

Adler, Ulrich

**Article**

## Strukturwandel als Tagesgeschäft - eine weitere Zwischenbilanz zur Entwicklung des Bekleidungsgebietes

ifo Schnelldienst

**Provided in Cooperation with:**

Ifo Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich

*Suggested Citation:* Adler, Ulrich (2002) : Strukturwandel als Tagesgeschäft - eine weitere Zwischenbilanz zur Entwicklung des Bekleidungsgebietes, ifo Schnelldienst, ISSN 0018-974X, ifo Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, Vol. 55, Iss. 19, pp. 31-38

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/163832>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Strukturwandel als Tagesgeschäft – eine weitere Zwischenbilanz zur Entwicklung des Bekleidungsgebietes<sup>1</sup>

Das deutsche Bekleidungsgebiet steht seit über 15 Jahren in einem intensiven Kostenwettbewerb in der internationalen Arbeitsteilung. Hohe Produktionskosten zwingen zu einem Wandel der Unternehmensstrukturen, der Kooperationsformen sowie der Produktionsmethoden und Absatzformen. In diesem Prozess sind die Unternehmen erfolgreich, die sich vornehmlich als neuer Typ eines Dienstleistungsunternehmens verstehen. Die Notwendigkeit, Bekleidung selbst zu fertigen, rückt in den Hintergrund. Unter dem Vorzeichen der Globalisierung steht die Produktionsverlagerung im Vordergrund. Die Funktion von Unternehmen wandelt sich dahingehend, Nachfrage von Kunden mit unterschiedlicher Kaufkraft und modischer Sensibilität mit Know-how-, Kreativ- und Produktionspotentialen auf dem internationalen Arbeitsmarkt zu verknüpfen.

## Wenig technische Modernisierungschancen

Seit den siebziger Jahren unterliegt die Branche einem dauernden Strukturwandel. Die wirtschaftliche Entwicklung des Bekleidungsgebietes ist symptomatisch für ausgereifte Branchen, die mit einer stagnierenden Nachfrage bei geringen Innovationspotentialen und einem spürbaren Kostendruck im internationalen Wettbewerb kämpfen. Innovative Branchenführer überprüfen schon seit den achtziger Jahren stetig die betriebliche Organisation und setzen flexible Produktionsmethoden auf einem höheren Mechanisierungsgrad ein. Das Bekleidungsgebiet insgesamt konnte aber eine Abkehr von traditionellen Produktionsformen, überholten Entlohnungs-, Organisations-, Ausbildungs- und Managementverfahren nicht in ausreichendem Maße verfolgen. Die Bekleidungsfertigung ist schwer automatisierbar, eine kapitalintensive Fertigung nicht zu verwirklichen, so dass die Branche ihre Produktion nicht rechtzeitig an den Wandel des ökonomischen und gesellschaftlichen Umfeldes anpassen konnte. Die Mehrzahl der kleinen und mittleren, oft inhabergeführten Unternehmen hielt an klassischen, arbeitsintensiven Produktionsmethoden fest. Somit blieben die Löhne in der Fertigung der ausschlaggebende Kostenfaktor und die einzige veränderliche Kostengröße. Der Wettbewerb im Bekleidungssektor ist aufgrund der beschränkten Automatisierungsmöglichkeiten vornehmlich ein Lohnkostenwettbewerb und wird hauptsächlich durch Produktionsverlagerung bewältigt.<sup>2</sup>

## Einheitliche Reaktion auf herausfordernde Rahmenbedingungen

Aus dem Blickwinkel des Lohnkostenwettbewerbs ist die Branche vielfältig benachteiligt. Ausländische Konkurrenten in sog. »Niedriglohnländern« haben bei einem ähnlichen Leistungs- und Qualitätsangebot und vergleichbaren Produktionsmethoden weitaus niedrigere Lohnniveaus und damit absolute und relative Kostenvorteile. Obwohl Deutschland international als »Hochlohnland« gilt, wird der Produktionsfaktor Arbeit im Bekleidungsgebiet im Verhältnis zu anderen gewerblichen Branchen relativ niedrig entlohnt. Dies führte dazu, dass die Branche von je her vor allem Arbeitsmärkte mit un- und angelernten Kräften anspricht, was wiederum negative Wirkung auf die Produktivität, das Lernverhalten, die Identifikation mit der Arbeit und die Innovationsaktivität ausübt.

Trotz vielfältiger Anstrengungen scheiterte die Entwicklung spezieller Automatisierungslösungen für Industrieländer aufgrund wirksamer Innovationsbarrieren im Technischen, die auch am Festhalten an traditionellen Führungs- und Rationalisierungsmethoden begründet waren. Als wichtigste technische Neuerung hielt die Informationstechnik im Bereich der Planung, der Vorbereitung, der Steuerung

<sup>1</sup> Für die Überlassung von Literatur und für hilfreiche Hinweise danke ich Herrn K. Trompeter.

<sup>2</sup> Der Strukturwandel des Bekleidungsgebietes wurde vom ifo Institut mit Blick auf die technisch-organisatorischen Veränderungen und deren Wirkung auf die Qualifikation und Unternehmensführung begleitend analysiert (vgl. Adler 1988; 1990; 1997).

und des Berichts- und Informationssystems der Betriebe in ähnlichem Maß Einzug wie in dem verarbeitenden Gewerbe insgesamt. Dadurch erfolgten jedoch nicht die nötigen Produktivitätsfortschritte, welche den Lohnkostennachteil im Verhältnis zu den internationalen Konkurrenten hätte kompensieren können.

Ausländische Lieferanten konnten in Deutschland ihre starke preisliche Marktstellung ausbauen. Sie bestreiten auch den größten Anteil der Inlandsversorgung. Die Bedeutung heimischer Hersteller nahm bis auf die Belieferung von Spezialmärkten stetig ab. Sie konnten ihre Position hauptsächlich durch die Nutzung der Auslandsproduktion in Form Passiver Lohnveredlung (PV), Eigenfertigung und Zukauf von Handelsware sichern.

Die Auslandsfertigung behielt ihre Bedeutung auch nach der Wiedervereinigung Deutschlands. Im Verlauf der letzten Jahre entstand ein neuer Typus des Bekleidungsunternehmens, in dem die Organisation von Marken und Märkten sowie die Nutzung von günstigen Auslagerungsstandorten, also eine Marketing- und Vermittlerfunktion, wichtiger als die Fähigkeit wurde, Bekleidung selbst herzustellen. Die Mehrzahl der Bekleidungsunternehmen versteht sich inzwischen weniger als Produzent, sondern als Vermittler zwischen Nachfrage der Kunden, Know-how-Trägern bzw. Kreativen und globalen Produktionspotentialen. Im Inland verbleibt in der Regel eine Restfertigung zur Abwicklung von Schnell- und Sonderaufträgen, die Lagerhaltung und Logistik sowie eine Kernfertigung zur Vorbereitung und Unterstützung der Auslandsproduktion und des Verkaufs (0-Serien, Präsentationskollektionen).

### Die Veränderung der Bedeutung des Bekleidungsgebietes

Die Struktur der Wirtschaft passt sich im internationalen Wettbewerb im Verhältnis der Lohnhöhe an. Industrieländer sind im Bereich der Arbeit mit einem niedrigem Format von Qualifikation und Lohn international nicht wettbewerbsfähig. Einfache Arbeit<sup>3</sup>, welche gleichzeitig einer internationalen Konkurrenz ausgesetzt ist, kann nur dann im Inland erhalten werden, wenn sie mit kapitalintensiven Anlagen erledigt wird, was wiederum höhere Qualifikation und Entlohnung für die Beschäftigten voraussetzt. Im Inland verbleibt deshalb nur der Anteil der Produktion, der

<sup>3</sup> Die Bekleidungsindustrie gilt traditionell als Branche für un- und angelernte Kräfte. Die gesellschaftlichen Normen der Arbeit bewegen sich mit dem Bildungsstand von diesem Angebot und den dabei zu erwartenden Vergütungen fort.

ein gewisses inländisches Mindestniveau der Entlohnung und Qualifikation erreicht. Der Teil der Arbeit, welcher unter dieser Lohnschwelle liegt und deshalb wirtschaftlich in einer entwickelten Gesellschaft nicht mehr darstellbar ist, kann nur genutzt werden, wenn diese Produktion in Regionen niedrigeren Lohnniveaus verlagert wird und mittels »kreativer« unternehmerischer Aktivitäten der Zugriff auf diesen Wertschöpfungsanteil gesichert wird. Der Umfang des Restanteils der Inlandsproduktion hängt davon ab, inwieweit schwer nachahmbare Leistungen bzw. nur im Inland verfügbare Ressourcen verbleiben müssen, um auf dem Heimat- bzw. Inlandsmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben. Dies sind die unternehmerischen Kernaufgaben, wie die Organisation des Betriebsablaufs, des Engineering, des Know-hows, des Kreativbereichs, des Marketing oder der Rest- bzw. Kernfertigung im Verhältnis zur ausländischen Konkurrenz unter Kostengesichtspunkten.

Die rückläufige Bedeutung der Branche macht Tabelle 1 am Beispiel von Kennzahlen wie Beschäftigte, Umsatz und Unternehmen deutlich. Im Jahre 2000 erzielten die Unternehmen des Bekleidungsgebietes, welches sich aus der Bekleidungsindustrie und dem Bekleidungs-handwerk zusammensetzt, mit 6 425 Unternehmen einen Umsatz von 14,5 Mrd. €.<sup>4</sup> Im Jahre 1990 erreichten die 2 074 Unternehmen der Bekleidungsindustrie als rele-

<sup>4</sup> Angaben nach der Umsatzsteuerstatistik. Die Mehrzahl der Unternehmen des Bekleidungsgebietes (80%) sind Klein- und Kleinstbetriebe mit weniger als 0,5 Mrd. € Umsatz, und zwar vor allem Handwerksunternehmen. Sie repräsentieren gerade 4% des Branchenumsatzes. Anfang des Jahres 2002 zählte die Handwerksstatistik 5 245 Damen- und Herrenschneidereien. Nicht berücksichtigt sind in der Statistik die ca. 16 000 Änderungs-schneidereien. Die Konzentration der Branche hat sich als Folge der Globalisierung zugespitzt. Gerade 3,1% der (steuerpflichtigen) Unternehmen bestreiten 76% des Branchenumsatzes. Es zeichnet sich demnach ab, dass Großbetriebe für den internationalen Wettbewerb besser gerüstet sind.

**Tab. 1**  
**Betriebe, Beschäftigte, Umsatz im Bekleidungsgebiet und Exporte mit Bekleidung**

Jahr	Beschäftigte	Betriebe	Umsätze	Exporte <sup>o)</sup>
	Anzahl	Anzahl	Mrd. €	Mrd. €
1980 <sup>a)</sup>	248 776	3 210	10,60	1,55
1985	118 132	2 456	11,30	2,30
1990 <sup>b)</sup>	164 023	2 074	13,70	3,11
1995	105 872	1 252	12,04	2,70
2000	66 199	695	10,74	3,11
2001	60 889	613	10,51	3,12

<sup>a)</sup> Die Zahlen 1980 und 1985 beziehen sich nur auf das frühere Bundesgebiet. – <sup>b)</sup> Die Werte der Jahre 1990 und später geben den Stand Gesamtdeutschlands wieder. – <sup>o)</sup> Abgrenzung nach WZ 93. Es handelt sich hierbei um Unternehmen mit mehr als 20 Beschäftigten.

Quelle: Statistisches Bundesamt Wiesbaden, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, Fachserie 18, Reihe 1.2. und Zeitreihen des Statistisches Bundesamts, 5400077, Produzierendes Gewerbe, Betriebsergebnisse insgesamt, nach Hauptgruppen, Abschnitten, Unterabschnitten, Abteilungen, Gruppen und Klassen der WZ93, Bekleidungsgebiet (18), www-zr.destatis 2002.

vanter Teil des Bekleidungsgebietes noch einen Umsatz von ca. 14,0 Mrd. €.

In den letzten zwölf Jahren sind im industriellen Bereich in Ost- und Westdeutschland Arbeitsplätze in einer Größenordnung von 350 000 verloren gegangen, wobei der ostdeutsche Zweig<sup>5</sup> (340 000 Beschäftigte im Textil- und Bekleidungsgebiet im Jahr 1990) trotz einer passablen Ausstattung mit Produktionsmitteln, Fertigungs-Know-how und gut ausgebildeten Fachkräften bis auf einen Rest fast völlig verschwunden ist. Der Teil der Bekleidungsindustrie beschäftigte im Frühjahr 2002 noch 56 583 Mitarbeiter in 574 Betriebsstätten bei einem Umsatz von 10,5 Mrd. €. Neben den absoluten Kostenvorteilen ausländischer Anbieter im Vollgeschäft und der Überlegenheit sog. »Lohnveredlungsbetriebe« bei den Produktionskosten sind vor allem die Konsumgewohnheiten zu berücksichtigen. Während der Anteil der Ausgaben für Bekleidung am privaten Konsum<sup>6</sup> im Jahr 1980 immerhin 7,6% ausmachte, erreichte er 1990 gerade noch 7% und ist im Jahr 2001 auf 5,4% zurückgegangen.

Mit dem Rückgang der Nachfrage verbindet sich ein produktionstechnisches Problem. Die bevorzugten Produkte entsprechen einer individuellen und qualitätsbewussten Inlandsnachfrage, wie z.B. Designermode, Markenprodukte oder Freizeitbekleidung. Diese Produkte erfordern flexible, kapitalintensive Produktionsmethoden und sind fertigungstechnisch mit herkömmlichen Produktionsmethoden aufwendiger und damit kostenintensiver herzustellen. Der traditionelle, produktionstechnisch problemlose Bedarf einfacher Bekleidung, wie z.B. an Wäsche, Hemden, Trikots, Sportbekleidung, Bekleidungszubehör usw. wird ohnehin überwiegend durch Importware gedeckt. Betrachtet man das Verhältnis von Exporten zu Importen, so lässt sich dieser Erfolg ausländischer Hersteller abbilden (vgl. Tab. 2).

Die Versorgung des Inlandsbedarfs durch Importware nahm in den letzten drei Jahrzehnten erheblich zu, der Versorgungsgrad der heimischen Produktion behauptet sich nur noch als Restanteil. Durch den Export, vor allem hochwer-

tiger Produkte in die EU, konnte die rückläufige Entwicklung des Inlandsabsatzes nicht ausgeglichen werden. Bildet man einen Index der Import-Exportrelation als Verhältnis von Exporten/(Exporten + Importen) seit 1985, so ist die deutliche Einbuße der internationalen Konkurrenzfähigkeit zu sehen.

Im Kern bestätigen sich die Thesen David Ricardos, dass sich Länder im internationalen Wettbewerb auf die Kompetenzen verlegen sollen, bei denen sie komparative Vorteile haben. Im Gegensatz zu anderen traditionellen arbeitsintensiven Branchen, wie beispielsweise zum Schiffbau oder zur Spielzeugproduktion, in denen der Zugriff auf die internationale Arbeitsteilung nicht bzw. nicht in diesem Maß erfolgte, konnte die Branche ihre Existenz doch in gewissem Sinn selbst definieren, indem sie weniger attraktive Funktionen abgab. Es geht demnach um Methoden des Aufspürens von »Kernkompetenzen am Standort Deutschland«. Wettbewerb ist in der Branche schon lange kein Wettbewerb um den rationellsten Arbeitseinsatz. Im Vordergrund steht ein Wettbewerb der Ideen, des Marketing und des unternehmerischen Handelns. Dieser Wettbewerb kann nur mit qualifiziertem und fachkundigem Personal bestritten werden, was eine adäquate Vergütung rechtfertigt.

### Veränderung des Wettbewerbs in der internationalen Arbeitsteilung

Hersteller, welche sich dem geschilderten Kostenwettbewerb durch Produkt- oder Prozessinnovation oder durch die Gestaltung der betrieblichen Organisation stellen, können sich nur in den Märkten positionieren, in denen die Kundenschaft diesen Mehraufwand »belohnt«, in der Regel in Nischensektoren. Der Bereich einfacher und mittlerer Genres wird im Wesentlichen durch preisgünstige Importware gedeckt. Nach Expertenschätzungen liegt die Inlandsverfügbarkeit, also der Versorgungsanteil mit Produkten aus heimischer Herstellung am Gesamtmarkt nur noch bei 10%.

Der Umfang der Auslandsproduktion durch deutsche Bekleidungsunternehmen hängt davon ab, welcher Teil der (meist höherwertigen) Nachfra-

**Tab. 2**  
**Der deutsche Außenhandel mit Bekleidung**

Jahr	Exporte Mrd. €	Importe Mrd. €	Import-Export-Relation % <sup>a)</sup>
1980	1,55	4,7	25
1985	2,30	5,8	28
1990	3,11	9,2	25
1995	2,70	15,5	15
2000	3,11	18,7	14
2001	3,12	- <sup>b)</sup>	- <sup>b)</sup>

<sup>a)</sup> Anteil der Exporte an der Summe der Exporte und Importe. - <sup>b)</sup> Daten nicht berechnet bzw. nicht vorhanden.

Quelle: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden; Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, Fachserie 18, Reihe 1.2.

<sup>5</sup> Das ifo Institut hat eine Bestandsaufnahme der Entwicklung des Textil-, Bekleidungs- und Ledergewerbes in den neuen Bundesländern nach der Wende durchgeführt (vgl. Breitenacher, Adler und Vögtle 1997).

<sup>6</sup> Gemessen als Anteil der Konsumausgaben für Bekleidung (8) an den Konsumausgaben der privaten Haushalte im Inland nach Verwendungszwecken in jeweiligen Preisen (Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, Fachserie 18/Reihe 1.2., verschiedene Jahrgänge). In konstanten Preisen ergeben sich etwas höhere Anteile, weil die Preisentwicklung bei Bekleidungsprodukten unter der der übrigen Ausgabenarten des privaten Verbrauchs lag. Im Jahr 1970 lag der Anteil nominal noch bei 8,7%. Reale Werte: 1980: 7,7%; 1990: 6,1% und 2001: 5,6%.

ge zu inländischen Produktionskosten bedient werden kann und welcher Teil der Nachfrage (im Niedrigpreissegment) zu niedrigen Herstellkosten über die Nutzung der internationalen Arbeitsteilung – eigene Auslandsfertigung, Passive Lohnveredelungsverkehre, vollstufige Auslandsfertigung und Zukauf von Handelsware – abgewickelt werden muss. Man kann nach den Untersuchungen von W. Stengg (2001, S. 46 ff.) heute davon ausgehen, dass die Hersteller Chinas, Afrikas, der Türkei und der MOE-Staaten zu mehr als 70% Bekleidung einfachen und mittleren Genres liefern. Die Industrieländer Nordamerikas und Europas sind zu mehr als 50% im Hochqualitätssektor (Markensektor, Herkunftsimage) tätig. Hier liegt für sie auch der größte Exporterfolg.

Den Vergleichsrechnungen der Produktionskosten bei der Standortwahl liegen neben den reinen Lohnkosten auch die Transportkosten, die Importzölle, die örtlichen Steuern und Sozialabgaben, die Differenzen in der technischen Produktivität und Produktqualität, die Unterschiede in den Kosten für die Betriebsorganisation sowie für Experten und die Aufwendungen für die Unterstützung der Lohnfertigung zugrunde. Die Ergebnisse dieser Kalkulationen sind über Jahre weitgehend stabil geblieben. Ende der neunziger Jahre beliefen sich die Produktionskosten pro Fertigungsminute<sup>7</sup> in Deutschland auf etwa 50 €ct. (ca. 1,0 DM), während der Durchschnittswert für vergleichbare Arbeit in sog. Niedriglohnländern ca. 10 €ct. (0,20 DM) betrug. Aktuell kann man mit ca. 40 €ct./Produktionsminute in Deutschland, ca. 25 €ct. im Schnitt für die Industrieländer Europas und Amerikas, ca. 15 €ct. bei der Produktion in Schwellenländern und ca. 10 €ct. in Niedriglohnländern rechnen. Demnach hat sich ein stabiler Wert für die Produktionskosten in Niedriglohnländern eingependelt. Es handelt sich um eine Art »Commodity-Preis«, der für vergleichbare Leistung anzusetzen ist, wenn auf dem Weltarbeitsmarkt Lohnarbeit für die Produktion von international handelbarer Ware ausgelagert wird.<sup>8</sup>

Die Hoffnungen, dass sich dieser »internationale Gleichgewichtspreis« zu Gunsten der Industrieländer erhöht, haben sich seit der Öffnung des Eisernen Vorhangs zerschlagen. Seitdem bilden sich als Folge einer steigenden Weltnach-

frage nach Bekleidung und im Rahmen der internationalen Arbeitsteilung in Mitteleuropa, aber auch im Mittelmeerraum, im Nahen Osten, in Latein- und Mittelamerika sowie in Asien neue Produktionszentren für Bekleidungsfertigung und für die Lohnarbeit mit äußerst vernetzten Kooperationsbeziehungen. In vielen Wachstumsregionen werden die Voraussetzungen für die Teilnahme an der Produktionsverlagerung in Form von Sonderwirtschaftszonen gefördert, indem Produzenten, welche den Weltmarkt beliefern, von Abgaben befreit werden.

Berechnungen von W. Stengg (2001, S. 17) deuten darauf hin, dass in klassischen Niedriglohnländern wie beispielsweise in der Türkei, in Indien oder in Ägypten das Verhältnis von Lohn zu Wertschöpfung 3 bis 7 mal günstiger ist als in Deutschland, also die Effizienz der Produktionsfaktoren in diesen Ländern ungleich höher ist. Dieses Verhältnis liegt in der technischen Ausrüstung begründet. Der Stand der Technik im PV-Geschäft hat sich weltweit angenähert, um gleiche technische Qualitätsstandards zu gewährleisten. In der internationalen Arbeitsteilung lässt sich mit dem Einsatz klassischer Ausrüstung und konservativer Organisationsmethoden noch ein hohes Kosten-Nutzenverhältnis erzielen. Der internationale Standard der Produktionsmethoden der PV-Partner und der Produzenten für den Weltmarkt führt deshalb wegen einer gewissen »Überkapitalisierung zur Qualitätssicherung« zu einem sehr positiven Verhältnis von Arbeitsinput zu Wertschöpfung. Gleichzeitig ist in diesen Ländern mit einem relativ günstigen Potential von Innovation und Weiterbildung zu rechnen.

Die Auslagerungsbestrebungen sind derzeit im Grunde nur durch die Kontingentierung des Welt-Textil-Abkommens (WTA) beschränkt.<sup>9</sup> Nach der Wiedervereinigung Deutschlands erwies sich die Verlagerung der Produktion in die MOE-Staaten im Vergleich zur Nutzung der Produktionspotentiale in Mitteldeutschland von Anfang an als die lukrativere Entscheidung.<sup>10</sup> Die Produktion in den MOE-Staaten hat preisliche Vorteile bei vergleichbarer Qualität bzw. Produktivität und nur geringfügig höheren Transportkosten. Zudem bieten die Länder Mitteleuropas ein erhebliches, bisher nicht ausgeschöpftes qualifiziertes Potential von Frauenarbeit. Tabelle 3 zeigt die Bedeutung und Entwicklung der Produktionsalternativen in der internationalen Arbeitsteilung für den Umsatz des Bekleidungsgebietes anhand periodischer Befragungen der Branche durch das ifo Institut.

<sup>7</sup> Es handelt sich hierbei um Berechnungen der Consulting Firma Kurt Salmon Associates im Rahmen des Produktionskostenvergleichs. Die Berechnungen in den neunziger Jahren sind incl. der Transportkosten und Versicherung (CIF) zu verstehen. Die aktuellen Werte wurden ohne Transport- und Versicherungskosten (FOB) bestimmt. Es handelt sich um durchschnittliche Schätzungen auf der Basis eines Kalkulationsmodells, welches die Vollkosten für Lohnveredelungsarbeit zu Standardkosten, also die Wertschöpfung pro Fertigungs- bzw. Vorgabeminute berechnet.

<sup>8</sup> Es geht dabei um die Kalkulation der Kosten von industriellen bzw. industrieähnlichen Produktionsformen. Die Produktionskosten lokaler sog. »Sweatshops« also von Betrieben, in denen die Arbeit bei inakzeptablen Arbeitsbedingungen zu extrem niedrigen Löhnen vergütet wird und mit deutlichen Anzeichen der Ausbeutung gesellschaftlicher Randgruppen, sogar Kinderarbeit vorkommt, sind hierbei nicht berücksichtigt. Diese Sweatshops haben deutliche niedrigere Produktionskosten. Vgl.: [www.sweatshopwatch.org](http://www.sweatshopwatch.org).

<sup>9</sup> Das ifo Institut hat die Bedeutung der PV-Verkehre im Rahmen einer Studie erforscht (vgl. Adler und Breitenacher 1995). Das Soziologische Forschungsinstitut an der Universität Göttingen (SOFI) bereitet gegenwärtig eine Untersuchung zur Standortwahl in der deutschen Wirtschaft vor.

<sup>10</sup> Das effektive Lohnniveau in Mitteldeutschland liegt deutlich unter dem Westdeutschlands. Im internationalen Vergleich schneidet diese Region aus der Sicht der Lohnhöhe, der Produktivität und der sonstigen Transaktionskosten im Verhältnis zu den MOE-Staaten dennoch ungünstig ab.

**Tab. 3**  
**Bedeutung und Entwicklung der Produktions- und Beschaffungsalternativen in der Herstellung von Bekleidung**  
 (in % vom Umsatz)

Befragung Jahr	Eigenfertigung		Lohnfertigung			Zukauf	
	Inland	Ausland	Inland	Ausland (PV)	Vollstufige Auftragsfertigung im Ausland	Inland	Ausland
1983	62,8	3,1	14,1	9,5	- <sup>a)</sup>	2,9	7,6
1987	44,9	7,9	13,5	16,9	- <sup>a)</sup>	6,4	10,4
1993	25,6	6,3	5,9	34,5	12,2	-	15,5
1997	28,2	6,3	5,6	46,9	- <sup>a)</sup>	1,4	11,6
2002	17,0	14,2	2	49,6	- <sup>a)</sup>	0,1	17,1

<sup>a)</sup> Werte wurden nicht erhoben. Die Erhebungen der Jahre 1983 und 1987 repräsentieren die Antworten von ca. 200 Unternehmen, die von 1993 ca. 100 Unternehmen. Die Erhebungen von 1997 und 2002 sind Teilergebnisse von Erhebungen zum Stand der Produktionsverlagerung im gesamten verarbeitenden Gewerbe und vertreten die Antworten von jeweils 48 bzw. 38 Unternehmen.

Quelle: Erhebungen und Berechnungen des ifo Instituts.

Die Hauptpartner für die Auslandsproduktion, insbesondere für die Passive Lohnveredlung, sind Unternehmen in Polen, Rumänien und Tunesien. Mit diesen Ländern werden ca. 40% der Passiven Lohnveredlungsverkehre abgewickelt. Mit dem Ländern Tschechien, Slowakei, Kroatien und Ungarn werden weitere 20% der Lohnveredlungsproduktion durchgeführt (vgl. Tab. 4). Trotz dieser globalen Nutzung der internationalen Arbeitsteilung hält der Verdrängungswettbewerb europäischer Ware auf nationalen und internationalen Märkten an.

Für die inländische Versorgung mit Bekleidung ist die Fähigkeit der Unternehmen, über traditionelles Produktions-Know-how zu verfügen, in den Hintergrund gerückt. Im Zentrum stehen Dienstleistungs-, Handels- und Marketingfähigkeiten. Für den Wettbewerb wesentlich ist ein klares Profil im Hinblick auf Wiedererkennungswert, Mode, Design, Preis-/Leistungsverhältnis und Zielgruppen. Besondere Bedeutung kommt da-

bei der Markenstrategie zu. Vor allem weltweit tätige Anbieter von Nobelmarken sowie Systemlieferanten mit »jungem« Image sind die Gewinner auf den internationalen Bekleidungsmärkten. Ein großer Anteil von aktueller, junger oder »Life-Style« Mode erfordert kein überdurchschnittliches Produktions-Know-how und ist insofern »verlagerungsfreundlich«. Die Entwicklung verwischt die Trennungslinien zwischen Industrie- und Handelsunternehmen. Umgekehrt nutzen Handelsunternehmen die vorhandenen Systeme der Produktionsverlagerung, um mit eigenen Markensystemen und Vertriebswegen Marktanteile zu gewinnen.

### Entwicklung der Produktionsfaktoren

Die Produktionsmethoden der Bekleidungsfertigung sind weitgehend ausgereift. Technische Neuerungen sind nur

**Tab. 4**  
**Maßgebliche Partnerländer für die Passive Lohnveredlung, den Bekleidungsimport und die Exporte (nach Regionen) 2000 (Mrd. €)**

Passive Lohnveredlung <sup>a)</sup>		Importe		Exporte	
Land	Einfuhr	Land	Einfuhr	Region	Ausfuhr
Polen	0,80	China	1,41	EU-Länder	6,49
Rumänien	0,72	Türkei	1,22	MOE-Länder	0,93
Tunesien	0,32	Hong Kong	0,81	Sonst. Europa	1,30
Tschechien	0,25	Polen	0,96	Afrika	0,05
Slowenien	0,20	Italien	0,78	Amerika	0,37
Ungarn	0,19	Rumänien	0,72	Asien	0,39
Ukraine	0,18	Tunesien	0,45	Australien/Oz.	0,03
Slowakei	0,17	Bangladesch	0,41	Übrige Länder	0,02
Kroatien	0,17	Indien	0,39		
Türkei	0,16				
Sonstige (25 Länder)	1,19	Sonstige(108 Länder)	5,15		
Gesamt	4,33	Gesamt	12,31	Gesamt	9,59

<sup>a)</sup> Die PV-Verkehre sind in den Importen und Exporten enthalten.

Quellen: Bundesverbände der Bekleidungsindustrie, Jahresbericht Verbände der Bekleidungsindustrie, Köln 2000/2001; Statistisches Bundesamt Wiesbaden, Tab. 031,211, Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle; eigene Berechnungen des ifo Instituts.

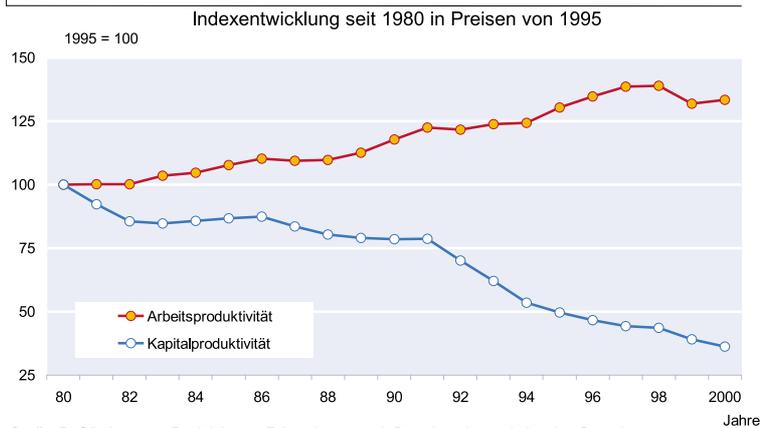
schwer gegen wirksame Innovationshemmnisse durchzusetzen und beziehen sich auf die Anwendung der Feinmechanik zur Präzisierung von Arbeitsabläufen in den Maschinen sowie der Informationstechnik zur Programmierung von Maschinen und der Verbesserung der Planung, der Überwachung und der Verwaltung der Fertigung. Die Informationstechnik ist insbesondere dazu geeignet, die Design-, Marketing- und Vertriebsaufgaben der Branche voranzubringen. Über Jahre kann man eine weitgehend stabile Entwicklung der Produktivitätskennzahlen beobachten (vgl. Abb. 1).

- 1 Die Arbeitsproduktivität wuchs von 1993 bis 2000 pro Jahr zwar mit + 1,1%, sie entwickelt sich aber im Vergleich zum verarbeitenden Gewerbe (+ 5%) unterdurchschnittlich.
- 2 Die Kapitalproduktivität nahm mit über – 7% pro Jahr stetig ab (verarbeitendes Gewerbe + 2,8%).
- 3 Die Lohnstückkosten, der Anteil der Löhne und Gehälter an der Bruttowertschöpfung, haben aufgrund der geringen Rationalisierungsfortschritte zugenommen. Dieser Anteil liegt derzeit bei ca. 75%.
- 4 Die Lohnquote, der Anteil der Lohn- und Gehaltssumme am Umsatz hat abgenommen. Dies erklärt sich nicht aus einer technisch-organisatorischen Rationalisierung, sondern aus der Optimierung der Produktionsstandorte.

Diese Entwicklung (vgl. Tab. 5) ist die Folge einer ungünstigen Kapitalsubstitution und unzureichender technischer Rationalisierungsfortschritte.

Abbildung 2 zeigt, dass die Branche eher einen Pfad der »Modernisierung mit reduziertem Kapital« wählt. Die Investitionen im Inland gehen nominal seit dem Anfang der neunziger Jahre pro Jahr um – 4,5% zurück, real sogar um – 5%. Es sind drei Hauptmuster der Investitionsaktivität der Branche im Inland zu sehen. Gemessen in Prozent der Antworten von Unternehmen im ifo Investitionstest machen die Ersatzbeschaffungen mit ca. 50% das Hauptziel der Investitionen aus, welche seit den neunziger Jahren um einen Mittelwert von 75 Mill. € schwanken. Für das Jahr 2002 ist mit Gesamtinvestitionen von 150 bis 160 Mill. € zu rechnen. Die Hälfte davon werden Ersatzinvestitionen sein. Der Rest verteilt sich wahrscheinlich zu gleichen Anteilen auf Rationalisierungs- und Erweiterungsinvestitionen. Erst ab dem Jahr 2003 dürften die Rationalisierungsinvestitionen bei einem gleichbleibend hohen Ni-

Abb. 1  
Entwicklung der Produktivitätskennzahlen im deutschen Bekleidungs-gewerbe



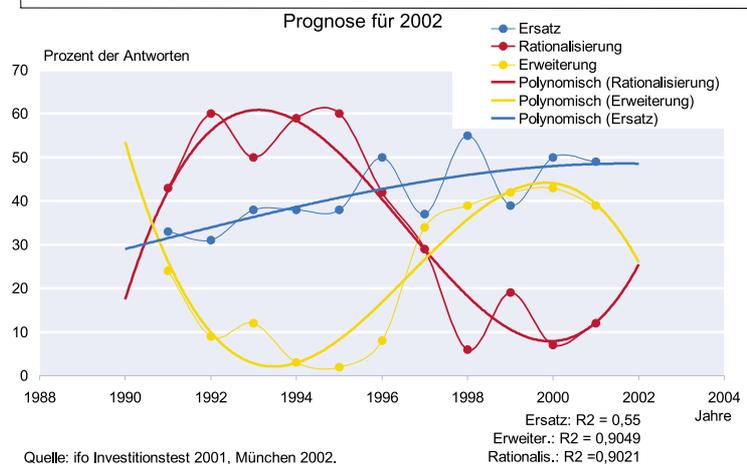
Quelle: B. Görzing, u.a., Produktion u. Faktoreinsatz nach Branchen d. verarbeitenden Gewerbes Westdeutschlands, Berlin 2001.

veau der Ersatzinvestitionen wieder an Bedeutung gewinnen. Da die Branche inzwischen zu fast 60% nicht gewerbliche Arbeitnehmer beschäftigt, beziehen sich diese Investitionen mehrheitlich auf den kaufmännischen Bereich, die Verwaltung, den unternehmerischen und kreativen Sektor, den Support der PV Produktion und die Logistik, also auf moderne Arbeitsplätze.

### Veränderung der Produktions-, Organisations- und Qualifikationsstrukturen

Als Folge der veränderten Gesamtfunktion der Unternehmen ist ein Wandel im Unternehmerischen, im Technisch-Organisatorischen und Qualifikatorischen zu beobachten. Die neue Form des »Dienstleistungsorientierten Bekleidungsunternehmens« bildet neue Arbeits-, Qualifikations-, Kooperations- und Kommunikationsschwerpunkte heraus. Insofern ist der Anteil der kreativen Aufgaben, der

Abb. 2  
Entwicklung der Investitionsmotive in der deutschen Bekleidungsindustrie



Quelle: ifo Investitionstest 2001, München 2002.

**Tab. 5**  
**Veränderung der Arbeitsstruktur im Bekleidungsgerber Entwicklung der Investitionen bzw. des Anteils gewerblicher Arbeit sowie des Anteils der Lohnstückkosten und der Lohnquote 1991 bis 2002**

Jahr	Investitionen Mill. € (nominal)	Gewerbliche Arbeit (%) der Löhne und Gehälter	Lohnstückkosten (%) der Bruttowertschöpfung	Lohnquote (%) des Umsatzes
1991	240	77,11	52,4	19,76
1995	159	68,69	63,8	17,34
2000	153	62,81	74,7	14,75
2001	159	58,84 a)	72,8 c)	13,75 b)
2002	151	56,98 a)	74,6 c)	13,14 b)

Die Werte der Jahre 2001 und 2002 wurden mit folgenden Ansätzen geschätzt: a) Anteil gewerblicher Arbeit = 3778 - 1,8 \* (Jahr) (%). – b) Lohnquote = 9287-1220 \* ln(Jahr) (%). – c) Lohnstückkosten 3541,3 \* ln(Jahr) - 26846(%).

Quellen: Berechnungen des ifo Instituts auf der Basis von Daten des Statistisches Bundesamt, Fachserie 16, R. 2.1 und 2.2; B. Görzig et al (2001); ifo Investitionstest 2001.

Marketingfunktion, der Management- und Verwaltungsaufgaben, der Logistik usw. im Verhältnis zur Fertigung ausschlaggebend. Statistisch zeigt sich auch ein Rückgang der gewerblichen Arbeit im Verhältnis zu der kaufmännischen Arbeit. In der Zeit von 1991 bis 2002 ist der Anteil der gewerblichen Beschäftigten, gemessen an der Lohn- und Gehaltssumme, von 77 auf 57% zurückgegangen (vgl. Tab. 5).

Zu beobachten ist außerdem, dass sich die gewerbliche Arbeit in der Branche verändert hat. Einmal hat sich der Anteil der Lager- und Transportarbeit zu Lasten der reinen Näharbeit verschoben. Zum anderen sind die Berufsanforderungen auch in der Näherei angestiegen. Die Veränderung der Rahmenbedingungen zwingt aus Kostengründen dazu, in der Fertigung die traditionelle hocharbeitsteilige Bandfertigung durch eine flexible Betriebsorganisation zu ersetzen. In der Fertigung von Firmen, welche sich erfolgreich in den internationalen Wettbewerb einbringen, herrschen deshalb nicht mehr die beruflichen Standards von Un- und Angelernten, sondern anspruchsvolle handwerkliche Berufsanforderungen und entsprechende Organisations- und Arbeitsformen vor, wie sie beispielsweise in Atelierbetrieben anzufinden sind. Wenn Unternehmen konkurrenzfähig bleiben wollen, müssen sie für ein besseres berufliches Niveau der gewerblichen Arbeit sorgen, welches auch sonst im verarbeitenden Gewerbe üblich ist.

Beobachtet man betriebswirtschaftliche Kennzahlen, so ist z.B. eine unerwartete Reduktion der Lohnquote erreicht worden, welche derzeit unter 15% des Umsatzes gesunken ist (vgl. Tab. 5). Als Folge einer indirekten Rationalisierung durch die Produktionsverlagerung und andere Outsourcing-Maßnahmen ist die Höhe der Löhne im Inland demnach nicht mehr der entscheidende Kostenfaktor. Aus der Sicht der Globalisierung der Produktion zeichnen sich folgende Merkmale ab:

- 1 Moderne Bekleidungsbetriebe beschränken sich als Dienstleistungsfirmen auf Kernkompetenzen. Sie ver-

folgen ein Produktangebot von hohem Wiedererkennungswert. Sie nutzen den internationalen Arbeitsmarkt in Form der Auslandsproduktion und führen Kundenbedarfe und Know-how-, Kreativ- und Produktionspotentiale zusammen. Die Übergänge zum Handel und dessen Wertschöpfungsketten sind fließend und ähnlich, weil hier vergleichbare Strategien verfolgt werden.

- 2 Das Potential an Auslandsproduzenten, insbesondere an PV-Partnern ist weltweit zu offenkundig stabilen Veredelungspreisen (10 €ct./min) nahezu unerschöpflich. Die deutsche Bekleidungsindustrie aktiviert im Ausland (vor allem im Mittelmeerraum, in Mittelost- und Südosteuropa) Arbeitsmärkte, die diesen Volkswirtschaften helfen, global verkaufsfähige Leistungen im Bereich der Frauennäherie zu erbringen. Sie aktiviert dort produktions-technisches Wissen und befördert den technischen Wandel, der sonst aufgrund der Bildungs- und Sozialsysteme nicht in dieser Weise entstände. Das deutsche Bekleidungsgerber schafft auf dem Wege der Auslandsproduktion schätzungsweise 250 000 Arbeitsplätze bei den PV-Partnern.
- 3 Für einen wirksamen Auftritt im globalen Wettbewerb ist eine neue Mindestbetriebsgröße nötig, was ggf. überbetriebliche Kooperationsformen sinnvoll macht.
- 4 Durch den Wandel der Unternehmensstrategie von Produktionsunternehmen in Richtung auf eine Dienstleistungs- und Handelsorientierung hat man sich dem Wettbewerb in der Distribution ausgesetzt. Die Handelsunternehmen verfolgen als Systemanbieter eine eigene Auslandsproduktion als vertikale Erweiterung ihrer Aktivität und bieten in der Produktion und im Vertrieb eine starke Konkurrenz.

Das Bekleidungsgerber gilt inzwischen als Wegbereiter für eine Globalisierung der Produktion. Phänomene des Strukturwandels, welche früher als phasenweise Anpassungsprozesse verliefen, sind heute tägliche Herausforderungen. Unter Umständen kann dieser »dauernde Strukturwandel« wiederum Vorbild für andere Branchen sein.

## Literatur

- Adler, U. (1988), *Wettbewerb, Technik und Arbeitsgestaltung – neue Tendenzen im Bekleidungs Gewerbe?*, ifo Studien zur Industriegewirtschaft Nr. 35, München: ifo Institut.
- Adler, U. (1990), *Arbeit und Technik in der Bekleidungsindustrie*, HdA – Schriftenreihe Nr. 98, New York und Berlin: Campus.
- Adler, U. (1997), *Sozioökonomische Aspekte der Gruppenarbeit*, Bekleidungs-technische Schriftenreihe, Band 122, Köln.
- Adler, U. und M. Breitenacher (1995), *Bedeutung, Probleme und Zukunft des passiven Lohnveredelungsverkehrs für die Textil- und Bekleidungsindustrie*, ifo Studien zur Industriegewirtschaft Nr. 51, München: ifo Institut.
- Breitenacher, M., U. Adler und C. Vögtle (1997), *Das Textil-, Bekleidungs- und Ledergewerbe im Freistaat Sachsen*, ifo Dresden Studien Nr. 18, München: ifo Institut.
- Görzig, B. et al. (2001), *Produktion und Faktoreinsatz nach Branchen des verarbeitenden Gewerbes Westdeutschland*, Berlin.
- Stengg, W. (2001), »The textile and clothing industry in the EU, A survey«, *enterprise papers* (2), FEMGED, Brüssel.