



IMU-Institut



Vorstand

Jürgen Dispan

# Bekleidungswirtschaft

## Branchenanalyse 2009

Untersuchung zur Situation und Entwicklung  
der Branche „Bekleidungsgewerbe“

Hans-Böckler-Stiftung – Projekt-Nr. S-2008-175-1

Stuttgart, 31. März 2009



## IMPRESSUM

Diese Branchenanalyse wurde in Zusammenarbeit mit dem IMU-Institut Stuttgart und dem IG Metall Vorstand, Funktionsbereich Handwerk / Betriebspolitik KMU / Maschinenbau, erarbeitet.

**Herausgeber:** IG Metall Vorstand, Wolfgang Rhode  
FB Handwerk / Betriebspolitik KMU/Maschinenbau  
Wilhelm-Leuschner-Straße 79  
60329 Frankfurt am Main

**Auftraggeber:** Hans-Böckler-Stiftung  
Forschungsförderung  
Dr. Frank Gerlach  
Hans-Böckler-Straße 39  
D-40476 Düsseldorf

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

**Bearbeitung:** IMU-Institut Stuttgart  
Dr. Jürgen Dispan  
Hasenbergstraße 49  
70176 Stuttgart  
Telefon: 0711 / 23 70 5-0 (24)  
Telefax: 0711 / 23 70 5-11  
E-Mail: [jdispan@imu-institut.de](mailto:jdispan@imu-institut.de)



**Redaktionsschluss:** 31.03.2009

# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>BEKLEIDUNGSWIRTSCHAFT IM SPIEGEL DER STATISTIK</b>	<b>8</b>
2.1	Branchenstruktur und Betriebe	8
2.2	Entwicklung von Beschäftigung und Wirtschaft	11
<b>3.</b>	<b>STRUKTURWANDEL IN DER BEKLEIDUNGSWIRTSCHAFT UND ENTWICKLUNGSTRENDS</b>	<b>16</b>
3.1	Internationalisierung	17
3.2	Markttrends und Nachfrageentwicklung	26
3.3	Unternehmensstrategien	31
3.4	Wandel bei den Eigentümerstrukturen	35
3.5	Innovationstrends	37
3.6	Arbeitsbedingungen – Trends bei Beschäftigung und Arbeitspolitik	41
3.7	Exkurs: „Vision 2020“	50
3.8	Lage der Bekleidungsirtschaft in der aktuellen Krise	56
<b>4.</b>	<b>HERAUSFORDERUNGEN UND HANDLUNGSFELDER</b>	<b>59</b>
4.1	Herausforderungen für Branche und Betriebe	59
4.2	Handlungsfelder für Betriebsräte	61
<b>5.</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>68</b>



### 1. Einleitung

Ist das Bekleidungs-gewerbe als Industriezweig in Deutschland ein Auslaufmodell? Diese provokative Frage kann, wenn dabei die Komponente „industrielle Fertigung“ betont wird, nicht ohne weiteres mit einem klaren „nein“ beantwortet werden. Als klassische Industriebetriebe können die Unternehmen des deutschen Bekleidungs-gewerbes nicht mehr angesehen werden. Deshalb wird heute oftmals nicht mehr von Bekleidungsindustrie gesprochen, sondern von Mode- oder von Bekleidungs-wirtschaft. Beim Begriff Bekleidungs-wirtschaft liegt die Betonung ganz trefflich nicht mehr auf industrieller Fertigung, sondern übergreifend auf wirtschaftlichen Tätigkeiten. Viele Bekleidungs-hersteller sind heute in erster Linie „kreative Handelsunternehmen mit externer Lohnfertigung“ (Tücking 1999: 212).

In vorliegender Branchenanalyse stehen dabei die klassischen Segmente der Bekleidungs-wirtschaft wie Damenoberbekleidung (DOB) und Herren-/Knaben-bekleidung (HAKA) im Zentrum. Dazu gehören Unternehmen wie Hugo Boss AG (Metzingen), Escada AG (München), Gerry Weber international AG (Halle/ Westfalen), Ahlers AG (Herford), Brinkmann GmbH (Herford), Seidensticker GmbH (Bielefeld), Leineweber GmbH & Co. KG (Herford), Basler Fashion GmbH (Goldbach), Gardeur GmbH (Mönchengladbach), Frankenwälder GmbH & Co. KG (Münchberg), Hiltl GmbH & Co. (Sulzbach-Rosenberg).<sup>1</sup>

#### **Bekleidungs-wirtschaft innerhalb der textilen Kette**

Die Bekleidungs-wirtschaft ist integraler Bestandteil der textilen Wertschöpfungskette. Charakteristisches Merkmal des textilwirtschaftlichen Produktionsprozesses ist die Mehrstufigkeit und die lineare Determiniertheit der Verarbeitungsfolge, d. h. die Verarbeitungsschritte können nur nacheinander und nicht parallel durchgeführt werden. Aufgrund der Mehrstufigkeit wird vielfach von der „textilen

---

<sup>1</sup> Unternehmensauswahl (nach Größe geordnet) aus der „Rangliste Bekleidungsindustrie 2007“, in: TextilWirtschaft vom 16.10.2008. In diesem Ranking sind neben den genannten Markenherstellern auch Private-Label-Anbieter gelistet, auf die im Rahmen der Branchenanalyse aber nicht näher eingegangen wird.

Kette“ bzw. der „textilen Pipeline“ gesprochen. Die textile Kette umfasst die Abfolge von der Spinnstoffaufbereitung über Spinnstoffverarbeitung, Garnverarbeitung, Textilveredlung bis hin zur Konfektionierung. Zur Konfektionsstufe, in der textile Flächen weiterverarbeitet werden, gehört neben den Heim- und Haustextilien und den technischen Textilien auch die Herstellung von Bekleidung.<sup>2</sup> Im Gegensatz zu den anderen Stufen der textilen Kette ist die Konfektion durch einen geringen Automatisierungsgrad gekennzeichnet. Aufgrund der hohen Arbeitsintensität haben viele konfektionierende Unternehmen ihre Fertigung in Niedriglohnländer verlegt. „Die verschiedenen Internationalisierungsaktivitäten haben dazu geführt, dass vor allem die Bekleidungsindustrie äußerst stark in die internationale Arbeitsteilung eingebunden ist“ (Schneider 2003: 82).

Nicht nur die gesamte textile Kette, sondern auch der Fertigungsprozess der Bekleidungsindustrie selbst ist stufenweise determiniert. Dieser Prozess erfolgt in den Stufen Kollektionsentwicklung, Auftragsannahme (Order), Beschaffung, Konfektion (Verdopplung) mit Zuschnitt und Nähen, Endfertigung mit Bügeln, Kommissionieren und Qualitätskontrolle bis hin zur Distribution. Kernbereiche der Bekleidungsfertigung sind für die Mehrzahl der BekleidungsHersteller das Design bzw. die Kollektionsentwicklung, da hier die Weichen für den Erfolg oder Misserfolg einer Kollektion gestellt werden.

### **Internationale Arbeitsteilung**

Die Bekleidungsindustrie zählt zu den am frühesten und stärksten in die internationale Arbeitsteilung eingebundenen Industriezweigen. Ihr kann bezogen auf Internationalisierungsaktivitäten zweifellos eine Vorreiterrolle zugesprochen werden – sie gilt als „Wegbereiter für eine Globalisierung der Produktion“ (Adler 2002: 37). Dabei spielen Direktinvestitionen in Entwicklungs- und Schwellenländern, passive Lohnveredelung, wachsender Importdruck eine wesentliche Rolle. In Deutschland hat sich die wirtschaftliche Situation der Branche in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich verschlechtert, im Rahmen des erheblichen Strukturwandels ist der

---

<sup>2</sup> Die der Bekleidungsindustrie in der textilen Kette vorgelagerten Bereiche untersucht die Branchenanalyse Textilindustrie des IMU-Instituts Berlin (Holst/Krippendorf/Richter 2009).

Industriezweig *Bekleidungsindustrie* von einem langjährigen, anhaltenden Niedergang geprägt.

### **Tiefgreifender Strukturwandel**

Dieser tiefgreifende Strukturwandel, der durch erhebliche Produktions- und insbesondere schmerzhafteste Beschäftigungsrückgänge gekennzeichnet ist, setzte in der Bekleidungsindustrie bereits vor 40 Jahren ein. Im Ergebnis hat sich die Branche in Deutschland weitgehend von der Fertigung verabschiedet. Rund 98 % ihrer Umsätze bestreitet die Bekleidungsindustrie mit Produkten aus internationaler Herstellung. Mit dem starken Abbau von Arbeitsplätzen ist auch eine Veränderung von Beschäftigungsstrukturen (z. B. Erhöhung des Anteils Dienstleistungstätigkeiten) und von Arbeitsbedingungen verbunden. In den Unternehmenszentralen in Deutschland sind in erster Linie Funktionen wie Entwicklung, Design, Einkauf, Marketing, Vertrieb, Logistik, Verwaltung angesiedelt. Daneben gibt es oft noch eine der Kreativabteilung zugeordnete Musternäherei und schon eher selten noch eine kleine Näherei für Schnellschüsse, Sonderaufträge und Kleinserien. Dagegen wurde die arbeitsintensive Konfektion in den meisten Unternehmen verlagert. Im Ergebnis konnten sich in Deutschland vor allem die sogenannten Systemkopffunktionen halten. Bereits vor Jahren konstatierte die IG Metall, dass die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der Branche dadurch bestimmt sein wird, „wie weit sie es vermag, Systemkopf-Aufgaben zu erfüllen“ (IG Metall 2003: 3). Jedoch gibt es auch bei diesen elementaren Funktionen erste Erosionserscheinungen, wie in den folgenden Kapiteln gezeigt wird.

### **Branchenreport Bekleidungsindustrie 2009**

Im Zentrum der *Branchenstudie Bekleidungsindustrie 2009* steht die Analyse von Internationalisierungs-, Markt-, Innovations- und Beschäftigungstrends im Zusammenhang mit dem strukturellen Wandel der Branche. Die Untersuchung basiert auf einer Auswertung von Wirtschafts- und Beschäftigungsdaten und von branchenbezogenen Publikationen. Darüber hinaus wurde über qualitative Interviews eine Bestandsaufnahme der aktuellen Entwicklung in den Unternehmen, der Ar-

beitsbedingungen und Unternehmensstrategien durchgeführt, nicht zuletzt um Herausforderungen für die Branche und ihre Betriebe zu generieren. Für die Studie zur Situation und Entwicklung der Bekleidungsirtschaft sind folgende Fragestellungen und Zielsetzungen relevant.

### Fragestellungen

- Wie hat sich die Bekleidungsirtschaft in Deutschland in den letzten Jahren in quantitativer Hinsicht entwickelt (bezogen auf Daten zu Beschäftigung und Wirtschaft)?
- Wie stellt sich die Situation bei Arbeitsbedingungen und Arbeitspolitik in der Branche dar, welche Bedingungen für betriebliche Weiterbildung gibt es, welche Rolle spielt prekäre Arbeit?
- Welche Entwicklungstrends determinieren die künftige Entwicklung der Bekleidungsirtschaft, welche Perspektiven hat sie hierzulande?
- Welche Herausforderungen und Handlungsbedarfe lassen sich daraus für eine arbeitsorientierte Branchenpolitik ableiten?

### Ziele

- **Entwicklung und Strukturen der Branche:** Ein erstes Ziel der Branchenanalyse ist die schlüssige Darstellung der Entwicklung der Bekleidungsirtschaft in Deutschland und der aus der Datenanalyse ableitbaren Problemstellungen.
- **Arbeitsbedingungen in der Bekleidungsirtschaft:** Arbeitsbedingungen und damit im Zusammenhang stehende Branchentrends werden auf Basis einer Literaturauswertung und auf Basis von Expertengesprächen mit betrieblichen Akteuren erhoben. Dabei stehen z. B. arbeitspolitische Aspekte, Qualifikationsanforderungen, Verbreitung prekärer Arbeitsformen sowie betriebliche Problemlagen und Perspektiven im Zentrum.
- **Perspektiven der Bekleidungsirtschaft:** Ein drittes Ziel der Branchenanalyse ist es, auf Grundlage von bestehenden Studien Entwicklungstrends und Perspekti-



ven der Bekleidungsirtschaft zu erarbeiten und auch entsprechende Analysen zur europaweiten Entwicklung auf die spezifische Situation der Branche in Deutschland zu beziehen.

- **Herausforderungen für die Branche und arbeitsorientierte Handlungsfelder:** Abgeleitet aus den Fragestellungen und den drei erstgenannten Zielen werden Herausforderungen für die Branche und arbeitsorientierte Handlungsfelder identifiziert, die zur nachhaltigen Standortsicherung und zur Beschäftigungssicherung der Bekleidungsirtschaft in Deutschland beitragen.

### Methodische Vorgehensweise

Bei der Branchenstudie kommt zur Informationsgewinnung und -auswertung ein Methodenmix zum Zuge, bestehend aus einer Aufbereitung und Auswertung statistischer Basisdaten, der Sekundäranalyse von Literatur sowie leitfadengestützte Interviews (telefonisch oder vor Ort) mit Akteuren aus der Bekleidungsirtschaft:

- Aufbereitung und Analyse von branchenbezogenen Wirtschafts- und Beschäftigungsdaten (Bestands- und Verlaufsanalyse). Datenbasis ist die Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit (Beschäftigte insg., nach Geschlecht) und die Industriestatistik des Statistischen Bundesamts (Umsatz, Export).
- Sichtung und Auswertung vorliegender Studien, Branchenanalysen, Fachzeitschriften, Unternehmensveröffentlichungen (Geschäftsberichte, Pressemitteilungen) und weiterer Fachpublikationen sowie weiterer branchenspezifischer Informationen aus dem Internet.
- Expertengespräche mit Betriebsräten aus neun Unternehmen der Bekleidungsirtschaft (DOB und HAKA) und mit vier Hauptamtlichen der IG Metall, die Betriebsräte aus der Branche betreuen im Februar 2009. Im Zentrum steht dabei die qualitative Erhebung von Arbeitsbedingungen und Unternehmensstrategien, von Branchentrends und Perspektiven der Beschäftigung und der Betriebe (und damit verbundenen Chancen und Risiken), von Innovationstrends sowie von verallgemeinerbaren betrieblichen Problemlagen und strukturellen Herausforderungen.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> In der Branchenstudie verwendete Zitate aus Expertengesprächen sind durch „Exp.“ kenntlich gemacht.

### Interessenvertretung und Verbände

Neben den betrieblichen Akteuren, die das Geschehen in den Unternehmen selbst prägen, gehören in erster Linie Gewerkschaften und Verbände zu den weiteren wichtigen Branchenakteuren. Auf die Interessenvertretung der Beschäftigten und der Arbeitgeber soll vor der eigentlichen Branchenstudie kurz eingegangen werden.

Für die Vertretung der Interessen von Arbeitnehmern der Branchen Textil- und Bekleidungsindustrie ist die IG Metall zuständig. Die Betriebsbetreuung erfolgt über die Verwaltungsstellen der IG Metall, in einigen Verwaltungsstellen mit textilen Schwerpunkten gibt es regionale Branchenarbeitskreise. In den IG Metall-Bezirken gibt es für die Branche zuständige Bezirkssekretäre, die diese Zuständigkeit allerdings neben anderen Aufgaben wahrnehmen müssen. Beim IG Metall-Vorstand ist u. a. die Zuständigkeit für die textilen Branchen bei Wolfgang Rhode als geschäftsführendem Vorstandsmitglied angesiedelt. Laut Richtlinie leitet er bzw. ein Vertreter den Bundesbranchenausschuss Textil, Bekleidung, Textile Dienste. Darüber hinaus sind textile Schwerpunkte personell verankert in den Funktionsbereichen Tarifpolitik und Internationales. In zahlreichen weiteren Vorstandsbereichen bestehen gewachsene textile Bezüge, so z. B. in den Bereichen Betriebspolitik und Frauen. Als Bildungszentren mit besonderer textiler Ausprägung sind Inzell und Beverungen zu nennen. Im Rahmen der bundesweiten Branchenarbeit finden z. B. regelmäßige Treffen des Bundesbranchenausschusses sowie Teilbranchenarbeitskreise für die Bereiche Bekleidung, Textile Autozulieferer und Textile Dienste statt, die den beteiligten Betriebsräten der Information und dem Erfahrungsaustausch auch über die Betriebsgrenzen hinweg dienen. Branchenspezifische Seminarangebote für Betriebsräte und andere Betriebsfunktionäre werden insbesondere als Teilbranchen- oder Messebegleitseminare angeboten. Zudem gibt es auch branchenbezogene Bildungsangebote für Beschäftigte insbesondere im Bereich der Miederstiftung und nach BIT (Bildung im Tarifvertrag).

Die Interessen der Arbeitgeber vertritt der „Gesamtverband Textil + Mode“ (Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie e.V.) in sozial-, tarif- und wirtschaftspolitischen Fragen. Träger dieses bundesweiten Dachverbands sind zum einen die Landesverbände, zum anderen die Fachverbände. Landesverbände, wie z. B. der „Verband der Nord-Westdeutschen Textil- und Bekleidungsindustrie“ oder

„Südwesttextil“, vertreten ihre Mitgliedsfirmen im Bereich der Tarif- und Sozialpolitik. Fachverbände, wie z. B. „German Fashion – Modeverband Deutschland“, beraten und vertreten ihre Mitgliedsfirmen in spartenbezogenen Fragen wie Recht, Arbeitsschutz, Statistik, Zoll, Logistik.

## 2. Bekleidungswirtschaft im Spiegel der Statistik

### 2.1 Branchenstruktur und Betriebe

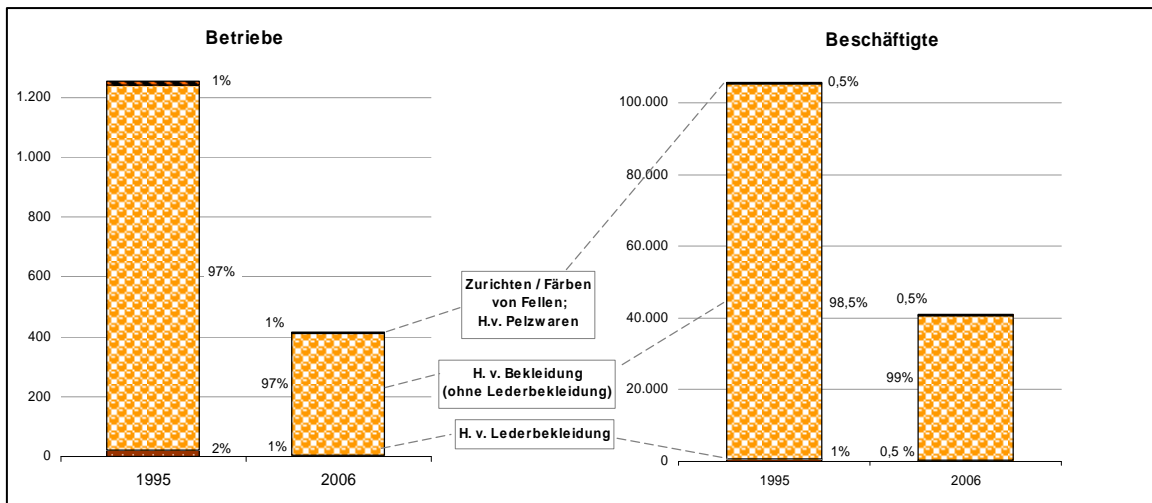
In der Klassifikation der Wirtschaftszweige (WZ 2003) wird die Bekleidungswirtschaft als Wirtschaftszweig 18 (*Bekleidungsindustrie*) geführt. Die Statistik unterscheidet die drei Teilbranchen (1) *Herstellung von Lederbekleidung*, (2) *Herstellung von Bekleidung (ohne Lederbekleidung)* und (3) *Zurichtung und Färben von Fellen, Herstellung von Pelzwaren*. Insgesamt waren im deutschen Bekleidungsindustrie im Jahr 2006 rund 41.000 Beschäftigte in 415 Betrieben tätig. Dies entspricht gegenüber dem Vergleichsjahr 1995 einem Rückgang von 61 % bei den Beschäftigten und 67 % bei den Betrieben.<sup>4</sup> Im Bekleidungsindustrie besteht eine klare Dominanz der Teilbranche *Herstellung von Bekleidung (ohne Lederbekleidung)* mit 40.500 Beschäftigten in 404 Betrieben. Da die beiden anderen Teilbranchen die Branchenentwicklung mit jeweils nur 1 % oder weniger beeinflussen, können Sie im Folgenden ausgeblendet bleiben.

Die deutsche Bekleidungsindustrie ist durch eine mittelständische Struktur gekennzeichnet. Wenn es auch einige größere Unternehmensgruppen gibt, so hat im Bekleidungsindustrie im Gegensatz zu anderen Branchen keine umfangreiche Konzernbildung stattgefunden. Die Größenstruktur hat sich in den letzten Jahren hin zu etwas größeren Einheiten verändert. 1995 lag die durchschnittliche Betriebsgröße bei 85 Beschäftigten, 2006 bei 99 Beschäftigten je Betrieb.

---

<sup>4</sup> Bei Verlaufsanalysen mit Daten aus der Industriestatistik besteht eine Zeitreihenproblematik: Seit 2007 werden nur noch Betriebe mit mindestens 50 Beschäftigten erfasst, zuvor waren es Betriebe ab 20 Beschäftigten. Aufgrund dieser Umstellung in der Datenerhebung seitens des Statistischen Bundesamts, sind die Werte für die Zeit nach 2006 nicht mehr mit denen davor vergleichbar. Folglich beziehen sich die in dieser Studie verwendeten temporären Vergleiche, wenn sie auf Angaben der Industriestatistik angewiesen sind, immer auf die Jahre 1995 und 2006. Bei den Zeitreihen ist die Entwicklung in 2007 mit aufgeführt, es gilt jedoch die geschilderten Umstellungen zu beachten. Wurden im Jahr 2006 noch 415 Betriebe des Bekleidungsindustrie in Deutschland (ab 20 Beschäftigte) statistisch erfasst, so waren es 2007 lediglich 208 Betriebe (ab 50 Beschäftigte). Auch unter Berücksichtigung anhaltend schrumpfender Betriebszahlen ist davon auszugehen, dass fast 50 % der zuvor erfassten Betriebe im Bekleidungsindustrie seit 2007 nicht mehr in der Industriestatistik enthalten sind.

Abb. 1. Betriebe und Beschäftigte 2006 im Vergleich zu 1995



Grafik: IMU-Institut (Gregor Holst) / Quelle: Statistisches Bundesamt

### Bekleidungswirtschaft nach Sparten differenziert

Die zentrale Teilbranche *Herstellung von Bekleidung (ohne Lederbekleidung)* kann nochmals differenzierter – nach einzelnen Sparten – betrachtet werden. Die *Herstellung von Oberbekleidung (ohne Arbeits- und Berufsbekleidung)* ist mit einem Umsatzanteil von 75 % die bedeutendste Sparte, gefolgt von der *Herstellung von Wäsche* mit 16 %, der *Herstellung von sonstiger Bekleidung (Sportbekleidung)* mit 5 % und der *Herstellung von Arbeits- und Berufsbekleidung* mit 4 %.

In der vorliegenden Branchenanalyse liegt der Schwerpunkt bei der Herstellung von Oberbekleidung, der dominanten Sparte innerhalb des Bekleidungsgebietes. An dieser Stelle soll kurz auf die anderen Bereiche eingegangen werden: Arbeits- und Berufsbekleidung entwickelt sich seit Jahren deutlich besser als die anderen Sparten. Sowohl im Inland als auch im Ausland können die Hersteller von Berufsbekleidung Umsatzwachstum verzeichnen. „Es handelt sich hier um spezialisierte Bekleidung und um kleinere Losgrößen, für die kaum eine internationale Billigkonkurrenz besteht“ (VR 2009: 2). Auch die „sonstigen BekleidungsHersteller“, zu denen die Sport- und Freizeitbekleidung gehören, sind eine Wachstumssparte. Dagegen gibt es bei der Wäscheherstellung in den letzten Jahren ein auf und ab: 2005 und 2006 gab es einen negativen Umsatzverlauf, 2007 eine leicht positive, „zufrieden-

stellende“ Entwicklung und für 2008 ist wiederum eine „rückläufige Umsatzentwicklung sehr wahrscheinlich“ (VR 2009: 3).

### Räumliche Schwerpunkte

Die Bekleidungswirtschaft ist in Deutschland räumlich deutlich konzentriert. Die Schwerpunkte der Branche liegen – nach Bundesländern differenziert – in Baden-Württemberg (12.900 Beschäftigte im Jahr 2007), Bayern (11.300 Beschäftigte) und Nordrhein-Westfalen (8.100 Beschäftigte). Mehr als 80 % der im Bekleidungs-gewerbe Beschäftigten sind damit in diesen drei Bundesländern tätig. Mit großem Abstand folgen Niedersachsen, Sachsen und Hessen.

Abb. 2. Bekleidungs-gewerbe: Regionale Verteilung nach Bundesländern

	1995			2006			2007		
	Betriebe [Anzahl]	Beschäftigte [Anzahl]	Umsatz [Mio. €]	Betriebe [Anzahl]	Beschäftigte [Anzahl]	Umsatz [Mio. €]	Betriebe [Anzahl]	Beschäftigte [Anzahl]	Umsatz [Mio. €]
Baden-Württemberg	256	25.289	2.952	89	12.944	2.663	81	12.884	2.707
Bayern	389	32.446	3.042	126	11.767	2.404	123	11.275	2.373
Berlin	.	.	.	4	295	74	3	250	72
Brandenburg	14	843	33	3	219	.	3	226	.
Bremen	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Hamburg	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Hessen	74	5.253	602	18	1.303	260	15	1.283	262
Mecklenburg-Vorpommern	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Niedersachsen	88	7.933	923	29	2.782	770	29	2.792	738
Nordrhein-Westfalen	227	21.693	3.523	96	8.922	2.727	89	8.050	2.697
Rheinland-Pfalz	34	1.856	.	6	400	104	.	.	.
Saarland	8	795	38	.	.	.	.	.	.
Sachsen	81	4.925	150	32	1.623	176	28	1.538	166
Sachsen-Anhalt	8	245	9	.	.	.	.	.	.
Schleswig-Holstein	7	443	33	.	.	.	.	.	.
Thüringen	30	1.490	39	4	163	4	4	145	3

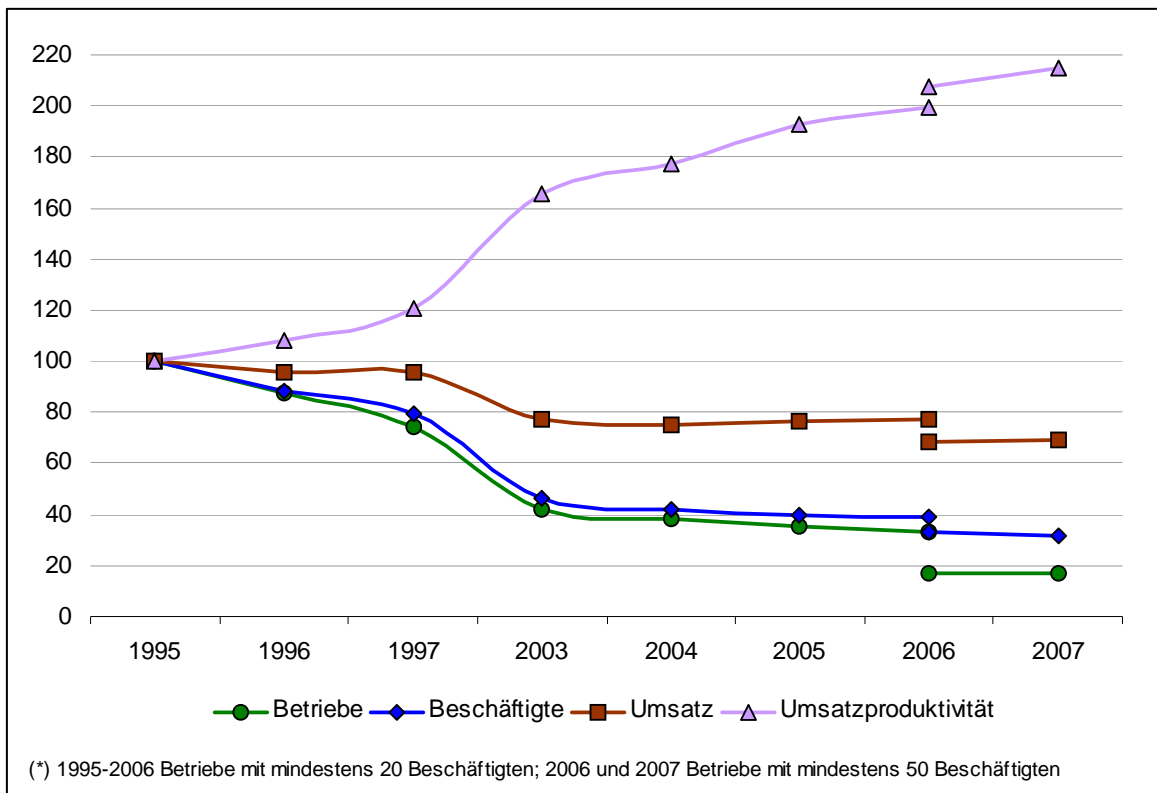
Grafik: IMU-Institut (Gregor Holst) / Quelle: Statistisches Bundesamt

Diese regionale Standortverteilung der Bekleidungswirtschaft in Deutschland ist historisch bedingt. Unterhalb der Länderebene finden sich regionale Schwerpunkte in Ostwestfalen (Bielefeld, Herford), am Rande der Schwäbischen Alb, in Franken und am Niederrhein. In diesen Zentren ist die Bekleidungswirtschaft durchaus als bedeutende Branche zu kennzeichnen, die einen wesentlichen Beitrag zum Arbeitsmarktgeschehen und zur regionalen Wertschöpfung leistet.

## 2.2 Entwicklung von Beschäftigung und Wirtschaft

Bei den Indikatoren Beschäftigung, Anzahl der Betriebe und Umsatz ist im Bekleidungsbranche zwischen 1995 und 2006 ein starker Rückgang zu verzeichnen. Zwei Drittel der Betriebe verschwanden in diesem Zeitraum, die Zahl der Beschäftigten ging um 61 % zurück und die Umsätze reduzierten sich um 23 %.<sup>5</sup>

Abb. 3. Entwicklungstrends beim Bekleidungsbranche in Deutschland



Grafik: IMU-Institut (Gregor Holst) / Quelle: Statistisches Bundesamt

Durch den stärkeren Rückgang der Beschäftigung gegenüber den Umsätzen erhöhte sich die Umsatzproduktivität deutlich. Die Umsatzproduktivität stieg von 113.500 Euro je Beschäftigtem im Jahr 1995 auf 226.000 Euro. Je Beschäftigten wurden im Jahr 2006 damit fast 100 % mehr Umsatz als 1995 erzielt. Diese hohe Steigerung lässt sich jedoch nicht auf eine klassische Produktivitätserhöhung zurückführen.

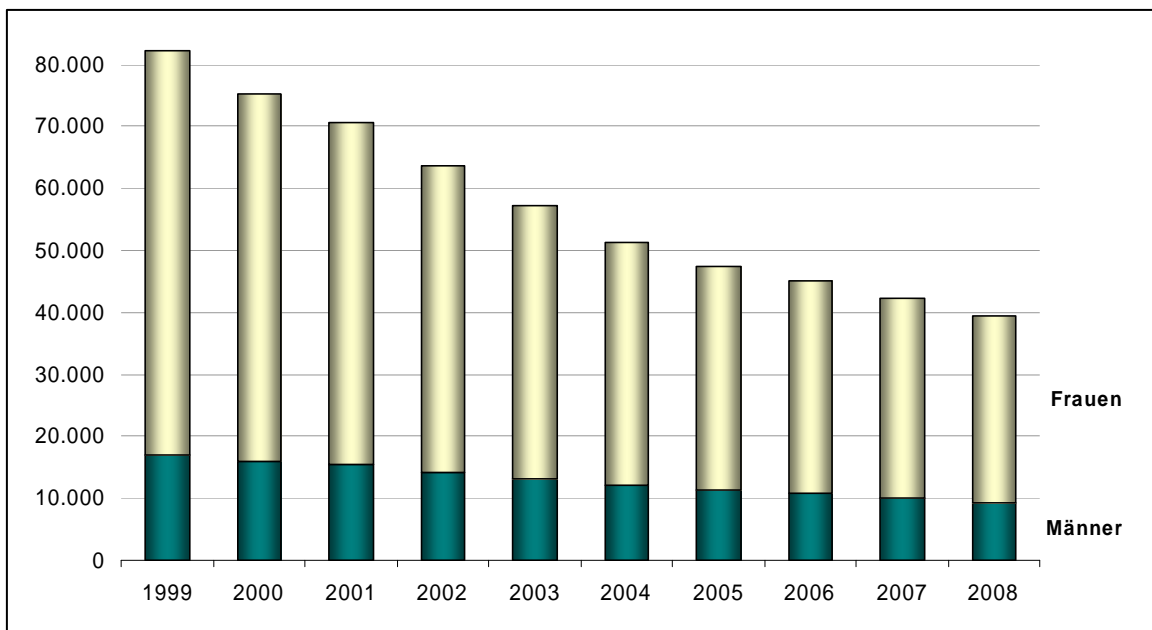
<sup>5</sup> Im Zentrum der Analyse steht die mittel- bis langfristige Entwicklung von Beschäftigung und Wirtschaft im Bekleidungsbranche. Eine Darstellung der wirtschaftlichen Situation mit der kurzfristigen Entwicklung der Branche bis zum Dezember 2008 findet sich in der „wirtschaftspolitischen Information Nr. 8/2008“ vom 9. Dezember 2008 (IG Metall 2008: 10-13).

ren, sondern liegt im Wandel des Verhältnisses von Produktion und Beschaffung in der Bekleidungsbranche begründet. Auslandsverlagerung und Vollimporte führen zu starken Rückgängen bei der Eigenfertigung, beim Umsatz der Unternehmen fließen die importierten Waren jedoch voll ein.

### Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte

Die Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit weist alle sozialversicherungspflichtig Beschäftigten einer Branche aus und es lassen sich auch differenzierte Auswertungen zu Beschäftigtenstrukturen durchführen. Die Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Bekleidungsbranche war zwischen 1999 und 2008 massiv rückläufig. Waren im Jahr 1999 noch 82.300 Beschäftigte in der Branche tätig, so sank ihre Zahl bis 2008 um 52 % auf 39.400.

Abb. 4. Entwicklung der SV-Beschäftigten von 1999 bis 2008 (jew. zum 30.06.)



Grafik: IMU-Institut (Gregor Holst) / Quelle: Bundesagentur für Arbeit

Gut drei Viertel der Arbeitsplätze in der Bekleidungsbranche sind in Frauenhand. Jedoch vollzieht sich mit der Fertigungsverlagerung und damit auch mit der starken Reduzierung von Tätigkeiten in der Näherei ein Wandel: Frauenarbeitsplätze werden überproportional abgebaut. Die Zahl der weiblichen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten hat sich zwischen 1999 und 2008 um 54 % verringert, wäh-

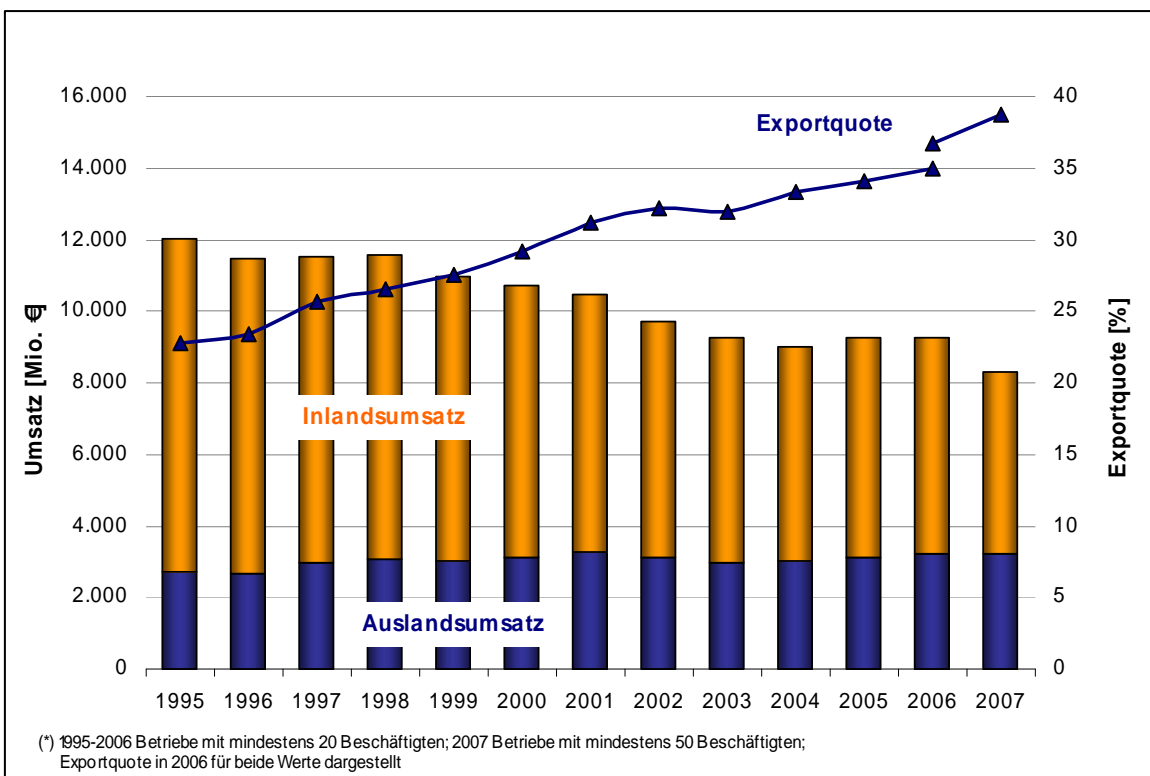


rend die Zahl der männlichen Beschäftigten um 45 % zurückging. Im Jahr 2008 waren 30.100 weibliche und 9.400 männliche Beschäftigte im Bekleidungsbranche Deutschlands tätig.

### Umsatz und Exporte

Der Umsatz im Bekleidungsbranche entwickelte sich in der längerfristigen Betrachtung rückläufig. Im Jahr 2006 lag er bei gut 9,2 Mrd. € gegenüber rund 12 Mrd. € im Jahr 1995, was einem prozentualen Rückgang um 23 % entspricht. Die kurzfristigere Betrachtung zeigt eine Trendwende im Jahr 2005 mit einem Umsatzwachstum um knapp 3 %. Und auch 2006 und 2007 – in der Grafik ist das Wachstum 2007 aufgrund der veränderten Datengrundlage nicht darstellbar – konnte das Bekleidungsbranche leichte Zuwächse erzielen. 2008 wird die Branche aber ins Minus rutschen – Hauptursache ist der „kräftige Nachfrageeinbruch im Inland, den die erstmals nur geringfügig gestiegenen Exporte kaum kompensieren können“ (IG Metall 2008: 10).

Abb. 5. Entwicklung von Umsatz und Exportquote von 1995 bis 2007



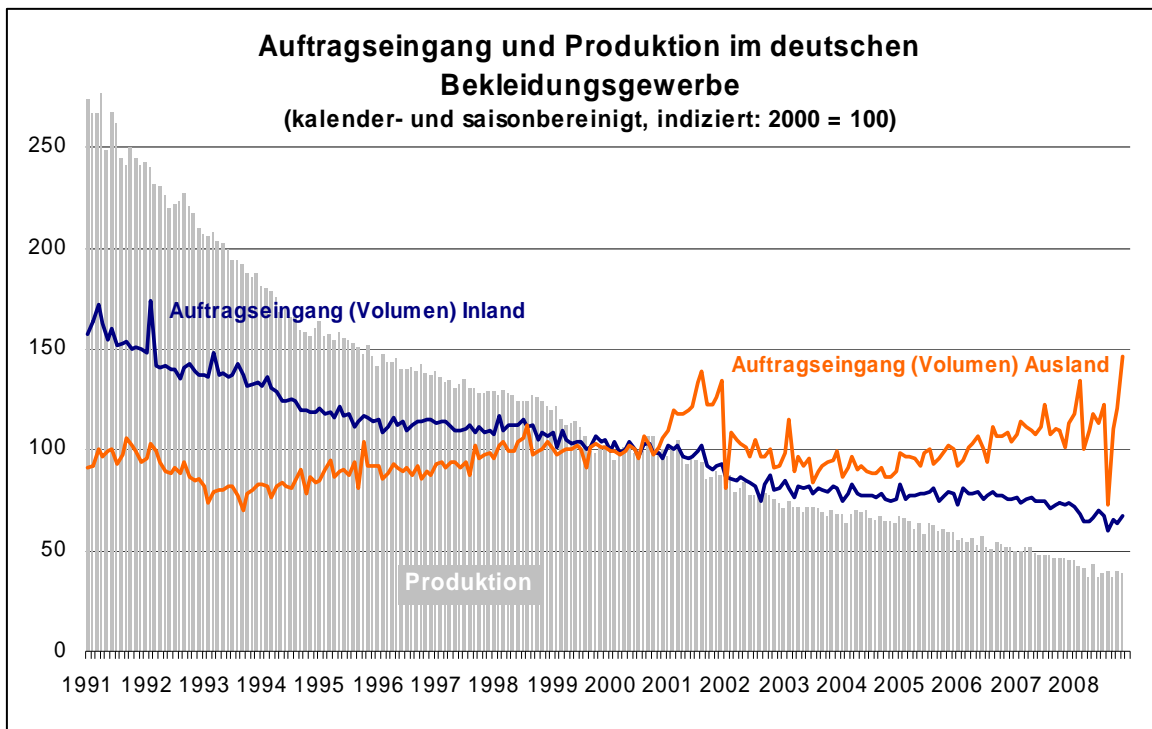
Grafik: IMU-Institut (Gregor Holst) / Quelle: Statistisches Bundesamt

Für die gesamte Bekleidungsbranche ist zu konstatieren, dass immer höhere Umsatzanteile im Ausland erzielt werden. Im Jahr 2006 lag der Auslandsumsatz bei gut 3,2 Mrd. €, 1995 waren es noch 2,7 Mrd. €. Allein in diesem Zeitraum stieg der Auslandsumsatz um 19 %, während der Inlandsumsatz um 35 % zurückging. Die Exportquote des Bekleidungsgebietes stieg im Untersuchungszeitraum deutlich an von 23 % im Jahr 1995 auf 35 % im Jahr 2006. Heute liegt sie bei rund 40 %. Der stetige Anstieg der Exportquote in den vergangenen Jahren ist darauf zurückzuführen, dass die meisten BekleidungsHersteller – auch durch die schwierige Marktsituation in Deutschland – gezwungen waren, neue Märkte und Absatzmöglichkeiten zu erschließen.

### Auftragseingang und Produktion

Bei den Auftragseingängen ist eine deutlich Verschiebung zwischen den Inlandsorders und den Auslandorders zu konstatieren. Während die Auftragseingänge aus dem Inland kontinuierlich zurückgehen, zeigen die Auftragseingänge aus dem Ausland tendenziell nach oben.

Abb. 6. Entwicklung von Auftragseingängen und Produktion seit 1991



Grafik: IMU-Institut (Gregor Holst) / Quelle: Statistisches Bundesamt

Für das Bekleidungs-gewerbe ist damit eine deutliche Verschiebung der Märkte zu erkennen. Der deutsche Markt ist konstanter Schrumpfung ausgesetzt, wie das anhaltend rückläufige Auftragsvolumen aus dem Inland zeigt. Lag das inländische Auftragsvolumen im Jahr 1991 noch bei knapp 160 % (indiziert auf das Jahr 2000 = 100), so ging der Index bis Ende 2008 auf rund 65 % des Niveaus von 2000 zurück. Die Auslandsmärkte hingegen gewinnen für die Branche zunehmend an Bedeutung (siehe auch Umsatzentwicklung und Exportquote). Der Auftragseingang aus dem Ausland hat sich, trotz deutlicher Schwankungen, seit 1991 in der Tendenz positiv entwickelt und erhöhte sich um rund 15 %.

Rückgänge wie in keinem anderen Industriezweig sind bei der Produktion im Bekleidungs-gewerbe zu konstatieren. Der Produktionsindex lag 1991 noch um rund 150 % über dem Wert des Jahres 2000. Bis zum Jahr 2006 /2007 hat er sich gegenüber 2000 nochmals halbiert. Im Jahr 2008 lag er dann um rund 60 % niedriger als 2000. Starke Rückgänge bei der Produktion in jüngster Zeit stellt auch eine Studie von Deutsche Bank Research fest: Demnach schneidet das Bekleidungs-gewerbe bei der inländischen Produktionsentwicklung im Industrievergleich sehr schlecht ab. In der Bekleidungsindustrie brach die Fertigung 2008 um 18 % ein. Zu den strukturellen Problemen – im arbeitsintensiven Bekleidungs-gewerbe vollzieht sich seit Jahrzehnten eine Verlagerung von Produktionsstätten in Niedriglohnländer – kommt nun eine konjunkturelle Schwächephase hinzu (DB-Research 2008: 5). Die Verschärfung der Lage der Bekleidungs-wirtschaft in der aktuellen Krise wird in Kapitel 3.8 dargestellt.

### 3. Strukturwandel in der Bekleidungsirtschaft und Entwicklungstrends

Die Bekleidungsirtschaft in Deutschland befindet sich seit 40 Jahren in einem anhaltenden, tiefgreifenden Strukturwandel, der durch erhebliche Produktions- und schmerzhaft Beschränkungen gekennzeichnet ist. In verschiedenen Schüben des Strukturwandels entwickelte sich das „Bekleidungs-gewerbe von einem produzierenden Industriezweig nationaler Ausrichtung zu einem dienstleistungsorientierten Wirtschaftssektor im internationalen Leistungsnetzwerk mit Lieferanten und Kunden“ (Adler 2003: 55). Dieser Strukturwandel, seine Ursachen, seine Folgen und zukünftige Entwicklungstrends stehen im Zentrum dieses Kapitels. Grundlagen der Betrachtung sind verschiedene Studien und Branchenreports zur Bekleidungsirtschaft und vor allem auch Wissen und Erfahrungen von Betriebsräten. Um die Sicht der Mitbestimmungsträger einzubeziehen, hat das IMU-Institut Betriebsräte aus wichtigen Unternehmen der Bekleidungsirtschaft zu betrieblichen und zu branchenbezogenen Themen befragt.

Auf dieser Basis wurden Faktoren des Strukturwandels und zukünftige Entwicklungstrends ermittelt, die in besonderer Weise auch für die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung in der Branche bedeutsam sind:

- Internationalisierung in all ihren Facetten von der Produktionsverlagerung bis hin zur Erschließung neuer Märkte bei gleichzeitig hohem Kostendruck durch die internationale Konkurrenzsituation (Importdruck). Eine Folge der internationalen Arbeitsteilung ist die Konzentration auf Systemkopffunktionen bei der Bekleidungsindustrie in Deutschland.
- Abnehmerseitige Faktoren sind die Krise im klassischen Bekleidungs-fachhandel, die Konzentration im Handel und große Verhandlungsmacht sowie Rückwärts-Vertikalisierungsstrategien (Handelsmarken). Auf Endkundenseite sind ein unterdurchschnittlicher Nachfrageverlauf und ein verändertes Verbraucherverhalten zu beobachten.
- Unternehmensstrategien mit den drei Hauptkomponenten Markenbildung, Internationalisierung und Vertikalisierung, durch die sich klassische Bekleidungsher-

steller zu Systemanbietern im gehobenen Marktsegment entwickeln wollen. Auch Outsourcing-Konzepte setzen sich bei den Unternehmen der Branche immer stärker durch.

- Bezogen auf die Eigentümerstrukturen sind viele Bekleidungshersteller Familienunternehmen. In den letzten Jahren ist ein steigendes Interesse bei Finanzinvestoren und bei strategischen Investoren festzustellen, was sich bereits in der Übernahme einiger Firmen manifestierte.
- Innovationstrends von der industriellen Maßkonfektion als Geschäftsmodellinnovation bis hin zu Produkt- und Prozessinnovationen.
- Wirkung des Strukturwandels auf die Beschäftigung in der Bekleidungsirtschaft. In quantitativer Hinsicht ist ein starker Arbeitsplatzabbau, v. a. in der Fertigung, zu konstatieren. In qualitativer Hinsicht, im Feld der Arbeitspolitik, sind Arbeitsbedingungen, Flexibilisierung, Weiterbildung wichtige Branchenthemen.

Diese Faktoren des Strukturwandels und Entwicklungstrends der Branche werden in den folgenden Teilkapiteln ausführlich untersucht und dargestellt, bevor als Exkurs auf eine „Vision 2020“ für die Bekleidungsirtschaft auf EU-Ebene eingegangen wird. Am Ende des dritten Kapitels wird eine erste Standortbestimmung zur Lage der Bekleidungsindustrie in der aktuellen Krise unternommen.

### 3.1 Internationalisierung

Die Bekleidungsirtschaft zählt zu den am frühesten und stärksten in die internationale Arbeitsteilung eingebundenen Industriezweigen. Bezogen auf ökonomische Internationalisierung nimmt die Branche zweifellos eine Vorreiterrolle ein, „da sie bereits in den 70er Jahren mit Produktionsverlagerungen begonnen hat, als der heute in den verschiedensten Bereichen verwendete Begriff der Globalisierung noch weitgehend unbekannt war“ (Schneider 2003: 71). Dabei spielen Direktinvestitionen in Entwicklungs- und Schwellenländern, passive Lohnveredelung, wachsender Importdruck aber auch die Erschließung von internationalen Märkten eine wesentliche Rolle. Insgesamt kommt der ambivalente Charakter der Globalisierung bei der Bekleidungsirtschaft wie kaum in einer anderen Branche zur Geltung: Auf der

einen Seite verursacht sie einen großen Anpassungsdruck bei den Unternehmen, andererseits eröffnen sich Chancen, die Absatzmärkte zu erweitern. Aus Sicht von Entwicklungsländern gilt die Bekleidungsindustrie als optimale Startindustrie, mit deren Hilfe diese Länder ihren Prozess der Industrialisierung beginnen. Im Folgenden werden die unterschiedlichen Facetten der Internationalisierung und der internationalen Arbeitsteilung dargestellt, bis hin zur daraus resultierenden Konzentration auf Systemkopffunktionen bei der Bekleidungsindustrie in Deutschland.<sup>6</sup>

### Produktions- und Beschaffungsstrategien

Die meisten Unternehmen der Bekleidungsindustrie in Deutschland haben sich gewandelt vom Bekleidungshersteller zum Bekleidungsbeschaffer auf internationalen Märkten. Die Arbeitsteilung in der Branche reicht lange zurück. Es gibt eine Tradition der Trennung von Entwicklung/Design und Produktion. Bereits in den 1920er Jahren war Berlin das Zentrum der Modebranche mit Ateliers und einem Zwischenmeistersystem („Berliner Konfektion“), der Großteil der Fertigung wurde jedoch zunehmend in die Peripherie verlagert, z. B. nach Franken. Und von der Peripherie im Inland ausgehend, wurde dann immer mehr in angrenzenden Ländern gefertigt und es setzte nach und nach ein „Wanderzirkus“ in immer entferntere Weltgegenden ein (Exp.).

Ab den 1960er Jahren haben deutsche Bekleidungshersteller damit begonnen, mithilfe des passiven Veredelungsverkehrs arbeitsintensive Tätigkeiten auszulagern und in Niedriglohnländern durchführen zu lassen. Aufgrund fehlender Automatisierungsmöglichkeiten von bestimmten Arbeitsprozessen (Zuschneiden, Nähen, Bügeln) bei der Verarbeitung sogenannter „biegeschlaffer“ Materialien ist die Branche durch eine hohe Arbeitsintensität gekennzeichnet. Der starke Kostendruck führte dazu, dass zunächst v. a. die arbeitsintensiven Konfektionsarbeiten an kostengünstigere Standorte verlagert wurden.<sup>7</sup> Heute wird ein Großteil der Bekleidung

---

<sup>6</sup> Die Betrachtung der internationalen Arbeitsteilung erfordert auch einen Blick auf die Lage der Beschäftigten in den Produktionsländern, der an dieser Stelle nicht geleistet werden kann. Zur Situation der Produktionsbeschäftigten in Osteuropa und Südostasien liegen Veröffentlichungen der Clean Clothes Campaign und des Südwind-Instituts vor.

<sup>7</sup> Die Themen „Direktinvestitionen im Ausland“ (bzw. Verlagerung von Produktion und anderen Funktionen) und „passive Lohnveredelung“ – vor dem Hintergrund der Liberalisierung des

komplett an diesen Standorten gefertigt, was sich nicht nur direkt auf die Bekleidungsindustrie hierzulande auswirkt, sondern auf die gesamte textile Kette. Weil die Bekleidungshersteller mehr und mehr als Hauptabnehmer der deutschen Textilindustrie ausfielen, verschärfte sich der Druck auf die textile Produktpalette. Dies ist einer der Gründe dafür, dass sich die Textilindustrie immer stärker in Richtung technische Textilien ausrichtet (vgl. Holst/Krippendorf/Richter 2009).

Grundsätzlich ist bei den Produktions- und Beschaffungsstrategien von Bekleidungsherstellern zu unterscheiden zwischen (1) Eigen- oder Lohnfertigung im Inland, (2) Eigenfertigung im Ausland, (3) Lohnfertigung im Ausland (passive Veredelung) und (4) Zukauf von Fertigware (Vollimport).

### **Inlandsfertigung**

Die Eigenfertigung im Inland ist inzwischen sehr stark geschrumpft. In den meisten Betrieben ist die Produktion im Inland die Ausnahme, sie kommt vor allem noch im Bereich hochwertiger Spezialmärkte, bei Kleinserien, bei Sonderaufträgen und bei Schnellschüssen zum Zuge. Die Inlandsfertigung mit Zuschnitt, Näherei und Bügelei dient dann auch der Entwicklung und Erprobung neuer Fertigungsmodelle, oder sie ist schlichtweg, wie beim Hersteller festlicher Abendmode, den hohen Kundenansprüchen geschuldet.<sup>8</sup> In der Regel liegt der Anteil der inländischen Eigenfertigung inzwischen jedoch bei weniger als 5 %. Und selbst dieser Rest an Eigenfertigung steht bei einigen Bekleidungsherstellern zur Disposition: Einige der befragten Experten berichteten von Konzepten der Geschäftsleitung, nach denen selbst die zuvor dezimierte Näherei vollends ganz geschlossen werden soll (Exp.). Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Lohnfertigung im Inland. Die Rolle der Zwischenmeister ist heute nicht mehr bedeutend, allenfalls bei Spezialaufträgen und für „Schnellschüsse“ kommen Zwischenmeister noch zum Zuge.

---

Welttextilhandels – stehen bei Studien zur Bekleidungswirtschaft häufig im Zentrum (vgl. Grömling/Matthes 2003, INNtex 2006a, Schneider 2003, Tücking 1999).

<sup>8</sup> Bei „Wilvorst, Hersteller festlicher Abendmode für den Mann, ... können dank eines hohen Inlandsproduktionsanteils von 40 % und eines gut sortierten Lagers Kundenwünsche individuell und schnell erfüllt werden“ (Presseinformation Brinkmann-Gruppe vom 31.01.2008).

### **Eigenfertigung im Ausland**

Eigenfertigung im Ausland, also mittels Direktinvestitionen verlagerte Produktion, weist in den letzten 20 Jahren einen Bedeutungsgewinn auf. Seit den 1990er Jahren stiegen die Auslandsinvestitionen der Bekleidungsindustrie steil an. Von 1991 bis 1995 haben sie sich verdreifacht und in der zweiten Hälfte der 90er Jahre mehr als vervierfacht. Die Dramatik der Entwicklung zeigt sich, wenn man die Direktinvestitionen im Ausland auf die heimischen Bruttoanlageinvestitionen bezieht. In der Bekleidungsindustrie erreicht diese Auslandsinvestitionsquote im Zeitraum 1996/2000 115 %, im Textilgewerbe liegt sie im Vergleich dazu bei 9 %, in der Industrie insgesamt bei 40 % (Matthes 2002). Der Aufbau eigener Produktionskapazitäten im Ausland spielt sowohl in Osteuropa, in der Türkei, in Nordafrika als auch in Asien eine Rolle.

### **Passive Veredelung**

Passive Veredelung als Form der Lohnfertigung im Ausland ist für Bekleidungshersteller nach wie vor bedeutend, auch wenn es inzwischen eine Gewichtsverlagerung zugunsten der Vollimporte gibt. Passive Veredelung liegt dann vor, wenn ein inländisches Unternehmen Waren, an denen es sein Eigentum behält, zur Veredelung im Werkvertrag in einen ausländischen Betrieb exportiert und nach der Veredelung wieder reimportiert. Zollrechtlich gesehen wird bei der passiven Veredelung nur die im Ausland erbrachte Wertschöpfung, also nicht der gesamte Warenwert, verzollt. Daneben gibt es eine rein wirtschaftliche passive Veredelung, die keine zollrechtlichen Vorteile aufweist und überwiegend in Zollunionen genutzt wird. Für Bekleidungshersteller in Deutschland ist passive Veredelung insbesondere aus Kostengesichtspunkten interessant; mit Hilfe passiver Veredelung nutzen Bekleidungshersteller das internationale Lohnkostengefälle. Zunächst wurden dabei in erster Linie die arbeitsintensiven Konfektionstätigkeiten (Zuschneiden, Nähen) im Ausland realisiert, während Entwicklungstätigkeiten, Finishing und Qualitätssicherung im Inland verblieben. Heute sind jedoch auch bereits Funktionsbereiche wie bei der Endfertigung das Anbringen von Verkaufsanhängern ins Ausland verlagert.



### Vollimporte

Der Zukauf von Fertigware aus dem Ausland wird immer wichtiger. Vollimporte spielen zum einen bei den hier betrachteten Unternehmen der Bekleidungsbranche eine immer größere Rolle, aber auch bei Handelsunternehmen vom Discounter bis zum Fachhandel (s. u.). Bereits in den 1990er Jahren hatte diese Beschaffungsvariante „stark an Bedeutung gewonnen“ (Riesch 2000: 278). Hierbei werden komplette Fertigprodukte aus dem Ausland eingekauft. Der Auftraggeber überlässt dabei nicht nur die Konfektionierung, sondern auch die Beschaffung der Rohwaren und sonstiger Zutaten dem Auftragnehmer im Beschaffungsland. Teilweise verbleibt der Entwurf der Modelle, die zugekauft werden sollen, noch im Verfügungsbereich des inländischen Auftraggebers. Bei dieser Beschaffungsform gibt der BekleidungsHersteller seine Wertschöpfungsaktivitäten fast zur Gänze auf und betätigt sich ausschließlich als Handelsunternehmen. Eigene Einkaufsbüros in den in erster Linie im asiatischen Raum angesiedelten Zukaufsländern stellen die Betreuung der Produktionsstätten sicher.

Eine Einschätzung über die relative Bedeutung dieser Produktions- und Beschaffungsstrategien zu gewinnen, ist sehr schwierig. Umfragen des ifo-Instituts bei Bekleidungsunternehmen zeigen, dass die Lohnveredelung zumindest bis Ende der 1990er Jahre am wichtigsten war. Mit großem Abstand folgten der direkte Zukauf, vollstufige Auslandsfertigung und die Eigenfertigung im Ausland, wobei letztere „am aktuellen Rand deutlich wichtiger geworden ist“ (Grömling/Matthes 2003: 80).<sup>9</sup> Zehn Jahre nach diesen Umfragen ist davon auszugehen, dass nunmehr der direkte Zukauf (Vollimporte) deutlich an Bedeutung gewonnen hat und weiter gewinnen wird, wie auch einige der befragten Experten betätigten: „Wir haben zwar noch eine Eigenfertigung in Rumänien und Lohnfertiger, aber es wird immer mehr auf Vollzukaufe gesetzt. Der Anteil soll von heute 40 % auf zukünftig 80 % Vollzukaufe steigen“ (Exp.). Die Bedeutungszunahme von Vollimporten kann aber auch zu skurrilen Situationen führen: „Wenn der Einkäufer von Karstadt in Hongkong auf

---

<sup>9</sup> Nach einer ifo-Umfrage im Jahr 2002 unter Bekleidungsherstellern wurden 17 % des Umsatzes mit der Eigenfertigung im Inland, 14 % mit der Eigenfertigung im Ausland, 50 % mit der Lohnfertigung im Ausland und 17 % mit dem Zukauf von Produkten aus dem Ausland erzielt. Der Rest (2 %) wurde mit Waren erzielt, die aus Lohnfertigung bei inländischen Zwischenmeistern und aus dem Zukauf im Inland resultierten. Der im Vergleich zu anderen Erhebungen und Einschätzungen hohe Inlandsanteil könnte damit zusammenhängen, dass bei der Umfrage vor allem „der innovative Teil der Branche repräsentiert“ ist (Adler 2003: 56).

den Einkäufer eines Bekleidungsherstellers trifft, dann fragt sich der Karstadt-Mensch schon, warum er bei manchem den Umweg über diesen Bekleidungshersteller macht und nicht gleich alles selbst in Fernost kostengünstiger einkauft“ (Exp.).

### **Importdruck auf dem Heimatmarkt**

Mittels der Importquote, also dem Anteil von Importen an der Bruttowertschöpfung, und dem Ausmaß der Konkurrenz aus Niedriglohnländern lässt sich der Einfluss des Importdrucks auf eine Branche messen. Bei der Industrie insgesamt lag die Importquote 2005 bei 127 %. Innerhalb der Industriebranchen sticht der Bereich Textilien/Bekleidung/Leder mit einer enorm hohen Importquote von 456 % hervor. „Hier wird deutlich, dass sich im Inland lediglich noch eine rumpffartige Wertschöpfung halten konnte“ (BDI 2008: 12). Auch beim Ausmaß der Niedriglohnkonkurrenz weist der Bereich Textilien/Bekleidung/Leder mit großem Abstand die höchsten Anteile auf. Die Importpenetration (Importanteil an der Inlandsversorgung) als weiterer Indikator entwickelte sich bei der Bekleidung deutlich überproportional, sie wurde bereits vor zehn Jahren auf 90 % geschätzt (Adler 2002).

Der Importdruck durch Einfuhren aus Niedriglohnländern ist nicht erst seit der Liberalisierung des Welttextil- und -bekleidungshandels und dem sprunghaften Anstieg der Importe im Jahre 2005 ein bedeutender Faktor, der die arbeitsintensive Bekleidungsindustrie noch stärker trifft als das Textilgewerbe. Bereits zwischen 1970 und 1980 haben sich die Bekleidungsimporte nach Deutschland vervierfacht (jahresdurchschnittliche Zunahme von 15 %), und in den 1980er Jahren nochmals verdoppelt (jährlich 8 %). „Deutschlands Globalisierungsbetroffenheit bei Textilien und Bekleidung – gemessen an den Importen besonders aus Entwicklungsländern – hat im Zeitverlauf stark zugenommen und ist im internationalen Vergleich hoch“ (Grömling/Matthes 2003: 52). Der zunehmende Druck durch Bekleidungsimporte aus Niedriglohnländern ist jedoch vielfach „hausgemacht“ durch die Bekleidungsindustrie und den Bekleidungshandel in Deutschland. „Die Analyse hat gezeigt, dass Unternehmen aus Niedriglohnländern häufig nicht autonom die Märkte der Industrienationen bearbeiten, sondern dass Unternehmen aus Industrienationen gezielt Produktionen im Niedriglohnausland aufbauen oder dort organisieren (Voll-

importe, Lohnfertigung). Somit findet ein beträchtlicher Teil des Importdrucks durchaus gewollt statt“ (Hermann 1996: 329).

Seit sich China in den letzten Jahren zum „Schneider der Welt“ gemausert hat, hat sich die Bekleidungswelt nochmals grundlegend geändert. Gerade der Importdruck in den europäischen Ländern erhöht sich stark durch die Konsolidierung von China als weltweit führendem Bekleidungshersteller (Bocconi University 2007). In China sind nicht nur die Herstellungskosten niedrig; noch wichtiger ist, dass Chinas Textil- und Bekleidungsindustrie so produktiv wie flexibel ist. Bei Standardware ist China dominierender Hersteller. Die chinesische Produktion bedient in erster Linie die niedrigen Preislagen. Chinas Rolle beschränkt sich aber nicht auf die preisgünstige Massenproduktion, sondern wird zunehmend auch im gehobenen bis exklusiven Marktsegment wichtiger. Und auch andere Länder, die ihre bisherige Position als Produktionsstandort gefährdet sehen, versuchen in höhere Preisklassen vorzustoßen. Mit eigenen Marken wollen sich z. B. türkische Hersteller auf internationalen Märkten etablieren. „Der Wettbewerb ist dabei so hart, dass inzwischen sogar das Niedriglohnland Türkei durch Fertigungsverlagerung nach Kasachstan oder die Ukraine Kosten einspart“ (Hofmann 2005: 41).

Im Zuge des Strukturwandels haben sich deutsche Bekleidungshersteller auf gehobene Marktsegmente konzentriert, bei denen Alleinstellungsmerkmale durch Marken und Labels Wettbewerbsvorteile sichern. Aber auch diese Wettbewerbsvorteile könnten zunehmend unter Druck geraten, weil auch bei den Bekleidungswaren der höheren Preisklassen die ausländische Konkurrenz wegen der Lern- und Innovationsfortschritte sehr ernst zu nehmen ist.

### **Erschließung internationaler Märkte**

Die Zukunftschancen der Branche hängen in entscheidender Weise davon ab, wie stark die deutsche Bekleidungswirtschaft am Absatzpotenzial in Wachstumsregionen partizipieren kann. Im vergangenen Jahrhundert wurden insbesondere Absatzmärkte im osteuropäischen und im asiatischen Raum vernachlässigt. Bei Sättigungstendenzen im Inland und in den klassischen Exportmärkten der Bekleidungswirtschaft werden die Wachstumsregionen jedoch immer bedeutender.

Die Konzentration deutscher Hersteller auf hochwertige Marktsegmente ist in diesen Wachstumsregionen von Vorteil, weil dort eine starke Ausrichtung zahlungskräftigerer Konsumenten auf Designer- und Herstellermarken zu beobachten ist. Ein wachsender Markt auch für gehobene Segmente ist neben den osteuropäischen Ländern China. Gerade in China besteht nur bei guter Marktkennntnis eine Chance, den Markt optimal zu bearbeiten und das Potenzial auszuschöpfen. Kleidung ist in China ein Statussymbol, damit ist die Positionierung der Marke oberstes Gebot.<sup>10</sup>

### Systemköpfe in Deutschland

„Systemkopf Deutschland Plus“,<sup>11</sup> eine Studie zur „Zukunft der Wertschöpfung am Standort Deutschland“, geht davon aus, dass es wettbewerbsentscheidende Funktionen in Wertschöpfungsketten und in Unternehmen gibt. Diese Schlüsselfunktionen werden als „Systemkopffunktionen“ bezeichnet (BDI 2008). Dazu gehören strategische Unternehmensführung, Forschung, Entwicklung, Konstruktion, Design, Fertigungsplanung und -steuerung, Qualitätsmanagement, Marketing und Branding, hochwertige Produktion und Vertriebssteuerung – je nach Branche und Unternehmensstrategie können die Schwerpunkte unterschiedlich sein.

Nachdem die eigentliche Bekleidungsfertigung weitgehend verlagert ist, besteht die Bekleidungswirtschaft hauptsächlich aus Unternehmen, die in erster Linie als Dienstleistungsunternehmen charakterisiert werden können. Ein neuer Typus des Bekleidungsherstellers ist entstanden, dessen entscheidende Kompetenz die der Verknüpfung zwischen der Bekleidungsanfrage und einem weltweiten Produktionspotenzial für die Fertigung in einem globalen Kooperationsnetz ist. In der internationalen Arbeitsteilung spezialisieren sich die Unternehmensstandorte in Deutschland auf hochwertige und humankapitalintensive Aktivitäten wie Design, Kollektionserstellung, Organisation, Finanzierung, Marketing, Vertrieb sowie auf Lagerhaltung, Logistik, Qualitätssicherung und Kundenpflege, weil hierfür die Nähe zu den Abnehmern sehr wichtig ist. Daneben betreiben sie in der Regel nur noch

---

<sup>10</sup> Ausführlich werden die Erfolgsfaktoren im chinesischen Absatzmarkt für Bekleidung erläutert in „Zukunftsmarkt China“ (Strohm 2007: 43-56).

<sup>11</sup> Die Studie wurde vom Bundesverband der Deutschen Industrie, dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Roland Berger Strategy Consultants und der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft erarbeitet.

eine Kern- oder Restfertigung für die Produktentwicklung, für Kleinstserien und für Spezialaufträge. Dies sind die Kernkompetenzen, die Systemkopffunktionen der deutschen Bekleidungsunternehmen. Die reine Produktion (Konfektion und damit verbundene Tätigkeiten) für deutsche Bekleidungsunternehmen findet hingegen inzwischen nahezu vollständig im kostengünstigeren Ausland statt. Die Unternehmen beschränken sich also auf die zentralen und/oder auch ertragsreichsten Schritte innerhalb des Wertschöpfungsprozesses. Die Situation der Bekleidungsbranche kann zusammenfassend dadurch charakterisiert werden, dass in Deutschland in erster Linie die Systemköpfe der Branche verbleiben. Diese Entwicklung hat zur Folge, dass sich das deutsche Bekleidungsunternehmen „mehr und mehr zu einer Dienstleistungsbranche mit Kreativitäts- und Handelsfunktionen entwickelt, die auf ein Netz von internationalen Produktionsstandorten zurückgreift“ (Grüger 2007: 17).

Als Quintessenz ist zu konstatieren, dass Produktionsverlagerungen wie Lohnfertigung, passive Veredelung, Vollimporte in der arbeitsintensiven Bekleidungsbranche eine überaus große Bedeutung haben. Konsequenz daraus ist auf der einen Seite der starke Abbau von Fertigungsarbeitsplätzen, auf der anderen Seite konnte dadurch aber auch zur Absicherung von Systemkopffunktionen an den Standorten in Deutschland beigetragen werden: „Die Unternehmen der deutschen Modeindustrie haben sich zu international aufgestellten Systemköpfen aus Design, Marketing, Vertrieb und Logistik entwickelt und haben deshalb im internationalen Wettbewerb sehr gute Aussichten.“<sup>12</sup>

Bei den Expertengesprächen im Rahmen der vorliegenden Studie verdichteten sich immer mehr Indizien dafür, dass inzwischen auch einzelne der Systemkopffunktionen am Inlandsstandort zur Disposition stehen. Aus Betrieben wird berichtet, dass selbst die Kern- bzw. Restfertigung nochmals eingedämmt werden soll. „Bei uns will die Geschäftsleitung auch noch die Musternäherei verlagern, bisher konnte der Betriebsrat das aber noch verhindern“ (Exp.). Damit würden nicht nur Systemkopffunktion wie „hochwertige Produktion“ gefährdet, wie „Fertigungsplanung und -steuerung“ eingeschränkt (und damit auch die technisch-organisatorische Unterstützung der Lohnproduktion), sondern letztlich auch die Fähigkeit für Produktentwicklung und Prozessinnovationen, die meist vom heimi-

---

<sup>12</sup> German Fashion Modeverband Deutschland, Pressemitteilung vom 17.06.2008.

schen Standort ausgehen, beeinträchtigt. Wie viele Unternehmen sich das technische Fertigungs-Know-how weiterhin mit durch eine inländische Produktion sichern, muss aus heutiger Sicht offen bleiben, wie folgende Fallbeispiele auf Grundlage von Fachliteratur und Presseveröffentlichungen zeigen:

- Für Hugo Boss war der Know-how-Schutz ein wichtiges Argument für den Aufbau einer eigenen Produktion in der Türkei (Grüger 2007), also nicht an den Inlandsstandort gebunden. Ein weiterer Grund für den Aufbau des Auslandsstandortes war das „aussterbende Berufsbild Bekleidungstechnik in Deutschland“ (1 Hochschule gegenüber 27 in der Türkei).<sup>13</sup> Jedoch verfügt Hugo Boss weiterhin über Fertigungsfunktionen wie Zuschnitt, Näherei, Bügelei am Standort Metzingen, die im Branchenvergleich bedeutend sind.
- Gardeur erklärte noch 2002: „Wir sichern uns hier das technische Fertigungs-Know-how, das andere Unternehmen ohne eigene Produktion längst abgegeben haben“;<sup>14</sup> 2009 dann heißt es in einer Erklärung des Unternehmens zur Schließung dieser Fertigungsstätte: „Optimale Kosten- und Logistikstrukturen lassen eine Fortführung der Restproduktion in Deutschland nicht mehr zu.“<sup>15</sup>

### 3.2 Markttrends und Nachfrageentwicklung

Im vorigen Kapitel wurde die internationale Arbeitsteilung in erster Linie aus dem Blickwinkel der Bekleidungshersteller betrachtet. In der Tat waren die Hersteller jahrzehntelang die treibenden Akteure der Internationalisierung. Heute werden jedoch Einzelhandelsunternehmen und Markenunternehmen ohne eigene Produktion zunehmend als die zentralen Akteure in den globalen Wertschöpfungsketten angesehen (Blöcker/Wortmann 2005). Mit diesen Umbrüchen auf der Abnehmerseite, mit diesem Bedeutungsgewinn des Handels auf nationaler und auf globaler Ebene hat sich die Situation für die Bekleidungshersteller grundlegend geändert. Weitere abnehmerseitige Faktoren des Strukturwandels sind die Krise im klassischen Bekleidungs-Fachhandel, die Konzentration im Handel und große Verhandlungs-

---

<sup>13</sup> Folienvortrag von Ralf Schneider, Logistik-Direktor bei Hugo Boss am 22.10.2008 in Berlin.

<sup>14</sup> Zitiert nach TextilWirtschaft, H. 29/2002, S. 73.

<sup>15</sup> Zitiert nach NWZ-online „Kündigungswelle bei gardeur“ vom 31.01.2009.

macht, sowie Rückwärts-Vertikalisierungsstrategien (Handelsmarken). Auf Endkundenseite sind ein unterdurchschnittlicher Nachfrageverlauf und ein verändertes Verbraucherverhalten zu beobachten.

### **Entwicklung beim Endkunden – verändertes Verbraucherverhalten**

Nach wie vor gehört Deutschland zu den größten Bekleidungsmärkten, obwohl Deutschland nach Marktanteilen in Europa von Italien abgelöst wurde (VR 2009). Jedoch muss sich dieser Markt ständig gegenüber neuen, veränderten Konsumwünschen der Verbraucher und gegenüber Kostensteigerungen behaupten. Die Konsumenten im Inland üben sich, bezogen auf den Kauf von Bekleidung, bereits seit langem in relativer Zurückhaltung. Im deutschen Bekleidungshandel sind die Umsätze in den letzten 60 Jahren deutlich langsamer als in der Gesamtwirtschaft gewachsen. Hauptgrund dürfte der unterdurchschnittliche Nachfrageverlauf sein; der Anteil der Ausgaben für Bekleidung an den gesamten Konsumausgaben der privaten Haushalte ist von 10,5 % im Jahr 1960 auf 5,4 % im Jahr 2003 gesunken (Blöcker/Wortmann 2005). Die unterdurchschnittliche Entwicklung kann ökonomisch damit erklärt werden, dass mit der Zunahme des Einkommens die Ausgaben für Güter, die sich dem Grundbedarf zuordnen lassen, nur unterdurchschnittlich steigen. Als weitere Gründe sind zum einen die unterdurchschnittlichen Preissteigerungen anzuführen, zum anderen ein allgemein verändertes Verbraucherverhalten.

Das Ausgabenverhalten im Inland weist, bezogen auf Bekleidungswaren, insgesamt Sättigungstendenzen auf, wenn es auch eine starke Spreizung zwischen teurer Designerkleidung und günstiger Discounterware gibt, die sich tendenziell vergrößert. Auch die Tendenz zum „cross-shopping“ markiert eine bedeutende Veränderung beim Verbraucherverhalten. Bekleidung und andere Artikel werden über die unterschiedlichsten Vertriebswege bezogen. Vom Online-Shopping über den Discounter bis hin zum Monomarken-Store – die deutschen Konsumenten nutzen die verschiedenen Vertriebskanäle für ihre jeweiligen Zwecke, eindeutige Präferenzen gibt es immer seltener. Alles in allem ist jedoch von einem „wohlstandsbedingten Bedeutungsverlust“ der Bekleidungswaren auszugehen – der jedoch durch die zwei „Phänomene Mode und Marke“ relativiert werden muss, weil diese die Sättigungsgrenzen verschieben können (Grömling/Matthes 2003: 26).

Ein verändertes Verbraucherverhalten, jedoch gegenläufig zur Entwicklung in Deutschland, ist im internationalen Umfeld zu beobachten. Vor allem aus den Schwellenländern gibt es eine wachsende Nachfrage nach hochwertiger Bekleidung, die insbesondere auch von deutschen Markenherstellern befriedigt werden kann.

Generell ist im gehobenen Segment, das von den Bekleidungsherstellern hierzu bedient wird, von einer Individualisierung der Nachfrage und von immer anspruchsvolleren und differenzierteren Verbraucherwünschen auszugehen. Gleichzeitig verändert sich Verbraucherverhalten in immer kürzeren Zeitabständen, es gibt eine Vielzahl von Modetrends und saisonalen Schwankungen. Die Bekleidungshersteller sind gezwungen, „mit einer Beschleunigung der Orderrhythmen und der Fertigungsprozesse etwa bis hin zu sogenannten ‚rollenden Kollektionen‘ ... auf die Schnellebigkeit des Geschäfts zu reagieren“ (Riesch 2000: 31). „Fast fashion“ als immer wichtigeres Marketingkonzept auf dem europäischen Bekleidungsmarkt erfordert immer kleinere und immer rascher wechselnde Kollektionen. Während früher je eine Kollektion pro Sommer- und Wintersaison produziert wurde, liegt der Durchschnitt in Europa im Jahr 2007 bei 4,7 Kollektionen und wird nach den Prognosen des Institut Français de la Mode (IFM) bis 2010 auf 6,8 Kollektionen, also mehr als drei pro Saison ansteigen. Unter „fast fashion“ fallen 2008 nach der gleichen Quelle mehr als 80 % des Absatzes von höherwertiger Bekleidung in der EU.<sup>16</sup>

### Entwicklung im Handel

Traditionell kommt dem Handel als Verbindungsglied zwischen der Industrie und dem Endkonsumenten für den Absatz der Bekleidungshersteller eine dominierende Rolle zu (Riesch 2000). Diese klassische Funktion des Handels, die „traditionell angestammte vertikale Aufgabenverteilung“ wurde in den letzten Jahren jedoch verstärkt diskutiert und zur Disposition gestellt (Grüger 2007). Die Umbrüche in der Wertschöpfungskette zeigen sich auch im starken Wandel der Handelsformen.

---

<sup>16</sup> Germany Trade and Invest, 15.01.2008.



Der Bekleidungshandel in Deutschland ist seit Ende der 1970er Jahre durch zunehmende Konzentrationstendenzen gekennzeichnet. Allein von 2002 bis heute reduzierte sich die Zahl der Bekleidungsanbieter von 32.000 auf 27.000.<sup>17</sup> Tausende selbstständige Einzelhandelsgeschäfte mussten aufgeben und auch renommierte größere Modehäuser haben Insolvenz angemeldet – der „traditionelle deutsche Bekleidungshandel steckt tief in der Krise“ (Blöcker/Wortmann 2005). Ein Grund liegt in der veränderten Nachfrage der Verbraucher, ein anderer gewichtiger Grund ist in der neuen Wettbewerbssituation beim Handel mit Bekleidung zu sehen. Ein Umbruch in neue Handelsformen hat stattgefunden (vgl. Bocconi University 2007; Blöcker/Wortmann 2005).

Starke Bedeutungsgewinne und hohe Wachstumsraten verzeichnen branchenfremde Supermarktketten mit Bekleidungsangeboten in Niedrigpreissegmenten, wie Aldi und Lidl. Dasselbe gilt für Bekleidungsdiscounter wie Kik, NKD und Takko, die häufig in Nebenlagen und in Kleinstädten präsent sind. Gleichzeitig verdrängen spezialisierte Modeketten wie H&M, New Yorker und Zara den unabhängigen Fachhandel. Diese Bekleidungsfilialisten führen für die von ihnen vertriebenen Modeartikel selber Produktentwicklung und -design durch, sie sind auf eine bestimmte Zielgruppe ausgerichtet und sie üben zumindest eine gewisse vertikale Kontrolle über die Wertschöpfungskette aus. Damit übernehmen diese auch als „Vertikale“ bezeichneten Filialisten traditionelle Funktionen der Bekleidungshersteller.

Gleichwohl ist Vertikalisierung als Strategie des Handels nicht auf die spezialisierten Modeketten beschränkt, sie wird auch von anderen Handelsformen betrieben. So übernehmen „Handelsmarken-Produktdesignteams“ auch bei den klassischen größeren Handelsunternehmen (wie Karstadt, Kaufhof, Peek & Cloppenburg) die Kollektionsentwicklung und Steuerung von Wertschöpfungsketten. „Der Handel versucht dabei, sich durch die Implementierung solcher Produktdesignteams in seinen Einkauf verstärkt rückwärts zu vertikalisieren“ (Grüger 2007: 2). Damit greifen Handelsunternehmen unter Nutzung der internationalen Arbeitsteilung direkt auf die Fertigung in Niedriglohnländern zurück und umgehen dadurch die deutschen Bekleidungshersteller mit ihren im Inland verbliebenen Systemköpfen. Aber nicht nur für Handelsunternehmen, sondern auch für die Bekleidungshersteller ist Vertikalisierung eine sehr wichtige Unternehmensstrategie (s. u.).

---

<sup>17</sup> Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels, in: Die Welt vom 10.03.2009.

Die Vertikalisierungsstrategien des Handels („Rückwärtsvertikalisierung“), wodurch Handelsmarken in Konkurrenz zu Herstellermarken treten, und der Hersteller („Vorwärtsvertikalisierung“), wodurch Hersteller versuchen, sich vom Handel zu emanzipieren, führen unweigerlich zu neuen Konstellationen in der Wertschöpfungskette und zu steigenden Spannungen zwischen den Parteien. Laut BTE-Geschäftsführer Axel Augustin wird der Trend der Hersteller zu eigenen Läden vom Handel nicht gerne gesehen. „Die Händler ballen die Faust in der Tasche.“<sup>18</sup> Aber auch die Hersteller bemängeln laut einer für die Europäische Kommission erstellten Studie „unfaire Beschaffungspraktiken“ der großen Abnehmer am Bekleidungsmarkt. Als unfaire Praktiken werden genannt (1) Zahlungsverzögerungen, (2) automatisches Inrechnungstellen von Werbekosten, (3) weitgehende Rückgaberechte für unverkaufte Ware, (4) Übernahme stylistischer Innovationen, die in eigenen Kollektionen mit geringen Modifikationen in Niedriglohnländern gefertigt werden, usw. (Bocconi University 2007: 8).

Ein weiterer Entwicklungstrend, der das Verhältnis zwischen Herstellern und Handel trübt, hängt mit den immer geringeren Vorordergeschäften zusammen: Der Handel zeigt immer weniger Bereitschaft, Vororders zu erteilen. Dadurch werden die Bekleidungshersteller gezwungen, das Risiko des Abverkaufs selbst in die Hand zu nehmen, z. B. über den Aufbau von NOS-Lagern (never out of stock).<sup>19</sup>

Alles in allem werden sich Bekleidungshandel und Bekleidungshersteller immer ähnlicher, die ehemals klaren Branchengrenzen zwischen Industrie und Handel verschwimmen. Vertikalisierung ist auf beiden Seiten das Zauberwort der jüngsten Zeit. Die Unternehmensformen der Bekleidungsindustrie haben sich dadurch, dass Systemkopffunktionen und das Management von internationalen Wertschöpfungsketten im Zentrum stehen, dem Handel stark angenähert. Andererseits nutzt der Handel mit eigenen Marken und Produktideen das Produktionsnetzwerk der Bekleidungsindustrie und übernimmt somit selbst die Funktion der Herstellung von Bekleidung (Hofmann 2005). Wie sich Vertikalisierung in den Unternehmensstrategien der Bekleidungshersteller widerspiegelt, wird im folgenden Kapitel vertieft.

---

<sup>18</sup> Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels, in: Die Welt vom 10.03.2009.

<sup>19</sup> Gesamtmasche, Pressemitteilung vom 9.01.2009.

### 3.3 Unternehmensstrategien

Betrachtet man die Unternehmenslandschaft bei den Bekleidungsherstellern in Deutschland, dann lässt sich rasch erkennen, dass sich die meisten erfolgreichen Unternehmen auf qualitativ hochwertige, innovative Produkte und Produktnischen spezialisiert haben. Mit diesen Produkten sind die deutschen Hersteller auf dem Weltmarkt stark präsent (VR 2009). Qualität und Marke, neue Vertriebsformen und Internationalisierung sind wichtige Elemente von Unternehmensstrategien in Deutschland, wie auch Lane/Probert (2006) in einer vergleichenden Analyse aufzeigen. Die Auswertung von aktuellen Geschäftsberichten wichtiger Unternehmen der Branche und die Expertenbefragung im Rahmen des vorliegenden Branchenreports bestätigen diese Einschätzungen. In Geschäftsberichten ist z. B. die Rede davon, dass ein Unternehmen „den Wandel vom klassischen Bekleidungshersteller zum Lifestyle-Konzern und Systemanbieter erfolgreich vollzogen“ hat.<sup>20</sup> Die Geschäftsberichte zeigen aber auch, dass Kosteneffizienz und auch Kostensenkungsprogramme nach wie vor im Zentrum strategischer Überlegungen stehen, v. a. in den Bereichen Beschaffung und Logistik.

Bei den Unternehmensstrategien klar hervorzuheben sind drei Komponenten, die bei fast allen Bekleidungsherstellern eine herausragende Rolle spielen; Markenbildung, Internationalisierung und Vertikalisierung (eigene Handels-/Retail-Aktivitäten). Im Zusammenhang mit diesen drei Strategie-Komponenten gibt es weitere wichtige Faktoren der Unternehmensstrategie wie Outsourcing, Management der Wertschöpfungskette mit Beschaffung und Logistik sowie Diversifizierung bei Produkten (weitere Bekleidungsprodukte, aber auch Accessoires vom Parfüm bis zum Schmuck).<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Zitate in den folgenden Abschnitten ohne Quellenangabe stammen aus Geschäftsberichten verschiedener Bekleidungshersteller.

<sup>21</sup> „Früher gab es bei uns nur Anzüge zu kaufen. Heute kann der Mann nackig kommen und wir kleiden ihn komplett ein. Wir bieten nicht nur Unterwäsche, Hemden, Schuhe und Hüte an, sondern auch zahlreiche Accessoires und selbst Bettwäsche“ (Exp). „Wir haben uns entwickelt vom reinen Hosenfabrikanten zum Markenhersteller für komplette Outfits“ (Exp).

### Markenbildung

Die meisten Bekleidungshersteller in Deutschland verfügen über eine oder mehrere starke Marken. Markenbildung ist gerade für diese Unternehmen mit ihrer Wettbewerbsposition im mittleren bis gehobenen Segment ein Muss, manchmal ist damit auch eine „Uptrading-Strategie“ in den Premiumbereich verbunden. In allen vorliegenden Geschäftsberichten gehören die „klar fokussierte Markenphilosophie“ oder die „fortwährende Stärkung der Marken und Produkte“ zu den Kernstrategien der Unternehmen. Es gilt, die Marken einzigartig und unverwechselbar zu positionieren. „Dahinter steht das strategische Ziel, die Marke durch Innovationen, exklusives Design und einen facettenreichen Marketing-Mix aktiv und nachhaltig zu stärken.“ Beim Bekleidungskauf spielen Markensympathie und -bekanntheit neben der Produktqualität eine entscheidende Rolle. „Die starken Marken schützen das Unternehmen gegen preisaggressive Konkurrenz und erlauben es ihm, sich dem Preis- und Margendruck des Handels zu entziehen.“

### Internationalisierung

Internationalisierung ist auf Beschaffungsseite fast schon traditionell eine wichtige Strategie, bei der unterschieden wird in Eigenfertigung im Ausland, Lohnfertigung (passive Veredelung) und Vollimport (s. o.). Die „Optimierung der Beschaffungsstandorte ist eine Daueraufgabe der Bekleidungsbranche, die im Spannungsfeld von Kosten und Verlässlichkeit steht.“ Globale Sourcing-Systeme sollen kosteneffizientere Produktionsstätten aufdecken, die dann in das Management der Wertschöpfungskette integriert werden. „Durch das globale Sourcing-System werden bspw. die bisherigen Produktionsstandorte in Osteuropa zukünftig nach und nach durch kostengünstigere wie Armenien, Moldawien, die Ukraine und Weißrussland ersetzt. In Fernost soll die Produktion kontinuierlich vom Süden Chinas in den Norden und in das Landesinnere verlagert werden, da hier die Lohnkosten deutlich geringer sind. In der Türkei wird sich der Schwerpunkt in die Region Anatolien verschieben.“

Auf Vertriebsseite ist Internationalisierung in großem Stile noch nicht ganz so etabliert wie auf Beschaffungsseite. Dabei sind die westeuropäischen Märkte für die meisten Unternehmen bereits gut erschlossen, sie gelten als „extrem wettbe-

werbsintensiv und kaum wachsend“. Die Erschließung von „neuen“ Auslandsmärkten und die internationale Expansion rücken aber immer stärker in den Fokus unternehmerischer Strategien. Große Wachstumspotenziale werden in den Ländern Osteuropas und in den asiatischen Märkten mit Schwerpunkt China gesehen, in denen sich eine Mittelschicht bildet, deren Kaufkraft kontinuierlich ansteigt. Teilweise sehen die Lifestyle-Unternehmen auch unerschlossene Potenziale auf amerikanischen Märkten. Der Markteintritt in diese Märkte erfolgt oft über eigene Verkaufsstellen, die entsprechend in den nächsten Jahren erhöht werden sollen. Hierfür ist die Erfahrung mit eigenem Einzelhandel im deutschen Markt hilfreich (s. u.). Dass die Branche inzwischen eigene Verkaufsflächen, Shops oder Outlets bewirtschaftet, macht sie national und international wettbewerbsfähiger. „Mit diesen Vertriebserfahrungen im deutschen Markt, können die Unternehmen inzwischen erfolgreich in Ländern wie China, Russland oder Polen agieren. In diesen Ländern ohne ausgeprägte Einzelhandelsstrukturen kommt den deutschen Herstellern ihr Know-how der Flächenbewirtschaftung zugute.“<sup>22</sup>

### Vertikalisierung

Für die Bekleidungshersteller ist eine Position als „starker Partner des Handels“ naturgemäß wichtig und damit ist es ein strategisches Grundthema beim Vertrieb, die Einzelhandelsbeziehungen zu verbessern. Durch die Bank setzen die Hersteller aber zunehmend auf das eigene Einzelhandelsgeschäft, auf „eigene Retail-Aktivitäten“, durch die sie sich einen „zweiten Absatzkanal“ schaffen, der sich dynamischer als das Geschäft mit Handelspartnern (Wholesale) gestaltet. Dritter und vielfach im Vordergrund stehender Strategiebereich ist damit die „Erweiterung der von uns selbst kontrollierten Verkaufsflächen.“ Die Vertikalisierungsstrategie ermöglicht über die erweiterte Wertschöpfungskette nicht nur eine höhere Rohertragsmarge. Durch eigene Retail-Aktivitäten und die „damit verbundenen Erfahrungen am Point of Sale können die Kollektionen außerdem noch gezielter auf die Nachfrage der Kunden zugeschnitten werden.“ Die Hersteller verfügen dadurch auch über mehr Kontrolle über den Markenauftritt und die Produktpräsentation gegenüber den Endkunden. Der direkte Kontakt zum Endkunden ermöglicht eine so-

---

<sup>22</sup> German Fashion Modeverband Deutschland, Pressemitteilung vom 17.06.2008.

fortige Rückmeldung zu den Kollektionen. Zudem werden die Unternehmen dadurch unabhängiger von der Entwicklung des „Wholesale-Geschäfts“.

Die Bekleidungshersteller bedienen das „Wachstumsfeld eigener Einzelhandel“ mit unterschiedlichen Konzepten, die von den Unternehmen meist parallel gefahren werden. Dazu gehören Franchising-Konzepte, Shop-in-shop-Konzepte, Concession-Konzepte (Grüger 2007). Eigene Einzelhandelsgeschäfte (directly operated stores – DOS) wie Multi- oder Monomarken-Stores wurden von den Herstellern ausgebaut bzw. etablierten sich. Eine Ergänzung der eigenen Retail-Aktivitäten der Bekleidungshersteller wird zunehmend im Internet-Handel gesehen („E-Commerce“).

### **Outsourcing**

Neben Markenbildung, Internationalisierung und Vertikalisierung als den Kernstrategien der Bekleidungshersteller in den letzten Jahren gehört auch die Ausgliederung von Unternehmensfunktionen zu den immer häufiger verfolgten betrieblichen Konzepten, v. a. bei der Logistik und bei den eigenen Handelsaktivitäten.

Um die „Kosteneffizienz der Wertschöpfungskette“ zu verbessern, hat ein großer Bekleidungshersteller im Jahr 2007 „alle Prozesse vom Wareneingang, über die Lagerhaltung, Qualitätssicherung, Aufbereitung und Kommissionierung bis zum Versand an einen spezialisierten Dienstleister ausgelagert. Der Logistikspezialist soll optimale Lieferzeiten und Termingenaugigkeit gewährleisten bei gleichzeitig deutlich reduzierten Kosten.“ Ein anderer Hersteller will bei einer seiner Marken im Jahr 2009 „den bisher eigenen Logistikbereich ... vollständig abbauen und outsourcen“ und so „fixe in umsatzvariable Kosten“ umwandeln. Es liegt auf der Hand, dass mit diesen Outsourcing-Konzepten bei den Bekleidungsherstellern selbst ein Arbeitsplatzabbau stattfindet und dass die „neuen Arbeitsplätze bei den Logistik-Dienstleistern schlechte Bedingungen aufweisen und dort Dumpinglöhne gezahlt werden“ (Exp.). Auch die im Zuge der Vertikalisierung immer bedeutenderen eigenen Handelsaktivitäten der Bekleidungshersteller werden meist in Tochtergesellschaften („Retail GmbH“, „Service GmbH“) organisiert, die nicht tarifgebunden sind und keinen Betriebsrat haben.

### 3.4 Wandel bei den Eigentümerstrukturen

In der deutschen Bekleidungsbranche sind nach wie vor Familienunternehmen weit verbreitet. Ein Vergleich der Unternehmensstrategien von Bekleidungsherstellern in Deutschland (häufig eigentümergeführt) und Großbritannien (häufig in Investorenhand) zeigt deutliche Unterschiede bei Zukunftsinvestitionen in Abhängigkeit von den Eigentümerstrukturen: Während die Firmeneigentümer in Deutschland die erwirtschafteten Gewinne häufig reinvestieren, wird in Großbritannien ein Großteil des Profits an die Investoren ausgeschüttet und erst in zweiter Linie reinvestiert (Lane/Probert 2006). In den letzten Jahren ist jedoch auch in Deutschland ein Wandel der Eigentümerstrukturen zu konstatieren. Das „Übernahmekarussell“ drehte sich rasant, in der deutschen Bekleidungsindustrie gab es „eine regelrechte Welle von Übernahmen und Beteiligungen“ (Buchanan 2006: 2). Unternehmen wie Basler Bekleidungswerke, Tom Tailor, Rosner, Eterna, Hugo Boss und Gardeur wurden ganz oder teilweise von Investoren übernommen. Ein steigendes Interesse war sowohl bei strategischen Investoren als auch bei Finanzinvestoren zu verzeichnen. Zurückgeführt wird das Investoreninteresse auf die inzwischen weit fortgeschrittene Restrukturierung und Reorganisation der Branche. Die meisten Unternehmen haben sich auf die veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen eingestellt und ihre Unternehmensstrukturen entsprechend reorganisiert. Die Bekleidungshersteller, die den Strukturwandel der Branche in den letzten Jahren überstanden haben, bauten eine „schlanke, gut funktionierende Organisation“ auf und sie verfügen heute über „klare Strategien und Marktpositionierungen, die Wachstums- und Wertsteigerungspotenziale besitzen“ (Buchanan 2007: 3).

Fast alle Bekleidungsunternehmen verfügen inzwischen über einen „mehrgleisigen Fertigungsmix mit hohem Fremdfertigungsanteil in Billiglohnländern, optimierten Zentralfunktionen, gestaffelten Lieferprogrammen, EDV-optimierten Systemen, etc.“ (Buchanan 2006: 2). Aus Sicht der Investoren lassen sich bei Bekleidungsunternehmen mit differenzierten, marktgerechten Konzepten immense Entwicklungen ermöglichen und Potenziale freisetzen. Die Hebel für zukünftiges Wachstum und Rentabilität seien nun eher in den Bereichen Markenbildung, globaler Vertrieb, Vertikalisierung, Logistik/Systeme und internationales Sourcing zu suchen. Damit gilt die Bekleidungsbranche als attraktives Anlagensegment mit ver-

gleichsweise geringen Technologierisiken und Investitionsvolumina. Zudem lässt die permanente Erneuerung des Angebots immer wieder neue Erfolgskonzepte zu.

Jedoch scheint heute die Zeit der „Flut von Übernahmen und Beteiligungen“ vorbei zu sein. Im Überfluss vorhandenes Kapital bei den Finanzinvestoren gibt es nach dem Zusammenbruch der Finanzmärkte nicht mehr, heute rücken die Risiken und Gefahren bei den übernommenen Unternehmen in den Blickpunkt. Wenn der Aufkauf aus Eigenkapital des übernommenen Unternehmens finanziert wurde oder wenn kräftige Sonderdividenden ausgeschüttet wurden, dann verringerte sich die Eigenkapitalquote. Beispielsweise wurde bei Hugo Boss nach dem Einstieg des Finanzinvestors Permira eine kreditfinanzierte Sonderdividende in Höhe von 352 Mio. Euro ausgeschüttet, wodurch die Eigenkapitalquote von 50 % auf 20 % geschmolzen ist.<sup>23</sup> Gerade in schwierigen Zeiten für die Unternehmensfinanzierung ist eine geringere Eigenkapitalquote ein Hemmschuh. Das Geschehen in anderen Branchen (wie z. B. in der Automobilzulieferindustrie) zeigt, dass Firmen in der Hand von Finanzinvestoren deutlich stärker von Insolvenz bedroht sind, weil diese stark an der kurzfristigen Optimierung des Unternehmenswertes, an kurzfristigen Renditezielen, interessiert sind. Aktionärsinteressen haben beim Shareholder-Value-Konzept Vorrang vor den Beschäftigteninteressen. Wenn ein Großteil des Unternehmensgewinns ausgeschüttet wird, während gleichzeitig Schulden auf der Bilanz lasten, erhöhen sich in der Folge die Risiken für die Beschäftigten und den Betrieb. Dagegen dominiert bei anderen Eigentümergruppen wie Familienunternehmen vorwiegend das Ziel der langfristigen, nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Eine solche Langfrist-Orientierung stützen – unabhängig von den Eigentümerstrukturen – vor allem auch die Betriebsräte, weil sie die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens und die langfristige Beschäftigungssicherung ins Zentrum ihrer Arbeit stellen.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> TextilWirtschaft, H. 52/2008, S. 57; Financial Times Deutschland vom 27.03.2009.

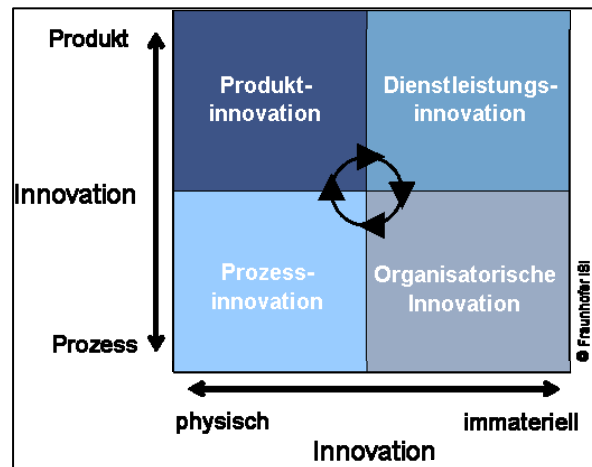
<sup>24</sup> „Auf die langfristig Interessierten hören“, in: Böckler-Impuls 5/2009 vom 18.03.2009, S. 1.



### 3.5 Innovationstrends

Innovationen und die Innovationsfähigkeit von Unternehmen stellen einen zentralen Faktor in der Diskussion um zukünftige Beschäftigungssicherung und Wettbewerbsfähigkeit dar. Auch für die Bekleidungsbranche gilt, dass es kontinuierlicher Innovationsanstrengungen bedarf, um angesichts internationaler Konkurrenz weiterhin wettbewerbsfähig zu sein. Wir gehen von einem umfassenden Innovationsbegriff aus, d. h. es darf nicht allein auf den Bereich der technischen Produktinnovation verengt werden.

Neben den Produkten werden bei einem umfassenden, ganzheitlichen Innovationsverständnis auch Dienstleistungen, technische Prozesse und Organisationsstrukturen einbezogen. Dieser breit angelegte Innovationsbegriff lässt sich in Anlehnung an Fraunhofer ISI am ehesten als eine zweidimensionale Matrix abbilden, bei der auf der einen Achse zwischen Produkt- und Prozessinnovation, auf der anderen Achse zwischen physischen (technologischen) und immateriellen (organisatorischen) Innovationen differenziert wird (Kinkel et al. 2004).



Damit werden beim Thema Innovationstrends nicht nur neue technische Produkte betrachtet, sondern auch neue Dienstleistungen und Serviceangebote, aber auch neue Fertigungskonzepte und innovative Arbeitsorganisation. Eine ganzheitliche Sicht unterstreicht ebenfalls die Interdependenzen dieser vier Felder.

In der Bekleidungsbranche steht das Innovationsgeschehen in einem starken Zusammenhang mit Design, Kollektionsentwicklung, aber auch mit dem Management internationaler Wertschöpfungsketten, mit Vertriebskanälen und dem Geschehen am Point of Sale (POS). Gerade Produktinnovationen sind immanenter Bestandteil der Modebranche, sie bestimmen den Modewandel in Bezug auf das Material und den Schnitt der Kleidung. Da der Lebenszyklus von Kollektionen kurz ist, kann diese Art von Produktinnovation eine dauerhafte Sicherung der Wettbewerbs-

fähigkeit nicht garantieren, wenngleich sie für den kurz-/mittelfristigen Erfolg in der Modebranche notwendig ist. In langfristiger Sicht werden damit auch „Prozessinnovationen, die zu einer dauerhaften Effizienzsteigerung der Wertschöpfungskette führen, für die Verbesserung der Wettbewerbssituation zur Notwendigkeit“ (Steffen 2000: 1).

Hinweise darauf, in welche Richtung die „Innovationsreise“ gehen könnte, lassen sich aus Aussagen der bekleidungsbezogenen und der textilen Forschung generieren. Zur Textilforschung liegt ein Perspektivenpapier des Forschungskuratoriums Textil e. V. vor, in dem eine strategische und inhaltliche Ausrichtung bis 2015 vorgestellt wird. Für die Bekleidungsbranche sind hier in erster Linie die Leitthemen „Kommunikation“ (z. B. integrierte Elektronik, RFID, Supply-Chain-Management) und „Emotionalität“ (z. B. Design, Mass-Customization, adaptive Bekleidung, Corporate Fashion) von Relevanz (Forschungskuratorium Textil 2006). Aus einem Papier des Innovation Netzwerk Textil e. V. zu „aktuellen Innovationen in der Textiltechnik und interdisziplinären Technologietrends“ (INNtEX 2006c) ist für die Bekleidungsbranche die „Mass Customization“, also die kundenindividuelle industrielle Maßkonfektion, hervorzuheben.

Bevor einige ausgewählte Beispiele für Produktinnovationen und Prozessinnovationen in der Bekleidungsbranche dargestellt werden, soll auf die Mass Customization näher eingegangen werden. Industrielle Maßkonfektion lässt sich nicht nur einem der vier Innovationsfelder zuordnen, sie verbindet die Dimensionen Produkt / Prozess / physisch / immateriell. Sie greift sowohl in die Produktebene ein, benötigt auch Dienstleistungsinnovationen (Konfigurator, Vertriebssystem), benötigt technische Prozessinnovation z. B. für flexible Fertigungssysteme und nicht-technische Prozessinnovation, z. B. beim Re-Design der Wertschöpfungskette. In übergreifender Sicht ist Mass Customization somit als „Geschäftsmodellinnovation“ zu bezeichnen (vgl. Piller 2006).

### **Mass Customization – industrielle Maßkonfektion in der Modebranche**

Die Bekleidungsbranche besetzt in der Anwendung von Mass Customization eine Pionierrolle, bereits im Jahr 2000 wurde „nachgewiesen, dass für das Produkt der industriellen Maßkonfektion aufgrund existierender Nachfrage eine enorme

Marktchance und damit ein enormer Innovationsanreiz besteht. Technische Verfahren, die eine Umsetzung der Konzeption ermöglichen, sind vorhanden“ (Steffen 2000: 182). Ziel der industriellen Maßkonfektion ist es, den Produktionsprozess so zu automatisieren, dass sich Kleidung auch im industriellen Maßstab abgestimmt auf die Eigenheiten der Kunden herstellen lässt. Auf Basis der Vermessung durch einen Körperscanner entsteht ein sog. Avatar, ein elektronischer Zwilling des einzukleidenden Kunden. Mit Hilfe des Avatars lassen sich kundenindividuelle Kleidungsstücke dann industriell fertigen. Die BekleidungsHersteller versprechen sich davon einen höheren Kundenbindungsgrad und „mehr Effizienz, denn durch die Kundennähe wird nicht nur die Lagerhaltung, sondern auch das Verkaufsrisiko gesenkt“ (Grömling/Matthes 2003: 70).

Ein internationales Expertenkomitee empfiehlt den Stakeholdern der Textil- und Bekleidungsindustrie, „sich rasch auf innovative Technologien und Unternehmensmodelle wie die kundenindividuelle Massenproduktion einzustellen“ und ruft „alle Beteiligten vom Hersteller bis zum Einzelhändler auf, keine Zeit mehr zu verlieren und in die kundenindividuelle Massenproduktion von Kleidung einzusteigen. Die Technologie ist vorhanden, nur wird sie von Herstellern und Händlern noch nicht richtig genutzt. Deshalb können die Verbraucher auch noch nicht davon profitieren“ (Hochrangige Gruppe 2006: 27).

Bereits seit einigen Jahren setzen einzelne BekleidungsHersteller in Deutschland verstärkt auf industrielle Maßkonfektion. Aber auch Mass Customization heißt nicht unbedingt, dass die Fertigung dieser hochwertigen Ware, die schnell verfügbar sein muss, im Inland stattfindet. Beispielsweise lässt einer der Hersteller, der frühzeitig in die industrielle Maßkonfektion eingestiegen ist, von Lohnfertigern in Osteuropa produzieren. Und selbst die „Eilfertigung innerhalb einer Woche“ wird in Kroatien praktiziert.

### **Produktinnovationen**

Zwar sind in der Bekleidungsbranche völlig neuartige Produkte relativ selten, weil die Erzeugnisse in den meisten Fällen schon sehr weit entwickelt und ausgereift sind. Dennoch führen die auf dem Bekleidungsmarkt üblichen, rasch wechselnden Bedürfnisstrukturen und Wertvorstellungen der Verbraucher sowie der

ständige modische Wandel zur „Entstehung ständig neuer Marktpotenziale, die mit Hilfe von innovativen Bekleidungserzeugnissen bedient werden können“ (Riesch 2000: 243). So gesehen gehören selbst neue Kollektionen, die jährlich mehrmals auf den Markt kommen, zur Kategorie der Produktinnovationen.<sup>25</sup> Ein anderes Beispiel für neue Marktpotenziale ist in der Ökomode und „Green Fashion“ zu sehen, die immer trendiger und verbreiteter wird – nicht nur bei Ökos ist die „grüne Revolution im Kleiderschrank“ auf dem Vormarsch (Brodde 2009). Weitere Beispiele für Produktinnovationen sind Funktionsbekleidung und Smart Clothes (FKT 2008). Zu den innovativen Funktionstextilien gehört die „Zentralheizung zum Anziehen“, aber auch „Gesundheitsmonitoring durch Sensoren in der Kleidung“ um z. B. plötzlichem Kindstod vorzubeugen oder für Risikopatienten (Froitzheim 2009).

### Prozessinnovationen

In klassischer Sicht sind fertigungstechnische Prozessinnovationen in der Bekleidungsindustrie – im Gegensatz zur Textilindustrie – eher rar gesät. „Automatisierungsfortschritte in der Bekleidungsindustrie sind aufgrund der Art des Produktionsprozesses (Verarbeitung biegeschlaffer Materialien) nur sehr bedingt möglich“ (Riesch 2000: 249). Jedoch wurden Innovationen aus dem Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie, z. B. E-Commerce, Systeme zur Steuerung und Effizienzsteigerung der gesamten Prozesskette, automatisches Replenishing<sup>26</sup> und die RFID-Technologie, in den letzten Jahren verstärkt von der Bekleidungsindustrie übernommen.

---

<sup>25</sup> In einer engeren Definition stellen Modezyklen jedoch keine echte Innovation, sondern lediglich Modifikationen bekannter Produkte dar.

<sup>26</sup> Dabei werden anhand der Bestandsdaten am POS die verkauften Artikel ohne manuelles Eingreifen computergesteuert nachgeordert. Die Bestellung wird automatisch zur Kommissionierung freigegeben und mit der nächsten Lieferung versendet.

### 3.6 Arbeitsbedingungen – Trends bei Beschäftigung und Arbeitspolitik

Arbeitsplätze in der Bekleidungsbranche stehen unter einem starken Druck. Bereits seit Jahrzehnten unterliegt die Branche einem permanenten Schrumpfungs- und Umstrukturierungsprozess, dessen Kennzeichen neben Betriebsschließungen und Produktionsrückgängen ein drastischer Arbeitsplatzabbau ist, wie die Zahlen im zweiten Kapitel bestätigen. Da vor allem Fertigungsarbeitsplätze abgebaut wurden, hat sich die Tätigkeitenstruktur in den Betrieben massiv gewandelt. Inzwischen arbeitet im Bekleidungsbranche Deutschlands nur noch ein geringer Anteil Beschäftigter in der direkten Fertigung, ein großer und weiter wachsender Anteil ist in der Verwaltung und in anderen Angestelltenbereichen tätig. Die gewerbliche Arbeit in der Branche hat sich grundlegend verändert. Zum einen hat der Anteil von Lager- und Transportarbeit deutlich zu Lasten der reinen Näharbeit zugenommen. Zum anderen sind die Qualifikationsanforderungen auch in der Näherei gestiegen. „In der Fertigung ... herrschen nicht mehr die beruflichen Standards von Un- und Angelernten, sondern anspruchsvolle handwerkliche Berufsanforderungen und entsprechende Organisations- und Arbeitsformen vor“ (Adler 2002: 37).

Im Folgenden liegt der Fokus auf den Arbeitsbedingungen in der Bekleidungsbranche hierzulande; auf die Situation in vielen Produktionsländern, in denen häufig ausbeuterische, unmenschliche Bedingungen für die Produktionsbeschäftigten herrschen, und in denen „nach wie vor alle grundlegenden Arbeitsstandards verletzt werden“ (CCC 2005), kann hier nicht eingegangen werden.<sup>27</sup>

Aktuelle arbeitswissenschaftliche Untersuchungen zur Bekleidungsbranche sind sehr rar. Bis auf eine von der Hans-Böckler-Stiftung in Auftrag gegebene Studie zu „Altersstrukturen und demographischem Wandel in der Textilwirtschaft“ (Ebert/Kistler/Trischler 2008), die neben dem Bekleidungsbranche auch das Textilgewerbe analysiert, konnte aus den letzten zehn Jahren keine weitere Veröffentlichung zum arbeitspolitischen Themenkomplex ausfindig gemacht werden. Die Er-

---

<sup>27</sup> Zur „Situation von Frauen in der Bekleidungsindustrie Osteuropas und der Türkei“ vgl. CCC 2005, zur Situation in Ostasien und China vgl. zuletzt Wick 2009 und weitere Veröffentlichungen der Kampagne für Saubere Kleidung und des Südwind-Instituts. Weitere Info-Materialien und eine Präsentation zur Kampagne für Saubere Kleidung stellt der Fachbereich Frauen- und Gleichstellungspolitik der IG Metall zur Verfügung.

gebnisse des ebenfalls von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten, 1999 abgeschlossenen Forschungsprojekts „Leistungspolitische Regulierung in der Bekleidungsindustrie“ blieben unveröffentlicht, liegen hier jedoch in Form zweier Manuskripte vor (Hofmann/Wassermann 1998; Wassermann/Hofmann 1999).

### **Rückblick: HdA-Projekte und HBS-Forschungsprojekt**

In diesen Forschungsberichten der Hans-Böckler-Stiftung (HBS) erfolgt ein Rückblick auf die „Hochphase“ arbeitswissenschaftlicher Forschung in der Bekleidungsindustrie, die es bis Mitte der 1980er Jahre im Rahmen des Programms „Humanisierung des Arbeitslebens“ (HdA) gab. Die Autorinnen konstatieren, dass die HdA-Forschung für die Bekleidungsindustrie zu früh kam („die HdA-Forschung hätte man heute machen müssen, nicht damals ...“) und deren Umsetzungsprojekte in der Branche „als gescheitert betrachtet werden müssen“ (Hofmann/Wassermann 1998: 2). Die HdA-Forschung sollte den Betrieben Möglichkeiten einer technischen und arbeitsorganisatorischen Modernisierung aufzeigen, die auch den Beschäftigten Arbeitserleichterungen ermöglicht. Ein wesentlicher Bestandteil der Rationalisierungs- und Humanisierungsbestrebungen war die Flexibilität von Beschäftigten. Monotone, nur einen einzelnen kurztaktischen Arbeitsgang umfassende Tätigkeiten sollten durch Arbeitsanreicherung, Rotation und eine entsprechende Erweiterung von Fähigkeiten der Beschäftigten verändert werden. Von den Betrieben wurde dies vor 30 Jahren kaum aufgegriffen. Eine so verstandene Flexibilität in der Bekleidungsfertigung wurde nicht als notwendig angesehen. Ende der 1990er Jahre hatte sich jedoch die Situation für die verbliebene Fertigung in der Bekleidungsindustrie grundlegend geändert, „Flexibilität ist zum a priori geworden“.

Gleichzeitig galt die Verlagerung von Produktion als „schlechthin unvermeidlicher Weg zur konkurrenzfähigen Herstellung von Produkten“. Ein gängiges Argument auf betrieblicher Ebene war, dass nur im Rahmen einer Mischkalkulation (Fertigungs-)Arbeitsplätze am Standort gehalten werden können. „Es ist nahe liegend, dass im Falle einer solchen Orientierung jegliche Zeit für Überlegungen, welche regulativen Veränderungen für die Fertigung im Inland sinnvoll sein könnten, nicht nur als teuer, sondern als überflüssig und damit als rausgeschmissenes Geld angesehen werden“ (Hofmann/Wassermann 1998: 5).

„Zu Zeiten der HdA-Forschung gab es eine Schreckensvision, Bekleidungsfertigung am Standort Deutschland werde bald nur noch auf Modellvervielfältigung, Reparaturarbeiten und einzelne Schnellschüsse beschränkt sein. Für viele Betriebe, so sie noch existieren ..., ist dies mittlerweile zur Realität geworden – und nun steht die Fortsetzung der Vision an, die Komplettverlagerung. Sie ist jedoch nur rein technisch möglich. Sobald Wert auf Qualität, und das heißt auch: Sicherung des Know-hows zur Sicherung von Qualität, gelegt wird, erweist sich diese Strategie als obsolet“ (Hofmann/Wassermann 1998: 146). Eine langfristig angelegte, qualitätsorientierte Strategie erfordert demnach auch, dass die verbleibende (Rest-)Fertigung gesichert und nach modernen arbeitspolitischen Maßstäben organisiert wird. Die Anforderungen nach der Fertigung qualitativ hochwertiger Produkte sowie die Gewährleistung des Produktions- und Organisations-Know-hows, um die Souveränität über die Auslandsfertigung zu behalten, können demnach nicht ohne eigene Ausbildung und Fertigung funktionieren.

Entsprechend wird die Gewinnung von Nachwuchs für die Bekleidungswirtschaft beim HBS-Forschungsprojekt als „offensichtlichstes Problem“ bezeichnet: Mangelnde Arbeitsplatzsicherheit und fehlende Berufsperspektiven sorgen für ein spärliches Interesse an der Branche. „Die Branche hat nicht nur das Image, schlechte Verdienstmöglichkeiten und abschreckende Arbeitsbedingungen zu bieten, sondern sie entlohnt schlecht und hat abschreckende Regelungen der Arbeitsverhältnisse“ (Hofmann/Wassermann 1998: 146). Diejenigen, die trotz widriger Rahmenbedingungen eine Ausbildung in der Bekleidungsindustrie machen, sehen dies oft nur als Einstieg in die Modebranche und bilden sich im Anschluss an die Ausbildung direkt in den Bereichen Bekleidungstechnik oder Design fort bzw. beginnen ein entsprechendes Studium. „Bei uns wird zur Modeschneiderin ausgebildet, aber nach dem Abschluss bleibt keine im Betrieb. Die jungen Kolleginnen sehen das alle als Sprungbrett, um auf der Modeschule oder FH weiterzumachen“ (Exp.).

### **Forschungsprojekt Altersstrukturen und demographischer Wandel**

Das vom INIFES durchgeführte und von der Hans-Böckler-Stiftung in Auftrag gegebene Forschungsprojekt „Altersstrukturen und demographischer Wandel in der Textilwirtschaft“ ist die einzige arbeitswissenschaftliche Studie der letzten Jahre, in

der auch die Bekleidungsbranche analysiert wird.<sup>28</sup> Die hauptsächlichen Befunde dieses Projekts werden von den Autoren „auf einen Blick“ zusammengeführt (Ebert/Kistler/Trischler 2008):

- Die Textilwirtschaft weist trotz z. T. problematischer Arbeitsbedingungen, eines relativ geringen Anteils von hochqualifizierten Beschäftigten und ihrer Krisengeschichte einen überproportionalen Anteil Älterer auf.
- Für den hohen Älterenanteil unter den Beschäftigten in der Textilwirtschaft bzw. den Textil- und Bekleidungsberufen ist im Wesentlichen der strukturelle Beschäftigungsabbau verantwortlich.
- Es wurden einerseits besonders wenig Junge ausgebildet bzw. übernommen. Andererseits wurde der Beschäftigungsabbau auch noch in den letzten Jahren über alle Altersgruppen hinweg vorgenommen und nur ein kleiner Kern von MitarbeiterInnen (mit besonders wichtigem Erfahrungswissen etc.) hat die Abbauwellen überstanden.
- Diese Beschäftigten kommen aber allmählich in ein Alter, wo die Distanz zur Rente nicht mehr so groß ist. Insoweit steht die Textilwirtschaft mit ihrer „gestauchten Alterspyramide“ vor einem Altersübergangs- und Wissenstransferproblem.
- Das Rentenzugangsalter bei Männern und Frauen dieser Branche ist bei den Erwerbsminderungsrenten über-, bei den Renten wegen Alters unterdurchschnittlich.

Alles in allem stellen die Autoren der INIFES-Studie einen weitergehenden Analysebedarf zu den Zusammenhängen zwischen Arbeitsbedingungen und Altersstrukturen in den Textil- und Bekleidungsberufen fest. „Es sei nicht nur notwendig, sich mit den Altersstrukturen in diesem Bereich oder der Frage nach adäquaten Maßnahmen für die Altersübergänge der vielen Älteren zu beschäftigen. Auch das Thema Gute Arbeit ist auf der Agenda“ (Ebert/Kistler/Trischler 2008: 36).

---

<sup>28</sup> Zur Textilindustrie liegen neben der INIFES-Studie weitere Forschungsergebnisse vor, z. B. aus dem IMU-Institut Berlin (Richter et al. 2008; Fischer 2003).



### Arbeitsbedingungen und Flexibilisierung

Auf Grundlage der INIFES-Studie werden im Folgenden ausgewählte Befunde zu verschiedenen Aspekten der Arbeitsbedingungen aus einer Sonderauswertung der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2005/2006<sup>29</sup> referiert, die sich jedoch nicht allein auf das Bekleidungs-gewerbe, sondern auch auf die Textilindustrie beziehen. Im Textil- und Bekleidungs-gewerbe tritt demnach signifikant verbreiteter als im Durchschnitt aller Branchen „z. B. ein häufiges Arbeiten im Stehen, ein Arbeiten bei Rauch/Staub oder unter Gasen und Dämpfen auf. Gleiches gilt bei Arbeiten unter Lärm. All dies spricht für spezifische Belastungssituationen, die sich im Übrigen auch im Krankheitsgeschehen niederschlagen“ (Ebert/Kistler/Trischler 2008: 33). Im Bekleidungs-gewerbe sind demnach die Atemwegserkrankungen leicht über-durchschnittlich, die Muskel-/Skeletterkrankungen leicht unterdurchschnittlich häufig. Auch ein Blick auf das Verrentungsgeschehen in den Bereichen Textil/Bekleidung zeigt, dass der Anteil der Erwerbsminderungsrenten an allen Rentenzugängen über dem Durchschnitt aller Berufe liegt.

Arbeit, die krank macht, hat aber nicht nur mit physischen Arbeitsbelastungen zu tun, sondern auch mit psychischen Belastungen und dem (Nicht-)Vorhandensein von Ressourcen. Eine der am weitesten verbreiteten psychischen Arbeitsbelastungen ist, neben Leistungsverdichtung/Stress, die Angst um den eigenen Arbeitsplatz, eine Angst, die im Bekleidungs-gewerbe sicherlich durch den dramatischen Stellenabbau befördert wird. Beim (Nicht-)Vorhandensein von Ressourcen zeigt sich ein ambivalentes Bild. Gesundheitsförderungs-Maßnahmen werden im Textil- und Bekleidungs-gewerbe wie im Gesamtdurchschnitt von rund einem Drittel der Betriebe angeboten, die Teilnahme an diesen Maßnahmen ist laut BIBB/BAuA-Erhebung sogar höher als im Gesamtdurchschnitt. „Umgekehrt sieht es dagegen bei der betrieblichen Weiterbildung aus; die Teilnahmequoten liegen weit unter dem Durchschnitt“ (Ebert/Kistler/Trischler 2008: 33).

Wie bereits dargestellt wurde, ist Flexibilität zum „a priori“ im Saisongeschäft der Bekleidungs-wirtschaft geworden. Von den Bekleidungs-herstellern wird seit langem eine sehr hohe Flexibilisierung eingefordert. In den 1990er Jahren wurde dazu

---

<sup>29</sup> Erhebung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

ein „historischer Kompromiss“ gefunden (Exp.). Die Gewerkschaft kam den hohen Flexibilisierungsforderungen der Arbeitgeber entgegen, um zu versuchen, „wenigstens die verbliebenen 10 % Inlandsfertigung zu halten“ (Exp.). Heute wird in den starken Phasen mit neuen Kollektionen bis zu 48 Std. in der Woche gearbeitet und für viele Beschäftigte ist in der Hochsaison Samstagsarbeit die Regel, „teilweise bis zu acht Samstage hintereinander“ (Exp.). Überstunden sind vor allem in den klassischen Angestelltenabteilungen in manchen Betrieben „an der Tagesordnung“. Insgesamt sind aus Sicht der Experten die Arbeitsbedingungen in Fertigung und Logistik und auch im Büro von einer Intensivierung und Verdichtung geprägt. Gleichzeitig wird eine starke Flexibilisierung bei den Arbeitszeiten gefordert, mit hohen saisonalen Belastungen (Samstagsarbeit, Überstunden). Diese Faktoren äußern sich laut den befragten Experten in relativ hohen Krankheitsquoten, und dabei rücken in den letzten Jahren immer mehr die psychischen Erkrankungen in den Vordergrund.

### **Atypische Beschäftigung**

Der Anteil von Beschäftigten in atypischen Beschäftigungsverhältnissen ist relativ gering. Er ist „erstaunlicherweise – für eine Branche mit einem so hohen Anteil von Beschäftigten ohne abgeschlossene Berufsausbildung – nach den Ergebnissen des IAB-Betriebspanels unterdurchschnittlich“ (Ebert/Kistler/Trischler 2008: 27). Dies gilt sowohl für die Teilzeitbeschäftigung als auch für Minijobs und befristet Beschäftigte. Auch Leiharbeit als prekäre Arbeitsform ist in der Branche kaum verbreitet. Das hängt auf der einen Seite mit den Schrumpfungsprozessen und einem damit einhergehenden mangelnden Bedarf zusammen, aber auch mit spezifischen Qualifikationsanforderungen (z. B. in der Näherei) und den bereits vorhandenen Flexibilisierungsmöglichkeiten. Zuwächse bei der Leiharbeit gab es allenfalls in der Logistik (in der Hochsaison), insgesamt ist in der Branche aber nach wie vor von einem relativ niedrigen Verbreitungsniveau auszugehen, wie auch die Expertengespräche bestätigten.

### Qualifikation und Weiterbildung

Betrachtet man die Qualifikationsprofile der Bekleidungsindustrie im internationalen Vergleich, so sind in Deutschland die „Skill levels“ relativ hoch, und das in allen betrieblichen Hierarchiestufen. Es gibt – auch wenn Inlandsproduktion heute nicht mehr signifikant ist – gute technische Qualifikationen, was immer noch wichtig ist für die Musterfertigung der deutschen Bekleidungsunternehmen, aber auch für die weltweite Produktion, die von Technikern aus Deutschland gesteuert und überwacht wird (Lane/Probert 2006). Betrachtet man jedoch nur die Qualifikationsstruktur in Deutschland im Vergleich zur gesamten Industrie, so zeigt sich eine andere Problemsicht: Im Vergleich zum Verarbeitenden Gewerbe insgesamt ist das Qualifikationsniveau in der Bekleidungsindustrie unterdurchschnittlich, wenn es auch zumindest beim Anteil von Beschäftigten mit abgeschlossener dualer Berufsausbildung auf dem Niveau des Durchschnitts aller Wirtschaftszweige liegt. Unterdurchschnittlich vertreten sind aber v. a. Beschäftigte mit Hochschulabschluss, weit überproportional ist dagegen der Beschäftigtenanteil ohne abgeschlossene Berufsausbildung (Ebert/Kistler/Trischler 2008).

Gleichzeitig kann als unbestritten gelten, dass im Rahmen des weltweiten Know-how-Wettbewerbs die Qualifikation und Qualifizierung der Beschäftigten stark an Bedeutung gewinnt. Qualifikationsbedarfe bestehen in erster Linie bei textilem und technischem Fachwissen, bei EDV-Kompetenzen, bei Sprachkenntnissen und beim „Selbst-Management“ (insbesondere bei Facharbeitern). Es geht darum, den Strukturwandel und die Spezialisierung der Branche qualifikatorisch zu begleiten und zu unterstützen. „Es ging nicht mehr vorrangig um ein Weiterbildungsangebot ‚für die geplagte Näherin, die die 800fache Wiederholung eines Arbeitsgangs am Tag zu vollbringen hat‘, sondern grundsätzlich um den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit in Zeiten massiven strukturellen Wandels und um eine qualifikatorische Flankierung und Unterstützung dieses Wandels. Es sollten Rechte auf Qualifizierungszeiten und -bezahlung für die Beschäftigten etabliert werden. ... Aus Sicht der Gewerkschaft gehörte zur Zukunftssicherung der Branche nicht nur eine größere Flexibilität, sondern auch die Qualifikation und Qualifizierung der Beschäftigten“ (Bahnmler/Jentgens 2006: 35).

Dies ist der Hintergrund für den Abschluss des „Tarifvertrags zur Förderung von Aus-, Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten der Textil- und Bekleidungsindust-

rie“ im Jahr 1997. Die Umsetzung des Tarifvertrags muss jedoch differenziert betrachtet werden. Dies zeigt auch eine im Böckler-Impuls vom 25.01.2006 veröffentlichte Bewertung: Der Tarifvertrag setze zwar wichtige positive Anreize, er sei für sich genommen aber nur sehr bedingt in der Lage, bestehende Defizite in der betrieblichen Weiterbildungspraxis zu korrigieren. Und diese Defizite liegen vor allem in der geringen Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen, wie auch die BIBB/BAuA-Erhebung bestätigt: Bei der betrieblichen Weiterbildung liegt die Teilnahmequote im Textil- und Bekleidungsbranche mit 27 % („in den letzten zwei Jahren“) weit unter der Teilnahmequote von 57 % bei allen Beschäftigten (Ebert/Kistler/Trischler 2008: 32). Vor allem gering Qualifizierte werden vom Tarifvertrag zu wenig erreicht. „Ernüchternd war die Erkenntnis, dass sich die Entwicklung von Weiterbildungsmaßnahmen für Geringqualifizierte, die von deren Seite auch angenommen werden, schwieriger gestaltet als erwartet“ (Bahnmüller/Jentgens 2006: 73). Um dies zu ändern bedürfe es Betriebsräte und Manager, die den Ball aufnehmen und in kooperativer Konfliktpartnerschaft Dinge vorantreiben.

Aus Sicht der IG Metall muss hier jedoch eingeräumt werden, dass die Betriebsräte nicht der Motor in dieser Frage geworden sind (Exp.). Im Umgang mit dem Thema Weiterbildung machen den Betriebsräten Probleme wie mangelnde Zeitressourcen, geringe Motivation der Beschäftigten, schwierige Bedarfsermittlung und Orientierung sowie mangelnde Durchsetzungschancen im Betrieb zu schaffen, wie auch die Expertengespräche bestätigen. „Durch den Tarifvertrag haben wir zwar gute Möglichkeiten, trotzdem spielt Weiterbildung aber eine geringe Rolle. In den Betrieben passiert da kaum was“ (Exp.). Von wenigen Ausnahmen abgesehen, besteht eine schlechte Situation bei betrieblicher Weiterbildung. In manchen Betrieben wird „externe Weiterbildung auch von der Geschäftsleitung madig gemacht“ (Exp.). Wenn überhaupt, dann wird in solchen Betrieben Weiterbildung für Angestellte angeboten. Qualifizierungsbedarfe werden in der Regel nicht systematisch erfasst. Es gibt jedoch auch Probleme bei der Nachfrage nach Weiterbildung durch die Beschäftigten, v. a. „die Kolleginnen und Kollegen in der Fertigung sind da kaum motiviert, sie finden immer Ausflüchte“ (Exp.). Dass die Weiterbildungssituation in der Bekleidungsbranche auch anders aussehen kann, zeigt sich bei einem der befragten Betriebe: Bei diesem größeren Unternehmen gibt es ein jährliches Personalentwicklungsgespräch, auf dessen Grundlage Maßnahmen aus einem „Schulungskatalog“ gewählt werden können. Dort gibt es auch – gestützt auf eine entspre-

chende Firmenkultur – eine große Bereitschaft seitens der Beschäftigten, Weiterbildungsangebote anzunehmen.

### Arbeitsentgelt

Zu den Arbeitsbedingungen gehört auch die Höhe des Arbeitsentgelts. Bei einer vergleichenden Betrachtung des Branchenentgelts zeigt sich, dass Beschäftigte in der Textil- und Bekleidungsindustrie mit 2.752 Euro rund ein Fünftel weniger erhalten als im Industriedurchschnitt (3.497 Euro) (IG Metall 2008: 12). Bereits Ende der 1990er Jahre konstatierte Ebbo Tücking (heute Geschäftsführer bei einem Modeunternehmen): Die Löhne und Gehälter in der Branche haben sich aufgrund des seit langem anhaltenden Druck auf die Beschäftigung mittlerweile weit von den im Verarbeitenden Gewerbe durchschnittlich gezahlten Beträgen entfernt. Vor allem die Arbeiter im Bekleidungsbranche werden unterdurchschnittlich entlohnt. Die Löhne im Bekleidungsbranche liegen auf einem deutlich niedrigeren Niveau als beim Durchschnitt des Verarbeitenden Gewerbes, aber die Spreizung des Lohnniveaus scheint mit der bestehenden Differenz ausgereizt. „Eine weitere Abkopplung vom Durchschnitt des Verarbeitenden Gewerbes wird weder von den Arbeitnehmern noch von den Arbeitgebern der Textil- und Bekleidungsindustrie akzeptiert“ (Tücking 1999: 201). Demnach sind auch die „Arbeitgeber des deutschen Bekleidungsbranches i.d.R. nicht an weiteren relativen Einkommenseinbußen der Arbeitnehmer interessiert, da es ansonsten immer schwieriger wird, Facharbeiter für die Bekleidungsfertigung zu finden“ (Tücking 1999: 201). Im Zusammenhang mit der damals bereits immer weiter aufgehenden Lohnschere ist Ende der 1990er Jahre ein weiterer Aspekt von Interesse: „Die Kapitaleigner haben den Anpassungsprozess offenbar besser überstanden, denn die Renditen in der Bekleidungsindustrie liegen deutlich über dem Durchschnitt des Verarbeitenden Gewerbes (Tücking 1999: 211).

Zehn Jahre nach diesen Aussagen hat sich die Lohnschere noch weiter auseinander entwickelt und es gibt – so zeigt auch die Tarifrunde 2009 – kaum Anzeichen, dass eine Lohnannäherung an andere Branchen des Verarbeitenden Gewerbes stattfinden wird. Im Resümee verstärkt somit „das schlechte Branchenimage in Verbindung mit dem deutlich geringeren Durchschnittseinkommen seit Jahren die Ab-

wanderung von Fachkräften aus den Textil- und Bekleidungsbranchen“ (IG Metall 2008: 12).

Auch innerhalb der Branche gibt es ein Auseinanderklaffen der Arbeitsentgelte. Bei der Befragung wurde berichtet, dass der Verdienst so gering ist, „dass er nicht ausreicht, eine Familie zu ernähren“ (Exp.). „Bei uns verdienen ausgebildete Fachkräfte im gewerblichen Bereich gerade mal 1.650 Euro. Und das im brutto!“ (Exp.). Diese Entgeltproblematik zieht sich durch bis zu den Gehältern der tariflich Angestellten. Nur im AT-Bereich scheint die Lage anders zu sein: „Unsere AT-Angestellten verdienen gar nicht so schlecht. Soweit ich das beurteilen kann liegen diese Gehälter nicht weit unter dem, was in anderen Branchen bezahlt wird. Im AT-Bereich scheint sich die Einsicht durchgesetzt zu haben, dass man gute Leute auch bezahlen muss, in den anderen Bereichen ist das nicht der Fall“ (Exp.).

### 3.7 Exkurs: „Vision 2020“

Wie entwickeln sich Textil- und Bekleidungsindustrie in Europa weiter? Wie wird sich die Lage dieser Wirtschaftszweige im Jahr 2020 darstellen? Hinweise darauf gibt ein 2006 vorgelegtes Papier von europäischen Experten (Hochrangige Gruppe 2006). Auf EU-Ebene wurde im Jahre 2003 eine „Hochrangige Gruppe für den Textil- und Bekleidungssektor“ einberufen, bestehend aus rund 30 Mitgliedern aus Europäischer Kommission und Mitgliedstaaten sowie aus Industrie und Handel (Unternehmen, Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften). Ziel dieser „high level group“ war es, die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der Branchen zu untersuchen, die zentralen Herausforderungen für die Branche zu bestimmen und Handlungsempfehlungen für die Europäische Union und für die Branchen zu erarbeiten. Im zweiten Bericht der Hochrangigen Gruppe wurde beschrieben, wie die Textil- und Bekleidungsindustrie im Jahr 2020 aussehen könnte. Im Folgenden wird diese „Vision 2020“ zusammengefasst, um daraus Rückschlüsse für die Bekleidungsindustrie in Deutschland ziehen zu können.

### **Vision 2020 für die Bekleidungsindustrie auf EU-Ebene**

Nach dem Zukunftsentwurf der Hochrangigen Gruppe wird die Textil- und Bekleidungsindustrie im Jahr 2020 eine starke, flexible Industrie sein, die die Herausforderungen einer globalisierten Wirtschaft angenommen und sich dabei die Kooperation der Behörden auf allen Ebenen gesichert hat. Sie hat ihre Strukturen erkennbar erneuert und vertikal oder horizontal größere Gruppen gebildet, die vom Faktor „kritische Masse“ bestimmt werden, und sich die Chancen der Standardisierung zunutze gemacht. Sie hat sich verstärkt Spezialitätenprodukten, neuen Anwendungen und kundenindividueller Massenproduktion zugewandt. Außerdem wird der Durchbruch in der Bekleidungstechnologie dazu beitragen, die Bekleidungsindustrie wieder in die EU zurückzuholen. Diese Entwicklung erfordert auch eine Führungsposition in Sachen Mode, Image und Kreativität. Um diese zu verteidigen, wurden verschiedene Initiativen zur Bekämpfung von Nachahmerprodukten und Produktpiraterie in der Branche innerhalb der EU, an ihren Außengrenzen und in Drittländern entwickelt (TRIPS-Abkommen, Ehrenkodizes, mehr Markenkennzeichnung, verstärkte Zusammenarbeit mit Drittländern und mehr nationale sektorübergreifende Zellen gegen Nachahmerprodukte).

Keines dieser Ergebnisse kann erreicht werden, solange die Branche nicht verstärkt auf Qualifikation und Weiterbildung setzt. Hinzu kommen eine stärkere Beachtung ökologischer und sozialer Standards sowie ein wachsendes Bewusstsein für „soziale Verantwortung von Unternehmen“ (CSR – Corporate Social Responsibility).

Von der Bekleidungswirtschaft wurde erkannt, dass die Verbraucher in Europa mit seiner alternden Bevölkerung und auch weltweit (mit wachsender Kaufkraft) vermehrt hochwertige Kleidung nachfragen. Dies bietet der Bekleidungsindustrie große Chancen, weiter von der Massenware abzurücken und sich auf Qualitätserzeugnisse zu konzentrieren, was sich zugunsten der europäischen Hersteller auswirken dürfte.

Die Energiekosten sind im Jahr 2020 gegenüber heute erheblich gestiegen. Höhere Energiekosten bedeuten auch, dass die Transportkosten steigen, die in den Einheitspreis des Endprodukts eingehen. Dadurch wird die Produktion in der Nähe der Absatzmärkte wieder attraktiver. Die mögliche künftige „Internalisierung exter-

ner Kosten“ für Rohstoffe, Treibstoff, Lärm und andere Schadstoffe könnte die Hersteller auf längere Sicht ebenfalls veranlassen, ihre Produktion näher an den Heimatstandort zu verlagern. Ein wichtiger Treiber dafür könnten 2020 die Verbraucher sein, die dann größeren Einfluss als heute ausübt. Ökologische und soziale Standards werden eine große Rolle spielen. Die ethischen Grundlagen für Arbeitsverhältnisse und die Einhaltung der Vorgaben der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) für Arbeitsbedingungen, also die Frage, ob Waren unter fairen oder schlechten sozialen Bedingungen hergestellt worden sind, rücken zunehmend ins Verbraucherbewusstsein. Somit ist damit zu rechnen, dass die Praxis der echten und glaubwürdigen sozialen Verantwortung von Unternehmen entlang der Lieferkette für Textilien und Bekleidung bis 2020 an Bedeutung gewinnt. Alle Stakeholder müssen dafür sorgen, dass alles getan wird, damit die Beschäftigten Textilien und Bekleidung unter sozial und ökologisch vertretbaren Bedingungen herstellen, unabhängig davon, wo sich ihr Arbeitsplatz befindet.

Auch das Internet und andere IT-Lösungen stellen eine Herausforderung dar und bedeuten zugleich eine Chance für die Industrie im Hinblick auf Markttransparenz, Datenübertragung, Verwaltung der Lieferkette und kürzere Produktlebenszyklen. Letztere sind notwendig, wenn Erzeuger und Einzelhändler gleichermaßen Einkommensverluste durch Lagerüberschüsse und Ausverkäufe zu Schleuderpreisen vermeiden wollen.

Der internationale Handel wird weiter zunehmen, sowohl in die EU als auch aus der EU. Infolgedessen wird die Textil- und Bekleidungsindustrie der EU ihre Produktivität mit weniger Beschäftigten steigern, wobei ein etwas höherer Anteil ihres Umsatzes auf Exporte entfallen wird. Exportiert werden dann vor allem hochwertige und hochmodische Artikel, mit deren Design und Verteilung Europa führend bleiben wird.

2020 werden Unternehmen viel stärker netzwerkartig zusammenarbeiten. In den meisten Fällen geschieht dies freiwillig, auch wenn es gelegentlich keine andere Alternative gibt. Ihre Kooperation wandelt sich von reinen Anbieter-Kunden-Beziehungen zu organischeren Verbindungen, die stärker auf Innovation und Entwicklung ausgerichtet sind. Es werden wesentlich größere Unternehmensgruppen entstehen, die über die notwendige kritische Masse und glaubwürdige Betriebspläne verfügen, um Kreditinstitute davon zu überzeugen, dass es sich lohnt, sie zu un-



terstützen. Nicht nur vertikal, sondern auch horizontal wird sich eine derartige Entwicklung vollziehen mit ähnlich ermutigenden Ergebnissen.

Eine Reihe hoch spezialisierter Hersteller wird in speziellen Nischen überleben können, doch insgesamt wird die Zahl der Unternehmen vermutlich erheblich zurückgehen, und die durchschnittliche Zahl der Beschäftigten pro Unternehmen wird steigen. Höhere Beschäftigtenzahlen und Umsatzsteigerungen werden diesen Unternehmen den Zugang zu Finanzmitteln erleichtern und es ihnen ermöglichen, für mehr Weiterbildung und Investitionen in die neueste Technologie zu sorgen.

Eine entscheidende Veränderung ist der Wandel von der Massenproduktion zur kundenindividuellen Fertigung. In den traditionelleren Bekleidungsbereichen bietet die Umstellung auf die kundenindividuelle Massenproduktion, die bisher nur schleppend angelaufen ist, Unternehmen bereits die Möglichkeit, dem Kunden schnell ein auf ihn zugeschnittenes Produkt zu liefern. Diese Entwicklung im Zusammenhang mit der Automation der nachfolgend beschriebenen Kleidungsproduktion hat vor allem zwei wichtige Effekte. Für die EU wird es aus geografischen Gründen und wegen der Liefergeschwindigkeit sehr viel günstiger sein, die Produkte auf ihrem eigenen Territorium herzustellen und dazu Stoffe zu verwenden, die ebenfalls in der EU gewebt worden sind. Die Importe billiger Massenkleidung werden sich dadurch nicht aufhalten lassen, doch es wird den europäischen Herstellern die Möglichkeit geben, ihre eigene Produktion in einer kompletten, profitablen Produktions- und Lieferkette in der EU durchzuführen und damit dem Verbraucher eine große Auswahl zu moderaten Preisen zu bieten.

Die revolutionärste Entwicklung in der Bekleidungsindustrie ist die mit dem Projekt „Leapfrog“ verfolgte Automation der Bekleidungsproduktion. Das ermöglicht es vielen Bekleidungsherstellern, dort, wo sie immer noch ansässig sind, insbesondere in den neuen Mitgliedstaaten und im Süden Europas, zu investieren und mit der Leapfrog-Technologie zu produzieren. Mit einem Schlag wird damit der Lohnkostenvorteil beseitigt, von dem asiatische (und andere) Länder so lange profitiert haben. Gegen Ende des 2. Jahrzehnts wird eine deutliche Umkehr zu verzeichnen sein, und das Volumen der Textilproduktion in EU-25+ wird wieder steigen. Dieser Erfolg würde auch weitere Zuwächse in den Exportmärkten sichern, da die fehlerfreien Erzeugnisse aus der Produktionslinie mit dem immer noch guten Ruf europäischer Waren bei immer mehr Verbrauchern weltweit Anklang finden werden. Der Einsatz

dieser Technologie führt auch direkt zu der bereits angesprochenen kundenindividuellen Massenproduktion.

Durch das zunehmende Angebot an kundenindividueller Massenware und den B2C-Handel im Internet wird es mehr Wettbewerb geben als je zuvor in einem wachsenden oberen Marktsegment, in dem Qualität und Passform sowie der Wunsch nach „sofortiger“ Lieferung immer wichtiger wird für die Kaufentscheidung, und der Verbraucher bereit ist, einen entsprechenden Preis für Qualität, Passform und kundenindividuelle Ware zu zahlen. Dadurch könnte sich die Herstellung in der EU konsolidieren, wenn auch auf einem niedrigeren Niveau als zur Jahrhundertwende. Die nicht mehr so zahlreichen Arbeitsplätze werden dafür höher qualifiziert, stabiler und besser bezahlt sein.

In Verbindung damit kann und muss Europa eine Führungsposition in Bezug auf Ausstrahlung und Kreativität einnehmen. Seine Designer müssen weiterhin zu den hellsten Sternen am internationalen Firmament zählen, wo immer sie in der Bekleidungsbranche arbeiten (Design, Innovation, Kreativität bei der Produktion von Garnen, Web- und Strickstoffen als ihr Beitrag zum Endprodukt). Wie in anderen Innovationsbereichen kann diese Führungsposition jedoch nur erhalten bleiben, wenn die Kollektionen permanent erneuert werden.

In diesem Zusammenhang kann das neue „Fashion Forum“ den Herstellern wertvollen Einblick in Kundenentscheidungen verschaffen und unabhängigen Einzelhändlern in der Modebranche weitere Möglichkeiten bieten, ihre Wünsche an die europäischen Lieferanten weiterzugeben. Auch hier kann die europäische Sportartikelbranche starke Zuwächse und eine globale Führungsposition vorweisen.

Die Unternehmen müssen sich noch stärker bewusst werden, dass sie ihre Führung in puncto Kreativität erhalten oder sogar ausbauen müssen. Fortschritte müssen in mehreren wichtigen Feldern erzielt werden, dazu gehören der Schutz geistigen Eigentums, Ausbildung und Qualifizierung, Verbesserung des Images und attraktive Arbeitsplätze, Durchbruch ökologischer und sozialer Standards,

Abschließend stellt die Hochrangige Gruppe fest, dass die beschriebene Vision für die Textil- und Bekleidungsindustrie realistisch und glaubwürdig ist. Vor allem aber ist sie mit dem richtigen Engagement der Industrie und ausreichender Zusammenarbeit in der und von der gesamten Pipeline aus realisierbar. Das setzt voraus,

dass auch die Europäische Kommission, die Mitgliedstaaten und lokale oder regionale Behörden ihren Anteil daran übernehmen. Auf dieser Grundlage legt die Hochrangige Gruppe eine Reihe von Empfehlungen zu folgenden Themenbereichen vor:

- Wettbewerbsfähigkeit und interne Regulierung und Marktaspekte
- Aus- und Weiterbildung und Beschäftigung
- Geistige Eigentumsrechte
- Regionale Aspekte
- Forschung und Entwicklung, Innovation
- Handelspolitik
- Industrierüste als „Anti-Vision 2020“ für die EU

Die Hochrangige Gruppe malt auch ein düsteres Gegenbild einer „Industrierüste“, eine „Anti-Vision 2020“, die sie aber aufgrund der Innovationsfähigkeit der Industrie und aufgrund der diese stützenden Politik in Europa nicht als realistisch ansieht. Stark vereinfachend könnte man meinen, dass die Zukunft der Textil- und Bekleidungsindustrie in der EU extrem düster aussieht, dass dieser Sektor in den kommenden Jahren vollständig ausgelöscht wird, weil die asiatischen Exporteure immer weiter vorpreschen, und dass die Pan-Euro-Med-Zone nicht in der Lage zu sein scheint, die in sie gesetzten Erwartungen zu erfüllen, dass dadurch eine Vielzahl kleiner und mittlerer europäischer Unternehmen im Textilsektor keine Kunden für Bekleidung und deshalb keine Zukunft mehr haben wird. Weiterhin stark vereinfachend könnte man sagen, dass der Wettbewerb auch außerhalb des Bekleidungssektors zunehmen wird und dass Bodenbeläge und Heimtextilien den gleichen grausamen Druck zu spüren bekommen, der zuvor den Bekleidungssektor getroffen hat, während selbst bei den technischen Textilien China, Südkorea und andere Länder gleichziehen oder die entwickelten Länder sogar überholen werden und dass sich die gesamte Branche auf wenige große Markeninhaber, die ihrerseits durch weiterhin unkontrollierte Nachahmerproduktion und Produktpiraterie in Bedrängnis kommen, und auf wenige hoch spezialisierte kleinere Firmen reduzieren wird.

Dieses Gegenbild basiert auf einer Gesamteinschätzung der künftigen Entwicklung, die keinem Sektor des europäischen verarbeitenden Gewerbes große Hoff-

nung macht. Dabei wird davon ausgegangen, dass Europa eher einer Industrierüste mit wenigen kleinen Oasen in Form von Widerstandsnestern gegen die Globalisierung gleichen wird. Dies ist ein extrem pessimistisches Bild. Für Europa insgesamt ist es in wirtschaftlicher, politischer wie auch sozialer Hinsicht inakzeptabel. Es würde bedeuten, dass die neue Ausrichtung der Lissabon-Agenda auf Arbeitsplätze und Wachstum gescheitert wäre, und ein Szenario beschreiben, in dem Dynamik und Innovation Niedergang und Verdummung Platz gemacht haben.

Dieser Exkurs mit einer Vision und einer Antivision für die Zeit um 2020, wie sie von den europäischen Branchenexperten beschrieben werden (Hochrangige Gruppe 2006), zeigt ein breites Spektrum von einer florierenden, innovativen Bekleidungs-wirtschaft bis hin zu einem vollständig ausgelöschten Bereich in der Europäischen Union. Die tatsächliche Lage der Branche im Jahr 2020 wird zwischen diesen beiden extremen Visionen liegen. „Die Wahrheit liegt in der Tat zwischen zwei Extremen, aber nicht in der Mitte.“<sup>30</sup> In den nächsten Jahren ist es Aufgabe aller Akteure der Branche, solche Rahmenbedingungen zu schaffen, dass sich die tatsächliche Lage im Jahr 2020 der „Positiv-Vision“ annähert.

### 3.8 Lage der Bekleidungs-wirtschaft in der aktuellen Krise

Die Zahlen für das Verarbeitende Gewerbe in Deutschland vom März 2009 geben keinen Anlass zur Hoffnung; im Gegenteil: die Abwärtsentwicklung gewinnt weiter an Fahrt. Sowohl industrielle Produktion als auch Auftragseingänge „zeigen ein desaströses Bild.“<sup>31</sup> Nicht nur in der Investitionsgüterindustrie, sondern auch in der Konsumgüterindustrie schlagen sich sowohl die rückläufige Inlandsnachfrage als auch die wirtschaftliche Talfahrt der wichtigsten internationalen Absatzmärkte nieder. Besonders hart getroffen wird in diesem Industriebereich das Textil- und Bekleidungs-gewerbe: für 2009 wird von der IKB ein Produktionsrückgang um -9 % prognostiziert, Deutsche Bank Research rechnet gar mit -12 %.

Die Bekleidungs-wirtschaft zeigt allgemein eine hohe Konjunktursensibilität. In Zeiten konjunkturellen Abschwungs nimmt die Nachfrage nach Bekleidungsproduk-

---

<sup>30</sup> Moritz Heimann (1868-1925), deutscher Schriftsteller und Journalist.

<sup>31</sup> IKB aktuell vom 26. März 2009.

ten überproportional stark ab, während sie im Aufschwung nicht im vollen Ausmaß profitiert (Grömling/Matthes 2003: 26). Offenbar reagieren Konsumausgaben für Textilien und Bekleidung stärker auf die gesamtwirtschaftliche Lage als andere Konsumbereiche.

Den „Krisen-Fall“ und seine Folgen hat auch die Fachzeitschrift *TextilWirtschaft* in ihren Perspektiven für 2009 beleuchtet und dazu zehn Thesen formuliert:<sup>32</sup> (1) Der Konsum bricht ein. (2) Fremdkapital wird teurer. (3) Der Preiswettbewerb nimmt zu. (4) Die Unternehmen treten auf die Kostenbremse. (5) Es droht ein Stellenabbau. (6) Unruhe auf den Beschaffungsmärkten. (7) Die Internationalisierung verlangsamt sich. (8) Die Übernahmewelle ebbt ab. (9) Die Orderbudgets sinken. (10) Der Strukturwandel beschleunigt sich.

Einzelne dieser Thesen spielten auch in den Expertengesprächen eine Rolle. Die Bedeutung einer guten Eigenkapitalquote ist v. a. denjenigen bewusst, die bereits vor Finanzierungsschwierigkeiten stehen und teurere Kredite in Kauf nehmen müssen. Die Kostenbremse wurde bereits angezogen, indem Investitionen verschoben oder gestrichen werden, indem im laufenden Jahr die Anzahl der Neueröffnungen von eigenen Einzelhandelsgeschäften zurückgefahren wird oder auch bereits indem Personal abgebaut wird.<sup>33</sup> Auch von starken Orderrückgängen bei der aktuellen Kollektion wurde berichtet: „Es macht sich stark bemerkbar, dass den Einkäufern die Orderbudgets gekürzt wurden“ (Exp.). „Wie es aussieht, hat der Handel die Anweisung gegeben, mindestens 10 % weniger als im Vorjahr zu ordern“ (Exp.). Zum Befragungszeitpunkt im Februar 2009 berichtete einer der befragten Experten, dass in seinem Betrieb Kurzarbeit geplant ist.

In den Unternehmen der Bekleidungsbranche wird die Krise wie ein Katalysator wirken und vorhandene Probleme verschärfen, wie z. B. eine geringe Eigenkapitalquote. „Gewinner werden die sein, die sich in den vergangenen Jahren konzeptionell und strukturell gut aufgestellt haben und solide finanziert sind. Verlierer werden auf allen Stufen die sein, die ihre Hausaufgaben nicht gemacht haben. So wird es sicher zu einer weiteren Marktberreinigung in unserer Branche kommen“ (Klaus

---

<sup>32</sup> *TextilWirtschaft*, H. 52/2008, S. 48-51.

<sup>33</sup> So streicht z. B. die Ahlers AG bis zur Jahresmitte 2009 weltweit 600 der insgesamt 2.800 Stellen, davon 100 in Deutschland (Reuters vom 17.03.2009).

Brinkmann, German Fashion).<sup>34</sup> Marktberreinigung heißt, dass es zum Austritt von Unternehmen aus dem Markt kommt. Erste Insolvenzen wurden bereits von kleineren Unternehmen angemeldet, aber auch bei großen Unternehmen droht das Dammoklesschwert. So kämpft derzeit Escada ums Überleben – „eine Insolvenz wird nicht ausgeschlossen.“<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Zitiert nach TextilWirtschaft, H. 52/2008, S. 83.

<sup>35</sup> „Escada kämpft ums Überleben“, in: Die Welt vom 18.03.2009.

## **4. Herausforderungen und Handlungsfelder**

Aus den Wirkungen des Strukturwandels der Bekleidungsbranche und aus den Konsequenzen der Entwicklungstrends für Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsbedingungen lassen sich Herausforderungen und arbeitsorientierte Handlungsfelder für die Branche und für die Betriebe ableiten. Im Schlusskapitel werden im ersten Schritt spezifische Herausforderungen zusammengefasst, die sich aus dem Strukturwandel, den Entwicklungstrends und der aktuellen Krise ergeben. Im zweiten Schritt werden daraus dann Handlungsfelder für die betriebliche Interessenvertretung in der Branche Bekleidungsbranche abgeleitet.

### **4.1 Herausforderungen für Branche und Betriebe**

Es ist zu differenzieren zwischen aktuellen, krisenbedingten Herausforderungen und dauerhaften, strategischen Herausforderungen für die Bekleidungsbranche und ihre Betriebe.

#### **Strategische Herausforderungen**

Strategische Herausforderungen für die Bekleidungsbranche leiten sich aus dem langfristigen Strukturwandel und den Entwicklungstrends der Branche ab. Vor dem Hintergrund der forcierten internationalen Arbeitsteilung ist die Sicherung von Systemkopffunktionen am Standort hierzulande eine bedeutende Herausforderung. Funktionen und damit verbundene Tätigkeiten wie Design, Kollektionserstellung, Marketing, Vertrieb, aber auch Logistik, Qualitätssicherung und die verbliebene Fertigung für Produktentwicklung, für Spezialaufträge und für Kleinserien sollten an den deutschen Standorten nachhaltig gesichert werden. Einem „Aufbröckeln“ dieser Systemkopffunktionen und damit einhergehenden Risiken für die Branche gilt es vorzubeugen. Sonst besteht die Gefahr, dass sich die Bekleidungsbranche vollends zu reinen Handelsunternehmen wandeln und ihre Ware komplett als Vollimporte aus Niedriglohnländern beziehen. Die Folgen für die Arbeitsplätze in der Branche liegen auf der Hand.

Eine ständige Herausforderung für die Unternehmen ist die Optimierung der Wertschöpfungskette. Auf der Beschaffungsseite gibt es einen Wettlauf um die Erschließung günstiger Beschaffungsmärkte für Vollkäufe und passive Veredelung. Hier stehen bei vielen Unternehmen die Kosten im Vordergrund, kostenorientierte globale Sourcing-Systeme unterstützen die kontinuierliche Suche nach neuen Beschaffungs- und Fertigungsstandorten. „Das mit der Qualität kriegen wir dann schon hin“ (Exp.). Vertriebsseitige Herausforderungen liegen nach wie vor in der gezielten Markterschließung in Wachstumsregionen, in eigenen Handelsaktivitäten (Vertikalisierung) und in der Erweiterung der Produktpalette in wachstumsstarke Segmente (Accessoires). Ein entscheidender Erfolgsfaktor liegt hierbei für die BekleidungsHersteller in gehobenen Segmenten im Markenauftritt.

Die genannten Herausforderungen weisen auf ein Spannungsfeld hin, dessen Handling über Erfolg oder Misserfolg entscheidet: das Spannungsfeld zwischen Kosten und Qualität/Innovation. Gerade in den gehobenen Marktsegmenten, die für deutsche BekleidungsHersteller charakteristisch sind, dürfen Unternehmen nicht einseitig auf Strategien zur Kostenoptimierung setzen. Kostenorientierung darf nicht zu Lasten von Qualität und Innovation gehen. Dem Faktor Innovation – also neue Produkte, verbesserte Verfahren, Qualität, Service – kommt eine zentrale Rolle für eine zukunftsweisende Strategie der Branche zu. „Die wirtschaftliche Entwicklung und Entwicklungsfähigkeit der Branche, darin scheinen sich die Beobachter und auch die Tarifpartner einig zu sein, hängen davon ab, ob die Innovationsfähigkeit weiter gesteigert werden kann, was die Erschließung, Nutzung und Weiterentwicklung der Potenziale der Beschäftigte notwendigerweise mit einschließt“ (Bahnmüller/Jentgens 2006: 31). Alles in allem sind langfristiger Erfolg und die Zukunftsfähigkeit der Bekleidungsbranche im internationalen Wettbewerb stark gekoppelt an „besser-statt-billiger-Strategien“ und an gut ausgebildete, motivierte Belegschaften in den Betrieben. Entscheidend sind damit die Kompetenz der Beschäftigten, die Qualifikation und Weiterbildung, die Qualität der Arbeit („Gute Arbeit“) und eine innovationsförderliche Unternehmenskultur.



### **Aktuelle, krisenbedingte Herausforderungen**

Das Jahr 2009 ist auch für die Bekleidungsbranche ein Jahr großer Herausforderungen. Die wirtschaftliche Krise wirkt sich auch auf die Bekleidungsindustrie und das Modebusiness insgesamt massiv aus. In den Unternehmen geht es darum, negative Wirkungen der Krise einzudämmen und sich frühzeitig für eine mögliche Verschärfung zu wappnen. Dabei sind die Sicherung der Unternehmensfinanzierung und die perspektivische Sicherung der Arbeitsplätze wichtige Punkte. Auch Krisenwirkungen auf der Abnehmerseite treffen die Branche hart: Großes Kopfzerbrechen bereitet vielen Bekleidungsunternehmen die weitere Entwicklung im Handel mit Insolvenzen großer Kunden und dem sich fortsetzenden „Sterben im Einzelhandel“.<sup>36</sup>

### **4.2 Handlungsfelder für Betriebsräte**

Die Herausforderungen leiten direkt zu Handlungsbedarfen und Handlungsoptionen für die betriebliche Interessenvertretung über. Die Durchsetzungsfähigkeit und Umsetzungskraft für arbeitsorientierte Konzepte steht und fällt mit der Anzahl der Menschen im Betrieb, die hinter solchen betrieblichen Konzepten stehen. Die folgenden Handlungsfelder richten sich in erster Linie an Betriebsräte. Für eine Thematisierung im Betrieb und eine erfolgreiche Umsetzung benötigt die betriebliche Interessenvertretung in der Regel Unterstützung durch die Gewerkschaft. Erfahrungsgemäß kann auch der überbetriebliche Austausch in Betriebsrats-Netzwerken, in Branchenseminaren und verschiedenen Gremien weitere Akzente für betriebliche Aktivitäten in den Handlungsfeldern setzen. Zunächst werden einige Möglichkeiten angerissen, wie Betriebsräte sich der aktuellen Krise stellen können. Dann erfolgt eine Darstellung von Handlungsfeldern, die kontinuierlich bearbeitet werden sollten.

---

<sup>36</sup> TextilWirtschaft, H. 52/2008, S. 45.

### **Für die Verschärfung der Krise wappnen**

Vordringliche Aufgabe der Betriebsräte ist es, Arbeitsplätze perspektivisch zu sichern. In Betrieben, die bereits von der Krise erfasst sind, gehört Beschäftigungssicherung zum Tagesgeschäft. Aber auch in den Betrieben, die noch nicht voll von der Krise erfasst sind, müssen Betriebsräte jetzt aktiv werden, um bei einer sich verschärfenden Krisenlage handlungsfähig zu bleiben. Für den Maschinenbau wurden hierfür in einer aktuellen IMU-Studie Handlungsfelder extrahiert, die auch auf die Bekleidungsbranche übertragbar sind (vgl. Dispan et al. 2009):

- Ständige Beobachtung und Analyse der wirtschaftlichen Ausgangslage (Nutzung Wirtschaftsausschuss)
- Arbeitszeitflexibilisierung (Reserven zur Beschäftigungssicherung nutzen)
- Vorbereitung auf Kurzarbeit und Entwicklung eines Weiterbildungskonzepts (Verbindung Kurzarbeit mit Qualifizierungsmaßnahmen)

### **Handlungsfelder über die Krise hinaus**

Standortsicherung und der Erhalt von Arbeitsplätzen sind nicht nur in der Wirtschaftskrise wichtige Handlungsfelder, sondern geradezu Dauerbrenner für Betriebsräte bei Bekleidungsherstellern, wie auch die Expertenbefragung aufzeigte. Dies vor allem in den Unternehmen, wo bereits Finanzinvestoren das Heft in der Hand haben – gerade dort sollte die Langfristorientierung von Betriebsräten der Kurzfristorientierung von Investoren offensiv entgegengesetzt werden.

Im Folgenden werden exemplarische Handlungsfelder dargestellt, die sich direkt aus der vorliegenden Analyse ergeben. Diese Handlungsfelder und weitere Gestaltungsoptionen gilt es in der Branche zu diskutieren, zu konkretisieren und zu einer arbeitsorientierten Branchenstrategie weiterzuentwickeln. Aber auch ohne strategischen Überbau können die einzelnen Handlungsfelder direkt in der betrieblichen Praxis aufgegriffen werden.

### **Arbeitsbedingungen und Arbeitszeitgestaltung**

Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen scheinen in der betrieblichen Praxis der Interessenvertretung in der Branche keine große Rolle zu spielen, wie bei vielen Expertengesprächen deutlich wurde. Bei Themen wie Flexibilisierung und „Gute Arbeit“ können Gestaltungsspielräume durchaus stärker genutzt werden. Für die Betriebsräte der Bekleidungsbranche gilt es, die betriebliche Umsetzung der tariflichen Arbeitszeitregelungen mit Unterstützung der betreuenden Gewerkschaftssekretäre stärker in den Fokus der betrieblichen Politik zu rücken. Arbeitszeitkonten müssen „leben“, d. h. sie müssen auch tatsächlich auf- und abgebaut werden, wenn sie standortsichernde Wirkung entfalten sollten. Betriebsräte sollten darauf achten, dass sie die Steuerungs- und Kontrollfähigkeit über die Arbeitszeit erhalten bzw. wiedergewinnen.

### **Ausbildung und Weiterbildung**

Berufsausbildung und betriebliche Weiterbildung stellen ein wichtiges Standbein für die Zukunftsfähigkeit der Bekleidungsbranche dar. Die Ausbildung in kaufmännischen und in gewerblichen Berufen darf nicht vernachlässigt werden. Gerade die gewerbliche Ausbildung ist wichtig, um die (Rest-)Fertigung am Standort langfristig zu erhalten. Betriebliche Interessenvertretung sollte darauf achten, dass weiterhin oder wieder Modeschneider/innen ausgebildet werden. Und bei diesen Auszubildenden gilt es dann, eine bessere Bindung an den Betrieb herzustellen, ihnen auch nach der Ausbildung attraktive Arbeitsplätze anzubieten und auch fortbildungsbedingte Unterbrechungen des Arbeitsverhältnisses zu überbrücken.

Zukunftsfähige Arbeitsplätze sind dadurch gekennzeichnet, dass sich die Beschäftigten in einem stetigen Lernprozess befinden und sich weiterqualifizieren. Qualifikation und Weiterbildung sind zentrale Erfolgsfaktoren und doppelt wichtig, für das Unternehmen wie für die Mitarbeiter. Es ergeben sich Vorteile für die Beschäftigten (persönliches Profil) wie für das Unternehmen (Vertretung von Mitarbeitern im Krankheitsfall, erhöhte Flexibilität). Eine vorbildliche Unternehmenskultur im Bereich der Weiterbildung sieht daher für die Beschäftigten eine Art „lebenslangen Lernprozess“ vor. Nicht zuletzt erhöhen Weiterbildungsmaßnahmen, die die Kompetenzen der Beschäftigten umfassend und zielorientiert erweitern (z. B. fach-

liche Kompetenz, Prozesskompetenz, Sozialkompetenz, internationale Kompetenz) auch die Motivation und Arbeitszufriedenheit.

Initiativen für betriebliche Weiterbildung und die Nutzung des entsprechenden Tarifvertrags sind wichtiger denn je, um die Kompetenzen der Beschäftigten entsprechend dem Wandel der Anforderungen zu steigern. Nicht nur Führungskräfte und Angestellte, sondern Beschäftigte aus allen Unternehmensbereichen sollten hier zum Zuge kommen. Betriebliche Interessenvertretung kann hier aktiv werden, indem Qualifizierungsbedarfe erhoben werden sowie indem ein Weiterbildungskonzept und systematische Personalentwicklung eingefordert werden.

### **Verlagerung und Ausgliederung**

Die Themen Offshoring (Auslandsverlagerung) und Outsourcing (Ausgliederung) werden die Betriebsräte bei Bekleidungsherstellern weiterhin beschäftigen. Offshoring bleibt im Zusammenhang mit weiteren Verlagerungsabsichten der Restfertigung und anderer Unternehmensfunktionen ein Thema für betriebliche Auseinandersetzungen. Die Interessenvertretung steht hier vor der Aufgabe, Verlagerungsabsichten kritisch zu hinterfragen, Verlagerungsberechnungen gegenzuchecken, Gegenargumente in die betriebliche Diskussion einzuspeisen und Alternativen zu entwickeln.

Die Ausgliederung von Unternehmensfunktionen ist ein immer häufiger verfolgtes betriebliches Konzept in der Bekleidungsbranche. Klassisches Outsourcing trifft v. a. die Logistik, die an spezialisierte Dienstleister übertragen wird. Im Ergebnis werden beim Bekleidungshersteller Arbeitsplätze („Fixkosten“) abgebaut – die betriebliche Interessenvertretung ist gefordert. Gegencheck und die Erarbeitung von Alternativen erfordern – sowohl bei Offshoring- als auch bei Outsourcing-Vorhaben – eine Unterstützung durch die Gewerkschaft und gegebenenfalls durch externe, arbeitsorientierte Berater.

Auch der Megatrend Vertikalisierung wird von den meisten Bekleidungsherstellern in eigens gegründeten Tochtergesellschaften realisiert (Retail GmbHs bei Outlets und Stores), die nicht tarifgebunden sind und keinen Betriebsrat haben. Oftmals besteht bei Betriebsräten der Bekleidungshersteller eine Unsicherheit, wie sie

mit den „Verkäuferinnen in den Markenstores“ umgehen sollen. Obwohl formell nicht zuständig, hat mancher Betriebsrat auch für diese Kolleginnen ein offenes Ohr. „Es gibt aber faktisch keine strategische Herangehensweise der Betriebsräte an das Thema Retail-GmbHs und ihre immer zahlreicheren Beschäftigten“ (Exp.), was von einigen der befragten Betriebsräte als Manko gesehen wird.

### **Chancen für Inlandsfertigung nicht per se aus den Augen verlieren**

Nachdem der überwiegende Anteil der Produktion bereits in Auslandsstandorte verlagert ist, steht bei manchem Bekleidungshersteller selbst der übriggebliebene Rest an Eigenfertigung am hiesigen Standort zur Disposition. Trotzdem sollten gerade auch betriebliche Interessenvertreter die Chancen für hochwertige Produktion in Deutschland nicht per se aus den Augen verlieren. Chancen könnten sich ergeben aus Innovationen wie der industriellen Maßkonfektion (auch wenn, wie gezeigt wurde, selbst diese im Ausland gefertigt wird), Chancen könnten sich auch durch immer höhere Transportkosten ergeben. Gerade die bis zum Herbst 2008 enorm hohen Energiepreise haben die Attraktivität des Standorts Deutschland wieder vor Augen geführt. „Vor allem die Textil- und Bekleidungshersteller, die eine aufwändige Logistik betreiben, können hier Kosten sparen“ (IG Metall 2008: 12). Diese theoretischen Chancen werden von den meisten Akteuren in der Branche für nicht realistisch gehalten, sollten aber trotzdem nicht gänzlich aus dem Blickfeld verschwinden. Bei aller Skepsis bleibt bisher offen, ob bei weiter steigenden Transportkosten ein Paradigmenwechsel möglich ist und inländische Fertigung in bestimmten Segmenten wieder eine größere Rolle spielen kann.

### **Partizipation und Mitbestimmung**

Die Beteiligung der Beschäftigten und die Einbeziehung von Mitbestimmungsträgern ist eine Voraussetzung für die Bewältigung von Wandlungsprozessen. Beschäftigte verfügen über wertvolles Wissen z. B. über Fertigungsprozesse. Betriebsräte sind oftmals in der Lage, dieses Wissen zu sammeln, zu bündeln und an die richtige Stelle zu transportieren. Aktives, auf langfristigen Erfolg ausgerichtetes Betriebsratshandeln ist notwendig, um das Unternehmen in Richtung einer arbeits-

orientierten Innovationsstrategie zu lenken. Dazu können Betriebsräte Projekte zur Prozessverbesserung mit Beteiligung der Beschäftigten initiieren oder Initiativen zur konkreten Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen im Sinne „Guter Arbeit“ starten.

### **Soziale und ökologische Standards als Elemente der Branchenarbeit**

Die *Kampagne für Saubere Kleidung* (Clean Clothes Campaign – CCC) setzt wichtige Maßstäbe für die weltweite Bekleidungsbranche. Sie hat sich zum Ziel gesetzt, weltweit soziale Mindeststandards bei der Bekleidungsherstellung durchzusetzen. Für menschenwürdige Arbeitsbedingungen engagieren sich u. a. Gewerkschaften, kirchliche Organisationen, Frauenrechtlerinnen und entwicklungspolitische Organisationen in der Kampagne. Durch Information der Konsumenten will die CCC über eine „Politik mit dem Einkaufskorb“ erreichen, dass Bekleidungshersteller und Handel eine „Sozialcharta für den Handel mit Kleidung“ unterzeichnen.

Die Kampagne für Saubere Kleidung könnte noch viel stärker als bisher zu einem Element arbeitsorientierter Branchenpolitik werden. Nicht nur für die internationale Solidarität, sondern auch für ein Gegensteuern zum Dumping-Wettbewerb sollten die betrieblichen Interessenvertreter für diese Kampagne noch stärker in der Öffentlichkeit und im Betrieb werben. Auch eine kritische Auseinandersetzung mit anderen sozialen und ökologischen Standards sollte in überbetrieblichen Branchengremien und Netzwerken stattfinden, um Standards wie die Öko-Tex-Zertifizierung (mit den Öko-Tex-Standards 100 und 1000), Fairtrade Cotton, die Business Social Compliance Initiative (BSCI) und weitere Standards und Verhaltenskodizes bewerten zu können und gegebenenfalls politisch zu flankieren. Laut den befragten Experten gibt es in den Unternehmen ein breites Spektrum von einem hohen Stellenwert von Verhaltenskodizes für soziale und ökologische Verantwortung bis hin zu wohlfeilen Lippenbekenntnissen, hinter denen wenig Belastbares steckt. Hier gilt es, an die Aktivitäten von 1997 / 1998 anzuknüpfen, sowohl auf europäischer Ebene als auch auf nationaler Ebene in Deutschland zum ersten Mal in einem industriellen Sektor ein Verhaltenskodex zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften unter Einschluss der Kernarbeitsnormen der IAO vereinbart wurde.

Die z.B. bei der Hartmann AG bzw. Triumph vereinbarten Verhaltenskodizes müssen in Richtung einer Internationaler Rahmenvereinbarung erweitert und mit Leben gefüllt werden. Dies würde auch den Empfehlungen der High-Level-Group der EU in ihrer Vision 2020 entsprechen.

### **Betriebsrats-Netzwerke und Branchentreffen**

Informations-, Wissens- und Erfahrungsaustausch von Betriebsräten hat sich in vielen Branchen als wichtiges Element einer arbeitsorientierten Branchenpolitik etabliert. In Betriebsrats-Netzwerken und bei Branchentreffen stehen Themen wie die nachhaltige Sicherung von Beschäftigung in der Branche und die Verbesserung von Arbeitsbedingungen im Zentrum. Vom Austausch und der gegenseitigen Unterstützung können alle beteiligten Betriebsräte profitieren.

Der Bedeutungszuwachs von derart gestalteter Branchenarbeit spiegelt sich auch in einer Entschließung des 21. Gewerkschaftstages der IG Metall in Leipzig 2007 wider: „Das koordinierte und geschlossene Vorgehen innerhalb einer Branche ist oftmals der einzige Weg um zu verhindern, dass Betriebsräte gegeneinander ausgespielt werden.“

## 5. Literaturverzeichnis

- Adler, Ulrich (2002): Strukturwandel als Tagesgeschäft – eine weitere Zwischenbilanz zur Entwicklung des Bekleidungsgebietes. In: ifo-Schnelldienst, H. 19, S. 31-38.
- Adler, Ulrich (2003): Unternehmerisches Handeln – Standortfaktor des deutschen Bekleidungsgebietes. In: ifo-Schnelldienst, H. 19, S. 55-62.
- Aspers, Patrik (2007): Wissen und Bewertung auf Märkten. In: Berliner Journal für Soziologie, H. 4/2007, S. 431-449.
- Bahn Müller, Reinhard; Jentgens, Barbara (2006): Weiterbildung durch Tariffonds. Erfahrungen und Befunde aus der westdeutschen Textil- und Bekleidungsindustrie. Hamburg.
- BDI – Bundesverband der Deutschen Industrie (2008): Systemkopf Deutschland Plus. Die Zukunft der Wertschöpfung am Standort Deutschland. Management Summary. Berlin.
- Blöcker, Antje; Wortmann, Michael (2005): Strukturwandel und internationale Beschaffung im Einzelhandel mit Bekleidung. In: Prokla, H. 138, S. 91-109.
- Bocconi University (2007): Business relations in the EU clothing chain: from industry to retail and distribution. Milan.
- Böheim, Michael (2008): Sectoral innovation systems in europe: monitoring, analysing trends and identifying challenges. Textiles. Vienna.
- Brodde, Kirsten (2009): Saubere Sachen. Wie man grüne Mode findet und sich vor Öko-Etikettenschwindel schützt. München.
- Buchanan Capital Group (2006): Wer verkauft sein Unternehmen schon zweimal? Übernahmen und Beteiligungen in der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie. Starnberg.
- Buchanan Capital Group (2007): Textilreport 2: Topf und Deckel. Textil-/Bekleidungs-Unternehmen und Finanzinvestoren. Wer passt zu wem? Starnberg.
- CCC – Clean Clothes Campaign (2005): Die Stimmen der Arbeiterinnen. Zur Situation von Frauen in der Bekleidungsindustrie Osteuropas und der Türkei. Meißen.
- Dispan, Jürgen; Richter, Sigrun; Schwarz-Kocher, Martin; Stieler, Sylvia (2009): Aktuelle Lage im Maschinenbau aus Sicht von Betriebsräten. Ergebnisse der IMU-Blitzumfrage bei Betriebsräten im Februar 2009 im Auftrag der IG Metall. Stuttgart (= IMU-Informationssdienst Nr. 1/2009).
- Dresdner Bank (2009): Bekleidungsgebiet. Branchen-Report. Frankfurt.
- Ebert, Andreas; Kistler, Ernst; Trischler, Falko (2008): Altersstrukturen und demographischer Wandel in der Textilwirtschaft. Abschlussbericht (Hans-Böckler-Stiftung).
- Euratex (2004): European Technology Platform for the future of textile and clothing. A vision for 2020. Brussels.
- Europäischer Wirtschafts- und Sozialausschuss (2008): Entwicklung der europäischen Textil- und Schuhindustrie. Informationsbericht. Brüssel.



- Faust, Michael (2005): Reorganization and Relocation in the German Fashion Industry. Göttingen. (Paper for conference).
- Fischer, Alrun (2003): Analyse veränderter Tätigkeitsinhalte, Arbeits- und Leistungsbedingungen in der sächsischen Textilindustrie. Berlin (Otto-Brenner-Stiftung).
- FKT – Forschungskuratorium Textil (2006): Textilforschung in Deutschland. Perspektiven 2015. Eschborn.
- FKT – Forschungskuratorium Textil (2008): Textile (R)Evolution. Vom Nylonstrumpf zum Flugzeugrumpf. Berlin.
- Froitzheim, Ulf J. (2009): Kleidung mit Köpfchen. In: Technology Review, Januar 2009, S. 66-69.
- Giese, Herbert (2004): Textilindustrie in NRW – Der Wandel wurde Programm. In: Goch, Stefan (Hrsg.): Strukturwandel und Strukturpolitik in Nordrhein-Westfalen. Münster, S. 291-307.
- Grömling, Michael; Matthes, Jürgen (2003): Globalisierung und Strukturwandel der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie. Köln.
- Grüger, Matthias (2007): Die Vertikalisierung der Textilwirtschaft durch Handelsmarken-Produktdesignteams, Shop-in-Shop- und Concession-Konzepte. Überlegungen zur Variation der Arbeitsteilung zwischen Bekleidungsindustrie und Handel. Köln (Dissertation).
- Haas, Hans-Dieter; Zademach, Hans-Martin (2005): Internationalisierung im Textil- und Bekleidungsindustrie. In: Geographische Rundschau, H. 2/2005, S. 30-38.
- Hermann, Martin (1996): Standortsicherung in der Textil- und Bekleidungsindustrie. Strategische Optionen für die Textil- und Bekleidungsindustrie der Industrienationen vor dem Hintergrund steigender Importe und zunehmender Produktionsverlagerungen in Niedriglohnländer. Frankfurt.
- Hochrangige Gruppe für den Textil- und Bekleidungssektor (2006): Die europäische Textil- und Bekleidungsindustrie in einem quotenfreien Markt. Follow-up-Bericht und Empfehlungen der Hochrangigen Gruppe. Brüssel.
- Hofmann, Andrea; Wassermann, Petra (1998): Befangen im Möglichen. Über die Schwierigkeiten, Zukunftschancen für die deutsche Bekleidungsindustrie und ihre Beschäftigten zu entwickeln. Zwischenbericht. Frankfurt.
- Hofmann, Herbert (2005): Nach dem Quotenfall: (K)ein Grund zur Beunruhigung für das Textil- und Bekleidungsindustrie? In: ifo-Schnelldienst 4-2005, S. 37-41.
- Holst, Gregor; Krippendorf, Walter; Richter, Ursula (2009): Branchenreport Textilindustrie. Berlin (Hans-Böckler-Stiftung).
- IG Metall (2003): Wir – Die IG Metall in den Branchen Textil und Bekleidung. Wirtschaftliche Entwicklung – Arbeit in den Betrieben. Frankfurt.
- IG Metall (2008): Tarifrunde 2009 in der Textil- und Bekleidungsindustrie. Sozialökonomische Rahmenbedingungen. Frankfurt.
- INNtex (2006a): Entwicklungsrichtungen der Globalisierung der Textil- und Bekleidungsindustrie (Kurzfassung einer Studie).

- INNtex (2006b): Strategien und Methoden des unternehmerischen Erfolgs in der Textil- und Bekleidungsindustrie (Kurzfassung einer Studie).
- INNtex (2006c): Internationale Entwicklungstrends der Textiltechnologie (Kurzfassung einer Studie).
- Kinkel, Steffen; Lay, Günther; Wengel, Jürgen (2004): Innovation: Mehr als Forschung und Entwicklung. Wachstumschancen auf anderen Innovationspfaden. Karlsruhe.
- Lane, Christel; Probert, Jocelyn (2006): Domestic capabilities and global production networks in the clothing industry: a comparison of German and UK firms' strategies. In: Socio-Economic Review, H. 4, S. 35-67.
- Matthes, Jürgen (2002): Internationalisierungsstrategien im deutschen Textil- und Bekleidungs-gewerbe. Köln (= IW-Trends, H. 4/2002).
- Piller, Frank Thomas (2006): Mass Customization. Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter. Wiesbaden.
- Richter, Ursula; Berka, Michael; Hennersdorf, Jörg (2008): Perspektiven der ostdeutschen Textilindustrie – Grundrisse einer arbeitsorientierten Branchenstrategie. Berlin (Hans-Böckler-Stiftung, Otto-Brenner-Stiftung).
- Riesch, Roman (2000): Lage und Perspektiven der Textil- und Bekleidungsindustrie. Mainz (Dissertation).
- Schneider, Andre (2003): Internationalisierungsstrategien in der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie – eine empirische Untersuchung. Aachen (Dissertation).
- Sparkassen-Finanzgruppe (2007): Textil- und Bekleidungs-gewerbe. BranchenReport 2007. Stuttgart.
- Sparkassen-Finanzgruppe (2008): Textil- und Bekleidungs-gewerbe. BranchenReport 2008. Stuttgart.
- Steffen, Marion (2000): Strategische Netzwerke für komplexe Konsumgüter am Beispiel der Industriellen Maßkonfektion. Frankfurt.
- Strohm, Christian (2007): Zukunftsmarkt China. Internationalisierungsstrategien der Textil- und Bekleidungsindustrie. Hamburg.
- Strube, Bettina (1999): Entwicklung der Textil- und Bekleidungsindustrie. München (Dissertation).
- Textilwirtschaft (2005): Vertriebsallianzen. Handelsstudie 2005. Frankfurt.
- Tücking, Ebbo (1999): Die deutsche Bekleidungsindustrie im Zeitalter der Globalisierung. Eine Marktanalyse unter besonderer Berücksichtigung außenwirtschaftlicher Rahmenbedingungen. Münster (= Schriften zur Textilwirtschaft, Bd. 52).
- VR – Volksbanken Raiffeisenbanken (2009): Bekleidungs-gewerbe. Branchen special. Berlin.
- Wassermann, Petra; Hofmann, Andrea (1999): Vorhandene Kräfte bündeln. Ein Vorschlag zur zukunftsfähigen Organisation der Bekleidungs-fertigung in Deutschland. Frankfurt.
- Wick, Ingeborg (2009): Arbeits- und Frauenrechte im Discountgeschäft. Aldi-Aktionswaren aus China. Siegburg.