

Adler, Ulrich

Article

Unternehmerisches Handeln - Standortfaktor des deutschen Bekleidungsgebietes

ifo Schnelldienst

Provided in Cooperation with:

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

Suggested Citation: Adler, Ulrich (2003) : Unternehmerisches Handeln - Standortfaktor des deutschen Bekleidungsgebietes, ifo Schnelldienst, ISSN 0018-974X, ifo Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, Vol. 56, Iss. 19, pp. 55-62

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/163970>

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.

Die aktuelle konjunkturelle Entwicklung im deutschen Bekleidungsgebiet zeigt nach zweieinhalb Jahren wirtschaftlicher Talfahrt wieder nach oben. Das ifo Geschäftsklima für die Branche signalisierte im Monat September eine deutliche Erholung. Im langfristigen Vergleich der Konjunkturmuster der Branche ähnelt die Situation der des Frühjahrs 2000, der bis in den Sommer 2001 eine relativ stabile Entwicklung des Geschäftsklimas folgte (vgl. Abb. 1). Im Jahr 2003 gingen die Produktion um 9,5% und der Umsatz um 8,8% zurück (Werte inkl. August). Für das gesamte Jahr 2003 muss also trotz der Verbesserung des Geschäftsklimas mit einem Umsatz- und Produktionsrückgang von 6 bis 7% gerechnet werden.

Die Entwicklung begreifen

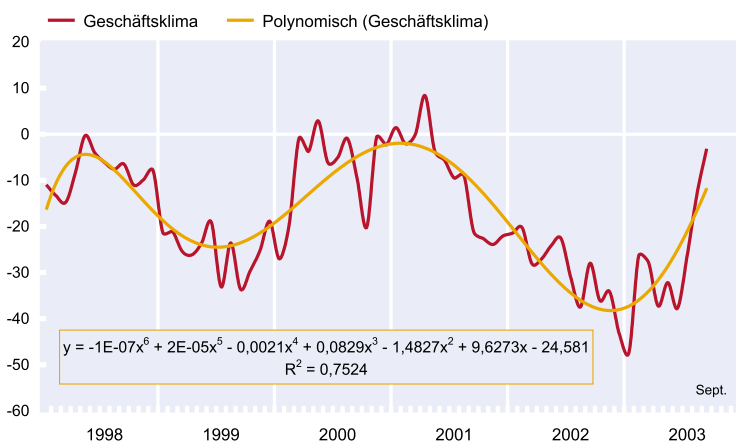
Die Beobachtung der Konjunktur zeigt die kurzfristigen Tendenzen, sie offenbart die bestimmenden strukturellen Grundlagen der wirtschaftlichen und sozialen Situation des Bekleidungsgebietes jedoch nicht. Die historische Entwicklung der Branche unterliegt seit zwei Jahrzehnten verschiedenen Schüben des Strukturwandels, die unterschiedliche Formen unternehmerischer Aktivität, des Technischeinsatzes, der Organisation und der Qualifikationsanforderung nach sich zogen. In dieser Zeit wandelte sich das Bekleidungsgebiet von einem produzierenden Industriezweig nationaler Ausrichtung zu einem dienstleistungsorientierten Wirtschaftssektor im internationalen Leistungsnetzwerk mit Lieferanten und Kunden. Bis in die achtziger Jahre des letzten Jahrhunderts galt die Optimierung der Produktion als Hauptgarant für die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen. Inzwischen zählt nur noch die Positionierung im internationalen Vergleich.

Die Optimierung der Fertigungskosten als Hauptaufgabe im Preiswettbewerb wurde anfangs auf der Basis herkömmlichen Marketings und traditioneller Organisationsmethoden (Reihenfertigung) versucht. Der Wandel in der Nachfrage und der wachsende internationale Kostenvettbewerb verdrängten nicht nur Produzenten, welche an einem überkommenen Angebot und an unwirtschaftlichen Produktionsmethoden festhielten. Im Wettbewerb blieben die Unternehmen bestehen, welche früh genug auf die geänderten Bedingungen von Käufermärkten reagierten und die Aussage ihres Produkts, den Aufbau des Unternehmens und die Produktion an dieses Umfeld an-

passten. Dabei musste von bestimmten Fakten ausgegangen werden:

1. Der Produktionsprozess ist arbeitsintensiv und im Fertigungsbereich kaum automatisierbar. Produktivitäts- und Mechanisierungsfortschritte sind nur bei Standardprodukten realisierbar (Hemden, Wäsche, Berufsbekleidung, traditionelle Herrenbekleidung, Bekleidungszubehör). Es sind nur geringe technische Innovationsraten beim Produkt und im Prozess zu erzielen. Insofern blieben die Produktivitätsfortschritte wegen der begrenzten Rationalisierungs- und Automatisierungsmaßnahmen immer hinter anderen Industrien zurück. Der technische Fortschritt hat jedoch eine besondere Bedeutung bei der Sicherung von Verarbeitungs- und Qualitätsstandards.
2. Die Neuheit eines Bekleidungsprodukts genießt keinen Patentschutz. In der Regel ist nur ein Marken- und Gebrauchsmusterschutz durchsetzbar.

Abb. 1
Geschäftsklima im Bekleidungsgebiet
Salden, saisonbereinigte Werte



Quelle: ifo Konjunkturtest.

3. Die Organisation der Fertigung und die Qualifikation der Beschäftigten spielt eine große Rolle. Der besondere Zuschnitt von Bekleidungsarbeit als Einfacharbeit lässt in der Fertigung keine qualifikatorischen Standards zu, mit denen man sich von der Konkurrenz abheben kann.
4. Die Lohnkosten werden bei dieser arbeitsintensiven Fertigung zum Hauptkriterium der Wirtschaftlichkeit. Insofern haben Konkurrenten mit niedrigeren Löhnen und gleicher Qualität des Arbeitsergebnisses immer absolute Kostenvorsprünge und damit eine höhere Wettbewerbsfähigkeit, insbesondere im internationalen Bezug.
5. Die Bekleidungsfertigung ist auch in Ländern ohne nennenswerte technische und ausbildungsrelevante Infrastruktur leicht aufzubauen und nachzuahmen.

Seit den achtziger Jahren bestimmt die Diskussion über die Lohnhöhe die Analyse der Wettbewerbsfähigkeit des Bekleidungsgebietes. Die Vertreter der Branche und deren Analysten haben vor allem auf diesen Aspekt ihre Aufmerksamkeit gelegt, obwohl damit nicht immer ein Ausweg gefunden werden kann. Deutschland ist trotz der vergleichsweise hohen Lohnkosten ein Bekleidungsstandort und ein Platz für das Bekleidungsgebiet geblieben, wenn auch in völlig anderer Funktion und Bedeutung. Es fand ein Strukturwandel¹ statt, in dem sich die unternehmerische Position und die Entscheidungsregeln grundlegend änderten. Im Sektor einfacher, leicht nachahmbarer Produkte hat die ausländische Konkurrenz nahezu nicht einholbare Kostenvorteile, die, im Gegensatz zu anderen Branchen, durch organisatorische, technische und produktinnovatorische Fortschritte nicht kompensiert werden können. Sog. Niedriglohnländer – heute hauptsächlich China, die Türkei, Polen und Rumänien – sind in diesen Marktsegmenten mit hohem Preiswettbewerb konkurrenzlos. Sie bestreiten inzwischen mit 42% den größten Anteil der Importe. Insofern wirkt sich der internationale Wettbewerb nicht nur auf Auslandsmärkten, sondern auch auf lokalen Märkten aus. Für die heimischen Hersteller blieb und bleibt nur der Rückzug auf die Belieferung hochwertiger Marktsegmente, auf denen der »Führungsvorteil« zur Kundschaft durch Marken und Labels und damit Alleinstellungsmerkmale für einen schwer nachahmbaren Wettbewerbsvorteil sichert. Die deutschen Bekleidungsproduzenten konnten ihre Position nur behaupten, indem sie sich mindestens auf Produkte mittleren und gehobenen Genres verlegten. Gleichzeitig nutzen sie die niedrigen Fertigungskosten in der Passiven Lohnfertigung zur Steuerung der Gesamtproduktionskosten über eine ausdifferenzierte Optimierung der Produktionsstandorte. Die Teilnehmer der Branche am ifo Konjunkturtest, welche in der Regel den innovativen Teil der Branche repräsentieren, gaben im Jahr 2002 bei einer Sonderfrage an, dass sie nur noch 17% des Umsatzes mit der Eigenfertigung

im Inland, 14,2% mit der Eigenfertigung im Ausland, 49,6% mit der Lohnfertigung im Ausland und 17,1% mit dem Zukauf von Produkten aus dem Ausland erzielten. Der Rest des Umsatzes wurde mit Waren erzielt, die aus Lohnfertigung bei inländischen Zwischenmeistern und aus dem Zukauf im Inland resultierten.

Die deutsche Bekleidungsindustrie war zusammen mit den Spielzeug-, Uhren- und Computerherstellern ein Wegbereiter für eine neue Form des Unternehmensentwurfs. Historisch gesehen wurde das Outsourcing der Fertigung der Bekleidungsindustrie viel zu lange als eine Art »Notbehelf« einer schrumpfenden Branche identifiziert und über das sog. Multi Fibre Arrangement (MFA) mit Produktionsquoten, später mit Zugangsregelungen der EU bewirtschaftet (Adler und Breitenacher 1995). Auf dem Wege der zunehmenden Verlagerung der Produktion nach Standorten mit niedrigeren Lohnkosten entstand ein neuer Typ des Bekleidungsunternehmens, für das die physische Herstellung von Bekleidung kaum noch eine Rolle spielt.

Die meisten Unternehmen der Bekleidungsindustrie haben inzwischen hauptsächlich den Charakter von Dienstleistungsunternehmen, die eine Verknüpfung zwischen der Bekleidungsanfrage und einem weltweiten Produktionspotential für die Fertigung in einem inzwischen global aufeinander eingespielten Kooperationsnetz herstellen. Die Funktionsweise ähnelt dabei der des Handels mit Commodities. Die heimischen Unternehmen spezialisieren sich in der internationalen Arbeitsteilung auf ihre Kernfunktionen und betreiben nur noch eine Kern- bzw. Restfertigung für die Produktentwicklung, für O-Serien und für Spezialaufträge sowie zur technischen-organisatorischen Unterstützung der Lohnproduktion sowie die Markterschiebung.

Die Bedingungen der Gegenwart verstehen

Der ehemalige »Notbehelf« der Auslandsproduktion hat sich also inzwischen zu einem festen Bestandteil des Unternehmensentwurfs entwickelt und bestimmt die unternehmerischen Chancen. Der unternehmerische Freiraum ist durch den bewussten Einbau der Auslandsoptionen in die Produktionsstrategie heute ungleich größer und zugleich nachhaltiger geworden im Vergleich zu der Zeit, als mit dem Begriff »Bekleidungsunternehmen« vor allem das industriell organisierte Zusammenfügen von Stoffen verstanden wurde. Das ist heute nicht mehr die Kernaufgabe. Wie konnte dieser Wandel stattfinden, und warum ist diese Vorgehensweise unternehmerisch sinnvoll?

Zuerst sind rein betriebsorganisatorische Gründe zu nennen. Der organisatorische Aufbau der Bekleidungsproduktion ist in seiner Urform beispielhaft für eine klare Struktur des Arbeitsablaufs und gleichzeitig für den modularen

¹ Dieser Prozess ist durch den Autor im Einzelnen erläutert worden (vgl. Adler 2002; vgl. auch Stengg 2001). Einen aktualisierten Überblick über die wirtschaftliche Situation der Branche gibt Grömling und Matthes (2003).

Aufbau, der das Aufgliedern, Abtrennen und Auslagern betrieblicher Funktionen erleichtert. Die Bekleidungsproduktion kann deshalb vergleichsweise leicht fraktioniert werden, ohne dass dies durch erhebliche Störungsverluste des Produktionsablaufs erkauft werden muss. Dieser Umstand ist dafür verantwortlich, dass es in Deutschland noch Bekleidungsunternehmen gibt, wenn auch anderen Zuschnitts.

Die folgende Übersicht gliedert die Produktion nach betrieblichen Teilfunktionen. Es ist eine Besonderheit der Bekleidungsproduktion, dass die betrieblichen Funktionen wie Zuschnitt, Vorfertigung, Näherei, Endfertigung, Technik/Instandhaltung oder Lager/Transport/Logistik mit weniger qualifizierten Arbeitskräften ausgestattet sind, die weniger gut entlohnt werden und deren Aufgaben ohne Aufwand ausgelagert werden können. Die Bereiche, wie Unternehmensführung/Management, Vertrieb/Verwaltung, Marketing/Werbung, Design/Entwicklung, Personalführung/Ausbildung sind weniger leicht zu verlagern, da sie die eigentliche Kernfunktion darstellen, über die ein Unternehmen, welches selbst nicht mehr fertigt, auf den Markt und die internationalen Produktionsnetzwerke Einfluss nimmt, das heißt sich selbst definiert. Daneben entwickelt sich außerdem völlig unabhängig von der Auslandsproduktion in der Industrie ein Outsourcing-Prozess, der ebenfalls auf die Struktur der Betriebe einwirkt. Langfristig kommt es zu einem Reorganisationsprozess der Arbeit in der Volkswirtschaft, der auf eine Neuverteilung der Arbeit hinausläuft. Das Maß der Neuverteilung hat einerseits mit den neuen Rahmenbedingungen der Arbeit in Euro-

pa und in der internationalen Arbeitsteilung zu tun. Es hängt aber auch von den Rationalisierungs- und Kooperationsmöglichkeiten ab, welche die Informationstechnik bereitstellt.

Im internationalen Wettbewerb unterliegt das Bekleidungs-gewerbe einem Lohnkosten- bzw. Lohndumping-wettbewerb. Mit der Öffnung der Mauer und den nachfolgenden Prozessen der Globalisierung der Wirtschaft sind grundlegende Entscheidungen gegen den Aufrechterhalt von einfacher Industriearbeit in Deutschland gefallen. Die Lohndifferenzen, nach denen unternehmerische Entscheidungen bei der Standortwahl getroffen werden, sind erheblich. Das durch Produktionsverlagerung zu erwartende Produktergebnis ähnelt in seiner Qualität den in Deutschland produzierten Teilen. Die Berufskennntnisse sind ähnlich, die Lern- und Innovationsraten liegen deutlich über den in der deutschen Industrie und hier insbesondere im gewerblichen Bereich, denn es existiert ein großer Nachholbedarf. Gerade die Länder Mittelosteuropas, und hier Rumänien, Polen und Tschechien sowie Tunesien und die Türkei, haben sich als Kooperationspartner in der internationalen Arbeitsteilung bewährt. Die Türkei und China sind inzwischen die Hauptversorger des Marktes.

Eine Langzeitbeobachtung der Produktionskosten durch die Consultingfirma Kurt Salmon Associates ergab, dass sich der Fertigungspreis vergleichbarer Produkte auf dem Markt der internationalen Arbeitsteilung kaum verändert hat. Anfang der neunziger Jahre beliefen sich die Produk-

**Übersicht
Funktionale Gliederung der Bekleidungsproduktion und deren Verlagerungstendenz**

Betriebliche Funktion	Automatisierungspotential	Qualifizierung/Lohnniveau	Verlagerungstendenz	Auslagerungspartner
Unternehmensführung und Management	nicht	hoch	niedrig	-
Personalführung – Ausbildung	bedingt	hoch	niedrig	Coachingfirmen
Verwaltung – Vertrieb	Büroautomatisierung, IT-Technik, Internet, B2B	hoch	möglich	Fakturierungsbüros
Werbung – Marketing	Büroautomatisierung, IT-Technik, Internet, C2B	hoch	möglich	Werbebüros
Entwicklung – Design	Computer Aided Design	hoch	möglich	Designbüros
Technik – Instandhaltung	Cumputer Aided Maintenance	qualifizierte Facharbeit	Support der Auslandsfertigung	Planungs- und Instandhaltungsfirmen
Lager – Transport	Logistik	angelernt	von der regionalen Verteilung abhängig	externe Subcontractors
Zuschnitt – Vorfertigung	Automaten, Spezialmaschinen	Facharbeit	hoch	Lohnzuschneider
Fertigung	Programmierbare Maschinen	angelernt und ungelernt	hoch	Auftragsfirmen

Quelle: ifo Institut München, 2003.

tionskosten pro Fertigungsminute² in Deutschland auf etwa 50 €ct., während der Durchschnittswert vergleichbarer Arbeit in Niedriglohnländern ca. 10 €ct. ausmachte. Aktuell kann man mit ca. 40 €ct. pro Fertigungsminute in Deutschland, ca. 25 €ct. im Schnitt der europäischen und amerikanischen Industrieländer, ca. 15 €ct. in Schwellenländern und ca. 10 €ct. in Niedriglohnländern rechnen. Es herrscht also ein erhebliche Vorteil in den Produktionskosten, der durch marginale Lohnkostensenkungen im Inland nicht kompensiert werden kann. Die Erfahrung zeigt, dass es weltweit ein wachsendes Angebot an hochwertiger Lohnfertigungskapazität mit diesem hohen Preisvorteil gibt. Spätestens seit dem Fall der Mauer haben sich alle Hoffnungen auf eine mögliche Rückverlagerung der Produktion oder die Herstellung relativer Wettbewerbsvorteile durch Lohnkostenveränderungen oder z.B. durch die marginale Senkung der Lohnhöhe zerschlagen. Das technisch wie qualifikatorisch international hochstehende Bekleidungs-gewerbe der neuen Bundesländer ist trotz der guten und eingeführten Produkte fast vollständig verschwunden. Das Bekleidungs-gewerbe Ostdeutschlands konnte sich gegen die räumlich sehr nahe Konkurrenz der Unternehmen in den mittel- und osteuropäischen Ländern und deren absoluten Produktionskostenvorteile nicht durchsetzen, obwohl in der Bekleidungsindustrie die Löhne in Ostdeutschland erheblich unter denen Westdeutschland lagen. Es bleibt also nur die Auslandsfertigung. Eine Restproduktion im Inland kann als »Steuerkopf« nur aufrechterhalten werden, weil die Bekleidungsunternehmen eben diese Teilauslagerung von betrieblichen Funktionen durchführen und die wichtigste Kernfunktion, die Unternehmerfunktion, besetzen.

Der Bekleidungssektor stellt sich insofern nicht mehr als eine Branche klassischen Typs dar, sondern als Feld von Wirtschaftsaktivitäten der Herstellung von Bekleidung. Die Bekleidungsindustrie ist nur noch ein Teil des Bekleidungs-gewerbes, wenn auch der umsatzstärkste (vgl. Tab. 1). Nach der Umsatzsteuerstatistik gibt es 6 195 Bekleidungsunternehmen, davon 4 898 Handwerksbetriebe und schätzungsweise 465 industriell organisierte Unternehmen mit über 20 Beschäftigten. Die 16 000 Änderungsschneidereien,

² Es handelt sich um Vergleichsrechnungen, in die neben den Lohnkosten und den jeweiligen Sozialabgaben, die Transaktionskosten der Lohnfertigung, also die Steuern, die Aufwendungen für die Organisation der Betriebe, für die Experten und für die Unterstützung der Lohnfertigung, außerdem die unterschiedlichen technischen Produktivitätskennzahlen, die Transportkosten und die Importzölle eingehen. Es handelt sich um industrielle Produktionsformen, wobei die Berechnungen in den neunziger Jahren inkl. Transport und Versicherung (CIF) und die aktuellen Kalkulationen Free on Board (FOB) zu verstehen sind.

Tab. 1
Ausgewählte Kennzahlen des Bekleidungs-gewerbes (2002)

	Umsatz Mrd. Euro	Unter- nehmen	Beschäftigte
Bekleidungsunternehmen im weiteren Sinn	14,4	6 195	–
darunter:			
Bekleidungs-gewerbe gesamt	10,00		55 020
Ostdeutschland	0,31		1 120
Westdeutschland	9,69	465	53 900
Handwerksbetriebe	–	4 898	–
Zuzüglich Änderungsschneidereien	–	16 000	–

Legende: (–) keine verwendbaren Schätzungen vorhanden.

Quelle: Statistisches Bundesamt, Umsatzsteuerstatistik, zr-destatis.de, Handwerksrollenstatistik, Gesamtverband der deutschen Textil und Modeindustrie.

die zu diesen Zahlen hinzuzurechnen sind, beschäftigen beispielsweise mehr Erwerbstätige als die Bekleidungsindustrie in Ostdeutschland (0,31 Mrd. € Umsatz; 1 120 Beschäftigte³). Im Umfeld des Bekleidungs-gewerbes ist zu diesen Zahlen eine wachsende und nicht bestimmbare Anzahl von teilweise outgesourceten Infrastruktur-, Zulieferer-, Logistik-, Beratungs-, Instandhaltungsunternehmen hinzuzurechnen, die im Bild des funktionalen Bekleidungs-betriebs neben den ausgelagerten Fertigungsaufgaben andere betriebliche Aufgaben extern ausführen. Diese Auslagerung richtet sich wiederum nach einer Transaktionskostenanalyse⁴, ähnlich, wie sie am Beispiel der Lohnfertigung erläutert wurde, mit der Entscheidungen über die Auslagerung weiterer betrieblicher Funktionen vorbereitet werden. Wie bereits erläutert, hat sich der Lohnfertigungssektor international als Leistungsnetz professionalisiert, was nebenbei auch für andere Produkt- und Leistungsbereiche gilt (bspw. Computer, Software, Callcenters, Uhrenherstellung, Spielzeugherstellung, Photo/Optik, Feinmechanik, Forschung/Entwicklung/Erprobung). Dieses Produktionsnetzwerk steht anderen unternehmerischen Initiativen offen und wird auch so genutzt. Insbesondere der Handel, und hier die sog. »Systemanbieter«, nutzen mit eigenen Marken, Produktideen, Betriebsorganisations-, Vertriebs- und Marketingkonzepten dieses Netzwerk. Diese Aktivitäten sind schwer bestimmbar und werden ebenfalls nicht der Leistung des Bekleidungs-gewerbes zugerechnet, obwohl die Produktionsweisen völlig identisch sind. Insgesamt nähern sich die Unternehmensformen des Bekleidungs-gewerbes denen des Handels. Der Handel wiederum verfolgt verstärkt Funktionen der Herstellung von Bekleidung. Mithin finden sich Bekleidungsunternehmen, die ohnehin dem Wettbewerb in den Produktionskosten ausgesetzt sind, zusätzlich in der noch

³ Zahlen des Jahres 2002 nach dem Gesamtverband der deutschen Textil und Modeindustrie.

⁴ Zur Transaktionskostentheorie vgl. Richter und Furubotn (1996, S. 45 ff.).

anspruchsvolleren Handelskonkurrenz wieder. Es geht also um ein ganz anderes unternehmerisches Terrain, auf dem die traditionellen Regeln von Kooperation, Wettbewerb und Funktion nicht mehr ausschließlich gelten und auch die übliche branchenbezogene Wirtschaftsinformation nur noch einen Teil der Probleme, den wesentlichen Teil der Konkurrenz jedoch nicht abbildet.

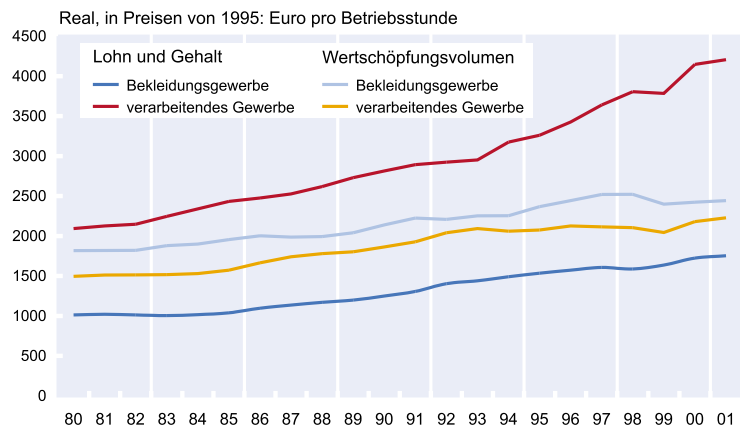
Für die Zukunft Entscheidungen treffen

Sucht man nach einer Art unternehmerischen »Businessplan« für zukunftsfähige Bekleidungsfirmen, gewinnt man folgende Quintessenz: Es haben die Bekleidungsunternehmen überlebt, die schon in einer frühen Phase den internationalen Wettbewerb ernst genommen haben. Diese Unternehmen haben die Betriebsbereiche schrittweise abgestoßen, die sich im internationalen Vergleich als unwirtschaftlich erwiesen haben. Das war zuerst die Fertigung, also die Näherei. Dieser Bereich ist nicht in der Weise automatisierbar, dass Herstellkosten an die internationalen Kostenvorgaben angepasst werden können. Im Inland bleiben im Grunde nur die Arbeitsplätze, die dem üblichen Stand von Technik bzw. Automatisierungsniveau, Organisation, Know-how und Bezahlung entsprechen, der in verarbeitenden Gewerbe zu finden ist. Ziel moderner Unternehmen ist, den Betriebsaufbau zu definieren, damit der Schwerpunkt der Arbeit in Richtung hochwertiger Tätigkeit gelenkt wird. Hochwertige Tätigkeiten, die entweder dem internationalen Wettbewerb nicht direkt ausgesetzt sind, oder sich in Know-how von der internationalen Konkurrenz hinreichend absetzen können, sind in den betrieblichen Funktionen zu finden, die der eigentlichen Unternehmerfunktion nahe stehen (Kernfunktionen). Dieser Befund ist jedoch nicht statisch. Der berufliche Standard in der internationalen Arbeitsteilung, die Innovations- und Lernraten sowie die damit einhergehenden Produktivitätsgewinne steigen kontinuierlich an. Deshalb schrumpft auch der hier als unternehmensnah bezeichnete Kernbereich der Unternehmen, wenn sich der Unternehmer selbst nur unzureichend mit neuen Ideen und Visionen von den herkömmlichen Denkmustern absetzt. Die Unternehmernaufgabe ist der eigentliche Standortfaktor der Deutschen Industrie, wenn diese Funktion richtig verstanden und immer neu überdacht und belebt wird.

Die Unternehmer der deutschen Bekleidungsindustrie haben, so gut es eben ging, diesen »Businessplan« angewandt. Da in der Bekleidungsfertigung kapitalintensive, produktivitätssteigernde und kostensenkende Techniken nur in bestimmten Funktionsbereichen vorliegen, zog man sich auf Unternehmensentwürfe zurück, die über eine indirekte Ra-

Abb. 2

Entwicklung der Betriebsstundensätze und des Wertschöpfungsvolumens eines Vergleichsbetriebs mit 100 Beschäftigten

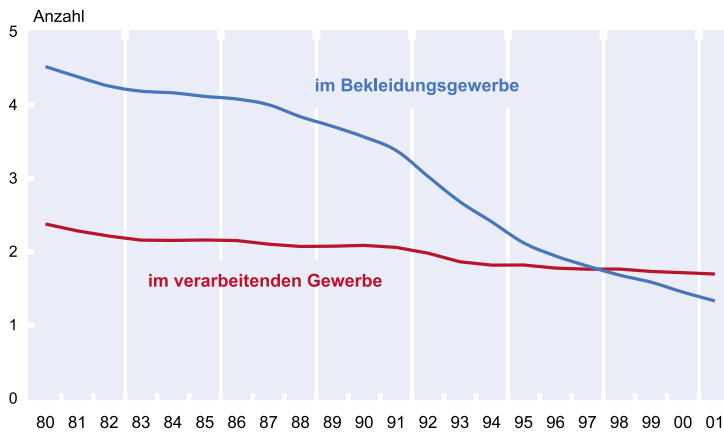


Quelle: Statistisches Bundesamt, Görzig et al. (2002), Berechnungen des ifo Instituts.

tionalisierung auf dem Wege der Passiven Lohnveredlung und der Auslandsfertigung dennoch der ökonomischen Tendenz des verarbeitenden Gewerbes folgen konnten. Dabei ist beispielsweise die Unternehmerproduktivität, also die Wertschöpfung oder der Umsatz pro Unternehmer, durchaus gestiegen. Zur Analyse der Entwicklung der Wirtschaftskraft wurde ein fiktiver Betrieb mit 100 Beschäftigten berechnet und mit den vergleichbaren Werten des verarbeitenden Gewerbes ins Verhältnis gesetzt (vgl. Abb. 2). Die Entwicklung des Wertschöpfungsvolumens dieses Vergleichsbetriebs des Bekleidungs-gewerbes lag in der Phase seit 1980 immer unter der eines ähnlichen Betriebes des verarbeiteten Gewerbes. Das Wachstum des Wertschöpfungsvolumens im verarbeitenden Gewerbe übertraf das des Bekleidungs-gewerbes, so dass sich eine sichtbare Schere in der Entwicklung des Wertschöpfungsvolumens auftat. Diese Schere ist auch in dem Verhältnis von Lohn- und Gehaltssumme zur Wertschöpfung zu sehen. Die Lohn- und Gehaltssumme selbst liegt unter der des verarbeitenden Gewerbes. Das Bekleidungs-gewerbe konnte jedoch auf dem niedrigeren Niveau mit der allgemeinen Lohnentwicklungstendenz mithalten. Während jedoch im verarbeitenden Gewerbe eine positive Elastizität zwischen Lohn- und Gehaltszuwachs und Wertschöpfungszuwachs vorhanden ist, ist dieses Verhältnis im Bekleidungs-gewerbe »unelastisch«. D.h. während im verarbeitenden Gewerbe mit dem Zuwachs an Lohn und Gehalt um 1 € das Wertschöpfungsvolumen um 2,3 € steigt, kann mit der Steigerung von Löhnen und Gehältern im Bekleidungs-gewerbe um 1 € das Wertschöpfungsvolumen nur um 1 € angehoben werden.

Im Kern liegen im Bekleidungs-gewerbe kaum noch gewerbliche Arbeitsstrukturen vor. Die Arbeitssituation entspricht inzwischen der von Dienstleistungsbetrieben wie z.B. Entwicklungs- und Planungsbüros, Versicherungsunter-

Abb. 3
Entwicklung des Verhältnisses von Arbeitern zu Angestellten



Quelle: Statistisches Bundesamt, Görzig et al. (2002), Berechnungen des ifo Instituts.

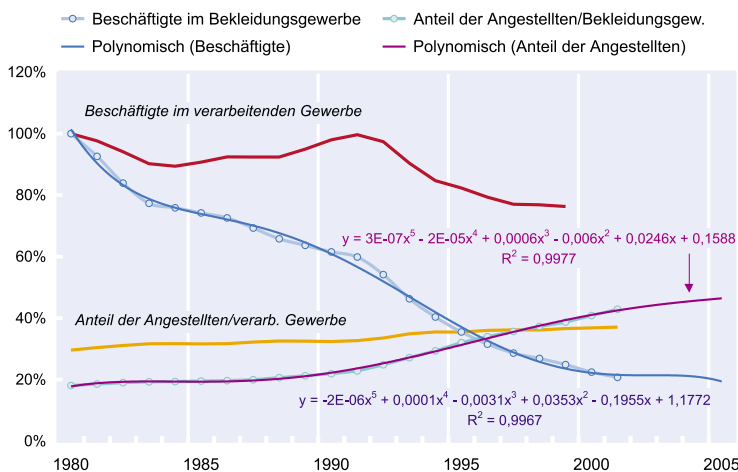
nehmen oder Kreditinstituten. Die Innovation geschieht auch ähnlich. Die Lohnquote⁵ ist inzwischen unter 14% gesunken. Berechnet man das Verhältnis von Arbeitern und Angestellten, dann zeigt sich die deutliche Abnahme der gewerblichen Beschäftigten im Verhältnis zu den Angestellten (vgl. Abb. 3). Im Jahr 1980 kamen noch fünf Arbeiter auf einen kaufmännischen Angestellten. Seit der Mitte der neunziger Jahre liegt dieses Verhältnis von Arbeitern zu Angestellten im Bekleidungs-gewerbe sogar weit unter dem Durchschnitt des verarbeitenden Gewerbes.

Kombiniert man diese Entwicklung noch mit der Beschäftigungssituation, so erhält man eine weitere Aussage über die Entwicklung der Arbeitsstrukturen (vgl. Abb. 4). Die Beschäftigung wird, als Folge vielfältiger Verlagerungs-, Outsourcing-, Nachfrage- und Produktivitätseffekte weiter sin-

ken. Die Modellrechnung schätzt für das Jahr 2005 etwa 19% der Beschäftigung des Jahres 1980. Bis zu dieser Zeit wird sich dann das Verhältnis von Arbeitern zu Angestellten auf 1:1 eingependelt haben und unter dem des verarbeitenden Gewerbes bleiben.

Dieser Wandel der Arbeitsorganisation drängt also die traditionelle Arbeit zurück, mit der die Bekleidungsindustrie gemeinhin verknüpft wird. Die künftige Wettbewerbsfähigkeit der Branche hängt also nicht mehr nur von den gewerblichen Löhnen ab. Die Restproduktion ist äußerst flexibel und wird nach offenen Organisationsmethoden eingerichtet, die mit niedrigen Rüstkosten bei hohen Lern- und Innovationsraten arbeiten (Gruppenorganisation, Fertigungscenters, Problemlösungsgruppen, angemessene Entlohnungsverfahren). Die Wettbewerbsfähigkeit fußt inzwischen überwiegend auf der Funktionsfähigkeit der Kernfunktionen und deren Innovationsverhalten. Die Arbeitsanforderungen im gewerblichen Bereich sind deshalb nicht mehr bei Jobs für An- und Ungelernte zu finden. Sie tendieren zu höherwertiger Facharbeit (vgl. Tab. 2). Die Überprüfung der Qualifikationsstatistik zeigt, dass in Bekleidungs-betrieben die hochwertigen Leistungsgruppen – Lgr. 1 und Lgr. 2 – die gewerbliche Arbeit bestimmen, während im kaufmännischen Bereich bei den Angestellten auch einfache Leistungsgruppen Lgr. 3 und Lgr. 5 besetzt sind. So gesehen wird auch die Näharbeit, also die gewerbliche Arbeit, soweit sie die Marktstellung des Unternehmens unterstützt, zur Kernkompetenz. Die Statistik deutet an, dass in diesem Sektor eher Arbeitsanforderungen herrschen, wie sie in Atelierbetrieben üblich sind. Der internationale Wettbewerb sorgt also allgemein für eine Auslese nicht innovativer Arbeitsplätze für Un- und Angelernte, weil diese Arbeit gleichwertig und billiger in der ausländischen Lohnfertigung erfolgt oder von internationalen Wettbewerbern auskonkurriert wird. Eine ähnliche Überprüfung des Verhältnisses von Unternehmensgesamtleistung und Kernaufgaben stellt sich durch die sonstige Praxis des Outsourcing, welches mit dem Zweck verfolgt wird, Routineaufgaben durch Beauftragung von spezialisierten Subcontractors preiswert und fachlich hochwertig erledigen zu lassen. In dem Sinn können die Arbeitsplätze der Leistungsgruppen Lgr. 5 bis Lgr. 3 als Outsourcingpotential angesehen werden. Das sind noch ein mal 40% der derzeit Beschäftigten in der Branche.

Abb. 4
Entwicklung der Beschäftigten und des Anteils der Angestellten im Bekleidungs-gewerbe im Vergleich zum verarbeitenden Gewerbe



Quelle: Statistisches Bundesamt, Görzig et al. (2002), Berechnungen des ifo Instituts.

⁵ Anteil von Lohn und Gehalt am Umsatz.

Tab. 2
Verteilung der Beschäftigten von Bekleidungsbetrieben nach Leistungsgruppen im Jahr 2000
 Angaben für Westdeutschland nach Mrd. Euro und Prozentwerten

Betriebe	Arbeiter	Lohn-Summe	Ange-	Gehalts-	Beschäf-	Lohn-
Anzahl	Anzahl	Mrd. Euro	stellte	summe	tigte	und
			Anzahl	Mrd. Euro	Anzahl	Gehalt
						Mrd. Euro
549	36 500	0,63	2 520	0,88	61 700	1,51
Lgr. 1-5	Verteilung %	davon:	Verteilung %	davon:	Verteilung %	davon:
Lgr. 1	27,3	0,18	0	0,0	16,4	0,18
Lgr.2	56,8	0,35	22,0	0,28	42,9	0,64
Lgr.3	15,9	0,10	47,0	0,40	28,3	0,50
Lgr.4	0	0	27,0	0,18	10,8	0,18
Lgr. 5	0	0	4,0	0,02	1,6	0,02

Lgr.: Leistungsgruppe. Lgr. 1 = hochwertige Arbeit, Lgr. 5 = Einfacharbeit.

Quelle: StaBu, Fachserie 16, R. 2.1 und 2.2; Görzig et al. (2002); Berechnungen und Schätzungen des ifo Instituts.

Unternehmensentscheidungen in diesem Umfeld sind, wie das US-amerikanische Outsourcing-Institut in dem Bericht zu seiner aktuellen Umfrage (Casale 2003) betont, nicht alleine auf Kostensenkung gerichtet: »It's no longer about saving money!« Die Tatsache, dass die Optimierung von Produktionsstandorten und Arbeitsabläufen im Bekleidungs-gewerbe bereits zum Unternehmensdesign gehört, zeigt, dass dieses Ergebnis in der Branche immer schon verstanden ist.

Tabelle 3 stellt einen Auszug aus den Ergebnissen des aktuellen Outsourcing Index dar. Die Tabelle hält die häufigsten Gründe für Outsourcing und die wichtigsten Bereiche fest. Danach überwiegen vor allem strategische Ziele, um das Wirkungsfeld des Unternehmens auszuweiten, die Marktpräsenz, die Innovations- und Lernfähigkeit sowie die Kooperationsfähigkeit und die Vernetzung mit den Wirt-

schaftsabläufen zu verbessern. Dieses Ergebnis ist mit den Erfahrungen mit der strukturellen Veränderung der Wirtschaft in Deutschland identisch, wie sie z.B. von Baethge (2001) gesehen wird. Kostenreduzierung ist für Unternehmen, die auf eine Beeinflussung der Konsumgewohnheiten, also auf strategisches Wachstum setzten, ein wichtiger Faktor. Deshalb haben auch 54% der Befragten dieses Kriterium für wichtig eingeschätzt. Die übrigen Kriterien sind vor allem solche, die die Allokation von Produktionsfaktoren verbessern, betriebliche Störungen beseitigen und die Marktstellung stärken.

Seit dem Fall der Mauer hat sich gezeigt, dass Bekleidungsproduktion in Deutschland durchaus wirtschaftlich

möglich ist, wenn der strategische Nutzen der optimalen Standortwahl begriffen und wirklich genutzt wird. Diese Unternehmen sind trotz rückläufiger Nachfrage und schlechter Rahmenbedingungen erfolgreich. Sie stellen sich dem internationalen Wettbewerb und profitieren davon. Hier stehen unternehmerische Entscheidungen im Vordergrund. Mit dem anstehenden Beitritt der MOE-Länder zu der EU und der Beseitigung der Produktionskontingente mit China am 1. Januar 2005 wird wiederum ein Strukturschub stattfinden, dem sich die Branche stellen muss. In Expertengesprächen wurde klar, dass dieser Prozess antizipiert und in die Unternehmenspläne bereits eingestellt wurde. Der freie Austausch mit Waren und Dienstleistungen mit diesen Ländern wird dann den Konkurrenzdruck noch mehr erhöhen und neben neuen Konkurrenten auch neue Fertigungspotentiale hervorbringen, aber auch ein Angebot an Sub-contractorfirmen unterschiedlichen Zwecks und Nutzens.

Tab. 3
Begründung von Outsourcingaktivitäten
Ergebnis einer Befragung bei Unternehmen der amerikanischen Wirtschaft
 Anteile in %, Mehrfachnennungen waren möglich

Die 10 Hauptgründe für Outsourcing		Was wird hauptsächlich outgesourced?	
Erweiterung des Wirkungsfelds des Unternehmens	55	Informationstechnik	55
Kostenreduzierung	54	Verwaltung	47
Betriebliche Ressourcen entlasten	38	Vertrieb und Logistik	22
Kapazitäten auf internationalem Niveau nutzen	36	Finanzen	20
Modernisierungsprozesse beschleunigen	20	Personalmanagement	19
Marktpräsenz erhöhen	18	Fertigung	18
Risikomanagement	12	Contact-, Callcentres	15
Vorteile ausländischer Standorte nutzen	12	Verkauf, Marketing	13
		Gebäude, Facilities Management	11
		Transport	9

Quelle: Casale (2003).

Die Grundlagen zukünftiger Entscheidung sind darin zu suchen, den dann wirksamen Zuschnitt der internationalen Konkurrenz und Arbeitsteilung zu analysieren und die Unternehmensposition mit Blick auf die Frage des Outsourcings an die neuen Bedingungen anzupassen. Der wichtigste Standortfaktor und die wesentliche Kernkompetenz, um die es in diesem Feld geht, ist das Unternehmerische.

Deutschland ist als rohstoffarmes Land darauf angewiesen, seine wichtigste Ressource, das Können der Menschen, so zu kultivieren, dass der nötige Wissensvorsprung bleibt. Nur dann kann ein international verkaufsfähiges Angebot von Waren und Dienstleistungen erstellt werden. Das Bekleidungs-gewerbe ist ein Beispiel dafür, wie selbst unter dem Druck eines völlig freien Wettbewerbs das Humankapital fortwährend angepasst werden muss.

Literatur

- Adler, U. (2002), »Strukturwandel als Tagesgeschäft – eine weitere Zwischenbilanz des Bekleidungs-gewerbes«, *ifo Schnelldienst* 55 (19), 31–38.
- Adler, U. und M. Breitenacher (1995), *Probleme und Zukunft des passiven Lohnveredlungsverkehrs für die Textil- und Bekleidungsindustrie*, ifo Studien zur Industriegewirtschaft, Nr. 51, ifo Institut, München.
- Baethge, M. (2001), *Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? – Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung*, Opladen.
- Casale, F.J. (2003), *The Fifth Annual Outsourcing Index, It's no longer about saving money*, The Outsourcing Institute, www.outsourcinginstitute.com.
- Görzig B. et al. (2002), *Produktion und Faktoreinsatz nach Branchen*, Berlin.
- Grömling, M. und J. Matthes (2003), *Globalisierung und Strukturwandel der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie*, IW Analysen, Köln.
- Richter, R. und E. Furubotn (1996), *Neue Institutionenökonomik*, Tübingen.
- Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, Tab. 0311, 2111, Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle.
- Stengg, W. (2001), *The textile and clothing industry in the EU, A survey*, *enterprise papers* (2), Fernged Brussels.