strategien oder Methoden entscheiden nun über den Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen der Textil- und Bekleidungsindustrie?

Die Unternehmensberatung McKinsey hat mit einer Befragung von 5.000 Unternehmen versucht, diese Frage zu beantworten (vgl. Wirtschaftswoche, Nr. 8/2005, S. 52). Das wichtigste Ergebnis lautet: Existenz und disziplinierte Umsetzung einer klaren Unternehmensstrategie. So erzielten die je besten fünf Mittelständler mit klarem Managementprofil zwischen 1997 und 2002 deutlich höhere Erträge als Konkurrenten mit schwammigen Unternehmenszielen: die Top-Fünf der Pharmasparte wuchsen mit einem Umsatzplus von 12,3 Prozent mehr als doppelt so stark wie der Branchendurchschnitt; bei den Automobilzulieferern waren es 14,5 statt 8,6; bei den Konsumgüterherstellern 14,6 statt 2,8 und im Maschinenbau 12,5 statt 3,7 Prozent.

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt eine Analyse, die die Deutsche Gesellschaft für Qualität erarbeitet hat (vgl. Impulse, Nr. 7/2006, S. 77). Nach einer Befragung von 400 mittelständischen Unternehmen lautet die Botschaft:

Unternehmen sind umso erfolgreicher, je klarer sie ihre strategischen Ziele formulieren. Am besten verfolgen Unternehmen dabei einen Strategie-Mix; Mittelständler haben dann die Nase vorn, wenn sie ihre Spezialisierung mit kontinuierlicher Innovation und Markenausrichtung kombinieren. Rund 33 % der erfolgreichen Unternehmen setzen auf diese Strategiekombination.

Die Deutsche Gesellschaft für Qualität hatte bereits zwei Jahre vorher 1.200 mittelständische Unternehmen befragt und dabei einzelne Schlüsselthemen wie Kundennähe, Kooperation und Mitarbeitermotivation näher untersucht (Vgl.: "Was Firmen an die Spitze bringt").

## „Was Firmen an die Spitze bringt“

(Impulse, Nr. 9-12/2004)

		Unternehmen mit	
		hohem Erfolg (%)	niedrigem Erfolg (%)
<b>Erfolgsfaktor Partnerschaft</b>			
Mit welchen Partnern kooperieren sie?	Kunden	59	43
	Anbieter ergänzender Leistungen	58	54
	Lieferanten	53	37
	Hochschule	47	37
	Wettbewerber	41	39
<b>Erfolgsfaktor Kundennähe</b>			
Wie oft befragen Sie ihre Kunden?	1 x pro Jahr oder häufiger	60	55
	Seltener	18	5
	Nie	22	40
<b>Erfolgsfaktor Mitarbeitermotivation</b>			
Fortlaufende Planung		68	50
Persönliche Zielvereinbarungen		66	51
Maßnahmepläne		64	37
Variables Gehalt		57	41
Beförderungen		26	15

# Zukunftslinien für sächsische Branchenunternehmen

Mit der fortschreitenden Globalisierung lässt sich die Generalstrategie für die Unternehmen der Textil- und Bekleidungsindustrie in dem Satz zusammenfassen: Rückzug von der inländischen Eigenfertigung von Massen- und Standardartikeln. Neben dem weltwirtschaftlichen Strukturwandel ist die Branche seit vielen Jahren mit folgenden Entwicklungen konfrontiert:

- ♦ Stagnierender Inlandsmarkt,
- ♦ Segmentierung des Marktes, Individualisierung des Bedarfs und sinkende Berechenbarkeit des Käuferverhaltens,
- ♦ Machtzunahme des Handels innerhalb der textilen Wertschöpfungskette,
- ♦ Beschleunigung des Informations- und Stoffflusses zwischen den verschiedenen Stufen der Textilwirtschaft.

Gegenüber der weltweiten Konkurrenz haben deshalb einheimische Textil- und Bekleidungsunternehmen letztlich nur dann Chancen, wenn sie sich auf eindeutige Wettbewerbsvorteile stützen können. Dabei handelt es sich um fünf Felder, auf denen Unternehmen mindestens in einem Feld eine überlegende Position besitzen müssen. Im Kern geht es um einen Vorsprung an

- ♦ Neuheit,
- ♦ Qualität,
- ♦ Markt- und Kundenkenntnis,
- ♦ Kundenvertrauen (Marke, Bekanntheit),
- ♦ Schnelligkeit und Reaktionsfähigkeit.

Erfolgreiche internationale Textil- und Modeunternehmen haben in der Regel mehrere Trümpfe in der Hand: sie besitzen ein vertikal integriertes System und gewährleisten damit äußerst schnelle und flexible Prozesse, zugleich entwickeln sie ihr System für die Kundenzielgruppe zu einer starken Marke und sie nutzen global die günstigsten Produktionspotenziale. Herausragende Beispiele sind die Unternehmen H&M, Inditex (Zara), Benetton, Punto (Mango), Orsay, Cortefiel (Springfield), Marc Cain, Topshop oder Zero. Diese und andere Unternehmen setzen „die Maßstäbe für die Konsumgüterbranche der Zukunft: stärkere Kundenorientierung, Flexibilität, minimale Lagerhaltung und rückwärts vom Kundenbedarf bis zur Produktion synchronisierte Lieferketten“. (Wirtschaftswoche, Nr. 15/2006, S. 66)

Neben diesen genannten Strategien ist es zahlreichen Unternehmen gelungen, einen weiteren Erfolgspfad zu beschreiten: die Diversifikation in neue Anwendungsgebiete, insbesondere in die Bereiche der technischen und intelligenten Textilien. Der Markt für technische Textilien wächst nicht nur weltweit, sondern auch hier in Deutschland und in Europa. Zugleich handelt es sich in der Regel um Produkte mit einem sehr hohen Innovationsgrad und mit sehr vielfältigen und speziellen Anwendungsfeldern. Der Markt bietet deshalb auch den vielen kleinen und mittleren Unternehmen echte Chancen und ein weites Betätigungsfeld.

Da die sächsische Textil- und Bekleidungsindustrie nicht über national und international gewachsene Vermarktungsstrukturen verfügt, kommen einige Erfolgskonzepte der Branche nur eingeschränkt in Betracht.

Aus der Kombination ihrer Stärken mit den Chancen des Marktes lassen sich für die sächsische Textil- und Bekleidungsindustrie folgende strategische Linien ableiten:

## 1. Innovation und Diversifikation

Das Hauptfeld für die weitere Profilierung der sächsischen Branche liegt auf dem Gebiet der technischen Textilien. Hier besitzt Sachsen bedeutende Potenziale und Traditionen. Dies gründet sich u. a. auch auf Innovationen wie der MALIMO-Technologie, die heute zu den Basistechnologien für technische Textilien gehört und zu der Sachsen die eindeutige Technologieführerschaft weltweit besitzt (ca. 300 Patente). Des Weiteren haben sich die sächsischen Textilforschungsinstitute sowie zahlreiche Unternehmen zu Beginn der 90er Jahre frühzeitig und vorausschauend auf das know-how-intensive Gebiet der technischen Textilien konzentriert.

Innerhalb des auch Kleinunternehmen umfassenden sächsischen Textil- und Bekleidungsgebietes konzentrieren sich über 100 Unternehmen auf die Entwicklung und Produktion von technischen Textilien. Weitere rund 60 Unternehmen sind teilweise mit Produkten oder Zulieferungen auf diesem Markt tätig. Eine große Anzahl an Firmen ist noch ausschließlich im Bereich der Heim- und Bekleidungstextilien angesiedelt. Prinzipiell besitzen jedoch alle textilen Technologien das Potenzial zur Diversifikation in technische Anwendungsfelder. Dabei bieten sich sächsischen Unternehmen nicht nur die Chancen, dass sie in einem Wachstumsmarkt agieren, sondern dass auch wichtige Kunden- (Auto, Waggonen, Maschinenbau u. a.) und Partnerbranchen (Kunststoffe) in der Region konzentriert sind. Ausgehend von den bestehenden sächsischen Potenzialen und den mit der Marktentwicklung verbundenen Chancen richtet sich die Profilierung der Branche auf folgende Schwerpunkte:

<b>Mobilitextilien</b>	textile Werkstoffe für die Auto- und Waggonindustrie/ Einbeziehung in AMZ-Verbund/ grenzüberschreitende Kooperation mit Automobilregionen Polen und Tschechien
<b>Bau- und Geotextilien</b>	hohe Wachstumsraten/ Forschungsvorlauf an der TU Dresden, TU Chemnitz und STFI
<b>Medizintextilien</b>	hohes Wachstumspotenzial/ branchenübergreifende Zusammenarbeit Medizintechnik

**Faserverbundwerkstoffe:** Trend zu Leichtbau und Mischbauweisen/ branchenübergreifende Zusammenarbeit mit Kunststoffindustrie

**Textilbasierte Elektronik:** perspektivischer Wachstumsmarkt/ Schutz- und Sicherheitstextilien als Kernprodukte

## 2. Schnelligkeit und Flexibilität durch Vertikalisierung sowie moderne Informations- und Logistiksysteme

In der textilen Wertschöpfungskette hat das Gewicht des Handels von Jahr zu Jahr zugenommen. Am erfolgreichsten agieren heute diejenigen Unternehmen, die vom Kunden aus die gesamte vertikale Verarbeitungslinie organisieren. Auch die sächsische Textil- und Bekleidungsindustrie muss offensivere Formen der Verzahnung mit dem Handel finden. Die Kundenwünsche ändern sich heute wesentlich schneller, Order- und Kollektionszyklen verkürzen sich drastisch. Hier liegt eine Chance für inländische Anbieter. Kostennachteile können durch die Vorteile der Kundennähe und des schnellen Reagierens kompensiert werden (vgl. Maßstäbe für die Konsumgüterindustrie der Zukunft).

### Maßstäbe für die Konsumgüterindustrie der Zukunft

(vgl. Wirtschaftswoche, Nr. 15/2005)

#### ALLES BEGINNT BEIM KUNDEN

Vergangenheit: Was und wie viel der Kunde kauft, können Handel und Konsumgüterindustrie nur ungenau prognostizieren.

Zukunft: Das Kaufverhalten der Kunden steuert unmittelbar die Geschäftsprozesse in Handel, Logistik und Produktion.

#### UMKEHRUNG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Vergangenheit: Die Wertschöpfungskette wird von der Produktion zum Vertrieb hin angelegt (Push-Prinzip). Nachfolgende Prozesse richten sich weitgehend nach den Vorgaben von Produktentwicklung und -herstellung

Zukunft: Jede Aktivität von Unternehmen im Handel und in der Konsumgüterbranche wird erst vom Bedarf des Kunden ausgelöst (Pull-Prinzip). Die gesamte Wertschöpfungskette wird vom Ende her überprüft und angepasst. Kunden werden selbst in die Produktentwicklung einbezogen.

#### STETIGER FLUSS STATT GROSSER POSTEN

Vergangenheit: Anbieter produzieren schubweise große Mengen einzelner Produkte und drücken sie in den Handel.

Zukunft: Anbieter produzieren bedarfsaktuell einen kontinuierlichen Fluss unterschiedlicher Produkte. Es entstehen kaum Lagerbestände bei Herstellern und Händlern.

#### GESCHWINDIGKEIT ZÄHLT

Vergangenheit: Kostenführerschaft und Niedrigpreise reichen aus, um den Markterfolg zu sichern.

Zukunft: Produkte veralten immer schneller, Kunden wollen individualisierte Angebote zu günstigen Preisen. Schnelligkeit und Flexibilität werden im Handel und in der Konsumgüterbranche wettbewerbsentscheidend. Neben weltweitem Einkauf und globaler Produktion sind wieder Cluster lokaler Hersteller und Transporteure gefragt.

Das Konzept der Vertikalisierung hat sich vor allem bei großen internationalen Modefirmen durchgesetzt. Der Grundgedanke ist aber auch im kleineren Maßstab sowie in anderen Konsumgüterbereichen umsetzbar. So hat die Möve Frottana Textil GmbH & Co. KG innerhalb von fünf Jahren unter der Marke „Möve“ ein Lifestyle-Konzept entwickelt und erfolgreich umgesetzt. Heute verfügt das Unternehmen über 30 eigene Shops, davon mehrere in 6 europäischen Ländern sowie in China. Die Erweiterung der Läden wird noch in diesem Jahr im Rahmen eines Franchise-System zielgerichtet fortgesetzt.

## 3. Mass Customization – kundenindividuell gefertigte Industrieprodukte

Bereits 1998 verkündete die Delphi-Studie des Bundesministeriums für Bildung und Forschung die große Zukunft der Mass Customization. Dieses Prinzip ist zum einen eine Reaktion auf den lang anhaltenden Trend der Individualisierung; zum anderen sind neue Informations- und Kommunikationstechnologien entstanden, die die Grundlage für eine völlig neue Qualität der Fertigungsorganisation bilden. Mass Customization zielt auf die Fertigung und den Vertrieb individueller Produkte mit der Effizienz vergleichbarer Massenprodukte.

Der Kunde ist in die Gestaltung und Konfiguration des Produktes aktiv einbezogen. Er wird damit zum Prosumenten (Kunstwort aus Produzent und Konsument). Nach entsprechender Konfigurationsphase kann dem Kunden i. d. R. das virtuelle Endprodukt in der Anwendung – z. B. ein selbst gestalteter Möbelstoff als fertig bezogener Sessel – gezeigt werden.

So erhielt die Brändl Textil GmbH aus Geyer auf der CeBIT den Best Practice IT Award sowohl für den kundenfreundlichen Internetshop als auch für das Angebot von bedruckter Bettwäsche mit Motiven des Auftraggebers. Den deutschen

Internet-Preis des Bundeswirtschaftsministeriums erhielt in diesem Jahr die Leipziger Spreadshirt GmbH. Das Unternehmen betreibt ein weltweites Netzwerk von Online-Shops zum individuellen Bedrucken von T-Shirts. Die 2001 gegründete Firma ist heute europäischer Marktführer und beschäftigt bei 8 Mio. EUR Umsatz 143 Mitarbeiter.

#### 4. Perfektes Marketing: Trading up, Markenaufbau und Nischenstrategien

Für eine Reihe von Textilunternehmen kann und muss die künftige Entwicklung in Richtung Trading up gehen, d. h. das Erreichen höherer Qualitätsklassen bzw. das Positionieren in hochwertigeren Marktsegmenten. Diese Strategie setzt eine hohe Marketingkompetenz voraus. Der Aufstieg in attraktivere Marktsegmente ist i. d. R. verbunden mit dem Aufspüren von Bedarfslücken und Nischen, der Analyse und klaren Bestimmung der Zielgruppe, der Kenntnis von Trends oder dem systematischen Aufbau von Vertrauen des Kunden in das Produkt. Letzteres ist im Grunde nichts anderes als die Schaffung einer Marke.

Hauptfunktion der Marke ist es, ein Produkt aus der Masse übriger, meistens gleichwertiger Produkte herauszuheben. Eine Marke muss eine gleich bleibende Qualität garantieren. Dies bildet die Grundlage der Vertrauensbildung für den Kunden. Der Anteil der so genannten Marken-Fixierten an den Verbrauchern liegt zwar unter 10 %, diese Personengruppe ist jedoch bereit, 15 – 100 % mehr für ein Markenprodukt auszugeben. Dabei haben jene Marken die besten Chancen, die starke Emotionen auslösen. Mit „Bruno Banani“ und mit „Möve“ kann Sachsen auf zwei außerordentliche Erfolgsbeispiele verweisen. In beiden Fällen ist es gelungen, die Marke professionell zu inszenieren und die Produkte im Premiummarkt zu positionieren.

Der über dem Premiummarkt angesiedelte Luxusmarkt umfasst in Deutschland ein Volumen von 15 Mrd. EUR. Die jährlichen Wachstumsraten liegen bei 10 – 15 %. Auch in diesem Bereich bieten sich Chancen für sächsische Textilfirmen. Dies wird u. a. bestätigt durch das gemeinsame Vorgehen der unter der Dachmarke „Allianz Textiles Denkmal“ agierenden Unternehmen.

#### 5. Aufbau und Stärkung von Netzwerken

Die wirtschaftliche Stärke einer Region wird nicht nur durch die Anzahl und die Kraft der einzelnen Unternehmen bestimmt, sondern auch durch die Intensität der Arbeitsteilung und Kooperation zwischen ihnen. Erst auf dieser Grundlage bilden sich Spezialisierungen heraus, die wiederum zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führen. Auf diesem Gebiet hat die Branche in den letzten Jahren deutliche Fortschritte erzielt. Dazu haben auch entsprechende Förderprogramme beigetragen, mit denen sowohl innovationsorientierte Netzwerke als auch Marketing- und Vertriebskooperationen unterstützt werden können.

Als Vorbilder für regionale Branchenkonzentrationen kleiner und mittlerer Unternehmen und die daraus entspringenden Vorteile gelten die italienischen Textilregionen Prato, Como oder Biella. Dort wurde bereits in den 60er Jahren damit begonnen, die Standard- und Massenproduktion einzuschränken und die Fertigung für die hochwertigen Segmente auszubauen. Die deutsche Textil- und Bekleidungsindustrie konzentriert sich heute insgesamt auf vier Regionen (NRW, Baden-Württemberg, Bayern und Sachsen). Bei all diesen Regionen kann man von echten Clustern, d. h. von einer dichten regionalen Vernetzung sprechen. Der Branchenwettbewerb ist damit in Deutschland in hohem Maße auch ein Wettbewerb der Regionen. Dementsprechend haben sich auch andere Textilregionen die erforderlichen Unterstützungsstrukturen aufgebaut. Das gilt u. a. für Nordrhein-Westfalen ([www.zitex.de](http://www.zitex.de)), Bayern ([www.textile-innovation.de](http://www.textile-innovation.de)) und Oberfranken ([www.ofratex.de](http://www.ofratex.de)).

#### 6. Offensive Nutzung des Standortvorteils

Die Textil- und Bekleidungsindustrie war eine der ersten Branchen, die von der Globalisierung und dem damit verbundenen Strukturwandel betroffen wurde. Heute werden 95 % des gesamten Umsatzes der deutschen Bekleidungsindustrie mit Produkten erzielt, die im Ausland gefertigt werden. Deshalb ist bei arbeitsintensiven Produkten „die Frage längst nicht mehr, ob, sondern wie viel und wo im Ausland produziert wird. Sourcing ist zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren geworden“. (Textilwirtschaft, Nr. 16/2002)

Nach der Verlagerung der Produktion gehen viele Unternehmen jetzt sogar dazu über, die Musterfertigung und die Schnittherstellung ins Ausland zu verlagern. In Deutschland verbleiben damit die Regie- bzw. Managementzentralen mit den Kernkompetenzen der Produktentwicklung, der Produktionssteuerung, der Qualitätssicherung, der Logistik und des Vertriebs. Der Erfolg eines Unternehmens fußt damit nicht einfach auf der Produktionsverlagerung in ein Niedriglohmland, sondern in dem Aufbau und der Sicherung der dazu erforderlichen vielfältigen Managementkompetenzen sowie in der Marktkennntnis und Kundenbindung.

Die Grenzlage Sachsens zu Polen und Tschechien muss in diesem Zusammenhang als ein Standortvorteil verstanden werden. Bei den grenznahen Regionen in Polen und Tschechien handelt es sich um traditionelle textilindustrielle Ballungsräume. Gemeinsam mit Sachsen und Teilen Brandenburgs vereint diese Euro Textil Region rund 1.400 Unternehmen mit 70.000 Beschäftigten. Daraus resultieren zahlreiche potenzielle Vorteile in der Logistik und in der Sicherung einer hohen Flexibilität. Zugleich verfügen die polnischen und tschechischen Textilcluster über mehrere leistungsfähige Forschungs- und Bildungseinrichtungen. Auch bei der Erschließung dieser Regionen als Absatzmarkt bieten sich sächsischen Unternehmen noch große Chancen.