

Die Vertikalisierung der Textilwirtschaft durch Handelsmarken- Produktdesignteams, Shop-in-Shop- und Concession-Konzepte

**Überlegungen zur Variation der Arbeitsteilung zwischen
Bekleidungsindustrie und Handel**

Inauguraldissertation
zur
Erlangung des Doktorgrades
der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der
Universität zu Köln

2007

vorgelegt

von

Diplom-Kaufmann Matthias Grüger

aus

Düsseldorf

Referent: Prof. Dr. Müller-Hagedorn

Korreferent: Prof. Dr. Delfmann

Tag der Promotion: 06.06.2007

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Problemstellung	1
2 Die Struktur der Textilwirtschaft und Formen ihrer Vertikalisierung.....	7
2.1 Die Textilwirtschaft: Terminologie und traditionelle Struktur der vertikalen Arbeitsteilung	7
2.1.1 Die Bekleidungsindustrie und ihre angestammten Aufgaben	10
2.1.1.1 Kollektionsentwicklung.....	12
2.1.1.2 Produktion.....	13
2.1.1.3 Logistik	17
2.1.1.4 Werbung	20
2.1.1.5 Vertrieb	21
2.1.2 Der Handel und seine angestammten Aufgaben.....	22
2.1.2.1 Disposition	27
2.1.2.2 Logistik	29
2.1.2.3 Verkaufsraumgestaltung	31
2.1.2.4 Verkaufspersonal.....	32
2.1.2.5 Werbung	32
2.1.2.6 Warensteuerung	33
2.2 Die Vertikalisierung: Terminologie und Strategien	34
2.2.1 Handelsmarken-Produktdesignteam	39
2.2.2 Shop-in-Shop-Konzepte	43
2.2.3 Concession-Konzepte	50
3 Erklärungsansätze für Wettbewerbsvorteile von Vertikalisierungsstrategien	56
3.1 Produktionstheoretische Effizienz	59
3.2 Der resource-based-view in der strategischen Managementdiskussion .	60
3.2.1 Ressourcen: Terminologie und Kategorien	64
3.2.2 Merkmale von Erfolgspotenzial generierenden Ressourcen im resource-based-view.....	69

3.2.3 Ressourcenorientierte Betrachtung von Netzwerkressourcen durch den relational-view	74
3.2.4 Die Beurteilung des resource-based-view	75
3.3 Die Transaktionskostentheorie im Rahmen der neuen Institutionen- ökonomik	77
3.3.1 Transaktionen: Terminologie und Theorie	79
3.3.2 Kostenarten	82
3.3.3 Definitorische Zerlegung der Transaktionskosten	84
3.4 Ziele der textilwirtschaftlichen Vertikalisierung	85
3.4.1 Kosten	87
3.4.2 Leistungen	87
3.4.3 Reaktionsgeschwindigkeit	88
3.4.4 Risiko	88
3.5 Der Analyserahmen für Effizienzüberlegungen der textilwirtschaftlichen Vertikalisierung	88
4 Änderungen in der vertikalen Arbeitsteilung	93
4.1 Änderungen bei den traditionell gemeinsamen Aktivitäten des Handels und der Bekleidungsindustrie	98
4.1.1 Logistik	98
4.1.1.1 Ready-to-floor-Logistik	99
4.1.1.2 Warehouse-Logistik	103
4.1.2 Werbung	106
4.1.2.1 Imagebildung	108
4.1.2.2 Produktwerbung und POS-Kommunikation	114
4.1.3 Vertrieb und Disposition	115
4.1.3.1 Vertrieb	117
4.1.3.2 Disposition	120
4.2 Änderungen bei den traditionellen Aktivitäten der Bekleidungsindustrie durch Handelsmarken-Produktdesignteam	126
4.2.1 Kollektionsentwicklung	127
4.2.1.1 Marktanalyse	127
4.2.1.2 Entwicklung von Produkten	130
4.2.1.3 Markttests	135
4.2.2 Produktion	137

4.3 Änderungen bei den traditionellen Aktivitäten des Handels durch	
Shop-in-Shop- und Concession-Konzepte	143
4.3.1 Verkaufsraumgestaltung	143
4.3.1.1 Ladenbau.....	143
4.3.1.2 Visual Merchandising.....	150
4.3.2 Verkaufspersonal	153
4.3.2.1 Verkaufspersonaleinsatz.....	154
4.3.2.2 Verkaufspersonalschulungen.....	158
4.3.3 Warensteuerung.....	160
4.3.3.1 Renner-Penner-Management (Warenbewirtschaftung)	161
4.3.3.2 Verkaufspreise/Herabzeichnungen.....	167
5 Zur Beurteilung der ausgewählten Vertikalisierungsstrategien.....	171
5.1 Beurteilung von Handelsmarken-Produktdesignteams	172
5.1.1 Kosten	174
5.1.2 Leistungen.....	176
5.1.3 Reaktionsgeschwindigkeit	177
5.1.4 Risiko	177
5.2 Beurteilung von Shop-in-Shop-Konzepten.....	178
5.2.1 Kosten	180
5.2.2 Leistungen.....	181
5.2.3 Reaktionsgeschwindigkeit	183
5.2.4 Risiko	184
5.3 Beurteilung von Concession-Konzepten.....	184
5.3.1 Kosten	185
5.3.2 Leistungen.....	187
5.3.3 Reaktionsgeschwindigkeit	188
5.3.4 Risiko	188
6 Zusammenfassung der Ergebnisse und Managementempfehlungen ..	190
Anhang	202
Literaturverzeichnis	212

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Die Textilwirtschaft und ihre einzelnen Prozessstufen	8
Abb. 2: Von der Bekleidungsindustrie übernommene Aufgaben	10
Abb. 3: Produktions- und Beschaffungsstrategien der deutschen Beklei- dungsindustrie	14
Abb. 4: Merkmale der Betriebstypen im textilen Einzelhandel sowie deren Umsatzanteile	26
Abb. 5: Angestammte Aufgaben des Handels.....	27
Abb. 6: Merkmale der Vertikalisierungsstrategie Handelsmarken- Produktdesignteams	41
Abb. 7: Aufgabenverteilung zwischen Bekleidungsindustrie und Handel bei einer Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie	42
Abb. 8: Merkmale der Vertikalisierungsstrategie Shop-in-Shop	46
Abb. 9: Aufgabenverteilung zwischen Bekleidungsindustrie und Handel bei einer Shop-in-Shop-Strategie (Typ 1)	47
Abb. 10: Aufgabenverteilung zwischen Bekleidungsindustrie und Handel bei einer Shop-in-Shop-Strategie (Typ 2).....	49
Abb. 11: Merkmale der Vertikalisierungsstrategie Concession.....	53
Abb. 12: Mögliche Aufgabenverteilung zwischen Bekleidungsindustrie und Handel bei einer Concession-Strategie	55
Abb. 13: Analyse-Schwerpunkte des resource-based-view und der umweltorientierten Modelle	62
Abb. 14: Materielle und immaterielle Ressourcen	65
Abb. 15: Ressourcenkategorien innerhalb des Ansatzes der ressourcen- orientierten Unternehmensführung	66
Abb. 16: Wettbewerbspositionierungsmatrix in der comparative advantage theory of competition.....	70
Abb. 17: Der VRIO-Framework	73
Abb. 18: Effiziente Beherrschung und Überwachung unterschiedlicher vertikaler Verknüpfungen	80
Abb. 19: Produktions- und Transaktionskosten in alternativen Distributions- systemen.....	81
Abb. 20: Transaktionskostenarten.....	82
Abb. 21: Koordinationsformen und Transaktionspartner	83

Abb. 22: Definitive Zerlegung der Transaktionskosten (TAK) und mögliche Einflussfaktoren	84
Abb. 23: Prüfschema für die Variation der vertikalen Arbeitsteilung und für die Effizienzveränderungen des Netzwerkressourceneinsatzes durch Vorwärtsvertikalisierungsstrategien.....	90
Abb. 24: Prüfschema für die Variation der vertikalen Arbeitsteilung und für die Effizienzveränderungen des Netzwerkressourceneinsatzes durch Rückwärtsvertikalisierungsstrategien	90
Abb. 25: Gemeinsame Aufgaben von Bekleidungsindustrie und Handel sowie Schnittstellenproblematik in der textilen Wertschöpfungskette	96
Abb. 26: Ready-to-floor-Logistik	101
Abb. 27: Kostenvorteile der Bekleidungsindustrie bei der Ready-to-floor-Logistik.....	102
Abb. 28: Zentralisierungsgrad der Herstellerwarenlager	105
Abb. 29: Prognosesicherheit der Endverbrauchernachfrage nach Markenware	106
Abb. 30: Werbekosten und -erfolge	111
Abb. 31: Mögliche Streuverluste zur Imagebildung einer Herstellermarke	112
Abb. 32: Ziele der Imagewerbung	114
Abb. 33: Kostenvorteile der Bekleidungsindustrie bei Werbemaßnahmen.....	115
Abb. 34: Zerlegung der Transaktionskosten auf zwei Stufen	116
Abb. 35: Einfluss der Kostspieligkeit des Vertriebs auf die Transaktionskosten	117
Abb. 36: Kostspieligkeit des Vertriebs	118
Abb. 37: Einfluss des Kollektionsrhythmus auf die Transaktionskosten	119
Abb. 38: Kollektionsrhythmen des Vertriebs.....	120
Abb. 39: Einfluss der Bestückungspläne auf die Transaktionskosten	122
Abb. 40: Bestückungspläne der Bekleidungsindustrie.....	123
Abb. 41: Einfluss eines Schnittstellen übergreifenden EDI auf die Transaktionskosten	125
Abb. 42: Schnittstellen übergreifender EDI.....	126
Abb. 43: Schnittstellen übergreifender EDI (Warenwirtschaftssysteme)	130
Abb. 44: Komplexität und Erfolge der Produktentwicklung	132
Abb. 45: Produktentwicklungs-Know-how	134

Abb. 46: Komplexität der Produktentwicklung	134
Abb. 47: Möglichkeiten eines Markttests	136
Abb. 48: Möglichkeiten eines Markttests durch die Bekleidungsindustrie	136
Abb. 49: Stückkostendegressionen der Bekleidungsindustrie in der Produktion.....	139
Abb. 50: Transaktionskosten der Produktion.....	140
Abb. 51: Fertigungs-Know-how der Bekleidungsindustrie	142
Abb. 52: Kostenvorteile der Shop-in-Shop-Entwicklung und Umsetzung	145
Abb. 53: Unsicherheit über Risiken der Shop-in-Shop-Investition	150
Abb. 54: Warenpräsentation einer Herstellermarke.....	152
Abb. 55: Personaleinsatz.....	155
Abb. 56: Steigerung der Pro-Kopf-Leistung.....	157
Abb. 57: Vermittlung von Fachwissen in Verkaufspersonalschulungen	158
Abb. 58: Steigerung der Pro-Kopf-Leistung durch Verkaufspersonal- schulungen.....	160
Abb. 59: Schnittstellen übergreifende Warenwirtschaftssysteme	164
Abb. 60: Endverbrauchernachfrageschwankungen.....	166
Abb. 61: Schwankungen der Endverbrauchernachfrage	167
Abb. 62: Missachtung der Preisempfehlungen durch den Handel.....	170
Abb. 63: Vertikale Arbeitsteilung einer Handelsmarken-Produktdesign- team-Strategie	173
Abb. 64: Bestimmungsfaktoren der textilwirtschaftlichen vertikalen Arbeits- teilung bei einer Rückwärtsvertikalisierung	174
Abb. 65: Vertikale Arbeitsteilung einer Shop-in-Shop-Strategie	178
Abb. 66: Bestimmungsfaktoren der textilwirtschaftlichen vertikalen Arbeits- teilung bei einer Vorwärtsvertikalisierung.....	179
Abb. 67: Vertikale Arbeitsteilung einer Concession-Strategie	185
Abb. 68: Bestimmungsfaktoren der textilwirtschaftlichen vertikalen Arbeits- teilung	192

Abkürzungsverzeichnis

DBW	Die Betriebswirtschaft
ECR	Efficient Consumer Response
EDI	Electronic Data Interchange
GS1	Global Standards Germany
IfH	Institut für Handelsforschung
PV	Passiver Veredelungsverkehr
RFID	Radio Frequency Identification
RPI	Retail-Partnering-Initiative
SKRS	Standard-Kleiderbügel-Rückführ-System
TW	Textilwirtschaft
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WKZ	Werbekostenzuschuss
Zfbf	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung

1 Problemstellung

Die deutsche Textilwirtschaft wird aufgrund hoher Entscheidungsinterdependenzen der verschiedenen Wirtschaftsstufen oftmals als „Schicksalsgemeinschaft“ bezeichnet. Steht traditionell die Optimierung einzelner Unternehmen im Mittelpunkt der ökonomischen Untersuchungen, erfordert die Optimierung interdependenter mehrstufiger Systeme die Betrachtung von ganzen Wertschöpfungsketten. Die vielfältigen Aufgaben der textilen Wertschöpfungskette werden von unterschiedlichen Unternehmen der Textilwirtschaft übernommen. In den vergangenen Jahren wurde die traditionell angestammte vertikale Aufgabenverteilung im Zuge der Effizienzsteigerung verstärkt diskutiert und zur Disposition gestellt.¹ Diese Diskussion über eine abweichende Arbeitsteilung innerhalb der Textilwirtschaft wird in der Regel unter dem Stichwort „Vertikalisierung“ geführt, womit die Ausdehnung von Aktivitäten eines Unternehmens auf vor- und/oder nachgelagerte Stufen der Wertschöpfungskette gemeint ist.² Den Stellenwert, den die Vertikalisierungsdiskussion in der Textilwirtschaft einnimmt, verdeutlicht eine Veröffentlichung der gleichnamigen Zeitschrift „Textilwirtschaft“ aus dem Jahre 2003.³ Danach wurden im Jahre 2002 13.500 Flächen vertikal bewirtschaftet und für das Jahr 2010 werden 58.000 vertikal bewirtschaftete Flächen prognostiziert. Die Vertikalisierung ist deshalb in den vergangenen Jahren zu einem neuen Forschungsschwerpunkt der Betriebswirtschaft geworden.⁴

Zu den von der traditionellen Arbeitsteilung abweichenden Formen haben sich vielfältige Vertikalisierungsstrategien entwickelt, die jeweils unterschiedliche Aufgabenverteilungen innerhalb der textilen Wertschöpfungskette repräsentieren. Aktuell werden in der Textilwirtschaft neben anderen Strategien, wie der Franchising-Strategie, die Shop-in-Shop-Strategie und die Concession-Strategie als Vorwärtsvertikalisierungsstrategien der Bekleidungsindustrie besonders intensiv diskutiert. Während unter dem Begriff Shop-in-Shop-Strategie

¹ Vgl. Müller-Hagedorn, Lothar: Handelsmarken oder Herstellermarken? – Überlegungen zur ökonomischen Effizienz, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handelsmarken – Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik, 2. Aufl., Stuttgart 1997, S. 153-166.

² Vgl. Schuckel, Marcus: Formen, Gründe und Perspektiven der Vertikalisierung – theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse einer Untersuchung im Bekleidungsmarkt, in: Müller-Hagedorn, Lothar (Hrsg.): Handel im Fokus – Mitteilungen des IfH, Jg. 54 (2002), Nr. 3, S. 202.

³ Vgl. Sümmerer, Thomas: Neue Partner für das Land, in: Textilwirtschaft, 58. Jg., Nr. 43 v. 2003-10-23, S. 41.

⁴ Hierzu aktuell z.B.: Swoboda, Bernhard/Janz, Markus: Vertikale Partnerschaften in der Fashion-Branche, Trier 2004; Zentes, Joachim/Neidhart, Michael: Wer nicht vertikalisiert, verliert, in: FAZ, Jg., Nr. 25 v. 2006-01-30, S. 22.

die gebündelte Präsentation einer Herstellermarke innerhalb eines Einzelhandelsgeschäftes verstanden wird, ist mit dem Stichwort Concession-Strategie die Vermietung und wirtschaftlich eigenverantwortliche Nutzung von Flächen des Handels, in der Regel durch die Bekleidungsindustrie, gemeint. Als dritte Strategie werden hier die Handelsmarken-Produktdesignteams angeführt, welche die Kollektionsentwicklung und Steuerung der Handelsmarken-Wertschöpfungsketten übernehmen. Der Handel versucht dabei, sich durch die Implementierung solcher Produktdesignteams in seinen Einkauf verstärkt rückwärts zu vertikalisieren. Durch diese drei Vertikalisierungsstrategien entstehen für die Unternehmen entweder neue Aufgaben oder sie werden von Aufgaben entbunden bzw. überhaupt nicht mehr in der Wertschöpfungskette benötigt. Diese Variation der Aufgabenverteilung führt auf der einen Seite zu einer Veränderung der Ressourcenbeanspruchung in der Wertschöpfungskette und hat auf der anderen Seite Auswirkungen auf Kosten, Leistungen, Reaktionsgeschwindigkeiten und Risikoverteilung der gesamten Wertschöpfungskette. Obwohl diese Strategien aktuell in der Textilwirtschaft intensiv diskutiert werden, ist, abgesehen von vereinzelt veröffentlichten zur Shop-in-Shop-Strategie, eine wissenschaftliche Untersuchung der Concession- und Handelsmarken-Produktdesignteams-Strategie bislang nicht erfolgt. Die Franchising-Strategie wurde dagegen ausführlich in der wissenschaftlichen Literatur diskutiert und wird daher in der vorliegenden Untersuchung nicht eingehend betrachtet.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist, ausgehend von einer grundlegenden Beschreibung dieser drei Strategien, deren Wettbewerbsvorteile durch den effizienten Ressourceneinsatz in der Wertschöpfungskette zu erklären, der mit der Variation der Arbeitsteilung verbunden ist. Hierzu werden ökonomische Argumentationen entwickelt, welche die mit der Vertikalisierung verbundenen Auswirkungen auf die bereits oben genannten Aspekte analysieren. Darüber hinaus wird auf Bedingungen und Bestimmungsfaktoren hingewiesen, die mit den Argumentationen verbunden sind, woraus sich konkrete Empfehlungen für das Management ableiten lassen.

Zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen wurde in den vergangenen Jahren als Gegenposition zu dem durch Porter geprägten market-based-view in den Erörterungen des strategischen Managements der resource-based-view verstärkt

diskutiert. Unter dem resource-based-view wird eine ressourcenorientierte Unternehmensführung verstanden, die Wettbewerbsvorteile durch die Existenz einzigartiger Ressourcen und deren Konstellationen begründet. Dieser Ansatz findet auch unter dem Begriff relational-view auf Netzwerke von Unternehmen und Wertschöpfungsketten seine Anwendung. Innerhalb des strategischen Marketings bietet sich daher für die vorliegende Arbeit der resource-based-view als Erklärungsansatz für Wettbewerbsvorteile einzelner Vertikalisierungsstrategien an. Darüber hinaus erlangen Vertikalisierungsstrategien Wettbewerbsvorteile, wenn durch die Variation der vertikalen Arbeitsteilung in Bezug auf die eingesetzten Ressourcen günstigere Input-Output-Verhältnisse in der Wertschöpfungskette realisiert werden können und dadurch die Zielerreichung der beteiligten Unternehmen gefördert wird. Dieser Erklärungsansatz greift auf produktionstheoretische Effizienzüberlegungen zurück, die mit der Variation der vertikalen Arbeitsteilung verbunden sind. Des Weiteren erzielen Vertikalisierungsstrategien Wettbewerbsvorteile durch Kostenvorteile, die in den einzelnen Prozessphasen der Wertschöpfungskette anfallen. In der Literatur zur Transaktionskostentheorie ist die Aufteilung dieser Kostenvorteile nach dem Kriterium verbreitet, ob es sich um Produktions- oder Transaktionskosten handelt.⁵ Während Produktionskosten den Gegenwert der im Produktionsprozess eingesetzten Produktionsfaktoren darstellen, also jene Kostenbestandteile, die zur physischen Erstellung eines Gutes anfallen,⁶ bezeichnen Transaktionskosten „... the costs of running the system: the costs of coordination and motivating“.⁷ Effiziente Organisationsformen zeichnen sich danach im Vergleich zu möglichen anderen Organisationsformen durch niedrigere Transaktionskosten aus.⁸ So werden Wettbewerbsvorteile einzelner Vertikalisierungsstrategien und der hiermit verbundenen Variation der vertikalen Arbeitsteilung gegenüber der traditionellen textilwirtschaftlichen Arbeitsteilung durch vergleichsweise niedrigere Transakti-

⁵ Vgl. Zur Differenzierung von Produktions- und Transaktionskosten u.a.: Müller-Hagedorn, Lothar: Kooperationen im Handel, in: Zentes, Jochen/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 1218; Williamson, Oliver E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen 1990, S. 21; zur Abgrenzungsproblematik der Produktions- und Transaktionskosten: Mandewirth, Sven O.: Transaktionskosten von Handelskooperationen: Ein Effizienzkriterium für Verbundgruppen und Franchise-Systeme, Heidelberg 1997, S. 36-41.

⁶ Vgl. Müller-Hagedorn, Lothar/Schuckel, Marcus: Einführung in das Marketing, 3. Aufl., Stuttgart 2003, S. 210-205; Mandewirth, S. O., 1997, S. 37.

⁷ Milgrom, Paul/Roberts, John: Economics, Organization and Management, Englewood Cliffs u.a. 1992, S. 29.

⁸ Vgl. Picot, Arnold/Reichswald, Ralf/Wigand, Rolf T.: Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management, 4. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 260.

onskosten erlangt. Hieraus leiten sich die nachfolgenden, forschungsleitenden Fragen ab:

- Welche Vertikalisierungsstrategien sind langfristig effizient und unter welchen Bedingungen werden sich diese Strategien im Wettbewerb durchsetzen? Diese Frage ist insbesondere vor dem Hintergrund des starken Verdrängungswettbewerbs, der Dynamik der internationalen Arbeitsteilung und der Betriebsformen im Textileinzelhandel von besonders hoher Bedeutung.
- Können Wettbewerbsvorteile einer Vertikalisierungsstrategie gegenüber einer anderen durch den effizienten Einsatz von Netzwerkressourcen begründet werden und welche Ressourcen nehmen dann eine herausragende Rolle ein?
- Hat die Variation der vertikalen Arbeitsteilung Auswirkungen auf ein vorteilhaftes Input-Output-Verhältnis der Wertschöpfungskette und welche Stufe dieser Wertschöpfungskette realisiert dann diese Vorteile?
- Fallen bei den einzelnen Vertikalisierungsstrategien unterschiedliche Transaktionskosten an und können hieraus Rückschlüsse auf die Transaktionskosteneffizienz der mit einer Vertikalisierungsstrategie verbundenen Organisationsform gezogen werden?
- Welche Auswirkungen hat die Einführung der Vertikalisierungsstrategien auf Kosten, Leistungen, Reaktionsgeschwindigkeiten, Risikoverteilung und damit auf die Effizienz der eingesetzten Ressourcen sowie ihrer Wettbewerbsposition?

Grundlage für die dargelegte Problemstellung ist die Kenntnis über die traditionelle Arbeitsteilung innerhalb der Textilwirtschaft. Im Rahmen dieser Untersuchung sind dabei die einzelnen Aufgaben zwischen der Bekleidungsindustrie und dem Handel von Interesse, die zunächst in Kapitel 2 detailliert beschrieben werden. Anhand der Charakterisierung der Vertikalisierung lassen sich anschließend die für die Textilwirtschaft spezifischen Vertikalisierungsstrategien Handelsmarken-Produktdesignteam, Shop-in-Shop und Concession erörtern, wobei deren Merkmale und Aufgabenverteilung zur Diskussion stehen. Darüber hinaus werden die für diese Untersuchung relevanten Termini geklärt.

In Kapitel 3 werden drei Erklärungsansätze im Hinblick auf Wettbewerbsvorteile von Vertikalisierungsstrategien in der Textilwirtschaft dargestellt. Zunächst werden die effizienztheoretischen Ansätze der Produktionstheorie erläutert. Als zweiter möglicher Erklärungsansatz wird der resource-based-view diskutiert. Ausgehend von einer Beschreibung der Ressourcenkategorien und der Merkmale für Erfolgspotenzial generierende Ressourcen sowie einer Betrachtung von Netzwerkressourcen durch den relational-view, erfolgt die Beurteilung des resource-based-view. Als dritter Erklärungsansatz wird die Transaktionskostentheorie vorgestellt. Neben der Klärung des Terminus werden dabei die Differenzierung und Operationalisierung der Transaktionskosten diskutiert. Im Anschluss dieser drei Ansätze werden die Ziele der textilwirtschaftlichen Vertikalisierung erörtert. Zuletzt werden anhand der Überlegungen Prüfschemata der Effizienzveränderungen durch die Vorwärtsvertikalisierung der Bekleidungsindustrie und durch die Rückwärtsvertikalisierung des textilen Einzelhandels entwickelt.

Im Verlauf des Kapitels 4 werden die mit den jeweiligen Vertikalisierungsstrategien verbundenen Arbeitsteilungen, deren effizienter Ressourceneinsatz, Produktionskosten- und Transaktionskostenvorteile sowie daraus entstehende Wettbewerbsvorteile analysiert. Die Untersuchung folgt hierbei der Prozessstufenstruktur der textilen Wertschöpfungskette. Es werden Bestimmungsfaktoren formuliert, die eine Marktdurchdringung der jeweiligen Strategie und die mit ihr einher gehenden Arbeitsteilung fördern.

Mit diesen Bestimmungsfaktoren werden anschließend in Kapitel 5 die drei Vertikalisierungsstrategien bewertet. Die Analyse erfolgte im Rahmen einer explorativen Befragung von Experten der Textilwirtschaft (Anhang).

In Kapitel 6 werden die Ergebnisse zusammengefasst und deren Konsequenzen für die textilwirtschaftliche Vertikalisierung diskutiert. Hieraus werden Managementempfehlungen für die deutsche Bekleidungsindustrie und den textilen Einzelhandel entwickelt.

Die Perspektive der Untersuchung ist dabei die eines neutralen Beobachters, der die Situation der gesamten Wertschöpfungskette – und hier vor allem die

der Bekleidungsindustrie und des textilen Einzelhandels – analysiert. Es wird hierbei nicht die Wettbewerbssituation der Vertikalisierungsstrategien einzelner Unternehmen diskutiert, sondern es werden Varianten der vertikalen Arbeitsteilung erörtert, die in der Textilwirtschaft immer häufiger anzutreffen sind. Anhand der Untersuchung lassen sich Transaktions- und Produktionskostenvorteile, günstigere produktionstechnische Input-Output-Verhältnisse sowie Erfolgspotenzial generierende Ressourcen erkennen, die in der Regel in den Wertschöpfungsketten der jeweiligen Vertikalisierungsstrategie anzutreffen sind.

2 Die Struktur der Textilwirtschaft und Formen ihrer Vertikalisierung

In der Problemstellung wurde bereits auf einzelne relevante Termini der vorliegenden Untersuchung eingegangen, die im folgenden Kapitel näher erläutert werden. Zunächst wird im ersten Kapitel die traditionelle Arbeitsteilung der Textilwirtschaft als Basis für die Überlegungen der Vertikalisierung dargestellt und hierdurch die Grundlage für die anstehende Analyse einzelner Strategien sowie den damit verbundenen abweichenden Formen der Arbeitsteilung gelegt. Abschließend erfolgt im zweiten Kapitel die Klärung der Begriffe der Vertikalisierung sowie der drei Vertikalisierungsstrategien Handelsmarken-Produktdesign-teams, Shop-in-Shop und Concession.

2.1 Die Textilwirtschaft: Terminologie und traditionelle Struktur der vertikalen Arbeitsteilung

Eine einheitliche Definition des Begriffs „Textilwirtschaft“ hat sich in der Literatur bislang nicht durchgesetzt. Die unterschiedlichen Definitionen ergeben sich zum einen durch die Zuordnung einzelner Wirtschaftsbereiche (Textilmaschinenbau und textile Veredelung) und zum anderen, inwieweit der textile Endverbraucher Bestandteil der Textilwirtschaft ist oder nicht. In der vorliegenden Untersuchung soll der Begriff Textilwirtschaft sowohl die gesamten Ver- und Bearbeitungsschritte als auch die Distributionsleistungen von den Rohfasern bis zum Verkauf des textilen Endproduktes umfassen.⁹ Er erstreckt sich damit, plastisch ausgedrückt, „from the sheep to the shop.“

Entgegen den variationsreichen Definitionen gibt Abb. 1 eine stark vereinfachte Darstellung der traditionellen Strukturen der Textilwirtschaft wieder, wie sie regelmäßig in der Literatur zu finden ist.¹⁰

⁹ Vgl. Diekmann, Arno: Flexibilitätsorientierte Strategien in der Textilwirtschaft. Eine mikroökonomisch und empirisch fundierte Analyse des Quick Response-Konzeptes, Diss. Münster (Westfalen) 1992, S. 11; 151-153; Fissahn, Juliane: Marktorientierte Beschaffung in der Bekleidungsindustrie: eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung vertikaler Produktionsstrukturen, Diss. Münster (Westfalen) 2000, S. 8.

¹⁰ Vgl. Breitenacher, Michael: Textilindustrie, 2. Aufl., Berlin-München 1971, S. 26; Diekmann, A., 1992, S. 12; Hurcks, Karsten: Internationale Beschaffungsstrategien in der Textil- und Bekleidungsindustrie – Eine theoretische und empirische Untersuchung, Diss. Münster 1993, S. 8; Rathke, Kay-M.: Die Zukunft der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie – Auswirkungen der Integration des Welttextilabkommens in

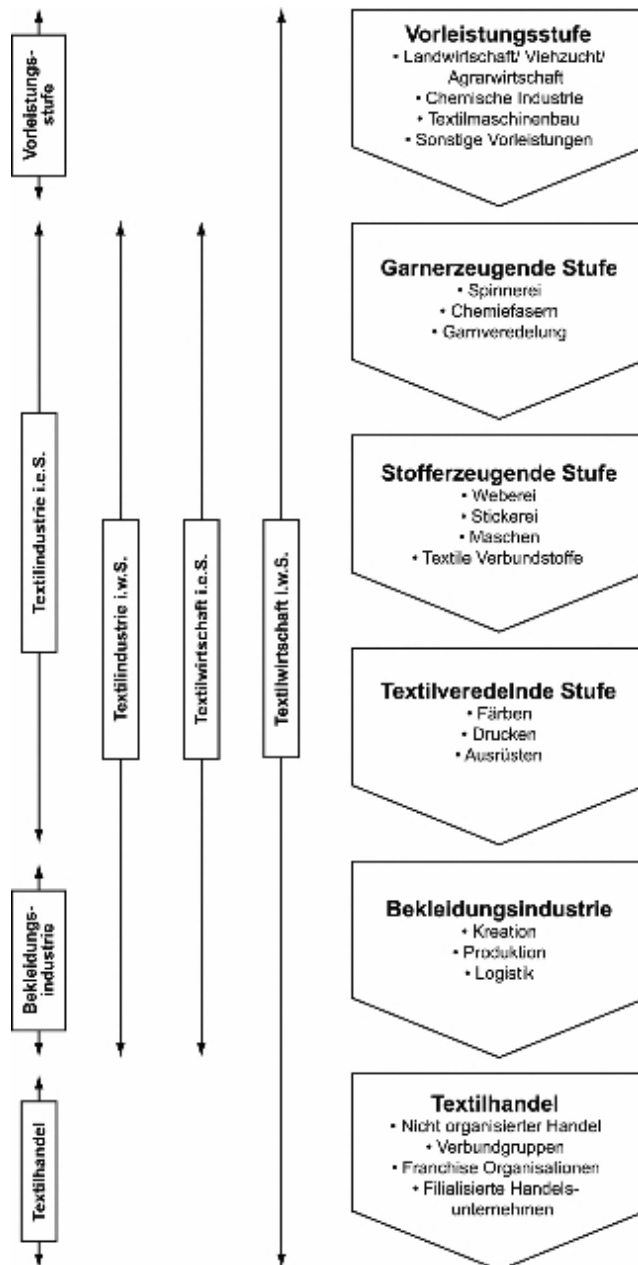


Abb. 1: Die Textilwirtschaft und ihre einzelnen Prozessstufen

die allgemeinen GATT-Regeln, Diss. Mainz 1994, S.14; Horstmann, Susanne: Vertikale Vertriebskooperationen in der Bekleidungsindustrie, Diss. Münster 1997, S. 18; Tücking, Ebbo: Die deutsche Bekleidungsindustrie im Zeitalter der Globalisierung: eine Marktanalyse unter besonderer Berücksichtigung außenwirtschaftlicher Rahmenbedingungen, Diss. Münster (Westfalen) 1998, S. 13; Strube, Bettina: Entwicklung der Textil- und Bekleidungsindustrie, Entwicklungen und Tendenzen der nationalen und internationalen Textil- und Bekleidungsbranche unter Berücksichtigung des Welttextilabkommens im Rahmen des GATT bzw. der WTO, Diss. FU Berlin 1999, S. 4; Fissahn, J., 2000, S. 9; Riesch, Roman: Lage und Perspektiven der Textil- und Bekleidungsindustrie, Diss. Mainz 2000, S. 101; Reckfort, Jürgen: Der Markt für Textilien und Bekleidung – Strukturen, Entwicklungen, Trends, in: Ahlert, Dieter/Dieckheuer, Gustav (Hrsg.): Textil- und Bekleidungsindustrie im Wandel: Betriebs- und volkswirtschaftliche Aspekte im Spiegel der FATM-Arbeit, Münster 2001, S. 5; Hirmer, Christian: Erfolgspotenziale durch vertikale Kooperationen zwischen der Herrenbekleidungsindustrie und dem Herrenbekleidungs Einzelhandel innerhalb der textilen Kette, Diss. Dortmund 2002, S. 18; Grömling, Michael/Matthes, Jürgen: Globalisierung und Strukturwandel der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie, Köln 2003, S. 6.

Darüber hinaus ordnet diese Abbildung den einzelnen Teilprozessstufen der Textilwirtschaft Termini zu. Für die Analyse der vorliegenden Arbeit werden die im gesamten Wertschöpfungsprozess anfallenden Aufgaben in vier Teilprozessstufen aufgegliedert. Am Anfang der textilen Wertschöpfungskette stehen die Aufbereitung von Natur- oder Chemiefasern, der Textilmaschinenbau sowie sonstige Vorleistungszweige (z.B. Zutaten wie Einlagen oder Knöpfe), die im Weiteren als Vorleistungsstufe bezeichnet werden. Die aufbereiteten Fasern werden in der Textilindustrie, welche die Aufgaben der Garn- und Stofferzeugung sowie die textile Veredelung übernimmt, zu textilen Flächen verarbeitet. Die Fertigung der textilen Endprodukte erfolgt in der Bekleidungsindustrie und wird danach über den Handel an den Endverbraucher distribuiert. Dieser textile Fertigungsprozess zeichnet sich durch zwei charakteristische Merkmale aus, nämlich zum einen durch prozessuale Mehrstufigkeit und zum anderen durch strenge lineare Determiniertheit der Verarbeitungsabfolge,¹¹ weshalb sinnbildlich oftmals von „textiler Pipeline“ oder „textiler Kette“ gesprochen wird. Die Endprodukte dieser „textilen Kette“ werden entsprechend ihrem Verwendungszweck in Bekleidungs-, Heim- und Haustextilien sowie in technische Textilien unterteilt.¹² Darüber hinaus ist der gesamte textile Fertigungsprozess sehr stark durch die beiden Merkmale Saisonalität der textilen Endprodukte¹³ und Modeentwicklung¹⁴ geprägt.

Da die vorliegende Arbeit ihren Schwerpunkt auf die Betrachtung von Bekleidungstextilien auf den Stufen der Bekleidungsindustrie und des Handels setzt, werden in den folgenden Kapiteln zunächst die Aufgaben der Vertikalisierungsstrategien detailliert beschrieben. Auf eine vertiefende Diskussion der Vorleistungsstufe und der Textilindustrie wird dabei verzichtet.¹⁵

¹¹ Vgl. Diekmann, A., 1992, S. 11-13; Hurcks, K., 1993, S. 6; Rathke, K., 1994, S. 15; Horstmann, S., 1997, S. 17; Tücking, E., 1998, S. 12; Fissahn, J., 2000, S. 8; Riesch, R., 2000, S. 97-99; Reckfort, J., 2001, S. 4; Hirmer, Ch., 2002, S. 18.

¹² Vgl. Breitenacher, Michael: Textilindustrie im Wandel, Frankfurt am Main 1989, S. 13; Diekmann, A., 1992, S. 12; Horstmann, S., 1997, S. 18; Tücking, E., 1998, S. 13; Strube, B., 1999, S. 4; Fissahn, J., 2000, S. 9; Riesch, R., 2000, S. 94-95; Reckfort, J., 2001, S. 4; Hirmer, Ch., 2002, S. 19; Grömling, M./Matthes, J., 2003, S. 6.

¹³ Saisonalität als prägendes Merkmal beschreiben z.B.: Wojaczek, Beate: Koordinationsorientiertes Logistik-Management in der Textilwirtschaft – Ein Beitrag zur ganzheitlichen Optimierung der Logistik aus Sicht der Bekleidungsindustrie, Diss. Münster (Westfalen) 1996, S. 67-68; Horstmann, S., 1997, S. 30-31; Grandke, Sven: Strategische Netzwerke in der Bekleidungsindustrie, Diss. München 1999, S. 33-35; die sich aus der Saisonalität entwickelnden Orderrhythmen beschreibt: Fissahn, J., 2000, S. 32-34.

¹⁴ Zur detaillierten Diskussion des Begriffs der Mode und den damit verbundenen Risiken: Brosche, Oliver: Die Handhabung des Modersikos, Diss. München 1994.

¹⁵ Eine weitergehende Darstellung der Vorprodukte der Textilwirtschaft gibt u.a.: Fissahn, J., 2000, S. 50; eine jeweils aktuelle Analyse zur Textilindustrie gibt: Statistik-Report Textil-Einzelhandel, BTE (Hrsg.), Köln; weitergehende Darstellungen der Textilindustrie geben u.a.: Breitenacher, M., 1989; Hurcks, K.,

2.1.1 Die Bekleidungsindustrie und ihre angestammten Aufgaben

Mit der Bekleidungsindustrie wird jener Teil der Textilwirtschaft bezeichnet, der die textilen Flächen als Endprodukt der Textilindustrie je nach dem Endverbraucherzweck zu Bekleidungs-, Heim- und Haus- oder zu technischen Textilien weiterverarbeitet. In diesem Zusammenhang wird auch von Konfektionierung von Textilien gesprochen.¹⁶

Die Darstellung der vielfältigen Aufgaben, welche die Bekleidungsindustrie innerhalb der Textilwirtschaft übernimmt, ist anhand von prozessorientierten Beschreibungen der bekleidungsindustriellen Wertschöpfungskette üblich.¹⁷ Hieraus leiten sich die in Abb. 2 aufgeführten, von der Bekleidungsindustrie übernommenen Aufgaben ab, die im Folgenden erläutert werden.

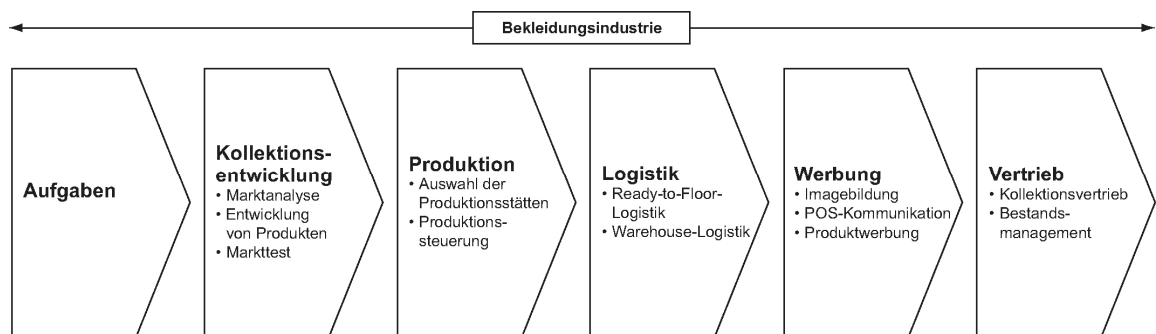


Abb. 2: Von der Bekleidungsindustrie übernommene Aufgaben

Den Ausgangspunkt der Prozessstufen der textilen Wertschöpfungskette, die traditionell von der Bekleidungsindustrie übernommen werden, bildet die Kollektionsentwicklung, welche die Entwicklung der Kollektion und Produkte, die Analyse des Zielmarktes sowie den Produkttest beinhaltet. In einem nächsten Schritt folgt die Produktion, d. h. die Kollektionen werden entweder in eigenen Fertigungen selber produziert oder es wird die Steuerung der Fremdproduktion übernommen. Damit diese Endprodukte an den Endverbraucher gelangen kön-

1993; Rathke, K., 1994; Strube, B., 1999; Riesch, R., 2000; Reckfort, J., 2001; Grömling, M./Matthes, J., 2003; eine Übersicht über die Entwicklung High-Tech-Fasern gibt: Ullsperger, Astrid: High-Tech-Textilien in der Konfektion, in: Schreiber, Gudrun (Hrsg.): Perspektiven in der Textil- und Bekleidungsbranche, Bielefeld 2002, S. 29-31; die Entwicklung der deutschen Weberei Wolbo in Bocholt beschreibt: Westerhoff, Eduard: Hundertjahre und etwas mehr, Bochold 1999.

¹⁶ Vgl. Tücking, E., 1998, S. 14.

¹⁷ Vgl. Papst, Oliver: Vertikales Marketing in schnelllebigen Märkten – Distributive Leistungssysteme im Damenoberbekleidungsmarkt, Diss. St. Gallen 1993, S. 84, S. 146-152; Horstmann, S., 1997, S. 102; Tücking, E., 1998, S. 16; Riesch, R., 2000, S. 122; Hirmer, Ch., 2002, S. 31.

nen, werden diese nun über den Kollektionsvertrieb an den Handel weiter geleitet. Die Werbeaufgabe ist anschließend insbesondere für Markenhersteller von großer Bedeutung, da sie neben den allgemeinen Kommunikationsaufgaben zu vor- und nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette für die Imagebildung der Herstellermarke verantwortlich ist. Sehr unterschiedliche logistische Prozesse begleiten diese vielfältigen, traditionell von der Bekleidungsindustrie übernommenen Aufgaben.

Um die zeitlichen und faktischen Abläufe des klassischen Vorordergeschäftes¹⁸ besser verstehen zu können, wird zunächst beispielhaft die Entwicklung einer Winterkollektion näher beschrieben.¹⁹ Ausgangspunkt der Kollektionsentwicklung sind Musterungen der Bekleidungsindustrie auf den Stoffmessen, die für die Winterkollektionen in den Monaten Juli und August abgehalten werden. Im Vorfeld dieser Messen wird bereits in einem intensiven Meinungsaustausch zwischen Bekleidungs- und Textilindustrie über Grundtrends in der modischen Weiterentwicklung sowie über spezielle Anforderungen der Bekleidungsindustrie diskutiert. Die Bekleidungsindustrie präsentiert dem Handel von Januar bis Anfang Februar ihre Herbst/Winterkollektionen. Unter Berücksichtigung der mit der Kollektionserstellung verbundenen logistischen Aufgaben – Eingang der Meterwarencoupons bei der Bekleidungsindustrie erst Ende September – verbleiben der Bekleidungsindustrie gerade drei Monate für die Entwicklung der Kollektion und Musterteile, das Einstellen und Abstimmen der Farben, die Komposition der Zutaten aus der Vorleistungsstufe sowie die Verdoppelung der Kollektionsteile. Die im Januar und Februar vom Handel geordneten Kollektionen kommen dann von Juni bis August zur Auslieferung. Die Auftragsvergabe der Bekleidungsindustrie an die Textilindustrie erfolgt im Fall des klassischen Vorordergeschäftes erst nach dem Auftragseingang des Handels, sodass im günstigsten Fall die Meterwaren im März und April in die Produktionsbetriebe der Bekleidungsindustrie gelangen und abzüglich der Transportzeiten für die reine Produktion nur noch meist sechs bis zwölf Wochen Zeit verbleiben. In der Literatur wird in diesem Zusammenhang auch vom textilwirtschaftlichen Produktionszyklus der 66 Wochen Pipeline gesprochen.²⁰

¹⁸ Das Vorordergeschäft, also die Belieferung des Textileinzelhandels aufgrund von Aufträgen des Handels, deren Entscheidungsgrundlage die von der Bekleidungsindustrie präsentierten und entwickelten Kollektionen sind, entspricht der traditionellen Vorgehensweise der Textilwirtschaft.

¹⁹ Eine detailliertere Darstellung der Abläufe gibt z.B.: Tücking, E., 1998, S. 15-20.

²⁰ Vgl. Horstmann, S., 1997, S. 96-97.

2.1.1.1 Kollektionsentwicklung

Den Beginn der bekleidungstextilen Prozesskette bildet die Kollektionsentwicklung (Abb. 2). Dieser kreativen Aufgabe kommt innerhalb der Textilwirtschaft eine besonders große Bedeutung zu, da hier im besonderen Maße über Erfolg und Misserfolg einer Kollektion entschieden wird. Ausschlaggebend ist hierbei, dass der prognostizierte Geschmack des Endverbrauchers getroffen wird und allgemeine Veränderungen des Konsumentenverhaltens sowie die modische Entwicklung adäquat eingeschätzt werden.²¹

Am Anfang einer jeden Kollektionsentwicklung steht die Marktanalyse. Hier werden Informationen über die Abverkäufe des Handels, über die Mitbewerber der Bekleidungsindustrie und über vor- und nachgelagerten Stufen sowie über allgemeine Entwicklungstendenzen des Konsumverhaltens und der modischen Entwicklung untersucht. Für eine umfassende Marktanalyse ist die Verfügbarkeit und Qualität der eingesetzten Daten entscheidend. Bestehen hier große Informationsasymmetrien, z.B. in Bezug auf aktuelle Abverkaufsdaten des Handels, so ist die Marktanalyse nur beschränkt aussagekräftig.

Nach dieser eingehenden Marktanalyse werden im Zuge der Kollektionsentwicklung neben der Zielgruppendefinition die Preis- und Themenkonzepte meist für eine Saison festgelegt.²² In einer detaillierten Kollektionsrahmenplanung werden weiterhin die Gestaltungsvariablen Faser, Farbe, Dessin und Schnitt aufeinander abgestimmt²³ sowie die Anzahl der Themen, deren Liefertermine, die Anzahl der Kollektionsteile pro Thema, deren Durchschnittspreise, die Umsatzziele und die Anzahl der einzusetzenden Oberstoffe pro Thema definiert.²⁴ Der Einsatz von Computer gestützten Verfahren (CAD) ist hierbei vorherrschend.²⁵

Gerade Kollektionsstücke mit hohen Umsatzanteilen werden nach ihrer Entwicklung bei ausgewählten Händlern einem Markttest unterzogen. Ziel ist es

²¹ Vgl. Riesch, R., 2000, S. 117.

²² Vgl. Tücking, E., 1998, S. 15.

²³ Vgl. Tücking, E., 1998, S. 15.

²⁴ Vgl. Fissahn, J., 2000, S. 15.

²⁵ Vgl. Tücking, E., 1998, S. 26.

hier, qualitative und quantitative Aussagen über einzelne Kollektionsteile zu generieren, um daraus Trendprognosen ableiten zu können.

2.1.1.2 Produktion

Nachdem im Rahmen der Kollektionsentwicklung die zu produzierenden Modelle von der Bekleidungsindustrie definiert wurden, erfolgt die Produktion dieser Kollektionen (Abb. 2). In einem ersten, sehr arbeitsintensiven und durch einen geringen Grad an Automatisierungsmöglichkeiten gekennzeichneten Schritt erfolgt nach dem Legen und der Sichtung von Meterware deren Zuschnitt und der Nähprozess.²⁶ Das fertig genähte Bekleidungsstück wird daraufhin durch Veredelungsprozesse, wie z.B. Waschen oder Bügeln, aufbereitet und in der Endfertigung durch das Anbringen von Labeln oder anderem komplettiert sowie einer Endkontrolle unterzogen.

Entgegen der kapitalintensiven Produktion in der Textilindustrie ist die Bekleidungsindustrie durch eine generell hohe Arbeitsintensität gekennzeichnet. Die Möglichkeiten der Automatisierung sind durch die so genannte „biegeschlafe“ Beschaffenheit der zu verarbeitenden textilen Vormaterialien, die unterschiedlichen Eigenschaften der Oberflächen verschiedener Textilien sowie die teilweise kleinen Losgrößen, die durch die Modevielfalt bedingt sind, stark eingeschränkt.²⁷ Bereits in den frühen 70er Jahren des letzten Jahrhunderts waren hier die Grenzen der Automatisierung der bekleidungsindustriellen Produktion erreicht, sodass die Auslagerung der arbeitsintensiven Konfektionierung in das lohnkostengünstigere Ausland einsetzte.²⁸ Bot die westdeutsche Bekleidungsindustrie in der Bundesrepublik 1973 noch 360.000 Beschäftigten einen Arbeitsplatz,²⁹ waren im Jahr 2002 in Gesamtdeutschland nur noch 55.000 Personen beschäftigt, und es kann davon ausgegangen werden, dass weitere 250.000 Beschäftigte im Ausland auf der Lohnliste deutscher Unternehmen

²⁶ Vgl. Reckfort, Jürgen: Der Markt für Textilien und Bekleidung – Strukturen, Entwicklungen, Trends – Vorabversion des gleichlautenden Beitrags für die 2. Aufl. des Handbuchs Mode-Marketing, Münster (Westfalen) 1997, S. 8.

²⁷ Vgl. Tücking, E., 1998, S. 27.

²⁸ Vgl. Steilmann, Klaus: Erfahrungen, Probleme, Zwänge der Auslandsproduktion in: Schreiber, Gudrun (Hrsg.): Perspektiven der Textil- und Bekleidungsbranche, Bielefeld 2002, S. 4.

²⁹ Vgl. Breitenacher, Michael: Die Bekleidungsindustrie aus der Sicht der siebziger Jahre, Berlin-München 1975, S.15.

stehen.³⁰ Diese Entwicklung macht die massive Produktionsverlagerung der lohnintensiven Teile der Bekleidungsindustrie, d.h. die eigentliche Produktion, in Niedriglohnländer seit Anfang der 70er Jahre deutlich.³¹

Um international konkurrenzfähige Produkte anbieten zu können, stehen der Bekleidungsindustrie grundsätzlich die nachfolgenden Produktions- oder Beschaffungsstrategien zur Verfügung:

- Eigen- oder Lohnfertigung im Inland,
- Eigenfertigung im Ausland,
- Zukauf von Fertigware (Vollimport),
- Lohnfertigung im Ausland/Passive Veredelung (vgl. Abb. 3).³²

Jahr	Eigen- und Lohnfertigung im Inland	Eigenfertigung im Ausland	Zukauf von Fertigware (Vollimport)	Lohnfertigung im Ausland/ Passive Veredelung
1982	77 %	3 %	10 %	10 %
1993	24 %	5 %	17 %	54 %
1996	16,5 %	14,8 %	15,5 %	53,2 %

Abb. 3: Produktions- und Beschaffungsstrategien der deutschen Bekleidungsindustrie;
 Quelle: Fissahn, Juliane: Marktorientierte Beschaffung in der Bekleidungsindustrie
 Diss. Münster 2000, S. 12.

Die genannten Produktions- und Beschaffungsstrategien sind hinsichtlich einzelner Zielparameter, wie Investitionsvolumen, Flexibilität, Qualitätsstandards, technisches Know-how, Zuverlässigkeit oder Liefersicherheit, sehr unterschiedlich zu bewerten. So ist z.B. das Investitionsvolumen bei der eigenen Fertigung im Inland am höchsten, bei spontanen Zukäufen jedoch am geringsten. Ebenso ist der Erhalt des technischen Know-hows in Unternehmen sowie der Qualitätssicherung, Lieferzuverlässigkeit und Liefersicherheit bei spontanen Zukäufen nur gering ausgeprägt. In Abb. 3 sind die Umsatzanteile der einzelnen Produktions- und Beschaffungsstrategien in der Bekleidungsindustrie für die Jahre

³⁰ Vgl. Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels e.V. (BTE) (Hrsg.): BTE-Fachdokumentationen-Statistik-Report Textil-Einzelhandel 2002, Köln 2002, S. 32.

³¹ Vgl. Reckfort, J., 1997, S. 8.

³² Vgl. Strube, B., 1999, S. 115-116; Fissahn, J., 2000, S. 11.

1982, 1993 und 1996 aufgeführt. Hier ist ein Trend zur Verlagerung der Produktion in das Ausland evident, wobei die Lohnfertigung im Ausland und die Passive Veredelung dominieren.³³ Unter passiver Veredelung (PV) wird hier „die temporäre Ausfuhr von Materialien zur weitergehenden Be- und Verarbeitung zu Fertigbekleidung und deren Rückführung in das Wirtschaftsgebiet des Ausführers, unter Nutzung von Zollvergünstigungen“³⁴ verstanden. Neben der Produktionsstrategie der PV steigen auch die Eigenfertigung im Ausland sowie der Vollimport an.³⁵ Nach einer empirischen Untersuchung der Forschungsstelle für Textilwirtschaft in Münster aus dem Jahr 1994 über die Bedeutung des passiven Veredelungsverkehrs (PV) für den Textilstandort Deutschland erschien das Kostenreduzierungspotenzial durch die PV das mit Abstand wichtigste Argument für die Produktionsverlagerung zu sein, gefolgt von der Erschließung neuer Absatzmärkte durch Erfahrungen und Kontakte im PV-Land.³⁶ Als Gegenargumente für die PV werden insbesondere logistische, administrative, rechtliche sowie Qualitätsprobleme und das Versorgungsrisiko angeführt. Regional dominierten in dieser Fertigungsstrategie die Länder Polen, Slowakei, Tschechien und Ungarn aufgrund ihrer geographischen Nähe zu Deutschland. In der Textilwirtschaft wird daher auch von einem „Asien vor der Haustür“ gesprochen.³⁷ Deutschland ist dabei mit Abstand der stärkste Nutzer der Produktionsstrategie der PV aller EU-Mitgliedsländer.³⁸

Die stufenweise Liberalisierung des weltweiten Handels mit Textilien und Bekleidung bis zum Jahr 2005³⁹ sowie die Aufnahme der für die deutsche Bekleidungsindustrie bedeutenden PV-Länder in die EU (und damit einhergehend ein zu erwartender Anstieg der Lohnkosten in diesen Ländern) erklärt die wachsende Bedeutung der Beschaffungsstrategie des Vollimportes.⁴⁰ Diese Verlage-

³³ Vgl. Reckfort, J., 1997, S. 8.

³⁴ Vgl. Adler, Ulrich: Bedeutung, Probleme und Zukunft des passiven Veredelungsverkehrs für die Textil- und Bekleidungsindustrie, München 1995, S. 7.

³⁵ Vgl. Strube, B., 1999, S. 105.

³⁶ Vgl. Hurcks, Kasten: Die Beschaffungsstrategie des Contact-Processing, in: Ahlert, Dieter/Dieckheuer, Gustav (Hrsg.): Schriften zur Textilwirtschaft, Bd. 45, Münster 1994, S. 18-20.

³⁷ Vgl. Adler, U., 1995, S. 23-25.

³⁸ Vgl. Berzau, Heinz: Der Passive Veredelungsverkehr aus der Sicht der anderen EU-Länder, in: Ahlert, Dieter/Dieckheuer, Gustav (Hrsg.): Schriften zur Textilwirtschaft, Bd. 45, Münster 1994, S. 47-49; Adler, U., 1995, S. 53.

³⁹ Einen Überblick über diese Entwicklung und deren Auswirkung auf die deutsche Textil- und Bekleidungsindustrie gibt: Rathke, K., 1994; eine sehr anschauliche Darstellung der zollrechtlichen Probleme aus der betrieblichen Praxis gibt: Rasch, Thomas: Die Bedeutung des Außenwirtschafts- und Zollrechts für die betriebliche Praxis der Textil- und Bekleidungsindustrie, in: Ahlert, Dieter/Dieckheuer, Gustav (Hrsg.): Schriften zur Textilwirtschaft, Bd. 45, Münster 1994, S. 63-66.

⁴⁰ Vgl. Hurcks, K., 1994, S. 17.

rung von der Produktionsstrategie der PV zu der Beschaffungsstrategie des Vollimportes hat wiederum gravierende Auswirkungen auf die deutsche Textilindustrie, da die PV die Verwendung von EU-Vormaterial vorschreibt und dieser wichtige Faktor die Sicherung des Absatzes der deutschen Textilindustrie an die inländische Bekleidungsindustrie begründet.⁴¹

Bei der Diskussion über die Gründe, die für das Outsourcing und damit für die Fertigungsverlagerung der deutschen Bekleidungsindustrie in das Ausland sprechen, führt Steilmann für die Textilwirtschaft folgende Argumente an:

- unkomplizierter Technologietransfer,
- geringeres Lohnniveau sowie geringere Sozialstandards im Ausland,
- verbesserte soziokulturelle Faktoren, wie Streiks, und besseres Bildungs- und Kulturniveau in den letzten Jahren,
- bessere ökonomische Rahmenbedingungen und
- geringere ökologische Standards.⁴²

Als Begründungen gegen ein Outsourcing in der Bekleidungsindustrie werden von Steilmann folgende Punkte genannt:

- Probleme bei der Zuverlässigkeit aus Qualitäts- und Liefersicht,
- ökologische Belastungen durch weltweiten Transport,
- Verlust von Fertigungs-Know-how im Inland und
- Verringerung der Fertigungsflexibilität der textilen Wertschöpfungskette.⁴³

Kritisch wird hier der Transfer von Fertigungs-Know-how sowie des Erfahrungswissens auf der künstlerischen Kreativitätsebene und der Fertigungstechnikebene der inländischen Bekleidungsindustrie auf Unternehmen der Bekleidungsindustrie im Ausland diskutiert, der bis zum Verlust dieses Wissens reicht.⁴⁴ Bedingt durch die Verlagerung der Produktion der inländischen Bekleidungsindustrie in das kostengünstigere Ausland hat ein massiver Know-how-Transfer eingesetzt. Erfolgt dieser Transfer für die eigenen Fertigungen im Ausland, ist dieses für die deutsche Bekleidungsindustrie unproblematisch, da sich

⁴¹ Vgl. Gass, Liselotte: Der passive Veredelungsverkehr aus der Sicht der vorgelagerten Textilindustrie, in: Dieter Ahlert/Gustav Dieckheuer (Hrsg.): Schriften zur Textilwirtschaft, Bd. 45, Münster 1994, S. 58-60.

⁴² Vgl. Steilmann, K., 2002, S. 5.

⁴³ Vgl. Steilmann, K., 2002, S. 6.

⁴⁴ Vgl. Wenzel, Dorothea: Probleme des Wissensmanagements, in: Schreiber, Gudrun (Hrsg.): Perspektiven der Textil- und Bekleidungsindustrie, Bielefeld 2002, S. 15-17.

die Nutzung dieses Wissens nach wie vor auf das transferierende Unternehmen beschränkt. Bei der Produktionsstrategie der Lohnfertigung im Ausland bzw. der Passiven Veredelung bleibt hingegen die Nutzung dieses Wissens nicht allein auf das transferierende Unternehmen begrenzt, sondern auch andere Bekleidungsunternehmen und der Handel mit seinen Direktimporten profitieren von diesem Wissen. Dieser bedeutende Sachverhalt kann unter anderem auch als Begründung für die Verstärkung der Zusammenarbeit des Handels mit den Produktionsunternehmen im Ausland herangezogen werden. Die Situation der inländischen Bekleidungsindustrie kann zusammenfassend dadurch charakterisiert werden, dass in Deutschland nur „Systemköpfe der Bekleidungsindustrie“ verbleiben.⁴⁵ Diese Entwicklung hat zur Folge, dass sich die deutsche Bekleidungsindustrie mehr und mehr zu einer Dienstleistungsbranche mit Kreativitäts- und Handelsfunktionen entwickelt, die auf ein Netz von internationalen Produktionsstandorten zurückgreift.⁴⁶

2.1.1.3 Logistik

Die Prozessstufen der Bekleidungsindustrie werden durch eine Vielzahl von logistischen Tätigkeiten begleitet, die aufgrund der hohen internationalen Verflechtung der Textilwirtschaft komplexe und dynamische Strukturen aufweisen (Abb. 2).⁴⁷ Darüber hinaus ergeben sich besondere Ansprüche an die Logistik der Bekleidungsindustrie durch die Saisonalität der textilen Endprodukte und deren schnelle Produktwechsel, die durch die dynamischen Änderungen der modischen Nachfrageschwankungen verursacht werden. Bei der Umsetzung der oben beschriebenen Beschaffungs- und Fertigungsstrategien, insbesondere unter Berücksichtigung der damit verbundenen Zunahme der internationalen Arbeitsteilung, kommt der Logistik ein stark wachsender Stellenwert zu.⁴⁸

In der wissenschaftlichen Literatur findet sich eine Vielzahl von Definitionen zum Logistikbegriff, wobei die folgende des Council of Logistic Management

⁴⁵ Vgl. Fissahn, J., 2000, S. 14; Riesch, R., 2000, S. 277.

⁴⁶ Vgl. Reckfort, J., 1997, S. 9.

⁴⁷ Vgl. Wojaczek, B., 1996, S. 1.

⁴⁸ Über die für die Textilwirtschaft spezifischen Anforderungen und Problemfelder geben u.a. die Arbeiten von Wojaczek, B., 1996 und Langhorst, Inga: Shop-Logistik in der Bekleidungswirtschaft, Frankfurt am Main 2001, Auskunft.

häufig genannt wird: „Logistic is the process of planning, implementing and controlling the efficient, cost-effective flow and storage of raw materials, in process inventory, finished goods and related information from point of origin to point of consumption for the purpose of conforming to customer requirements.“⁴⁹ Durch die abgrenzenden Ursprungs- und Verbrauchspunkte nimmt diese Definition eine überbetriebliche Sichtweise der Logistik ein, da z.B. bezüglich der Textilwirtschaft in den meisten Fällen diese beiden Endpunkte nicht unbedingt im Einflussbereich eines Unternehmens (z.B. der Bekleidungsindustrie) zu finden sind.⁵⁰ Ausnahmen bilden hier die vertikalen Unternehmen,⁵¹ die in der Regel die gesamte textile Wertschöpfungskette steuern.

Die Logistikaufgabe der Bekleidungsindustrie beinhaltet im Verhältnis zu der oben genannten, breit angelegten Definition nur einen Teilbereich der gesamten textilwirtschaftlichen Logistik. Dieser Teilbereich wird in Beschaffungs-, Produktions- und Distributionslogistik unterschieden. Während mit der Beschaffungslogistik die Versorgung des Unternehmens mit betriebsfremden Gütern für die betriebliche Wertschöpfung gemeint ist, besteht die Hauptaufgabe der Distributionslogistik darin, die physische Verfügbarkeit der Güter entsprechend den Abnehmerwünschen sicher zu stellen. Zwischen der Beschaffungs- und der Distributionslogistik liegt die Produktionslogistik, in welcher der Materialfluss vom Rohmateriallager über die Produktionsstufen bis hin zum Fertigwarenlager geregelt wird. Betrachtet man die logistischen Prozesse der Bekleidungsindustrie, so sind heute von der Zutaten- und Textillieferung in die verschiedenen Produktionsunternehmen bis hin zu der Auslieferung der Fertigware in den Einzelhandel bis zu 16 Be- und Entlade-Vorgänge in der logistischen Kette auszumachen.⁵² Im Zuge der logistischen Vertikalisierungsdiskussion der Textilwirtschaft werden der Distributionslogistik der Bekleidungsindustrie verstärkt Aufgaben übertragen, die traditionell vom Bekleidungseinzelhandel übernommen werden.

Die besondere Bedeutung der Logistik und ihre mit der internationalen Arbeitsteilung verbundenen Aufgabenstellungen können an einem Beispiel veran-

⁴⁹ Council of Logistic Management (CLM): What's all about, Oak Brook, Ill 1985.

⁵⁰ Weitere Ausführungen zur Logistik z.B. bei: Müller-Hagedorn, Lothar: Der Handel, Stuttgart-Berlin-Köln 1998, S. 496-557.

⁵¹ Zu vertikalen Unternehmen der Textilwirtschaft siehe Kapitel 2.1.1.

⁵² Vgl. Meyer, Rudolf: Textillogistik – vom Schaf zum POS, in: Schreiber, Gudrun (Hrsg.): Perspektiven der Textil- und Bekleidungsbranche, Bielefeld 2002, S. 44.

schaulich werden, wie es oftmals zur Gewährleistung eines geforderten Produktstandards sowie zur Ausnutzung von Kosten- oder Zollvorteilen üblich ist. So können bei einem Produkt, das in Deutschland verkauft werden soll, die Meterware aus Fernost, die Zutaten dagegen aus der Türkei kommen und die Konfektionierung schließlich in Weißrussland durchgeführt werden.

Die logistischen Prozesse der Textilwirtschaft umfassen dabei auch vielfältige Aktivitäten, die zur Effizienzsteigerung in den logistischen Materialfluss integriert wurden.⁵³ Diese Aktivitäten sind jedoch nicht ausschließlich ein Bestandteil der zur Untersuchung anstehenden Vertikalisierungsstrategien. In der Textilwirtschaft werden diese logistischen Prozesse vielfach als ein Teil der gesamten Vertikalisierungsaktivitäten in der Textilwirtschaft diskutiert.⁵⁴ Eine trennscharfe Unterteilung in die traditionell der Bekleidungsindustrie oder dem Handel angestammten Aufgaben ist daher kaum noch möglich. Bei diesen Aufgaben handelt es sich z.B. um den Transport, um die Lagerung, in einigen Fällen auch um die damit verbundene Bestandsführung, um die Kommissionierung und Auftragsabwicklung, um die Verpackung sowie um weitere Serviceleistungen der Bekleidungsindustrie.⁵⁵ In den vergangenen Jahren wurden unter anderem der von der GS1 entwickelte Bügel und das hierfür angefertigte Standard-Kleiderbügel-Rückführ-System (SKRS) sowie die Umsetzung der Vorauszeichnung mit Preisetiketten durch die Bekleidungsindustrie diskutiert.⁵⁶

Im Rahmen der logistischen Aufgaben werden die Ready-to-floor-Logistik und die Warehouse-Logistik eingehender analysiert (Kap. 4.1.1). Der Terminus Ready-to-floor-Logistik bezeichnet in der textilwirtschaftlichen Diskussion die Prozessoptimierungsbemühungen der textilen Wertschöpfungskette, an deren Endpunkt (Handel) die angelieferten Waren verkaufsfertig, also etikettiert, gesichert und entsprechend der gewählten Präsentationsform im Handel, z.B. aufgebügelt auf einem verkaufsfähigen Bügel, in den Verkauf gelangen. Die Warehouse-Logistik beschäftigt sich mit der Frage, an welchen Ort und unter wessen

⁵³ Eine detaillierte Übersicht der logistischen Koordinationssysteme gibt: Wojaczek, B., 1996.

⁵⁴ Die logistischen Aspekte der textilen Wertschöpfungskette werden u.a. in den jährlich durchgeführten Textillogistik-Kongressen diskutiert; hierzu u.a.: Sümmerner, Thomas: Die Karten in der Textillogistik werden neu gemischt, in: Textilwirtschaft, 59. Jg., Nr. 48 v. 2004-11-25, S. 44; Lippok, Christoph: Die Logistik im Spannungsfeld von Tempo, Pünktlichkeit und Qualität, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 25 v. 2005-06-23, S. 58-62.

⁵⁵ Vgl. Wojaczek, B., 1996, S. 16-17.

⁵⁶ Vgl. o.V.: Umdenken statt Umbügeln, in: Textilwirtschaft, 57. Jg., Nr. 39 v. 2002-09-26, S. 24; weitere aktuelle Beiträge und Themen der GS1 unter: <http://www.GS1.de>, Zugriff am 10.11.2006.

Verfügungsgewand (Besitz und Eigentum) die sich nicht direkt im Verkauf befindlichen Waren gelagert werden sollen. Die Optimierungsbemühungen einer Schnittstellenkosten reduzierenden, integrierten Logistik stellen hierbei die traditionelle Arbeitsteilung immer stärker infrage.

2.1.1.4 Werbung

Zu den Kommunikations- und Werbeaufgaben der Bekleidungsindustrie gehört eine Vielzahl von Aktivitäten und Maßnahmen, die nach ihrem Segmentbezug in vertikaler (Konsument, Einzelhandel, Großhandel), horizontaler (Käufer, Verwender, Meinungsführer) und personeller Hinsicht (z.B. Hausfrauen zwischen 20-40) unterschieden werden können (Abb. 2).⁵⁷ Da der Gegenstand dieser Untersuchung die vertikale Arbeitsteilung zwischen der Bekleidungsindustrie und dem Handel ist, stehen die Kommunikationsströme zum Handel auf der einen und zum Endverbraucher auf der anderen Seite im Mittelpunkt des weiteren Interesses.

Die Kommunikation zwischen der Bekleidungsindustrie und dem Handel wiederum erfolgt in erster Linie im Rahmen der Vertriebsaufgabe (business-to-business), sodass sich die vorliegende Untersuchung der Werbe- und Kommunikationsaufgabe der Bekleidungsindustrie allein auf die Werbung und Kommunikation zum textilen Endverbraucher (business-to-consumer) beschränkt. In Anlehnung an Meffert und Bruhn ist im Weiterem mit Kommunikation die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen gemeint.⁵⁸ Es gibt zahlreiche Veröffentlichungen über die Entscheidungstatbestände der Kommunikationspolitik.⁵⁹ In der textilwirtschaftlichen Vertikalisierungsdiskussion werden vor allem die Aspekte Imagebildung, Produktwerbung und POS-Kommunikation erörtert, auf die deshalb im Folgenden näher eingegangen wird.

⁵⁷ Vgl. Meffert, Heribert: Marketing – Grundlagen der marktorientierten Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 9. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 682.

⁵⁸ Vgl. Meffert, H., 2000, S. 678; Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik, 3. Aufl., München 2005, S. 1.

⁵⁹ Überblicke geben hier z.B.: Müller-Hagedorn, L., 1998, S. 464-475; Meffert, H., 2000, S. 678-845.

Als Synonym für Image wird vielfach der Begriff Einstellung verwandt.⁶⁰ Die Einstellungsforschung befasst sich hierbei unter anderem mit der Frage, wie die Einstellungen das Kauf- und Konsumverhalten tatsächlich beeinflussen.⁶¹ Steht bei der Imagewerbung die allgemeine Einstellung des Endverbrauchers zu einer Herstellermarke oder Handelsmarke im Vordergrund der Untersuchung, betrachtet die Produktwerbung die Einstellung des Endverbrauchers zu einem bestimmten Produkt einer Herstellermarke oder Handelsmarke. Die POS-Kommunikation umfasst dagegen jene Kommunikationsmaßnahmen, die als Werbeträger den POS nutzen. Sie kann dabei sowohl Image- als auch Produktwerbung sein. Hier kommt eine Vielzahl von Trägern zum Einsatz, wie z.B. Displaymaterial, Deckenhänger, Markenlogos, Werbegeschenke, Schaufenster, Tragetaschen und Events.⁶² In der Auffassung der traditionellen Arbeitsteilung zwischen der Bekleidungsindustrie und dem Handel obliegt die Gestaltung des POS dem Handel. Die Produktwerbung, die den Abverkauf von bestimmten Artikeln in den Markensortimenten des Handels forcieren soll, wird ebenfalls dem Handel zugewiesen. Alleine die Aufgabe der Imagebildung der Herstellermarke obliegt in erster Linie der Herstellermarken-Industrie. Aber auch hier wird durch die gegenseitigen Imageeffekte des Herstellermarkenimage und des Händlerimage die beidseitige Aufgabenübernahme in der traditionellen Aufgabenverteilung diskutiert.⁶³ Die Intensität der Aktivitäten der Bekleidungsindustrie zur Imagebildung ist dabei hauptsächlich davon abhängig, ob die Bekleidungsindustrie über eine eigene Herstellermarke verfügt oder ausschließlich die Produktion von Handelsmarken übernimmt.

2.1.1.5 Vertrieb

Dem Vertrieb wird in der Bekleidungsindustrie ein besonders hoher Stellenwert beigemessen, da er für den wirtschaftlichen Erfolg oder Misserfolg entscheidend ist (Abb. 2). Hierbei stellt sich die Frage, inwieweit die geplanten Mengen zu den geplanten Verkaufspreisen an den Handel abgesetzt werden können,

⁶⁰ Vgl. Müller-Hagedorn, L., 1998, S. 319.

⁶¹ Weitere Ausführungen zu Einstellungen z.B. bei: Müller-Hagedorn, L., 1998, S. 319-355; Bruhn, M., 2005, S. 504-507.

⁶² Vgl. Hecking, Dirk: Mit vertikalen Flächenkonzepten die Rendite steigern – Chancen, Auswahlkriterien und Umsetzungsempfehlungen, in: BTE-Fachdokumentation (Hrsg.), Köln 2003, S. 19.

⁶³ Vgl. Horstmann, S., 1997, S. 105-109; Hecking, D., 2003, S. 19.

woraus sich der Gewinn anhand der Differenz zwischen dem Umsatz und den Kosten der Bekleidungsindustrie ermitteln lässt.

Die Vertriebsaufgabe kann in den Vertrieb der Kollektion⁶⁴ und in das Bestandsmanagement unterteilt werden. Der Vertrieb von Kollektionen in der Textilwirtschaft erfolgt durch so genannte Musterungen. Hierbei werden dem Handelskunden die jeweiligen Kollektionen der Orderperiode präsentiert. Die Bekleidungsindustrie nimmt als Ergebnis dieser Musterungen durch den Handel die Orders für die jeweiligen Kollektionen entgegen.⁶⁵ Die Präsentation der Kollektion bei den Musterungen erfolgt meist durch Musterkollektionen, die in sehr kostenintensiven Produktionsprozessen, oftmals auf speziell hierfür eingerichteten Musterbändern, im Inland hergestellt werden. Wurden diese Musterungen traditionell nur einmal in der Saison durchgeführt, entwickeln heute Markenhersteller verstärkt monatliche Kollektionen, um die modischen Trends schneller für den Kunden umsetzen zu können. Die sehr zeit- und kostenintensive manuelle Erfassung der Orders wird heute von vielen Unternehmen der Bekleidungsindustrie durch automatisierte Hand-Lesegeräte ersetzt, sodass Orderdaten direkt elektronisch erfasst und versandt werden können. Voraussetzung hierfür sind kompatible EDI-Systeme. Da in der Regel nicht der gesamte Bedarf des Kunden in der Vororder bestellt wird, um flexibel auf Nachfrageschwankungen reagieren zu können, liegt die produzierte Menge der Bekleidungsindustrie in der Regel höher als die der Orders durch den Handel. Somit produziert die Bekleidungsindustrie über die Orders hinaus auch frei verfügbare Bestände, die im Rahmen des Bestandsmanagements an die Kunden vertrieben werden. Dies kann z.B. in Form von NOS-Programmen, Schlussverkaufsprogrammen oder kurzfristig aufgelegten Trendprogrammen erfolgen.

2.1.2 Der Handel und seine angestammten Aufgaben

Innerhalb der Textilwirtschaft kommt dem Handel die Funktion des Bindegliedes zwischen der Textil- und Bekleidungsindustrie sowie dem Endverbraucher zu.⁶⁶ Da der Begriff Handel sehr vielfältige Verwendungen findet, ist zunächst eine

⁶⁴ Zu Kollektionsinhalten siehe Kapitel 2.1.1.1.

⁶⁵ Vgl. Horstmann, S., 1997, S. 112-115.

⁶⁶ Vgl. Riesch, R., 2000, S. 40-41.

Klärung des Terminus erforderlich. Anschließend werden die verschiedenen Betriebstypen und ihre Merkmale vorgestellt, wie sie aktuell in der Textilwirtschaft diskutiert werden, sowie die Aufgaben des Handels in der textilen Wertschöpfungskette erörtert.

Der Begriff Handel kann im funktionellen und im institutionellen Sinn unterschieden werden. Der Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution definiert wie folgt: „Handel im funktionellem Sinne liegt vor, wenn Marktteilnehmer Güter, die sie in der Regel nicht selbst be- oder verarbeiten (Handelsware), von anderen Marktteilnehmern beschaffen und an Dritte absetzen.“⁶⁷ „Handel im institutionellen Sinn – auch als Handelsunternehmen, Handelsbetriebe oder Handlung bezeichnet – umfasst jene Institutionen, deren wirtschaftliche Tätigkeit ausschließlich oder überwiegend dem Handel im funktionellen Sinne zuzurechnen ist“⁶⁸ und „aus der Handelstätigkeit eine größere Wertschöpfung resultiert, als aus einer zweiten oder aus mehreren sonstigen Tätigkeiten.“⁶⁹

Sind die Zuordnungen der Betriebe zur Wirtschaftsstufe des Handels teilweise unproblematisch, so wird bei Unternehmen mit einer geringen eigenen Fertigungstiefe, wie z.B. bei Esprit oder s.Oliver, eine eindeutige Abgrenzung zwischen Großhandel und Bekleidungsindustrie immer schwieriger. Durch die massive Verlagerung der Produktion in meist nicht eigene, ausländische Fertigungen können die Unternehmen der Bekleidungsindustrie zum großen Teil dem Handel in funktionellem Sinne zugerechnet werden.⁷⁰ Die vorliegende Untersuchung übernimmt im Weiterem den Begriff des Handels im institutionellen Sinne.

In sehr vielen Branchen spielt innerhalb der Wertschöpfungskette neben dem Einzelhandel der Großhandel eine bedeutende Rolle. Der Textilgroßhandel hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung verloren.⁷¹ Die Großhandelstätigkeit wird immer stärker unter anderem von den Kooperationszentralen,⁷² von den

⁶⁷ Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (Hrsg.): Katalog E: Definitionen zu Handel und Distribution, 5. Ausg., Köln 2006, S. 27.

⁶⁸ Ausschuss für Definitionen, 2006, S.27.

⁶⁹ Ausschuss für Definitionen, 2006, S. 27-28.

⁷⁰ Müller-Hagedorn, L., 1998, S. 16-18.

⁷¹ Vgl. Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels e.V. (BTE), 2002, S. 34.

⁷² Vgl. Ahrens, Christian: Kooperative Handelssysteme auf europäischen Märkten, ifo Institut für Wirtschaftsforschung, München 1994, S. 144.

Zentralen des filialiserten Handels und von den Handelsvermittlern übernommen.

Die textile Handelslandschaft zeichnet sich in den letzten Jahren durch eine deutliche Verlagerung der Marktanteile einzelner Betriebstypen, durch einen starken Konzentrationsprozess und durch eine Marktkontraktion um 19 % Wertumsatz im Zeitraum von 1992 bis 2003 aus.⁷³ Der Schwerpunkt dieser Analyse liegt nicht in der Erklärung der Dynamik der textilen Betriebstypen. Da jedoch im Rahmen der Vertikalisierungsdiskussion regelmäßig auf den innovativen Betriebstyp „die Vertikalen“ aufmerksam gemacht wird – hier werden Unternehmen, wie z.B. Zara, Hennes & Mauritz, Mango, Esprit, s.Oliver angeführt –, soll an dieser Stelle kurz auf diese für die Vertikalisierung der Textilwirtschaft wichtigen Betriebsformen sowie Betriebstypen eingegangen werden. In der wissenschaftlichen Literatur wurden zu dem Begriff „Betriebsform“ zahlreiche Definitionen entwickelt. Bath versteht unter dem Begriff Betriebsform, welche Stellung ein Handelsbetrieb in der Distributionskette zwischen Erzeugung und Konsument einnimmt, Betriebstypen sind dagegen einzelne Unterarten innerhalb dieser Wirtschaftszweige.⁷⁴ Müller-Hagedorn definiert Betriebsformen: „Bei Betriebsformen handelt es sich um eine in der Regel mehrdimensionale Kennzeichnung der Unternehmenspolitik, wobei zwischen Großhandel, Einzelhandel und den Handelsvermittlern unterschieden wird.“⁷⁵ Als Betriebstypen werden weitere Varianten der Betriebsformen bezeichnet.⁷⁶

Zur Typologisierung des Handels wurde eine Vielzahl von unterschiedlichen Systematiken entwickelt.⁷⁷ Zur Systematisierung der zahlreichen, diversen Betriebstypen werden häufig die Merkmale Sortimentspolitik, Betriebsgröße, Bedienungsprinzip, Art des Inkasso (z.B. Automatenverkauf), Distanzüberwindung, Preisstellung, Kundenkreis und Integration des Betriebs in einer Agglomeration

⁷³ Vgl. Reckfort, J., 1997, S. 12; Sümmerer, Thomas: Die Größten im Textileinzelhandel 2003, in: Textilwirtschaft, 59. Jg., Nr. 34 v. 2004-08-19, S. 22-28.

⁷⁴ Vgl. Barth, Klaus: Betriebswirtschaftslehre des Handels, 3. Aufl., Wiesbaden 1996, S. 83.

⁷⁵ Vgl. Müller-Hagedorn, L., 1998, S. 31.

⁷⁶ Vgl. Müller-Hagedorn, L., 1998, S. 32.

⁷⁷ Einen Überblick über Betriebsformensystematiken gibt z.B. Gühlert, Hans Christian: Strukturwandel des Textileinzelhandels in der Bundesrepublik Deutschland: Eine Analyse und Prognose der Betriebsformen und Vertriebswege unter besonderer Berücksichtigung der Absatz- und Beschaffungsrhythmen in ausgewählten Sparten des Einzelhandels mit Textilien und Bekleidung, Diss. Münster (Westfalen) 1990, S. 97-98; eine weitere Möglichkeit der Typisierung gibt: Eickhoff, Markus: Erfolgsforschung im Bekleidungseinzelhandel: Eine empirische Analyse erfolgreicher Unternehmen im deutschen und US-amerikanischen Facheinzelhandel mit Oberbekleidung, Diss. Münster (Westfalen) 1994, S. 10-12.

(z.B. Innenstadt versus „Grüner Wiese“) genannt.⁷⁸ Die Dynamik der Betriebsformen kann sich einerseits durch die Wandlung dieser eher absatzgerichteten Merkmale ergeben. Andererseits kann diese Dynamik, wie im vorliegenden Fall der vertikal integrierten Unternehmen der Textilwirtschaft, durch die Veränderungen auf dem Beschaffungsmarkt begründet sein oder als Folge von technischen bzw. organisatorischen Veränderungen auftreten. In der textilwirtschaftlichen Praxis hat sich aktuell eine Differenzierung der am Markt agierenden Unternehmen in sechs Betriebstypen durchgesetzt (vgl. Abb. 4):

- Kaufhaus und Warenhaus,
- Fachhandel,
- Versender,
- Modemarkt,
- Discounter (branchenfremd) und
- Vertikale (auch vertikal integrierte Unternehmen der Textilwirtschaft genannt).

Als Kriterien der Betriebstypen werden hier zum einen jene angeführt, die sich auf den Absatz beziehen. Es handelt sich dabei um die Merkmale des Sortiments, insbesondere der Anteil der Handelsmarken, der Betriebsgröße, des Bedienungsprinzips, der Preisstellung und des Kundenkreises. Zum anderen werden Merkmale bezüglich der Beschaffungsseite genannt, nämlich die Einkaufs- oder Beschaffungsstrategien der Unternehmen des textilen Einzelhandels (Abb. 4).

⁷⁸ Vgl. Müller-Hagedorn, L., 1998, S. 43-44.

Betriebsform Merkmal	Kauhaus, Warenhaus	Fachhandel (unabhängig oder filialisiert)	Versender	Textil- discounter (Modemärkte)	Discounter (branchen- fremd)	Vertikale
Beispiele	Karstadt, Kaufhof, Hertie, Horten, Woolworth	Peek & Cloppenburg, Weingarten, Hirmer, Engelhorn & Sturm	Quelle, Ne- ckermann, Otto	Kik, Adler, Takko	Tchibo, Aldi, Schwarz- Gruppe, Rewe	Hennes & Mauritz, Esprit, s.Oliver, Inditex
Sortiment	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Handelsmarkenanteil, • wenige Designermarken und kommerzielle Marken sowie • breite und wenig tiefe Sortimente 	<ul style="list-style-type: none"> • Meist hoher Anteil von Designermarken, • Anteil von Handelsmarken steigend, aber geringer als bei Kaufhäusern sowie • breite und tiefe Sortimente 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Designermarken, • einige kommerzielle Marken, • Handelsmarkenanteil ist hoch sowie • breite und wenig tiefe Sortimente 	<ul style="list-style-type: none"> • Fast nur Handelsmarken sowie • wenig breite und tiefe Sortimente 	<ul style="list-style-type: none"> • Nur Handelsmarken sowie • oft nur Produkte und keine Sortimente 	<ul style="list-style-type: none"> • Meist nur die vertikale Marke, die gleich der Händlermarke ist, sowie • wenig breite und tiefe Sortimente für nur eine Zielgruppe
Betriebsgröße	Großflächen	Großflächen	Keine (Katalog)	Kleine Flächen	Sehr begrenzte/ temporäre Flächen	Kleine bis mittlere Flächen, je nach Zielgruppengröße
Bedienungsprinzip	Vorwahl bis Selbstbedienung	Vollbedienung bis Vorwahl	Keine	Vorwahl bis Selbstbedienung	Selbstbedienung	Selbstbedienung
Preisstellung	Niedrig- bis Mittelpreise dominieren	Mittel- bis Toppreise dominieren, aber auch Niedrigpreise	Niedrig- bis Mittelpreise dominieren	Niedrigpreise	Niedrigpreise/ Sonderposten	Niedrig- bis Mittelpreise dominieren
Kundenkreis	Breite Zielgruppenansprache	Breite Zielgruppenansprache mit Dominanz auf gehobenen Kundenkreis	Breite Zielgruppenansprache	Zielgruppenfokussierung	Starke Zielgruppenfokussierung durch wenige temporäre Produkte	Starke Zielgruppenfokussierung
Einkaufs-/ Beschaffungsstrategie	Einkauf bei der Bekleidungsindustrie mit Vertikalisierungstrend: <ul style="list-style-type: none"> • Produkt-design-teams für Handelsmarken, • Shop-in-Shop-, Concession-Konzepte und Depot für Herstellermarken 	Einkauf bei der Bekleidungsindustrie mit Vertikalisierungstrend: <ul style="list-style-type: none"> • Produkt-design-teams für Handelsmarken, • Shop-in-Shop- und Concession-Konzepte für Herstellermarken 	Einkauf bei der Bekleidungsindustrie mit Vertikalisierungstrend für Handelsmarken durch Produkt-design-teams	Direktimporte und Einkauf bei der Bekleidungsindustrie	Direktimporte	Vertikalisierte Beschaffung durch Produkt-design-teams
1992	10 %	71 %	12 %	2 %	3 %	2 %
2003	6 %	57 %	13 %	6 %	10 %	8 %

Abb. 4: Merkmale der Betriebstypen im textilen Einzelhandel sowie deren Umsatzanteile; Quelle: Herchenröder, Rosemarie C.: Rangliste der Unternehmen mit über 100 Mio. DM Umsatz im Textileinzelhandel, in: Textilwirtschaft, Nr. 49 v. 1993-12-09, S. 15-22; Sümmerer, Thomas: Die Größten im Textileinzelhandel 2003, in: Textilwirtschaft, Nr. 34 v. 2004-08-19, S. 22-28.

Die sehr unterschiedliche Kombination von Absatz- und Beschaffungsmerkmalen weist auf eine betriebstypenspezifische Ressourcenorganisation der jeweiligen Wertschöpfungsketten hin, sodass in diesem Zusammenhang auch von einem Wettbewerb der unterschiedlichen Wertschöpfungsketten gesprochen wird.

Die Aufgaben, die auf der Handelsstufe innerhalb der textilen Wertschöpfungskette anfallen, werden in einem Flussdiagramm (Abb. 5) dargestellt und im Folgenden näher erläutert.

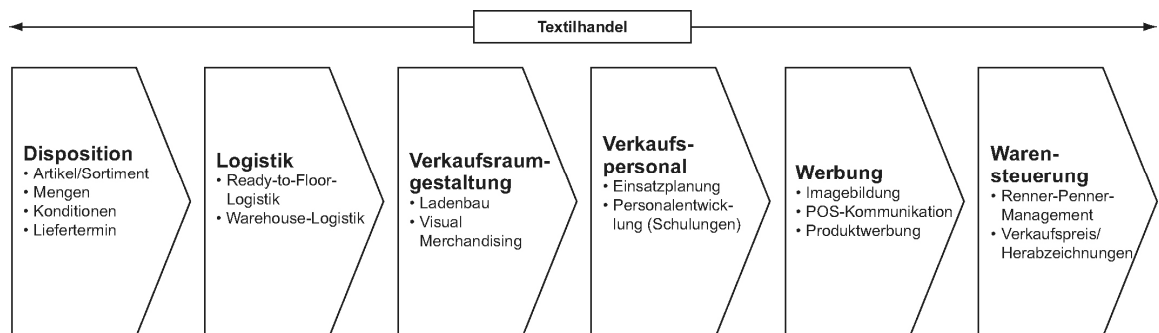


Abb. 5: Angestammte Aufgaben des Handels

In der Vorstellung der traditionellen Arbeitsteilung der Textilwirtschaft übernimmt der Handel zunächst die Disposition der Sortimente, die von der Bekleidungsindustrie geliefert wurden. Über die Logistik werden diese Waren anschließend verkaufsfertig in die Outlets verteilt. Die Gestaltung des Verkaufsrums sowie der Einsatz des Verkaufspersonals gehören wie die Werbeaktivitäten und die Warensteuerung zu den weiteren Tätigkeiten des Handels. In den folgenden Kapiteln 2.1.2.1-2.1.2.6 werden die traditionellen Aufgaben des Handels näher erörtert.

2.1.2.1 Disposition

Den Beginn der Prozesskette des Handels bildet die Disposition der geplanten Sortimente (Abb. 5). Da im Zuge der Sortimentsplanung festgelegt wird, welche Leistungen dem Nachfrager angeboten werden, und hier im besonderen Maße über Erfolg und Misserfolg der disponierten Sortimente entschieden wird, stellt

die Disposition eine Kernaufgabe in Handelsbetrieben dar.⁷⁹ Vergleichbar mit der unter Kapitel 2.1.1.1 beschriebenen Aufgabe der Kollektionsentwicklung in der Bekleidungsindustrie geht es bei der Planung der Sortimente darum, ob der Geschmack des Endverbrauchers getroffen und inwieweit Veränderungen des Konsumentenverhaltens sowie die modische Entwicklung eingeschätzt wurden. Hier erfolgt anhand der in der Bekleidungsindustrie ausgewählten Kollektion eine weitere Selektion der Sortimente.

In Anlehnung an Gümbe⁸⁰ definiert der Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution unter dem Stichwort Sortiment:⁸¹ „Unter dem Sortiment eines Handelsbetriebes wird die Gesamtheit aller beschafften oder selbst hergestellten Absatzgütern verstanden, die ein Handelsbetrieb zu einem Zeitpunkt oder in einem bestimmten Zeitraum seinem Kunden physisch oder auf andere Art und Weise anbietet.“

Ansatzpunkte einer Sortimentsplanung können die Sortimentsbreite, d.h. die Anzahl der additiven Kaufmöglichkeiten,⁸² die Sortimentstiefe, d.h. die Anzahl substituierbarer Kaufmöglichkeiten, die einem Nachfrager zur Befriedigung eines bestimmten Bedürfnisses angeboten werden,⁸³ sowie die Veränderung deren qualitativer Struktur⁸⁴ sein. Zu den Auswirkungen einer Variation dieser Parameter wurde in der Literatur eine Vielzahl von Modellen und empirischen Befunden veröffentlicht.⁸⁵ Innerhalb der so genannten Sortimentspyramide, also der Zusammenfassung von einzelnen Artikeln nach verschiedenen Gesichtspunkten und unterschiedlichem Aggregationsniveau, bezeichnet der Artikel bei Sachgütern die kleinste zu disponierende Einheit.⁸⁶ Eng mit der Frage verbunden, welcher Artikel disponiert werden soll, ist der quantitative Aspekt der Disposition dieses Artikels sowie die Festlegung seines Lieferzeitpunktes. Hat die Auswahl der Artikel, deren Mengenfestsetzung und die Terminierung der Belieferung stattgefunden, werden nun im Rahmen der Disposition die Beliefe-

⁷⁹ Vgl. Müller-Hagedorn, L., 1998, S. 504.

⁸⁰ Vgl. Gümbe⁸⁰, Rudolf: Die Sortimentspolitik in Betrieben des Wareneinzelhandels, Köln-Opladen 1963.

⁸¹ Ausschuss für Definitionen, 2006, S. 136.

⁸² Weitere Ausführungen zur Sortimentsbreite z.B. bei: Müller-Hagedorn, L., 1998, S. 403.

⁸³ Weitere Ausführungen zur Sortimentstiefe z.B. bei: Müller-Hagedorn, L., 1998, S. 403 - 404.

⁸⁴ Weitere Ausführungen zur Sortimentsbreite z.B. bei: Müller-Hagedorn, L., 1998, S. 404.

⁸⁵ Eine Übersicht über Modelle zum sortimentspolitischen Planungsproblem gibt z.B.: Müller-Hagedorn, L., 1998; speziell zur Sortimentstiefe z.B.: Müller-Hagedorn, Lothar/Heidel, Bernd: Die Sortimentspolitik als absatzpolitisches Instrument, in: Zfbf, Jg. 38 (1986) S. 39-63.

⁸⁶ Vgl. Müller-Hagedorn, L., 1998, S. 402.

rungskonditionen und Rabatte zwischen Handel und Bekleidungsindustrie verhandelt. Für den weiteren Verlauf der Untersuchung wird Rabatt definiert als: „... ein Nachlass von einem allgemein angekündigten oder geforderten Verkaufspreis, mit dessen Hilfe bestimmte Leistungen der Käufer abgegolten oder bestimmte Käufergruppen differenziert behandelt werden.“⁸⁷

In der textilwirtschaftlichen Diskussion wird in diesem Zusammenhang oftmals auch allgemein von Konditionen gesprochen, worunter eine Vielzahl von monetären sowie nicht-monetären Gestaltungsvariablen zusammengefasst wird.⁸⁸ Das Ergebnis der Konditionenverhandlungen ist auch durch die Machtverhältnisse der Verhandlungspartner geprägt. Großunternehmen des textilen Einzelhandels können aufgrund ihrer Machtposition besser gegenüber der Bekleidungsindustrie agieren als der vielfach mittelständisch geprägte Facheinzelhandel. Um diesem Nachteil in der Verhandlungssituation mit der Bekleidungsindustrie entgegenwirken zu können, gründete die Verbundgruppe Katag das „Katag-Markenkontor“, um eine Verbesserung der Konditionen seiner meist mittelständischen Mitglieder gegenüber der Bekleidungsindustrie durchzusetzen.⁸⁹

2.1.2.2 Logistik

Die Vertikalisierung der logistischen Prozesse ist in der Textilwirtschaft in den vergangenen Jahren sehr weit fortgeschritten; wie bereits ausgeführt, ist eine trennscharfe Unterteilung der logistischen Tätigkeiten kaum noch denkbar. In den Unternehmen der Textilwirtschaft werden die Diskussionen dieser Aspekte meist auch von Logistikern der einzelnen Wirtschaftsstufen, unabhängig von dem Vertrieb der Bekleidungsindustrie oder dem Einkauf des Handels, geführt. Die logistischen Vertikalisierungsprozesse der Textilwirtschaft und die hiermit verbundenen Effizienzpotenziale sind zwar nicht primärer Gegenstand der anstehenden Analyse der Vertikalisierungsstrategien Handelsmarken-Produkt-Designteams, Shop-in-Shop und Concession, eine effiziente und funktionsfähige

⁸⁷ Ausschuss für Definitionen, 2006, S. 155.

⁸⁸ Einen ausführlichen Überblick gibt hier z.B.: Irrgang, Wolfgang: Strategien im vertikalen Marketing, handelsorientierte Konzeptionen der Industrie, München 1989.

⁸⁹ Vgl. Müller, Jürgen: „Wir wollen Leistung belohnen“, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 6 v. 2005-02-10, S. 21-23; o.V.: Katag-Markenkontor: 500000 Euro Ausschüttung, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 28 v. 2005-07-14, S. 56.

ge Logistik bildet aber die notwendige Grundlage für die zu untersuchenden Vertikalisierungsstrategien. So ist für die Vernetzung von Handel und Bekleidungsindustrie der Electronic Data Interchange (EDI) von herausragender Bedeutung, da er Voraussetzung jeglicher Vertikalisierung ist.⁹⁰

Auf allgemeine Grundzüge des Logistikbegriffes wurde bereits in Kapitel 2.1.1.3 bei der Diskussion der Logistikaufgaben der Bekleidungsindustrie eingegangen (Abb. 5). Entgegen der dort gegebenen Definition des Council of Logistic Management umfasst die Logistikaufgabe des Handels nur einen Teilbereich der textilwirtschaftlichen Logistik. So werden dem Handel innerhalb der logistischen Aufgaben der Textilwirtschaft traditionell die nachfolgenden Entscheidungsfelder zugeschrieben:⁹¹

- Lagerhaussystem,
- Bestandsmanagement (in den Lägern und Verkaufsstellen),
- Abwicklung des Transportes,
- Auftragsabwicklung und
- sonstige Entscheidungstatbestände (Verpackung, Warenauszeichnung, etc.).

Gerade die Grundidee des ECR – durch die enge Zusammenarbeit von Handel und Bekleidungsindustrie lassen sich Logistikkosten deutlich senken und die Sortimente gezielt auf die Verbraucherbedürfnisse ausrichten – stellt diese traditionelle Aufgabenverteilung verstärkt infrage.⁹² Bei der Übernahme der Sonderarbeiten, wie der Etikettierung, Umverpackung (aufbügeln), Warensicherung sowie Preisauszeichnung, wird auch von der Übernahme der „Ready-to-floor-Logistik“/„zum Verkauf fertige Ware“ durch die bekleidungsindustrielle Distributionslogistik gesprochen.⁹³ Insbesondere die Handelsmarken-Hersteller können vom Handel zur Übernahme von logistischen Aufgaben gezwungen werden, wie der Vorauszeichnung von Ware, dem Umbügeln von Hängeware auf Händlerbügeln oder der Übernahme des Risikos bei Fehleinschätzungen durch La-

⁹⁰ Zur EDI-Diskussion z.B.: o.V.: Problemloses EDI für Plätzchen und Boutiquen, in: Textilwirtschaft, 59. Jg., Nr. 35 v. 2004-08-26, S. 20; o.V.: Händler ohne EDI überleben nicht, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 19 v. 2005-05-12, S. 90.

⁹¹ Vgl. Müller-Hagedorn, L., 1998, S. 502-507.

⁹² Einen aktuellen Überblick über die Entwicklung von innovativen Logistikkoperationen im Zuge von ECR-Strategien gibt: Gleißner, Harald: Logistikkoperationen zwischen Industrie und Handel – Theoretische Konzepte und Stand der Realisierung, Diss. Kassel 2000.

⁹³ Vgl. Hecking, D., 2003, S. 20.

gerware der Bekleidungsindustrie.⁹⁴ Aber auch Markenhersteller können durch neue, gemeinsam von der Bekleidungsindustrie und dem Handel entwickelten Standards zur Übernahme weiterer logistischer Aufgaben veranlasst werden. Neben dem Themenbereich Ready-to-floor-Logistik wird die Warehouse-Logistik in der textilwirtschaftlichen Vertikalisierungsdiskussion kontrovers erörtert.

2.1.2.3 Verkaufsraumgestaltung

Die Gestaltung des Verkaufsraums ist eine absatzpolitische Entscheidung des Handels, der – aufgrund des Zwangs, Personalkosten einzusparen – eine immer größer werdende Bedeutung zuwächst (Abb. 5).⁹⁵ In der Vertikalisierungsdiskussion wird die Verkaufsraumgestaltung verstärkt vor dem Hintergrund erörtert, dass die Wertigkeit eines Produktes, d.h. der Preis, den ein Kunde bereit ist, für ein bestimmtes Produkt zu bezahlen, vor allem durch die Gestaltung des Verkaufsraums bestimmt wird.⁹⁶ Die verkaufsfördernde Inszenierung der Sortimente auf den Warenträgern wird in der Textilwirtschaft unter dem Stichwort „Visual Merchandising“ geführt. Ein Konzept, das bei der Angebotspräsentation starke Verbreitung gefunden hat, ist der AIDA-Ansatz.⁹⁷ Zunächst wird durch die Gestaltung des Verkaufsraums die Aufmerksamkeit des Kunden geweckt (attention), woraufhin der Kunde ein gesteigertes Interesse an diesem Sortimentsteil entwickelt (interest). Dies schürt das Verlangen des Kunden (desire), das schließlich durch den Kauf (action) befriedigt wird. Die Präsentation der zum Verkauf angebotenen Ware wird neben dem Visual Merchandising durch den Ladenbau bestimmt. In der textilwirtschaftlichen Praxis wird hierbei zwischen den Gestaltungsvariablen Rückwand, Decke, Boden und Mittelraum unterschieden. Dem variantenreichen Einsatz dieser Gestaltungsmittel sind dabei wenige Grenzen gesetzt, wie die sehr vielfältigen Ladenbaukonzepte in der Einzelhandelslandschaft anschaulich belegen.

⁹⁴ Vgl. Riesch, R., 2000, S. 43.

⁹⁵ Vgl. Müller-Hagedorn, L., 1998, S. 476.

⁹⁶ Vgl. Papst, O., 1993, S. 192.

⁹⁷ Vgl. Meffert, H., 2000, S. 696-698; Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm: Marketing Management – Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Aufl., Stuttgart 2001, S. 1057-1058.

2.1.2.4 Verkaufspersonal

Vergleichbar mit der Verkaufsraumgestaltung werden auch die Entscheidungen über das Verkaufspersonal traditionell dem Handel zugeordnet (Abb. 5). Da die Personalkosten nach den Wareneinstandskosten die bedeutendste Kostenart in Handelsunternehmen darstellt, wird diese Diskussion mit besonders hoher Aufmerksamkeit geführt.⁹⁸ Müller-Hagedorn hebt im Rahmen der personalwirtschaftlichen Fragestellungen die drei Aktionsparameter Beschäftigungs-, Entgelt- und Ausbildungspolitik hervor.⁹⁹ In der textilwirtschaftlichen Vertikalisierungsdiskussion werden hierbei in erster Linie die quantitativen, qualitativen und zeitlichen Aspekte der Beschäftigung von Verkaufsmitarbeitern erörtert, also wann sollen wie viele Mitarbeiter mit welcher Ausbildung und Schulung eingesetzt werden. Gerade bei Schulungen wird diese traditionelle Arbeitsteilung immer mehr infrage gestellt, sodass verstärkt Schulungen von der Bekleidungsindustrie durchgeführt werden.

2.1.2.5 Werbung

Auf die verschiedenen Aspekte der Werbeaufgaben und die in der textilwirtschaftlichen Vertikalisierungsdiskussion verstärkt behandelten Themen Imagebildung, Produktwerbung- und POS-Kommunikation wurde bereits in Kapitel 2.1.1.4 eingegangen (Abb. 5). Der Handel übernimmt nach der traditionellen Sichtweise der vertikalen Arbeitsteilung der Textilwirtschaft in erster Linie die POS-Werbung, z.B. durch die Gestaltung des Verkaufsraums, der Schaufenster und Innendekorationen in den Verkaufsstellen. Die Unternehmen der Bekleidungsindustrie bieten dem Handel verstärkt Werbematerialien an, um einen einheitlichen Markenauftritt gewährleisten zu können. Die produktbezogene Werbung, z.B. durch Kataloge, in denen Herstellermarken oder Handelsmarken angeboten werden, führt ebenfalls der Handel durch. Die Diskussionen über die Kostenbeteiligungen der Bekleidungsindustrie an diesen Werbungen, die durch positive Imageeffekte für die Herstellermarke begründet werden, nehmen in der Praxis unter dem Stichwort Werberabatte¹⁰⁰ oder Werbekostenzuschüsse¹⁰¹

⁹⁸ Vgl. Müller-Hagedorn, Lothar: Handelsmarketing, 3. Aufl., Stuttgart-Berlin-Köln 2002, S. 312.

⁹⁹ Vgl. Müller-Hagedorn, L., 1998, S. 558-561.

¹⁰⁰ Vgl. Meffert, H., 2000, S. 994.

einen immer größeren Stellenwert ein. Neben dem Imageargument, das für Herstellermarken vom Handel geltend gemacht wird, stellt der Textileinzelhandel verstärkt auch an die Hersteller Forderungen nach Werbekostenzuschüssen, die mit der Belieferung von Handelsmarken beauftragt sind. Die Abverkaufssituation für die sich in der Werbung befindlichen Artikel, so die Argumentation des Handels, wird durch Werbemaßnahmen positiv beeinflusst und hierdurch werden additive Umsätze mit diesem Hersteller generiert.

2.1.2.6 Warensteuerung

Die Warensteuerung bildet in der textilwirtschaftlichen Prozesskette den Abschluss der Aufgaben, die traditionell vom Handel übernommen werden (Abb. 5). Am Beginn der Handelsprozesskette (Disposition) werden Artikel und Sortimente bei der Bekleidungsindustrie disponiert. Nur in Ausnahmefällen kann davon ausgegangen werden, dass sich diese gelieferte Ware vollständig zu dem bei der Disposition empfohlenen Verkaufspreis abverkauft. Tritt dieser günstige Fall ein, so konnte mit diesem Artikel oder Sortimentsteil eine höhere Handelsspanne realisiert werden, als wenn Verkaufspreissenkungen – in der Praxis wird hier auch von Abschriften oder Reduzierungen der Ware gesprochen – durchgeführt werden mussten, um einen vollständigen Abverkauf zu gewährleisten. Die Handelsspanne bezeichnet hierbei „...die Differenz zwischen Einkaufs- oder Einstandspreis¹⁰² und Verkaufspreis¹⁰³ der abgesetzten Waren eines Handelsbetriebes, mit der die Handlungskosten¹⁰⁴ gedeckt und Gewinne erzielt werden sollen.“¹⁰⁵ Der wirtschaftliche Erfolg oder Misserfolg eines Handelsunternehmens, ermittelt sich somit aus der Differenz der in der Disposition ausgehandelten Konditionen und den daraus resultierenden Einstandspreisen sowie den letztlich realisierten Verkaufspreisen nach der Warenbewirtschaftung. Nach dem traditionellen Verständnis der textilwirtschaftlichen Aufgabenverteilung obliegt die Aufgabe, den Verkaufspreis für den textilen Endverbrauchermarkt festzulegen, allein dem Handel.

¹⁰¹ Vgl. Ausschuss für Definitionen, 2006, S. 178.

¹⁰² Zu Einkaufs- und Einstandspreisen siehe z.B.: Ausschuss für Definitionen, 2006, S. 144.

¹⁰³ Zu Verkaufspreisen siehe z.B.: Ausschuss für Definitionen, 2006, S. 157.

¹⁰⁴ Zu Handlungskosten siehe z.B.: Ausschuss für Definitionen, 2006, S. 113.

¹⁰⁵ Ausschuss für Definitionen, 2006, S. 147.

Diese statische Betrachtung gibt die Realität allerdings nur sehr bedingt wieder, da davon ausgegangen werden kann, dass sich aufgrund von lokalen oder regionalen Gegebenheiten nicht alle Artikel in allen Verkaufsstellen in gleicher Weise abverkaufen lassen. Über eine reine Verkaufspreisreduzierung hinaus erfolgt die Bewirtschaftung der Waren, d.h. der Austausch von Ware innerhalb der verschiedenen Verkaufsstellen eines Handelsunternehmens (bei filialisier-ten Handelsunternehmen) und der Zukauf von kuranter Ware bzw. der Aus-tausch von unkuranter gegen kurante Ware bei der Bekleidungsindustrie. Die-ser Sachverhalt, der in Handelsunternehmen einen großen Stellenwert ein-nimmt, wird in der Praxis unter dem Stichwort Renner-Penner- oder Bestseller-Management diskutiert.

2.2 Die Vertikalisierung: Terminologie und Strategien

Die Produktivitätsvorteile der Arbeitsteilung sind seit Adam Smith im Produkti-onsbereich im Gegensatz zum Distributionsbereich unbestritten.¹⁰⁶ Durch die arbeitsteilige Organisation der Produktion und Distribution von Gütern werden Spezialisierungsgewinne realisiert, welche die Trennung von Hersteller- und Handelsunternehmen begründen.¹⁰⁷ Um in diesem arbeitsteiligen Distributions-system eine gesamtwirtschaftlich maximale Effizienz erreichen zu können, kommt es im Zeitablauf permanent zu Funktionsverlagerungen und nun vor al-lem zu einem vertikalen Wettbewerb zwischen Industrie- und Handelsbetrie-ben.¹⁰⁸ Müller-Hagedorn bezeichnet die verschiedenen Formen der Ausgestal-tung von Beziehungen zwischen Wirtschaftsstufen als Handelssysteme.¹⁰⁹ Im Folgenden wird diskutiert, was unter dem Begriff Vertikalisierung zu verstehen ist und welche Formen von Vertikalisierung abzugrenzen sind.

Die Definition von Vertikalisierung ist in der Literatur nicht einheitlich. Unter-schiede ergeben sich einerseits bezüglich der Bindungsintensität – d.h. den Autonomiegrad der beteiligten Unternehmen, die einzelne Stufen der Wert-

¹⁰⁶ Vgl. Specht, Günther: Distributionsmanagement, 3. Aufl., Stuttgart 1998, S. 20.

¹⁰⁷ Vgl. Meffert, Heribert: Zwischen Kooperation und Konfrontation: Strategien und Verhaltensweisen im Absatzkanal, in: Beisheim, Otto (Hrsg.): Distribution im Aufbruch, München 1999, S. 407.

¹⁰⁸ Vgl. Specht, G., 1998, S. 21.

¹⁰⁹ Vgl. Müller-Hagedorn, 1998, S. 50.

schöpfungskette bei einer Vertikalisierung eingehen, – und andererseits bezüglich der Anzahl der gebundenen Stufen der Wertschöpfungskette.

Schuckel definiert in diesem Zusammenhang Vertikalisierung als: „Bindung vor- oder nachgelagerter Stufen des Wertschöpfungsprozesses durch Integration (Eigentum bzw. Kapitalbeteiligung) oder Vertrag.“¹¹⁰ In dieser Definition bezeichnet Vertikalisierung nicht nur die Einflussnahme eines Unternehmens der Wertschöpfungskette auf ein vor- oder nachgelagertes Unternehmen, sondern auch die Bindung dieses Unternehmens, d.h. „... die Einschränkung der Entscheidungsautonomie bzw. Einflussnahme des vertikalisierenden Unternehmens auf die zu bindenden Wertschöpfungseinheiten.“¹¹¹ Da letztlich jede Maßnahme der Beschaffungs- und Absatzpolitik auf die Beeinflussung eines Marktteilnehmers gerichtet ist, erscheint Schuckel das Kriterium der Einflussnahme zu schwach, und er geht daher von einer entweder vertraglichen Bindung oder einer Integration des zu bindenden Unternehmens aus.

Ahlert definiert den Tatbestand der Vertikalisierung damit, „dass ein Willensbildungszentrum die komplette Wertschöpfungskette einschließlich der Produktion steuert.“¹¹² Im Gegensatz zu einer Bindung bei Schuckel wird hier von dem weiter gefassten Begriff der Steuerung ausgegangen. Diese Definition ist bezüglich der an der Vertikalisierung beteiligten Stufen enger gefasst, da hier – im Gegensatz zu Schuckel – eine Beteiligung aller Stufen am Wertschöpfungsprozess vorausgesetzt wird.

Das dieser Arbeit zugrunde liegende Verständnis von Vertikalisierung basiert auf der Definition von Schuckel, doch soll hier eine Einschränkung in Bezug auf die Langfristigkeit der vertraglichen Bindung erfolgen. Als langfristig sollen – entsprechend der allgemeinen Auffassung innerhalb der Textilwirtschaft – solche Verträge gelten, die eine Laufzeit von mindestens fünf Jahren haben. In der Praxis würde – nach der Definition von Schuckel – bereits jeder lieferungsbezogene Auftrag als Vertrag und damit als Vertikalisierung aufgefasst werden können.

¹¹⁰ Schuckel, M., 2002, S. 203.

¹¹¹ Schuckel, M., 2002, S. 202.

¹¹² Ahlert, Dieter: Vertikalisierung der Distribution: Die kundenorientierte Neugestaltung des Wertschöpfungsprozess-Managements, in: Beisheim, Otto (Hrsg.): Distribution im Aufbruch, München 1999, S. 333-335.

Zur Charakterisierung der Vertikalisierung wird in der Literatur einheitlich auf sechs Kriterien zurückgegriffen. Schuckel unterscheidet in Anlehnung an Ahlert¹¹³ die Kriterien Systemführerschaft, Bindungsrichtung, Bindungsart, Bindungsintensität, Bindungsdauer und Bindungsumfang, anhand derer der Vertikalierungsgrad innerhalb der Wertschöpfungskette beschrieben werden kann.¹¹⁴ Im Folgenden soll auf diese sechs Kriterien näher eingegangen werden.

(1) Systemführerschaft:

Bei der Systemführerschaft geht es um die Frage, wer die Vertikalierungsstrategie initiiert. Grundsätzlich sind drei Gruppen zu unterscheiden, welche die Systemführerschaft übernehmen können. Neben der Übernahme durch Händler- oder Herstellerunternehmen der Textil- bzw. Bekleidungsindustrie ist es grundsätzlich auch möglich, dass dritte Organisationen, die derzeit oder in Zukunft am Wertschöpfungsprozess beteiligt sind, z.B. Dienstleister aus dem Logistik- oder Finanzbereich, die Systemführerschaft im Wertschöpfungsprozess übernehmen können. Mit der Frage, wer die Systemführerschaft in einer Vertikalierungsstrategie antritt, ist nicht zwingend die Übernahme der wirtschaftlichen und juristischen Verantwortung für diese Strategie verbunden.

(2) Bindungsrichtung:

Das Kriterium der Bindungsrichtung unterscheidet zwei Möglichkeiten. Während die Bindung eines im Wertschöpfungsprozess nachgelagerten Unternehmens eine vorwärts gerichtete Vertikalisierung (in Richtung des textilen Endverbrauchers) meint, handelt es sich bei der Bindung eines vorgelagerten Unternehmens um eine rückwärts gerichtete Vertikalisierung.

(3) Bindungsart:

Bei der Bindungsart sind ebenfalls zwei grundsätzliche Typen zu unterscheiden. Zum einen die Integration, d.h. die Verflechtung durch Kapital, woraus sich das Koordinationssystem der Hierarchie ergibt, zum anderen die vertragliche Bindung der Unternehmen, wobei dann eine marktliche Koordination vorliegt.

¹¹³ Vgl. Ahlert, D., 1999, S. 337-339.

¹¹⁴ Vgl. Schuckel, M., 2002, S. 203-204.

(4) Bindungsintensität:

Das Kriterium der Bindungsintensität zielt auf den Autonomiegrad und damit auf die Entscheidungsfreiheit des gebundenen Unternehmens ab. Grundsätzlich kann die Bindungsintensität bei beiden Typen der Bindungsart – Integration oder Vertrag – angewandt werden. Aus einer vertraglichen Bindung resultiert in der Regel eine weniger starke Bindungsintensität als bei einer Integration.

(5) Bindungsdauer:

Die in den Verträgen festgelegte Vertragslaufzeit legt die Dauer bei den vertraglichen Bindungen fest. Hierbei kann von einem Kontinuum der Bindungsdauern ausgegangen werden, wobei es spontane kurzfristige Verträge mit sehr kurzer Bindungsdauer bis hin zu unbefristeten Verträgen gibt. Schuckel geht bei Bindungen durch Eigentums- und Kapitalverflechtungen von einer unbefristeten Bindungsdauer aus. Dem ist entgegenzusetzen, dass auch bei Eigentums- und Kapitalverflechtungen der Verkauf der Beteiligungen oder der Verkauf der in das Eigentum des vertikalisierenden Unternehmens übergegangenen Unternehmen in Betracht gezogen werden muss. So ist nicht grundsätzlich davon auszugehen, dass die eine oder andere Bindungsart zwangsläufig zu einer längeren oder kürzeren Bindungsdauer führen muss.

(6) Bindungsumfang:

Das Kriterium des Bindungsumfanges kann in drei Teilaspekte aufgegliedert werden:

- Bindungsumfang in Bezug auf die zu bindende Anzahl der Prozessstufen,
- Bindungsumfang in Bezug auf verschiedene Leistungsbereiche,
- Bindungsumfang in Bezug auf Entscheidungsbereiche.

Bindungsumfang in Bezug auf die zu bindende Anzahl der Prozessstufen:

Wie in der Definition von Ahlert erörtert, stellt sich bei der Vertikalisierung die Frage, ob das vertikalisierende Unternehmen die gesamte Wertschöpfungskette von der Vorleistungs- bis hin zur Handelsstufe bindet oder ob sich die Bindung auf Teilbereiche der Wertschöpfungskette konzentriert.

Bindungsumfang in Bezug auf verschiedene Leistungsbereiche:

Bei diesem Aspekt geht es darum, ob ein Unternehmen eine Vertikalisierungsstrategie für alle Leistungsbereiche des Unternehmens wählt oder ob nur Teilbereiche vertikalisiert werden sollen. Auf den Hersteller übertragen heißt das, dass dieser sich entweder ausschließlich für den Direktvertrieb oder zusätzlich für den Vertrieb über den nicht vertikalisierten Handel entscheiden kann. Für den Händler stellt sich dagegen die Frage, ob er sich ausschließlich für den Vertrieb von vertikalisierten Handelsmarken oder auch für den Vertrieb von Herstellermarken entscheiden soll.

Bindungsumfang in Bezug auf Entscheidungsbereiche:

Hier geht es um die Frage, ob z.B. ein Hersteller alle handelspolitischen Instrumente steuern oder ob er sich nur auf ausgewählte Bereiche, wie z.B. die Warenpräsentation im Handel, beschränken will.

Die Entscheidung eines vertikalisierenden Unternehmens für die eine oder andere Ausprägung eines Kriteriums wird sich danach richten, welches System die höchste Effizienz im Sinne eines günstigeren Input-Output-Verhältnisses ermöglichen kann. Nach Coase, dem Begründer der Transaktionskostentheorie, stehen die zwei konkurrierenden Koordinationsprinzipien des Marktes oder der Hierarchie zur Auswahl. Zwischen diesen beiden Extremsituationen sind die unterschiedlichen Formen von vertikalen Kooperationen angesiedelt, die mit Hilfe der dargestellten Kriterien charakterisiert werden können.¹¹⁵

Eine weitere Möglichkeit, die vertikale Arbeitsteilung zwischen Industrie und Handel detailliert zu analysieren, beschreibt Müller-Hagedorn. Er weist auf die vielfältigen Varianten der Handelsmarkenpolitik hin, die durch die Übernahme von unterschiedlichen Funktionen und Aktivitäten in der Arbeitsteilung zwischen Industrie und Handel entstehen.¹¹⁶

Steht hier zwar die Diskussion der unterschiedlichen vertikalen Kooperationen im Vordergrund der Betrachtung, muss an dieser Stelle aber dennoch darauf

¹¹⁵ Vgl. Ahlert, Dieter: Existenzsicherung in der textilen Kette durch vertikale Kooperationen – Realität, Vision oder Utopie?, in: Ahlert, Dieter/Dieckheuer, Gustav, (Hrsg.): Schriften zur Textilwirtschaft, Bd. 45, Münster 1994, S. 4-7.

¹¹⁶ Vgl. Müller-Hagedorn, L., 1997.

hingewiesen werden, dass mehr oder weniger zwangsläufig mit vertikalen Kooperationen auch horizontale Kooperationen einhergehen. Dies hängt damit zusammen, dass horizontale Kooperationen oder horizontale Integrationen – d. h. die Konzentration auf der Stufe einer Wertschöpfungskette – oftmals Voraussetzung für eine Vertikalisierungsstrategie sind, um eine kritische Unternehmensgröße zu erreichen, durch die eine Vertikalisierung erst lohnend erscheint. In diesem Zusammenhang ist daher von komplexen Netzwerken mit einer vertikalen sowie horizontalen Dimension auszugehen.¹¹⁷

Nachdem der Begriff Vertikalisierung diskutiert wurde, soll im Weiteren der Begriff Strategie erklärt werden. Strategien stellen – allgemein gesprochen – „Leitplanken des Handels“ da.¹¹⁸ Sie beschreiben mittel- bis langfristige Grundsatzentscheidungen und haben Instrumentalcharakter. Ihre Aufgabe in Unternehmen ist es, nachgeordnete Entscheidungen an den Strategien auszurichten und den Mitteleinsatz in Bezug auf Bedarfs-, Wettbewerbsbedingungen und vorhandenen Leistungspotenzialen zu kanalisieren.¹¹⁹ Strategien können somit als Maßnahmenbündel zur Zielerreichung verstanden werden,¹²⁰ die sich aus mehrstufigen Handlungsalternativen zusammensetzen.¹²¹

Im Folgenden werden nun die textilwirtschaftlichen Vertikalisierungsstrategien Handelsmarken-Produktdesignteams, Shop-in-Shop und Concession beschrieben, anhand der entwickelten Kriterien dargestellt und ihre verbundene Arbeitsteilung zwischen Bekleidungsindustrie und Handel diskutiert.

2.2.1 Handelsmarken-Produktdesignteams

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird auf die wachsende Bedeutung von Handelsmarken¹²² und ihre steigenden Umsatzanteile in den Sortimenten des

¹¹⁷ Vgl. Ahlert, D., 1994, S. 10.

¹¹⁸ Specht, G., 1998, S.138.

¹¹⁹ Vgl. Nieschlag, Robert: Marketing, 17. Aufl., Berlin 1994, S. 883.

¹²⁰ Vgl. Koppelmann, Udo: Beschaffungsmarketing, Berlin u. a. 1993, S. 102.

¹²¹ Vgl. Bamberg, Günter/Coenenberg, Adolf G.: Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie, 12. Aufl., München 2004, S. 16; Laux, Helmut: Entscheidungstheorie, 6. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 2005, S. 294-295; Eisenführ, Franz/Weber, Martin: Rationales Entscheiden, 4. Aufl., Berlin u. a. 2003, S. 19.

¹²² Definition der Handels- und Herstellermarken u.a. bei: Ausschuss für Definitionen, 2006, S. 130; weiterführende Ausführungen z.B. bei: Müller-Hagedorn, L., 1997, S. 153-166; Müller-Hagedorn, L., 1998, S. 430-442.

Handels hingewiesen,¹²³ wie auch ein Titel des „Handelsjournals“ „Handelsmarken auf dem Vormarsch“ deutlich macht.¹²⁴ Um dieser wachsenden Bedeutung der Handelsmarken verstärkt Rechnung tragen zu können, ist bei Handelsunternehmen, wie KarstadtQuelle, SinnLeffers, Kaufhof sowie Peek & Cloppenburg, vermehrt die Einführung von Produktdesignteams zur Vertikalisierung der Handelsmarken zu beobachten.¹²⁵ In der deutschen Textilwirtschaft wurde diese Vertikalisierungsstrategie mit dem Marktauftritt von vertikalen Unternehmen in den 80er Jahren erstmals registriert und als eine wichtige Erfolgskomponente dieser Unternehmen identifiziert.

Die Veröffentlichungen zu dem Thema Handelsmarken-Produktdesignteams sind spärlich und eine einheitliche Definition des Terminus ist bislang nicht erfolgt. Im Rahmen dieser Untersuchung werden Handelsmarken-Produktdesignteams daher wie folgt definiert: Handelsmarken-Produktdesignteams sind Organisationsstrukturen des Handels, welche die Kollektionsentwicklung und Steuerung der Handelsmarke in der Wertschöpfungskette übernehmen.

Definitorisches Merkmal ist hierbei auf der einen Seite die Steuerung der Handelsmarke in der Wertschöpfungskette. Der Begriff Steuerung lässt dabei offen, ob die einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette zu den Produktdesignteams in einem marktlichen oder hierarchischen Verhältnis stehen. Es stellt sich dabei die Frage, ob auf eine eigene Produktion zurückgegriffen werden kann oder ob lediglich eine fremde Produktion von den Produktdesignteams gesteuert werden soll. Auf der anderen Seite weist diese Definition darauf hin, dass die Handelsmarken-Produktdesignteams der Wertschöpfungsstufe des Handels zuzurechnen sind.

Die Textilwirtschaft führt folgende Merkmale für Produktdesignteams der Handelsmarken an¹²⁶:

¹²³ Vgl. Müller-Hagedorn, L., 1997, S. 155; Olbrich, Rainer: Ursachen, Entwicklung und Auswirkungen der Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Markenindustrie und Handel, Hagen 2001, S. 9.

¹²⁴ Hannen, Petra: Handelsmarken auf dem Vormarsch, in: Handelsjournal, Jg. 54 (2003), Nr. 7, S. 18-21.

¹²⁵ Vgl. Müller, Jürgen: Wie verändert sich der Job der Einkäufer, Herr Linse, in: Textilwirtschaft, 57. Jg., Sonderausgabe – das Jahr 2002, v. 2002-12-12, S. 18; Müller, Jürgen: Wir brauchen die Marktführer, in: Textilwirtschaft, 59. Jg., Nr. 33 v. 2004-08-12, S. 24; Müller, Jürgen: Einen Steinwurf vom Verkauf entfernt, in: Textilwirtschaft, 59. Jg., Nr. 34 v. 2004-08-19, S. 32-33.

¹²⁶ Vgl. Müller, J., 2004-08-19, S. 32-33.

- Verlagerung des gesamten Produktmanagements von der Bekleidungsindustrie in den Handel (Designer/Logistik/Auftragsmanagement/Produktionssteuerung),
- Steuerung der gesamten Wertschöpfungskette durch Produktdesignteams im Handel und
- Profilierung der Handelsmarken durch Produktdesignteams je Handelsmarke.

Das Beispiel von Peek & Cloppenburg zeigt, dass mit der Einführung von Handelsmarken-Produktdesignteams die Einbindung von Brand-Direktoren, Produktmanagern, Produktdesignern, Assistenten und Sourcing-Spezialisten in die Einkaufsorganisation des Handelsunternehmens verknüpft ist.¹²⁷ Dagegen sind in diesen Teams Bekleidungstechniker, die eine optimale Umsetzung der entwickelten Teile gewährleisten, noch nicht verbreitet. Aktuell wird hier auf Fremdtechniker der Produktionsstätten oder der verbleibenden Systemköpfe der deutschen Bekleidungsindustrie zurückgegriffen.

Zur Charakterisierung von Vertikalisierungsstrategien wurden in Kapitel 2.2 sechs Kriterien entwickelt. Abb. 6 beschreibt die Vertikalisierungsstrategie Handelsmarken-Produktdesignteams anhand dieser Merkmale.

Charakterisierung der Vertikalisierungsstrategie	Vertikalisierungsstrategie Handelsmarken-Produktdesignteams
Systemführerschaft	Handel
Bindungsrichtung	Rückwärtsvertikalisierung
Bindungsart	Markt
Bindungsintensität	Schwach
Bindungsdauer	Kurzfristig
Bindungsumfang • Stufen • Leistungsbereiche • Entscheidungsbereiche	Teilvertikalisierung Teilvertikalisierung Teilvertikalisierung

Abb. 6: Merkmale der Vertikalisierungsstrategie Handelsmarken-Produktdesignteams

¹²⁷ Vgl. Müller, J., 2004-08-19, S. 32-33.

Handelsmarken-Produktdesignteams werden durch den Handel initiiert, der auch deren Systemführerschaft übernimmt und sich hierdurch rückwärts vertikalisiert. Dies geschieht durch kurzfristige Verträge mit großen Freiheitsräumen für den Handel, sodass von einer schwachen Bindungsintensität ausgegangen werden muss. Bei Handelsmarken-Produktdesignteams sind die Wirtschaftsstufen Handel und Bekleidungsindustrie von der Vertikalisierung betroffen. In Bezug auf die Entscheidungs- und Leistungsbereiche liegt bei der Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie eine Teilvertikalisierung vor, da in der Regel nicht alle absatzpolitischen Instrumente von der Vertikalisierung berührt werden und sich auch nicht die gesamten Handelsmarken eines Unternehmens über Produktdesignteams abwickeln lassen.

In Kapitel 2.1.1 wurden die verschiedenen Aufgaben erörtert, die der traditionellen Auffassung der Textilwirtschaft in der Bekleidungsindustrie zugesprochen werden. Hiernach würden alle horizontal aufgeführten Aufgaben von den Herstellern in der Bekleidungsindustrie übernommen werden. Die Vertikalisierungsstrategie Handelsmarken-Produktdesignteams beschreibt eine abweichende Form dieser Arbeitsteilung, wie sie in Abb. 7 dargestellt ist. Gegenüber der traditionellen Aufgabenverteilung werden hier die jeweiligen Aufgaben und deren Unteraufgaben auf die Bekleidungsindustrie und den Handel aufgeteilt.

Aufgaben	Kollektionsentwicklung: • Marktanalyse • Analyse und Entwicklung von Produkten • Markttest	Produktion: • Auswahl der Produktionsstätten • Produktionssteuerung	Logistik: • Ready-to-floor-Logistik • Warehouse-Logistik	Werbung: • Imagebildung • POS-Kommunikation • Produktwerbung	Vertrieb: • Kollektionsvertrieb • Bestandsmanagement
Aufgabenübernahme durch Handel	• Markttest			• Imagebildung • POS-Kommunikation • Produktwerbung	• Kollektionsvertrieb • Bestandsmanagement
Gemeinsame Aufgabenübernahme	• Marktanalyse • Analyse und Entwicklung von Produkten	• Produktionssteuerung			
Aufgabenübernahme durch Hersteller		• Auswahl der Produktionsstätten	• Ready-to-floor-Logistik • Warehouse-Logistik		

Abb. 7: Aufgabenverteilung zwischen Bekleidungsindustrie und Handel bei einer Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie

Die Strategie Handelsmarken-Produktdesignteams beschreibt eine Variante der Handelsmarkenpolitik, bei der alle Funktionen – mit Ausnahme der Produktion und Logistik – durch die Implementierung von Produktdesignteams entweder nur von dem Handel oder gemeinsam mit der Bekleidungsindustrie übernommen werden. Dieser Zusammenhang drückt sich in dem neuen Selbstverständnis des Handels aus: „Der Handel versteht sich insofern nicht mehr als Absatzkanal der Industrie, sondern die Industrie wird zum Produktionskanal des Handels.“¹²⁸ Neben dieser Arbeitsteilung sind allerdings auch weitere Varianten möglich.

2.2.2 Shop-in-Shop-Konzepte

Eine herausragende Bedeutung für die textilwirtschaftliche Vertikalisierung hat die Shop-in-Shop-Strategie, wie anhand der Implementierung zahlreicher Shop-in-Shop-Systeme in den zurückliegenden Jahren auf den Flächen des Handels sichtbar wird. Die große Angebotsvielfalt der Shop-in-Shop-Konzepte erstreckt sich in fast alle Preisbereiche und Produktgruppen. Vom Tchibo-Shop in den Lebensmittelabteilungen von Karstadt, in denen neben anderen Produkten verstärkt auch Bekleidung angeboten wird, bis hin zu hochpreisiger Bekleidung von Luxusmarken, wie z.B. Armani, Zegna und Polo Ralph Lauren im gehobenen Fachhandel, hat diese Vertikalisierungsstrategie starke Verbreitung gefunden. Die Bedeutung dieser Strategie für die Textilwirtschaft wird allein schon durch den sprunghaften Anstieg der Shop-in-Shop-Konzepte in den vergangenen Jahren deutlich. Waren laut den Erhebungen des BTE im Jahr 2001 5.790 Shop-in-Shop-Flächen¹²⁹ im deutschen Textilhandel anzutreffen, sind es 2002 bereits 6620¹³⁰ und für 2003 wurden 9.728 Flächen erhoben.¹³¹ Einer Befragung des BTE im Jahr 2004 zufolge hat diese Strategie für 66 % der Befragten auch in der Zukunft eine wachsende oder zumindest gleichbleibende Bedeutung.¹³² Bevor auf die Merkmale der Shop-in-Shop-Strategie und die mit ihr verbundene

¹²⁸ Hecking, D., 2003, S. 11.

¹²⁹ Vgl. Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels e.V. (BTE), 2002, S. 49.

¹³⁰ Vgl. Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels e.V. (BTE) (Hrsg.): BTE-Fachdokumentationen-Statistik-Report Textil-Einzelhandel 2003, Köln 2003, S. 50.

¹³¹ Vgl. Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels e.V. (BTE) (Hrsg.): BTE-Fachdokumentationen-Statistik-Report Textil-Einzelhandel 2004, Köln 2004, S. 49.

¹³² Vgl. Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels e.V. (BTE) (Hrsg.): Auswertung BTE-Unternehmer-Umfrage: Die Befindlichkeit des Textileinzelhandels im Herbst 2004, Köln 2004, S. 2; zu der wachsenden Bedeutung von Shop-in-Shop-Konzepten in der Textilwirtschaft z.B. auch: Grandke, S., 1999.

vertikale Arbeitsteilung eingegangen wird, steht die Klärung des Terminus Shop-in-Shop an. Dies erscheint notwendig, da in Theorie und Praxis vielfältige sowie sehr unterschiedliche Definitionen verbreitet sind.¹³³

So definiert der Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft von Shop-in-the-Shop: „Bestimmte, vor allem aktuelle Teile des Sortiments großer Einzelhandelsbetriebe werden durch den Shop-in-the-Shop akquisitorisch und räumlich als Spezialabteilung oder Spezialangebot herausgehoben. Es wird ihm eine spezifische Kompetenz und Atmosphärencharakter gegeben. Der Shop-in-the-Shop gehört vorzugsweise zur Politik des Trading-Up. Er dient der Profilierung des Anbieters und des Angebotes. Auch die Kollektionen führender Hersteller werden auf diese Weise in Einzelhandelsbetrieben präsentiert. Der Shop-in-the-Shop eignet sich auch zur Vermietung von Verkaufs- und Ausstellungsflächen für besondere Angebote (leased Department).“¹³⁴

Entgegen der in der Definition genannten Bezeichnung Shop-in-the-Shop ist in der textilwirtschaftlichen Vertikalisierungsdiskussion der Terminus Shop-in-Shop verbreitet. Des Weiteren werden hier Corner unterschieden, also kleinere Shop-in-Shops, die eine Fläche von unter 40 qm aufweisen.¹³⁵ Neben einer begrenzten Fläche ist ein weiteres Merkmal die oftmals eingeschränkte Nutzung der Gestaltungsparameter (z.B. nur Mittelraum und Deckenlogo), auf die in Kapitel 2.1.2.3 bereits hingewiesen wurde.

Tietz definiert den Begriff Shop-in-Shop: „Das Laden-im-Laden Prinzip ist kein eigenständiger Betriebstyp, sondern die ladenbauliche Lösung für in einem Geschäft integrierte Boutiquen oder sonstige Fachabteilungen mit deutlicher Abhebung von den übrigen Warengruppen.“¹³⁶

¹³³ Eine Diskussion über Begriffsdefinitionen von Shop-in-Shop gibt: Byszio, Ulrich: Erfolg mit Shop-in-the-Shop – Praxisorientierte Konzepte für Shop-in-the-Shop-Betreiber in Waren- und Kaufhäusern, Frankfurt am Main 1995, S. 8-24.

¹³⁴ Ausschuss für Definitionen, 2006, S. 72.

¹³⁵ Vgl. Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels e.V. (BTE) (Hrsg.): BTE-Fachdokumentation – Mit vertikalen Flächenkonzepten die Rendite steigern, Köln 2003, S. 29.

¹³⁶ Tietz, Bruno: Konsumenten und Einzelhandel – Strukturwandlungen in der Bundesrepublik Deutschland, 3. Aufl., Frankfurt am Main 1983, S. 684-686.

In diesen beiden Definitionen wird Shop-in-Shop über wirkungsbezogene und visuelle Elemente und nicht über spezifische betriebswirtschaftliche sowie juristische Aspekte definiert. Es werden Hinweise gegeben, die auf das Erscheinungsbild, die Gestaltung des Verkaufsraums und deren Wirkung auf den textilen Endverbraucher sowie den Einzelhandel abzielen. In der Textilwirtschaft fasst der Begriff Shop-in-Shop meistens allerdings mehr. Mit dem Terminus Shop-in-Shop wird in der Regel auch die Bandbreite von organisatorischen Verklammerungen zwischen der Bekleidungsindustrie und dem Handel sowie die sich hieraus ableitende vertikale Arbeitsteilung verbunden. Hierzu werden im Verlauf des Kapitels zwei Varianten von Shop-in-Shop-Konzepten detailliert beschrieben (vgl. Abb. 9-10), um anhand dieser Beispiele die Unterschiedlichkeit der organisatorischen Verklammerung deutlich zu machen. Danach, und so ist auch das Verständnis, das dieser Arbeit zugrunde liegt, werden Shop-in-Shop-Konzepte betriebswirtschaftlich und juristisch in sehr unterschiedlichen Ausprägungen vom Handel betrieben. Flächen im Handel, die an die Bekleidungsindustrie oder an Dritte (z.B. Lufthansa bei den Miles and More Shops) vermietet werden (leased department), werden als Concession-Konzepte¹³⁷ bezeichnet.

Sind Shop-in-Shop-Konzepte für Hersteller- und Handelsmarken verbreitet, beschränkt sich die vorliegende Untersuchung auf den Bereich der Herstellermarken-Shop-in-Shop-Konzepte, der wie folgt definiert sei: Das Angebot und die gebündelte Präsentation einer Herstellerkollektion durch den Einzelhandel auf einer optisch abgegrenzten Verkaufsfläche innerhalb eines Einzelhandelsgeschäfts. Definitionen von Shop-in-Shop-Konzepten, die über die wirkungsbezogenen und visuellen Merkmale hinausgehen, geben den Hinweis auf den Betreiber des Shop-in-Shop-Konzeptes. Die charakterisierenden Merkmale der Vertikalisierungsstrategien wurden bereits in Kapitel 2.2 diskutiert. Abb. 8 enthält anhand dieser Kriterien eine Beschreibung der Vertikalisierungsstrategie Shop-in-Shop.

¹³⁷ Weiteres zu Concession siehe unter Kapitel 2.2.3.

Charakterisierung der Vertikalisierungsstrategie	Vertikalisierungsstrategie Shop-in-Shop
Systemführerschaft	Bekleidungsindustrie
Bindungsrichtung	Vorwärtsvertikalisierung
Bindungsart	Markt
Bindungsintensität	Mittel
Bindungsdauer	Mittelfristig
Bindungsumfang • Stufen • Leistungsbereiche • Entscheidungsbereiche	Teilvertikalisierung Teilvertikalisierung Teilvertikalisierung

Abb. 8: Merkmale der Vertikalisierungsstrategie Shop-in-Shop

Shop-in-Shop-Strategien werden in der Regel durch die Bekleidungsindustrie initiiert, die auch deren Systemführerschaft übernimmt und sich dadurch vorwärts vertikalisiert. Dies geschieht durch Verträge mit mittelfristigen Laufzeiten, die oftmals fünf Jahre betragen. Beiden Vertragspartnern werden hierbei Freiräume bei ihren Entscheidungen zugestanden, sodass von einer mittleren Bindungsintensität ausgegangen werden muss. Bei den Shop-in-Shop-Strategien sind hauptsächlich die Wirtschaftsstufen Handel und Bekleidungsindustrie von der Vertikalisierung betroffen. In Bezug auf die Entscheidungs- und Leistungsbereiche liegt eine Teilvertikalisierung vor, da in der Regel nicht alle absatzpolitischen Instrumente von der Vertikalisierung berührt werden und auch nicht die gesamte Distribution über Shop-in-Shop-Konzepten abgewickelt wird.

Bei der Definition von Shop-in-Shop wurden bereits die vielfältigen möglichen Arbeitsteilungen zwischen der Bekleidungsindustrie und dem Handel angedeutet. Da die Shop-in-Shop-Strategie eine Vorwärtsvertikalisierungsstrategie der Markenbekleidungsindustrie darstellt, stehen die traditionell angestammten Aufgaben des Handels¹³⁸ im Mittelpunkt der weiteren Überlegungen. Beispielhaft werden hier zwei mögliche Varianten der Arbeitsteilung vorgestellt.

In Abb. 9 wird eine Variante beschrieben, bei der die Bekleidungsindustrie den Ladenbau in der Form des Shop-in-Shop-Konzeptes übernimmt, Imagewerbung für die Herstellermarke betreibt sowie unverbindliche Verkaufspreisempfehlun-

¹³⁸ Zu den traditionellen Aufgaben des Handels siehe Kapitel 2.1.2.

gen vorgibt. Eine wettbewerbsrechtlich strafbare, aber de facto vorhandene vertikale Preisbindung der Verkaufspreise umfasst über ihre Vorgabe hinaus auch Zeiträume für die Erstreduzierungen in den Schlussverkäufen sowie Preislagen in Schlussverkaufswerbungen des Handels. Durch diese deutlich wettbewerbsbeschränkende Maßnahme der Herstellermarken, die durch die Androhung der Belieferungssperre die unverbindlichen Preisempfehlungen als Preisbindung am Markt durchsetzen, erfolgt allerdings auch ein Mittelstandsschutz, da Händler mit einer besseren Kostenstruktur diesen Wettbewerbsvorteil dem Endverbraucher nicht im vollem Maße weitergeben können. Die gemeinsamen Aufgaben des Handels und der Bekleidungsindustrie sind die Festlegung der Konditionen und die Warehouse-Logistik. Diese Variante, die durch einen sehr geringen Grad an Aufgabenübernahmen gekennzeichnet ist, ist vielfach bei hochpreisigen Marken, wie bei Zegna oder Armani, anzutreffen.

Aufgaben	Disposition: • Artikel/ Sortiment • Mengen • Liefer- termin • Kondi- tionen	Logistik: • Ready-to- floor- Logistik • Warehouse- Logistik	Verkaufs- raum- gestaltung: • Ladenbau • Visual Merchan- dising	Verkaufs- personal: • Einsatz- planung • Personal- entwick- lung (Schu- lungen)	Werbung: • Image- bildung • POS- Kommuni- kation • Produkt- werbung	Waren- steuerung: • Renner- Penner- Manage- ment • Verkaufs- preis/ Herabzeich- nungen
Aufgaben- übernahme durch Handel	• Artikel/ Sortiment • Mengen • Liefertermin	• Ready-to- floor- Logistik	• Visual Merchan- dising	• Einsatz- planung • Personal- entwicklung (Schulun- gen)	• POS- Kommuni- kation • Produkt- werbung	• Renner- Penner- Manage- ment • Herabzeich- nungen
Gemein- same Aufgaben- übernahme	• Konditionen	• Warehouse- Logistik				
Aufgaben- übernahme durch Hersteller			• Ladenbau		• Image bildung	• Verkaufs- preis

Abb. 9: Aufgabenverteilung zwischen Bekleidungsindustrie und Handel
bei einer Shop-in-Shop-Strategie (Typ 1)

In Abb. 10 ist hingegen eine weitere Variante der Aufgabenverteilung dargestellt, bei der die Bekleidungsindustrie deutlich mehr angestammte Aufgaben des Handels übernimmt. Im Zuge der Musterungen werden dem Handel für die Shop-in-Shop-Flächen detaillierte Bestückungsvorschläge unterbreitet. Dem Handel ist es hierbei überlassen, diese Bestückungsvorschläge zu übernehmen oder eine eigene Bestückung vorzunehmen. Übernimmt der Handel die unterbreiteten Bestückungsvorschläge allerdings nicht, setzt er sich bei einem wirtschaftlichen Misserfolg der Gefahr aus, dass dieser durch die selbst entwickelten Bestückungsvorschläge verursacht wurde und schwächt hierdurch seine Verhandlungsposition für mögliche Nachbesserungen. In der Regel werden die Bestückungspläne gemeinsam nach Vorlagen der Bekleidungsindustrie entwickelt. Die Ware wird daraufhin verkaufsfertig, also ausgezeichnet, gesichert, gegebenenfalls auf einem Verkaufsbügel in die Verkaufsstellen geliefert und schließlich in den von der Bekleidungsindustrie entwickelten Shop-in-Shop-Flächen präsentiert. Um eine optimale Sortimentspräsentation zu gewährleisten, werden diese gelieferten Artikel vom Visual Merchandising der jeweiligen Bekleidungsmarke im Shop-in-Shop aufgebaut und im Zeitablauf überarbeitet. Damit weitere Umsätze in den Shop-in-Shops aktiviert werden können, stellt die Bekleidungsindustrie neben den Verkaufsmitarbeitern des Handels eigene Verkaufskräfte für die Shop-in-Shop-Fläche zur Verfügung und schult die Verkaufsmitarbeiter des Handels. Die Bekleidungsindustrie übernimmt sowohl die Imagewerbung für die Bekleidungsmarke, die in gemeinsame Werbeaktivitäten eingebettet sind, als auch die Werbemaßnahmen im Shop-in-Shop, z.B. durch Displaymaterial. Die produktbezogene Werbung übernimmt hier der Handel. Verfügt die Bekleidungsindustrie über aktuelle Abverkaufsdaten der Shop-in-Shop-Flächen, erfolgt die Bewirtschaftung der Fläche in Absprache mit dem Handel. Wurden dagegen die Bestückungspläne der Bekleidungsindustrie vom Handel übernommen und erreichen einzelne Sortimentsteile dabei nicht die geplante Abverkaufquote, so sind in diesem Fall die Abschriftenbeteiligungen der Bekleidungsindustrie an den Abschriften dieser Artikel verhandelbar.

Aufgaben	Disposition: • Artikel/ Sortiment • Mengen • Liefertermin Bestü- ckungs- vorschläge • Konditionen	Logistik: • Ready-to- floor- Logistik • Ware- house- Logistik	Verkaufs- raum- gestaltung: • Ladenbau • Visual Merchan- dising	Verkaufs- Personal: • Einsatz- planung • Personal- entwick- lung (Schu- lungen)	Werbung: • Image- bildung • POS- Kommuni- kation • Produkt- werbung	Waren- steuerung: • Renner- Penner- Manage- ment • Verkaufs- preis/ Herabzeich- nungen
Aufgaben- übernahme durch Handel	• Konditionen	• Warehouse- Logistik		• Einsatz- planung	• Produkt- werbung	• Herabzeich- nungen
Gemein- same Aufgaben- übernahme	• Bestü- ckungs- vorschläge)			• Einsatz- planung		• Renner- Penner- Manage- ment
Aufgaben- übernahme durch Hersteller	• Artikel/ Sortiment • Mengen • Liefertermin	• Ready-to- floor- Logistik	• Ladenbau • Visual- Merchan- dising	• Personal- entwicklung (Schulungen)	• Image- bildung • POS- Kommuni- kation	• Verkaufs- preis

Abb. 10: Aufgabenverteilung zwischen Bekleidungsindustrie und Handel bei einer Shop-in-Shop-Strategie (Typ 2)

Diese Variante der Aufgabenverteilung spiegelt sich auch in den aktuellen Shop-in-Shop-Verträgen der Karstadt Warenhaus AG¹³⁹ wider, in denen eine gemeinsame Auswahl der Sortimente sowie Verkaufsareale für die Shop-in-Shop-Flächen festgelegt werden. Darüber hinaus enthalten diese Verträge Regelungen über die Verantwortlichkeit des Verkaufspersonals sowie Businesspläne mit definierten Zielumsätzen und Zielgewinnen. Den Abschluss dieser Verträge bilden Regelungen über die Vertragsdauer und Schlussbestimmungen.

Ein typisches Beispiel für diese Ausprägung der Shop-in-Shop-Strategie sind die Shop-in-Shop-Konzepte von Gardeur. In den mit dem textilen Einzelhandel gemeinsam entwickelten Businessplänen garantiert Gardeur eine Abverkaufsquote von 80 % in einer festgelegten Verkaufsperiode und übernimmt Risiken,

¹³⁹ Für die Analyse wurde auf den allgemeinen Shop-in-Shop-Vertrag (2003) der Karstadt Warenhaus AG zurückgegriffen.

die in geringeren Abverkaufsquoten liegen unter der Voraussetzung, dass Gardeur die Sortimente auf der Verkaufsfläche bestimmt sowie die volle Datentransparenz per EDI erhält.¹⁴⁰

2.2.3 Concession-Konzepte

Deutlich weniger verbreitet, aber deshalb nicht minder kontrovers diskutiert, ist die Concession-Strategie in der Textilwirtschaft, also die Vermietung von Flächen des Handels an die Bekleidungsindustrie oder Dritte. Der Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution definiert unter dem Stichwort Concession-Shop:¹⁴¹ „Als Concession-Shop bezeichnet man ein kooperatives Flächenkonzept im Handel, bei dem Concession-Nehmer Verkaufsflächen von einem Handelsunternehmen anmieten und bewirtschaften“.

Waren laut der Erhebungen des BTE im Jahr 2001 nur 23 Concession-Flächen¹⁴² im deutschen Textilhandel anzutreffen, sind es 2002 bereits 68¹⁴³ und 2003 358 Flächen.¹⁴⁴ Nach einer Befragung des BTE im Jahr 2004 hat die Concession-Strategie für 14 % der Befragten auch in der Zukunft eine wachsende und für 16 % der Befragten zumindest eine gleichbleibende Bedeutung, wohingegen 70 % der Befragten von einer nachlassenden oder keiner Bedeutung der Strategie für die Zukunft ausgehen.¹⁴⁵ Karstadt/Quelle versuchte seit 2003 einen Flächenanteil der Concession-Konzepte von 10 % der Gesamtfläche zu erreichen, stellte diese Bemühungen im Jahr 2005 allerdings wieder ein, da „einige Firmen nicht bereit waren für den Schritt ins Concession-Modell.“¹⁴⁶ Im Jahr 2006 flammt die Diskussion über mögliche Concession-Flächen bei den neuen Eigentümern von Karstadt Kompakt wieder auf und der britische Top-Shop sowie weitere Anbieter des Young-Fashion-Segments werden als mögliche Concession-Nehmer genannt.¹⁴⁷ Der Kaufhof setzte demgegenüber im Jahr

¹⁴⁰ Vgl. o.V.: Gardeur- Pari trotz Konzentration des Sortiments, in: Textilwirtschaft, 61 Jg., Nr. 3 v. 2006-01-19, S. 18.

¹⁴¹ Ausschuss für Definitionen, 2006, S. 66.

¹⁴² Vgl. Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels e.V. (BTE), 2002, S. 49.

¹⁴³ Vgl. Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels e.V. (BTE), 2003, S. 50.

¹⁴⁴ Vgl. Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels e.V. (BTE), 2004, S. 49.

¹⁴⁵ Vgl. Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels e.V. (BTE), Umfrage, 2004, S. 2; zu der wachsenden Bedeutung von Shop-in-Shop-Konzepten in der Textilwirtschaft z.B. auch: Grandke, S., 1999.

¹⁴⁶ o.V.: Karstadt kippt Concession-Konzept, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 18 v. 2005-05-05, S. 9

¹⁴⁷ Vgl. o.V.: Karstadt Kompakt mit Concession, in: Textilwirtschaft, 61. Jg., Nr. 7 v. 2006-02-16, S. 36.

2004 Concession-Flächen mit dem DOB-Anbieter Gelco und Springfield um.¹⁴⁸ Des Weiteren plant Gerry Weber, im Jahr 2006 65 Concession-Flächen in Deutschland zu eröffnen und begründet den verstärkten Einsatz der Concession-Strategie gegenüber der Shop-in-Shop-Strategie mit der mangelnden Qualität der Markenführung durch den Handel.¹⁴⁹ Die Concession-Strategie ist in der deutschen Textilwirtschaft deutlich weniger verbreitet als dies international (z.B. Japan, Kanada und USA)¹⁵⁰ der Fall ist. So wird der Hersteller einer Bekleidungsmarke, der im Ausland in einem Warenhaus durch Shop-Flächen vertreten sein möchte, mit dem textilen Einzelhandel eine Concession-Strategie vereinbaren, auch wenn sein Ziel ist, eine für alle Vertriebsländer einheitliche Strategie gegenüber dem Handel, z.B. durch Franchising-Konzepte, umzusetzen. Er wird also eher die internationalen Besonderheiten der Händlerstruktur und deren Wahl der Vertikalisierungsstrategien berücksichtigen, als seine eigene und für ihn vorteilhaftere Strategie durchzusetzen.¹⁵¹ Markenhersteller können sich vielfach einzelne Vertikalisierungsstrategien als Ergebnis eigener Optimierungsbemühungen nicht aussuchen, sondern werden von international sehr unterschiedlichen Gepflogenheiten der Händler und der von den Händlern favorisierten Vertikalisierungsstrategien bestimmt.

Vergleichbar mit dem Shop-in-Shop-Konzept sind Concession-Flächen, die sich durch eigenständige Ladenbaukonzepte im Hinblick auf das Design von den übrigen Verkaufsflächen abgrenzen.¹⁵² In der in Kapitel 2.2.2 diskutierten Analyse des Begriffs Shop-in-Shop wurde bereits darauf hingewiesen, dass eine reine Definition der Shop-in-Shop-Konzepte über wirkungsbezogene und visuelle Elemente auch die Concession-Konzepte (leased department) einschließt. Erst durch die in der Textilwirtschaft verbreitete Einführung von Elementen der organisatorischen Verklammerung zwischen Bekleidungsindustrie und Handel ist eine klare Abgrenzung dieser beiden Konzepte möglich. Shop-in-Shop- und Concession-Konzepte unterscheiden sich in ihrem Erscheinungsbild auf den Verkaufsflächen des Handels nur in sehr geringem Maße, weil der Grad der

¹⁴⁸ Vgl. o.V.: Gelco startet Concession beim Kaufhof, in: Textilwirtschaft, 59. Jg., Nr. 12 v. 2004-03-18, S. 8; o.V.: Springfield: Concession und Flagship-Stores, in: Textilwirtschaft, 59. Jg., Nr. 12 v. 2004-03-18, S. 8.

¹⁴⁹ Vgl. o.V.: Gerry Weber drängt auf die Flächen, in: Textilwirtschaft, 61 Jg., Nr. 8 v. 2006-02-23, S. 7.

¹⁵⁰ Expertenbefragung v. 07.12.2005; 13.01.2006 (2); dieser Aspekt wird ebenfalls in der Kaufhof-Strategie beschrieben, hierzu u.a.: Müller, Jürgen/Polte, Peter, P.: Uns fehlen nur noch ganz wenige Marken, in: Textilwirtschaft, 58. Jg., Nr. 29 v. 2003-07-17, S. 156.

¹⁵¹ Expertenbefragung v. 07.12.2005; 13.01.2006 (2).

¹⁵² Vgl. Ausschuss für Definitionen, 2006, S. 66.

organisatorischen Verklammerung nur in seltenen Fällen, z.B. durch eigene Kassen in den Concession-Flächen oder durch andersartige Verkaufsetiketten, sichtbar wird.

Über das Thema Concession ist bislang wenig publiziert worden und eine einheitliche Definition des Terminus hat sich in der Literatur noch nicht durchgesetzt. Im Rahmen dieser Untersuchung wird Concession definiert als: Vermietung von Flächen und Dienstleistungen unter der Dachmarke des Concession-Gebers an den Concession-Nehmer, wobei der Concession-Nehmer auf diesen Flächen wirtschaftlich eigenverantwortlich Waren in eigenem Namen und auf eigene Rechnung verkauft.

Die vertragliche Grundlage¹⁵³ eines Concession-Konzeptes bildet ein Mietvertrag zwischen Handel und Bekleidungsindustrie oder auch Dritten, in dem eine Vertragsfläche sowie deren Zustand definiert wird.¹⁵⁴ Das Nutzungsentgelt für diese Fläche und die zusätzlich vom Concession-Nehmer genutzten Dienstleistungen, z.B. Reinigungspersonal oder Klimaanlage, wird im Fall der Karstadt Warenhaus AG in ein Mindest- sowie in ein umsatzbezogenes Nutzungsentgelt unterteilt. Concession-Geber werden durch umsatzbezogene Mieten am wirtschaftlichen Risiko beteiligt.¹⁵⁵ Es sind hier allerdings auch andere Varianten, wie z.B. eine monatliche Festmiete, denkbar. Der Concession-Geber erhält dabei in der Regel neben einer Betriebskostenpauschale eine Concession Fee (umsatzabhängige Verfügung).¹⁵⁶ Neben diesen Dienstleistungen des Handels werden in den Concession-Verträgen die Betriebspflichten des Concession-Nehmers festgehalten. Hierbei ist in erster Linie an die Öffnungszeit der Fläche zu denken, die sich in der Regel nach den Öffnungszeiten des Warenhauses richtet. Den Abschluss der Concession-Verträge bilden Klauseln über den Konkurrenzschutz, z.B. die exklusive Distribution der Herstellermarke in der Innenstadt ausschließlich über diese Concession-Fläche, und Regelungen über die Fristen des Vertrages, der oftmals auf fünf Jahre begrenzt ist. Auf diesen definierten Flächen installiert der Concession-Nehmer seinen Shop, verkauft Waren in eigenem Namen und auf eigene Rechnung und stellt hierfür auch eigenes

¹⁵³ Für die Analyse wurde auf den aktuellen allgemeinen Concession-Vertrag der Karstadt Warenhaus AG zurückgegriffen.

¹⁵⁴ Vgl. Ausschuss für Definitionen, 2006, S. 66.

¹⁵⁵ Vgl. Ausschuss für Definitionen, 2006, S. 66.

¹⁵⁶ Vgl. Ausschuss für Definitionen, 2006, S. 66.

Verkaufspersonal ein.¹⁵⁷ Des Weiteren trägt er die wirtschaftliche Verantwortung für die Sortimente, die Shopinvestitionen und das Verkaufspersonal.¹⁵⁸

Von dem Concession-Konzept soll jener Fall abgegrenzt werden, in dem ganze Gebäudeteile (z.B. die Rückseite des Alsterhauses in Hamburg, die an H&M vermietet ist) an die Bekleidungsindustrie oder Dritte vermietet werden, und es aufgrund der separaten Eingänge für den Kunden nicht mehr möglich ist, zu erkennen, dass er sich auf einer Fläche des Händlers unter der Händlerdachmarke¹⁵⁹ befindet. Würde diese definitorische Einschränkung nicht gemacht, könnten auch die großflächigen Shopping-Zentren, in denen ein Betreiber Flächen an verschiedene Händler vermietet, als Concession-Konzepte verstanden werden.

Abb. 11 enthält eine Beschreibung der Vertikalisierungsstrategie Concession anhand der charakterisierenden Merkmale der Vertikalisierungsstrategien, die in Kapitel 2.2. aufgeführt wurden.

Charakterisierung der Vertikalisierungsstrategie	Vertikalisierungsstrategie Concession
Systemführerschaft	Bekleidungsindustrie
Bindungsrichtung	Vorwärtsvertikalisierung
Bindungsart	Markt
Bindungsintensität	Schwach
Bindungsdauer	Langfristig
Bindungsumfang	
<ul style="list-style-type: none"> • Stufen • Leistungsbereiche • Entscheidungsbereiche 	<ul style="list-style-type: none"> Teilvertikalisierung Teilvertikalisierung Vollständige Vertikalisierung

Abb. 11: Merkmale der Vertikalisierungsstrategie Concession

Die Concession-Strategien werden vergleichbar mit der Shop-in-Shop-Strategie in der Regel durch die Bekleidungsindustrie initiiert, die auch deren Systemfüh-

¹⁵⁷ Vgl. Hecking, D., 2003, S. 109; Ausschuss für Definitionen, 2006, S. 66.

¹⁵⁸ Vgl. Ausschuss für Definitionen, 2006, S. 66.

¹⁵⁹ Für den Begriff der Händlerdachmarke wird auch der Begriff Retail-Branding verwendet, womit der Händlernername/die Händlermarke als Unternehmensmarke oder Vertreiberschienenmarke verstanden wird, hierzu Weiteres z.B. bei: Zentes, Joachim: Retail Branding – Der Handel als Marke, Frankfurt am Main 2000.

erschaft übernimmt und sich hierdurch vorwärts vertikalisiert. Dies geschieht durch vertragliche Bindungen mit mittelfristigen Laufzeiten, die oftmals fünf Jahre betragen. Dem Concession-Nehmer werden hierbei große Freiräume bei Entscheidungen gelassen, da dem Handel in der Regel nach Abschluss des Concession-Konzeptes keinerlei Einfluss auf die Concession-Inhalte zugesprochen wird. Aufgrund dieses hohen Autonomiegrades wird die Bindungsintensität als schwach identifiziert. Bei Concession-Strategien sind in erster Linie die Wirtschaftsstufen Handel und Bekleidungsindustrie von der Vertikalisierung betroffen. Bezogen auf die Entscheidungsbereiche liegt bei Concession-Strategien eine vollständige Vertikalisierung vor, weil alle absatzpolitischen Instrumente durch den Concession-Nehmer gesteuert werden. Da in der Regel nicht davon ausgegangen werden kann, dass die gesamte Distribution über Concession-Konzepte abgewickelt wird, handelt es sich bezüglich der Vertikalisierung der Leistungsbereiche um eine Teilvertikalisierung.

Die sehr unterschiedlichen Varianten der Aufgabenverteilung zwischen der Bekleidungsindustrie und dem Handel wurden bereits bei der Abhandlung der Shop-in-Shop-Strategie erörtert. Abb. 12 stellt eine mögliche Variante der Aufgabenverteilung einer Concession-Strategie dar.

Aufgaben	Disposition: • Artikel/ Sortiment • Mengen • Konditionen • Liefertermin	Logistik: • Ready-to- floor- Logistik • Warehouse- Logistik	Verkaufs- raum- gestaltung: • Ladenbau • Visual Merchan- dising	Verkaufs- personal: • Einsatz- planung • Personal- entwick- lung (Schu- lungen)	Werbung: • Image- bildung • POS- Kommuni- kation • Produkt- werbung	Waren- steuerung: • Renner- Penner- Management • Verkaufs- preis/Herab- zeichnungen
Aufgaben- übernahme durch Handel			• Verkaufs- raumbereit- stellung			
Gemein- same Aufgaben- übernahme		• Instore- Logistik				
Aufgaben- übernahme durch Hersteller	• Artikel/ Sortiment • Mengen • Konditionen • Liefertermin	• Ready-to- floor-Logistik • Warehouse- Logistik	• Ladenbau • Visual Mer- chandising	• Einsatz- planung • Personal- entwick- lung (Schu- lungen)	• Image- bildung • POS- Kommuni- kation • Produkt- werbung	• Renner- Penner- Management • Verkaufs- preis/Herab- zeichnungen

Abb. 12: Mögliche Aufgabenverteilung zwischen Bekleidungsindustrie und Handel bei einer Concession-Strategie

Bei dieser Variante der Aufgabenverteilung stellt der Handel in Absprache mit der Bekleidungsindustrie lediglich den Verkaufsraum sowie geringe zusätzliche Dienstleistungen bereit, wie die Logistik in der Verkaufsstelle (Instore-Logistik), Kassenabwicklungen oder Klimaanlage. Alle weiteren Aufgaben werden vom Concession-Nehmer übernommen. Es sind allerdings durchaus weitere Varianten denkbar, bei denen dem Handel weitaus mehr Aufgaben zugesprochen werden. Übernimmt die Bekleidungsindustrie durch die Anmietung eigener Verkaufsflächen in den Handelshäusern die gesamte Absatzpolitik, so erscheint die häufig in der Textilwirtschaft geäußerte Meinung verständlich: „Die Industrie wird durch Concession zum Händler“.

3 Erklärungsansätze für Wettbewerbsvorteile von Vertikalisierungsstrategien

Traditionell werden die im Wertschöpfungsprozess anfallenden Aufgaben arbeitsteilig von den Unternehmen einer Wertschöpfungskette wahrgenommen. In dem vorangegangenen Kapitel wurden die traditionelle Arbeitsteilung des textilen Wertschöpfungsprozesses diskutiert, die an diesem arbeitsteiligen System beteiligten Unternehmen identifiziert sowie deren Aufgaben erörtert. Die Vertikalisierungsstrategien Handelsmarken-Produktdesignteams, Shop-in-Shop und Concession beschreiben die von der traditionellen Arbeitsteilung abweichende Aufgabenverteilung im textilen Wertschöpfungsprozess, die in der vorliegenden Arbeit insbesondere zwischen der Bekleidungsindustrie und dem Handel betrachtet wird.

Um Wettbewerbsvorteile zu erklären, die Unternehmen durch die Umsetzung einer Vertikalisierungsstrategie erlangen, wird im weiteren Verlauf auf die drei Erklärungsansätze der Produktionstheoretischen Effizienz, des resource-based-view und der Transaktionskostentheorie zurückgegriffen. Über diese Ansätze hinaus können auch weitere Erklärungsansätze herangezogen werden, worauf im Rahmen dieser Untersuchung allerdings verzichtet wurde, da sich im Verlauf der Untersuchung gezeigt hat, dass die ausgewählten drei Erklärungsansätze für die textilwirtschaftliche Vertikalisierung eine herausragende Stellung bezüglich der hier behandelten Problemstellung einnehmen.

Die Unternehmen einer Wertschöpfungskette setzen Ressourcen ein, um die von ihnen übernommenen Aufgaben zu erfüllen. Wenn mit den Vertikalisierungsstrategien und der damit verbundenen Variation der vertikalen Arbeitsteilung ein günstigeres Input-Output-Verhältnis entsteht und dadurch die Effizienz gefördert wird, erlangen diese Vertikalisierungsstrategien aufgrund produktions-theoretischer Überlegungen eine verbesserte Wettbewerbsposition gegenüber anderen Vertikalisierungsstrategien. Darüber hinaus werden die Ressourcen durch die von den traditionellen Aufgaben abweichende Arbeitsteilung in den Wertschöpfungsketten unterschiedlich auf den verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette beansprucht. Entscheidend ist hierbei, ob durch die Nutzung von Ressourcen Erfolgspotenziale generiert werden können, die zur einer Ver-

besserung der Wettbewerbsposition eines Unternehmens, das diese Vertikalierungsstrategie verfolgt, führen. Ein dritter Erklärungsansatz für eine Effizienzsteigerung der Wertschöpfungskette ist schließlich die Beurteilung der Transaktionskosten, die mit einer Vertikalierungsstrategie einhergehen, also jene Kosten, die mit dem Abschluss von Verträgen verbunden sind.¹⁶⁰ In der Literatur ist die Gliederung der Kosten nach Produktion und Transaktion verbreitet.¹⁶¹ Produktionskosten stellen den Gegenwert der im Produktionsprozess eingesetzten Produktionsfaktoren dar.¹⁶² Transaktionskosten bezeichnen dagegen: „... the costs of running the system: the costs of coordination and motivating“.¹⁶³ Innerhalb der Textilwirtschaft stehen die Wertschöpfungsketten in einem Wettbewerb zueinander, wobei davon auszugehen ist, dass sich langfristig effiziente Lösungen durchsetzen werden.

Für den weiteren Verlauf der Untersuchung stellt sich nun die Frage, inwieweit die Effizienz der textilwirtschaftlichen Wertschöpfungskette durch die Einführung einer der drei Vertikalierungsstrategien gefördert und die Zielerreichung der beteiligten Unternehmen gesteigert wird, sodass hierdurch die Ressourcenbeanspruchung optimiert und Produktions- sowie Transaktionskosten gesenkt werden. Des Weiteren stellt sich die Frage, inwieweit effiziente Ressourcennutzung, der Einsatz von Erfolgspotenzial generierenden Ressourcen in der Wertschöpfungskette sowie anfallende Produktions- und Transaktionskosten ökonomische Faktoren sind, welche die drei Vertikalierungsstrategien determinieren und ob sich hieraus Rückschlüsse auf die Effizienz der einen oder anderen Lösung ziehen lassen. Oder handelt es sich bei diesen Vertikalierungsstrategien um durch Macht erzwungene Lösungen und wenden Unternehmen sich jener Strategie zu, bei der sie einen möglichst großen Machtzuwachs erwarten können?

Im Folgenden werden drei Erklärungsansätze für Wettbewerbsvorteile von Vertikalierungsstrategien herangezogen. Erstens produktionskostentheoretische Effizienzüberlegungen, zweitens der resource-based-view, der den individuellen

¹⁶⁰ Vgl. Müller-Hagedorn, L., 1998, S. 124.

¹⁶¹ Vgl. Zur Differenzierung von Produktions- und Transaktionskosten u.a.: Müller-Hagedorn, L., 2005, S. 1218; Williamson, O. E., 1990, S. 21; zur Abgrenzungsproblematik der Produktions- und Transaktionskosten: Mandewirth, S. O., 1997, S. 36-41.

¹⁶² Vgl. Müller-Hagedorn, L./Schuckel, M., 2003, S. 202.

¹⁶³ Milgrom, P./Roberts, J., 1992, S. 29.

Wettbewerbserfolg eines Unternehmens durch die Existenz einzigartiger Ressourcen erklärt,¹⁶⁴ und drittens die Transaktionskostentheorie, die hervorhebt, dass einzelne Organisationsformen unterschiedlich hohe Transaktionskosten verursachen können.¹⁶⁵

Es ergeben sich diesbezüglich die folgenden Fragen:

- Welche Erklärungsmöglichkeit bieten produktionstheoretische Effizienzüberlegungen, der resource-based-view sowie die Transaktionskostentheorie für Wettbewerbsvorteile einzelner Vertikalisierungsstrategien in der Textilwirtschaft?
- Wie ist der Begriff der produktionstheoretischen Effizienz näher zu charakterisieren?
- Wie wird der Begriff der Ressource im resource-based-view definiert und welche Ressourcen bzw. Ressourcenkategorien sind für die textilwirtschaftliche Vertikalisierung von besonderer Bedeutung?
- Inwieweit kann der resource-based-view zur Aufklärung von Wettbewerbsvorteilen einzelner textilwirtschaftlicher Vertikalisierungsstrategien und Unternehmensnetzwerken herangezogen werden?
- Was sind Transaktionskosten und wie können diese operationalisiert sowie deren Einflussgrößen identifiziert werden?

Da die produktionstheoretische Effizienz bzw. der Begriff Effizienz grundlegende Aspekte im Rahmen der Untersuchung von Vertikalisierungsstrategien sind, werden diese im ersten Kapitel erörtert. Im zweiten Kapitel wird der resource-based-view im Zusammenhang mit der strategischen Managementdiskussion vorgestellt. Dabei wird der Begriff Ressourcen geklärt und auf verschiedene Möglichkeiten der Bildung von Ressourcenkategorien hingewiesen. Anschließend folgt die Erörterung der Merkmale Erfolgspotenzial generierender Ressourcen. Im weiteren Verlauf wird der relational-view diskutiert, der auf den Zusammenhang von eingesetzten Netzwerkressourcen und Wettbewerbserfolgen hinweist. Schließlich erfolgt die Beurteilung des resource-based-view als Erklärungsansatz für die textilwirtschaftliche Vertikalisierung. Die Diskussion des re-

¹⁶⁴ Eine Übersicht zur näheren Einordnung des Kernkompetenzenansatzes in der Diskussion des strategischen Managements geben z.B.: Mahoney, Joseph T./Pandian, Rajendran J.: The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Jg. 13 (1992), Nr. 5, S. 363-380; Knyphausen, D. zu, 1993, S. 771-792; Barney, J., 2002, S. 149-192.

¹⁶⁵ Vgl. Müller-Hagedorn, L., 2005, S. 1216.

source-based-view wird im Vergleich zu den anderen beiden Erklärungsansätzen ausführlicher diskutiert, da es sich hierbei um den aktuellsten Erklärungsansatz im Rahmen dieser Untersuchung handelt. Im dritten Kapitel werden die für die vorliegende Analyse relevanten Grundzüge der Transaktionskostentheorie vorgestellt. Nach Klärung des Begriffs Transaktionskosten und deren Abgrenzung zu den Produktionskosten, werden einzelne Kostenarten der Transaktionskosten sowie Probleme der Operationalisierung diskutiert und auf Einflussfaktoren der Transaktionskosten hingewiesen. Anhand dieser Überlegungen werden dann im vierten Kapitel die Ziele der textilwirtschaftlichen Vertikalisierung erörtert und schließlich in Kapitel 3.5 ein Analyserahmen für die weitere Untersuchung entwickelt.

3.1 Produktionstheoretische Effizienz

Die Diskussion des Effizienzbegriffes ist in der volkswirtschaftlichen Allokations-, Verteilungs- bzw. Wohlfahrtstheorie weit verbreitet. Der Begriff steht im Mittelpunkt der Analyse von Input-Output-Verhältnissen der in der Produktion eingesetzten Faktoren. Die Veröffentlichungen zu diesem Thema sind zahlreich, wobei sich ein einheitliches Verständnis zur produktionstheoretischen Effizienz durchgesetzt hat. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle auf eine eingehende Darstellung verzichtet und statt dessen das Konzept nur kurz umrissen.

Die Begriffe Effizienz und Effektivität leiten sich aus dem Lateinischen *efficere* (bewirken) sowie *efficientia* (Wirksamkeit) ab und werden meist durch die folgende Formulierung abgegrenzt: „Effizienz heißt, die Dinge richtig tun, effektiv, die richtigen Dinge tun.“¹⁶⁶ Aus produktionstechnischer Sicht werden hier Input-Output-Verhältnisse beschrieben, wobei jene Lösung als effizient angesehen wird, bei der „eine Reallokation der Produktionsfaktoren zwischen den Produzenten mit einer Erhöhung der Ausbringung bei einem Produzenten gleichzeitig zu einer Reduktion der Ausbringung bei mindestens einem anderen Produzenten führt ...“.¹⁶⁷

¹⁶⁶ Bohr, Kurt: Effizienz und Effektivität, in: Enzyklopädie der Betriebswirtschaft, Teilbd. 1 A-H, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 855-856.

¹⁶⁷ Bohr, K., 1993, Sp. 869.

Kahle führt dazu aus: „...eine Faktorkombination ist effizient, wenn es nicht möglich ist, durch Verringerung der Einsatzmenge mindestens eines Faktors ohne Erhöhung eines anderen Faktors dieselbe Ausbringungsmenge herzustellen“.¹⁶⁸ Hinter dem Effizienzprinzip steht die Vorstellung, dass die zur Verfügung stehenden Ressourcen so eingesetzt werden, dass die Ziele des wirtschaftlichen Handels maximal sind bzw. der Einsatz von Ressourcen zum Erreichen dieser Ziele minimal wird.¹⁶⁹ Effiziente Situationen sind danach jene Input-Output-Verhältnisse, die zu günstigeren Zielerreichungen als anderen führen. Es stellt sich bezüglich der vorgestellten Vertikalisierungsstrategien die Frage, ob durch die Variation der vertikalen Arbeitsteilung Aspekte identifiziert werden können, die durch ihre Faktorkombinationen eine überlegene Effizienz gegenüber der traditionellen Arbeitsteilung aufweisen.

Nachdem die produktionstheoretische Effizienz als ein Erklärungsansatz für die Wettbewerbsposition von Vertikalisierungsstrategien kurz vorgestellt wurde, wird im folgenden Kapitel der resource-based-view eingehend betrachtet.

3.2 Der resource-based-view in der strategischen Managementdiskussion

Die Vertikalisierungsstrategien repräsentieren jeweils unterschiedliche Aufgabenverteilungen innerhalb der textilen Wertschöpfungskette zwischen der Bekleidungsindustrie und dem Handel. Mit der Übernahme von Aufgaben in den arbeitsteiligen Systemen sind unterschiedliche Ressourcenbeanspruchungen der an der jeweiligen Wertschöpfungskette beteiligten Unternehmen verbunden. Durch die Umsetzung einer bestimmten Vertikalisierungsstrategie verfolgen Unternehmen meist das Ziel, Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten aufzubauen. Diese Wettbewerbsvorteile können zudem in der Nutzung von besonderen internen Fähigkeiten und überlegenen Ressourcen liegen,¹⁷⁰ entweder allein durch deren Besitz oder zusätzlich, indem sie gezielt im Hinblick auf eine überlegene Effektivität und Effizienz¹⁷¹ angewandt werden.¹⁷² Die Verfüg-

¹⁶⁸ Kahle, Egbert: Produktion, 3. Aufl., München 1991, S. 15.

¹⁶⁹ Bohr, K., 1993, Sp. 863-864; weiterführende Literatur zum produktionswirtschaftlichen Effizienzprinzip u.a.: Kern, Werner: Industrielle Produktionswirtschaft, 5. Aufl., Stuttgart 1992.

¹⁷⁰ Vgl. Müller-Hagedorn, L./Schuckel, M., 2003, S. 70.

¹⁷¹ Zu den Begriffen der Effizienz und Effektivität siehe Kapitel 3.1.

¹⁷² Vgl. Burr, Wolfgang: Innovationen in der Organisation, Stuttgart 2004, S. 114.

barkeit von Ressourcen ist im Regelfall nicht unbegrenzt und stellt daher einen bedeutenden Bestandteil des Entscheidungskalküls eines Unternehmens dar. In der Mikroökonomie wird in diesem Zusammenhang von resource-based-view, in der Forschung zum strategischen Management dagegen von dem Kernkompetenzenansatz gesprochen.¹⁷³ Im weiteren Verlauf des Kapitels wird auf den Begriff resource-based-view näher eingegangen.

In der Literatur zum strategischen Management dominierte in den 60er und 70er Jahren die eher einseitige Ausrichtung der strategischen Planung am Absatzmarkt.¹⁷⁴ Vor allem die Überlegungen von Porter führten in den 80er Jahren zu einer breiten Wettbewerbs- und Umweltorientierung.¹⁷⁵ In Anlehnung an die industrieökonomische „Structure-Conduct-Performance-Hypothese“ (auch Marktstruktur-Marktverhalten-Marktergebnis-Hypothese)¹⁷⁶ formulierte Porter die Notwendigkeit einer umfassenden Strukturanalyse von Branchen und leitete hieraus die folgenden drei „generic strategies“ ab: umfassende Kostenführerschaft, Differenzierung und Konzentration auf Schwerpunkte.¹⁷⁷ Obwohl Porter dabei auf die Bedeutung der unternehmensinternen Faktoren hingewiesen hat,¹⁷⁸ wurde seinem Modell oftmals eine einseitige Orientierung an unternehmensexternen Faktoren unterstellt.¹⁷⁹

Ausgehend von dieser Kritik steht seit Mitte der 90er Jahre der resource-based-view im Mittelpunkt der strategischen Managementforschung, wobei sowohl unternehmensinterne als auch insbesondere die durch Porter hervorgehobenen unternehmensexternen Faktoren wieder stärkere Berücksichtigung finden.¹⁸⁰ Die empirische Überprüfung dieser beiden Forschungsrichtungen, d.h. die Frage, ob eher unternehmensinterne oder -externe Faktoren den Erfolg eines Un-

¹⁷³ Vgl. Müller-Hagedorn, L., 2002, S. 70.

¹⁷⁴ Vgl. Rasche, Christoph/Wolfrum, Bernd: Ressourcenorientierte Unternehmensführung, in: DBW, Jg. 54 (1994), H. 4, S. 502.

¹⁷⁵ Vgl. Rasche, Christoph/Wolfrum, Bernd: Ressourcenorientierung im strategischen Management – ein Paradigmenwechsel?, Bayreuth 1993, S. 1; Verdin, Paul J./Williamson, Peter J.: Core Competences, Competitive Advantage and Market Analysis: Forging the Links, in: Hamel, Gary/Heene, Aimé (Hrsg.): Competence-based Competition, Chichester u. a. 1994, S. 77-92.

¹⁷⁶ Weitere Ausführungen zur Structure-Conduct-Performance-Hypothese z.B. bei Barney, Jay B.: Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2. Aufl., New Jersey 2002, S. 74-104.

¹⁷⁷ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Aufl., Frankfurt am Main-New York 1999, S. 70-85.

¹⁷⁸ Vgl. Porter, M., 1999, S. 26.

¹⁷⁹ Vgl. Rasche, C./Wolfrum, B., 1993, S. 1; Rasche, C./Wolfrum, B., 1994, S. 502.

¹⁸⁰ Vgl. Duschek, Stephan/Sydow, Jörg: Ressourcenorientierte Ansätze des strategischen Managements, in: WiSt, Jg. 31 (2002), H. 8, S. 114; Macharzina, Klaus: Unternehmensführung, 4. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 65.

ternehmens bestimmen, hat bislang zu keinem eindeutigen Ergebnis geführt.¹⁸¹ Die Verfechter des resource-based-view und damit einer ressourcenorientierten Unternehmensführung stützen ihre Argumentation im Gegensatz zu der „Structure-Conduct-Performance-Hypothese“ auf die „Resources-Conduct-Performance-Wirkungskette“ (auch Ressourcen-Marktverhalten-Marktergebnis-Hypothese) und gehen von einem inside-out-orientierten Denkrahmen aus.¹⁸² Unter den Resource-based-view-Ansätzen werden Modelle subsumiert, die den individuellen Wettbewerbserfolg eines Unternehmens durch die Existenz einzigartiger Ressourcen erklären.¹⁸³ Dabei wird die Analyse von internen Stärken und Schwächen eines Unternehmens im Rahmen der Resource-based-Modelle in den Mittelpunkt gestellt. Dagegen fokussieren umweltorientierte Modelle die Analyse externer Chancen und Gefahren (vgl. Abb. 13).¹⁸⁴

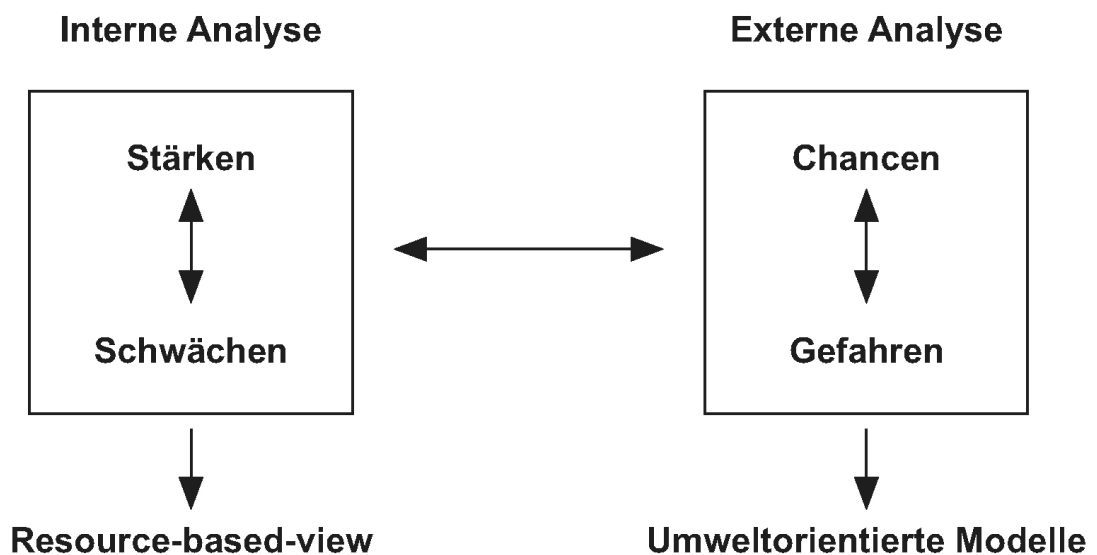


Abb. 13: Analyse-Schwerpunkte des resource-based-view und der umweltorientierten Modelle;

Quelle: in Anlehnung an Barney, Jay B.: Firm Resources and Sustained Competitive

Advantage, in: Journal of Management, (1991), Nr. 17, S. 99.

¹⁸¹ Vgl. Knyphausen, Dodo zu: "Why are Firms different?", in: DBW, Jg. 53 (1993), H. 6, S. 772-774; Hoopes, David G./Madsen, Tammy L./Walker, Gordon: Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why is there a Resource-based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity, in: Strategic Management Journal, Jg. 24 (2003), Nr. 10, S. 896.

¹⁸² Vgl. Knyphausen, D. zu, 1993, S. 781; Rasche, C./Wolfrum, B., 1993, S. 4; Rasche, C./Wolfrum, B., 1994, S. 503; Duschek, S./Sydow, J., 2002, S. 426.

¹⁸³ Eine Übersicht zur näheren Einordnung des Kernkompetenzenansatzes in die Diskussionen des strategischen Managements geben z.B.: Mahoney, J. T./Pandian, R. J., 1992, S. 363-380; Knyphausen, D. zu, 1993, S. 771-792; Barney, J., 2002, S. 149-192.

¹⁸⁴ Vgl. Barney, Jay B.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Jg. 17 (1991), Nr. 17, S. 99.

Obwohl der resource-based-view in den letzten Jahren in den Mittelpunkt der Überlegungen zum strategischen Management gerückt ist, hat sich dennoch kein einheitliches Verständnis im Sinne einer kohärenten Theorie der ressourcenorientierten Unternehmensführung herausgebildet.¹⁸⁵ Darüber hinaus zweifeln Autoren generell an dem Status des resource-based-view als ganzheitliche Theorie und bezeichnen den resource-based-view als eine Tautologie, die den wissenschaftlichen Kriterien einer Theorie nicht gerecht wird.¹⁸⁶

Gegenstand der Untersuchung des resource-based-view sind einheitlich die Industrieunternehmen.¹⁸⁷ Industrieunternehmen werden in der Literatur zum resource-based-view als eine Ansammlung von produktiven Ressourcen charakterisiert, die das Ziel verfolgen, Güter oder Dienstleistungen zu erstellen und zu verkaufen.¹⁸⁸ Die Betrachtung dieser Unternehmen erfolgt in einem marktlichen Umfeld und funktionierenden Wettbewerb sowie in einem mittel- bis langfristigen Zeithorizont.¹⁸⁹ Im Wettbewerb setzen sich nach dem Verständnis des resource-based-view jene Unternehmen durch, die über einzigartige Ressourcen bzw. Ressourcenkonstellationen in der Wertschöpfungskette verfügen und dadurch in die Lage versetzt werden, Wettbewerbsvorteile gegenüber weiteren Marktteilnehmern zu generieren. Anhand dieser Sichtweise einer ressourcenorientierten Unternehmensführung sowie der Kritik an der neoklassischen Theorie entwickelten Autoren die comparative advantage theory of competition.¹⁹⁰

Im Folgenden werden nun der Begriff Ressourcen geklärt sowie deren Kategorien erörtert, um anschließend diskutieren zu können, welche Ressourcen für die textilwirtschaftliche Vertikalisierung von Relevanz sind.

¹⁸⁵ Vgl. Burr, W., 2004, S. 115.

¹⁸⁶ Vgl. Priem, Richard L./Butler, John E.: Tautology in the Resource-based-view and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments, in: Academy of Management Review, Jg. 26 (2001 b), Nr. 1, S. 64.

¹⁸⁷ Vgl. Penrose, Edith T.: The Theory of the Growth of the Firm, 3. Aufl., Oxford 1995, S. 15.

¹⁸⁸ Vgl. Penrose, E., 1995, S. 24.

¹⁸⁹ Vgl. Burr, W., 2004, S. 118.

¹⁹⁰ Zu den Überlegungen der comparative advantage theory of competition z.B.: Hunt, Shelby D./Morgan, Robert M.: The Comparative Advantage Theory of Competition, in: Journal of Marketing, Vol. 59 (April 1995), S. 1-15.

3.2.1 Ressourcen: Terminologie und Kategorien

Der Begriff Ressourcen wird in den Veröffentlichungen zum resource-based-view nicht einheitlich definiert. Teilweise verzichten Autoren auch auf eine Definition oder zählen lediglich einzelne Ressourcenkategorien auf.¹⁹¹ Entgegen der neoklassischen Sichtweise der Volkswirtschaftslehre werden im resource-based-view unter dem Begriff Ressourcen ausschließlich materielle und immaterielle Aktiva zusammengefasst, die eine unternehmensspezifische Komponente aufweisen.¹⁹² Dabei bilden die Ressourcen im resource-based-view nicht die Inputfaktoren in der Produktion, sondern die sich aus den Ressourcen ableitenden Leistungen stellen die Inputfaktoren des Produktionsprozesses dar.¹⁹³ Aufgrund des unternehmensspezifischen Charakters sind diese Ressourcen nur schwer transferierbar und zeichnen sich durch eine hohe Transaktionskostenspezifität aus.¹⁹⁴ Einige Autoren sprechen bei der Ressourcendiskussion synonym von Fähigkeiten (capabilities), materiellen und immateriellen Vermögenswerten (invisible/visible assets), Kompetenzen (competenc(i)es), Fertigkeiten (skills) oder verwenden den Begriff resources, andere benutzen den Begriff Ressource als Oberbegriff für die genannten Begriffe.¹⁹⁵

Penrose weist in diesem Zusammenhang auf die Komponenten Leistungen und Dienste hin, die von Ressourcen ausgehen, wobei sie schreibt: „... resources consist of a bundle of potential services ...“.¹⁹⁶

Wernefelt versteht dagegen Ressourcen als: „... those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm“.¹⁹⁷

¹⁹¹ Vgl. Burr, W., 2004, S. 119-136.

¹⁹² Vgl. Rasche, C./Wolfrum, B., 1993, S. 4.

¹⁹³ Vgl. Penrose, E., 1995, S. 24.

¹⁹⁴ Vgl. Rasche, C./Wolfrum, B., 1993, S. 4.

¹⁹⁵ Vgl. Knyphausen, D. zu, 1993, S. 775; Rasche, C./Wolfrum, B., 1993, S. 27; Bogaert, Ilse/Martens, Rudy/van Cauwenbergh, Andre: Strategy as a Situational Puzzle: The Fit of Components, in: Hamel, Gary/Heene, Aimé (Hrsg.): Competence-based Competition, Chichester u. a. 1994, S. 75; Reve, Torger: Toward an Integrative Model of Strategy Development: From Dynamic Clusters to Core Competencies, in: Barney, Jay B./Spender, John-Christopher/Reve, Torger (Hrsg.): Does Management Matter? On Competencies and Competitive Advantage, Lund, 1994, S. 69; Hamel, Gary: The Concept of Core Competence, in: Hamel, Gary/Heene, Aimé. (Hrsg.): Competence-based Competition, Chichester u. a. 1994. S. 11; Penrose, E., 1995, S. 24.

¹⁹⁶ Penrose, E., 1995, S. 25.

¹⁹⁷ Wernefelt, B.: A Resource-based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, Jg. 5 (1984), S. 172.

Steht bei dieser Definition die Bindungsintensität von materiellen und immateriellen Vermögenswerten im Vordergrund, betonen Hoopes, Madsen und Walker die Überwachung einer werthaltigen, handelbaren, nicht unbedingt materiellen Ressource. Sie stellen dem Ressourcenbegriff die Fähigkeiten eines Unternehmens gegenüber und definieren wie folgt: „...a resource is an observable (but not necessarily tangible) asset that can be valued and traded – such as a brand, a patent, a parcel of land, or a licent. A capability, on the other hand, is not observable (and hence necessarily intangible), cannot be valued and changes hands only as part of its entire unit“.¹⁹⁸

In der Literatur zum resource-based-view werden unterschiedliche Konzepte zur Kategorisierung von Ressourcen vorgestellt. Eine weit verbreitete Sichtweise ist dabei die Aufteilung in materielle und immaterielle Ressourcen, die in der folgenden Tabelle beispielhaft aufgeführt werden (Abb. 14).¹⁹⁹

Materielle Ressourcen	Immaterielle Ressourcen
Kapitalausstattung	Patente
Human resources	Copyright, Marken und geschütztes Design
Produktions- und Fertigungsanlagen	Unternehmenskultur
EDV-Systeme	Reputation eines Unternehmens
Grund und Boden	Organisationsprozesse, -netzwerk
Natürliche Rohstoffe	Spezifisches technisches Know-how
Halb-, Fertig- und Abfallprodukte	
etc.	etc.

Abb. 14: Materielle und immaterielle Ressourcen

In einem weiteren Ansatz zur Systematisierung von Ressourcen werden diese nach Besitz (having) und Tätigkeit (doing) aufgegliedert.²⁰⁰ Während mit dem Besitz die materiellen Vermögenswerte eines Unternehmens subsumiert wer-

¹⁹⁸ Hoopes, D./Madsen, T./Walker, G., 2003, S. 890.

¹⁹⁹ Vgl. Knyphausen, D. zu, 1993, S. 774-781; Rasche, C./Wolfrum, B., 1993, S. 4; Verdin, P. J./Williamson, P. J., 1994, S. 81; Barney, Jay B.: Bringing Managers back in: A Resource-based Analysis of the Role of Managers in Creating and Sustaining Competitive Advantages for Firms, in: Barney, Jay B./Spender, John-Christopher/Reve, Torger (Hrsg.): Does Management Matter? On Competencies and Competitive Advantage, Lund 1994, S. 3; Rasche, C./Wolfrum, B., 1994, S. 502; Hall, Richard: A Framework for Identifying the Intangible Sources of Sustainable Competitive Advantage, in: Hamel, Gary/Heene, Aimé (Hrsg.): Competence-based competition, Chichester u. a. 1994, S. 151; Penrose, E., 1995, S. 24; Hunt, S. D./Morgan, R. M., 1995, S. 1-15.

²⁰⁰ Vgl. Bogaert, I./Martens, R./van Cauwenbergh, A., 1994, S. 61.

den, sind unter der Tätigkeit immaterielle Fähigkeiten, Kompetenzen und Potenziale zu verstehen.

Burr entwickelte aus den unterschiedlichen Ansätzen innerhalb der ressourcenorientierten Unternehmensführung Ressourcenkategorien und unterschied dabei Ressourcen i.e.S., Routinen i.w.S., dynamic capabilities und visionär-prospektive Fähigkeiten,²⁰¹ die im Folgenden näher erläutert werden (vgl. Abb. 15). Zu den Ressourcen i.e.S. zählen physisches, organisatorisches und Human-Kapital, Technologie, finanzielle Ressourcen, Reputation, Unternehmenskultur und Managementteam. Routinen i.w.S. bezeichnen komplexe Ressourcenbündel auf der Ebene des Gesamtunternehmens, die in zwei Erscheinungsformen auftreten können: einerseits als Kompetenzen, wobei technische Kompetenzen und Kernkompetenzen zu unterscheiden sind, andererseits als organisatorische Routinen. Die Einführung eines dynamischen sowie visionär-prospektiven Elements vervollständigt das Gesamtbild des Ressourcenpools eines Unternehmens. Während die dynamic capability die Fähigkeit zur permanenten Erneuerung und Rekombination der Ressourcen i.e.S. sowie der Routinen i.w.S. bezeichnet, weisen die visionär-prospektiven Fähigkeiten auf die leitenden und prägenden Faktoren der zukünftigen Ressourcenpotenziale hin.

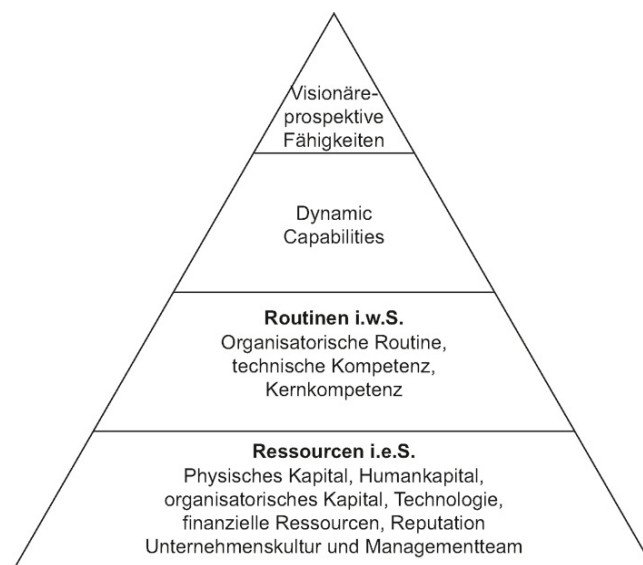


Abb. 15: Ressourcenkategorien innerhalb des Ansatzes der ressourcenorientierten Unternehmensführung; Quelle: in Anlehnung an Burr, Wolfgang: Innovationen in der Organisation, Stuttgart 2004, S. 132.

²⁰¹ Vgl. Burr, W., 2004, S. 121-136.

Die Kategorisierung von Burr erlaubt zwar auf der einen Seite eine sehr differenzierte Einordnung einzelner Ressourcen, auf der anderen Seite wirft aber diese Darstellung und die generelle Operationalisierung von Ressourcen erhebliche Probleme auf. Dies liegt daran, dass Ressourcen in Unternehmen oftmals verschiedene Merkmale einzelner Ressourcenkategorien aufweisen und eine eindeutige Zuordnung aufgrund dieses Sachverhaltes schwer fällt.²⁰²

Im Weiteren wird auf eine allgemeine Definition des Ressourcenbegriffs von Barney zurückgegriffen, die allein die Möglichkeit der Kontrolle einer Ressource durch ein Unternehmen betont. Ressourcen werden dabei wie folgt definiert: „all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. **controlled** by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness“.²⁰³

Nachdem die verschiedenen Ressourcenkategorien erörtert wurden, stellt sich nun die Frage, welchen Ressourcen im Rahmen der textilwirtschaftlichen Ressourcenanalyse eine besonders hohe Bedeutung beigemessen werden kann. Regelmäßig wird in den Veröffentlichungen zum resource-based-view auf die Bedeutung der folgenden Ressourcen hingewiesen: physisches Kapital, Technologie, finanzielle Ressourcen, organisatorisches Kapital sowie Human-Kapital, die auch für die Textilwirtschaft relevant sind und im Weiteren diskutiert werden. Unter physischem Kapital werden Fabrikgebäude, Maschinen, Produktions- und Fertigungsanlagen verstanden.²⁰⁴ Eng mit dieser Ressource verbunden ist jene der Technologie, die wiederum in Produkt- und Prozesstechnologie unterschieden werden kann.²⁰⁵ Sind diese beiden Ressourcen bei der Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen einzelner Industriebranchen, wie z.B. Automobil-, Chemie- und pharmazeutische Industrie, von herausragender Bedeutung, erlangen sie bei der Betrachtung von Wertschöpfungsketten der Textilwirtschaft aufgrund der massiven Produktionsverlagerungen und des Outsourcings der Produktion eine eher untergeordnete Rolle (siehe Kapitel 2.1.2.2).²⁰⁶ In der Regel erfüllt die Bekleidungsindustrie ausschließlich Kreativitäts- und Handelsfunktionen und greift hierzu auf ein marktlich organisiertes Netzwerk von internatio-

²⁰² Vgl. Rasche, C./Wolfrum, B., 1993, S. 29; Hoopes, D. G./Madsen, T./Walker, G., 2003, S. 889.

²⁰³ Barney, J., 1991, S. 101.

²⁰⁴ Vgl. Burr, W., 2004, S. 121.

²⁰⁵ Vgl. Burr, W., 2004, S. 122.

²⁰⁶ Vgl. zum Thema Textilwirtschaft auch Kapitel 2.1.

nenalen Produktionsstätten zurück.²⁰⁷ Mit dem Outsourcing der Produktion geht die Aufgabe oder zumindest die starke Abschwächung einer wichtigen möglichen Kernkompetenz der Bekleidungsindustrie durch den Abbau oder Verlust von Kenntnissen über Produktions- und Prozesstechnologie einher.²⁰⁸ Auf die vielfältigen Probleme, die mit jenem Outsourcing und damit der dauerhaften Aufgabe eines möglichen Wettbewerbsvorteils verbunden sind, wurde bereits in Kapitel 2.1.1.2 hingewiesen. Prahalad und Hamel formulieren in diesem Zusammenhang des Outsourcings plakativ: „When it comes to core competencies, it is difficult to get off the train, walk to the next station, and then re-board“.²⁰⁹ Die Rechte an einer Marke bzw. die Bekanntheit einer Marke erlangen eine hohe Bedeutung als Wettbewerbsfaktor in der textilwirtschaftlichen Vertikalisierung und werden in der vorliegenden Untersuchung ebenfalls unter dem Begriff physisches Kapital subsumiert.²¹⁰

Bei der Diskussion um die Bedeutung der finanziellen Ressourcen und der Kapitalausstattung zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen²¹¹ steht in der Literatur der Zusammenhang zwischen Kapitalausstattung sowie Forschungs- und Entwicklungsbudgets im Mittelpunkt.²¹² Besteht für die Kapitalausstattung eine Verwendungsmöglichkeit in der Umsetzung einer Wettbewerbsstrategie, welche die Forschungs- und Entwicklungsbemühungen eines Unternehmens betont, erscheinen auch weitere Verwendungszwecke möglich, z.B. für die Verwirklichung einer Vertikalisierungsstrategie. Die finanziellen Ressourcen einer Wertschöpfungskette können als wichtiger Faktor zur Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen innerhalb der Vertikalisierungsstrategien identifiziert werden.

Als weitere bedeutende Ressource für den Vertikalisierungsprozess der Textilwirtschaft kann das organisatorische Kapital angesehen werden. Unter diese Ressource können das formale Berichtswesen, formale und informale Planungs-, Kontroll- sowie Koordinationssysteme gefasst werden.²¹³ Absatz- und

²⁰⁷ Vgl. Reckfort, J., 2001, S. 7-10.

²⁰⁸ Vgl. Rasche, C./Wolfrum, B., 1993, S. 21; Rasche, C./Wolfrum, B., 1994, S. 508.

²⁰⁹ Prahalad, Coimbatore K./Hamel, Gary: The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, Jg. 68 (1990), Nr. 3, S. 85.

²¹⁰ Vgl. Bogaert, I./Martens, R./van Cauwenbergh, A., 1994, S. 81.

²¹¹ Vgl. Burr, W., 2004, S. 122; weitergehende Ausführungen bei: Grant, Robert M.: The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: California Management Review, Jg. 33 (1991), Nr. 3, S. 114-135.

²¹² Vgl. Mahoney, J. T./Pandian, R. J., 1992, S. 366-368; Knyphausen, D. zu, 1993, S. 779-780; Burr, W., 2004, S. 123.

²¹³ Burr, W., 2004, S. 122.

beschaffungsgerichtete Warenwirtschaftssysteme werden in der Textilwirtschaft als Planungs-, Kontroll- und Koordinationssysteme bei der Umsetzung von Vertikalisierungsstrategien als wichtige Erfolgskomponenten genannt.²¹⁴

Abschließend soll die Ressource Human-Kapital erwähnt werden. Einige Autoren subsumieren darunter die für den Unternehmenserfolg bedeutenden Ressourcen Managementteam und Managementfähigkeiten, andere betrachten diese Ressource aufgrund ihrer Bedeutung getrennt.²¹⁵ Für die Bekleidungsindustrie sind hier auf die Fertigungs- sowie Prozesskenntnisse und für den Handel auf die Managementfähigkeiten für die Sortimentsbildung und auf die Steuerung sowie auf den Verkaufspersonaleinsatz und auf die Ladengestaltung hinzuweisen.

Anhand der obigen Diskussion lassen sich nachfolgende Ressourcen für die weitere Betrachtung der textilwirtschaftlichen Vertikalisierung herausstellen:

- das physische Kapital, insbesondere die Markenrechte und die Markenbekanntheit,
- das Human-Kapital und Managementteam, also die Fähigkeiten und Kenntnisse der Bekleidungsindustrie und des Handels,
- das organisatorische Kapital, vor allem Warenwirtschaftssysteme,
- und die finanziellen Ressourcen.

Im Folgenden werden nun die Merkmale für Erfolgspotenzial generierende Ressourcen im resource-based-view beschrieben und erörtert.

3.2.2 Merkmale von Erfolgspotenzial generierenden Ressourcen im resource-based-view

Einheitlich diskutieren Autoren des resource-based-view die Annahme einer asymmetrischen Ressourcenallokation sowie die Unvollkommenheit der Faktormärkte.²¹⁶ Faktormarktunvollkommenheit besteht aufgrund einer kaum oder

²¹⁴ Erlinger, Matthias: Systeme und Seele, Franchising, Concession, Shop-in-Shop, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 12 v. 2005-03-24, S. 23.

²¹⁵ Burr, W., 2004, S. 122.

²¹⁶ Rasche, C./Wolfrum, B., 1993, S. 4; Peteraf, Margaret A.: The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View, in: Strategic Management Journal, Jg. 14 (1993), Nr. 3, S. 180-182; Kny-

nur geringen Möglichkeit des Handelns oder Transferierens von Komponenten, die eine hohe Unternehmensspezifität aufweisen. Dies führt zu Ineffizienz und zum Versagen der Faktormärkte. Das Versagen der Faktormärkte führt wiederum zu einer Ressourcenasymmetrie im Wettbewerbsumfeld.

In der Literatur wurden verschiedene Merkmale für Erfolgspotenzial generierende Ressourcen entwickelt. Hunt und Morgan verwiesen in ihren Ausführungen zu Erfolgspotenzial generierenden Ressourcen auf folgende zwei Merkmale: zum einen auf die relativen Kosten der Ressourcen im Verhältnis zu den Mitbewerbern (relative resource costs) und zum anderen auf die Wertschöpfung, die durch den Einsatz dieser Ressourcen in der Produktion erzielt werden kann (relative resource-produced value).²¹⁷ Anhand dieser Merkmale und ihrer jeweiligen Wettbewerbsausprägung (lower, parity, superior) erstellten sie eine Matrix, in der durch die Kombinationen der Merkmale Wettbewerbspositionen beschrieben werden können (Abb. 16).

Relative Resource-Produced Value Relative Resource Costs	Lower	Parity	Superior
	Lower	(1) ?	(2) Competitive Advantage
Parity	(4) Competitive Disadvantage	(5) Parity Position	(6) Competitive Advantage
Superior	(7) Competitive Disadvantage	(8) Competitive Disadvantage	(9) ?

Abb. 16: Wettbewerbspositionierungsmatrix in der comparative advantage theory of competition; Quelle: Hunt, Shelby D./Morgan, Robert M.: The Comparative Advantage Theory of Competition, in: Journal of Marketing, Vol. 59 (April 1995), S. 7.

Werden bei beiden Merkmalen nur gleichwertige Positionen im Wettbewerb erreicht, entsteht hierdurch allein eine Gleichheit der Wettbewerbsposition (Zelle 5). Erreicht ein Unternehmen zumindest in einem dieser Merkmale eine überle-

phausen, D. zu, 1993, S. 775-780; Barney, J., 1994, S. 4; Rasche, C./Wolfrum, B., 1994, S. 503; Hoopes, D./Madsen, T./Walker, G., 2003, S. 890-892.

²¹⁷ Vgl. Hunt, S. D./Morgan, R. M., 1995, S. 7.

gene Position (Zellen 2, 3, 6) stellt sich ein Wettbewerbsvorteil ein, bei einer unterlegenen Position dagegen ein Wettbewerbsnachteil (Zellen 4, 7, 8). Aussagen über die zu erwartenden Wettbewerbspositionen bei der Merkmalskombination 1 und 9 wurden von den Autoren nicht getroffen.

In der Literatur zum resource-based-view werden folgende Merkmale für Erfolgspotenzial generierende Ressourcen beschrieben:

Nach Rasch und Wolfrum:

- Nicht-Imitierbarkeit,
- Unternehmensspezifisch,
- Nicht-Substituierbarkeit und
- Fähigkeit zur Nutzenstiftung am Markt.²¹⁸

Nach Knyphausen:

- Werthaltig,
- Knapp,
- Nicht-Substituierbarkeit und
- Nicht-Imitierbarkeit.²¹⁹

Nach Barney:

- Werthaltig,
- Knapp,
- Schwer zu imitieren und
- Effizient organisiert.²²⁰

Im Folgenden werden die oben genannten Merkmale näher diskutiert. Einheitlich wird von den zitierten Autoren das Merkmal der Imitierbarkeit als Erfolgspotenzial generierende Ressource identifiziert. Mit Imitierbarkeit ist gemeint, dass die Fähigkeiten eines Unternehmens nicht ohne Weiteres durch ein anderes Unternehmen kopiert werden können.²²¹ Die Autoren unterscheiden allerdings den Grad der Imitierbarkeit. Je weniger sich die Ressourcen von der Imitierbar-

²¹⁸ Vgl. Rasche, C./Wolfrum, B., 1993, S. 6-10.

²¹⁹ Vgl. Knyphausen, D. zu, 1993, S. 776.

²²⁰ Vgl. Barney, J., 1994, S. 4

²²¹ Vgl. Knyphausen, D. zu, 1993, S. 776.

keit der Konkurrenzunternehmen schützen lassen, desto geringer ist das strategische Potenzial dieser Ressourcen einzustufen.²²² Rasche und Wolfrum begründen diese Sichtweise mit der „Theory of Contestability of Markets“, die für die Erzielung überdurchschnittlicher Gewinne irreversible Investitionen in Form von wettbewerbsdeterminierenden Strukturvariablen (Marktzutrittsbarrieren) voraussetzt, sodass ein „hit and run entry“ für potenzielle Eindringlinge unmöglich wird.²²³ Barney schwächt das Merkmal der Imitierbarkeit ab, indem er realistisch von einer schweren Imitierbarkeit ausgeht.²²⁴

Knyphausen, Rasche und Wolfrum nennen als weiteres Merkmal das der Nicht-Substituierbarkeit, wonach es keine ähnlichen Ressourcen geben darf, die vergleichbare Leistungen erbringen.²²⁵ Barney erwähnt dagegen dieses Merkmal nicht, weil er die Substitution von Ressourcen als eine Möglichkeit ansieht, Ressourcen zu imitieren.²²⁶

Des Weiteren gehen Knyphausen und Barney davon aus, dass Erfolgspotenzial generierende Ressourcen werthaltig und knapp sein müssen, da sich sonst Unternehmen durch diese Ressourcen nicht von der Konkurrenz absetzen können.²²⁷ Nach Knyphausen besitzt eine Ressource einen Wert, wenn diese in der Lage ist, die Effizienz und die Effektivität eines Unternehmens zu steigern.²²⁸ Anhand dieser Definition fügt Barney als weiteres Merkmal das der effizienten Organisation der Ressourcen hinzu, indem er beschreibt: „... to fully realize this advantage, a firm must organize itself to exploit its resources“.²²⁹

Wolfrum und Rasche fassen das Merkmal des wertstiftenden Charakters einer Ressource unter dem Merkmal der Fähigkeit zur Nutzenstiftung am Markt zusammen.²³⁰ Darüber hinaus fügen sie das Merkmal der Unternehmensspezifität hinzu und weisen auf die mit einer potenziellen Transferierung einer Ressource

²²² Vgl. Rasche, C./Wolfrum, B., 1994, S. 503.

²²³ Vgl. Rasche, C./Wolfrum, B., 1993, S. 7-8.

²²⁴ Vgl. Barney, J., 1994, S. 7-8.

²²⁵ Vgl. Knyphausen, D. zu, 1993, S. 776.

²²⁶ Vgl. Barney, J., 1994, S. 9.

²²⁷ Vgl. Knyphausen, D. zu, 1993, S. 776; Barney, J., 1994, S. 6-8.

²²⁸ Vgl. Knyphausen, D. zu, 1993, S. 776.

²²⁹ Barney, J., 1994, S. 14.

²³⁰ Vgl. Rasche, C./Wolfrum, B., 1993, S. 15-16.

verbundenen hohen Transaktionskosten hin, da diese Ressourcen außerhalb ihres angestammten Verwendungszwecks deutlich an Wert verlieren.²³¹

Barney hat die oben genannten Merkmale als langsamen Aufbau von Wettbewerbsvorteilen bis hin zu dauerhaften Wettbewerbsvorteilen in dem so genannten VRIO-Framework anschaulich zusammengefasst (Abb. 17), der im Folgenden näher erläutert wird.²³²

Valuable?	Rare?	Costly to Imitate?	Efficiently Organized?	Competitive Implications?
No	–	–	No	Competitive Disadvantage
Yes	No	–	↑ ↓	Competitive Parity
Yes	Yes	No		Temporary Competitive Advantage
Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained Competitive Advantage

Abb. 17: Der VRIO-Framework; Quelle: Barney, Jay B.: Bringing Managers back in: A Resource-based Analysis of the Role of Managers in Creating and Sustaining Competitive Advantages for Firms, in: Barney, Jay B./Spender, John-Christopher/Reve, Torger (Hrsg.): Does Management Matter? On Competencies and Competitive Advantage, Lund 1994, S. 4.

Der Besitz von nichtwerthaltigen Ressourcen führt nach dem Verständnis von Barney zum Wettbewerbsnachteil. Sind Ressourcen dagegen werthaltig, aber nicht knapp, stellt sich ein Wettbewerbsgleichgewicht ein. Erst wenn diese Ressourcen zudem schwer zu imitieren sind, kann hierdurch ein temporärer Wettbewerbsvorteil erreicht werden. Zur Generierung von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen gewinnen Ressourcen allerdings erst einen strategischen Wert, wenn sie effektiv und effizient koordiniert und eingesetzt werden.²³³ Effiziente Lösungen werden gegenüber weniger effizienten Lösungen ein Unternehmen einer geringeren Gefahr aussetzen, im Wettbewerb zu Nachteilen zu führen.

²³¹ Vgl. Rasche, C./Wolfrum, B., 1993, S. 12-13.

²³² Barney, J., 1994, S. 1-36; Barney, J., 2002, S. 159-171.

²³³ Burr, W., 2004, S. 123.

Nur durch die effiziente Organisation von Ressourcen können dauerhafte Wettbewerbsvorteile erlangt werden (siehe hierzu Kapitel 3.1).

Im Folgenden wird nun erörtert, wie Ressourcen im Gegensatz zu einem Unternehmen in einem Unternehmensnetzwerk Wettbewerbsvorteile generieren können.

3.2.3 Ressourcenorientierte Betrachtung von Netzwerkressourcen durch den relational-view

Geht der resource-based-view von einer rein unternehmensinternen, ressourcenorientierten Perspektive des Industrieunternehmens aus, verfolgt der relational-view eine unternehmensrelationale Ressourcenbetrachtung.²³⁴ Ein ressourcenbasiertes Verständnis kann durch die Einbeziehung unternehmensrelationaler Gesichtspunkte als jüngste Modifikation der theoretischen Bezüge des strategischen Managements bezeichnet werden.²³⁵ Überlegungen zu kooperativen Unternehmensbeziehungen werden zwar auch im resource-based-view berücksichtigt, allerdings immer unter dem Standpunkt, dass durch Kooperationen nichtmarktfähige Ressourcen faktisch internalisiert werden können.²³⁶

Im Gegensatz zum resource-based-view wird durch den relational-view das gesamte Unternehmensnetzwerk analysiert. Wettbewerbsvorteile begründen sich im Ansatz kooperativer Kernkompetenzen nicht allein aus einer rein unternehmensinternen Sicht, sondern in der Betrachtung von kooperativen Kernkompetenzen und Ressourcen des Unternehmensnetzwerkes. In diesem Zusammenhang wird auch von Netzwerkressourcen gesprochen.²³⁷ Wettbewerbsvorteile eines Unternehmensnetzwerkes können sich durch eine synergetische Kombination von Ressourcen im Sinne eines „added value“ bilden. Wesentliche Wettbewerbsvorteile entwickeln sich in Unternehmensnetzwerken durch beziehungsspezifische Ressourcen, durch interorganisationale Routinen für den Aus-

²³⁴ Duschek, S./Sydow, J., 2002, S. 428.

²³⁵ Vgl. Küpper, Willi, Felsch, Anke: Organisation, Macht und Ökonomie: Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme, Wiesbaden 2000, S. 358.

²³⁶ Vgl. Rasche, Christoph: Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen: ein ressourcenbasierter Ansatz, Wiesbaden 1994, S. 233-237.

²³⁷ Vgl. Duschek, S./Sydow, J., 2002, S. 429.

tausch, durch die Kombination von Wissen, komplementären Ressourcen oder Kernkompetenzen sowie durch die effektive institutionelle Rahmenordnung der Netzwerksteuerung und -kontrolle.²³⁸ Als Imitationsbarrieren für Netzwirkern-kompetenzen können die wechselseitige Verknüpfung von interorganisationalen Ressourcen, die Knappheit der möglichen Netzwerkpartner, die mangelnde Teilbarkeit der Netzwerkkressourcen und die institutionellen Rahmenbedingungen identifiziert werden.²³⁹ Einzigartige Ressourcen muss ein Unternehmen eines Netzwerkes sich nach dem Ansatz des relational-view nicht selbst aneignen, da dauerhafte Wettbewerbsvorteile auch durch die Nutzung von Ressourcen in Unternehmensnetzwerken entstehen.

Die textile Wertschöpfungskette ist ein vertikal organisiertes Netzwerk im Sinne des relational-view. Durch die Variation der Arbeitsteilung, die mit der Umsetzung einer Vertikalisierungsstrategie verbunden ist, erfolgt auch eine Variation der eingesetzten und beanspruchten Netzwerkkressourcen der Wertschöpfungskette. Fraglich ist, – und dies gilt es in Kapitel 4 zu untersuchen – ob die oben genannten möglichen Wettbewerbsvorteile bei den hier zu untersuchenden drei Vertikalisierungsstrategien genutzt werden.

Nach der Beschreibung der Ressourcenkategorien und der Merkmale für Erfolgspotenzial generierende Ressourcen sowie einer Betrachtung von Netzwerkkressourcen durch den relational-view erfolgt nun die Beurteilung des resource-based-view.

3.2.4 Die Beurteilung des resource-based-view

Der resource-based-view und der noch aktuellere relational-view werden in den Veröffentlichungen zum Thema des strategischen Managements intensiv diskutiert und zur Klärung von Wettbewerbsvorteilen einzelner Unternehmen bzw. Unternehmensnetzwerken herangezogen. In den letzten Jahren wurde der resource-based-view in der Literatur verstärkt kritisiert. Die Kritik bezieht sich auf

²³⁸ Vgl. Duschek, S./Sydow, J., 2002, S. 429; ausführlicher bei: Dyer, Jeffrey H./Singh, Harbir: The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, in: *Academy of Management Review*, Jg. 23 (1998), S. 660-679.

²³⁹ Vgl. Duschek, S./Sydow, J., 2002, S. 429.

die beiden grundlegenden Fragen, ob erstens der resource-based-view in wissenschaftlicher Hinsicht mit seinen Annahmen überhaupt eine Theorie sei, und zweitens, ob durch den resource-based-view das Verständnis für das strategische Management überhaupt gefördert wird.²⁴⁰

Besonders intensiv wird die Diskussion, ob der resource-based-view eine Theorie sei, von Priem und Butler als Kritiker dieser Theorie und von Barney als Verfechter einer ressourcenorientierten Unternehmensführung geführt, auf deren Argumente an dieser Stelle kurz hingewiesen wird.²⁴¹ Die Autoren Priem und Butler führen folgende Theoriedefinition ein: „A theory is a systematically related set of statements, including some lawlike generalizations, that is empirically testable“.²⁴² Sie verweisen hierbei auf die nur sehr geringe Möglichkeit der empirischen Überprüfung der Aussagen, die im Rahmen des resource-based-view getroffen werden.²⁴³ Ein weiterer Kritikpunkt bezüglich der Überlegungen des resource-based-view äußert sich in der fehlenden Generalisierung des Ansatzes.²⁴⁴ Hieraus leiten die Autoren die Aussage ab, der resource-based-view sei eine Tautologie, also eine Aussage über einen Zusammenhang, der aufgrund seiner Definition logisch ist.²⁴⁵ Dies verdeutlichen die Autoren, indem sie einerseits die Grundaussagen des resource-based-view umformulieren, sodass der tautologische Charakter sichtbar wird,²⁴⁶ andererseits, indem sie die Grundaussagen des resource-based-view durch Gleichungssysteme formalisieren und somit auf die Tautologie des resource-based-view hinweisen.²⁴⁷

Diesen Kritikpunkten setzt Barney das VRIO-Modell entgegen (Abb. 17),²⁴⁸ indem er den Unternehmensprozess und den Einfluss der Ressourcen bezüglich der Effizienzsteigerung in den Mittelpunkt seiner Überlegungen stellt.²⁴⁹ Es lässt sich daraus folgern, dass zum einen die Wettbewerbsfähigkeit eines Unterneh-

²⁴⁰ Priem, Richard L./Butler, John E.: Is the Resource-based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research, in: Academy of Management Review, Jg. 26 (2001 a), Nr. 1, S. 26.

²⁴¹ Ausführlich bei: Priem, R./Butler, J., 2001 a, S. 22-40; Priem, R./Butler, J., 2001 b, S. 57-65; Barney, J., 2001, S. 41-56.

²⁴² Rudner, Richard S.: Philosophy of Social Science, Englewood, Cliffs, N.J. 1966, S. 10.

²⁴³ Vgl. Priem, R./Butler, J., 2001 a, S. 27-28.

²⁴⁴ Vgl. Priem, R./Butler, J., 2001 a, S. 25-26.

²⁴⁵ Vgl. Priem, R./Butler, J., 2001 b, S. 58.

²⁴⁶ Vgl. Priem, R./Butler, J., 2001 b, S. 60.

²⁴⁷ Vgl. Priem, R./Butler, J., 2001 b, S. 60.

²⁴⁸ Barney, Jay B.: Is the Resource-based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes, in: Academy of Management Review, Jg. 26 (2001), Nr. 1, S. 41-56.

²⁴⁹ Vgl. Gautam, Ray/Barney, Jay/Muhanna, Waleed A.: Capabilities, Business Processes and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-based-view, In: Strategic Management Journal, Jg. 25 (2004), Nr. 1, S. 23-37.

mens bzw. Unternehmensnetzwerkes und zum anderen der Unternehmensprozess sowie dessen Effizienz von den erfolgreich eingesetzten Ressourcen abhängig sind.

Für die in dieser Untersuchung zu betrachtenden Wertschöpfungsketten wird der folgende Zusammenhang angenommen: Das Vorhandensein von (Netzwerk-) Ressourcen in dem effizienten Prozess eines Unternehmensnetzwerkes beeinflusst den Erfolg des Unternehmensnetzwerkes und damit seine Wettbewerbsfähigkeit. Diese Ressourcen sind mit den Eigenschaften verbunden, dass sie nichtimitierbar, unternehmensspezifisch sowie nichtsubstituierbar sind und mit ihnen die Fähigkeit zur Nutzenstiftung am Markt verbunden ist.

Nachdem die beiden Ansätze produktionstheoretische Effizienz und der resource-based-view dargestellt wurden, werden im Folgenden die für diese Untersuchung relevanten Bestandteile der Transaktionskostentheorie erörtert.

3.3 Die Transaktionskostentheorie im Rahmen der neuen Institutionenökonomik

Die Transaktionskostentheorie liefert eine explizit kostenbezogene Klärung für die Vertriebssystemauswahl.²⁵⁰ Ursprünglich wurde sie zur Erklärung unterschiedlicher Koordinationsformen entwickelt.²⁵¹ In dem von Coase formulierten Transaktionskostenansatz wird darauf hingewiesen, dass unter anderem mit dem Abschluss von Verträgen Kosten (Transaktionskosten) verbunden sind.²⁵² Effiziente Organisationsformen zeichnen sich gemäß der Annahme²⁵³ des Transaktionskostenansatzes durch niedrigere Transaktionskosten als mögliche Organisationsalternativen aus.²⁵⁴ Die Effizienz einer Organisationsform wird nach der Transaktionskostentheorie im Transaktionskostenminimum angenommen.²⁵⁵ Als Beurteilungskriterium für diese Auswahl verwendet die Trans-

²⁵⁰ Vgl. Müller-Hagedorn, L./Schuckel, M., 2003, S. 201.

²⁵¹ Vgl. Picot, A./Reichswald, R./Wigand, R. T., 2001, S. 260.

²⁵² Vgl. Coase, Ronald H.: The nature of the firm, in: *Economica*, Bd. 4 (1937), S. 386-405; Müller-Hagedorn, L., 1998, S. 124-125.

²⁵³ Zu den Grundannahmen der Transaktionskostentheorie siehe u.a.: Richter, Rudolf/Furubotn, Eirik G.: *Neue Institutionenökonomik*, 3. Aufl., Tübingen 2003, S. 2-13; Williamson, O. E., 1990, S. 49-59; zur Abgrenzung weiterer ökonomischer Theorien siehe u.a. Mandewirth, S. O., 1997, S. 44-57.

²⁵⁴ Vgl. Picot, A./Reichswald, R./Wigand, R. T., 2001, S. 260.

²⁵⁵ Vgl. Macharzina, K., 2003, S. 57.

aktionskostentheorie die Höhe der Transaktionskosten.²⁵⁶ Nach Schätzungen erreichen sie in modernen Marktwirtschaften bis zu 60 % des Nettoinlandproduktes, wobei die Abschätzung dieser Kosten vielfältige Fragen aufwirft.²⁵⁷

Die Transaktionskostentheorie ist Bestandteil der so genannten neuen Institutionenökonomik, die eine ökonomische Analyse von Institutionen in den Mittelpunkt stellt.²⁵⁸ Der Terminus „neue Institutionenökonomik“ geht auf Williamson zurück, der herausstellt, dass die grundlegende Erkenntnis der neuen Institutionenökonomik die Schaffung von Institutionen ist und deren Nutzung den Einsatz von realen Ressourcen erfordert.²⁵⁹ Die Transaktionskostentheorie befasst sich im Gegensatz zur neoklassischen Wirtschaftstheorie, die Transaktionskosten mit Null ansetzt, mit der Kostspieligkeit von Transaktionen und den hiermit verbundenen Transaktionskosten, die durch die Einschaltung von Institutionen verursacht werden.²⁶⁰

Hauptthema in der Literatur zur so genannten neuen Institutionenökonomik sind unter anderem die Transaktionskosten, die Verfügungsrechte und Vertragsbeziehungen.²⁶¹ Neben der Transaktionskostentheorie befasst sich die neue Institutionenökonomik mit weiteren Teilgebieten. Hierzu gehört die Principal-Agent-Theorie, welche die arbeitsteilige Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung in den Mittelpunkt der Untersuchung stellt.²⁶² Darüber hinaus behandelt sie die Property-Rights-Theorie, nach der Property-Rights – also Verfügungsrechte – das individuelle Handeln von Wirtschaftssubjekten determinieren.²⁶³ Als weiterer Bestandteil wird unter der neuen Institutionenökonomik die Informationstheorie subsumiert.²⁶⁴ Die Forschungsrichtung der neuen Institutionenökonomik

²⁵⁶ Vgl. Macharzina, K., 2003, S. 57.

²⁵⁷ Vgl. Richter, R./Furubotn, E. G., 2003, S. 53-67; Vgl. Macharzina, K., 2003, S. 59; Williamson, O. E., 1990, S. 18.

²⁵⁸ Vgl. Richter, Rudolf: Institutionen ökonomisch analysieren, Tübingen 1994, S. 2.

²⁵⁹ Vgl. Richter, R./Furubotn, E. G., 2003, S. 39.

²⁶⁰ Vgl. Richter, R./Furubotn, E. G., 2003, S. 50-53.

²⁶¹ Richter hebt neben den Ansätzen der neuen Institutionenökonomik die Ansätze zum modernen Institutionalismus hervor, vgl. hierzu: Richter, R./Furubotn, E. G., 2003, S. 39-45.

²⁶² Vgl. Picot, 2001, S. 262.

²⁶³ Vgl. Picot, 2001, S. 259; eine ausführliche Gegenüberstellung dieser drei Theorien der neuen Institutionenökonomik u.a. bei: Picot, Arnold: Ökonomische Theorien der Organisation – Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential, in: Ordelheide, Dieter/Rudolph, Bernd/Büsselmann, Elke (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart 1991, S. 143-170.

²⁶⁴ Vgl. Müller-Hagedorn, L./Schuckel, M.: 2003, S. 70.

verfolgt auf der einen Seite eine Erweiterung der Neoklassik, auf der anderen Seite stellt sie eine fundamentale Gegenposition zur Neoklassik dar.²⁶⁵

Bevor nun die Differenzierungsmöglichkeiten der Transaktionskosten erörtert werden, werden zunächst der Begriff Transaktion geklärt und die relevante Literatur zur Transaktionskostentheorie diskutiert.

3.3.1 Transaktionen: Terminologie und Theorie

Transaktionen bezeichnen den Prozess der Klärung und Vereinbarung eines Austausches von Objekten sowie Leistungen, die im Mittelpunkt der Überlegungen der Transaktionskostentheorie stehen.²⁶⁶ Nach Williamson findet eine Transaktion statt: „... wenn ein Gut oder eine Leistung über eine technisch trennbare Schnittstelle hinweg übertragen wird.“²⁶⁷ Dabei stellt er die drei Transaktionsdimensionen – Picot spricht in diesem Zusammenhang von Einflussgrößen – Faktorspezifität, ob es sich also bei der getätigten Investition um eine Einzweck- oder Mehrzweckinvestition handelt,²⁶⁸ Unsicherheit und Häufigkeit der Transaktion in den Mittelpunkt seiner Überlegungen und entwickelt daraus eine Zuordnung zu effizienten Beherrschungs- und Überwachungssystemen.²⁶⁹ Die nachfolgende Abb. 18 verdeutlicht diesen Zusammenhang. Williamson konzentriert sich dabei auf die Merkmale Faktorspezifität und Häufigkeit der durchgeführten Transaktionen, da angenommen wird: „... dass die Unsicherheit genügend groß sei, um adaptive sequenzielle Entscheidungen erforderlich zu machen.“²⁷⁰ In der Abb. 18 sind den unterschiedlichen Investitionsmerkmalen und Häufigkeiten der Transaktionen Beherrschungs- und Überwachungssysteme zugeordnet, die Williamson als effizient beschreibt.²⁷¹

²⁶⁵ Picot, A., 1991, S. 144.

²⁶⁶ Vgl. Dyckhoff, Harald: Grundzüge der Produktionswirtschaft, 2. Aufl., Berlin u.a. 1998, S. 2-3.

²⁶⁷ Williamson, O. E, 1990, S. 1; zum Begriff Transaktion u.a.: Richter, R./Furubotn, E. G., 2003, S. 55-57.

²⁶⁸ Vgl. Williamson, O. E, 1990, S. 60-64.

²⁶⁹ Vgl. Williamson, O. E, 1990, S. 59-95.

²⁷⁰ Vgl. Williamson, O. E, 1990, S. 81.

²⁷¹ Vgl. Williamson, O. E, 1990, S. 83-88.

Häufigkeit/Investitionsmerkmal	nichtspezifisch	gemischt	hochspezifisch
gelegentlich	Marktkontrolle (klassischer Vertrag)	dreiseitige Kontrolle (neoklassischer Vertrag)	dreiseitige Kontrolle (neoklassischer Vertrag) vereinheitlichte Kontrolle
wiederholt	Marktkontrolle (klassischer Vertrag)	zweiseitige Kontrolle	vereinheitlichte Kontrolle

Abb. 18: Effiziente Beherrschung und Überwachung unterschiedlicher vertikaler Verknüpfungen; Quelle: Williamson, Oliver E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen 1990, S. 89.

Als Verhaltensannahmen stehen bei der Transaktionskostentheorie die beschränkte Rationalität der Wirtschaftssubjekte und das opportunistische Verhalten im Mittelpunkt.²⁷² Als Untersuchungsperspektive wählt der Transaktionskostenansatz die realitätsnahe Position der ex-post-Analyse, sodass entstandene Transaktionskosten nach Vertragsabschluss betrachtet werden.²⁷³

Besonders bei der Untersuchung von Distributionssystemen und Wertschöpfungsketten spielen die Transaktionskosten eine bedeutende Rolle. Sie werden deshalb von den Produktionskosten abgegrenzt, also jenen Kostenbestandteilen, die zur physischen Erstellung eines Gutes aufgewendet werden.²⁷⁴ In der folgenden Abb. 19 sind Transaktions- und Produktionskostenbestandteile eines Distributionssystems sowie die sich hieraus entwickelnden Transaktionskosten dargestellt.

²⁷² Vgl. Williamson, O. E., 1990, S. 49-59; Picot hebt darüber hinaus die Risikoneutralität der Wirtschaftssubjekte hervor: Picot, A., 1991, S. 143-170.

²⁷³ Vgl. Picot, A., 1991, S. 155.

²⁷⁴ Vgl. Müller-Hagedorn, L./Schuckel, M., 2003, S. 202.

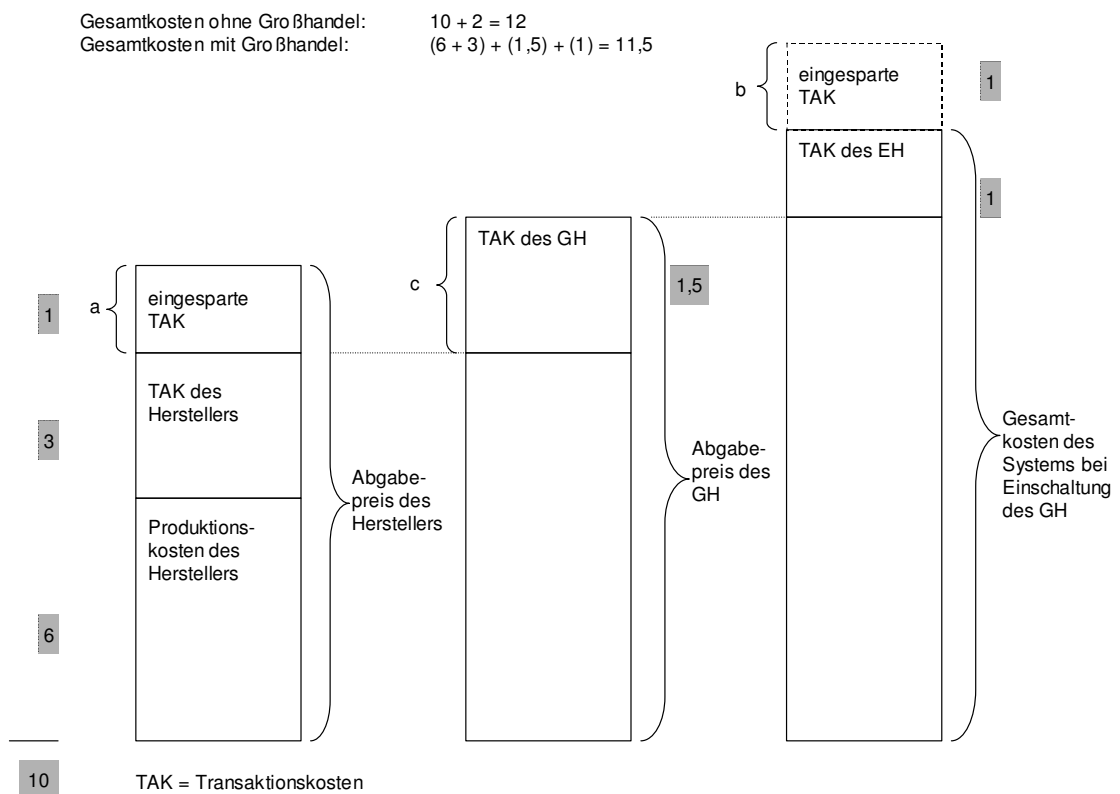


Abb. 19: Produktions- und Transaktionskosten in alternativen Distributionssystemen; Quelle: Müller-Hagedorn, Lothar/Schuckel, Marcus: Einführung in das Marketing, 3. Aufl., Stuttgart 2003, S. 202.

Müller-Hagedorn führt hierzu aus: „Nach der Transaktionskostentheorie setzt sich jenes distributive System durch, in dem die geringsten Kosten anfallen“.²⁷⁵ Williamson greift bei seiner Definition der Transaktionskosten auf jene von Arrow zurück, wobei er unter Transaktionskosten die „Betriebskosten des Wirtschaftssystems“ versteht.²⁷⁶ Nach der Definition von Müller-Hagedorn, auf die im Weiteren zurückgegriffen wird, sind Transaktionskosten: „... diejenigen Opfer, die aufzuwenden sind, damit ein Kontakt zwischen den Anbietern und Nachfragern einer Leistung zustande kommt, ein Vertrag über die Art der gegenseitig zu erbringenden Leistung abgeschlossen wird, die Einhaltung überwacht wird und gegebenenfalls an veränderte Bedingungen angepasst wird.“²⁷⁷ Nachdem der Begriff Transaktionskosten geklärt wurde, wird im Folgenden auf verschiedene Transaktionskostenarten hingewiesen.

²⁷⁵ Müller-Hagedorn, L./Schuckel, M., 2003, S. 202.

²⁷⁶ Vgl. Williamson, O. E., 1990, S. 21.

²⁷⁷ Müller-Hagedorn, L., Schuckel, M., 2003, S. 202; vgl. Picot, Arnold: Transaktionskosten in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Auswertungen, in: DBW, Jg. 42 (1982), Nr. 2, S. 267-284.

3.3.2 Kostenarten

In den Veröffentlichungen zur Transaktionskostentheorie charakterisieren die Autoren die Transaktionskosten, indem sie diese in verschiedene Kostenarten unterteilen. Müller-Hagedorn untergliedert die Transaktionskosten in die drei Kostenarten Such- und Informationskosten i.e.S., Verhandlungs- und Entscheidungskosten sowie Überwachungs- und Durchsetzungskosten.²⁷⁸ Eine ähnliche Unterteilung der Transaktionskosten, die sich an der chronologischen Reihenfolge der Transaktionsphasen anlehnt, wählt Picot, indem er Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Kontroll- und Anpassungskosten unterscheidet, die in der Abb. 20 mit Beispielen für diese Kostenarten dargestellt sind.²⁷⁹

Transaktionskostenarten	Beispiele
1. Anbahnungskosten	Informationssuche und -beschaffung über potenzielle Transaktionspartner und deren Konditionen
2. Vereinbarungskosten	Intensität und zeitliche Ausdehnung von Verhandlungen, Vertragsformulierung und Einigung
3. Kontrollkosten	Sicherstellung der Einhaltung von Termin-, Qualitäts-, Mengen-, Preis- und evtl. Geheimhaltungsvereinbarungen
4. Anpassungskosten	Durchsetzung von Termin-, Qualitäts-, Mengen- und Preisänderungen aufgrund veränderter Bedingungen während der Laufzeit der Vereinbarung

Abb. 20: Transaktionskostenarten; Quelle: Picot, Arnold: Transaktionskosten in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Auswertungen, in: DBW, Jg. 42 (1982), Nr. 2, S. 270.

Picot stellt bei dieser Einteilung der Kostenarten die Frage, inwieweit Transaktionskosten den fixen oder variablen Kosten zuzuordnen sind.²⁸⁰ Je nach Gewicht und Häufigkeit nehmen die Transaktionskosten den Charakter von fixen oder variablen Kosten an. Für diese Charakterisierung ist der Anteil marktlicher oder hierarchischer Koordinationsformen sowie die Bedeutung der einzelnen Transaktionsarten ausschlaggebend. Fixe Such- und Vereinbarungskosten ent-

²⁷⁸ Vgl. Müller-Hagedorn, L., Schuckel, M., 2003, S. 201.

²⁷⁹ Vgl. Picot, A., 1982, S. 267-284.

²⁸⁰ Vgl. Picot, A., 1982, S. 267-284.

stehen nach den Überlegungen von Picot im Falle der marktlichen Koordination mit festen Transaktionspartnern. Demgegenüber nimmt im Falle wechselnder Vertragspartner der variable Charakter der Transaktionskosten zu. Fixe Kosten verursachen dagegen hierarchische Koordinationsformen. Die folgende Abb. 21, in der die verschiedenen Koordinationsformen und Transaktionspartner dargestellt sind, verdeutlicht diesen Zusammenhang.

	Marktliche Koordination	Hierarchische Koordination
Feste Transaktionspartner	Fixe Such- und Vereinbarungskosten	Fixe Kontrollkosten
Wechselnde Transaktionspartner	Variable Such- und Vereinbarungskosten	(-)

Abb. 21: Koordinationsformen und Transaktionspartner; Quelle: Picot, Arnold: Transaktionskosten in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Auswertungen, in: DBW, Jg. 42 (1982), Nr. 2, S. 271.

Gümbel unterscheidet in einem Beitrag zur Transaktionskostentheorie die Kosten der marktlichen Koordination als externe Transaktionskosten und die der hierarchischen Koordination als interne Transaktionskosten, wobei er definiert: „Alle Kosten, die der personalen Transformation von Gütern und Dienstleistungen dienen, heißen externe Transaktionskosten. Alle Kosten, die innerhalb einer Unternehmung anfallen und der Lenkung bzw. der Kontrolle dienen, heißen interne Transaktionskosten“.²⁸¹

Synonym zu den Termini der externen und internen Transaktionskosten spricht Richter von Markttransaktionskosten sowie Unternehmenstransaktionskosten.²⁸² Er differenziert darüber hinaus politische Transaktionskosten, also die Kosten eines bestimmten Gesetzes, mit denen die Gesellschaft belastet wird.²⁸³

Zur Beurteilung der Höhe von Transaktionskosten bietet sich auf der einen Seite eine direkte Messung von Transaktionskosten an. Da in der Regel in Unternehmen eine Zuordnung der Kosten zu Kostenarten, -stellen, oder -trägern er-

²⁸¹ Gümbel, Rudolf: Handel, Markt und Ökonomik, Wiesbaden 1985, S. 151.

²⁸² Vgl. Richter, R./Furubotn, E. G., 2003, S. 65-70.

²⁸³ Vgl. Richter, R./Furubotn, E. G., 2003, S. 71.

folgt und auf eine Differenzierung der Gesamtkosten in Produktions- und Transaktionskosten verzichtet wird, wirft dieses Konzept erhebliche Probleme auf. Auf der anderen Seite stellt eine indirekte Beurteilung der Transaktionskosten einen praxisnahen Bezug zur Bemessung von Transaktionskosten dar.

3.3.3 Definitorische Zerlegung der Transaktionskosten

Die indirekte Transaktionskostenbemessung verfolgt den Gedanken, eine konkrete Analyse von Einflussfaktoren durchzuführen, die Transaktionskosten verursachen oder beeinflussen. Müller-Hagedorn beschreibt das Ergebnis dieses Zerlegungsprozesses, indem er drei Stufen der Zerlegung unterscheidet (vgl. Abb. 22).²⁸⁴

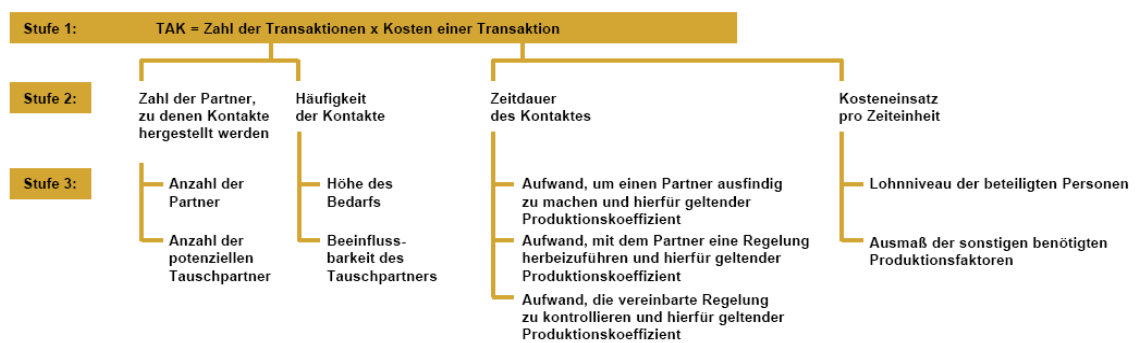


Abb. 22: Definitorische Zerlegung der Transaktionskosten (TAK) und mögliche Einflussfaktoren;
Quelle: Müller-Hagedorn, Lothar: Zur Klärung der Vielzahl und Dynamik der Vertriebsformen, in: Zfbf, Jg. 42 (1990), S. 456.

Auf der ersten Stufe werden die Transaktionskosten in die Bestandteile Zahl der Transaktionen und Kosten einer Transaktion zerlegt. Auf der zweiten Stufe erfolgt die Zerlegung der Zahl der Transaktionen in die Zahl der Partner, zu denen Kontakte hergestellt werden, sowie in die Häufigkeit der Kontakte. Die Kosten der Transaktionen werden wiederum in die Zeitdauer des Kontaktes und den Kostenansatz pro Zeiteinheit unterteilt. Auf der dritten Stufe werden schließlich diese Bestandteile durch die Benennung einzelner Bestimmungsfaktoren ergänzt. Müller-Hagedorn gibt zu bedenken, dass andere oder weitergehende Zerlegungen möglich sind und dass es gerade auf der dritten Ebene kaum mög-

²⁸⁴ Vgl. Müller-Hagedorn, Lothar: Zur Klärung der Vielzahl und Dynamik der Vertriebsformen, in: Zfbf, Jg. 42 (1990), S. 456.

lich sein wird, eine Vollständigkeit in Bezug auf bestimmte Vertriebswege zu erreichen.²⁸⁵

Da für die Vertikalisierungsstrategien Handelsmarken-Produktdesignteams, Shop-in-Shop und Concession keine direkte Bemessung der Transaktionskosten erfolgen kann, wird in der vorliegenden Arbeit die Zerlegung von Transaktionskosten erwogen, um die Vertikalisierungsstrategien im Hinblick auf ihre Transaktionskosten differenziert beurteilen zu können. Es wird für die einzelnen Vertikalisierungsstrategien zu prüfen sein, ob durch die Variation der vertikalen Arbeitsteilung einzelne Bestandteile der beschriebenen definitorischen Zerlegung der Transaktionskosten beeinflusst werden und ob sich hieraus Rückschlüsse auf Vorteile dieser Arbeitsteilung bezüglich der anfallenden Transaktionskosten ziehen lassen. Fraglich ist, ob weitere Bestimmungsfaktoren identifiziert werden können, die für die textilwirtschaftliche Vertikalisierung besonders relevant sind.

Bevor ein Analyserahmen für die Effizienzüberlegungen der textilwirtschaftlichen Vertikalisierung entwickelt wird, werden im Folgenden die Ziele erörtert, die mit der textilwirtschaftlichen Vertikalisierung verfolgt werden.

3.4 Ziele der textilwirtschaftlichen Vertikalisierung

Es stellt sich nun die Frage, welche Ziele für die textilwirtschaftliche Vertikalisierungsdiskussion relevant sind. Müller-Hagedorn weist bezüglich der Zielerreichung bei der vertikalen Arbeitsteilung zwischen Industrie und Einzelhandel allgemein auf folgende Aspekte hin: das Verhältnis der anfallenden Kosten zur Erbringung einer bestimmten Leistung, die benötigte Reaktionszeit zur Anpassung der Geschäftspolitik an die Veränderungen im Umfeld und das Risiko.²⁸⁶

Die begründete Wahl einer organisatorischen Gestaltungsmaßnahme sowie einer Vertikalisierungsstrategie und der damit verbundenen vertikalen Arbeitsteilung wird durch die Ziele, die Unternehmen oder Unternehmensnetzwerke

²⁸⁵ Vgl. Müller-Hagedorn, L., 1990, S. 456-457.

²⁸⁶ Müller-Hagedorn, L., 1997, S. 159.

anstreben, bestimmt. Soll der Gewinn durch die Variation der vertikalen Arbeitsteilung als Kriterium herangezogen werden, müssen zunächst deren Kosten- und Leistungsauswirkungen ermittelt werden.²⁸⁷ Frese erwähnt in diesem Zusammenhang, dass zu Bewertungszwecken das Ziel Gewinn sich oftmals als zu global erweist, sodass stattdessen Subziele heranzuziehen sind.²⁸⁸ Die Auswahl von Subzielen hängt dabei einerseits von dem jeweiligen Kontext und den speziellen Präferenzen des Entscheidungsträgers ab und andererseits von der Frage, welche Inhalte für die potenziellen Ziele überhaupt herangezogen werden sollen und auf welche realen Aspekte zur Reduktion der Komplexität näher fokussiert werden soll.²⁸⁹ Picot unterscheidet in Anlehnung an Frese als wesentliche Effizienzziele von Organisationen die Ressourcen-, Markt- und Prozesseffizienz.²⁹⁰ Mit Ressourceneffizienz wird hierbei die Vermeidung des unwirtschaftlichen Einsatzes der Ressourcen verstanden. Die Verbundvorteile eines koordinierten Auftretens auf Absatz- bzw. Zielmärkten beleuchtet die Markteffizienz, wohingegen die Prozesseffizienz die Optimierung des Gesamtprozesses, z.B. in Bezug auf Durchlaufzeit, Qualität, Service oder Flexibilität beschreibt. Da das Ziel Gewinn als Auswahlkriterium für eine Vertikalisierungsstrategie in den seltensten Fällen sinnvoll sein wird, wird im Weiteren zur Effizienzsteigerung auf die Subziele Kosten, Leistungen, Reaktionsgeschwindigkeit und Risiko eingegangen (Kap. 3.4.1-3.4.4).

Wie bereits in der Einleitung von Kapitel 3 erwähnt, können als ein weiterer bedeutender Faktor in Distributionssystemen die Macht und die damit verbundenen Machtverhältnisse innerhalb der textilen Wertschöpfungskette identifiziert werden, die aktuell sehr intensiv diskutiert werden. Unter Macht – und hier steht die wirtschaftliche Macht im Vordergrund der Betrachtung – versteht Seraphim: „... das mit spezifischen ökonomischen Mitteln realisierbare Bestreben, andere zur Befolgung des eigenen Willens zu veranlassen.“²⁹¹ Für die weitere Untersuchung wird auf den Machtaspekt allerdings nicht näher eingegangen, da vielfach Interdependenzen zu den Subzielen Kosten, Leistungen, Reaktionsgeschwindigkeit und Risiko bestehen, wie die folgenden Beispiele verdeutlichen.

²⁸⁷ Vgl. Frese, Erich: Grundlagen der Organisation – Konzepte, Prinzipien und Strukturen, 8. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 253-257.

²⁸⁸ Vgl. Frese, E., 2000, S. 258.

²⁸⁹ Vgl. Frese, E., 2000, S. 258.

²⁹⁰ Vgl. Picot, A./Reichswald, R./Wigand, R. T., 2001, S. 257-259.

²⁹¹ Seraphim, Hans-Jürgen: Theorie der allgemeinen Volkswirtschaftspolitik, Göttingen 1955, S. 92.

So können z.B. durch die Marktmacht eines Unternehmens in der Verhandlung mit einem Zulieferer diese zu verbesserten Lieferkonditionen und verbesserten Kostensituationen bewegt werden. Denkbar sind auch Situationen, in denen durch die Marktmacht eines Handelsunternehmens Produkte von Lieferanten produziert werden, die vom Endverbraucher nachgefragt werden und hierdurch die Reaktionsgeschwindigkeit der Wertschöpfungskette gesteigert wurde. Bei einer Machtasymmetrie der Bekleidungsindustrie gegenüber dem Handel ist es auch möglich, dass Leistungen für den Handel eingeschränkt werden.

3.4.1 Kosten

Unter Kosten wird hier der bewertete sachzielbezogene Güterverbrauch einer Abrechnungsperiode verstanden.²⁹² Da die vorliegende Arbeit vor allem die Bekleidungsindustrie und den textilen Einzelhandel betrachtet, werden im Weiteren die Kosten dieser beiden Wertschöpfungskettenstufen analysiert. Hierzu wurde bereits auf die Bedeutung der Produktionskosten auf der einen Seite und der Transaktionskosten auf der anderen Seite ausführlich eingegangen, sodass an dieser Stelle lediglich auf die Ausführungen verwiesen wird (vgl. Kap. 3.3.2).

3.4.2 Leistungen

Die Leistungen eines Handelsbetriebs beschreibt Müller-Hagedorn „...als ein Bündel von warenbezogenen Leistungen, Dienstleistungen und finanziellen Konditionen...“.²⁹³ Bei der Untersuchung der textilen Wertschöpfungskette ist der textile Einzelhandel das Bindeglied zum textilen Endverbraucher und steht somit am Ende der textilen Wertschöpfungskette. Da die deutsche Bekleidungsindustrie nur noch über wenige eigene Produktionsstätten in Deutschland verfügt, betreibt sie überwiegend Handel im funktionalen Sinn durch den Zukauf von Fertigware und den Weiterverkauf an den Handel. Da auch im Fall der Bekleidungsindustrie die warenbezogenen Leistungen, Dienstleistungen und Kon-

²⁹² Vgl. Müller-Hagedorn, L., 1998, S. 594.

²⁹³ Vgl. Müller-Hagedorn, L., 1998, S. 114.

ditionen der Output der Bekleidungsindustrie sind, wird in diesem Rahmen auf die Definition des Begriffs Leistung von Müller-Hagedorn zurückgegriffen.

3.4.3 Reaktionsgeschwindigkeit

Mit Reaktionsgeschwindigkeit soll hier die benötigte Zeit zur Anpassung der Geschäftspolitik an die Veränderungen des Umfelds verstanden werden.²⁹⁴ Dabei wird die Zeit der gesamten Wertschöpfungskette betrachtet, die benötigt wird, um sich einer geänderten Endverbrauchernachfrage anpassen zu können.

3.4.4 Risiko

Unter Risiko wird in der vorliegenden Arbeit die Gefahr des wirtschaftlichen Untergangs bezeichnet. Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen dabei zum einen die Risiken einzelner Wertschöpfungskettenstufen und deren mögliche Verteilung. Zum anderen soll die Frage beantwortet werden, ob durch die Umsetzung einer Vertikalisierungsstrategie das Risiko der gesamten Wertschöpfungskette beeinflusst werden kann und hierdurch die Wettbewerbsposition einer Vertikalisierungsstrategie verbessert wird.

3.5 Der Analyserahmen für Effizienzüberlegungen der textilwirtschaftlichen Vertikalisierung

Wenn sich nun Wettbewerbsvorteile einer Vertikalisierungsstrategie und der damit verbundenen Variation der vertikalen Arbeitsteilung durch den effizienten Einsatz von Netzwerkkressourcen begründen lassen, so wird mit den nachfolgenden Überlegungen eine Analysestruktur vorgestellt, mit der dann in Kapitel 4 die Effizienzveränderungen durch die Vertikalisierungsstrategien Handelsmarken-Produktdesignteams, Shop-in-Shop und Concession diskutiert werden können. Hierzu wurden bereits in Kapitel 2.1 die sehr unterschiedlichen Aufgaben innerhalb der textilen Wertschöpfungskette der Bekleidungsindustrie auf

²⁹⁴ Müller-Hagedorn, L., 1997, S. 159.

der einen Seite und des Handels auf der anderen Seite beschrieben. Diese Aufgaben sind jeweils in den Spalten der nachfolgenden Abb. 23 und 24 eingetragen. Da sich durch die Vertikalisierungsstrategien Shop-in-Shop und Concession die Bekleidungsindustrie nach vorne vertikalisiert, sind in der Abb. 23 vor allem die traditionell dem Handel angestammten Aufgaben angegeben. Die Vertikalisierungsstrategie Handelsmarken-Produktdesignteams beschreibt dagegen die rückwärtige Vertikalisierung des Handels, sodass in der Abb. 24 die traditionell der Bekleidungsindustrie angestammten Aufgaben im Mittelpunkt stehen.

In den ersten drei Zeilen der Abb. 23-24 ist die durch die Vertikalisierungsstrategie bedingte Variation der vertikalen Arbeitsteilung wiedergegeben. Die beiden Abbildungen lassen dabei offen, welche individuelle Aufgabenverteilung zwischen dem Handel und der Bekleidungsindustrie untersucht werden soll. Für die Arbeitsteilung von Vertikalisierungsstrategien geben die Abb. 7, 9, 10 und 12 Beispiele. Die vielfältigen Möglichkeiten der vertikalen Aufgabenverteilung zwischen der Bekleidungsindustrie und dem Handel lassen sich in einer grafischen Übersicht nur in vereinfachter Form darstellen. So wurde in den Abb. 23-24 die Variation der vertikalen Arbeitsteilung durch die Felder „Aufgabenübernahme durch Handel“, „Gemeinsame Übernahme“ und „Aufgabenübernahme durch Hersteller“ dargestellt. Diese schematische Veranschaulichung wird der textilwirtschaftlichen Realität nur begrenzt gerecht, da durchaus weitere hybride Möglichkeiten der Aufgabenübernahme durch den Handel oder die Bekleidungsindustrie denkbar sind.

	Aufgaben	Disposition				Logistik		Verkaufsraumgestaltung		Verkaufspersonal		Werbung			Warensteuerung	
		Artikel/Sortiment	Mengen	Konditionen	Liefertermin	Ware (Ready to floor)	Informationen (Abverkaufdaten)	Ladenbau	Visual Merchandising	Einsatz des Personals	Personalentwicklung (Schulungen etc.)	Imagewerbung	Produktwerbung	POS-Werbung	Renner-Pepper-Management	Verkaufspreis-/Herabzeichnungen
Vertikale Arbeitsteilung	Aufgabenübernahme durch Handel															
	Gemeinsame Übernahme															
	Aufgabenübernahme durch Hersteller															
Zielparameter	Kosten	+ ↑														
		- ↓														
	Leistungen	+ ↑														
		- ↓														
	Reaktionsgeschwindigkeit	+ ↑														
		- ↓														
	Risiko	+ ↑														
		- ↓														

Abb. 23: Prüfschema für die Variation der vertikalen Arbeitsteilung und für die Effizienzveränderungen des Netzwerkressourceneinsatzes durch Vorwärtsvertikalisierungsstrategien

	Aufgaben	Kollektionsentwicklung			Produktion		Logistik		Vertrieb		Werbung		
		Marktanalyse	Entwicklung von Produkten	Markttest	Auswahl der Produktionsstätten (Sourcing)	Produktionssteuerung	Auswahl des Logistiksystems	Logistiksteuerung	Kollektionsvertrieb	Bestandsmanagement	Imagewerbung	Produktwerbung	POS-Werbung
Vertikale Arbeitsteilung	Aufgabenübernahme durch Handel												
	Gemeinsame Übernahme												
	Aufgabenübernahme durch Hersteller												
Zielparameter	Kosten	+ ↑											
		- ↓											
	Leistungen	+ ↑											
		- ↓											
	Reaktionsgeschwindigkeit	+ ↑											
		- ↓											
	Risiko	+ ↑											
		- ↓											

Abb. 24: Prüfschema für die Variation der vertikalen Arbeitsteilung und für die Effizienzveränderungen des Netzwerkressourceneinsatzes durch Rückwärtsvertikalisierungsstrategien

Es stellt sich nun die Frage, inwieweit die Variation der vertikalen Arbeitsteilung durch die Vertikalisierungsstrategien die Prozesse in den Wertschöpfungsketten Effizienz und Zielerreichung positiv oder negativ beeinflussen kann. Als Ziele wurden Kosten, Leistungen, Reaktionsgeschwindigkeit und Risiko identifiziert. Die Merkmale sind in den Abb. 23 und 24 jeweils ab Zeile vier aufgeführt. Die Effizienzveränderungen eines dieser Merkmale (Zeile 4-7), die durch die Variation der vertikalen Arbeitsteilung (Zeile 1-3) bedingt sind, wurden in den Abb. 23 und 24 vereinfachend durch Pfeile dargestellt, welche die jeweilige Richtung der Effizienzveränderungen angeben. Diese Darstellungsform wirft vielfältige Fragen auf. Wie können die Aussagen und Tendenzen aus den einzelnen Expertengesprächen sowie die qualitativen Aussagen zu den einzelnen Effizienzaspekten quantifiziert und gegebenenfalls aggregiert werden, um eine Aussage zu treffen, wie die gesamte Effizienz durch eine Variation der vertikalen Arbeitsteilung beeinflusst wird? In diesem Zusammenhang stellt sich bei der Aggregation zum einen die Frage, wie die einzelnen Aussagen gewichtet werden. Werden die einzelnen Aufgaben innerhalb der textilen Wertschöpfungskette und die Variation der vertikalen Arbeitsteilung einen gleichgroßen Einfluss auf die Veränderung der Gesamteffizienz haben oder wird den einzelnen Aufgaben für den textilen Wertschöpfungsprozess ein höherer Stellenwert zukommen als anderen Aufgaben? Zum anderen wirft die Aggregation der Aussagen über die Veränderungen der Kosten, Leistungen, Reaktionsgeschwindigkeit und Risikoverteilung die Frage auf, wie diese Aspekte zu vergleichen sind. In der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie wird hierbei auf die Überlegungen multiattributiver Entscheidungsmodelle zurückgegriffen²⁹⁵. Da die Datensituation bei den drei zur Untersuchung anstehenden Vertikalisierungsstrategien der Entwicklung eines quantitativen, multiattributiven Entscheidungsmodells entgegensteht, erfolgt eine qualitative Betrachtung der einzelnen Sachverhalte, wie sie in den Abb. 23 und 24 dargestellt ist.

Da das Ziel dieser Untersuchung, die Generierung von qualitativem Grundlagenwissen über die Vertikalisierungsstrategien Handelsmarken-Produktdesign-teams, Shop-in-Shop und Concession ist, und diese Aussagen durch explorative Expertengespräche untermauert werden sollen, strukturieren die Prüfsche-

²⁹⁵ Weiterführende Darstellungen zu multiattributiven Entscheidungsmodellen u.a. bei: Eisenführ, F./Weber, M., 2003; Bamberg, G./Coenenberg, A. G., 2004; Laux, H., 2005.

mata in den Abb. 23 und 24 das Entscheidungsproblem und liefern erste qualitative Aussagen über mögliche Effizienzveränderungen. Eine Quantifizierung dieser qualitativen Aussagen aus der vorliegenden Untersuchung, welche die Zusammenhänge der Abb. 23 und 24 formalisieren, könnte ein Schwerpunkt weiterer Forschungsprojekte sein. Für eine Aggregation müssen hierbei auf der einen Seite die unterschiedliche Gewichtung der Aufgaben der textilen Kette und auf der anderen Seite die verschiedenen Gewichte für die einzelnen Effizienz Aspekte berücksichtigt werden, um hieraus eine qualitative Gesamtaussage über mögliche Gesamteffizienzveränderungen zu treffen, die mit der Einführung einer Vertikalisierungsstrategie verbunden und der damit verbundenen Variation der vertikalen Arbeitsteilung ist.

4 Änderungen in der vertikalen Arbeitsteilung

In dem vorangegangenen Kapitel wurden die produktionstheoretische Effizienz, der resource-based-view und die Transaktionskostentheorie als Erklärungsansätze von Wettbewerbsvorteilen ausgewählter Vertikalisierungsstrategien diskutiert.

Produktionstheoretische Effizienzansätze begründen gegenüber der traditionellen Arbeitsteilung den Wettbewerbserfolg einer Vertikalisierungsstrategie und der damit verbundenen Variation der vertikalen Arbeitsteilung durch ein günstigeres Input-Output-Verhältnis in der Wertschöpfungskette. Bei den Überlegungen stehen jeweils günstigere Möglichkeiten der Leistungserbringung durch die Bekleidungsindustrie oder den Handel im Mittelpunkt.

Die Grundaussagen des resource-based-view und des hieraus geleiteten relational-view lauten zusammengefasst: Im Wettbewerb setzen sich jene Unternehmen durch, die über einzigartige Ressourcen verfügen und dadurch in die Lage versetzt werden, Wettbewerbsvorteile zu generieren. Nach den Aussagen des relational-view müssen Unternehmen diese einzigartigen Ressourcen sich nicht selbst aneignen, da dauerhafte Wettbewerbsvorteile auch durch die Nutzung von Ressourcen in Unternehmensnetzwerken entstehen können. Diese Unternehmensnetzwerke werden von mehreren Unternehmen gebildet. Erfolgspotenzial generierende Ressourcen weisen nach den Überlegungen des resource-based-view folgende Eigenschaften auf: nicht imitierbar, unternehmensspezifisch, nicht substituierbar und die Fähigkeit zur Nutzenstiftung am Markt.

Transaktionskosten, also „... diejenigen Opfer, die aufzuwenden sind, damit ein Kontakt zwischen den Anbietern und Nachfragern einer Leistung zustande kommt, ein Vertrag über die Art der gegenseitig zu erbringenden Leistung abgeschlossen wird, die Einhaltung überwacht wird und gegebenenfalls an veränderte Bedingungen angepasst wird,“²⁹⁶ wurden als dritter Erklärungsansatz für die Wettbewerbsvorteile einzelner Vertikalisierungsstrategien herangezogen. Hier stellt sich die Frage, ob durch die Variation der vertikalen Arbeitsteilung die

²⁹⁶ Müller-Hagedorn, L./Schuckel, M., 2003, S. 202.

Transaktionskosten in der Wertschöpfungskette gesenkt werden und sich hieraus Wettbewerbsvorteile der Vertikalisierungsstrategien gegenüber der traditionellen Arbeitsteilung oder einer anderen Vertikalisierungsstrategie ergeben.

Ziel des folgenden Kapitels ist es, die Wettbewerbsvorteile der in Kapitel 2.2 vorgestellten Vertikalisierungsstrategien Handelsmarken-Produktdesignteams, Shop-in-Shop und Concession und den damit verbundenen vertikalen Arbeitsteilungen aufzuzeigen sowie ökonomische Gründe für deren effizientere Arbeitsteilung zu nennen. Es ergeben sich diesbezüglich die folgenden Fragen:

- Haben die Variationen der vertikalen Arbeitsteilung Auswirkungen auf die Input-Output-Verhältnisse der Wertschöpfungskette und können hierdurch Wettbewerbsvorteile von Vertikalisierungsstrategien durch produktions-theoretische Zusammenhänge begründet werden?
- Können Erfolgspotenzial generierende Ressourcen im Sinne des resource-based-view in der textilen Wertschöpfungskette identifiziert werden, die Wettbewerbsvorteile der drei Strategien gegenüber der traditionellen Arbeitsteilung begründen?
- Welche Folgen hat die Variation der vertikalen Arbeitsteilung auf die Transaktionskosten der Wertschöpfungskette und welche Rückschlüsse können hierdurch auf die Wettbewerbsposition der jeweiligen Vertikalisierungsstrategie gezogen werden?
- Können ökonomische Argumente für die Auswirkungen der Arbeitsteilungsvariation in Bezug auf Kosten, Leistungen, Reaktionsgeschwindigkeit und Risiko innerhalb der Wertschöpfungskette angeführt werden?
- Ist es möglich, Einflussfaktoren für die Variation oder das Festhalten tradierter Arbeitsteilung für die einzelnen Aufgaben herauszuarbeiten, welche die Marktdurchdringung einer Vertikalisierungsstrategie generell fördern?
- Lassen sich aufgrund dieser Effizienzargumentation Aussagen über die zu erwartende weitere Marktdurchdringung einzelner Vertikalisierungsstrategien treffen?

In den ersten drei Kapiteln (4.1-4.3) stehen die Einflussfaktoren der vertikalen Arbeitsteilung und die Auswirkungen der zur Untersuchung anstehenden Vertikalisierungsstrategien auf den einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette im

Mittelpunkt. Mit Hilfe der Analyse von Wertschöpfungsketten und ihrer einzelnen Prozessphasen können Kostenvorteile abgebildet werden, die sich auf den jeweiligen Prozessphasen ergeben.²⁹⁷ Ausgehend von der bereits in Kapitel 2.1 vorgestellten, traditionellen Arbeitsteilung der Textilwirtschaft, werden zur Beantwortung der gestellten Fragen die Variationen der Arbeitsteilung und die hiermit verbundenen drei Erklärungsansätze auf den einzelnen Stufen der textilen Wertschöpfungskette untersucht. Neben den Transaktionskostenvorteilen und günstigeren produktionstheoretischen Aspekten werden darüber hinaus Ressourcen identifiziert, die nach dem resource-based-view Merkmale aufweisen, die Wettbewerbserfolge einer Vertikalisierungsstrategie begründen. Zu den einzelnen Bestimmungsfaktoren und Argumentationen werden Einflussfaktoren dargestellt, die für die Variation der vertikalen Arbeitsteilung oder die traditionelle Arbeitsteilung sprechen. In der vorliegenden Untersuchung stehen einerseits die Vorwärtsvertikalisierungsstrategien Shop-in-Shop und Concession und damit die dem Handel angestammten Aufgaben zur Disposition und andererseits die Rückwärtsvertikalisierungsstrategie Handelsmarken-Produktdesignteams sowie die der Bekleidungsindustrie angestammten Aufgaben. Aus diesem Grund wird bei der einheitlichen Darstellung der Einflussfaktoren beider Untersuchungsrichtungen auf folgende Begriffspaare zurückgegriffen: traditionelle Arbeitsteilung auf der einen Seite und Variation der Arbeitsteilung auf der anderen Seite, anhand dessen sich erkennen lässt, inwieweit die Aufgabenübernahme durch den Handel oder die Bekleidungsindustrie vorteilhaft ist.

Im Rahmen der Untersuchung und der hierzu durchgeführten explorativen Expertenbefragung wurden zum einen Effizienzpotenziale beschrieben, die eine Variation der Arbeitsteilung bei nur einer textilwirtschaftlichen Aufgabe begründen. Diese Aufgaben werden in der traditionellen Arbeitsteilung der Textilwirtschaft entweder von der Bekleidungsindustrie oder dem Handel übernommen. Es handelt sich dabei um die folgenden Aufgaben:

- Kollektionsentwicklung,
- Produktion,
- Verkaufsraumgestaltung,
- Verkaufspersonal und
- Warensteuerung.

²⁹⁷ Vgl. Müller-Hagedorn, L., 2005, S. 1218.

Zum anderen werden Aufgaben traditionell gemeinsam von der Bekleidungsindustrie und dem Handel übernommen, wobei durch die Schnittstellen zwischen den Teilprozessen bereits eine sehr enge Zusammenarbeit stattfindet. Bei diesen Aufgaben handelt es sich um:

- die Logistik der Bekleidungsindustrie und des Handels,
- den Vertrieb der Bekleidungsindustrie und die Disposition des Handels sowie
- die Werbeaufgaben der Bekleidungsindustrie und des Handels.

Abb. 25 verdeutlicht diesen Zusammenhang der gemeinsam übernommenen Aufgaben und die Schnittstellenproblematik.

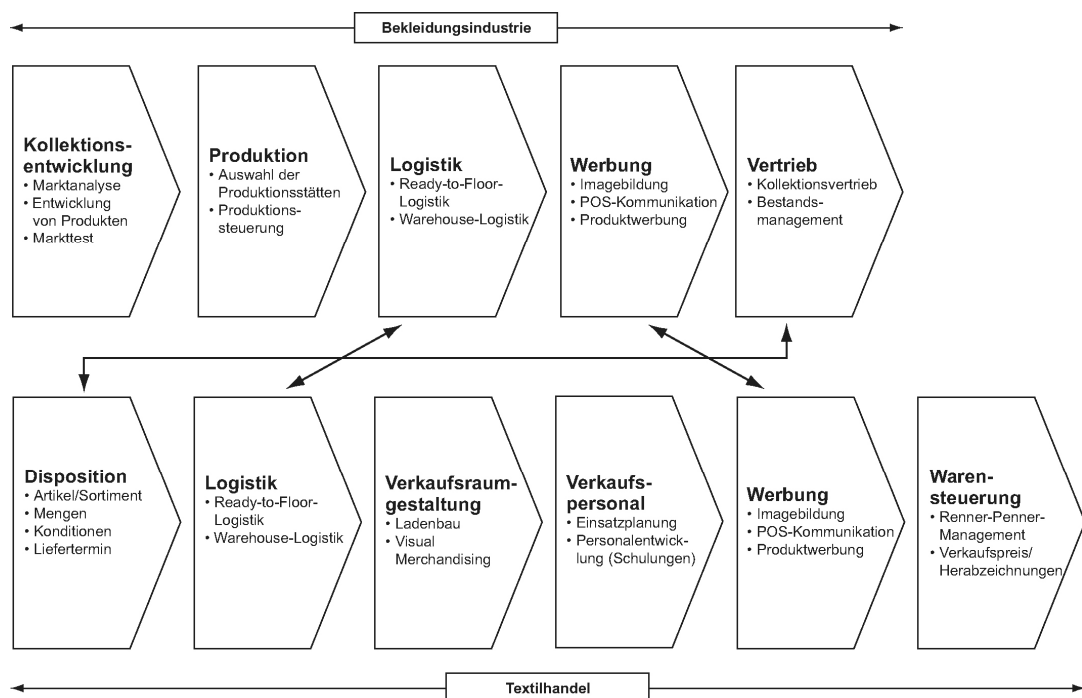


Abb. 25: Gemeinsame Aufgaben von Bekleidungsindustrie und Handel sowie Schnittstellenproblematik in der textilen Wertschöpfungskette

Um in der weiteren Analyse Redundanzen zu vermeiden, werden zunächst die Überlegungen diskutiert, die auf diesen Aufgaben und den Schnittstellenproblematiken beruhen. Anschließend werden die noch verbleibenden Aufgaben erörtert, die eine Rückwärtsvertikalisierung des Handels (Handelsmarken-Produktdesignteams) und eine Vorwärtsvertikalisierung der Bekleidungsindustrie (Shop-in-Shop- und Concession-Konzepte) betreffen. Im Rahmen der Diskussion über mögliche Effizienzsteigerungen der Wertschöpfungskette durch die Variation der Arbeitsteilung und dem damit verbundenen Ressourceneinsatz

werden die für die vorliegende Untersuchung relevanten Argumente und Sachzusammenhänge dargelegt.

Um für die Textilwirtschaft wichtige Aspekte zu diskutieren, wurde eine explorative Expertenbefragung²⁹⁸ durchgeführt, da auf nur wenige wissenschaftliche Publikationen zurückgegriffen werden konnte und Veröffentlichungen zu diesem Thema vorwiegend in der textilwirtschaftlichen Fachpresse (Textilwirtschaft) diskutiert werden. Die vertikale Betrachtung von Wertschöpfungsketten sowie Vertikalisierungsstrategien wird zwar in der wissenschaftlichen Literatur in den letzten Jahren verstärkt diskutiert, auf wissenschaftliche ressourcenorientierte Untersuchungen der Vertikalisierungsstrategien und ihrer verbundenen vertikalen Arbeitsteilung in der Wertschöpfungskette kann allerdings noch nicht zurückgegriffen werden. Dies gilt vor allem für die Vertikalisierungsstrategien Handelsmarken-Produktdesignteams und Concession. Da der Untersuchungsgegenstand relativ unbekannt ist und sich auf nur vage bzw. unspezifische Vermutungen sowie Aussagen stützt, wurde zur Generierung von Basiswissen für die in der Textilwirtschaft speziellen Vertikalisierungsstrategien eine explorative Expertenbefragung durchgeführt.²⁹⁹ Explorative Forschungsansätze haben zum einen den Vorteil, dass sie möglichst offene und wenig standardisierte Erhebungsinstrumente zur Gewinnung von Basiswissen einsetzen.³⁰⁰ Zum anderen können inhaltliche Aspekte sowie Dimensionen des Problemfeldes enger abgesteckt werden und so Grundlagen für weitere Forschungen legen.³⁰¹ Da die Befragungsergebnisse keine quantitative Analyse zuließen und hierdurch ausschließlich die Struktur der Untersuchung sowie vor allem die verwendete Wertschöpfungskette und die Variation der vertikalen Arbeitsteilung der Vertikalisierungsstrategien Handelsmarken-Produktdesignteams, Concession und Shop-in-Shop thematisiert wurde, wird hier auf den Anhang verwiesen, in dem der entwickelte Fragebogen und die Strukturdaten der Befragung dargestellt sind.

²⁹⁸ Weitere Ausführungen zur Expertenbefragung siehe im Anhang.

²⁹⁹ Vgl. Kromrey, Helmut: Empirische Sozialforschung, 10. Aufl., 2002 Opladen, S. 67.

³⁰⁰ Vgl. Kromrey, H., 2002, S. 67-68.

³⁰¹ Vgl. Kromrey, H., 2002, S. 185.

4.1 Änderungen bei den traditionell gemeinsamen Aktivitäten des Handels und der Bekleidungsindustrie

Die Teilbereiche der Logistik und Werbung werden in der traditionellen vertikalen Arbeitsteilung der Textilwirtschaft von der Bekleidungsindustrie und dem textilen Einzelhandel übernommen. Gerade diese Aufgaben werden in der Textilwirtschaft bei den Überlegungen einer Effizienzsteigerung der gesamten Wertschöpfungskette verstärkt diskutiert. Können durch eine durchgängige und schnittstelleneffiziente Logistik sowie eine Integration der logistischen Teilbereiche der Bekleidungsindustrie und des Handels Vorteile für die gesamte Wertschöpfungskette entstehen, welche die Wettbewerbsposition dieser Wertschöpfungskette durch den effizienteren Einsatz der Netzwerkressourcen verbessert? Sollte hierbei der Handel oder die Bekleidungsindustrie die Logistik übernehmen? Vergleichbare Fragen können auch für die Werbung gestellt werden.

Neben diesen gemeinsam übernommenen Aufgaben werden in der Textilwirtschaft jene Effizienzpotenziale diskutiert, die durch die Reduktion der Schnittstellenproblematik erzielt werden können. Kann hier die Bekleidungsindustrie oder der Handel effizienter in den Aufgabenfeldern Vertrieb und Disposition agieren? Diese Fragen umreißen Aspekte, die im Rahmen der Vertikalisierungsstrategien Handelsmarken-Produktdesignteams, Shop-in-Shop und Concession diskutiert werden (vgl. Kap. 5). Insbesondere die logistischen Aufgaben sind dabei Teil einer allgemeinen Vertikalisierungsdiskussion, die mit den Vertikalisierungsstrategien so eng verbunden sind, dass wichtige Einzelaspekte in die Überlegungen einbezogen werden.

4.1.1 Logistik

Im Rahmen der Vertikalisierungsdiskussion nehmen die logistischen Aspekte der vertikalen Verknüpfung der textilen Wertschöpfungskette einen immer größeren Stellenwert ein, wobei die Logistik in der Textilwirtschaft immer mehr als Erfolgsfaktor angesehen wird.³⁰² Aktuell sind es hier auf der einen Seite die in-

³⁰² Vgl. Lippok, Christoph: Die Optimierer – Vom Kostenfaktor zum Wertschöpfer: Die Logistik wird mehr und mehr zum erfolgskritischen Faktor in der Textilbranche, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 47 v. 2005-11-24, S. 51-53.

tensiv diskutierten elektronischen Technologien, wie z.B. die RFID-Technologie, die auch in der Textilwirtschaft verstärkt zum Einsatz kommen.³⁰³ Auf der anderen Seite werden das Outsourcing der Logistik, wie das Beispiel KarstadtQuelle zeigt,³⁰⁴ und das Aufkommen textiler logistischer Dienstleister³⁰⁵ diskutiert. Aus diesem weiten Themenfeld der Logistik, der nicht mit all seinen Aspekten erörtert werden kann, werden im Folgenden für die Untersuchung der anstehenden Vertikalisierungsstrategien die Ready-to-floor-Logistik, also die verkaufsfertige Belieferung des Handels mit Ware der Bekleidungsindustrie, und die Warehouse-Logistik vertieft analysiert.

4.1.1.1 Ready-to-floor-Logistik

Der in der Praxis geprägte Begriff Ready-to-floor-Logistik fasst eine Vielzahl von einzelnen logistischen Konzepten zusammen. Ziel ist es, die Ware in den Handel zu liefern, sodass sie direkt in den Verkauf gelangen kann. Aufgaben – hier ist an das Etikettieren, an die Warensicherung und an das Aufbügeln zu denken –, die in der traditionellen Sichtweise der textilen Arbeitsteilung vom Handel übernommen wurden, werden auf die vorgelagerte Wertschöpfungskette und hier vor allem auf die Bekleidungsindustrie verlagert. Es stellt sich nun die Frage, ob hierdurch Aufgaben, z.B. durch die Handelsmacht, auf die Bekleidungsindustrie nur umverteilt werden oder ob ökonomische Gründe aufgeführt werden können, die Hinweise geben, dass hierdurch die Effizienz der eingesetzten Ressourcen gesteigert wird.

Bei den beschriebenen Tätigkeiten handelt es sich meistens um Prozessschritte, die sich durch eine hohe Arbeitsintensität auszeichnen. Es ist davon auszugehen, dass diese Arbeitsschritte von denjenigen in der Wertschöpfungskette produktionskosteneffizient durchgeführt werden können, die in der Lage sind, diese Aufgaben mit einem relativ geringen Lohnkostenaufwand abzuwickeln.

³⁰³ Einen aktuellen textilwirtschaftlichen Überblick geben hier z.B.: o.V. Studie: RFID bahnt sich den Weg auf die Fläche, *Textilwirtschaft*, 61. Jg., Nr. 3 v. 2006-01-19, S. 70; o.V.: Metro präsentiert auf der Cebit – RFID steht im Fokus, in: *Textilwirtschaft*, 61. Jg., Nr. 4 v. 2006-01-26, S. 68; zum Begriff RFID vgl. Ausschuss für Definitionen, 2006, S. 194.

³⁰⁴ Vgl. o.V.: KarstadtQuelle: Logistik-Verkauf läuft nach Plan, in: *Textilwirtschaft*, 60. Jg., Nr. 10 v. 2005-03-13, S. 39.

³⁰⁵ Aktuell ist in der Textilwirtschaft die Firma Meyer & Meyer führend; siehe hierzu auch: Hintz, Jörg: Die Stunde des Dienstleisters, in: *Textilwirtschaft*, 60. Jg., Nr. 20 v. 2005-05-19, S. 30-31.

Werden die Aufgaben von dem deutschen Textileinzelhandel übernommen, erfolgen diese Arbeiten zu einem relativ höheren Lohnkostenniveau als dem der Bekleidungsindustrie, die ihre Fertigungen ins kostengünstigere Ausland verlagert haben. Dies begründet die These, dass die Tätigkeiten einer Ready-to-floor-Logistik effizienter von der Bekleidungsindustrie mit ihren Fertigungsstätten im Ausland durchgeführt werden kann, da hierdurch Kosten der gesamten Wertschöpfungskette gesenkt werden. Hierfür bieten die Einführung der Einheitsbügel der Textilwirtschaft, auf denen die Bekleidungsindustrie Textilien verkaufsfertig in den Handel liefert, sowie die verstärkte Übernahme der Etikettierung durch die Bekleidungsindustrie Belege aus der aktuellen textilwirtschaftlichen Praxis. Die damit verbundenen Kostensenkungspotenziale hängen von der Kostensituation des Landes ab, in dem die Ready-to-floor-Logistik durchgeführt wird. Länder mit einem relativ hohen Kostenniveau (z.B. Türkei) lassen geringere Potenziale vermuten als Länder mit einem relativ niedrigen Kostenniveau (z.B. Bangladesch).

Diese Argumentation bezieht sich auf die Produktionskosten der Wertschöpfungskette, die durch die Variation der vertikalen Arbeitsteilung die gesamte Wertschöpfungskette beeinflussen. Die Veränderungen sind von den unterschiedlichen Produktionskostenniveaus innerhalb der internationalen Arbeitsteilung abhängig. Bestehen bei den Produktionskosten der internationalen Arbeitsteilung der textilen Wertschöpfungskette nur geringe Unterschiede, wird der Anreiz, mögliche Potenziale zur Verbesserung der Produktionskostenpotenziale auszuschöpfen, geringer sein als bei stärker ausgeprägten Unterschieden der Produktionskostensituation in der internationalen Arbeitsteilung. Die folgende Abb. 26 verdeutlicht diesen Zusammenhang.

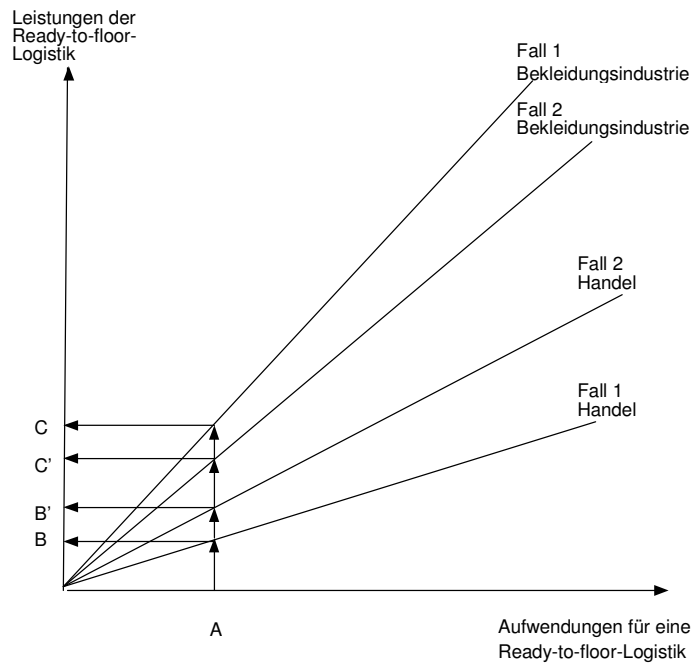


Abb. 26: Ready-to-floor-Logistik

Im Koordinatensystem der Abb. 26 sind auf der Abszisse die Aufwendungen und auf der Ordinate die aus diesen Aufwendungen anzunehmenden Leistungen einer Ready-to-floor-Logistik (z.B. das Anbringen von Etiketten und Warensicherung) dargestellt. In der angenommenen Situation (Fall 1) werden von dem Handel oder der Bekleidungsindustrie Aufwendungen in Höhe von A angenommen, wobei diesen Aufwendungen bei einer Aufgabenübernahme durch den Handel Leistungen in Höhe von B, und bei einer Übernahme dieser Aufgaben durch die Bekleidungsindustrie Leistungen in Höhe von C gegenüberstehen. Die Bekleidungsindustrie kann also bei der Übernahme der Ready-to-floor-Logistik ein günstigeres Input-Output-Verhältnis des Ressourceneinsatzes gegenüber dem Handel leisten. Der Verlauf der Graphen, der zur Vereinfachung als linear angenommen wird, ist von der Kostensituation abhängig, mit der die Bekleidungsindustrie oder der Handel in den Ländern ihrer Leistungserbringung konfrontiert werden. Diesen Zusammenhang beschreibt Fall zwei in der Abb. 26. Liegen nur geringe Unterschiede bezüglich der Aufwendungen für die Leistungserbringung innerhalb der internationalen Arbeitsteilung vor, wird die Steigung der Geraden von Handel und Bekleidungsindustrie weniger differieren, als bei großen Unterschieden in der Leistungserbringung. Im zweiten Fall sind demnach die Einsparungspotenziale durch die Variation der vertikalen Arbeitsteilung geringer ausgeprägt als im beschriebenen ersten Fall.

Einsparungspotenziale werden zwar durch die beschriebene Maßnahme für die gesamte Wertschöpfungskette erreicht, doch ist anzunehmen, dass diese im Handel realisiert werden, da die traditionell dem Handel angestammten Aufgaben der Bekleidungsindustrie übertragen werden. Gerade bei Handelsmarken und deren Produktion in Niedriglohnländern im Rahmen einer Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie werden diese Aufgaben durch Machtasymmetrie auf die Bekleidungsindustrie verlagert und Kostenvorteile durch die Leistungserbringung in Niedriglohnländern für die Wertschöpfungskette erreicht, die vom Handel realisiert werden. Entsprechend muss strategieimmanent die Ready-to-floor-Logistik bei einer Concession-Strategie von der Bekleidungsindustrie übernommen werden. Bei stark ausgeprägten Produktionskostenunterschieden innerhalb der internationalen Arbeitsteilung werden bei diesen Strategien Wettbewerbsvorteile durch die Variation dieser dem Handel angestammte Aufgabe generiert. Auch für eine Shop-in-Shop- und Concession-Strategie erscheint die Aufgabenübernahme aufgrund der geschilderten Zusammenhänge für die Wertschöpfungskette günstig. Inwieweit und wer diese Potenziale realisiert, ist im Einzelfall zu prüfen. Zusammenfassend kann daher die folgende These angenommen werden (vgl. Abb. 27).

These 1:

Je stärker sich die Produktionskosten innerhalb der internationalen Arbeitsteilung der Wertschöpfungskette unterscheiden, in desto höherem Maß bieten sich Kostensenkungspotenziale, wenn die Bekleidungsindustrie eine Ready-to-floor-Leistungserstellung in Niedriglohnländern übernimmt.

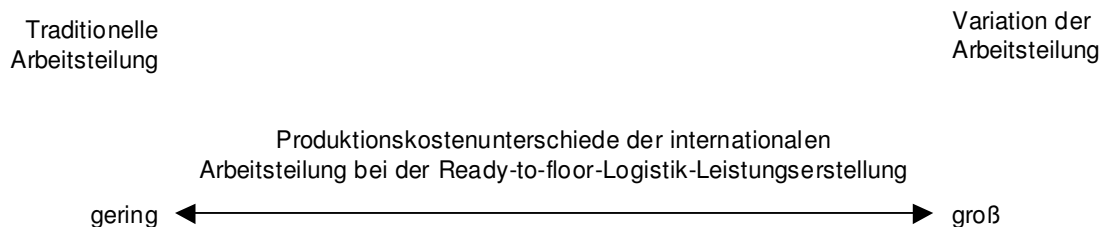


Abb. 27: Kostenvorteile der Bekleidungsindustrie bei der Ready-to-floor-Logistik

Liegen große Kostenvorteile der Leistungserbringung einer Ready-to-floor-Logistik bei einer Aufgabenübernahme durch die Bekleidungsindustrie aufgrund der Leistungserstellung in Niedriglohnländern vor, führt die Übernahme dieser

traditionell dem Handel angestammten Aufgabe durch die Bekleidungsindustrie zu einer Verbesserung der Wettbewerbsposition. Sind diese Kostenvorteile demgegenüber nur gering ausgeprägt, kann diese Aufgabe für die Wertschöpfungskette durch den Handel übernommen werden.

4.1.1.2 Warehouse-Logistik

Unter dem Stichwort Warehouse-Logistik wird im Rahmen dieser Untersuchung die Frage gestellt, ob die Bekleidungsindustrie oder der Handel die Warenmengen, die nicht direkt in den Verkauf gelangen, in seiner Logistik verbleiben lassen soll. Neben der Produktion werden hierbei die vielfältigen Zwischenlager angesprochen, die sich in der Logistikkette von der Produktion bis zum Endverbraucher in der textilen Wertschöpfungskette befinden. Werden die Bestände in zentralisierten Lagern aufbewahrt, auf die eine Vielzahl von Nachfragern zurückgreifen kann, ergeben sich hieraus Vorteile für die Flexibilität der Reaktion auf Nachfrageschwankungen. Dieser Zusammenhang wird in der wissenschaftlichen Diskussion unter dem Stichwort Postponement geführt. Postponement verfolgt das Ziel, Logistikkennscheidungen möglichst nah an die Nachfrageentscheidung zu verlagern, um der Unsicherheit einer Nachfrageschwankung entgegen zu wirken und somit auf die Unsicherheit der Nachfrage flexibel reagieren zu können.³⁰⁶ In der Literatur werden verschiedene Postponement-Typen unterschieden. Hierzu gehören Produktions-, Verpackungs-, Etikettierungs-, geographischer- und Informations-Postponement.³⁰⁷ Bei einer relativ frühen Preisauszeichnung, so die Überlegungen des Etikettierungs-Postponement, tauchen Probleme in den Produktionsstätten auf, wenn der geplante Verkaufspreis einer Ware bei Lieferzeitpunkt nicht am Markt durchsetzbar erscheint. Die Preisänderungskosten sind dann sehr hoch, sodass die Flexibilität der Wertschöpfungskette nicht gesteigert wird. Ist dieser Sachverhalt dem Etikettierungs-Postponement zuzuordnen, werden in der textilwirtschaftlichen Diskussion in erster Linie das geographische Postponement diskutiert. Hierbei wird entschieden, wie viele Zwischenlager in der textilen Wertschöpfungskette bereitge-

³⁰⁶ Vgl. Pfohl, Hans-Christian: Logistikmanagement: Funktionen und Instrumente, Berlin u.a.1994, S. 143; Thonemann, Ulrich: Operations Management – Konzepte, Methoden und Anwendungen, München 2005, S. 143.

³⁰⁷ Vgl. Pfohl, H.-Chr.,1994, S. 145.

stellt werden müssen und ob diese dem Handel oder der Bekleidungsindustrie zugeordnet werden sollen.

Die textilwirtschaftliche Praxis zeigt, dass gerade für die Handelsmarken die Lagerhaltung in den vergangenen Jahren verstärkt von der Bekleidungsindustrie übernommen wird. Diese Ware kann im Regelfall aufgrund ihrer Markierung mit einer Handelsmarke nicht an Dritte verkauft werden. Da die Markierung der Ware durch das Einnähen von Etiketten in der Produktion und nicht nach der Produktion in Fertigteile erfolgen muss, bestehen hier nur geringe Möglichkeiten einer späten Variantenbildung. Eine Effizienzsteigerung für die Wertschöpfungskette wird also durch die bekleidungsindustrielle Aufgabenübernahme bei einer Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie nicht erreicht und die Aufgaben, die traditionell vom Handel übernommen werden, werden auf die Bekleidungsindustrie verlagert. Logistikkosten des Handels werden in diesem Fall durch die Arbeitsteilungsvariation auf die Bekleidungsindustrie übertragen.

Im Gegensatz zu den Handelsmarken lassen sich Herstellermarken (Shop-in-Shop- und Concession-Strategie), die von den einzelnen Händlern über die Erstorder des Handels hinaus disponiert wurden, an Dritte weiterverkaufen. Eine Zentralisierung der Lagerhaltung durch die Bekleidungsindustrie, auf die dann eine Vielzahl von Händler zurückgreifen können, sodass Nachfrageschwankungen einzelner Händler ausgeglichen werden, kann die Unsicherheit der prognostizierten Nachfrage senken.³⁰⁸ Pfohl spricht in diesem Zusammenhang von „Ausgleichseffekten.“³⁰⁹ Wird von einem Lager nur ein Kunde bedient, so müssen Sicherheitsbestände in der Disposition für dieses Lager berücksichtigt werden, um Spitzennachfragen der Kunden dieses Lagers befriedigen zu können. Werden dagegen von einem Lager zwei Kunden beliefert, ist es sehr unwahrscheinlich, dass die Spitzennachfragen beider Kunden auf einen Zeitpunkt zusammenfallen, sodass man sich in diesem Lager auf Spitzennachfragen mehrerer Händler einrichten muss, die in der Summe geringer sind als die Summe der Spitzennachfragen einzelner Lager.³¹⁰ Werden modische Trends lokal, regional oder international unterschiedlich vom Endverbraucher ange-

³⁰⁸ Eine ausführliche Diskussion verschiedener Postponementaspekte u.a. bei: Thonemann, U., 2005, S. 441-455.

³⁰⁹ Vgl. Pfohl, Hans-Christian: Logistiksysteme, 6. Aufl., Berlin u.a. 2000, S. 115.

³¹⁰ Vgl. Pfohl, H.-Chr., 2000, S. 116-118.

nommen, können die Schwankungen der Endverbrauchernachfrage über die Logistik der Bekleidungsindustrie ausgeglichen werden. Vergleichbares gilt für mögliche Endverbraucherschwankungen beim Größenabverkauf.

Effizienzsteigerungspotenziale sind, wie in der Abb. 28 dargestellt, von den möglichen Nachfrageschwankungen abhängig, die aus der Prognoseunsicherheit der einzelnen Händler resultieren. Ist diese Prognoseunsicherheit gering ausgeprägt (vgl. A in Abb. 28), so sind die Effizienzpotenziale bei der Zentralisierung der Lagerung durch die Bekleidungsindustrie als gering einzuschätzen (vgl. C in Abb. 28). Hierbei ist z.B. an Sortimentsteile zu denken, die über einen längeren Zeitraum angeboten werden und einen geringen Modegrad aufweisen (Unterwäsche). Ist dagegen von ausgeprägten Nachfrageschwankungen auszugehen, z.B. Sortimentsteile, die einen hohen Modegrad aufweisen, sind die Potenziale höher einzuschätzen (vgl. Punkt B und D in Abb. 28).

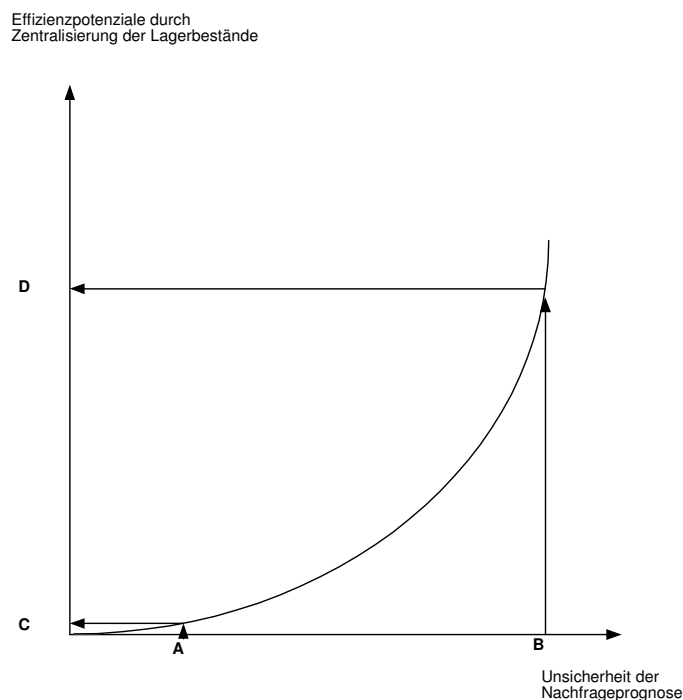


Abb. 28: Zentralisierungsgrad der Herstellerwarenlager

Die Übernahme der Warehouse-Logistik bei den Herstellermarken (Shop-in-Shop- und Concession-Strategie) durch die Bekleidungsindustrie führt entgegen der Logistik bei Handelsmarken (Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie) zu einer Effizienzsteigerung für die gesamte Wertschöpfungskette. Die Höhe dieser möglichen Einsparungen ist von der Prognoseunsicherheit abhängig, die

mit diesen Sortimentsteilen verbunden ist. Hieraus ergibt sich die folgende These (vgl. Abb. 29).

These 2:

Je geringer die Prognosesicherheit der Endverbrauchernachfrage nach Herstellermarkenwaren ausgeprägt ist, desto weniger Ausgleichseffekte erfolgen bei der Übernahme der Lagerhaltung durch den Handel.

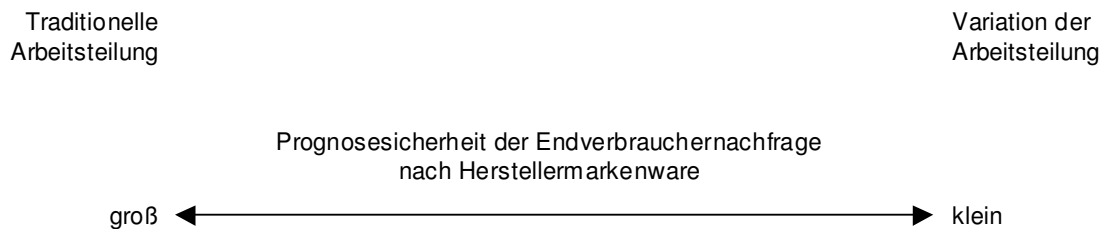


Abb. 29: Prognosesicherheit der Endverbrauchernachfrage nach Herstellermarkenware

Kann die Prognosesicherheit der Endverbrauchernachfrage nach Herstellermarkenware bei einer bestimmten Produktgruppe als relativ groß vermutet werden, sind Wettbewerbsvorteile durch die Lagerung und damit der direkte und schnellere Zugriff auf die Herstellermarke in Lagern des Handels zu erwarten. Muss dem gegenüber von einer ausgeprägten Prognoseunsicherheit der Endverbrauchernachfrage nach Herstellermarken ausgegangen werden, entfalten sich durch die beschriebenen Ausgleichseffekte der Bekleidungsindustrie Wettbewerbsvorteile aufgrund der Übernahme Lagerung durch die Bekleidungsindustrie.

4.1.2 Werbung

Die Werbeaufgaben werden traditionell in der Textilwirtschaft sowohl von der Bekleidungsindustrie als auch von dem Handel übernommen. Der Fokus der vorliegenden Untersuchung liegt auf jene Maßnahmen, die auf den Endverbraucher gerichtet sind, wobei hier die drei Aspekte Imagebildung, Produktwerbung und POS-Kommunikation unterschieden werden (siehe Kap. 2). Die

drei zur Untersuchung anstehenden Vertikalisierungsstrategien unterscheiden sich in der Variation der vertikalen Arbeitsteilung gravierend.

„Der Handel kümmert sich um eine effiziente Vermarktung und Werbung für unsere Produkte, wir um die effiziente Produktion und Logistik,“³¹¹ so der Tenor, der Expertengespräche zu den Handelsmarken-Produktdesignteams. Die gesamte Werbung wird im Zuge einer Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie ausschließlich vom Handel übernommen. Die Endverbraucherwerbung hat eine besonders hohe Relevanz in der Handelsmarkenpolitik, da hierbei die Profilierung eines Handelsunternehmens durch die Handelsmarken, die Differenzierung zu weiteren Händlern sowie die Kundenbindung (Ladentreue) gefördert werden.³¹² Da im Rahmen einer Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie alleine die Handelsmarken relevant sind, deren Verfügungsrechte ausschließlich im Handel zu suchen sind, wird diese Aufgabe auch ausschließlich vom Handel übernommen.

Im Gegensatz zur Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie wird die Werbung bei der Umsetzung einer Concession-Strategie vom Concession-Nehmer, d.h. in der Regel von der Bekleidungsindustrie, übernommen. Werbemaßnahmen, z.B. im Rahmen einer Dachmarkenkampagne des Concession-Gebers, bei denen Endverbraucher Hinweise auf die Concession-Flächen gegeben werden, sind hierbei verbreitet, wodurch sich Synergieeffekte in der Kommunikations- und Werbeaufgabe realisieren lassen. Grundsätzlich obliegt die Werbeaufgabe allerdings, wie es die textilwirtschaftliche Praxis zeigt, dem Concession-Nehmer.³¹³

Bei einer Shop-in-Shop-Strategie werden die Werbeaufgaben sowohl von dem Händler als auch von der Bekleidungsindustrie übernommen. Auf die entscheidende Rolle der Bekanntheit und Zugkraft einer Herstellermarke bei der Umsetzung von Shop-in-Shop-Konzepten haben verschiedene Autoren hingewiesen.³¹⁴ Die Bedeutung der Kommunikations- und Werbemaßnahmen zeigt eine

³¹¹ Expertenbefragung v. 13.01.2006 und 17.01.2006.

³¹² Olbrich, R., 2001, S. 7.

³¹³ Vgl. Ausschuss für Definitionen, 2006, S. 66.

³¹⁴ Vgl. Hecking, Dirk: Mit vertikalen Flächenkonzepten die Rendite steigern – Chancen, Auswahlkriterien und Umsetzungsempfehlungen, in: BTE (Hrsg.): BTE-Fachdokumentation, Köln 2003, S. 12, S. 29; Engmann, Peter W.: Fachdokumentation-Statistik-Report Textil-Einzelhandel 2004, in: BTE (Hrsg.): BTE-Fachdokumentation, Köln 2004, S. 48.

aktuelle Befragung der TW, bei der 75 % der Händler angaben, dass sie Werbeunterstützungen im Rahmen ihrer Vertriebsallianzen (Shop-in-Shop-Konzept) erhielten.³¹⁵ Sehr verbreitet sind z.B. bei Shop-in-Shop-Konzepten folgende Gemeinschaftsaktionen durch die Bekleidungsindustrie und den Handel:

- Anzeigen- und Druckvorlagen für Zeitungswerbung,
- Folien, Aufkleber, Markenlogos,
- Kataloge, Streuprospunkte mit oder ohne Händlerhinweisen,
- Plakate, Displaymaterialien für den Innenraum oder Schaufenster sowie
- Preisausschreiben, Gewinnspiele und Events.³¹⁶

Nachdem die mit den jeweiligen Vertikalisierungsstrategien verbundenen Arbeitsteilungen innerhalb der Werbung erörtert wurden, stellt sich nun die Frage, welche ökonomischen Argumente entwickelt werden können, die Hinweise geben, ob es vorteilhafter für die Wertschöpfungskette ist, dass die Bekleidungsindustrie oder der Handel die Aufgaben übernimmt.

4.1.2.1 Imagebildung

Das Image, also die Einstellung des Endverbrauchers zu einer Marke, die das Kauf- und Konsumverhalten tatsächlich beeinflusst, hängt von vielen Faktoren ab.³¹⁷ Als ein Untersuchungsaspekt können z.B. die gegenseitigen Imageeffekte des Herstellermarkenimage und des Händlerimage angeführt werden.³¹⁸ Im Weiteren wird die Imagebildung einer Herstellermarke analysiert, die nach der traditionellen Sichtweise der textilwirtschaftlichen Arbeitsteilung gemeinsam von der Bekleidungsindustrie und dem Handel übernommen wird.³¹⁹ Es stellt sich dabei die Frage, welche Aspekte identifiziert werden können, die Vorteile bei der Aufgabenübernahme durch die eine oder andere Seite begründen.

Ein wesentliches Kennzeichen der Handelsmarken-Produktteam-Strategie ist der Besitz und die damit verbundenen Rechte der Ausgestaltung sowie

³¹⁵ Reinhold, Kirsten: Eine Allianz fürs Überleben, in: Textilwirtschaft, 58. Jg., Nr. 23 v. 2003-06-05, S. 54.

³¹⁶ Hecking, D., 2003, S.19.

³¹⁷ Weitere Ausführungen zu Einstellungen z.B. bei: Müller-Hagedorn, L., 1998, S. 319-355; Bruhn, M., 2005, S. 504-507.

³¹⁸ Zum Themenbereich Retail-Branding u.a.: Zentes, J., 2000; Ausschuss für Definitionen, 2006, S. 124.

³¹⁹ Vgl. Horstmann, S., 1997, S. 105-109; Hecking, D., 2003, S. 19.

deren Nutzung durch den Handel.³²⁰ Da Handelsmarken im Regelfall nur über einen Händler distribuiert werden, profitiert alleine der distribuierende Händler von der Imageverbesserung dieser Handelsmarke. Die Frage einer Aufgabenübernahme der Imagebildung für Handelsmarken durch die Bekleidungsindustrie stellt sich in der aktuellen textilwirtschaftlichen Diskussion nicht, sodass die Imagebildung von Händlermarken von den Handelsunternehmen übernommen werden muss.

Der Handel bemüht sich aktuell sehr intensiv, Markenrechte an Herstellermarken der Bekleidungsindustrie aufzukaufen, wie dies die Aktivitäten von Peek & Cloppenburg mit den Marken Sandra Pabst, Gaddi's und Dibari, Karstadt mit den Marken She und Bogie sowie Kaufhof mit Werther zeigen.³²¹ Die Finanzierung dieser Werbemaßnahmen für die Handelsmarken wird oftmals durch Werbekostenzuschüsse der Bekleidungsindustrie durchgeführt.³²² Bezeichnen Werbekostenzuschüsse (WKZ) allgemein „... finanzielle Unterstützungen des Handels durch die Markenartikelhersteller für die Werbung- oder Verkaufsfördernde Maßnahmen...“³²³, haben Werbekostenzuschüsse in der Textilwirtschaft zum Großteil Konditionen-Charakter und werden vom Handel auch für Handelsmarkenhersteller erhoben.³²⁴ Ausnahmen sind dabei zweckgebundene Werbekostenzuschüsse. Hiermit ist gemeint, dass Produkte eines Lieferanten, die mit einer Handelsmarke versehen sind, in eine bestimmte Werbemaßnahme des Handels eingebunden sind.

Ein Aspekt bei der Endverbraucherwerbung zur Imagebildung einer Herstellermarke sind die hiermit verbundenen Streuverluste.³²⁵ Kann die Bekleidungsindustrie oder der Handel ein günstigeres Verhältnis der Aufwendungen für die Imagebildung und Werbeerfolg erreichen? Wird realitätsnah angenommen, dass Herstellermarken (Shop-in-Shop- und Concession-Strategie) flächendeckend distribuiert werden und in der Regel einzelne Händler nur eine lokale bzw. regionale Distribution dieser Marken gewährleisten, sind die Streuverluste

³²⁰ Müller-Hagedorn, L., 1997, S. 156.

³²¹ Vgl. o.V.: Peek & Cloppenburg kauft Sandra Pabst, in: Textilwirtschaft, 59. Jg., Nr. 50 v. 2004-12-09, S. 7; o.V.: Karstadt macht She und Bogie zu Eigenmarken, in: 59. Jg., Nr. 1 v. 2004-01-01, S. 6; o.V.: Modemacher Kaufhof, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 28 v. 2005-07-14, S. 54.

³²² Expertenbefragung v. 13.01.2006 und 17.01.2006.

³²³ Ausschuss für Definitionen, 2006, S. 178.

³²⁴ Siehe hierzu Kapitel 2.1.2.1.

³²⁵ Müller-Hagedorn, L., 1997, S. 163.

durch Werbemaßnahmen zur Imagebildung der Bekleidungsindustrie geringer einzuschätzen als solche durch Händler. Wird darüber hinaus dem Endverbraucher eine Herstellermarke an einem Standort von mehreren Händlern angeboten, steigen hierdurch die Streuverluste bei Maßnahmen zur Imagebildung für eine Herstellermarke durch einzelne Textileinzelhändler. Diese Argumentation der reduzierten Streuverluste ist einerseits von der räumlichen Distribution der Bekleidungsindustrie sowie des textilen Einzelhandels abhängig und andererseits von der Frage, wie selektiv eine Herstellermarke im textilen Endverbrauchermarkt vertrieben wird. Kann eine Herstellermarke ausschließlich über einen Händler vertrieben werden (Exklusiv-Distribution), der mit Verkaufsstellen in allen Verkaufsregionen vertreten ist, wird dieser Vorteil geringer sein, als wenn ein lokaler Händler die Imagebildung einer Herstellermarke betreibt und darüber hinaus die Markendistribution an diesem Standort auch über weitere Händler von der Bekleidungsindustrie erfolgt.

Wird bei der Entscheidung, ob der Handel oder die Bekleidungsindustrie die Maßnahmen zur Imagebildung für die gesamte Wertschöpfungskette effizient übernimmt, ausschließlich der Aspekt der Streuverluste berücksichtigt, werden die in der nachfolgenden Abb. 30 dargestellten Fälle unterschieden. Auf der Abszisse der Abb. 30 sind die Werbekosten, also „... alle Werteverzehre, die einem Werber für den Einsatz des Kommunikationsinstruments Werbung entstehen,“³²⁶ dargestellt. Werbekosten lassen sich nach ihrem Inhalt in Werbemittelkosten, also jene Kosten für Konzeption und Gestaltung eines Werbemittels, und in Werbeträgerkosten, womit die Kosten der Streuung und Werbeverwaltungskosten gemeint sind, gliedern.³²⁷ Im Mittelpunkt stehen zunächst die Werbeträgerkosten. Auf der Ordinate der Abb. 30 ist der den Werbekosten gegenüberstehende Werbeerfolg angegeben, womit die Realisierung von Werbezielen im Bereich wirtschaftlicher Kategorien gemeint ist.³²⁸

³²⁶ Ausschuss für Definitionen, 2006, S. 177.

³²⁷ Vgl. Ausschuss für Definitionen, 2006, S. 177-178.

³²⁸ Vgl. Ausschuss für Definitionen, 2006, S. 179.

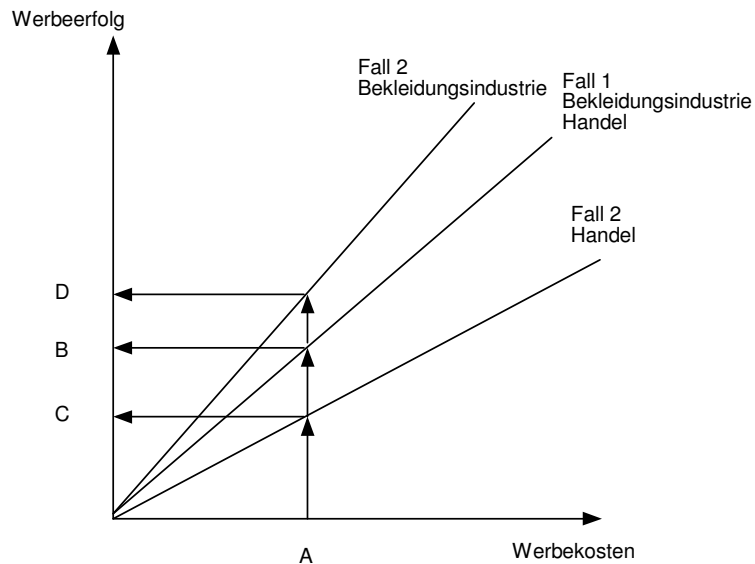


Abb. 30: Werbekosten und -erfolge

Im ersten Sonderfall wird die exklusive Distribution einer Herstellermarke nur über einen Händler angenommen, der die flächendeckende Distribution dieser Herstellermarke übernimmt (vgl. Abb. 30). In dieser Situation erlangen weder die Bekleidungsindustrie noch der Handel Vorteile bei der Aufgabenübernahme der Imagebildung einer Herstellermarke. Es liegen dabei Aufwendungen für die Imagebildung in Höhe von A und vergleichbare Werbeerfolge in Höhe von B für die Bekleidungsindustrie und den Handel vor.

Fall zwei beschreibt eine Situation, in der der Händler nicht flächendeckend und selektiv distribuiert. In diesem Fall kann die Bekleidungsindustrie (vgl. D in Abb. 30) effizienter die Maßnahmen zur Imagebildung übernehmen, da hier die Streuverluste einzelner Händler, die nicht flächendeckend distribuieren, ausgeprägt sind, wobei das Verhältnis der Aufwendungen (vgl. A in Abb. 30) für die Werbung gegenüber dem mit dieser Maßnahme verbundenen Erfolg ungünstiger bei einer Aufgabenübernahme durch den Handel (vgl. C in Abb. 30) eingeschätzt wird.

Aufgrund der reduzierten Streuverluste, die durch die von der Bekleidungsindustrie durchgeführten Maßnahmen zur Imagebildung entstehen, und der Annahme, dass der Händler im Gegensatz zur Bekleidungsindustrie nicht flächendeckend distribuiert, steigt im Zuge einer Shop-in-Shop- und Concession-Strategie die Effizienz der Wertschöpfungskette bei der Aufgabenübernahme

durch die Bekleidungsindustrie. Sind die Streuverluste, die mit den Maßnahmen zur Imagebildung einer Herstellermarke verbunden sind (vgl. Abb. 31), bei der Übernahme dieser Aufgabe durch die Bekleidungsindustrie und dem Handel (traditionelle Arbeitsteilung) gering einzuschätzen, ist die gemeinsame Aufgabenübernahme für die Wertschöpfungskette effizient. Wird dagegen von ausgeprägten Streuverlusten zur Imagebildung z.B. durch eine nicht flächendeckende oder nicht selektive Distribution einer Herstellermarke ausgegangen, ist die Übernahme der Imagewerbung durch die Bekleidungsindustrie für die Wertschöpfungskette effizienter. Hieraus leitet sich die folgende These ab (vgl. Abb. 31).

These 3:

Mit steigenden Streuverlusten des Handels bei Werbemaßnahmen zur Imagebildung einer Herstellermarke sinkt das Interesse des Handels, Imagewerbung für diese Herstellermarke zu betreiben.

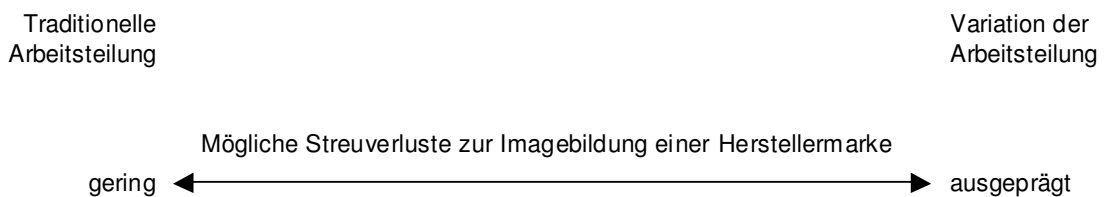


Abb. 31: Mögliche Streuverluste zur Imagebildung einer Herstellermarke

Neben Streuverlusten, die mit den Maßnahmen zur Imagebildung verbunden sind, werden als weiterer Aspekt mögliche Unterschiede der Imageinhalte angeführt, die bei einer gemeinsamen Aufgabenübernahme entstehen. Bei verschiedenen Personengruppen und im Zeitablauf kann die Meinung über dieses Image (Herstellermarke) unterschiedlich sein.³²⁹ Gerade in der Textilwirtschaft mit sehr ausgeprägten modischen Schwankungen können diese Inhalte zwischen dem von der Bekleidungsindustrie und dem Handel angestrebten Image einer Bekleidungsmarke in Bezug auf die modische Aussage und damit angestrebte Zielgruppe divergieren.³³⁰

³²⁹ Vgl. Ausschuss für Definitionen, 2006, S. 114.

³³⁰ Zur Zielgruppenbestimmung von Marken u.a.: Meffert, H., 2000; Koppelman, Udo: Produktmarketing, Entscheidungsgrundlage für Produktmanager, 6. Aufl., Berlin u. a. 2001.

Grundvoraussetzung für die werblichen Maßnahmen für eine Marke ist das Eigentum an einer eingetragenen und geschützten Marke. Im Gegensatz zu Handelsmarken (Handelsmarken-Produktdesignteam) werden Maßnahmen zur Imagebildung der Herstellermarken (Shop-in-Shop- und Conccesion-Strategie) traditionell gemeinsam von der Bekleidungsindustrie und dem Handel übernommen. Auf die besondere Bedeutung der Marken und der damit verbundenen Rechte als immaterielle Ressourcen von Unternehmen wurde im Zuge der Diskussion des resource-based-view in Kapitel 3.3 bereits eingegangen.³³¹ Als Merkmale für Erfolgspotenzial generierende Ressourcen wurden dort die Merkmale Nichtimitierbarkeit, Unternehmensspezifität, Nichtsubstituierbarkeit und Nutzenstiftung am Markt diskutiert. Marken sind in hohem Maße durch die Zugehörigkeit zu meist nur einem Unternehmen unternehmensspezifisch, durch das Markenrecht geschützt und daher nichtimitierbar. Die Fähigkeit der Nutzenstiftung eine Marke hängt in erster Linie von der Bereitschaft des Endverbrauchers ab, einer Marke bei der Konsumententscheidung einer anderen Marke vorzuziehen. Werden vergleichbare inhaltliche Maßnahmen zur Imagebildung von der Bekleidungsindustrie und dem Handel angenommen, so wird im Endverbrauchermarkt ein größerer Nutzen gestiftet als bei sehr divergierenden inhaltlichen Maßnahmen, die von der Bekleidungsindustrie und dem Handel durchgeführt werden. Im letzteren Fall wird die Erfolgspotenzial generierende Ressource Herstellermarke in der Wertschöpfungskette weniger effizient eingesetzt als bei der Übereinstimmung der Maßnahmen zur Imagebildung durch die Bekleidungsindustrie und dem Handel. Werden mit den vom Handel und der Bekleidungsindustrie durchgeführten Maßnahmen zur Imagebildung vergleichbare Ziele verfolgt, werden hierdurch einzigartige Ressourcen geschaffen, die dauerhaft die Wettbewerbsposition dieser Vertikalisierungsstrategie festigen. Hieraus ergibt sich die folgende These (vgl. Abb. 32).

These 4:

Herrscht zwischen der Bekleidungsindustrie und dem Handel große Uneinigkeit über die mit der Herstellermarkenwerbung verfolgten Imageziele, wird die Bekleidungsindustrie verstärkt Image bildende Maßnahmen ohne den Handel durchführen.

³³¹ Vgl. Knyphausen, D. zu, 1993, S. 774-781; Rasche, C./Wolfrum, B., 1993, S. 4; Verdin, P. J./Williamson, P. J., 1994, S. 81; Barney, J. B, 1994, S. 3; Rasche, C./Wolfrum, B., 1994, S. 502; Hall, R., 1994, S. 151; Penrose, E., 1995, S. 24; Hunt, S., 1995, S. 1-15.

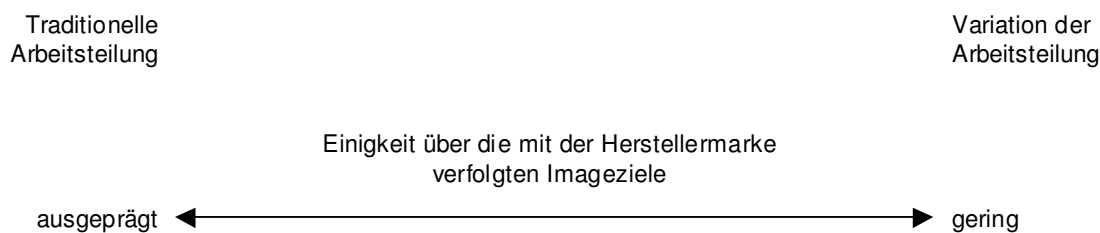


Abb. 32: Ziele der Imagewerbung

Wenn die Bekleidungsindustrie und der Handel vergleichbare Imageziele bezüglich der Maßnahmen für die Imagebildung einer Herstellermarke haben, kann die Imagebildung durch die traditionelle, also gemeinsame Aufgabenübernahme erfolgen. Divergieren die Imageziele des Handels und der Bekleidungsindustrie, so wird die Ressource Herstellermarke in der Wertschöpfungskette Erfolgspotenzial generierend durch die Variation der Arbeitsteilung bei einer Aufgabenübernahme durch die Bekleidungsindustrie eingesetzt. Hierdurch wird eine Marke kreiert, die eine überlegene Wettbewerbsposition dieser Strategie entfaltet.

4.1.2.2 Produktwerbung und POS-Kommunikation

In der traditionellen Arbeitsteilung zwischen der Bekleidungsindustrie und dem Handel wird die Gestaltung der Produktwerbung und des POS, die den Abverkauf von bestimmten Artikeln in den Markensortimenten des Handels forcieren sollen, vom Handel übernommen. In der Textilwirtschaft sind Maßnahmen, wie z.B. Anzeigen- und Druckvorlagen für Zeitungswerbung und Kataloge sowie Streuprospunkte mit oder ohne Händlerhinweisen, verbreitet, auf die bereits in 4.1.2 hingewiesen wurde.³³²

Wie diese Maßnahmen bereits andeuten, ist die Entwicklung und Umsetzung der Aktivitäten mit nicht unerheblichen Kosten verbunden. Im Gegensatz zu den bereits diskutierten Werbeträgerkosten werden im Weiteren die Werbemittel- und Werbeverwaltungskosten erörtert.³³³ Fraglich ist, ob der Handel, der traditionell diese Aufgaben übernimmt, oder die Bekleidungsindustrie diese Maß-

³³² Hecking, D., 2003, S.19.

³³³ Näheres zum Begriff Werbemittel- und Werbeverwaltungskosten u.a.: Ausschuss für Definitionen, 2006, S. 177-178.

nahmen günstiger durchführen kann. Die nachfolgende Argumentation greift auf die in Kapitel 3.1 diskutierten produktionstheoretischen Überlegungen zurück und beschreibt zwei Fälle. Im ersten Fall sollen diese Maßnahmen von mittelständischen Händlern durchgeführt werden. Hierbei ist anzunehmen, dass bei der Entwicklung und Umsetzung einer Werbemaßnahme durch die Bekleidungsindustrie Stückkostendegressionen erreicht werden können. Aufgrund dieser Kostenvorteile für die Bekleidungsindustrie können die Werbemaßnahmen gerade bei mittelständischen Handelsunternehmen effizienter von der Bekleidungsindustrie übernommen werden. Der zweite Fall diskutiert die Situation bei filialisierten Großunternehmen des Handels. Im Gegensatz zu mittelständischen Handelsunternehmen können Großunternehmen des textilen Einzelhandels diese Stückkostendegressionen durch eigene Maßnahmen erzielen, so dass die Übernahme der Werbung durch die Bekleidungsindustrie als unvorteilhaft erscheint. Hieraus kann folgende These angenommen werden (vgl. Abb. 33).

These 5:

Mit wachsenden Stückkostendegressionen der Bekleidungsindustrie bei der Entwicklung und Umsetzung von Werbemaßnahmen werden Händler verstärkt auf Werbemittel der Bekleidungsindustrie zurückgreifen.

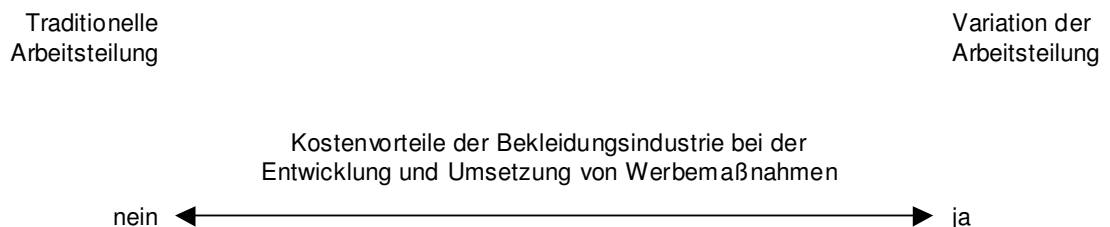


Abb. 33: Kostenvorteile der Bekleidungsindustrie bei Werbemaßnahmen

4.1.3 Vertrieb und Disposition

Nach der traditionellen Sichtweise der textilwirtschaftlichen Arbeitsteilung enden mit der Vertriebsaufgabe die von der Bekleidungsindustrie übernommenen Aufgaben. Der Vertriebsaufgabe der Bekleidungsindustrie steht die Dispositionsaufgabe des Handels gegenüber, bei der im Folgenden der Aspekt der Bestückungsvorschläge (Artikel/Sortiment/Mengen/Liefertermine/Konditionen) näher

untersucht wird. Durch diese Schnittstelle zwischen der Bekleidungsindustrie und dem Handel fallen Koordinationsprobleme in vertikaler Hinsicht an.³³⁴ Standen bei den gemeinsam übernommenen Aufgaben in der Logistik und der Werbung produktionstheoretische und einzelne Erfolgspotenzial generierende Ressourcen im Mittelpunkt dieser Untersuchung, wird bei der Schnittstelle zwischen Bekleidungsindustrie und Handel in erster Linie auf die Überlegungen der Transaktionskostentheorie zurückgegriffen. Die Organisation der Schnittstellen und die hierdurch verursachten Transaktionskosten sind bei den drei zur Untersuchung anstehenden Vertikalisierungsstrategien unterschiedlich ausgeprägt.

Im Fall der Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie werden viele Aufgaben vom Handel übernommen und dadurch Schnittstellenprobleme deutlich reduziert bzw. sie entfallen ganz. Bei der Concession-Strategie werden dagegen durch die Vorwärtsvertikalisierung alle traditionell dem Handel angestammten Aufgaben von der Bekleidungsindustrie übernommen, sodass die Schnittstellenprobleme aufgrund der Integration in die bekleidungswirtschaftlichen Prozesse ebenfalls entfallen. Einen hybriden Fall stellt die Shop-in-Shop-Strategie dar, weil hier die traditionelle Aufgabenverteilung innerhalb der Textilwirtschaft, z.B. durch Bestückungsvorschläge der Bekleidungsindustrie, nur geringfügig variiert wird. Um auf verschiedene Kostenelemente aufmerksam zu machen, die durch unterschiedliche Vertriebssysteme ausgelöst werden, zerlegt Müller-Hagedorn, wie in Kapitel 3.3 beschrieben, die Kosten in einzelne Bestandteile. Für die weitere Untersuchung wird auf die ersten beiden Stufen der definitorischen Zerlegung der Transaktionskosten zurückgegriffen (vgl. Abb. 34).

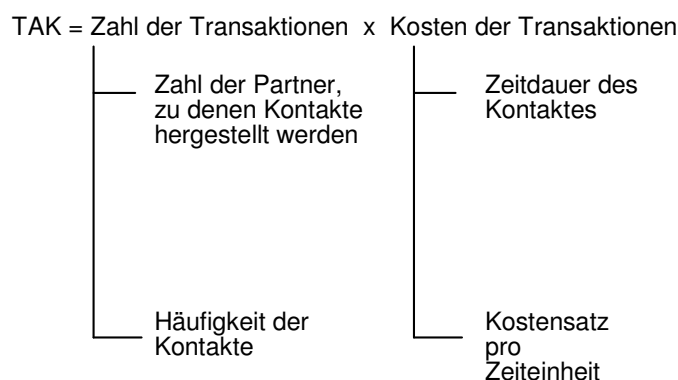


Abb. 34: Zerlegung der Transaktionskosten auf zwei Stufen

³³⁴ Siehe zur Schnittstellenproblematik und den damit verbundenen Interdependenzen z.B.: Müller-Hagedorn, L., 1998, S. 579; Frese, E., 2000, S. 54-70.

4.1.3.1 Vertrieb

Traditionell wird der Vertrieb, wie bereits in Kapitel 2.1.1.5 beschrieben, von der Bekleidungsindustrie übernommen. Unter den vielfältigen Argumentationen bei der durchgeführten Expertenbefragung sind die beiden folgenden Aspekte für die textilwirtschaftliche Vertikalisierung besonders relevant.

Der erste Aspekt bezieht sich auf die Kostspieligkeit des Vertriebs, also jene Aufwendungen, die mit der Vertriebsaufgabe verbunden sind. Hier kann einerseits an Messeauftritte gedacht werden, andererseits an die Kosten, die mit Showrooms, in denen die Order abgehalten wird, verbunden sind.³³⁵ Abb. 35 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen der Kostspieligkeit des Vertriebs und den Transaktionskosten, indem auf die hohen durchschnittlichen Kosten für jede durchgeführte Transaktion verwiesen wird.

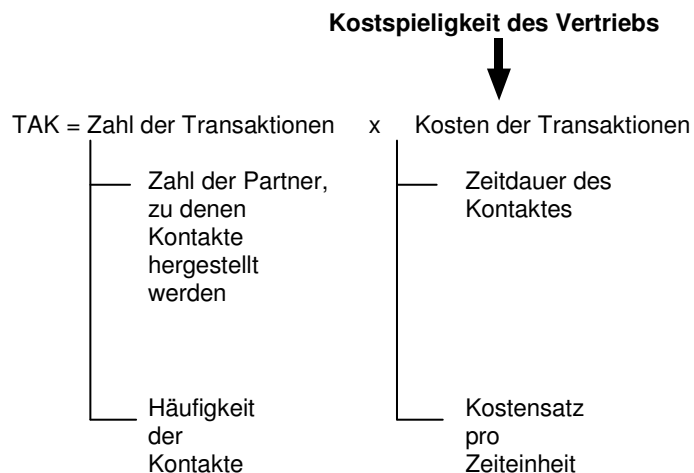


Abb. 35: Einfluss der Kostspieligkeit des Vertriebs auf die Transaktionskosten

Bei einer Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie wird rückwärts vertikalisiert; der Vertrieb wird durch den Handel übernommen sowie in die Planungsprozesse des Handels integriert. Wird in der Wertschöpfungskette allerdings auf einen Kollektionsvertrieb verzichtet, sind weiterhin Abstimmungen nötig, deren Kosten von dem Grad der Zentralität bzw. Dezentralität der Entscheidungsfindung abhängen.³³⁶ Abgesehen von wenigen Ausnahmen, wie z.B. Peek &

³³⁵ Vgl. Ausschuss für Definitionen, 2006, S. 197.

³³⁶ Vgl. Schuckel, M., 2002, S. 207.

Cloppenburg, die ihre Handelsmarkenkollektionen auch an dritte Händler distribuieren,³³⁷ werden die von den Produktdesignteams entwickelten Teile und Musterkollektionen ausschließlich an das entwickelnde Handelsunternehmen geliefert. Dabei entfällt ein oftmals kostenintensiver Kollektionsvertrieb mit Musterkollektionen, vor allem auf Messen und in Showrooms. Die Transaktionskosten werden durch die Umsetzung einer Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie gegenüber der traditionellen Arbeitsteilung gesenkt.

Eine vergleichbare Situation kann für die Concession-Strategie angenommen werden. Auch hier ist es möglich, auf den Vertrieb zu verzichten und die Flächen von der Bekleidungsindustrie „from the sheep to the shop“ steuern zu lassen, wodurch die Transaktionskosten des Distributionssystems gegenüber der traditionellen Arbeitsteilung der Textilwirtschaft gesenkt werden.

Aus diesen Gründen kann für Handelsmarken-Produktdesignteams und Concession bezüglich der Vertriebsaufgabe gegenüber der traditionellen Arbeitsteilung von einer Reduzierung der Transaktionskosten an der Schnittstelle Vertrieb/Disposition ausgegangen werden und hieraus eine stärkere Wettbewerbsposition durch realisierte Kostensenkungspotenziale dieser beiden Strategien angenommen werden. Es ergibt sich die folgende These (vgl. Abb. 36).

These 6:

Mit wachsender Kostspieligkeit des Vertriebs einer Marke steigt das Interesse, Schnittstellenkosten durch die Integration der Schnittstelle Vertrieb/Disposition zu senken.

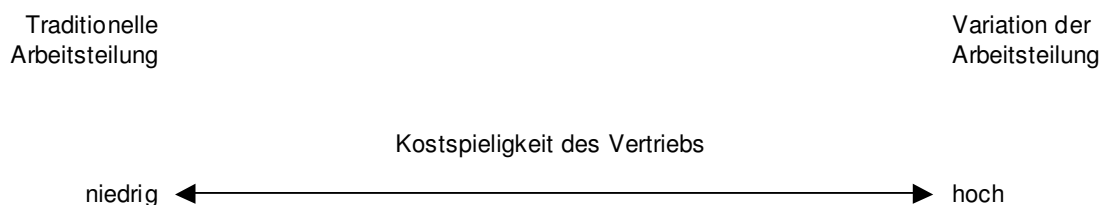


Abb. 36: Kostspieligkeit des Vertriebs

³³⁷ Vgl. Müller, Jürgen: Profilierung durch Dritte, in: Textilwirtschaft, 58. Jg., Nr. 31 v. 2003-07-31, S. 97-103; Müller, Jürgen: Einen Steinwurf vom Verkauf entfernt, in: Textilwirtschaft, 59. Jg., Nr. 34 v. 2004-08-19, S. 32-33.

Wird in der Wertschöpfungskette allerdings auf einen Kollektionsvertrieb verzichtet, sind weiterhin Abstimmungen nötig. Den marktlichen Transaktionskosten stehen in diesen Fällen hierarchische Transaktionskosten gegenüber (vgl. Kap. 3.3).³³⁸ Die Potenziale, die mit der Übernahme der Vertriebsaufgabe bei einer Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie durch den Handel und bei einer Concession-Strategie durch die Bekleidungsindustrie realisiert werden, hängen von den Aufwendungen ab, die für die Durchführung der Maßnahmen einer Vertriebsaufgabe anfallen. Dieser Zusammenhang lässt darauf schließen, dass die Potenziale bei einer Concession- und Shop-in-Shop-Strategie (aufwendiger Vertrieb bei Herstellermarken) höher einzuschätzen sind als jene Potenziale, die durch eine Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie (geringer Vertriebsaufwand) erreicht werden können.

Als zweiter Aspekt, der die Transaktionskosten des Vertriebs entscheidend beeinflusst, wird der Kollektionsrhythmus angeführt, also die Häufigkeit, mit der Kollektionen vertrieben werden. Traditionell werden Kollektionen saisonal zweimal jährlich vertrieben. Bei Unternehmen, die in einem modisch sehr dynamischen Umfeld agieren, wird dieser Kollektionsrhythmus aktuell bis zu einem monatlichen Vertrieb gesteigert (vgl. Abb. 37).

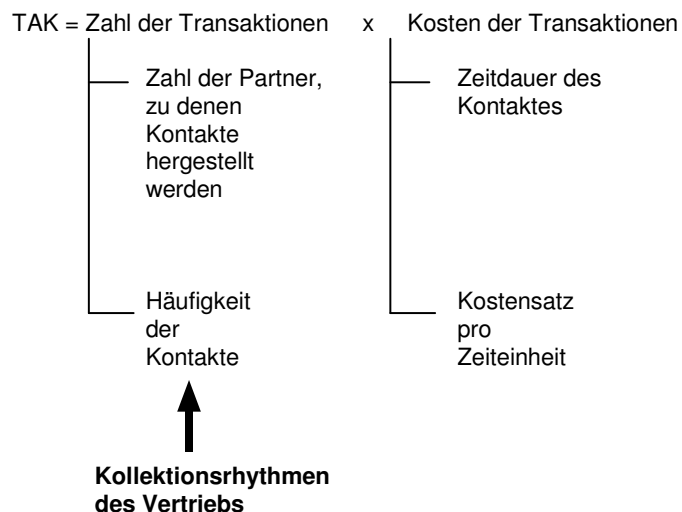


Abb. 37: Einfluss des Kollektionsrhythmus auf die Transaktionskosten

³³⁸ Vgl. Gümbel, R., 1985, S. 151; Schuckel, M., 2002, S. 207.

Werden Kollektionen in einem sehr schnellen Rhythmus vertrieben, steigen die hiermit verbundenen Transaktionskosten. Durch die Variation der vertikalen Arbeitsteilung, also die Übernahme dieser Aufgabe bei einer Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie durch den Handel und bei einer Concession-Strategie durch die Bekleidungsindustrie, werden die Transaktionskosten gerade bei hohen Kollektionsrhythmen für die Wertschöpfungskette gesenkt. Bei einer Shop-in-Shop-Strategie fallen dagegen höhere Transaktionskosten an. Gerade bei hohen Kollektionsrhythmen des Herstellermarkenvertriebs entfaltet die Concession-Strategie Wettbewerbsvorteile gegenüber der Shop-in-Shop-Strategie. Hieraus leitet sich die folgende These ab (vgl. Abb. 38).

These 7:

Je schneller die Kollektionsrhythmen des Vertriebs sind, desto größer fallen Transaktionskostensenkungspotenziale durch die Integration der Schnittstelle Vertrieb/Disposition aus.

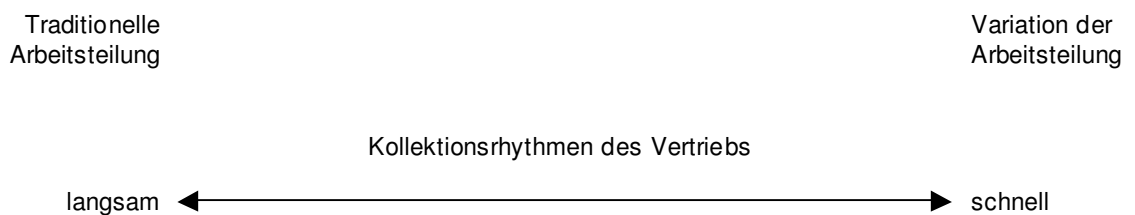


Abb. 38: Kollektionsrhythmen des Vertriebs

Um diesen Nachteil einer Shop-in-Shop-Strategie entgegen zu wirken, entwickelte die Bekleidungsindustrie Bestückungspläne, die im Folgenden behandelt werden.

4.1.3.2 Disposition

Traditionell übernimmt der Handel innerhalb der textilen Wertschöpfungskette die Dispositionsaufgabe. In dem vorherigen Abschnitt wurde bereits darauf hingewiesen, dass gerade an der Schnittstelle zwischen dem Vertrieb der Bekleidungsindustrie und der Disposition des Handels vielfältige Variationen der vertikalen Arbeitsteilung entwickelt werden. In der durchgeführten Expertenbefra-

gung wurde deutlich, dass für die textilwirtschaftliche Vertikalisierungsdiskussion zwei Aspekte besonders relevant sind, die auf Argumentationen der Transaktionskostentheorie zurückgreifen.

Als erster Aspekt werden Bestückungspläne angeführt, die von der Bekleidungsindustrie entwickelt werden. Wird bei einer Vertikalisierungsstrategie die traditionell zwischen der Bekleidungsindustrie und dem Einzelhandel liegenden Schnittstelle (Concession- und Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie) nicht integriert, sind in der Textilwirtschaft zur Reduktion der Schnittstellenproblematik Bestückungspläne z.B. für die Shop-in-Shop-Strategie verbreitet. Abweichend von der traditionellen Arbeitsteilung der Textilwirtschaft, bei der die Entwicklung von Sortimenten allein dem Einzelhandel obliegt, werden Bestückungspläne für die Flächen erstellt, die das Ziel haben, diese optimal mit Waren zu versorgen. Zu Beginn werden Bestückungsvorschläge gemeinsam mit dem Handel für die Warenträger definiert.³³⁹ Eng mit diesem Konzept ist „das Denken der Bekleidungsindustrie in der Verkaufsfläche“ verbunden. Bei der Entwicklung von Sortimenten dominiert die Frage, wie sich die Kollektion auf den Flächen darstellt. Mangelnde Flächenfähigkeit, also Kollektionen, die z.B. die Shop-in-Shop-Fläche zu einem Saisonzeitpunkt nicht optimal mit Ware füllen können oder das Shop-in-Shop-Volumen nicht ausreichend berücksichtigen, wird vielfach als Grund für das Scheitern vertikaler Partnerschaften angeführt.³⁴⁰ Da das Fassungsvermögen eines Shop-in-Shop-Konzeptes und das hierzu eingesetzte Mobiliar besonders relevant sind, wird in der Textilwirtschaft auch vom „Kauf in die Fläche“ gesprochen. Neben diesen räumlichen Gesichtspunkten finden auch zeitliche Aspekte der Wareneinsatzplanung, wie Saisonstarts oder Schlussverkäufe, bei der Kollektionserstellung Berücksichtigung, so etwa durch Clearingpoints für die Altware der Abschriftenzyklen.³⁴¹ Suboptimale Bestückungen durch wenig flächenfähige Herstellerkollektionen werden oftmals als Grund für nicht ausgeschöpfte Umsatzpotenziale angesehen. Durch Bestückungspläne der Bekleidungsindustrie wird auf der einen Seite die Zeitdauer des mit der Order verbundenen Kontaktes reduziert. Auf der anderen Seite kann der Handel auf den Einsatz von kostspieligem Managementpotenzial zur

³³⁹ o.V. v. 22.12.2003, S. 50.

³⁴⁰ Swoboda, Bernhard/Janz, Markus: Vertikalisierung: Was zu tun ist, in: Textilwirtschaft, 59. Jg., Nr. 40 v. 2004-09-30, S. 31.

³⁴¹ o.V.: Die neue Partnerschaft – Die zehn Eckpunkte vertikaler Zusammenarbeit zwischen Handel und Industrie, in: Textilwirtschaft, 58. Jg., Nr. 52 v. 2003-12-22, S. 50.

Entwicklung von Sortimenten verzichten und so den Kostensatz pro Zeiteinheit senken. In der Einkaufsorganisation des Handels können hierdurch Personalkosten reduziert werden. Diese Einschätzung basiert auf der Annahme, dass bei der Steuerung der Shop-in-Shop-Konzepte durch die Bekleidungsindustrie und den von ihr entwickelten Bestückungsplänen der Handel auf Einkäufer verzichten kann und durch die aufgegebene Doppeldisposition Personalkosten für die gesamte Wertschöpfungskette eingespart werden können. Durch die Bestückungspläne der Bekleidungsindustrie werden Transaktionskosten der Wertschöpfungskette gesenkt (vgl. Abb. 39).

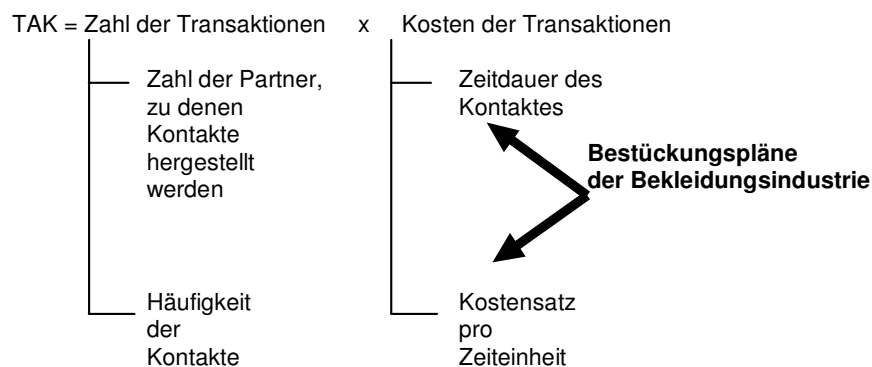


Abb. 39: Einfluss der Bestückungspläne auf die Transaktionskosten

Aktuell führt indes die Übernahme der Flächenbewirtschaftung durch die Bekleidungsindustrie noch nicht zu einer Reduktion von Einkäufermitarbeitern im Handel, weil es nach einer TW-Befragung 54 % der Shop-Anbieter nicht gelingt, ihre Shop-in-Shop-Konzepte lückenlos zu bewirtschaften.³⁴² Durch die Bestückungspläne werden darüber hinaus Erfahrungen der Bekleidungsindustrie aus der Vergangenheit mit dem Abverkauf der eigenen Marke, modische Entwicklungen der Zukunft sowie Erfahrungen aus dem eigenem Retail dem Handel komprimiert unterbreitet. Sie verfolgen das Ziel eines intensiven Know-how-Transfers zwischen der Herstellermarke und dem Handel.³⁴³ Wird die traditionelle Arbeitsteilung der Textilwirtschaft beibehalten, senken die Bestückungspläne die Kosten der Wertschöpfungskette und fördern damit die Wettbewerbsfähigkeit der Wertschöpfungskette. Es kann folgende These formuliert werden (vgl. Abb. 40)

³⁴² Reinhold, K., 2003, S. 72.

³⁴³ Reinhold, K., 2003, S. 70.

These 8:

Übernimmt die Bekleidungsindustrie durch Bestückungspläne für ihre Shop-in-Shop-Konzepte Teile der Dispositionsaufgabe des Handels, können hierdurch Transaktionskosten an der Schnittstelle gesenkt werden.

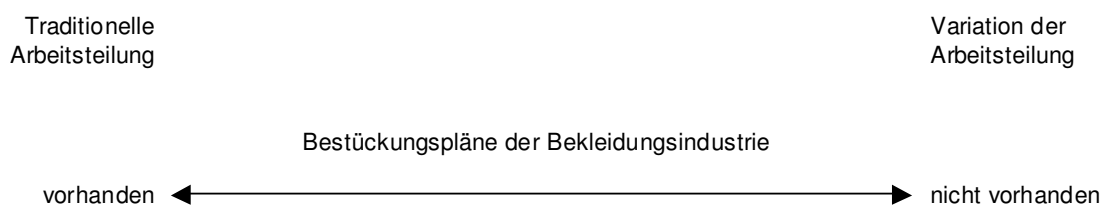


Abb. 40: Bestückungspläne der Bekleidungsindustrie

Die Bestückungspläne entwickeln für den Händler meist keine bindende Kraft, da in der Regel die Einkaufshoheit und die hiermit verbundenen Risiken bei ihm verbleiben. Werden sie jedoch vom Händler nicht übernommen und wurden in den Shop-in-Shop-Verträgen Ertragssicherungsklauseln verankert, kann sich hieraus eine Forderung zur Umsetzung der Bestückungsvorschläge gegenüber dem Handel ergeben.³⁴⁴ Eine weitere Möglichkeit, den Handel zur Übernahme von Bestückungsplänen zu bewegen, sind Rabatte für Händler, die Bestückungspläne – s.Oliver spricht in diesem Zusammenhang von Menüauftrag – der Bekleidungsindustrie übernehmen. Diese Rabatte belaufen sich bei s.Oliver inklusive Flächenrabatt (Investitionskostenrechnung für Shop-in-Shop-Investitionen) auf bis zu 10 % des Einkaufswertes für die Shop-in-Shop-Waren.³⁴⁵

Auf die geteilte Abverkaufsverantwortung – für die durch Bestückungsvorschläge geordneten Waren – zwischen der Bekleidungsindustrie und dem Handel und damit die Senkung der Abschriften für den Handel wurde bei einer Shop-in-Shop-Strategie in der Textilwirtschaft hingewiesen.³⁴⁶ Hierzu sollen verbindliche Businesspläne und Jahreszielvereinbarungen zwischen der Bekleidungsindustrie und dem Handel abgeschlossen werden.³⁴⁷ Die Übernahme der Planungsrisiken wird allerdings von der Bekleidungsindustrie meist als unattraktiv empfunden.

³⁴⁴ Vgl. o.V.: Gardeur – Pari trotz Konzentration des Sortiments, in: Textilwirtschaft, 61. Jg., Nr. 3 v. 2006-01-19, S.18.

³⁴⁵ Vgl. Nowicki, Jörg: Revolution in Rottendorf, in: Textilwirtschaft, 61. Jg., Nr. 3 v. 2006-01-19, S. 54-56.

³⁴⁶ Reinhold, K., 2003, S. 70.

³⁴⁷ Swoboda, B./Janz, M., 2004, S. 30.

den und darum als wichtigster Punkt bei einem Scheitern von vertikalen Partnerschaften von Seiten des Handels angeführt.³⁴⁸

Fraglich ist, ob die Bekleidungsindustrie oder der textile Einzelhandel diese Bestückungspläne entwickeln und wer hierbei effizienter agieren kann. Das erste Argument, das dafür spricht, dass die Bekleidungsindustrie bei den Shop-in-Shop-Bestückungen besser agieren kann, sind Lerneffekte bei der Sortimentserstellung. Der Einkauf im Handel mustert und ordert pro Saison eine große Anzahl von sehr unterschiedlichen Kollektionen. Lerneffekte, die sich aus der Arbeit mit einer Kollektion über eine gesamte Orderphase ergeben, kann der Einkauf im Handel – anders als die Bekleidungsindustrie – nur in geringem Maße realisieren. Im Gegensatz dazu werden potenzielle Lerneffekte aus der ständigen und wiederholten Arbeit mit einer Kollektion durch die Steuerungsorganisationen in der Bekleidungsindustrie umgesetzt. Lerneffekte, welche die Bekleidungsindustrie im Gegensatz zum Handel in der Musterungs- und Orderphase erzielen kann, begründen die Effizienz dieser Maßnahmen bei der Übernahme dieser Aufgabe durch die Bekleidungsindustrie.

Ein weiteres Argument ist, dass durch Verkaufserfahrungen der Bekleidungsindustrie mit der eigenen Herstellermarke und Erkenntnisse bei der Entwicklung neuer Kollektionen sowie von Bestückungsplänen ein Know-how-Vorsprung der Herstellermarke gegenüber dem Handel begründet werden kann. Eine ökonomisch effiziente Aufgabenverteilung zwischen der Bekleidungsindustrie und dem Handel bei Shop-in-Shop-Konzepten spricht deswegen für eine Disposition durch die Bekleidungsindustrie. Niemand habe – so die Argumentation – bessere Kenntnisse über die Sortimentsentwicklung durch die Auswertung von Abverkaufsdaten sowie über Entwicklungstrends des Insystems des Zielkunden als der Shop-Lieferant. Die Übernahme der Disposition durch die Bekleidungsindustrie fördert die Optimierung der Flächenbewirtschaftung durch Antizipation zukünftiger Entwicklungen. Dieser Aspekt, bei dem die Vorteile bei der Bekleidungsindustrie mit steigendem Modegrad und geringerem Rückgriff auf Vergangenheitsdaten zum Prognosezweck liegen, wird an Bedeutung stark zunehmen.

³⁴⁸ Swoboda, B./Janz, M., 2004, S. 31.

Der zweite Aspekt, der im Zusammenhang mit der textilwirtschaftlichen Vertikalisierung verstärkt diskutiert wird, bezieht sich auf Schnittstellen übergreifende Warenwirtschafts- und EDI-Systeme.³⁴⁹ Auf die Bedeutung dieser Systeme als Erfolgspotenzial generierende Ressource einer Wertschöpfungskette wurde unter anderem in Kapitel 4.3.3.1 verwiesen, sodass im Folgenden die Auswirkungen dieser Systeme auf die Transaktionskosten der Wertschöpfungskette diskutiert werden. Eine Grundvoraussetzung für die Senkung der Transaktionskosten ist die Steuerung der gesamten Wertschöpfungskette durch moderne, geschlossene Warenwirtschaftssysteme und die damit schnellere und flexiblere Reaktion auf Nachfrageschwankungen. Die Synchronisation des Waren- und Informationsflusses zwischen Produktion und POS sowie die Aufhebung der Schnittstellenprobleme und Informationsasymmetrie stehen hierbei im Vordergrund der Überlegungen.³⁵⁰ Abb. 41 verdeutlicht, dass durch den Einsatz eines Schnittstellen übergreifenden EDI die Zeitdauer der Kontakte durch die Automatisierung der Prozessabläufe und dadurch der Kostensatz pro Zeiteinheit deutlich gesenkt werden. Die Transaktionskosten der Wertschöpfungskette werden aufgrund dieser Argumentation mit dem Einsatz von Schnittstellen übergreifenden EDI reduziert.

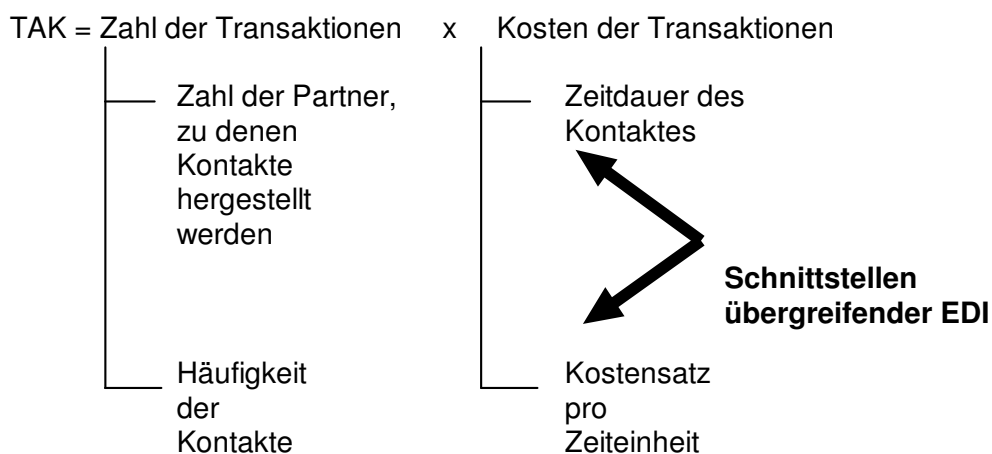


Abb. 41: Einfluss eines Schnittstellen übergreifenden EDI auf die Transaktionskosten

Wenn auf ein Schnittstellen übergreifendes EDI bei der Umsetzung einer Vertikalisierungsstrategie zurückgegriffen werden kann, werden die mit der Schnittstelle verbundenen Transaktionskosten dieser Wertschöpfungskette gesenkt.

³⁴⁹ Zur EDI siehe u.a.: Ausschuss für Definitionen, 2006, S. 188; zu Warenwirtschaftssystemen ebd. S. 198.

³⁵⁰ Sümmerer, Th., 2003, S. 39-40.

Sind dagegen in der Wertschöpfungskette diese Systeme nicht vorhanden, führt dies zu Wettbewerbsnachteilen, sodass die Variation der vertikalen Aufgabenteilung vorteilhafter ist, wenn auch mit der Einrichtung bzw. Umstellung eines EDI zunächst Kosten verbunden sind. Somit ergibt sich die folgende These (vgl. Abb. 42).

These 9:

Durch die Nutzung von Schnittstellen übergreifenden EDI werden die Transaktionskosten der traditionellen Arbeitsteilung gesenkt.

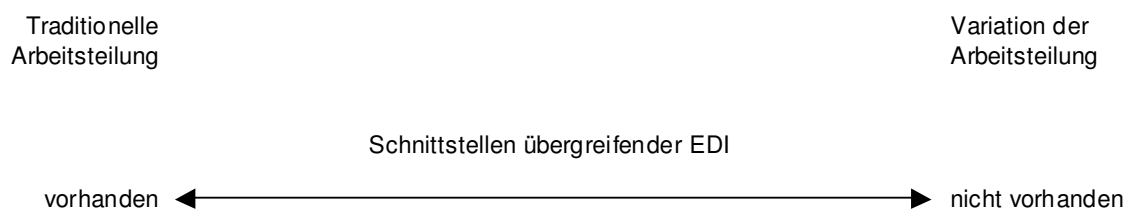


Abb. 42: Schnittstellen übergreifender EDI

4.2 Änderungen bei den traditionellen Aktivitäten der Bekleidungsindustrie durch Handelsmarken-Produktdesignteams

Ausgangspunkt der Überlegungen einer Rückwärtsvertikalisierung des Handels und der damit verbundenen geänderten Ressourceneffizienz durch die Variation der vertikalen Arbeitsteilung bilden die traditionell angestammten Aufgaben der Bekleidungsindustrie. Die Logistik-, Werbe- und Vertriebsaufgaben wurden bereits im vorangegangenen Kapitel erörtert. Zur Analyse einer Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie werden im Folgenden die verbleibenden Aufgaben der Kollektionsentwicklung und der Produktion behandelt. Da bei den Vorwärtsvertikalisierungsstrategien Shop-in-Shop und Concession die Übernahme der traditionell von dem Handel angestammten Aufgaben im Mittelpunkt der Strategie-Konzeption steht, kann eine Diskussion dieser Strategien unterbleiben.

4.2.1 Kollektionsentwicklung

Die textilwirtschaftliche Kollektionsentwicklung umfasst, wie in Kapitel 2.1.1.1 bereits beschrieben, die Marktanalyse, die Entwicklung von Produkten sowie Markttests dieser Produkte. Im Zuge der Umsetzung einer Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie werden die Marktanalyse und die Entwicklung von Produkten entgegen der traditionellen Arbeitsteilung in der Regel gemeinsam von der Bekleidungsindustrie sowie dem Handel und im Fall des Markttests ausschließlich vom Handel übernommen.³⁵¹ Fraglich ist, welche Argumente für die Vorteilhaftigkeit dieser Variation der vertikalen Arbeitsteilung angeführt werden können. Gerade für die Kollektionsentwicklung, die traditionell eine Kernaufgabe der Bekleidungsindustrie ist, sind eine Vielzahl von Gründen denkbar, die für die Variation oder das Festhalten an der traditionellen textilwirtschaftlichen Arbeitsteilung sprechen. In der durchgeführten Expertenbefragung wurden aus den möglichen Argumentationen in erster Linie die im Weiterem beschriebenen aktuellen Zusammenhänge der textilwirtschaftlichen Praxis diskutiert.

4.2.1.1 Marktanalyse

Für die Qualität der Marktanalyse ist die Informationslage des analysierenden Unternehmens entscheidend. Wie aktuell sind die zur Verfügung stehenden Daten und wie detailliert sind sie? Stehen Informationen von Produktgruppen oder von Preislagen in Produktgruppen, von Artikeln oder sogar von einzelnen Teilen zur Verfügung? Umfassen diese Informationen nur die mit den Artikeln getätigten Umsätze oder werden darüber hinaus auch Informationen gegeben, über die mit den Umsätzen verbundenen Lagerbestände? Können die Umsätze von Artikeln identifiziert werden, die ohne Preisreduzierungen, also durch bessere Kalkulationen abgesetzt werden? Dieser Fragenkatalog könnte fortgeführt werden und es wird deutlich, dass für eine umfassende Marktanalyse in der textilwirtschaftlichen Praxis eine Vielzahl von Daten herangezogen werden muss, die von Warenwirtschaftssystemen durch die im Handel installierten Scannerkassen bereit gestellt werden. Der Ausschuss für Definitionen zu Han-

³⁵¹ Zusammenfassung der explorativen Expertenbefragung zu der Vertikalisierungsstrategie Handelsmarken-Produktdesignteam.

del und Distribution definiert den Begriff Warenwirtschaftssystem: „Bei einem Warenwirtschaftssystem handelt es sich um ein Informationssystem, das Waren artikelgenau nach Menge und Wert ... zum Zweck der Bestands- und Erfolgssteuerung erfasst und bewirtschaftet.“³⁵² Verfügt in einigen Wirtschaftszweigen die Industrie auch über detaillierte Handels- oder Verbraucherpanels,³⁵³ so sind textilwirtschaftliche Unternehmen doch aufgrund der vielfältigen und häufigen Schwankungen der Endverbrauchernachfrage auf aktuelle Daten des Handels angewiesen, können aber auf Handels- oder Verbraucherpanels in der Regel nicht zurückgreifen.

Durch die sehr uneinheitlichen Warenwirtschaftssysteme im deutschen textilen Einzelhandel,³⁵⁴ bestehen große Informationsasymmetrien zugunsten des Handels. Aber auch innerhalb des Handels verfügen einige Unternehmen durch ihre moderneren Warenwirtschaftssysteme über deutlich mehr Informationen, die für Marktanalysen genutzt werden können als andere. Da keine einheitliche Branchenlösung existiert und unternehmensspezifische Lösungen in der Textilwirtschaft gesucht werden, wird diese Informationsasymmetrie zugunsten des Handels weiterhin gefördert. Aufgrund dieser Zusammenhänge wird in der Regel der Handel durch seine als Insellösungen angelegten absatzgerichteten Warenwirtschaftssysteme die Informationshoheit in der Textilwirtschaft inne haben. Ausnahmen bilden Unternehmen, die über eigene Verkaufsstätten (z.B. Esprit, s.Oliver) verfügen und hierdurch ebenfalls Zugriff auf aktuelle Abverkaufsdaten haben.

Diese Zusammenhänge machen deutlich, dass die Frage, ob eine Marktanalyse effizient durch die Bekleidungsindustrie oder den Handel übernommen werden soll, von dem Informationsstand beider Seiten über aktuelle Abverkaufsdaten des textilen Endverbrauchers abhängig ist. Die Informationen werden durch vernetzte Schnittstellen übergreifende Warenwirtschaftssysteme generiert, die eine bedeutende Ressource für die textilwirtschaftlichen Vertikalisierungsüberlegungen sind. Im Rahmen der Darstellungen des resource-based-view wurde bereits in Kapitel 3.2 auf diese EDV-Systeme hingewiesen, die Bestandteil der

³⁵² Ausschuss für Definitionen, 2006, S. 198.

³⁵³ Vgl. Müller-Hagedorn, L., 1997, S. 160.

³⁵⁴ Im Textileinzelhandel werden z. Z. 18 unterschiedliche Systeme angeboten; hierzu z.B.: Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels e.V. (BTE) (Hrsg.): BTE-Fachdokumentation – Warenwirtschaft für den Modefachhandel, Köln 2006.

materiellen Ressourcen von Unternehmen sind.³⁵⁵ Als Merkmale für Erfolgspotenzial generierende Ressourcen werden im resource-based-view Nichtimitierbarkeit, Unternehmensspezifität, Nichtsubstituierbarkeit und Fähigkeit zur Nutzenstiftung am Markt genannt. Da in der Textilwirtschaft, wie beschrieben, auf keine einheitliche Branchenlösung zurückgegriffen werden kann und jedes Unternehmen einzigartige Insellösungen anstrebt, die nur mit sehr großem Aufwand imitiert oder substituiert werden können, weisen diese EDV-Systeme Erfolgspotenzial generierende Merkmale im Sinne des resource-based-view auf. Durch den Schnittstellen übergreifenden Einsatz dieser Ressource (Netzwerkressource) im Zuge der Marktanalyse wird die Qualität der Marktanalyse entscheidend verbessert und Nutzen stiftend in der Wertschöpfungskette eingesetzt. Unternehmen, die über diese einzigartigen Ressourcen verfügen, erlangen eine bessere Wettbewerbsposition durch ihre bessere Informationslage als Ausgangspunkt der Entwicklung einzigartiger und dem Endverbrauchermarkt naher Sortimente. Sind demgegenüber Schnittstellen übergreifenden Warenwirtschaftssysteme vorhanden, also nicht allein vom Handel nutzbar, kann die Marktanalyse als angestammte Aufgabe der Bekleidungsindustrie im Zuge der traditionellen Arbeitsteilung von der Bekleidungsindustrie übernommen werden. Die Wettbewerbsvorteile aus der Ressource Warenwirtschaftssysteme können dann im Sinne einer Netzwerkressource von der Bekleidungsindustrie genutzt werden und die Wettbewerbsposition der Wertschöpfungskette sichern. Ist es der Bekleidungsindustrie nicht möglich, auf diese Schnittstellen übergreifenden Warenwirtschaftssysteme zurückzugreifen, ist die Marktanalyse aufgrund des überlegenen Informationsstandes effizienter von dem Handel durchzuführen, der die unternehmensindividuellen und als Insellösungen angelegten Systeme nutzt. Diese Zusammenhänge verdeutlicht die Abb. 43, die auf die Schnittstellen übergreifenden Warenwirtschaftssysteme als Erfolgspotenzial generierende Ressource der drei Vertikalisierungsstrategien Handelsmarken-Produkdesign-teams, Shop-in-Shop und Concession hinweist. Hieraus ergibt sich die folgende These.

³⁵⁵ Vgl. Knyphausen, D. zu, 1993, S. 774-781; Rasche, C./Wolfrum, B., 1993, S. 4; Verdin, P. J./Williamson, P. J., 1994, S. 81; Barney, J. B., 1994, S. 3; Rasche, C./Wolfrum, B., 1994, S. 502; Hall, R., 1994, S. 151; Penrose, E., 1995, S. 24; Hunt, S., 1995, S. 1-15.

These 10:

Hat die Bekleidungsindustrie bei der Marktanalyse nicht die Möglichkeit durch Schnittstellen übergreifende Warenwirtschaftssysteme und EDI auf aktuelle Marktdaten zurückzugreifen, wird der Handel aufgrund seiner überlegenen Informationslage verstärkt diese Aufgabe übernehmen.

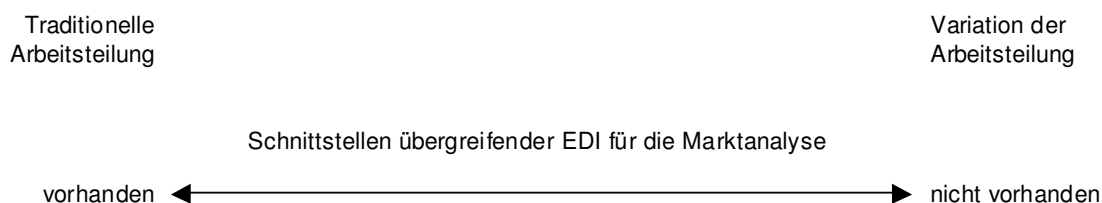


Abb. 43: Schnittstellen übergreifender EDI (Warenwirtschaftssysteme)

Kann bei der Marktanalyse – und diese Aussage kann für die drei zu diskutierenden Vertikalisierungsstrategien aufgrund der aktuellen textilwirtschaftlichen Situation angenommen werden – nicht auf ein Schnittstellen übergreifendes Warenwirtschaftssystem zurückgegriffen werden, werden Wettbewerbsvorteile bei der Aufgabenübernahme durch den Handel und seiner überlegenen Informationssituation generiert.

4.2.1.2 Entwicklung von Produkten

Die Entwicklung von Produkten ist in der traditionellen Auffassung der Textilwirtschaft Aufgabe der Bekleidungsindustrie. Auf die besondere Bedeutung der Produktentwicklung wurde bereits in Kapitel 2.1.1.1 hingewiesen.³⁵⁶ Bei der Entwicklung von Produkten muss in der Textilwirtschaft insbesondere dem in vielen Produktgruppen sehr schnellen, modebedingten Wandel der Nachfrage Rechnung getragen werden. Lang andauernde Produktentwicklungen, wie sie in anderen Branchen üblich sind, können in der Textilwirtschaft nicht als Regelfall angenommen werden. Stattdessen werden Produkte teilweise in sehr kurzen Zeitabständen entwickelt und in den Handel abverkauft. Die Produktentwicklung, also der Musterteil, erfolgt in der Regel in den textilen Produktionsstätten. Da sowohl der Handel durch die Produktdesignteams als auch die Mar-

³⁵⁶ Vgl. Riesch, R., 2000, S. 117; Tücking, E., 1998, S. 15; Fissahn, J., 2000, S. 15.

kenhersteller meistens auf die gleichen Fertigungsstätten zurückgreifen³⁵⁷, entstehen hierbei keine Vorteile für die eine oder andere Seite. Entscheidend für eine erfolgreiche Produktentwicklung, also die Frage, ob die prognostizierte Endverbrauchernachfrage getroffen wird, sind Kenntnisse und Know-how, die zur Produktentwicklung benötigt werden. Wie sind die Verarbeitungsbeschaffenheiten von Materialien einzuschätzen? Welche Schnittführung und Verarbeitungstechnik wird vom Endverbraucher als vorteilhaft empfunden? Welche Probleme können sich beim Einsatz verschiedenartiger Materialien oder Komponenten ergeben? Diese Fragen umreißen nur einige Probleme, mit denen die Produktentwicklung konfrontiert wird.

Das Know-how wurde in Kapitel 3.2 als eine mögliche Erfolgspotenzial generierende Ressource im Sinne des resource-based-view identifiziert. Als Merkmale für diese Ressource wurden Nichtimitierbarkeit, Unternehmensspezifität, Nichtsubstituierbarkeit und Fähigkeit zur Nutzenstiftung am Markt beschrieben. Im Gegensatz zum Handel kann in der Bekleidungsindustrie im Regelfall davon ausgegangen werden, dass in den Produktentwicklungsabteilungen diese Ressource vorhanden ist. Gerade für Waren, die mit einer Hersteller- oder Handelsmarke markiert sind, werden durch den Einsatz dieser Ressourcen Sortimente geschaffen, die nicht oder mindestens schwer imitierbar sind und aufgrund ihrer Markierung unternehmensspezifisch und daher schwer oder nicht substituierbar sind. Produktpiraterie, bei der sowohl Herstellermarken unerlaubterweise genutzt werden als auch von der Herstellermarken-Industrie entwickelte Dessins kopiert werden und damit das Know-how der Bekleidungsindustrie genutzt wird, stellt für internationale Markenhersteller ein immer größeres Problem dar.³⁵⁸ In einem Expertengespräch wurde zum Thema Produktpiraterie die Meinung vertreten, der einzige Schutz liege darin, in einer höheren Geschwindigkeit Neuentwicklungen voranzutreiben.³⁵⁹ In wieweit der Einsatz von Produktentwicklungs-Know-how zu einer Nutzenstiftung im textilen Endverbrauchermarkt führt, hängt von der mit der Hersteller- oder Handelsmarke verbundenen Bereitschaft des textilen Endverbrauchers ab, diese Produkte gegenüber anderen Produkten vorzuziehen. Da die Produktentwicklung eine angestammte Aufgabe der Bekleidungsindustrie ist, kann in der Regel davon ausgegangen wer-

³⁵⁷ Siehe hierzu die Ausführungen unter Kapitel 2.1.1.2.

³⁵⁸ Vgl. Probe, Anja: Alles nur geklaut, in: Textilwirtschaft, 61. Jg., Nr. 2 v. 2006-01-12, S. 42-46.

³⁵⁹ Expertenbefragung v. 30.02.2006.

den, dass die hiermit verbundene Ressource Produktentwicklungs-Know-how in der Bekleidungsindustrie anzutreffen ist. Der Einsatz dieser Ressource bei der Aufgabenübernahme der Produktentwicklung durch die Bekleidungsindustrie im Zuge einer Concession- oder Shop-in-Shop-Strategie begründet die Steigerung der Effizienz der Wertschöpfungskette.

Ausnahmen bilden Unternehmen (Handelsunternehmen oder vertikale Unternehmen), die z.B. im Rahmen einer Handelsmarken-Produktdesign-Strategie diese Ressourcen in ihren Unternehmen aufgebaut haben und bei der Produktentwicklung auf dieses erworbene Know-how zurückgreifen können. Gerade für Handelsmarken ist die Schaffung von nicht oder nur schwer zu imitierenden, unternehmensspezifischen und nicht oder schwer zu substituierenden Sortimentsteilen von besonders hoher Bedeutung für die Nutzenstiftung im Markt, da sich durch diese Maßnahmen der Händler in den Augen des Nachfragers gegenüber weiteren Händlern profiliert, das Angebot differenziert und die „Ladentreue“ des textilen Endverbrauchers gesteigert wird.³⁶⁰ Im Weiteren wird auf zwei Aspekte aufmerksam gemacht, die den Erfolgspotenzial generierenden Einsatz dieser Ressource bestimmen.

Mit steigender Komplexität der Produktentwicklung entfalten sich die Vorteile, die mit dem Einsatz von Produktentwicklungs-Know-how in der Regel verbunden sind. Abb. 44 veranschaulicht diesen Zusammenhang.

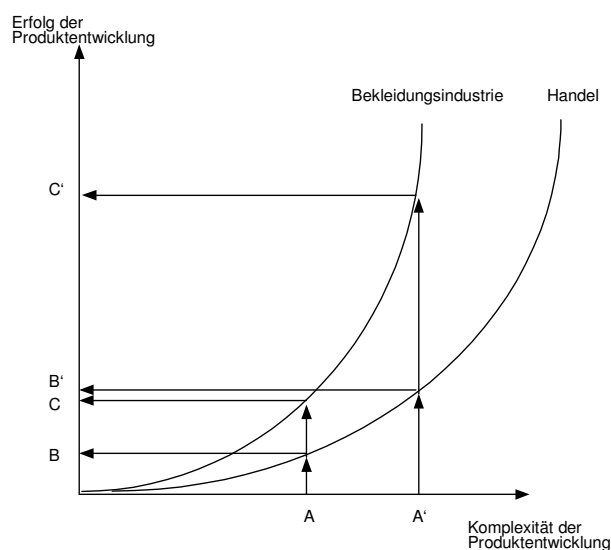


Abb. 44: Komplexität und Erfolge der Produktentwicklung

³⁶⁰ Vgl. Olbrich, R., 2001, S. 7.

Zeichnen sich die zu entwickelnden Produkte durch eine nur geringe Komplexität aus (vgl. A in Abb. 44), erlangt die Bekleidungsindustrie (vgl. C in Abb. 44) gegenüber dem Handel (vgl. B in Abb. 44) kaum Vorteile aus dem Einsatz des Know-hows, da wie beschrieben, sowohl der Handel als auch die Bekleidungsindustrie auf ausländische Produktionsstätten zurückgreifen können, die in der Textilwirtschaft meistens über Know-how, z.B. für die Produktion von Standardwaren, verfügen. Wenn dagegen Produkte entwickelt werden müssen, die eine gesteigerte Komplexität, z.B. in Bezug auf Schnitte, Design oder den Einsatz von innovativen Materialien, aufweisen (vgl. A' in Abb. 44), fallen die mit dem Einsatz des Know-hows verbundenen Vorteile aufgrund der Aufgabenübernahme durch die Bekleidungsindustrie (vgl. C' in Abb. 44), in der diese Ressourcen regelmäßig anzutreffen sind, größer aus (vgl. C'-B' in Abb. 44).

Die Entscheidung für die Variation der vertikalen Arbeitsteilung oder das Festhalten an den tradierten Formen der textilwirtschaftlichen Arbeitsteilung bei der Produktentwicklung stützt sich auf zwei Argumente. Auf der einen Seite ist die in der Bekleidungsindustrie vorhandene Ressource Produktentwicklungs-Know-how bei der Frage entscheidend, wer in der Wertschöpfungskette effizient die Aufgabe der Produktentwicklung übernimmt (vgl. Abb. 45). Ist das Produktentwicklungs-Know-how zur Schaffung einzigartiger Sortimente für Handelsmarken, z.B. durch das Ausschalten der Systemköpfe der deutschen Bekleidungsindustrie und den direkten Rückgriff auf ausländische Fertigungen, gering ausgeprägt, spricht dies für eine veränderte vertikale Arbeitsteilung (Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie). Durch die Entwicklung einzigartiger, unternehmensspezifischer Produkte durch Produktentwicklungsteams im Handel werden Wettbewerbsvorteile mit dieser Strategie generiert. Hieraus leitet sich die folgende These ab (vgl. Abb. 45).

These 11:

Kann der Handel bei der Produktentwicklung auf ein ausgeprägtes Produktentwicklungs-Know-how der Bekleidungsindustrie zurückgreifen, wird er die Bekleidungsindustrie verstärkt in die Produktentwicklung der Handelsmarken einbeziehen.

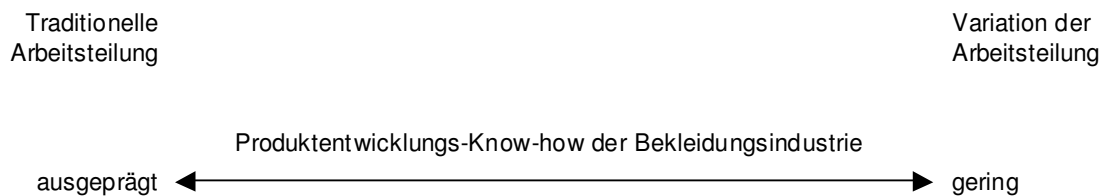


Abb. 45: Produktentwicklungs-Know-how

Auf der anderen Seite ist die Komplexität des zu entwickelnden Produktes entscheidend. Wird die Komplexität des zur Entwicklung anstehenden Sortiments-teils als groß angesehen, entstehen für die Bekleidungsindustrie größere Vorteile aus dem Einsatz der Ressource Produktentwicklungs-Know-how als bei einer geringeren Komplexität des Produktes, bei der auf Basis-Know-how der in Niedriglohnländer ansässigen Produzenten des Handels zurückgegriffen werden kann. Es ergibt sich die folgende These (vgl. Abb. 46).

These 12:

Mit wachsender Komplexität der Handelsmarkenprodukte wird der Handel verstärkt die Bekleidungsindustrie in die Produktentwicklung einbeziehen.

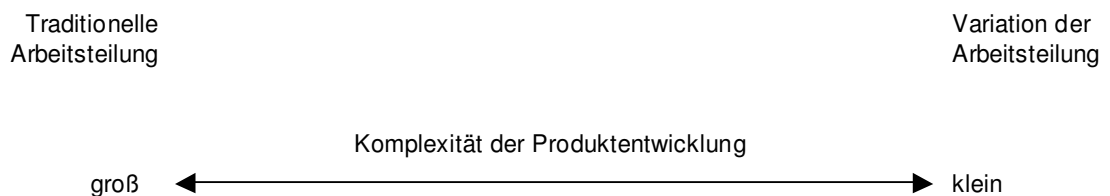


Abb. 46: Komplexität der Produktentwicklung

Werden im Zuge einer Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie Produkte des Handels in ausländischen Produktionsstätten entwickelt, deren Komplexität gering ist (Standard-T-Shirt), werden durch diese Maßnahme mehr Wettbewerbsvorteile generiert als bei Produkten, die eine gesteigerte Komplexität in der Produktentwicklung aufweisen. Hier werden durch das Einschalten der deutschen Bekleidungsindustrie und deren Know-how Wettbewerbsvorteile der traditionellen Arbeitsteilung zu erwarten sein.

4.2.1.3 Markttests

Für Produkte, die einen hohen Modegrad aufweisen, haben Markttests, also der Absatz vor allem neuer Produkte auf einem räumlich abgegrenzten Teil des Gesamtmarktes,³⁶¹ nur eine untergeordnete Rolle: Markttests für Basisartikel, die über längere Zeiträume abverkauft werden, sind durchaus verbreitet. Bei der Frage, ob der Handel oder die Bekleidungsindustrie diesen Markttest effizient für die Wertschöpfungskette durchführen kann, kann sich die Argumentation auf produktionstheoretische Zusammenhänge stützen. Die Durchführung von Markttests erfordert den direkten Zugriff auf Verkaufsflächen. Abgesehen von Unternehmen der Bekleidungsindustrie, die über eigene Verkaufsflächen verfügen, werden diese Flächen für Markttests in der Regel vom Handel bereitgestellt. Es wäre durchaus denkbar, dass Unternehmen der Bekleidungsindustrie für Markttests eigenständige Verkaufsflächen betreiben. Das hieraus resultierende Input-Output-Verhältnis, also die mit dieser Maßnahme verbundenen Aufwendungen und Erkenntnisse der Markttests, ist allerdings für die Bekleidungsindustrie ungünstiger, als wenn sie auf die Verkaufsflächen des Handels zurückgreift. Der Handel hat hier die besseren Möglichkeiten, den Produkttest in den eigenen Verkaufsstätten durchzuführen.³⁶² Wie in Abb. 47 dargestellt, erlangt der Handel bei gleich hohen Aufwendungen für Produkttests in Höhe von A deutlich günstigere Vorteile aus den mit diesen Aufwendungen verbundenen Erkenntnissen der Produkttests (B) als die Bekleidungsindustrie (C). Anhand der Differenz von B und C ergeben sich die möglichen Effizienzsteigerungspotenziale, die mit der Aufgabenübernahme durch den Handel verbunden sind.

³⁶¹ Vgl. Ausschuss für Definitionen, 2006, S. 101.

³⁶² Vgl. Müller-Hagedorn, L., 1997, S. 161.

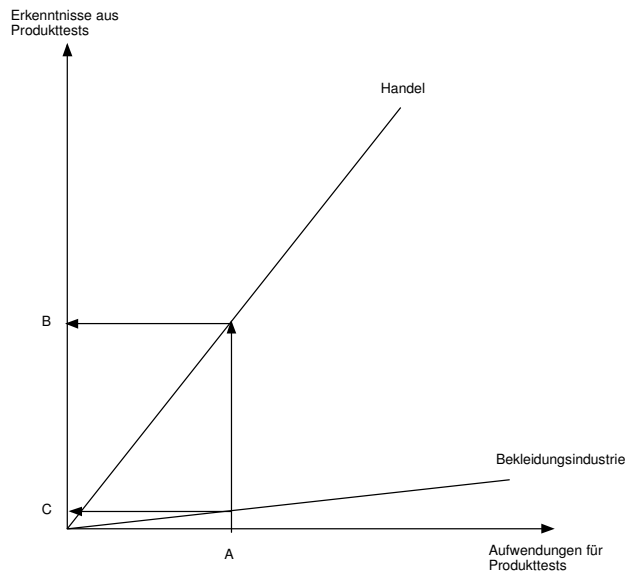


Abb. 47: Möglichkeiten eines Markttests

Sollen im Rahmen einer Concession- oder Shop-in-Shop-Strategie Produkttests durchgeführt werden, wofür die Bekleidungsindustrie keine Möglichkeiten hat, werden Wettbewerbsvorteile bei der Übernahme dieser Aufgabe durch den Handel generiert. Ausnahmen sind hier jene Hersteller, die über eigene Verkaufsstätten verfügen, wie z.B. eigene Retails bei Esprit oder s.Oliver, in denen die Unternehmen Markttests durchführen können. Diese Gruppe von Unternehmen (vertikale Unternehmen) kann die Effizienzpotenziale selbst ausschöpfen. Abgesehen von vertikalen Unternehmen begründet dies in der Textilwirtschaft aufgrund der Übernahme dieser Aufgabe durch den Handel einen günstigeren Ressourceneinsatz. Hieraus ergibt sich die folgende These (vgl. Abb. 48).

These 13:

Hat die Bekleidungsindustrie nicht die Möglichkeit, Markttests für ihre entwickelten Produkte durchzuführen, wird der Handel diese Aufgabe verstärkt übernehmen.

Traditionelle Arbeitsteilung

Variation der Arbeitsteilung

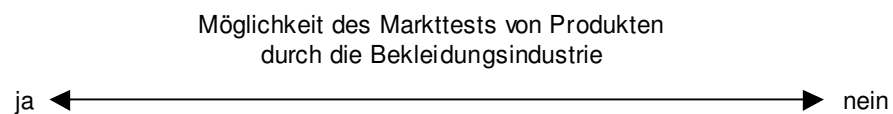


Abb. 48: Möglichkeiten eines Markttests durch die Bekleidungsindustrie

4.2.2 Produktion

Traditionell wird die Produktion innerhalb der Textilwirtschaft von der Bekleidungsindustrie übernommen (Shop-in-Shop-Strategie und Concession-Strategie). Für Herstellermarken steht diese Arbeitsteilung im Gegensatz zu Handelsmarken nicht zur Disposition. Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich deshalb auf die Produktion der Handelsmarken. Aufgrund der bereits in Kapitel 2.1.1.2 ausgeführten Entwicklung der internationalen Arbeitsteilung greifen Handelsunternehmen zur Stärkung ihrer Wettbewerbsposition direkt auf Produktionen in Niedriglohnländern zurück, um ihre Handelsmarken (Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie) von dort ansässigen Produzenten anfertigen zu lassen. Dadurch umgehen sie die deutsche Bekleidungsindustrie mit ihren im Inland verbliebenen Systemköpfen. Die nachfolgenden drei Fälle sollen verdeutlichen, wie diese Produktionsaufgabe von der Bekleidungsindustrie oder dem Handel umgesetzt wird.

Die Produktion kann im ersten Fall von der Bekleidungsindustrie übernommen werden, die in Deutschland in der Regel nur über geringe eigene Produktionskapazitäten verfügt, und entweder in eigenen ausländischen Werken erfolgen oder in anderer Weise an die Bekleidungsindustrie gebunden ist (z. B. Joint-Venture, Partner-Unternehmen, Festbelegung von Produktionskapazitäten oder Bändern in festen Produktionsstätten). Im zweiten, zur Zeit sehr wenig verbreiteten Fall besitzen Handelsunternehmen für die Produktion der Bekleidung eigene Produktionsanlagen.³⁶³ Dieser Fall spielt in der aktuellen Diskussion eine so untergeordnete Rolle, dass er – wenn auch grundsätzlich denkbar – für die nachfolgende Diskussion nicht weiter verfolgt wird. Der dritte häufige Fall stellt die Situation dar, in der die Bekleidungsindustrie oder der Handel auf ein Netz von Produktionsstätten Dritter zurückgreifen kann, die meist im Ausland (Fernost, Süd- und Osteuropa) ansässig sind.

Ein bedeutender Aspekt bei der Wahl einer dieser drei Möglichkeiten sind die Kosten der Herstellung, für die Müller-Hagedorn zwei Einflussfaktoren hervor-

³⁶³ Anhand der Expertenbefragungen konnten keine Erkenntnisse gewonnen werden, dass Unternehmen des deutschen Textileinzelhandels über im Eigentum des Handels befindliche Fertigungsstätten verfügen. In den Diskussionen wurde lediglich auf die Inditex-Gruppe (Zara/Massimo Dutti) hingewiesen, die über wenige eigene Fertigungsstätten verfügt (Expertenbefragung 1 v. 13.01.2006).

hebt.³⁶⁴ Auf der einen Seite sind es Mengeneffekte, die entstehen können, wenn Kostenstrukturen durch einen hohen Anteil von Fixkosten geprägt sind und sich die Stückkosten mit wachsender Ausbringungsmenge verringern. Kostenvorteile erreicht hier derjenige, der die größte Menge herstellen lassen kann. Dieser Zusammenhang spielt für die Vertikalisierungsstrategie Handelsmarken-Produktdesignteams eine herausragende Rolle. Soll die Produktion der Bekleidungsindustrie vom Handel übernommen werden, müssen die Produktionsmengen der Handelsmarken eine Größenordnung erreicht haben, die eine eigene kostengünstige Produktion rechtfertigt. Ist die Produktionsmenge der Handelsmarken ausreichend, um diese Mengeneffekte in der Produktion realisieren zu können, kann der Handel auf den dritten oben beschriebenen Fall (Nutzung von Produktionsanlagen Dritter) zurückgreifen. Sind die zu produzierenden Mengen der Handelsmarken unzureichend, um diese Mengeneffekte in der Produktion zu verwirklichen (Handelsmarke in kleineren Unternehmen, wie z.B. Poland oder Handelsmarken großer Unternehmen mit geringen Marktanteilen, wie z.B. Yorn bei Karstadt), so können durch das Einschalten der Bekleidungsindustrie Mengeneffekte erzielt werden. Diese Vermutung stützt sich auf die von der Bekleidungsindustrie realisierten Sammeleffekte, also eine Situation, in der mehrere kleinere Unternehmen ihre Aufträge über die Bekleidungsindustrie platzieren, die dann auf einheitliche Farbkarten, Materialien und Formen zurückgreifen und hierdurch in der Produktion Mengeneffekte erreichen können. Diese Sammelstrategie der Bekleidungsindustrie ist besonders dann erfolgreich, wenn durch regionale oder nationale Vertriebsabsprachen (Peek & Cloppenburg Düsseldorf, Peek & Cloppenburg Hamburg oder Karstadt und Gap) oder durch die Wahl von unterschiedlichen Vertriebswegen (Versender, stationärer Handel) die Produkte keiner direkten Konkurrenz im Endverbrauchermarkt ausgesetzt sind. Die folgende These fasst diesen Gedankengang der möglichen Stückkostendegressionen der Bekleidungsindustrie zusammen (vgl. Abb. 49).

These 14:

Erzielt die Bekleidungsindustrie bei der Übernahme der Produktionsaufgabe Stückkostendegressionen, werden die Händler die Produktion ihrer Handelsmarken zunehmend von der Bekleidungsindustrie durchführen lassen.

³⁶⁴ Vgl. Müller-Hagedorn, L., 1997, S. 161-162.

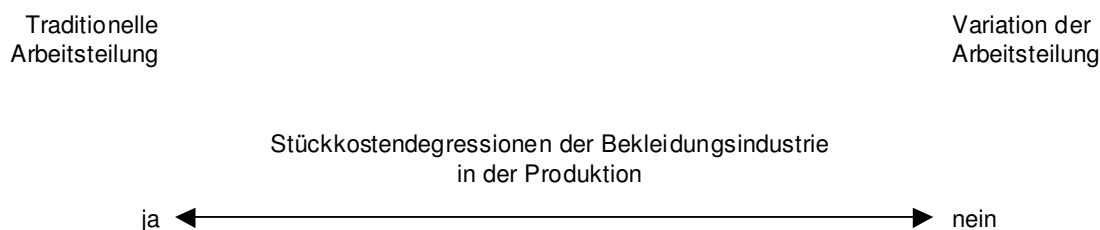


Abb. 49: Stückkostendegressionen der Bekleidungsindustrie in der Produktion

Wenn bei der Übernahme der Produktionsaufgabe durch die deutsche Bekleidungsindustrie (traditionelle Arbeitsteilung) Stückkostendegressionen in der Produktion erreicht werden, können Wettbewerbsvorteile generiert werden. Die Variation der vertikalen Arbeitsteilung, also die Übernahme der Produktion durch den Handel und dessen direkter Rückgriff auf Produktionsanlagen in Niedriglohnländern, stärkt die Wettbewerbsposition des Handels im Zuge einer Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie, wenn durch das Einschalten der deutschen Bekleidungsindustrie Stückkostendegressionen nicht erreicht werden.

Als zweiter Aspekt, der die Kosten der Herstellung beeinflusst, sind die mit der Produktion verbundenen Transaktionskosten hervorzuheben, die durch die ständigen Anpassungsprozesse an die aktuelle Marktsituation bedingt sind. Werden die Transaktionskosten der Produktion betrachtet, sind zwei Fälle zu unterscheiden. Fall eins beschreibt jene Sortimentsteile, die bei der Nachfrage keinen großen Schwankungen ausgesetzt sind (Basisartikel). In diesem Fall kann von relativ niedrigen Transaktionskosten ausgegangen werden, da die Geschäftspolitik nicht in dem Maße ständigen Anpassungen unterworfen ist wie im Fall zwei, der extrem modische Sortimentsteile beschreibt. Hier muss im Verhältnis zu Fall eins von relativ hohen Transaktionskosten ausgegangen werden, sodass der Handel aus diesem Grund eher geneigt sein wird, keine Aufträge über die deutsche Bekleidungsindustrie zu platzieren, um Transaktionskostensenkungspotenziale realisieren zu können. Hieraus ergibt sich die folgende These (vgl. Abb. 50).

These 15:

Wenn die mit der Produktion verbundenen Transaktionskosten der Handelsmarken durch das Einschalten der Bekleidungsindustrie gesenkt werden, schalten die Händler bei der Produktion ihrer Handelsmarken verstärkt die Bekleidungsindustrie ein.

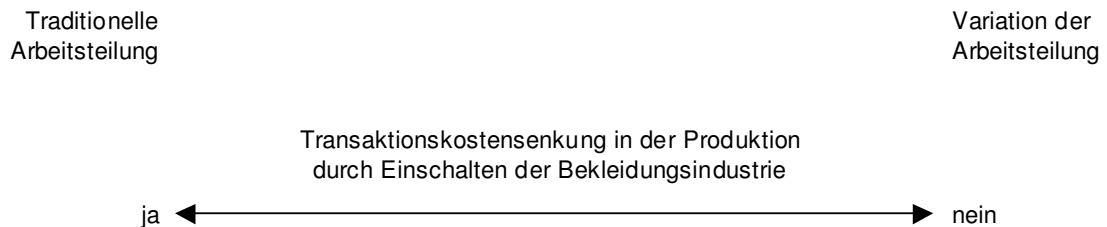


Abb. 50: Transaktionskosten der Produktion

Werden im Zuge einer Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie Sortimente produziert, die besonderen Nachfrageschwankungen unterliegen, können durch das Einschalten der deutschen Bekleidungsindustrie Transaktionskosten gesenkt werden. Durch diese Strategie entstehen durch günstigere Transaktionskosten Wettbewerbsvorteile gegenüber der direkten Zusammenarbeit des Handels mit Produzenten in Niedriglohnländern. Werden dagegen die Transaktionskosten der Produktion durch das Einschalten der deutschen Bekleidungsindustrie nicht gesenkt, liegen Wettbewerbsvorteile bei der Variation der Arbeitsteilung vor, also in der direkten Zusammenarbeit des Handels mit den Produzenten in Niedriglohnländern.

Ein dritter Aspekt betrifft die Frage, ob der Handel oder die Bekleidungsindustrie im Zuge einer Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie die Produktion übernehmen sollte. Hierzu weist Schuckel auf die Möglichkeit des Rückgriffs auf Technologien und Fertigungs-Know-how durch beide Seiten hin. Es handelt sich dabei um die beiden Situationen, in denen entweder der Handel die gleiche Technologie wie die deutsche Bekleidungsindustrie besitzt und dadurch qualitativ gleichwertige Güter zu vergleichbaren Kosten produzieren kann oder der Produzent über höheres Know-how und Erfahrungen verfügt.³⁶⁵ Schuckel kommt bei seiner Diskussion zu dem Ergebnis, dass bei den Produktionskosten im Allgemeinen von einem Vorteil der nicht-integrierten Strategie (Fremdferti-

³⁶⁵ Vgl. Schuckel, M., 2002, S. 206-207.

gung) auszugehen ist und die Wahl der Produktionsstrategie von dem Rückgriff auf das Fertigungs-Know-how abhängt.³⁶⁶

Vergleichbar mit dem bereits in Kapitel 4.2.1.2 diskutierten Know-how zur Produktentwicklung und dem Fertigungs-Know-how im Rahmen des resource-based-view (vgl. Kap. 3.2) wird das spezifische technische Know-how als weitere mögliche Erfolgspotenzial generierende Ressource identifiziert.³⁶⁷ Aufgrund der nur sehr schwach ausgeprägten Komplexität der Produktion und des damit verbundenen Know-hows der Bekleidungsindustrie muss im Regelfall davon ausgegangen werden, dass Produktionsanlagen und Know-how leicht zu substituieren und zu imitieren sind und nur eine geringe Unternehmensspezifität aufweisen. Die aktuelle textilwirtschaftliche Situation zeigt, dass Produktionsstätten häufig gewechselt werden, um dadurch Kostenvorteile zu realisieren. Obwohl die im resource-based-view diskutierten Erfolgspotenzial generierenden Merkmale bei einer langfristigen Betrachtung der Produktionssituation nur sehr gering ausgeprägt sind, beeinflussen sie die eher kurzfristig orientierten Entscheidungen, ob ein Artikel direkt oder unter mit Hilfe der deutschen Bekleidungsindustrie produziert werden soll. Hierbei spielt gerade in der Textilwirtschaft mit ihren modischen Produkten der Know-how-Schutz, also das Nachempfinden von Produkten, eine große Rolle. Wie kann sich ein Unternehmen der Herstellermarken-Bekleidungsindustrie davor schützen, dass Formen oder Farbkarten, die notwendigerweise den Produktionsstätten für die Fertigung zur Verfügung gestellt werden, nicht von weiteren Nutzern dieser Fertigungsstätten, z.B. dem Handel mit seinen Eigenmarken, übernommen werden und somit das Know-How auf Dritte übertragen wird? Aufgrund der hohen Geschwindigkeit des modischen Wandels sind die in anderen Industriezweigen verbreiteten Schutzmechanismen, wie Geschmacksmusterschutz oder Patente, schwer durchführbar. Neben den Kosten rückt in der Textilindustrie daher verstärkt der Gesichtspunkt des Know-how-Schutzes in den Vordergrund. „Wir sichern uns hier das technische Fertigungs-Know-how, das andere Unternehmen ohne eigene Produktion längst abgegeben haben“,³⁶⁸ so die Erklärung für die Produktion von Gardeur in Deutschland. Dieser Aspekt des Know-how-Schutzes ist

³⁶⁶ Vgl. Schuckel, M., 2002, S. 207.

³⁶⁷ Vgl. Knyphausen, D. zu, 1993, S. 774-781; Rasche, C./Wolfrum, B., 1993, S. 4; Verdin, P. J./Williamson, P. J., 1994, S. 81; Barney, J. B., 1994, S. 3; Rasche, C./Wolfrum, B., 1994, S. 502; Hall, R., 1994, S. 151; Penrose, E., 1995, S. 24; Hunt, S., 1995, S. 1-15.

³⁶⁸ o.V.: Gardeur: Know-How aus Ostfriesland, in: Textilwirtschaft, 57. Jg., Nr. 29 v. 2002-09-26, S. 73.

auch ein wichtiges Argument der Hugo Boss AG für den Aufbau einer eigenen Produktion im türkischen Izmir.³⁶⁹ Der Zusammenhang des möglichen Rückgriffs auf das Fertigungs-Know-how der Bekleidungsindustrie und der Entscheidung über eine mögliche Produktionsstrategie durch den Handel ergibt die folgende These (vgl. Abb. 51).

These 16:

Kann der Handel bei der Produktion auf ein ausgeprägtes Produktions-Know-how der Bekleidungsindustrie zurückgreifen, wird er die Bekleidungsindustrie verstärkt in die Produktion der Handelsmarken einbeziehen.

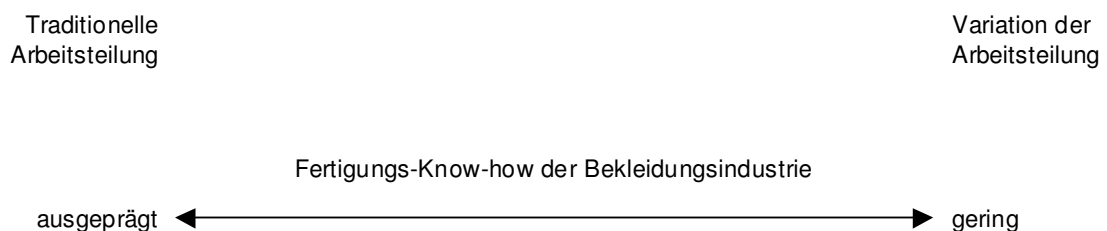


Abb. 51: Fertigungs-Know-how der Bekleidungsindustrie

Ist das Fertigungs-Know-how der deutschen Bekleidungsindustrie z.B. durch einen geringen Technologietransfer an Produktionsstätten in Niedriglohnländern stark ausgeprägt, werden Wettbewerbsvorteile durch das Einschalten der Bekleidungsindustrie generiert. Hat dagegen ein großer Technologietransfer in Niedriglohnländer stattgefunden und die Bekleidungsindustrie versäumt, ihr Fertigungs-Know-how zu schützen, so ist der Handel nicht auf das Fertigungs-Know-how der Bekleidungsindustrie angewiesen und kann einzigartige Handelsmarkensortimente durch den Rückgriff auf Fertigungsstätten in Niedriglohnländern entwickeln und seine Wettbewerbsposition durch die Sortimentsteile gegenüber anderen Händlern stärken. Wettbewerbsvorteile liegen hier bei der Variation der vertikalen Arbeitsteilung und damit der direkten Zusammenarbeit des Handels mit den Produktionsstätten in Niedriglohnländern bei der Produktion ihrer Handelsmarken vor.

³⁶⁹ Expertenbefragung v. 07.12.2005.

4.3 Änderungen bei den traditionellen Aktivitäten des Handels durch Shop-in-Shop- und Concession-Konzepte

Ausgangspunkt der Überlegungen einer Vorwärtsvertikalisierung der Bekleidungsindustrie sind die traditionell angestammten Aufgaben des Handels. Ein Teil dieser traditionell gemeinsam übernommenen Aufgaben (Logistik, Werbung und Disposition) wurde in Kapitel 4.1 analysiert. Zur Diskussion stehen im Folgenden die Aufgaben der Verkaufsraumgestaltung, des Verkaufspersonals und der Warensteuerung an.

4.3.1 Verkaufsraumgestaltung

Die traditionell vom Handel übernommene Aufgabe der Verkaufsraumgestaltung wird in der vorliegenden Untersuchung, wie bereits in Kapitel 2.1.2.4 beschrieben, in den Ladenbau, also in die Gestaltung des Verkaufsraums durch Rückwände, Decken, Fußböden und Mittelmobiliar, sowie in das Visual Merchandising, der optischen Inszenierung der Ware, unterschieden.

4.3.1.1 Ladenbau

Mit der Umsetzung der Vertikalisierungsstrategien Shop-in-Shop und Concession können nicht unerhebliche Investitionen in den Ladenbau des Verkaufsraums verbunden sein. Bei einer jüngst durchgeführten BTE-Unternehmer-Umfrage gaben 62 % der Befragten an, Investitionen im Bereich Ladenbau und Ladenlayout zu tätigen.³⁷⁰ Trends im Ladenbau werden unter anderem auf der alle drei Jahre abgehaltenen Messe EuroShop in Düsseldorf präsentiert, auf der im Jahr 2004 die Integration von Shop-Design, Flächenkommunikation und Visual Merchandising in Gesamtkonzepten einen Schwerpunkt darstellten.³⁷¹ Aktuell wird allerdings nicht mehr davon ausgegangen, dass Shop-in-Shop-Investitionen zwangsläufig zu deutlichen Umsatzsteigerungen führen und sich

³⁷⁰ Vgl. hierzu Näheres in der BTE-Unternehmer-Umfrage: Die Befindlichkeiten des Textileinzelhandels im Herbst 2004, erhoben durch BTE, Köln Herbst 2004.

³⁷¹ Vgl. Haak, Anja: EuroShop till you drop, in: Textilwirtschaft, 59. Jg., Nr. 44 v. 2004-10-28, S. 72-73.

Investitionen deshalb kurzfristig amortisieren.³⁷² Diese aktuellen Entwicklungen verstärken die Diskussion über Beteiligungen der Bekleidungsindustrie an Ladenbauinvestitionen und die Frage, ob der Handel oder die Bekleidungsindustrie diese Kosten zu tragen hat. Einige Händler forcieren die Concession-Strategie, da hiermit strategieimmanent die Übernahme der Investitionen für Concession-Flächen durch den Concession-Nehmer verbunden ist. Ein häufiges Ziel des Handels ist, einige Kostenkomponenten auf die Bekleidungsindustrie zu verlagern. Fraglich ist, ob der Handel oder die Bekleidungsindustrie den Ladenbau effizienter realisieren kann und sich hieraus Wettbewerbsvorteile ableiten lassen.

Voraussetzung für die Implementierung von Shop-in-Shops ist die Entwicklung eines für den Endverbraucher einheitlichen Shop-in-Shop-Konzeptes. Problem dieser breit distribuierten Originalshops der Bekleidungsindustrie sind die geringen Differenzierungsmöglichkeiten der Händler untereinander. „Wenn sie die Augen schließen und sich drehen, wissen sie durch die einheitlichen Shop-in-Shop-Straßen teilweise nicht mehr, bei welchem Händler sie sich befinden.“³⁷³ Die Kostenvorteile der Entwicklung und Umsetzung solcher Konzepte liegen im Regelfall bei der Bekleidungsindustrie. Diese Einschätzung wird aufgrund von Skaleneffekten angenommen, die bei der Entwicklung sowie Realisierung der Shops durch Stückkostendegressionen erreicht werden können, und greift auf den in Kapitel 3.1 dargestellten produktionstheoretischen Ansatz zurück. Bei der Umsetzung der Shop-in-Shop-Konzepte durch die Bekleidungsindustrie und den hiermit verbundenen Stückkostendegressionen erreicht die Bekleidungsindustrie ein günstigeres Input-Output-Verhältnis der eingesetzten Ressourcen gegenüber dem Handel. Dieser Vorteil ist von Kostenvorteilen der Shop-Entwicklung und -Umsetzung abhängig (vgl. Abb. 52). Gerade der mittelständische textile Einzelhandel profitiert hierbei deutlich stärker als ein Unternehmen, das aufgrund seiner Größe Kostendegressionseffekte selbst umsetzen kann (z.B. Warenhäuser). Über diesen Kostenvorteil hinaus kann durch die Entwicklung der Shop-in-Shop-Konzepte durch die Bekleidungsindustrie eine einheitliche Darstellung der Herstellermarke für den textilen Endverbraucher in den

³⁷² o.V.: Investitionen nicht unnötig aufschieben, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 7 v. 2005-02-17, S. 7.

³⁷³ Expertenbefragung v. 05.12.2005; vertiefende Ausführungen zu Shop-in-Shop-Straßen u.a.: Werner, Michael: Marken-Straßen, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 40 v. 2005-10-06, S. 16.

Verkaufsräumen des Handels gewährleistet werden. Hieraus leitet sich die folgende These ab (vgl. Abb. 52).

These 17:

Je ausgeprägter die Kostenvorteile der Bekleidungsindustrie durch erzielte Stückkostendegressionen bei der Entwicklung und Umsetzung von Shop-in-Shop-Konzepten sind, desto stärker wird der Handel bei der Entwicklung und Umsetzung dieser Konzepte auf die Bekleidungsindustrie zurückgreifen.

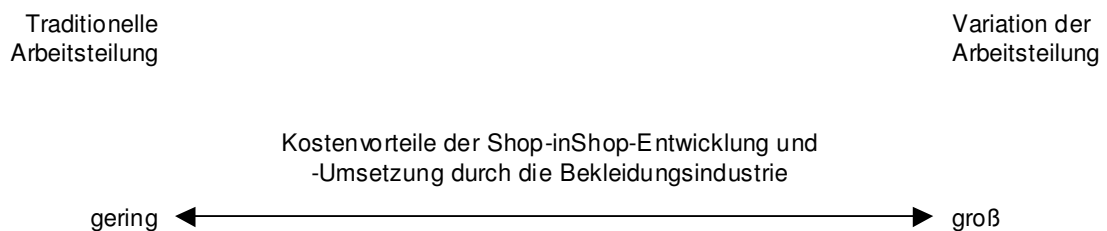


Abb. 52: Kostenvorteile der Shop-in-Shop-Entwicklung und -Umsetzung

Sind die Kostenvorteile bei der Entwicklung und Umsetzung von Shop-in-Shop-Konzepten auf Seiten der Bekleidungsindustrie zu erwarten, können durch die Variation der Arbeitsteilung, also die Übernahme dieser Aufgabe durch die Bekleidungsindustrie, Wettbewerbsvorteile realisiert werden. Wenn dagegen keine oder nur geringe Kostenvorteile bei der Aufgabenübernahme durch die Bekleidungsindustrie zu erwarten sind, wird die Wettbewerbsposition in dieser Situation durch die tradierte Arbeitsteilung (Aufgabenübernahme durch den Handel) gestärkt.

Aufgrund der verstärkten Übernahme dieser Aufgaben durch die Bekleidungsindustrie wird aktuell sehr kontrovers über die Verteilung dieser Kosten auf die Bekleidungsindustrie und den Handel gerungen. Sollen die Investitionskosten für diese Maßnahmen vom Handel oder von der Bekleidungsindustrie übernommen werden? Hauptanliegen dieser Untersuchung ist, das Gesamtrisiko der Wertschöpfungskette zu analysieren, das mit der Umsetzung einer Vertikalisierungsstrategie einher geht, wie dies z.B. bei einer gemeinsamen Abstimmung der Planungsprozesse an der Schnittstelle oder bei einer Übernahme des Herstellermarken-Warehouse durch die Bekleidungsindustrie beschrieben wur-

de. Die nachfolgenden Ausführungen diskutieren die Verteilung des Risikos in der Wertschöpfungskette und die Frage, wer die Risiken, die mit einer Investition verbunden sind, trägt.

Zur Sicherung von Verkaufsflächen im Handel beteiligt sich die Bekleidungsindustrie in der Regel an den Shop-in-Shop-Investitionen.³⁷⁴ Die im Zuge einer Shop-in-Shop-Strategie getätigten Investitionen weisen eine hohe Faktorspezifität aus. „...Faktorspezifität bezieht sich auf den Grad der Wiederverwendbarkeit eines bestimmten Vermögensobjektes in alternative Verwendungsrichtungen und bei unterschiedlichen Nutzern ohne Verlust an Produktionswert.“³⁷⁵ Da in den Herstellermarken-Shop-in-Shops vertragsgemäß nur die jeweilige Herstellermarke im Handel vertrieben wird, können diese Shop-in-Shop-Konzepte nur für einen Verwendungszweck nutzbar und durch den meist aufwendigen Einbau in die Verkaufsflächen des Handels nicht ohne Produktionswertverlust unterschiedlichen Nutzern zur Verfügung gestellt werden. Neben der Unsicherheit und Häufigkeit von Transaktionen stellt Williamson die Faktorspezifität als eine Dimension von Transaktionen dar.³⁷⁶ Faktorspezifität beeinflusst die Vertragssituation der Verhandlungspartner und Williamson kommt zu dem Schluss, dass gerade für hochspezifische Investitionen und häufig wiederholte Transaktionen die vertikale Integration in Betracht komme. Dieser Zusammenhang wird als Argument für die Investitionsübernahme im Zuge einer Concession-Strategie (vertikale Integration der angestammten Handelsaufgabe durch die Bekleidungsindustrie) herangezogen.³⁷⁷

Die Höhe der Beteiligung der Bekleidungsindustrie im Zuge einer Shop-in-Shop-Strategie ist dabei oftmals von dem Bekanntheitsgrad und der Bedeutung der jeweiligen Shop-Marke oder des Händlers abhängig. Bei Herstellermarken mit einem sehr hohen Bekanntheitsgrad, z.B. Hugo Boss oder Polo Ralph Lauren, übernimmt in der Regel der Handel die Shop-Investitionen. Es wird in diesem Zusammenhang mit den hohen positiven Imageeffekten der Herstellermarke auf die Händlermarke (Händlerdachmarke)³⁷⁸ argumentiert. Händler ihrer-

³⁷⁴ Das Abhängigkeitsverhältnis zwischen Markenartikelindustrie und Handel beschreibt u.a.: Olbrich, R., 2001.

³⁷⁵ Williamson, Oliver E.: Transaktionskostenökonomik, 2. Aufl., Hamburg 1996, S.13.

³⁷⁶ Siehe zu den Überlegungen von Williamson die Ausführungen unter Kapitel 3.3.

³⁷⁷ Vgl. Williamson, O. E., 1990, S. 81-89.

³⁷⁸ Zum Begriff der Händlerdachmarke und Händlermarke u.a.: Zentes, J. 2000.

seits, die über eine außergewöhnliche Stellung im Absatzmarkt verfügen – beispielsweise das KaDeWe –, argumentieren dagegen mit den Imageeffekten ihrer Händlermarke auf die Herstellermarken. Die Shop-Investitionen übernimmt in diesem Fall der Markenhersteller. Ist der Bekanntheitsgrad einer Herstellermarke nicht ausgeprägt, werden die Shop-Investitionen in der Regel von dem Markenhersteller getragen.

Die Bekleidungsindustrie, die sich an den Shop-in-Shop-Investitionen beteiligt, verfolgt dabei das Ziel, Verkaufsflächen und Kundenkontakte im Handel zu sichern.³⁷⁹ Als Investitionshöhe werden Beträge zwischen 220 €/qm und 550 €/qm genannt. Für besonders aufwendige und hochwertige Shops kann durchaus mit einem höheren Investitionsbedarf gerechnet werden.³⁸⁰ In der Regel lassen sich diese Investitionen in fünf Jahren abschreiben.³⁸¹ Beispiele solcher Unternehmen, die diese Wettbewerbsstrategie verfolgen, sind Esprit, s.Oliver, Tom Tailor, Gardeur und Brax. Investitionsbeteiligungen der Bekleidungsindustrie an den Shop-Implementierungen begründen das schnelle Wachstum dieser Vertikalisierungsstrategie im Wettbewerb gegenüber anderen Vertikalisierungsstrategien, doch stellt sich die Frage: Verfolgen diese Investitionsbeteiligungen auch das Ziel, die Effizienz dieser Wertschöpfungskette und damit die Sicherung ihrer Wettbewerbsposition zu steigern?

Den Shop-Investitionen stehen neben den zu erwartenden höheren Umsätzen Rabatte auf die Shopware als Anreiz zur Implementierung von Shop-in-Shop-Konzepten entgegen, die in der Regel zwischen 3 % und 5 % auf den Einkaufspreis betragen. Shop-in-Shop-Investitionen, Zusatzumsätze sowie Rabatte können somit als klassisches Investitionsproblem aufgefasst werden. Investitionen sind in der Regel mit Risiken behaftet, die sich an der Unsicherheit der mit der Investition verbundenen Ausgaben oder Einnahmen bemessen lassen. Die Ausgabenseite des Investitionsproblems – in erster Linie die Investitionen für Shop-in-Shop-Konzepte – kann als relativ sicher angenommen werden. Fallen die Investitionsausgaben auf eine zeitnahe Periode der Investitionsabschätzung, stehen diesen Ausgaben Einnahmen zukünftiger Perioden gegenüber. Dieser Zusammenhang begründet den Liquiditätseffekt, der mit den Shop-in-

³⁷⁹ Hecking, D., 2003, S.12.

³⁸⁰ Erlinger, M., 2005, S. 22.

³⁸¹ Erlinger, M., 2005, S. 23.

Shop-Investitionen verbunden ist. Problematischer erscheint die Einnahmenseite in Form einer prognostizierten Umsatzabschätzung. Der Handel verpflichtet sich durch Shop-in-Shop-Konzepte, Ware von der Bekleidungsindustrie zur Bestückung der Shops abzunehmen, und übernimmt das Risiko der zukünftigen Abverkaufsentwicklung. Diese Bindung führt bezüglich der Freiheitsgrade zu einer Senkung der Flexibilität des Handels bei der zukünftigen Sortimentsgestaltung. Die nachfolgenden drei Fälle verdeutlichen diese Risikosituationen.

(1) Der erste Fall beschreibt eine Situation, in der die Umsatzerwartungen als relativ sicher angenommen werden können. Letztere basieren z.B. auf den in der Vergangenheit mit dieser Marke erzielten Umsätzen, die Ausrichtung der Markenstrategie oder auf die Entwicklung des modischen Umfeldes einer Marke. Demgegenüber können die Sortiments- und Preispolitik des Handels, die Markenstrategie oder die Imageeffekte hinsichtlich der Einnahmenseite bei der Investitionsüberlegung eine entscheidende Rolle spielen. Das Ausmaß der Unsicherheit der Investition ist als gering einzustufen, und bei der Verteilung des Restrisikos stellt sich die Frage, ob dieses Restrisiko eher in der zukünftigen Geschäftspolitik der Bekleidungsindustrie oder des Handels zu suchen ist.

(2) Unsichere Erwartungen an zukünftige Umsätze beschreiben den zweiten und dritten Fall. In diesen risikobehafteten Fällen haben Shop-Beteiligungen – bis hin zur vollständigen Übernahme von Shop-in-Shop-Investitionen – das Ziel einer Risikoübernahme durch die Bekleidungsindustrie oder den Handel. Je risikobehafteter eine Investition im Sinne einer unsicheren Erwartung an die zukünftigen Einnahmen aufgrund der Geschäftspolitik der Bekleidungsindustrie ist, desto eher kann eine Übernahme der Investition durch die Bekleidungsindustrie vermutet werden.

(3) Lässt sich die Höhe des zu erwartenden Risikos der Investition auf die Geschäftspolitik des Handels (Fall drei) zurückführen, erfolgt die Risikoverteilung bei einer verstärkten Übernahme von Investitionen durch den Handel.

Im Zuge der Concession-Strategie werden die Investitionen von dem Concession-Nehmer übernommen. In den meisten Fällen werden diese im Kreis der Herstellermarken zu suchen sein. Je nach Vertrag stehen den kurz- und mittel-

fristig auf die Herstellermarken verlagerten Investitionen Concession-Gebühren der Bekleidungsindustrie an den Handel gegenüber. Dieser Sachverhalt stellt – vergleichbar den Investitionen bei der Shop-in-Shop-Strategie – ein klassisches Investitionsproblem dar. Einer zeitnahen Auszahlung durch die Investitionssumme folgen Einzahlungen in zukünftigen Perioden. Unternehmen des Handels, die eine kurz- bis mittelfristige Liquiditätsentlastung zum Ziel haben, werden aufgrund dieses Liquiditätseffektes in der Verkaufsraumgestaltung die Concession-Strategie gegenüber anderen Vertikalisierungsstrategien bevorzugen.

Mit der Übernahme der Concession-Investitionen durch die Bekleidungsindustrie geht eine Verlagerung des Investitionsrisikos einher. Durch die eigenständige Festlegung der Wareninhalte und die strategische Weiterentwicklung der Herstellermarke entscheidet die Bekleidungsindustrie selbstständig über die gegenwärtige und zukünftige Ertragskraft der Concession-Strategie. Nur in sehr geringem Maße knüpfen sich die erwarteten Einnahmen aus der Concession-Strategie an die zukünftige Geschäftspolitik des Handels. Concession-Investitionen sichern die Ertragskraft der Bekleidungsindustrie und begründen die Übernahme der mit diesen Maßnahmen verbundenen Risiken in das Entscheidungskalkül der Bekleidungsindustrie.³⁸²

In der vorliegenden Untersuchung wird die Unsicherheit der mit den Investitionen verbundenen Risiken in den Mittelpunkt gestellt (vgl. Abb. 53). Der dargestellte Liquiditätseffekt spielt in der aktuellen textilwirtschaftlichen Diskussion nur eine untergeordnete Rolle, sodass er für die weitere Untersuchung vernachlässigt wird. Es ergibt sich die folgende These.

These 18:

Mit steigenden Investitionsrisiken einer Shop-in-Shop-Strategie wird der Handel verstärkt auf die Übernahme dieser Risiken durch die Bekleidungsindustrie drängen (vgl. Abb. 53).

³⁸² Vgl. die Ausführungen zu den Shop-in-Shop-Investitionen unter Kapitel 4.1.3.2.

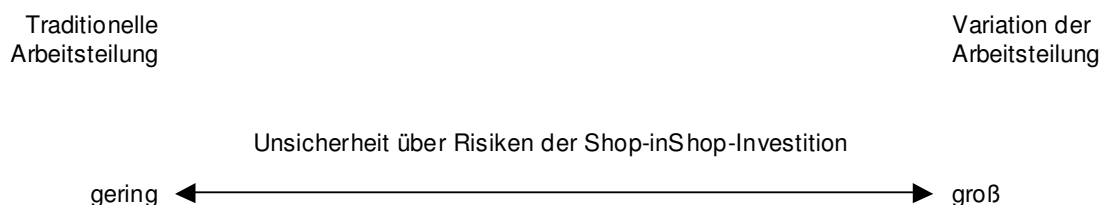


Abb. 53: Unsicherheit über Risiken der Shop-in-Shop-Investition

Ist die Unsicherheit der Risiken, die mit einer Shop-in-Shop-Investition verbunden sind, relativ groß einzuschätzen, also ist insbesondere die Einnahmenseite des Investitionsproblems durch die Herstellermarke in einem Shop-in-Shop-Konzept mit großer Unsicherheit behaftet, spricht dies für die Variation der vertikalen Arbeitsteilung, also die Übernahme der Investition durch die Herstellermarken-Bekleidungsindustrie. Das Ausmaß dieser Übernahme ist hierbei unternehmens- und situationsabhängig.

4.3.1.2 Visual Merchandising

Die Verkaufsflächen des Handels bedürfen einer ständigen Überarbeitung und Anpassung der aktuellen Warenpräsentation an die Verkaufssituation. Solche Maßnahmen sind aufgrund ihrer Personalintensität mit erheblichen Kosten verbunden. SinnLeffers Vorstand Heiko Witte diskutiert anlässlich des Stellenabbaus im Jahr 2005, dass im Hinblick auf die Kostensituation bestimmte Funktionen an Dritte abgegeben werden können und wählt hierbei das Beispiel des Visual Merchandising.³⁸³

Unstrittig ist, dass durch die Verlagerung dieser Aufgabe Kosten auf die Bekleidungsindustrie verlagert werden. Inwieweit durch die Variation der vertikalen Arbeitsteilung die Wettbewerbsposition einer Vertikalisierung beeinflusst wird, verdeutlicht folgende realitätsnahe Verkaufssituation: Die Ausverkaufsphase (WSV/SSV) ist abgeschlossen, neue Ware für die Bestückung der Fläche wurde geliefert und diese Wareninhalte müssen nun dem Endverbraucher auf eine möglichst Umsatz forcierende Art und Weise angeboten werden. Es stellt sich nun die Frage, ob diese Aufgabe innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette

³⁸³ Vgl. o.V.: SinnLeffers streicht zum Jahresende 255 Stellen, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 51 v. 2005-12-22.12, S. 51.

ressourceneffizienter durch den Handel oder die Bekleidungsindustrie übernommen werden kann?

Händler verfügen in der Regel in ihren Verkaufsräumen über eine Vielzahl von unterschiedlichen Flächen einzelner Herstellermarken der Bekleidungsindustrie. Der Verantwortliche für diese Flächen – hier muss im Regelfall (Kauf- und Warenhäuser) angenommen werden, dass er nur wenig in den Dispositionsprozess eingebunden ist – wird nun mit den gelieferten Kollektionen der Bekleidungsindustrie konfrontiert und eine für die Verkaufsstätte individuelle Warenpräsentation entwickeln. Hierzu muss er sich intensiv mit der bereits gelieferten und der noch in Zukunft zu liefernden Kollektion einer Herstellermarke auseinandersetzen, um sich einen Überblick über die derzeitige und zukünftige Warensituation verschaffen zu können.

Die Visual Merchandising-Teams eines Herstellers können gegenüber den Mitarbeitern des Handels auf das Fachwissen zurückgreifen, das mit der Entwicklung von Shop-in-Shop-Konzepten, Sortimentskonzepten und der Bestückungsplanentwicklung der Bekleidungsmarke verbunden ist. Sie verfügen über mehr Kenntnisse der derzeitigen und zukünftigen Liefersituation ihrer Herstellermarke, über den gewünschten und geplanten Warenaufbau sowie über die Situation bei weiteren von ihnen betreuten Händlern. Dieses Fachwissen ist im hohen Maße unternehmensspezifisch, da die umzusetzenden Konzeptionen von Herstellermarken-Shop-in-Shops in ihrem Stil und ihrer Anmutung besonders in der Textilwirtschaft sehr differieren. Durch diesen hohen Grad an Unternehmensspezifität ist das Fachwissen der Bekleidungsindustrie gerade für Marken, die sich durch einen eigenständigen Stil auszeichnen, nur schwer zu imitieren und schwer substituierbar. Durch die Verbesserung der Warenpräsentation in den Shop-in-Shop-Flächen wird eine Forcierung der Umsätze erreicht, so dass der Einsatz des in der Bekleidungsindustrie liegenden Fachwissens über die Warenpräsentation mit einer Nutzenstiftung im Endverbrauchermarkt verbunden ist. Durch die Visual Merchandising-Teams, z.B. hochwertiger Marken, wird in den Verkaufsstellen eine einzigartige Atmosphäre kreiert, die sich von anderen Markenherstellern stark absetzt. Polo-Ralph-Lauren ist ein Beispiel für ein Unternehmen, das durch den massiven Einsatz von Visual Merchandising-Mitarbeitern auf Handelsflächen eine einzigartige und sehr unternehmensindivi-

duelle Markenatmosphäre sowie Corporate Identity entstehen lässt und damit den einzigartigen Stil der Produkte für den Endverbraucher erkennbar macht.

Das Fachwissen über die Warenpräsentation in Unternehmen der Bekleidungsindustrie kann als eine weitere Erfolgspotenzial generierende Ressource der textilen Wertschöpfungskette im Sinne des resource-based-view identifiziert werden. Die Vorteile, welche die Shop-in-Shop-Konzepte im Regelfall in der Bekleidungsindustrie erzielen, nehmen zu, je höher der Grad des mit der Warenpräsentation verbundenen unternehmensspezifischen Stils gegenüber anderen Herstellern in der Warenpräsentation ist. Ist die Warenpräsentation einer Herstellermarke durch die Umsetzung eines eigenständigen und damit von anderen Marken abweichenden Stils gekennzeichnet, wird das Fachwissen der Bekleidungsindustrie als Erfolgspotenzial generierende Ressource durch die veränderte Arbeitsteilung (Übernahme durch die Bekleidungsindustrie bei einer Concession- oder Shop-in-Shop-Strategie) effizient in der Wertschöpfungskette eingesetzt. Werden dagegen durch die Warenpräsentation nur geringe unternehmensspezifische Konzepte verfolgt, kann diese Aufgabe vom Handel übernommen werden. Dies verdeutlicht die textilwirtschaftliche Praxis, in der es gerade für hochwertige Marken Shop-in-Shop-Konzepte, die sich durch einen eigenständigen Stil auszeichnen (z.B. Polo Ralph Lauren, Armani, Zegna), allgemein üblich ist, dass Visual Merchandisingteams der Bekleidungsindustrie die Warenpräsentation überarbeiten. Hieraus leitet sich die folgende These ab (vgl. Abb. 54).

These 19:

Je stärker die Eigenständigkeit des Stils einer Herstellermarke in der Warenpräsentation ausgeprägt ist, desto besser kann die Bekleidungsindustrie diesen Stil auf den Verkaufsflächen umsetzen.

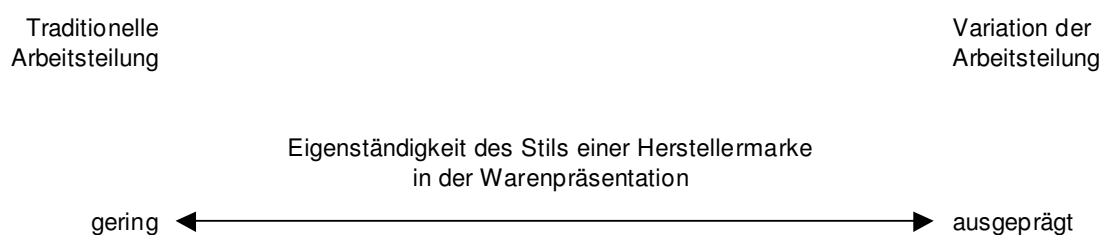


Abb. 54: Warenpräsentation einer Herstellermarke

Im Gegensatz zu Shop-in-Shop-Strategien wird bei Concession-Strategien die Warenpräsentation strategieimmanent von der Bekleidungsindustrie übernommen.³⁸⁴ Wettbewerbsvorteile dieser Strategie können, vergleichbar der Shop-in-Shop-Strategie, bei einer ausgeprägten Eigenständigkeit des Stils der Warenpräsentation einer Herstellermarke generiert werden.

4.3.2 Verkaufspersonal

Als ein Bestandteil der Handlungskosten sind die Personalkosten neben den Wareneinsatzkosten ein bedeutender Kostenfaktor von Handelsunternehmen.³⁸⁵ Diesen besonderen Stellenwert unterstreicht eine Umfrage des BTE, bei der 69 % der befragten Unternehmer im Herbst 2004 angaben, ihre Verkaufspersonalkosten reduziert zu haben, und 30 % von ihnen aktuell weniger Verkaufsmitarbeiter als im Vorjahr beschäftigen.³⁸⁶ Personalkosten sind ein bedeutender Kostenblock im Textileinzelhandel, entsprechend bestätigt die Umfrage die Reduktion der Personalkosten als ein vordringliches Ziel vieler Handelsunternehmen.

Vergleichbar mit der Aufgabe der Verkaufsraumgestaltung wird nach der traditionellen Sichtweise der textilwirtschaftlichen Arbeitsteilung diese Aufgabe vom Handel übernommen. In der textilwirtschaftlichen Vertikalisierungsdiskussion über die abweichenden Formen der Arbeitsteilung wird hierbei – wie in Kapitel 2.2 bereits dargestellt – die Frage diskutiert, ob der Handel oder die Bekleidungsindustrie einen für die Wertschöpfungskette effizienten Einsatz des Verkaufspersonals für die Shop-in-Shop- oder Concession-Flächen gewährleisten kann. Die Konzeption einer Concession-Strategie sieht dabei die Übernahme dieser Aufgabe durch die Bekleidungsindustrie und bei einer Shop-in-Shop-Strategie im Regelfall die Übernahme durch den textilen Einzelhandel vor. Darüber hinaus stellt sich die Frage, wer die Schulungen für das Verkaufspersonal ressourceneffizient innerhalb der Textilwirtschaft übernehmen soll.

³⁸⁴ Zur Concession-Strategie siehe die Ausführungen unter 2.2.3.

³⁸⁵ Vgl. Müller-Hagedorn, Lothar: Der Handel, Stuttgart-Berlin-Köln 1998, S. 563; zu Personalkosten als Bestandteil der Handlungskosten: Vgl. Müller-Hagedorn, Lothar: Der Handel, Stuttgart-Berlin-Köln 1998, S. 594-600.

³⁸⁶ Vgl. hierzu weitere Ausführungen in der BTE-Unternehmer-Umfrage: Die Befindlichkeiten des Textileinzelhandels im Herbst 2004, erhoben durch BTE, Köln Herbst 2004.

4.3.2.1 Verkaufspersonaleinsatz

Wenn Markenhersteller eigene Concession-Flächen übernehmen, werden die Personalkosten für die Bekleidungsindustrie aufgrund der Beschäftigung von eigenem Verkaufspersonal deutlich gesteigert.³⁸⁷ Da parallel die Händler ihr Verkaufspersonal reduzieren, erfolgt eine Kostenverlagerung vom Handel zur Bekleidungsindustrie. Mit dem Aufbau einer eigenen Retail-Organisation der Bekleidungsindustrie sind allerdings auch noch weitere Aufgaben verbunden, z.B. die Verwaltung und die Rekrutierung des Verkaufspersonals. Eigenes, gut geschultes Personal – so argumentieren die Befürworter der Concession-Strategie – führe zu einer Personalkostenreduktion des Handels und zu einer Umsatzsteigerung auf den Concession-Flächen.³⁸⁸ Unstrittig ist, dass bei einer Concession-Strategie oder durch die Übernahme eines Teils der Personalkosten bei einer Shop-in-Shop-Strategie die Personalkosten des Handels durch die Verlagerung auf die Bekleidungsindustrie gesenkt werden. Ein Händler, der das Ziel des kurzfristigen Personalabbaus verfolgt, wird sich dieser Strategie verstärkt zuwenden.

Fraglich ist, ob diese Maßnahme zu einer Effizienzsteigerung der Wertschöpfungskette führt, insbesondere, ob der Handel oder die Bekleidungsindustrie kostengünstiger den Verkaufspersonaleinsatz betreiben kann. Die Argumentation greift bei der Analyse des Personaleinsatzes in erster Linie auf produktions-theoretische Effizienzüberlegungen zurück.

Ein Verfahren zur Steuerung der Personaleinsatzplanung ist die Analyse von Globalkennziffern (Pro-Kopf-Leistung)³⁸⁹, die den „Umsatz je Personalstunde“³⁹⁰ angeben. Eine gesteigerte Pro-Kopf-Leistung signalisiert ein verbessertes Input-Output-Verhältnis der eingesetzten Faktoren. Die Vermutung, dass der Handel hier besser agieren kann, stützt sich darauf, dass Shop-in-Shop- und Concession-Flächen in der Regel relativ klein und während der gesamten Öffnungszeiten durch Verkaufspersonal besetzt sind. Den daraus resultierenden geringen Umsätzen (aufgrund der kleinen Flächen) stehen relativ hohe Perso-

³⁸⁷ Erlinger, M., 2005, S. 23.

³⁸⁸ Reinhold, K., 2004, S. 50.

³⁸⁹ Müller-Hagedorn, L., 2002, S. 324-331.

³⁹⁰ Müller-Hagedorn, L., 2002, S. 324.

nalkosten gegenüber. Für kleine Shop-in-Shop- und Concession-Flächen führt dieses ungünstige Verhältnis zu einer Senkung der Pro-Kopf-Leistung (Verkaufspersonalkosten) und damit zu einem tendenziell schlechteren Input-Output-Verhältnis bei einer Aufgabenübernahme durch die Bekleidungsindustrie. Für den Personaleinsatz auf diesen Flächen durch die Bekleidungsindustrie kann daher angenommen werden, dass die Effizienz der eingesetzten Produktionsfaktoren durch diese Maßnahme gesenkt wird. Auch der flexiblere Einsatz von Verkaufspersonal durch die Betreuung von mehreren Flächen zum Ausgleich von Nachfrageschwankungen begründet die Annahme, dass der Verkaufspersonaleinsatz durch den Handel günstigere Pro-Kopf-Leistungen erwarten lässt. Abb. 55 verdeutlicht diesen Zusammenhang. Erfolgt durch die Bekleidungsindustrie oder den Handel der Einsatz von Verkaufspersonal in Höhe von A, stehen dieser Höhe Pro-Kopf-Leistungen des Handels in Höhe von C und der Bekleidungsindustrie in Höhe von B gegenüber. Die Verbesserung des pro- ductionstheoretischen Input-Output-Verhältnisses ist in der Abb. 55 durch die Differenz von C zu B dargestellt.

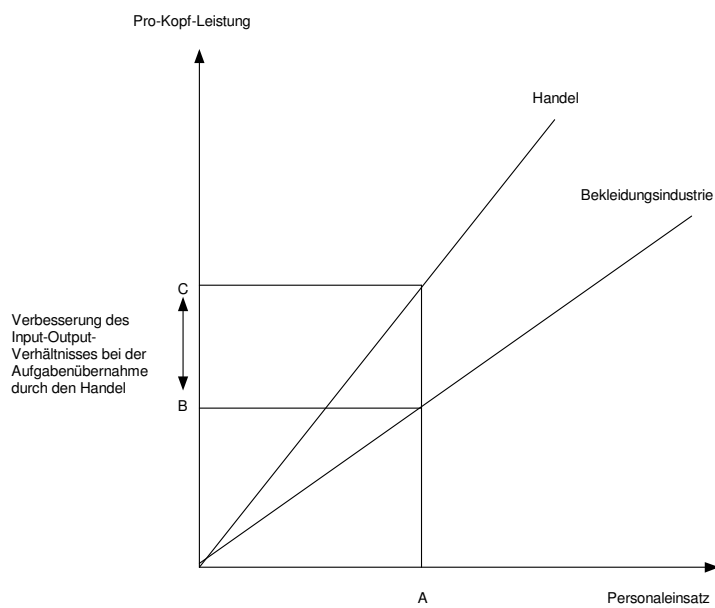


Abb. 55: Personaleinsatz

Eine Ausnahme sind vergleichbar große Flächen, auf denen die Möglichkeit besteht, dem beschriebenen Effekt entgegen zu wirken und eine vergleichbare Pro-Kopf-Leistung durch die Bekleidungsindustrie zu erreichen. Eine weitere Ausnahme ist z.B. zusätzlicher Umsatz aufgrund besonders motivierter und ge-

schulter Verkaufsmitarbeiter, der als Begründung dafür herangezogen werden kann, dass der Personaleinsatz kostengünstiger durch die Bekleidungsindustrie zu betreiben ist. Bestimmungsfaktor für die traditionelle textilwirtschaftliche Arbeitsteilung oder die Variation dieser Arbeitsteilung ist die Möglichkeit der Steigerung der Pro-Kopf-Leistung beim Einsatz des Verkaufspersonals durch den Handel. Besteht diese Möglichkeit, spricht dies für ein Festhalten an der traditionellen textilwirtschaftlichen Arbeitsteilung. Wird dagegen davon ausgegangen, dass durch die Umsetzung einer Vertikalisierungsstrategie diese Kennziffer auch durch die Bekleidungsindustrie erreicht oder sogar übertroffen werden kann, spricht dieser Sachverhalt für die Variation der vertikalen Arbeitsteilung.

Ein weiteres Argument bei der Frage, ob der Handel oder die Bekleidungsindustrie den Einsatz des Verkaufspersonals betreiben soll, bezieht sich auf die Verwaltungskosten, die mit dem Einsatz von Verkaufspersonal verbunden sind. Industriebetriebe unterscheiden sich im Personaleinsatz von den Handelsbetrieben signifikant, da Nachfrageschwankungen, die durch Leistungen des Personaleinsatzes (Verkaufsgespräche mit Kunden) entstehen, nicht durch Prognoseunsicherheit bedingte Schwankungen ausgeglichen werden können, zumal sich die Leistungen des Personaleinsatzes im Handel nicht wie eine Verkaufsware „auf Lager“ produzieren lassen.³⁹¹ Auch diese Argumentation stützt sich auf produktionstheoretische Effizienzüberlegungen. Durch den Aufbau eines Verwaltungs- und Planungsapparates für diese eigenständige Verkaufsorganisation wird die Bekleidungsindustrie mit Fixkosten konfrontiert. Im Gegensatz zu den Aufwendungen der Bekleidungsindustrie für Mitarbeiter, die traditionell zur Aufgabenerfüllung der Bekleidungsindustrie benötigt werden, sind hiermit jene Maßnahmen gemeint, die durch den Aufbau von Verkaufspersonal verbunden sind. Erfolgt in der Bekleidungsindustrie die Personaleinsatzplanung in der Regel für fünf Werktage, müssen für die Verkaufsmitarbeiter durch die Ladenöffnungszeiten sechs Verkaufstage berücksichtigt und dementsprechende Freizeitsysteme entwickelt werden.³⁹² Die Personaleinsatzplanung des Handels unterscheidet sich deutlich von jener der Bekleidungsindustrie.³⁹³ Auch hier wird die Pro-Kopf-Leistung als Argument herangezogen und der Umsatz der Ver-

³⁹¹ Vgl. Müller-Hagedorn, L., 2002, S. 320.

³⁹² Zu Freiheitssystemen im Handel u.a.: Müller-Hagedorn, Lothar: Der Handel, Stuttgart-Berlin-Köln 1998, 566-567.

³⁹³ Zu Aspekten der Personaleinsatzplanung in Handelsunternehmen: Vgl. Müller-Hagedorn, L., 2002, S. 321.

kaufsmitarbeiter ins Verhältnis zu den hierzu aufgewendeten Verkaufspersonalverwaltungskosten gesetzt. Mengeneffekte können allgemein erzielt werden, wenn die Stückkosten mit wachsender Ausbringung sinken. Besitzen Unternehmen der Bekleidungsindustrie keine Retail-Organisation, können Kostendegressionseffekte durch die Inanspruchnahme von Verkaufsmitarbeitern des Handels und Kostenbeteiligungen der Bekleidungsindustrie umgesetzt werden und damit das Input-Output-Verhältnis des Ressourceneinsatzes sowie die Effizienz dieser Wertschöpfungskette gefördert werden. Hieraus lässt sich die folgende These ableiten (vgl. Abb. 56).

These 20:

Ist zu erwarten, dass der Handel eine höhere Steigerung der Pro-Kopf-Leistung erzielen kann, wenn er den Verkaufspersonaleinsatz steuert, wird die Bekleidungsindustrie verstärkt darauf verzichten, diese Aufgabe in der Wertschöpfungskette zu übernehmen.

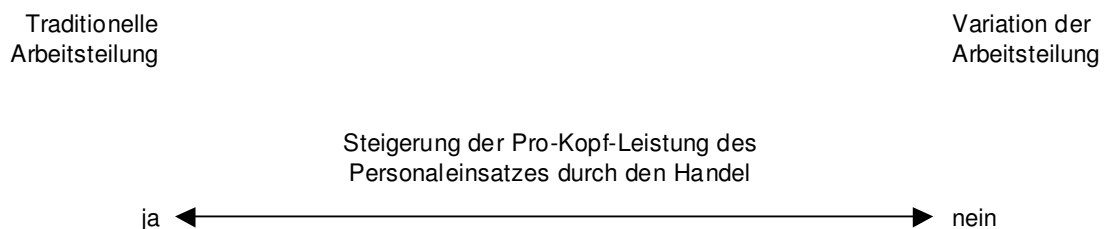


Abb. 56: Steigerung der Pro-Kopf-Leistung

Ausnahmen für dieses Argument bilden wiederum Unternehmen, die bereits eigene Retails z.B. durch Flag-Ship-Stores (z.B. Esprit, s.Oliver, Mexx) besitzen. Diese Gruppe von Unternehmen, die bereits über eine größere Anzahl von Verkaufsmitarbeitern verfügt, kann diese allgemein anzunehmenden Nachteile bei der Aufgabenübernahme durch die Bekleidungsindustrie ausgleichen.

4.3.2.2 Verkaufspersonalschulungen

Auf die Schulung von Verkaufsmitarbeitern und die sich hieraus entwickelnde gesteigerte Motivation sowie stärkere Nutzung von Umsatzchancen wurde im vorgegangenen Kapitel bereits hingewiesen. Die Grundlage von Schulungen ist Fachwissen, z.B. über die in der jeweiligen Kollektion eingesetzten Materialien, Schnittführungen, Verarbeitungsweisen oder Farbtrends. Dieses Fachwissen resultiert aus dem Einsatz von Human-Kapital in der Wertschöpfungskette. Die Frage, ob es bezüglich der Wettbewerbsfähigkeit einer Vertikalisierungsstrategie vorteilhaft ist, die traditionelle Arbeitsteilung zu variieren, stützt sich auf die Überlegungen des resource-based-view. Regelmäßig wird in den Veröffentlichungen zum resource-based-view (vgl. Kap. 3.2), das Human-Kapital als eine bedeutende Ressource herausgestellt.³⁹⁴ Erfolgspotenzial generierende Ressourcen sind mit den Eigenschaften verbunden, dass sie nicht imitierbar, unternehmensspezifisch sowie nicht substituierbar sind und die Fähigkeit zur Nutzenstiftung am Markt besitzen. Um die Frage zu beantworten, ob das Human-Kapital, das für die Schulungen des Verkaufspersonals genutzt wird, diese Merkmale aufweist, werden im Weiteren zwei Fälle unterschieden (vgl. Abb. 57).

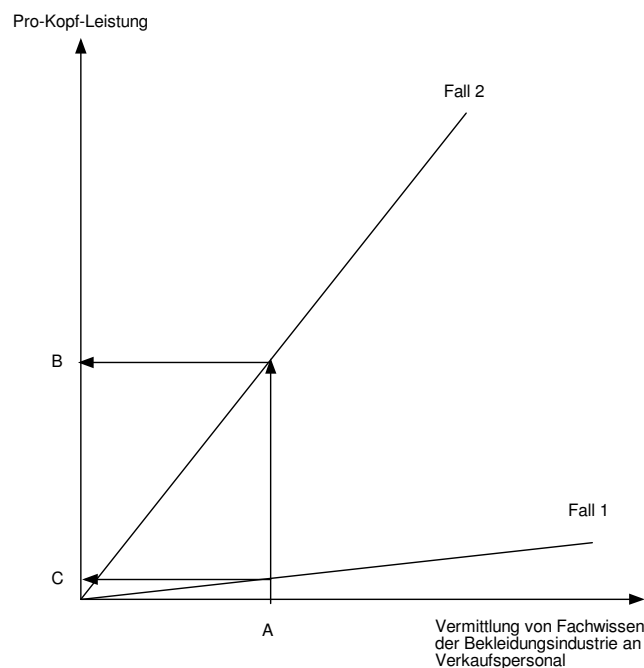


Abb. 57: Vermittlung von Fachwissen in Verkaufspersonalschulungen

³⁹⁴ Vgl. Knyphausen, D. zu, 1993, S. 774-781; Rasche, C./Wolfrum, B., 1993, S. 4; Verdin, P. J./Williamson, P. J., 1994, S. 81; Barney, J. B., 1994, S. 3; Rasche, C./Wolfrum, B., 1994, S. 502; Hall, R., 1994, S. 151; Penrose, E., 1995, S. 24; Hunt, S., 1995, S. 1-15.

Fall 1 beschreibt Sortimentsteile, die im Verkauf nur in geringem Maße von dem Einsatz des Verkaufspersonals abhängig sind. Dies kann beispielsweise durch den mit dem Verkauf der Waren verbundenen geringen Personaleinsatz (Selbstbedienung) bedingt sein oder dass die zum Verkauf angebotenen Sortimente für den Endverbraucher nur geringer Erklärungen bedürfen. Der zweite Fall beschreibt Sortimentsteile, für die z.B. aufgrund ihres besonders hohen Preises, ihrer aufwendigen Verarbeitung oder einzigartiger Materialien ein Verkaufsgespräch nötig ist. Hierbei kann nur geschultes Personal den Verkauf der Waren forcieren, sodass die Pro-Kopf-Leistung des Verkaufspersonals durch die Schulungen der Bekleidungsindustrie gesteigert wird. Vergleichbar der beschriebenen Situation beim Visual Merchandising hochwertiger Marken, die auf unternehmensspezifisches Produktentwicklungs- und Produktions-Know-how zurückgreifen können und dadurch ein einzigartiges Markenimage verkörpern, entwickeln die von der Bekleidungsindustrie durchgeführten Schulungen, die dieses Know-how den Verkaufsmitarbeitern des Handels vermitteln, Wettbewerbsvorteile für diese Unternehmen. Im Gegensatz zu Fall 1 ist das Humankapital der Bekleidungsindustrie im zweiten Fall eine Erfolgspotenzial generierende Ressource im Sinne des resource-based-view, da die Pro-Kopf-Leistung durch den Einsatz dieser Ressource der Bekleidungsindustrie gesteigert wird und diese Steigerung die Nutzenstiftung am Markt ausdrückt. Werden Verkaufspersonalschulungen durch die Bekleidungsindustrie vorgenommen, steht dieser Maßnahme in Fall 2 einer relativ höheren Pro-Kopf-Leistung in Falls 1 gegenüber. Es ergibt sich hieraus folgende These (vgl. Abb. 58).

These 21:

Wird die Pro-Kopf-Leistung des Verkaufspersonals durch vermitteltes Wissen der Bekleidungsindustrie gesteigert, werden sich Händler verstärkt darum bemühen, Schulungsmaßnahmen von der Bekleidungsindustrie durchführen zu lassen.

Traditionelle
Arbeitsteilung

Variation der
Arbeitsteilung

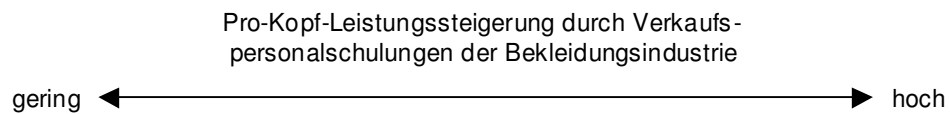


Abb. 58: Steigerung der Pro-Kopf-Leistung durch Verkaufspersonalschulungen

Ist eine hohe Steigerung der Pro-Kopf-Leistungen bei Verkaufspersonalschulungen durch die Bekleidungsindustrie zu erwarten, verspricht die Übernahme dieser traditionell dem Handel angestammten Aufgabe eine Verbesserung der Wettbewerbsposition. Kann dagegen nicht davon ausgegangen werden, dass durch Schulungen und Vermittlung von spezifischem Fachwissen der Bekleidungsindustrie die Pro-Kopf-Leistung gesteigert wird, kann die traditionelle Arbeitsteilung beibehalten werden. Im Gegensatz zu einer Shop-in-Shop-Strategie wird bei einer Concession-Strategie das Verkaufspersonal regelmäßig von der Bekleidungsindustrie geschult, da die Verkaufsmitarbeiter strategieimmanent von der Bekleidungsindustrie gestellt werden. Wettbewerbsvorteile gegenüber der Shop-in-Shop-Strategie, bei der die Verkaufsmitarbeiter im Regelfall vom Handel gestellt und entweder vom Handel oder gemeinsam mit der Bekleidungsindustrie geschult werden, können bei einer Concession-Strategie regelmäßiger gegenüber einer Shop-in-Shop-Strategie angenommen werden.

4.3.3 Warensteuerung

Die Warensteuerung ist die letzte Aufgabe, die in der traditionellen Sichtweise der Textilwirtschaft vom Handel übernommen wird. Das aktuelle Denken der Textilwirtschaft spiegelt sich in der Aussage wider: „Die ... (Bekleidungs-) Industrie steuert den Warenfluss bis zum POS, der Handel kümmert sich um den Verkauf“.³⁹⁵ Unter Verkauf werden hierbei die Aufgaben der Verkaufsraumgestaltung, des Verkaufspersonals, der Werbung und der Warensteuerung verstanden.

³⁹⁵ Reinhold, K., 2003, S. 68.

Wird realistischerweise angenommen, dass nicht die gesamte geordnete Ware, z.B. aufgrund nicht zutreffender eingeschätzter Nachfrage, zu dem bei der Order benannten Preis an den Endverbraucher abgesetzt werden kann, muss eine Steuerung der im Handel befindlichen Mengen erfolgen. Eine Umverteilung der Ware, die nur in filialisierten Einzelhandelsunternehmen möglich ist, oder der Zukauf von kuranter Ware wird in der Textilwirtschaft unter dem Stichwort Renner-Penner-Management diskutiert. Ein weiteres Thema der Warensteuerung ist die Festlegung des marktnahen Verkaufspreises und der Abschriften auf Waren. Diese Aufgabenfelder weisen Interdependenzen auf, da z.B. ein besonders niedriger Verkaufspreis eines Herstellermarkenartikels in Relation zu anderen Herstellermarken mehr Nachfrager auf sich vereinen wird und hierdurch eine Warenbewirtschaftung nur wenig erforderlich macht. Trotz dieser Interdependenzen beschreiben die Aufgaben der Warenbewirtschaftung und die Festlegung eines Verkaufspreises unterschiedliche Tätigkeiten, die eine getrennte Diskussion dieser Bereiche nötig macht. Beiden ist gemeinsam, dass durch sie über den wirtschaftlichen Erfolg oder Missverfolg der Wertschöpfungskette im besonderen Maße entschieden wird.³⁹⁶ Traditionell werden diese Aufgaben in der Textilwirtschaft im Zuge einer Handelsmarken-Produktdesign-team-Strategie vom Handel übernommen. Dem gegenüber werden diese Aufgaben bei einer Concession-Strategie immanent von der Bekleidungsindustrie übernommen. Eine hybride Form stellt die Shop-in-Shop-Konzeption bei der Warensteuerung dar. Die Bewirtschaftung der Ware obliegt hier im Regelfall dem Handel. Der Verkaufspreis für Herstellermarken wird dagegen durch die Herstellermarken-Bekleidungsindustrie vorgegeben.

4.3.3.1 Renner-Penner-Management (Warenbewirtschaftung)

Grundlage einer Warenbewirtschaftung bilden Kenntnisse über das aktuelle und lokale Verkaufsgeschehen, die nutzerfreundlich durch absatzgerichtete Warenwirtschaftssysteme aufbereitet werden.³⁹⁷ Ausschlaggebend für die Frage, ob der Handel oder die Bekleidungsindustrie die Warenbewirtschaftung übernehmen soll, ist der Informationsstand der jeweiligen Seite. Aufgrund der Informati-

³⁹⁶ Siehe hierzu die Ausführungen unter Kapitel 2.1.2.6.

³⁹⁷ Weitere Ausführungen zu der Situation und den Stellenwerten von EDI und Warenwirtschaftssystemen siehe Kapitel 4.1.3.

onsasymmetrie in der Textilwirtschaft durch fehlende einheitliche Branchenlösungen und unternehmensindividuelle Warenwirtschaftssysteme wird angenommen, dass der Handel hier im Regelfall besser agieren kann, wenn der Bekleidungsindustrie nicht die Möglichkeit eingeräumt wird, auf Schnittstellen übergreifende Warenwirtschaftssysteme zurückzugreifen. Hierbei beeinflussen vor allem zwei Ressourcen den notwendigen Informationsstand für eine erfolgreiche Warenbewirtschaftung, auf die im Rahmen der Diskussion des resource-based-view in Kapitel 3.2 hingewiesen wurde. Auf der einen Seite sind es Schnittstellen übergreifende Warenwirtschaftssysteme und auf der anderen Seite das hiermit verbundenen Human-Kapital für einen Umgang mit diesen Systemen. Die Berücksichtigung wichtiger Informationen über Abverkäufe und Warenbestände kann effizient einbezogen werden, wie bereits bei der Marktanalyse (vgl. Kap 4.2.1.1) und bei der Entwicklung von Produkten in Form von Trendinformationen erörtert wurde (vgl. Kap. 4.2.1.2).³⁹⁸ Um eine zielgerichtete Steuerung der Produktdesignteams der Bekleidungsindustrie und des Handels gewährleisten zu können, müssen integrierte vernetzte Warenwirtschaftssysteme genutzt werden, und zwar im Sinne eines beschaffungs- und absatzgerichteten Warenwirtschafts- und EDV-Systems.

Neben diesen Ressourcen, die das organisatorische Kapital betreffen, ist allerdings davon auszugehen, dass allein die Existenz von Warenwirtschaftssystemen nicht zu Wettbewerbsvorteilen führt. Die mit der Steuerung und Pflege dieser Systeme verbundene organisatorische Routine sowie das eingesetzte Human-Kapital und Managementteam können als weitere Erfolgspotenzial generierende Ressource der textilwirtschaftlichen Vertikalisierung identifiziert werden und führen in Verbindung mit diesen Warenwirtschaftssystemen zu einer Verbesserung der Wettbewerbsposition. Grundvoraussetzung hierfür ist die Aufhebung der Informationsasymmetrie des Handels gegenüber der Bekleidungsindustrie. In der Regel verfügt die Herstellermarken-Industrie über ein beschaffungs- und der Handel über ein absatzgerichtetes Warenwirtschaftssystem. Wettbewerbsvorteile können nur angenommen werden, wenn die Bekleidungsindustrie die Informationsasymmetrie durch eine eigene Retail-Lösung aufhebt.³⁹⁹ Die Umsetzung von EDI-Lösungen zur effizienteren Flächenbewirt-

³⁹⁸ Hecking, D., 2003, S. 6.

³⁹⁹ Erlinger, M., 2005, S. 23.

schaftung kann z.B. durch die Beteiligung am BTE-Clearing-Center erreicht werden.⁴⁰⁰ Übernimmt ein Markenhersteller im Handel eine Concession-Strategie, ist dies strategieimmanent mit dem Aufbau eines absatzgerichteten Warenwirtschaftssystems zur Flächensteuerung verbunden. Verfügen Markenhersteller bereits über einen eigenen Retail, ist davon auszugehen, dass hier absatzgerichtete Warenwirtschaftssysteme eingeführt wurden und sich in diesem Fall Wettbewerbsvorteile direkt entfalten können. Generelles Ziel ist, durch Warenwirtschaftssysteme die Entscheidungstransparenz aller Beteiligten zu erhöhen und dadurch Zusatzumsätze zu generieren.⁴⁰¹ In diesem Zusammenhang wird auf das Fehlen einer brancheneinheitlichen Lösung für Warenwirtschaftssysteme hingewiesen, um Insellösungen auszuschließen, die nur für Großbetriebe möglich sind und deshalb zu einer Wettbewerbsverzerrung gegenüber mittelständischen Unternehmen und zu Wettbewerbsvorteilen von Großunternehmen führen. Aktuell werden in der Textilwirtschaft unterschiedliche Plattformen entwickelt: Zum einen kann auf das BTE-Clearing-Center für den Austausch von Artikelstammdaten, Ordern, Auftragsbestätigungen, Lieferavise, Abverkaufsmeldungen, Lagerbestandsmeldungen und Rechnungen hingewiesen werden,⁴⁰² zum anderen auf die CPFR-Plattform von KarstadtQuelle.⁴⁰³

Mit eigenen Lösungen treiben aktuell Esprit und Hugo Boss diese Entwicklung massiv voran. Hugo Boss investiert verstärkt in die vertikale Integration der Warenwirtschaftssysteme,⁴⁰⁴ und Esprit – als einer der größten Systemanbieter in Deutschland – strebt die warenwirtschaftliche Anbindung seiner Systempartner durch die Einschaltung eines externen Anbieters für Systemintegration in ganz Europa an.⁴⁰⁵ Unter der Projektbezeichnung „Columbus“ führt aktuell die Hugo Boss AG eine von SAP entwickelte Produktionssteuerung ein⁴⁰⁶ und strebt die Integration dieses Systems mit dem von KarstadtQuelle und SAP entwickelten

⁴⁰⁰ Jacobs, S., 2003, S. 102-106.

⁴⁰¹ Erlinger, M., 2005, S. 23.

⁴⁰² Jacobs, Siegfried: Die Entwicklung eines EDI-Clearing-Centers zur Unterstützung von ECR-Prozessen in der Bekleidungsindustrie, in: Müller -Hagedorn, Lothar (Hrsg.): Handel im Fokus – Mitteilungen des IfH, Jg. 55 (2003), Nr. 2, S. 102-109.

⁴⁰³ Sümmerer, Thomas: Preis für KarstadtQuelle – innovative Logistiklösung wird ausgezeichnet, in: Textilwirtschaft, 59. Jg., Nr. 11 v. 2004-03-11, S. 101.

⁴⁰⁴ Müller, Jürgen: Mehr Damenmode, mehr Accessoires, mehr Fläche, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 14 v. 2005-04-07, S. 32.

⁴⁰⁵ Sümmerer, Thomas: Esprit setzt auf engere Integration der Partner, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 11 v. 2005-03-17, S. 49.

⁴⁰⁶ Vgl. Müller, Jürgen/Werner, Michael: Sättigung ist nie erreicht, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 47 v. 2005-11-24, S. 22-25.

Warenwirtschaftssystem für den Einzelhandel „SAP for Retail.“⁴⁰⁷ Zur Zeit sind neben SAP in diesen Bereichen Entwicklungen von Retek, z.B. bei Esprit oder Armani,⁴⁰⁸ verbreitet. Bei den Bemühungen um eine Aufhebung der textilwirtschaftlichen Insellösungen, die eine hohe Unternehmensspezifität aufweisen und aufgrund der ausgeprägten Komplexität von Warenwirtschaftssystemen auch schwer imitierbar und substituierbar sind, ist fraglich, wie die Großunternehmen motiviert werden können, sich an einer einheitlichen Branchenlösung zu beteiligen. Durch diese Maßnahme geben sie nämlich ihre überlegene Wettbewerbsposition auf, die in der Nutzung der Erfolgspotenzial generierenden Ressource Warenwirtschaftssystem liegt. Hieraus leitet sich die folgende These ab (vgl. Abb. 59).

These 22:

Kann die Bekleidungsindustrie nicht auf Schnittstellen übergreifende Warenwirtschaftssysteme zurückgreifen, ist der Handel aufgrund der bestehenden Informationsasymmetrie bei der Warenbewirtschaftung in einer überlegenen Informationslage.

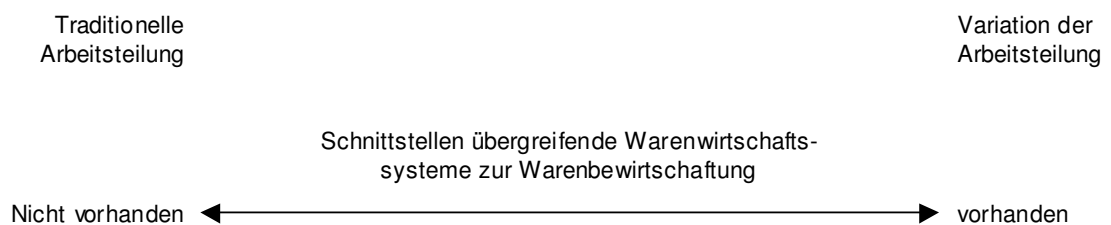


Abb. 59: Schnittstellen übergreifende Warenwirtschaftssysteme

Kann die Bekleidungsindustrie nicht auf Schnittstellen übergreifende Warenwirtschaftssysteme bei der Warenbewirtschaftung zurückgreifen, so ist ihr Informationsstand geringer einzuschätzen als der des Handels (Informationsasymmetrie zu Lasten der Bekleidungsindustrie). Der Handel kann in diesem Fall Wettbewerbsvorteile durch die Aufgabenübernahme realisieren. Kann die Bekleidungsindustrie dagegen auf die beschriebenen Ressourcen zurückgreifen, erlangt der Handel keinen überlegenen Informationsstand und durch die Varia-

⁴⁰⁷ Vgl. o.V.: Karstadt startet mit SAP for Retail, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 49 v. 2005-12-08, S. 59; Expertenbefragung v. 07.12.2005.

⁴⁰⁸ Vgl. o.V.: Armani setzt auf Retek am Point-of-Sale, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 12 v. 2005-03-24, S. 55; Expertenbefragung v. 30.01.2006.

tion der vertikalen Aufgabenverteilung, also die Übernahme dieser Aufgabe durch die Bekleidungsindustrie, werden zumindest keine Wettbewerbsnachteile generiert.

Wie die Darstellung der aktuellen Situation der textilwirtschaftlichen Warenwirtschaftssysteme mit ihren Insellösungen zeigt, sind diese Ressourcen besonders unternehmensspezifisch sowie aufgrund der Komplexität dieser Systeme schwer zu imitieren und zu substituieren. Inwieweit diese Ressourcen Nutzen stiftend sind, wird an den nachfolgenden zwei Situationen verdeutlicht.

Der erste Fall beschreibt Sortimentsteile, die geringen Abverkaufsschwankungen unterliegen und bei denen die Auswertung von vergangenheitsbezogenen Abverkaufsdaten eine entscheidende Rolle für die zukünftige Sortimentsgestaltung spielt. Eindeutige Aussagen, ob in diesem Fall der Handel oder die Bekleidungsindustrie die Disposition übernehmen sollte und ob sich durch diese Maßnahme dann eine gesteigerte Effizienz für die Wertschöpfungskette ableiten lässt, können nicht getroffen werden. Die Nutzenstiftung dieser Schnittstellen übergreifenden Warenwirtschaftssysteme, die aktuelle Daten für die Warenbewirtschaftung liefern, sind in diesem Fall geringer einzuschätzen als im zweiten Fall.

Der zweite Fall stellt auf Sortimentsteile ab, die starken Endverbraucher-schwankungen unterliegen, wobei an sehr modische und im Zeitablauf häufig wechselnde Wareninhalte zu denken ist. Hier ist die Disposition nicht in dem Maße durch Vergangenheitsdaten bestimmt wie im ersten Fall. Die Warenwirtschaftssysteme generieren einen höheren Nutzen für die Wertschöpfungskette und den Endverbraucher, was z.B. die Verfügbarkeit eines Artikels bedeuten kann. Durch die optimierte Flächenbestückung entwickeln sich Wettbewerbsvorteile, die in der Rationalisierung, schnelleren Lieferung, Vermeidung von Bestandslücken, höheren LUG und letztendlich in einer Umsatzsteigerung und Sicherung der Wettbewerbsposition zu suchen sind.⁴⁰⁹ Ein Beispiel für eine derartige Sicherung der Wettbewerbsposition bietet die VF-Gruppe (Marken wie

⁴⁰⁹ Vgl. Hecking, D., 2003, S.110; Jacobs, S., 2003, S. 102-109.

HIS, LEE, Wrangler), die nach Einführung ihrer RPI (Retail-Partnering-Initiative) eine Steigerung der Umsätze um bis zu 40 % erreichte.⁴¹⁰

Abb. 60 verdeutlicht den Zusammenhang von Endverbrauchernachfrageschwankung und des Erfolgs einer Warenbewirtschaftung, die durch den Handel oder die Bekleidungsindustrie erzielt werden können.

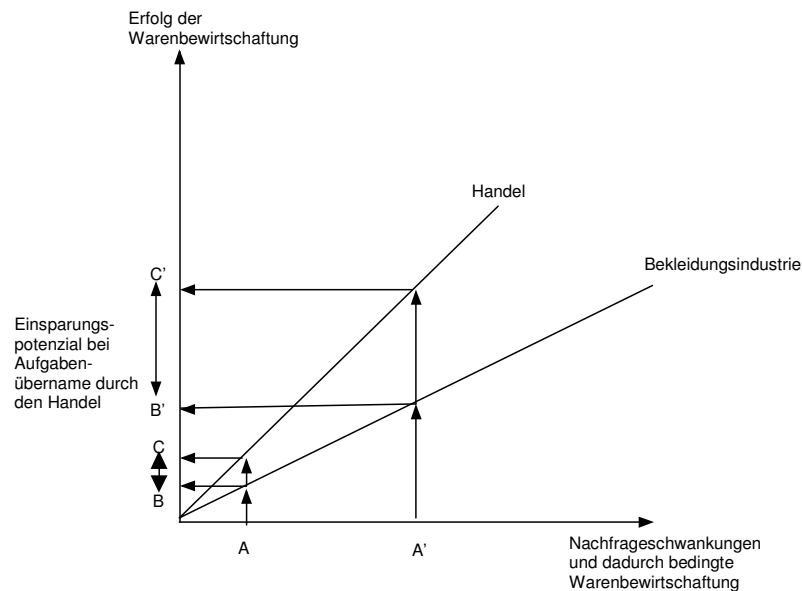


Abb. 60: Endverbrauchernachfrageschwankungen

Sind die Nachfrageschwankungen, die z.B. durch spezifische Gegebenheiten bei lokalen oder regionalen Händlern verursacht werden können, nicht stark ausgeprägt, sodass für eine effiziente Warenbewirtschaftung nicht auf aktuelle Verkaufsdaten zurückgegriffen werden muss (vgl. A in Abb. 60), ist der Vorteil des Handels durch seine überlegene Informationslage geringer anzunehmen (vgl. C-B in Abb. 60) als bei stark ausgeprägten Nachfrageschwankungen (vgl. A' in Abb. 60). In dieser Situation fallen die Wettbewerbsvorteile, die in einer Aufgabenübernahme durch den Handel liegen größer aus (vgl. C'-B' in Abb. 60). Dieser Zusammenhang ergibt die folgende These (vgl. Abb. 61).

These 23:

Je schwieriger die Endverbrauchernachfrage einzuschätzen ist, je unberechenbarer also die Schwankungen sind, umso größer sind die Vorteile des Handels im Vergleich zur Industrie, eine Angebotsoptimierung zu erreichen.

⁴¹⁰ Reinhold, Kirsten: Partnerschaft mit Zugkraft, in: Textilwirtschaft, 59. Jg., Nr. 17 v. 2004-04-22, S. 48.

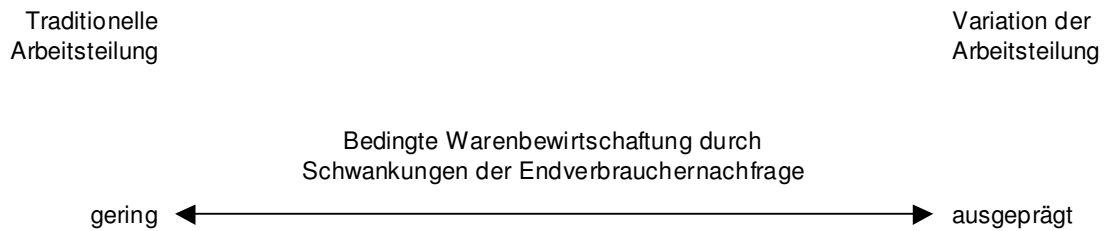


Abb. 61: Schwankungen der Endverbrauchernachfrage

Ist der Abverkauf von Waren z.B. besonders durch lokale Schwankungen der Endverbrauchernachfrage betroffen und verfügt die Bekleidungsindustrie aufgrund der Informationsasymmetrie nicht über aktuelle Verkaufsdaten – da sie z.B. nicht auf Schnittstellen übergreifende Warenwirtschaftssysteme zurückgreifen kann –, liegen Wettbewerbsvorteile in der traditionellen Arbeitsteilung und in der Aufgabenübernahme der Warenbewirtschaftung durch den Handel vor.

4.3.3.2 Verkaufspreise/Herabzeichnungen

Durch Fehleinschätzungen der prognostizierten Endverbrauchernachfrage ist es notwendig, den geplanten Verkaufspreis an den aktuell beim textilen Endverbraucher zu realisierenden Preis, z.B. in Schlussverkäufen, anzupassen und eine Lagerbestandsbereinigung durch diese Maßnahme zu erreichen. Bei der Frage, ob der Handel oder die Bekleidungsindustrie den Verkaufspreis festlegen soll, können eine Vielzahl von ökonomischen Argumenten herangezogen werden. Ein ausschlaggebender Gesichtspunkt sind hierbei die Marktkenntnisse, die von dem Einsatz der Erfolgspotenzial generierenden Ressource Warenwirtschaftssystem und der hieraus resultierenden Kenntnis über die lokale Nachfragesituation abhängig sind. Es kann angenommen werden, dass die Marktkenntnisse aufgrund der als Insellösungen angelegten textilwirtschaftlichen Warenwirtschaftssysteme in der Regel beim Handel liegen. Gerade bei lokal und regional sehr unterschiedlichen Endverbraucher-Marktsituationen und der Informationsasymmetrie zu Lasten der Bekleidungsindustrie nimmt hier der Vorteil des Handels aufgrund seiner Kenntnisse über diese Märkte stark zu.

Ein weiterer Aspekt bei der Frage, ob der Verkaufspreis für die Markenware von der Herstellermarken-Industrie oder dem Handel festgelegt werden soll, ist das Verhalten einzelner Händler der Herstellermarkenware. Diese bieten die Herstellermarkenware unter dem für diesen Markt unverbindlichen empfohlenen Verkaufspreis an und können hierdurch aufgrund der größeren Gesamtnachfrage Zusatzumsätze realisieren. Dieses Verhalten der Händler führte in Deutschland zu einer wahren Rabattschlacht, in der sich einige Konzerne gegenseitig durch möglichst hohe Rabatte für Herstellermarkenware übertrumpften, um dadurch verstärkt die Endverbrauchernachfrage auf sich zu ziehen.⁴¹¹

Wird unter Opportunismus „...die Verfolgung des Eigeninteresses unter Zuhilfenahme von List ...“⁴¹², verstanden, besteht in diesem Fall das Eigeninteresse des Händlers darin, seine individuelle betriebswirtschaftliche Situation z.B. durch eine Rabattierung zu verbessern und seine Zusage gegenüber der Herstellermarken-Bekleidungsindustrie bezüglich der Übernahme von Preisempfehlungen nicht einzuhalten (List). Auf das opportunistische Verhalten von Wirtschaftssubjekten und den Opportunismus in Vertragssituationen wurde bereits in Kapitel 3.3 im Zuge der Verhaltensannahmen zur Transaktionskostentheorie hingewiesen. Die Transaktionskostentheorie verbindet die Annahme von begrenzter Rationalität mit der Annahme der Verfolgung von Eigeninteresse unter Zuhilfenahme von List, die sich insbesondere auf die unvollständige oder verzerrte Weitergabe von Informationen bezieht, und den vorsätzlichen Versuch beinhaltet, zu verzerren, zu verbergen, zu verschleiern und irrezuführen.⁴¹³ Durch das opportunistische Verhalten steigen bei der Betrachtung der unterschiedlichen Transaktionskostenarten insbesondere die Kontrollkosten, um die Einhaltung von Preisvereinbarungen und die damit verbundenen gesamten Transaktionskosten des Distributionssystems sicher zu stellen.⁴¹⁴ Da die textilwirtschaftliche Situation in den vergangenen Jahren stark durch das Verhalten einzelner Marktteilnehmer gekennzeichnet ist, unverbindliche Preisempfehlungen der Markenhersteller zu unterbieten, stellen die nachfolgenden Ausführun-

⁴¹¹ Zu diesem Themenbereich u.a.: Müller, Jürgen: Die notorischen Rabattierer, in: Textilwirtschaft, 57. Jg., Nr. 9 v. 2002-02-27, S. 22; o.V. Rabattschlachten mit Prozent, Mark und Pfennig, in: Textilwirtschaft, 57. Jg., Nr. 49 v. 2002-12-05, S. 8; o.V.: Preis als Opferlamm: Rabattschlacht um Ostern, in: Textilwirtschaft, 58. Jg., Nr. 15 v. 2003-04-10, S. 6.

⁴¹² Williamson, Oliver E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen 1990, S. 34.

⁴¹³ Vgl. Williamson, O. E., 1996, S. 6.

⁴¹⁴ Vgl. Picot, A., 1982, S. 270.

gen in erster Linie diese Verhaltensweisen einzelner Händler in vertikalen Vertriebssystemen als bestimmender Aspekt der Vertikalisierungsentscheidung dar.

Die Unterschreitung der unverbindlichen Preisempfehlungen der Bekleidungsindustrie führt zu einer Verschlechterung der Wertschöpfung, die mit diesen Waren am textilen Endverbrauchermarkt erzielt wird. Der Hosenspezialist Brax formulierte in der Hochphase dieses Preiskampfes: „Die Warenhäuser sind eine Gefahr“⁴¹⁵ und weist auf das opportunistische Verhalten von Großunternehmen des textilen Einzelhandels hin. Fehleinschätzungen der Nachfrage und anstehende Schlussverkäufe werden im Gegensatz zu Verkaufspreisreduzierungen einzelner Unternehmen des Handels von der Bekleidungsindustrie und dem Handel von vornherein in das Entscheidungskalkül antizipiert und in den Zielvereinbarungen berücksichtigt. Dieses opportunistische Verhalten einzelner Händler führt über diese Abschriften hinaus zu einer Belastung der betriebswirtschaftlichen Situation aller Händler, die ihre Verkaufspreise in dieser Situation anpassen. Mit der Variation der Arbeitsteilung durch eine Concession-Strategie ist die Übernahme der Warensteuerung durch die Bekleidungsindustrie verbunden, sodass mit dieser Vertikalisierungsstrategie opportunistisches Verhalten vermieden wird. Im Gegensatz dazu übernimmt der Handel im Zuge einer Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie die Festsetzung des Endverbraucherverkaufspreises. Insbesondere bei der Shop-in-Shop-Strategie wird dieses Verhalten hervorgerufen, da hier zwar die Verkaufspreise für die Markenware vorgegeben sind, durch die Verkaufspreisänderungen, die ein Händler gegenüber den unverbindlichen Marktvorgaben der Herstellerindustrie vornimmt, generiert er aber zusätzliche Umsätze. Dadurch fallen zwar die Margen der abgesetzten Waren für diesen Händler geringer aus, die betriebswirtschaftliche Situation kann aber durch die zusätzlichen Umsätze insgesamt verbessert werden. Die Verkaufspreisdiziplin – so der hierfür gewählte Ausdruck in der Textilwirtschaft – ist von den jeweiligen Machtverhältnissen zwischen der Herstellermarken-Bekleidungsindustrie und dem textilen Einzelhandel abhängig. Hieraus leitet sich die folgende These ab (vgl. Abb. 62).

⁴¹⁵ Müller, Jürgen/Werner, Michael: Die Warenhäuser sind eine Gefahr, in: Textilwirtschaft, 58. Jg., Nr. 17 v. 2003-04-24, S. 52-54.

These 24:

Je weniger sich der Handel an die Preisempfehlungen der Herstellermarken-Bekleidungsindustrie hält, desto geringer wird die Bekleidungsindustrie Interesse zeigen, ihre Marken über den Handel zu distribuieren.

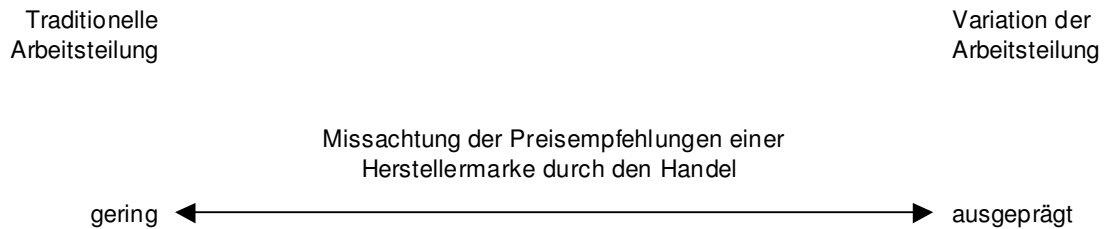


Abb. 62: Missachtung der Preisempfehlungen durch den Handel

Bei der Frage, ob der Handel oder die Bekleidungsindustrie die Festlegung des Verkaufspreises übernehmen soll, kann eine Vielzahl von Argumentationen herangezogen werden. In den aktuellen Diskussionen der Textilwirtschaft wird das opportunistische Verhalten des Handels, also die Missachtung der Preisempfehlungen der Herstellermarken-Bekleidungsindustrie, in den Mittelpunkt gestellt. Deshalb wird in der vorliegenden Untersuchung auf dieses Argument zurückgegriffen und der in Abb. 62 dargestellte Zusammenhang angenommen. Ist das opportunistische Verhalten des Handels bei Herstellermarkenwaren ausgeprägt, führt dieses Verhalten zu einer Steigerung der Kontrollkosten des Vertriebssystems und dadurch zu einer Steigerung der gesamten Transaktionskosten. Kostenvorteile, die in der Einschaltung des Handels begründet sind, werden bei opportunistischem Verhalten überkompensiert, sodass eine Variation der vertikalen Arbeitsteilung zu einer Verbesserung der Wettbewerbsposition durch die Senkung der gesteigerten Transaktionskosten führt.

5 Zur Beurteilung der ausgewählten Vertikalisierungsstrategien

In den drei vorangegangenen Kapiteln wurden Bestimmungsfaktoren entwickelt, die für eine geänderte vertikale Arbeitsteilung oder für die traditionelle textilwirtschaftliche Arbeitsteilung bei den in der Wertschöpfungskette anfallenden Aufgaben sprechen. Diese Einflussfaktoren erheben dabei nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, weisen jedoch auf aktuelle und relevante Gegebenheiten in der Textilwirtschaft hin, die in den Expertengesprächen verstärkt diskutiert wurden (vgl. Anhang). Die in der textilen Wertschöpfungskette anfallenden Aufgaben wurden in den Kapiteln 4.1-4.3 dargestellt. Das folgende Kapitel fasst die dort diskutierten Aspekte für die drei hier näher betrachteten Vertikalisierungsstrategien zusammen und stellt die Frage, inwieweit die in Kapitel 3 entwickelten textilwirtschaftlichen Ziele hierdurch beeinflusst werden und die mit der jeweiligen Vertikalisierungsstrategie verbundene Zielerreichung durch die Umsetzung einer Vertikalisierungsstrategie gefördert wird. Hieraus werden Schlussfolgerungen für die Wettbewerbsposition der jeweiligen Vertikalisierungsstrategie gegenüber der traditionellen textilwirtschaftlichen Arbeitsteilung gezogen. Als textilwirtschaftliche Ziele dienen die folgenden Aspekte:

- die Kosten, insbesondere die Transaktionskosten, die durch die Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle und Anpassung von Verträgen entstehen,
- die Leistungen, die durch die gesamte Wertschöpfungskette erbracht werden,
- die Reaktionsgeschwindigkeit, also der Zeitbedarf der gesamten Wertschöpfungskette auf die Anpassung an die geänderten Endverbraucherbedürfnisse und
- das Risiko, womit die Gefahren wirtschaftlicher Handlungen in der gesamten Wertschöpfungskette gemeint sind.

Als Erklärungsansätze für Wettbewerbsvorteile wurden in Kapitel 3 produktions-theoretische Ansätze, der resource-based-view und die Transaktionskostentheorie vorgestellt. Da die Transaktionskostentheorie einen explizit kostenbezogenen Erklärungsansatz darstellt, werden in den nachfolgenden Ausführungen verstärkt kostenbezogene Ziele diskutiert. Die beschriebenen produktions-theoretischen Aspekte sowie Argumentationen des resource-based-view beziehen sich dagegen auf alle oben beschriebenen textilwirtschaftlichen Ziele. In den

jeweiligen Kapiteln 5.1-5.3 werden die entwickelten Einflussfaktoren für die zur Untersuchung anstehenden Vertikalisierungsstrategien zusammenfassend dargestellt. Bei der Rückwärtsvertikalisierungsstrategie Handelsmarken-Produkt- designteams werden neben den gemeinsam vom Handel und von der Bekleidungsindustrie übernommenen Aufgaben die traditionell der Bekleidungsindustrie angestammten Aufgaben besonders diskutiert. Bei den beiden Vorwärtsvertikalisierungsstrategien stehen demgegenüber sowohl gemeinsame als auch angestammte Aufgaben des Handels im Vordergrund. Für die drei zu untersuchenden Vertikalisierungsstrategien stellt sich die Frage, welche Auswirkung die Änderung der vertikalen Arbeitsteilung auf Kosten, Leistungen, Reaktionsgeschwindigkeit und Risiko der Wertschöpfungskette hat. Im Folgenden werden jeweils mögliche Varianten der vertikalen Arbeitsteilung dargestellt, die mit den jeweiligen Vertikalisierungsstrategien häufig verbunden werden, und es werden die entwickelten Einflussfaktoren auf die Zielerreichung und Verbesserung der Wettbewerbsposition hin überprüft.

5.1 Beurteilung von Handelsmarken-Produktdesignteams

Abb. 63 beschreibt eine verbreitete Variante der vertikalen Arbeitsteilung einer Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie. Im Gegensatz zu der traditionellen Arbeitsteilung der Textilwirtschaft werden die meisten angestammten Aufgaben der Bekleidungsindustrie entweder vom textilen Einzelhandel übernommen oder gemeinsam mit dem textilen Einzelhandel ausgeführt. Lediglich die Logistik obliegt in dieser vertikalen Arbeitsteilung allein der Bekleidungsindustrie. Neben der in Abb. 63 beschriebenen Arbeitsteilung soll darüber hinaus angenommen werden, dass der Kollektionsinhalt der von den Handelsmarken-Produktdesignteams entwickelten Sortimente einen hohen Grad an Komplexität in der Produktentwicklung und Produktion aufweist. Darüber hinaus werden dem Endverbraucher Monatsprogramme (zwölf Lieferprogramme pro Jahr) angeboten (starke Endverbraucheränderungen), die aufgrund des Volumens eine kritische Größe in der Produktion überschreiten und Stückkostendegressionen aufgrund der Aufgabenübernahme durch den Handel erwarten lassen. Diese im Folgenden diskutierte vertikale Arbeitsteilung und Marktsituation ist im Fall einer Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie in der textilwirtschaftli-

chen Praxis eine verbreitete Variante. Es sind aber auch weitere alternative Arbeitsteilungen und Marktsituationen denkbar.

Aufgaben	Kollektionsentwicklung: • Marktanalyse • Entwicklung von Produkten • Markttests	Produktion: • Produktionssteuerung	Logistik: • Ready-to-floor-Logistik • Warehouse-Logistik	Werbung: • Imagebildung • POS-Kommunikation • Produktwerbung	Vertrieb: • Kollektionsvertrieb • Bestandsmanagement
Aufgabenübernahme durch Handel	• Marktanalyse • Markttests			• Imagebildung • POS-Kommunikation • Produktwerbung	• Kollektionsvertrieb • Bestandsmanagement
Gemeinsame Aufgabenübernahme	• Entwicklung von Produkten	• Produktionssteuerung			
Aufgabenübernahme durch Hersteller			• Ready-to-floor-Logistik • Warehouse-Logistik		

Abb. 63: Vertikale Arbeitsteilung einer Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie

Wird die Frage gestellt, ob sich gegenüber der traditionellen Arbeitsteilung die Wettbewerbsposition dieser Arbeitsteilungsvariation verbessert, stehen die traditionell von der Bekleidungsindustrie übernommenen Aufgaben im Mittelpunkt der Diskussion; deren Bestimmungsfaktoren sind in Abb. 64 zusammenfassend dargestellt. Da die Werbung im Zuge einer Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie ausschließlich dem Handel obliegt, unterbleibt die Diskussion dieses Aspektes in den nachfolgenden Ausführungen.

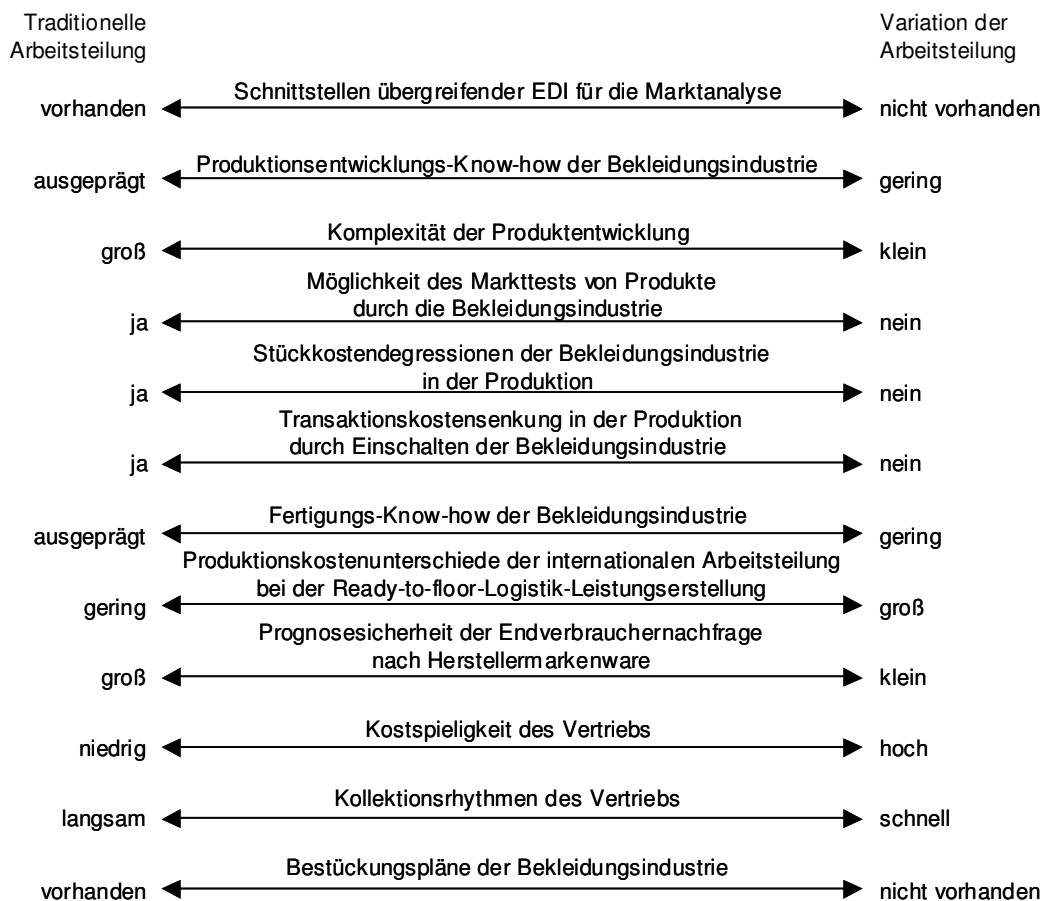


Abb. 64: Bestimmungsfaktoren der textilwirtschaftlichen vertikalen Arbeitsteilung bei einer Rückwärtsvertikalisierung

5.1.1 Kosten

Durch die Integration der Vertriebs- und Dispositionsaufgabe werden gerade bei einer Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie für die angenommene Situation eines schnellen Kollektionsrhythmus die Transaktionskosten an der Schnittstelle Vertrieb der Bekleidungsindustrie/Disposition des Handels gesenkt. Der Reduktion von Transaktionskosten stehen Aufwendungen gegenüber, die durch interne Abstimmungsprozesse in den Unternehmen anfallen. Da in der Regel der Vertrieb von Handelsmarken im Verhältnis zum Vertrieb von Herstellermarken vergleichbar geringe Kosten verursacht und Bestückungspläne eher für Herstellermarken entwickelt werden, lässt dieses Argument nur geringe Kostensenkungspotenziale erwarten. Indem durch die Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie im Extremfall die deutsche Bekleidungsindustrie ausgeschaltet wird, werden Kostensenkungspotenziale durch den Handel reali-

siert. Kostensenkungspotenziale für die Wertschöpfungskette sind dagegen bei der Übernahme der Ready-to-floor-Logistik durch die Bekleidungsindustrie ausgeprägt und werden durch die Verlagerung dieser Kostenkomponenten auf die Bekleidungsindustrie verstärkt vom Handel in Anspruch genommen. Mit der Übernahme der Warehouse-Logistik einer Handelsmarke durch die Bekleidungsindustrie ist im Regelfall eine Kostenverlagerung zulasten der Bekleidungsindustrie, aber keine Kostensenkung für die Wertschöpfungskette verbunden. Durch Einschalten der Bekleidungsindustrie in dem oben beschriebenen Beispiel, das aufgrund des hohen Kollektionsrhythmus von einer hohen Komplexität in der Produktentwicklung und Produktion sowie häufigen Anpassungsprozessen (starke Schwankungen der Endverbrauchernachfrage) ausgeht, werden Transaktionskosten gesenkt, die mit der Produktion in Verbindung gebracht werden. Stückkostendegressionen können dagegen aufgrund des zur Produktion anstehenden Volumens durch den Handel erzielt werden. Weitere Kostensenkungen, die mit den Handelsmarken-Produktdesignteams realisiert werden, sind die günstigeren Möglichkeiten des Markttests durch den Handel sowie der Rückgriff auf die im Handel regelmäßig vorhandenen Warenwirtschaftssysteme zur Marktanalyse und der damit verbundenen kostengünstigeren Analyse von Marktdaten. Diese Ressourcen müssen bei dieser Strategie nicht von der Bekleidungsindustrie kostenintensiv aufgebaut werden, was auf weitere Kostensenkungspotenziale hinweist. Sie liegen in der Nutzung der traditionell in der Bekleidungsindustrie zu vermutenden Ressourcen Produktentwicklungs- und Produktions-Know-how, die einzigartige Sortimente für Handelsmarken schaffen und Wettbewerbsvorteile gegenüber weiteren Unternehmen begründen. Gerade bei Sortimentsteilen, die eine höhere Komplexität aufweisen, nimmt dieser Vorteil zu, der durch die Einbeziehung der Bekleidungsindustrie entsteht. Durch die Nutzung dieser Ressourcen der Bekleidungsindustrie muss der Handel diese Ressourcen nicht kostspielig implementieren und kann auf die Ressourcen der Bekleidungsindustrie zurückgreifen.

Fazit:

Durch die Umsetzung einer Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie entstehen gegenüber der traditionellen Arbeitsteilung der Textilwirtschaft Kostensenkungspotenziale insbesondere durch die Reduzierung der Transaktionskosten in der Wertschöpfungskette, die im Regelfall vom Handel erzielt werden.

Aus diesen Überlegungen leiten sich Wettbewerbsvorteile einer Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie gegenüber der traditionellen textilwirtschaftlichen Arbeitsteilung ab.

5.1.2 Leistungen

Ausgangspunkt des hier zu betrachtenden Teils der textilwirtschaftlichen Wertschöpfungskette bildet die Kollektionsentwicklung, an deren Beginn wiederum die Marktanalyse steht. Wird von stark verbreiteten Insellösungen bei Warenwirtschaftssystemen und gering verbreitetem EDI in der Textilwirtschaft ausgegangen, wird im Zuge einer Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie die Leistung der Wertschöpfungskette durch die regelmäßig bessere Informationslage des Handels bei der Erstellung einer aktuellen Marktanalyse gesteigert. Die Leistungssteigerung erfolgt hier besonders auf den Endverbrauchermarkt nahen Produkten, die aufgrund einer effizienten Marktanalyse zeitnah entwickelt werden können. Aufgrund der Reduktion der Schnittstellenproblematik Vertrieb/Disposition werden aktuelle Abverkaufsinformationen, gerade bei dem angenommenen Fall starker Nachfrageschwankungen (zwölf Monatskollektionen), effizient bei der Kollektionsentwicklung durch den Handel berücksichtigt und die Leistung der Wertschöpfungskette durch Endverbraucher nahe Sortimente gesteigert. Neben dem effizienten Einsatz der Erfolgspotenzial generierenden Ressource Warenwirtschaftssystem wird die Leistung der Wertschöpfungskette durch die Nutzung des Know-hows der Bekleidungsindustrie bei der Entwicklung und Produktion im Zuge der genannten Strategie gesteigert. Darüber hinaus entstehen durch den Einsatz des regelmäßig in der Bekleidungsindustrie anzunehmenden Produktentwicklungs- und Produktions-Know-hows einzigartige Handelsmarkensortimente. Die Leistung der Wertschöpfungskette wird durch diese einzigartigen Sortimente der Handelsmarken gesteigert.

Fazit:

Die mit der Umsetzung einer Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie verbundenen Leistungen der Wertschöpfungskette steigen gegenüber der traditionellen textilwirtschaftlichen Arbeitsteilung. Somit wird die Wettbewerbsposition dieser Strategie erreicht.

5.1.3 Reaktionsgeschwindigkeit

Die vielfältigen Abstimmungsprozesse zwischen der Bekleidungsindustrie und dem Handel und der damit verbundenen Schnittstelleproblematik der traditionellen textilwirtschaftlichen Arbeitsteilung werden durch die Umsetzung einer Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie reduziert. Entscheidungen benötigen keine zeitaufwendigen Abstimmungsprozesse zwischen dem Handel und der Bekleidungsindustrie, um die Geschäftspolitik beider Verhandlungspartner an die aktuelle Marktsituation anzupassen. Da die meisten Aufgaben vom Handel alleine oder nur in Absprache mit der Bekleidungsindustrie übernommen werden und der Handel bei einer Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie Systemführer ist, werden notwendige Anpassungen an die aktuelle Marktsituation zeitnah durchgeführt und die Reaktionsgeschwindigkeit der Wertschöpfungskette gesteigert.

Fazit:

Die Wettbewerbsposition dieser Strategie wird durch die Steigerung der Reaktionsgeschwindigkeit gegenüber der traditionellen Arbeitsteilung verbessert.

5.1.4 Risiko

Mit der verstärkten Übernahme von angestammten Aufgaben der Bekleidungsindustrie durch den Handel übernimmt der Handel auch die hiermit verbundenen Einzelrisiken. Einzelrisiken, die in der traditionellen Arbeitsteilung von der Bekleidungsindustrie übernommen wurden, werden durch eine Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie auf den Handel verlagert. Durch die verbesserte Informationslage bei der Kollektionsentwicklung und der Produktion, den Rückgriff auf Produktionsanlagen in Niedriglohnländern (die im Regelfall nicht Eigentum des Handels sind), die Reduktion der Schnittstellenproblematik Vertrieb/Disposition und die gesteigerte Reaktionsgeschwindigkeit wird das Gesamtrisiko der Wertschöpfungskette bei der Umsetzung einer Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie gegenüber der traditionellen Arbeitsteilung der Textilwirtschaft gesenkt.

Fazit:

Die Wettbewerbsposition einer Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie wird durch die Senkung der mit dieser Strategie verbundenen Risiken gegenüber der traditionellen Arbeitsteilung gestärkt und es erfolgt eine Umverteilung einzelner Risiken auf den Handel.

5.2 Beurteilung von Shop-in-Shop-Konzepten

Abb. 65 veranschaulicht die vertikale Arbeitsteilung einer Variante der Shop-in-Shop-Strategie, mit der sich Herstellermarken vorwärts vertikalisieren. Im Gegensatz zu der Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie und der Concession-Strategie, bei denen sehr viele, traditionell der Bekleidungsindustrie angestammte Aufgaben vom Handel übernommen werden, handelt es sich hierbei um eine in der Aufgabenverteilung hybride Strategie, bei der verstärkt Aufgaben gemeinsam von der Bekleidungsindustrie und dem Handel übernommen werden.

Aufgaben	Disposition: • Artikel/ Sortiment • Mengen • Konditionen • Liefertermin	Logistik: • Ready-to- floor- Logistik • Ware- house- Logistik	Verkaufs- raum- gestaltung: • Ladenbau • Visual Merchan- dising	Verkaufs- personal: • Einsatz- planung • Personal- entwick- lung (Schu- lungen)	Werbung: • Image- bildung • Produkt- werbung • POS- Kommuni- kation	Waren- steuerung: • Renner- Penner- Manage- ment • Verkaufs- preis/Herab- zeichnungen
Aufgaben- übernahme durch Handel				• Einsatzpla- nung		• Renner- Penner- Manage- ment
Gemeinsame Aufgaben- übernahme	• Artikel/ Sortiment • Mengen • Konditionen • Liefertermin				• Produkt- werbung	• Verkaufs- preis/Herab- zeich- nungen
Aufgaben- übernahme durch Hersteller		• Ready-to- floor- Logistik • Ware- house- Logistik	• Ladenbau • Visual Merchan- dising	• Personal- Entwicklung (Schu- lungen)	• Image- bildung • POS- Kommuni- kation	

Abb. 65: Vertikale Arbeitsteilung einer Shop-in-Shop-Strategie

Abb. 66 fasst die in Kapitel 4.1-4.3 entwickelten Bestimmungsfaktoren für die Vorwärtsvertikalisierung zusammen. Die dargestellten Bestimmungsfaktoren stellen gemeinsame Aufgaben vom Handel und von der Bekleidungsindustrie sowie die angestammten Aufgaben des Handels in den Mittelpunkt der Untersuchung. Die einzelnen Bestimmungsfaktoren werden im weiteren Verlauf dieses Kapitels auf ihre textilwirtschaftliche Zielerreichung einer Shop-in-Shop-Strategie diskutiert.

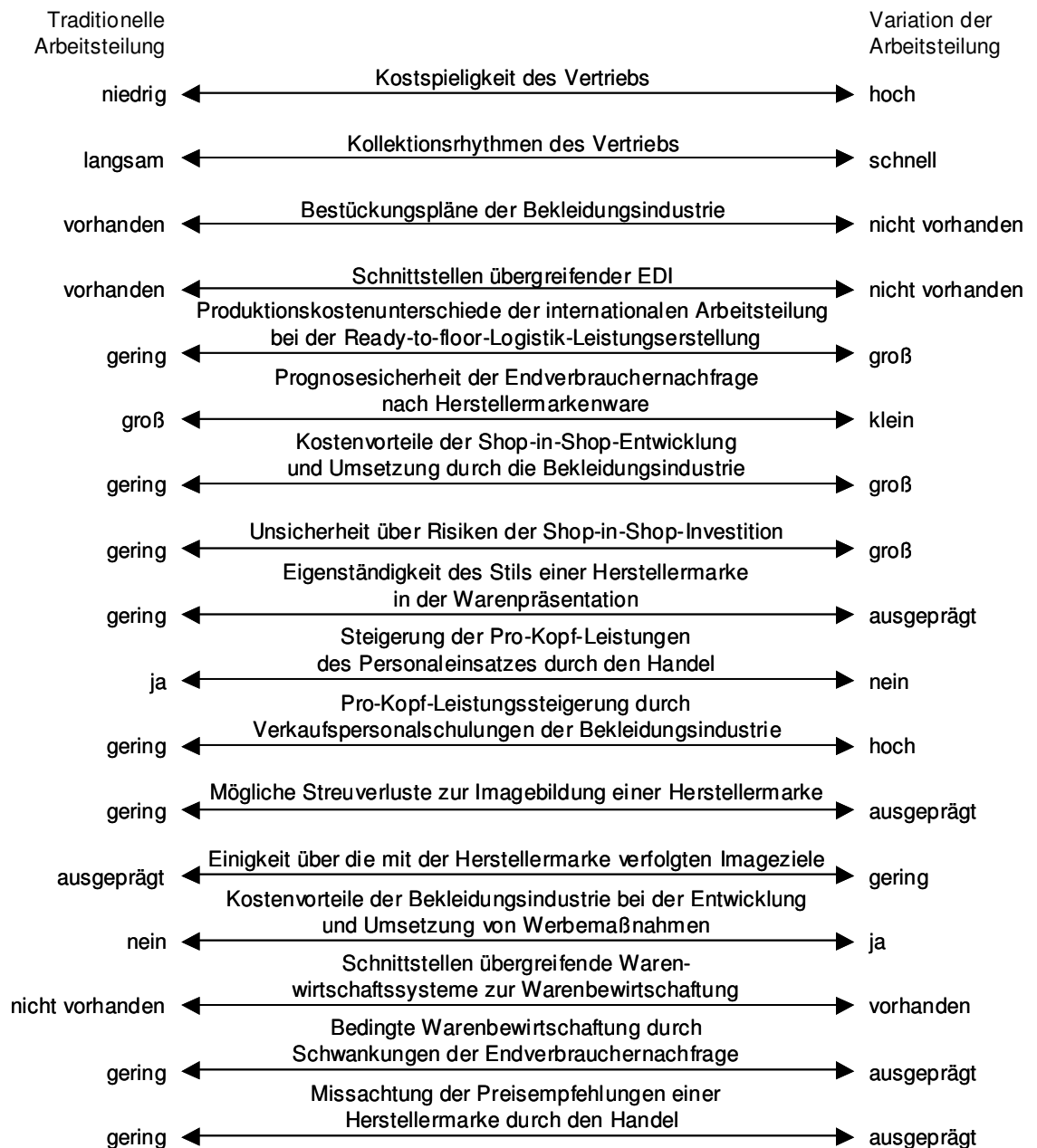


Abb. 66: Bestimmungsfaktoren der textilwirtschaftlichen vertikalen Arbeitsteilung bei einer Vorwärtsvertikalisierung

5.2.1 Kosten

Die Umsetzung einer Shop-in-Shop-Strategie verlangt eine Vielzahl von Abstimmungsprozessen selbstständiger Wirtschaftssubjekte über Verträge, um einen einheitlichen Marktauftritt zu gewährleisten. Da im Zuge einer Shop-in-Shop-Strategie nicht allein die Sortimente, sondern auch Maßnahmen der Geschäftspolitik, z.B. bezüglich der Werbung und Verkaufsraumgestaltung, zwischen dem Handel und der Bekleidungsindustrie abgestimmt werden, erhöhen sich an der Schnittstelle Vertrieb/Disposition gegenüber der traditionellen Arbeitsteilung, bei der deutlich weniger Abstimmungen anfallen, verstärkt die Transaktionskosten. Diese werden in erster Linie durch die Geschwindigkeit des Kollektionsrhythmus und die Kostspieligkeit des Vertriebs beeinflusst. Die gegenüber der traditionellen Arbeitsteilung gesteigerten Transaktionskosten der Vertriebssysteme bei einer Shop-in-Shop-Strategie werden durch die Nutzung von Bestückungsplänen der Bekleidungsindustrie für die Shop-in-Shop-Flächen sowie durch die Nutzung Schnittstellen übergreifender EDI und Warenwirtschaftssysteme gesenkt. Produktionskostenvorteile gegenüber der traditionellen Arbeitsteilung werden durch die Übernahme der Logistik durch die Bekleidungsindustrie realisiert. Hierbei sind es auf der einen Seite die günstigeren Möglichkeiten der Bekleidungsindustrie bei der Erstellung der Ready-to-floor-Logistik in Niedriglohnländern und auf der anderen Seite die besseren Möglichkeiten des Ausgleichs der Prognoseunsicherheit durch die Lagerung von Herstellermarkenware durch die Bekleidungsindustrie. Gerade für mittelständische Handelsunternehmen liegen erhebliche Kostenvorteile in der Nutzung der von der Bekleidungsindustrie entwickelten und umgesetzten Shop-in-Shop-Konzepte vor, da die Bekleidungsindustrie gegenüber mittelständischen Unternehmen regelmäßig Stückkostendegressionen erreichen kann und hierdurch Wettbewerbsvorteile gegenüber der tradierten textilwirtschaftlichen Arbeitsteilung realisiert werden können. Durch die Steigerung der Pro-Kopf-Leistung bei der Aufgabenübernahme des Personaleinsatzes durch den Handel werden gegenüber einer Übernahme dieser Aufgabe durch die Bekleidungsindustrie gerade auf kleineren Flächen Kostenvorteile durch den Handel umgesetzt. Bei der Schulung des Verkaufspersonals werden dagegen Kostensenkungspotenziale bei der Aufgabenübernahme durch die Bekleidungsindustrie genutzt, die über das bessere Know-how aufgrund der Shop-in-Shop-Entwicklungen und dem damit verbun-

denen Sortiments-Know-how verfügt. Wird von einer nicht selektiven und nicht flächendeckenden Distribution durch einen Händler ausgegangen, ergeben sich weitere Kostenvorteile bei der Übernahme der Imagebildung durch die Herstellermarken-Bekleidungsindustrie, die sich aufgrund verringerter Streuverluste bei der Imagebildung ergeben. Da mit der Entwicklung und Durchführung von Werbemaßnahmen erhebliche Aufwendungen verbunden sind, können bei der Aufgabenübernahme durch die Bekleidungsindustrie Stückkostendegressionen erzielt werden, die mittelständische Unternehmen im Regelfall nicht realisieren können. Wird von den in der Textilwirtschaft weit verbreiteten als Insellösungen angelegten Warenwirtschaftssystemen ausgegangen, die nicht mit der Bekleidungsindustrie zu vernetzen sind, werden Abschriftenkosten auf Sortimente gerade bei starken Schwankungen der Endverbrauchernachfrage durch eine Warenbewirtschaftung des Handels vermieden. Durch das opportunistische Verhalten einzelner Händler entstehen aufgrund der hierdurch anfallenden Aufwendungen erhebliche Kosten für das gesamte Vertriebssystem, z.B. durch zusätzliche Abschriften. Inwieweit Kostenvorteile durch die gemeinsame Aufgabenübernahme realisiert werden können, hängt von der jeweiligen Ausprägung des Opportunismus einzelner Händler ab.

Fazit:

Die mit einer Shop-in-Shop-Strategie verfolgte Arbeitsteilung weist auf einige wenige Aspekte hin, die für mittelständische Handelsunternehmen meist die Kostenziele positiv beeinflussen. Allerdings lassen die verstärkt anfallenden Transaktionskosten aufgrund der nötigen Abstimmung zwischen der Bekleidungsindustrie und dem Handel gegenüber der traditionellen Arbeitsteilung insgesamt keine günstige Kostensituation vermuten.

5.2.2 Leistungen

Auf die erheblichen Kosten, die mit den Abstimmungsprozessen zur Leistungserstellung einer Shop-in-Shop-Strategie verbunden sind, wurde bereits hingewiesen. Ziel dieser Absprachen ist, durch einen im Endverbrauchermarkt einheitlichen und professionellen Herstellermarken-Auftritt die Ressource Herstellermarke gewinnbringend in der Wertschöpfungskette einzusetzen. Der einheit-

liche Markenauftritt einer Herstellermarke in den Sortimentsaussagen, die durch Bestückungspläne der Bekleidungsindustrie vorgeschlagen und gemeinsam mit dem Handel umgesetzt werden, bewirkt eine Leistungssteigerung der Wertschöpfungskette. Aktuelle Marktdaten, die durch Schnittstellen übergreifende Warenwirtschaftssysteme bereitgestellt werden, steigern die Leistungsfähigkeit der Shop-in-Shop-Wertschöpfungskette der beteiligten Unternehmen. Diese erfolgt aufgrund der Angebotsoptimierung und Aktivierung von Zusatzumsätzen bei der Disposition und des marktnahen Sortimentsangebots durch das Produktentwicklungs- und Produktions-Know-how der Bekleidungsindustrie. Mit einer stark schwankenden Endverbrauchernachfrage nehmen diese Vorteile bei einer Aufgabenübernahme durch den Handel zu. Bei der Übernahme des Herstellermarken-Ware-House durch die Bekleidungsindustrie steigt die Verfügbarkeit der Ware durch die Ausgleichseffekte, die mit der Lagerung durch die Bekleidungsindustrie verbunden sind. Durch die erhöhte Verfügbarkeit werden Zusatzumsätze generiert und die Leistung der Shop-in-Shop-Strategie gesteigert. Auch mit der Übernahme des Ladenbaus und Visual Merchandisings, der abgestimmten Werbemaßnahmen zur Imagebildung einer Herstellermarke und dem durch die Bekleidungsindustrie gut geschulten Verkaufspersonal wird das Ziel verfolgt, die Ressourcen Herstellermarke und Know-how der Bekleidungsindustrie Erfolgspotenzial generierend in der Wertschöpfungskette einzusetzen. Durch diese Leistungen werden z.B. Umsatzpotenziale für die jeweilige Marke aktiviert, die Begehrlichkeit dieser Herstellermarke gegenüber einer anderen Herstellermarke gesteigert und die Wertschöpfung der beteiligten Unternehmen der textilen Wertschöpfungskette verbessert. Eine Leistungssteigerung wird bei diesen Maßnahmen zu einer deutlichen Steigerung der Zielerreichung führen, wenn sich Shop-in-Shop-Konzepte z.B. durch einen einzigartigen Stil oder Markenimage auszeichnen, die bei einer Übernahme dieser Aufgaben durch den Handel nicht zu erwarten ist.

Vergleichbar der Situation von filialisierten Unternehmen können mittelständische Händler, die auf eine Shop-in-Shop-Strategie zurückgreifen, auf der einen Seite z.B. Werbemaßnahmen (professionell gestaltete Werbemittel) nutzen und dadurch ihre Wettbewerbsposition ausbauen. Gerade für mittelständische Unternehmen werden durch diese mit der Shop-in-Shop-Strategie verbundenen Maßnahmen Erfolgspotenziale gehoben. Einheitliche Original-Shop-in-Shop-

Einrichtungen bergen auf der anderen Seite die Gefahr, die aktuell von Waren- und Kaufhäusern vorgebracht wird, einer geringen Differenzierungsmöglichkeit der einzelnen Händler aufgrund der Übernahme von einheitlichen Herstellermarken der Bekleidungsindustrie. Durch opportunistisches Verhalten, das sich in Verkaufspreisreduzierungen gegenüber den vorgegebenen Verkaufspreisen der Herstellermarken-Bekleidungsindustrie ausdrückt, wird zwar die Differenzierung einzelner Händler erreicht, aber die Wertschöpfung, also die Leistung der Wertschöpfungskette, reduziert.

Fazit:

Durch die umfangreichen Maßnahmen eines einheitlichen und professionellen Markenauftritts im Rahmen einer Shop-in-Shop-Strategie werden die Leistungen der Wertschöpfungskette gerade für Herstellermarken, die sich durch einen besonderen oder einzigartigen Stil bzw. Markenimage auszeichnen, gesteigert und die Wettbewerbsposition insbesondere für mittelständische Handelsunternehmen verbessert.

5.2.3 Reaktionsgeschwindigkeit

Aufgrund der vielfältigen Abstimmungsprozesse zwischen der Bekleidungsindustrie und dem Handel, die bei einer Umsetzung der Shop-in-Shop-Strategie anfallen, wird keine Steigerung der Reaktionsgeschwindigkeit gegenüber der traditionellen Arbeitsteilung erreicht. Durch die Nutzung Schnittstellen übergreifender EDI, Warenwirtschaftssysteme und aller weiteren Maßnahmen, die schnellere Abstimmungsprozesse zwischen der Bekleidungsindustrie und dem Handel hervorrufen, wird der Versuch unternommen, die mit dieser Strategie verbundenen Nachteile eines gesteigerten Abstimmungsbedarfs entgegenzuwirken.

Fazit:

Die Reaktionsgeschwindigkeit wird bei einer Shop-in-Shop-Strategie gegenüber der traditionellen Arbeitsteilung nicht gesteigert und eine Verbesserung der Wettbewerbsposition durch die Umsetzung einer Shop-in-Shop-Strategie nicht erzielt.

5.2.4 Risiko

Mit der Umsetzung einer Shop-in-Shop-Strategie sind erhebliche Investitionen verbunden. Ein Teil dieser Investitionen fallen bei der Gestaltung des Verkaufsrums durch die Shop-in-Shop-Flächen an, auf denen ausschließlich Herstellermarken angeboten werden können. Die Freiheitsgrade des Handels in Bezug auf die zukünftige Geschäftspolitik werden hierdurch gesenkt. Diese spezifischen Investitionen und die hiermit verbundenen Risiken der Investition sind gegenüber der traditionellen Arbeitsteilung der Textilwirtschaft stärker ausgeprägt als bei einer traditionellen Arbeitsteilung. Das Gesamtrisiko der Wertschöpfungskette bei einer Shop-in-Shop-Strategie steigt gegenüber der traditionellen Arbeitsteilung aufgrund dieser spezifischen Investitionen. Die Verteilung des gestiegenen Risikos auf die Bekleidungsindustrie und den Handel sind von der jeweiligen Beteiligung an Shop-in-Shop-Investitionen der beiden Seiten abhängig. Neben den Investitionsrisiken verbleiben als weitere bedeutende Kosten des Handels die mit der Ware und dem Verkaufspersonal verbundenen Risiken beim Handel. Ausschlaggebend für die Risikoverlagerung zwischen dem Handel und der Bekleidungsindustrie sind in erster Linie die individuellen Machtsituationen der jeweiligen Verhandlungspartner. Mögliches opportunistisches Verhalten einzelner Verhandlungspartner beinhalten weitere Risikopotenziale, die mit der Umsetzung einer Shop-in-Shop-Strategie verbunden sind.

Fazit:

Die mit der Umsetzung einer Shop-in-Shop-Strategie verbundenen Risiken für Händler und Hersteller steigen gegenüber der traditionellen textilwirtschaftlichen Arbeitsteilung vor allem durch die faktorspezifischen Investitionen in die Herstellermarken. Die Wettbewerbsposition dieser Strategie gegenüber der traditionellen textilwirtschaftlichen Arbeitsteilung wird durch das gesteigerte Gesamtrisiko für die Wertschöpfungskette nicht gestärkt.

5.3 Beurteilung von Concession-Konzepten

Entgegen der traditionellen Arbeitsteilung der Textilwirtschaft beschreibt Abb. 67 die Variation der vertikalen Arbeitsteilung durch eine Concession-Strategie,

bei der die Herstellermarken-Bekleidungsindustrie fast alle angestammten Aufgaben des Handels übernimmt und sich nach vorne vertikalisiert. In dem gewählten Beispiel stellt der Handel (Concession-Geber) lediglich Verkaufsflächen auf seiner Einzelhandelsfläche der Bekleidungsindustrie (Concession-Nehmer) zur Verfügung und bietet dem Concession-Nehmer darüber hinaus logistische Leistungen (Instore-Logistik) an, die z.B. in der Nutzung von Transport- oder Lagerungsmöglichkeiten bestehen. Abb. 67 veranschaulicht diese Arbeitsteilung.

Aufgaben	Disposition: • Artikel/ Sortiment • Mengen • Konditionen • Liefertermin	Logistik: • Ready-to- floor- Logistik • Ware- house- Logistik	Verkaufs- raum- gestaltung: • Ladenbau • Visual Merchan- dising	Verkaufs- personal: • Einsatz- planung • Personal- entwick- lung (Schu- lungen)	Werbung • Image- bildung • POS- Kommuni- kation • Produkt- werbung	Waren- steuerung: • Renner- Penner- Management • Verkaufs- preis/Herab- zeichnungen
Aufgaben- übernahme durch Handel			• Verkaufs- raum- bereit- stellung			
Gemein- same Aufgaben- übernahme		• Instore- Logistik				
Aufgaben- übernahme durch Hersteller	• Artikel/ Sortiment • Mengen • Konditionen • Liefertermin	• Ready-to- floor- Logistik • Ware- house- Logistik	• Ladenbau • Visual Mer- chandising	• Einsatz- planung • Personal- entwicklung (Schulun- gen)	• Image- bildung • POS- Kommuni- kation • Produkt- werbung	• Renner- Penner- Management • Verkaufs- preis/Herab- zeichnungen

Abb. 67: Vertikale Arbeitsteilung einer Concession-Strategie

Vergleichbar der in Kapitel 5.2 dargestellten Überlegungen zur Vorwärtsvertikalisierungsstrategie Shop-in-Shop, stehen bei einer Concession-Strategie die gemeinsam von Handel und Bekleidungsindustrie übernommenen Aufgaben sowie die dem Handel angestammten Aufgaben im Mittelpunkt der Untersuchung (vgl. Abb. 66).

5.3.1 Kosten

Die Concession-Strategie generiert gegenüber der traditionellen Arbeitsteilung und der Shop-in-Shop-Strategie, bei der aufgrund der vielfältigen Abstimmungsprozesse selbstständiger Wirtschaftssubjekte Kosten entstehen, Trans-

aktionskostenvorteile. Durch die Übernahme der angestammten Aufgaben des Handels, insbesondere an der Schnittstelle zwischen Vertrieb/Disposition, werden Transaktionskosten gesenkt, denen allerdings interne Koordinationskosten gegenüberstehen. Die Vorteile nehmen gerade bei schnellen Kollektionsrhythmen und dem kostspieligen Vertrieb einer Herstellermarke zu. Um eine Concession-Strategie umsetzen zu können und hierdurch die Verkaufsflächensteuerung vom Handel zu übernehmen, müssen Concession-Nehmer über Schnittstellen übergreifende Warenwirtschaftssysteme verfügen. Durch die Nutzung dieser Systeme werden Kostenvorteile generiert und durch die Aufhebung der Informationsasymmetrie eine überlegene Wettbewerbsposition gegenüber der traditionellen textilwirtschaftlichen Arbeitsteilung und der Shop-in-Shop-Strategie für die Bekleidungsindustrie erreicht. Die Kostensituation beeinflusst positiv – vergleichbar einer Shop-in-Shop-Strategie – die Übernahme logistischer Aufgaben (Ready-to-floor- und Warehouse-Logistik) durch die Bekleidungsindustrie sowie die Entwicklung und Umsetzung von Ladenbaukonzepten bei der Verkaufsraumgestaltung. Demgegenüber entfaltet die beschriebene vertikale Arbeitsteilung einer Concession-Strategie auf kleinen Verkaufsflächen, die sich durch eine geringe Eigenständigkeit und Einzigartigkeit in der Warenpräsentation und in dem hierfür benötigten geschulten Verkaufspersonal gegenüber anderen Herstellermarken auszeichnen, Kostennachteile, die sich in der Senkung der Pro-Kopfleistung des eingesetzten Verkaufspersonals niederschlagen. Die Kostenvorteile dieser Strategie liegen vergleichbar der Shop-in-Shop-Strategie in der Entwicklung und Umsetzung von Werbemaßnahmen zur Imagebildung der Herstellermarke, da geringere Streuverluste anzunehmen sind. Durch opportunistisches Verhalten verursachte Aufwendungen werden gegenüber der traditionellen Arbeitsteilung und der Shop-in-Shop-Strategie bei einer Concession-Strategie ausgeschlossen und stärken die Wettbewerbsposition dieser Strategie gegenüber anderen Strategien.

Fazit:

Mit der Concession-Strategie sind Kostenvorteile verbunden, die in erster Linie in der Senkung anfallender Transaktionskosten liegen. Diesen stehen jedoch Kosten gegenüber, die mit dem Personaleinsatz auf der Verkaufsfläche, gesteigerten internen Abstimmungskosten und dem Aufbau von kostenintensiven Schnittstellen übergreifenden Warenwirtschaftssystemen verbunden sind, bei

denen auf keine einheitliche Branchenlösung zurückgegriffen werden kann. Diese sind allerdings Grundvoraussetzung einer erfolgreichen Endverbraucher orientierten Warensteuerung. Aussagen über die Wettbewerbsposition dieser Strategie gegenüber anderen Strategien, die allein Kosten als Begründung heranziehen, sind daher stark situationsabhängig und im Einzelfall zu überprüfen.

5.3.2 Leistungen

Die Leistungsziele, die mit einer Concession-Strategie verfolgt werden, sind mit jenen der Shop-in-Shop-Strategie vergleichbar. Es soll durch einen einheitlichen und professionellen Markenauftritt eine stärkere Wettbewerbsposition erzielt werden, um hierdurch die Wertschöpfung der Herstellermarke zu steigern. Fraglich ist, inwieweit eine Leistungssteigerung mit der verstärkten Übernahme der Aufgaben durch die Bekleidungsindustrie gegenüber der Shop-in-Shop-Strategie verbunden ist. Durch die Reduktion der Schnittstellenproblematik und die damit verbundene gesteigerte Reaktionsgeschwindigkeit sowie Steuerung „from the sheep to the shop“ bei der Übernahme der Disposition und Warensteuerung wird eine marktnahe Angebotsanpassung erreicht und die Leistung der Wertschöpfungskette gegenüber der traditionellen Arbeitsteilung und der Arbeitsteilung einer Shop-in-Shop-Strategie gesteigert. Bei besonders schwankender Endverbrauchernachfrage und hohen Kollektionsrhythmen nimmt dieser Vorteil der Schnittstellen übergreifenden Warenbewirtschaftung durch die Bekleidungsindustrie an Bedeutung zu. Demgegenüber kann von einer Leistungssteigerung der Wertschöpfungskette bei der Übernahme des Verkaufspersonals durch die Bekleidungsindustrie generell nicht ausgegangen werden. Nur in den Fällen, in denen eine Leistungssteigerung die Vermittlung von besonders produktspezifischem Know-how der Bekleidungsindustrie erfordert – z.B. für besonders hochpreisige Herstellerbekleidungsmarken –, kann von einer Leistungssteigerung bei der Übernahme des Verkaufspersonals durch die Bekleidungsindustrie ausgegangen werden. Durch den Ausschluss von opportunistischem Verhalten setzen sich durch die Konzeption einer Concession-Strategie die Beteiligten weniger der Gefahr möglicher leistungssenkender Maßnahmen aus, wodurch Wettbewerbsvorteile gegenüber einer Shop-in-Shop-Strategie begründet werden.

Fazit:

Eine Leistungssteigerung, die in einem einheitlichen Marktauftritt und in der Reduktion der Schnittstellenproblematik des Endverbraucher marktnahen Angebots einer Herstellermarke besteht, wird durch die mit einer Concession-Strategie verbundene vertikale Arbeitsteilung erzielt. Nur in Ausnahmefällen erfolgt eine Leistungssteigerung bei der Übernahme des Verkaufspersonals durch die Bekleidungsindustrie.

5.3.3 Reaktionsgeschwindigkeit

Aufgrund der verringerten Abstimmungsprozesse bei der überwiegenden Aufgabenübernahme durch die Bekleidungsindustrie als Systemführer einer Concession-Strategie wird die Reaktionsgeschwindigkeit der ganzen Wertschöpfungskette gesteigert. Hierzu tragen die im Regelfall vorhandenen Daten und Informationen aus Schnittstellen übergreifenden Warenwirtschaftssystemen bei, die zeitnah die aktuelle Situation der Wertschöpfungskette widerspiegeln und die Anpassung der Geschäftspolitik an das aktuelle Marktgeschehen ermöglichen.

Fazit:

Die Reaktionsgeschwindigkeit der Wertschöpfungskette wird durch die Umsetzung einer Concession-Strategie gegenüber der traditionellen Arbeitsteilung gesteigert und die Wettbewerbsposition dieser Strategie gegenüber der traditionellen Arbeitsteilung verbessert.

5.3.4 Risiko

Aufgrund der gesteigerten Reaktionsgeschwindigkeit der Wertschöpfungskette, die von der Bekleidungsindustrie als Systemführer „from the sheep to the shop“ gesteuert wird und des Rückgriffs auf die hierzu erforderlichen Informationen der Wertschöpfungskette kann der Concession-Nehmer auf Schwankungen der Endverbrauchernachfrage zeitnah und flexibler reagieren. Das Gesamtrisiko der Wertschöpfungskette sinkt durch die gesteigerte Reaktionsgeschwindigkeit. Mit

der Implementierung einer Concession-Strategie verschieben sich die Risiken bei einzelnen Aufgaben zwischen Handel und Bekleidungsindustrie signifikant. Der Handel, der in der beschriebenen Arbeitsteilung im Regelfall bei einer Concession-Strategie Verkaufsraum bereitstellt und hierfür feste oder umsatzabhängige Mieteinnahmen erhält, reduziert seine Risiken. Da Ladenbauinvestitionen, Risiken, die mit der Ware verbunden sind, und Verkaufspersonal von der Bekleidungsindustrie (Concession-Nehmer) übernommen werden, verlagern sich die Risiken einer Concession-Strategie auf die Bekleidungsindustrie. Mit dem opportunistischen Verhalten einzelner Händler verbundene Risiken werden dagegen bei einer Concession-Strategie ausgeschlossen.

Fazit:

Das Gesamtrisiko einer Concession-Strategie wird gegenüber der traditionellen Arbeitsteilung gesenkt und zum überwiegenden Teil auf die Bekleidungsindustrie als Systemführer dieser Strategie umverteilt. Durch die Senkung des Gesamtrisikos bei einer Concession-Strategie wird die Wettbewerbsposition dieser Vertikalisierungsstrategie gegenüber der traditionellen Arbeitsteilung verbessert. Aufgrund der Risikoverlagerung werden sich verstärkt risikoaverse Händler dieser Strategie zuwenden.

6 Zusammenfassung der Ergebnisse und Managementempfehlungen

Für die einzelnen Unternehmen der Textilwirtschaft ergibt sich aufgrund des verstärkten Wettbewerbs, der zwischen den unterschiedlichen Wertschöpfungsketten der Textilwirtschaft herrscht, und den damit verbundenen vertikalen Aufgabenverteilungen zunehmend die Notwendigkeit, die angestammte vertikale Arbeitsteilung der beteiligten Unternehmen zur Disposition zu stellen, um hierdurch Effizienzpotenziale nutzen zu können, die mit der Variation der vertikalen Arbeitsteilung verbunden sind. Die drei Vertikalisierungsstrategien Handelsmarken-Produktdesignteams, Shop-in-Shop und Concession beschreiben Varianten der traditionellen Arbeitsteilung in der Textilwirtschaft. Eine weitere stark verbreitete und diskutierte Vertikalisierungsstrategie der Textilwirtschaft, die aufgrund vielfältiger wissenschaftlicher Veröffentlichungen in der vorliegenden Untersuchung nicht dargestellt wurde, ist die Franchising-Strategie.

Durch eine Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie betreiben Handelsunternehmen ihre Rückwärtsvertikalisierung und übernehmen verstärkt angestammte Aufgaben der Bekleidungsindustrie. Hierbei greifen die Handelsunternehmen in der Regel auf Produzenten in Niedriglohnländern zurück und umgehen dadurch die deutsche Bekleidungsindustrie. Durch Shop-in-Shop- und Concession-Strategien vertikalisiert sich die Bekleidungsindustrie nach vorne und übernimmt verstärkt angestammte Aufgaben des Handels. Im Gegensatz zur Shop-in-Shop-Strategie, bei der vielfach Aufgaben gemeinsam von dem Handel und der Bekleidungsindustrie übernommen werden, übernimmt bei einer Concession-Strategie die Bekleidungsindustrie die angestammten Aufgaben des Handels, abgesehen von der Bereitstellung des Verkaufsraums und der hiermit verbundenen logistischen Aufgaben.

Hieraus leitet sich die Ausgangsfrage der vorliegenden Arbeit ab, nämlich welche der drei Vertikalisierungsstrategien für die textilwirtschaftliche Wertschöpfungskette langfristig effizient ist und sich deshalb im Wettbewerb durchsetzen kann. Für die untersuchten Aufgaben der textilen Wertschöpfungskette wurden Bestimmungsfaktoren bei der Wahl zwischen einer traditionellen oder einer Variation der Arbeitsteilung entwickelt, die in der Abb. 68 zusammenfassend dar-

gestellt sind. Obwohl die Abb. 68 vielfältige Fragen aufwirft, insbesondere bezüglich der Vollständigkeit der genannten Bestimmungsfaktoren, deren Gewichtung und zeitlichen Konstanz, gibt sie folgende Hinweise für Unternehmen der Textilwirtschaft. Zum einen, ob die traditionelle Arbeitsverteilung bei einer bestimmten in der Textilwirtschaft anfallenden Aufgabe beibehalten werden soll, oder zum anderen eine Variation der Aufgabenverteilung erfolgen soll. Bei einer Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie stehen die angestammten bekleidungsindustriellen Aufgaben im Vordergrund, die vom Handel übernommen werden, bei einer Shop-in-Shop- oder Concession-Strategie werden in erster Linie die angestammten Aufgaben des Handels diskutiert, welche die Bekleidungsindustrie übernimmt.

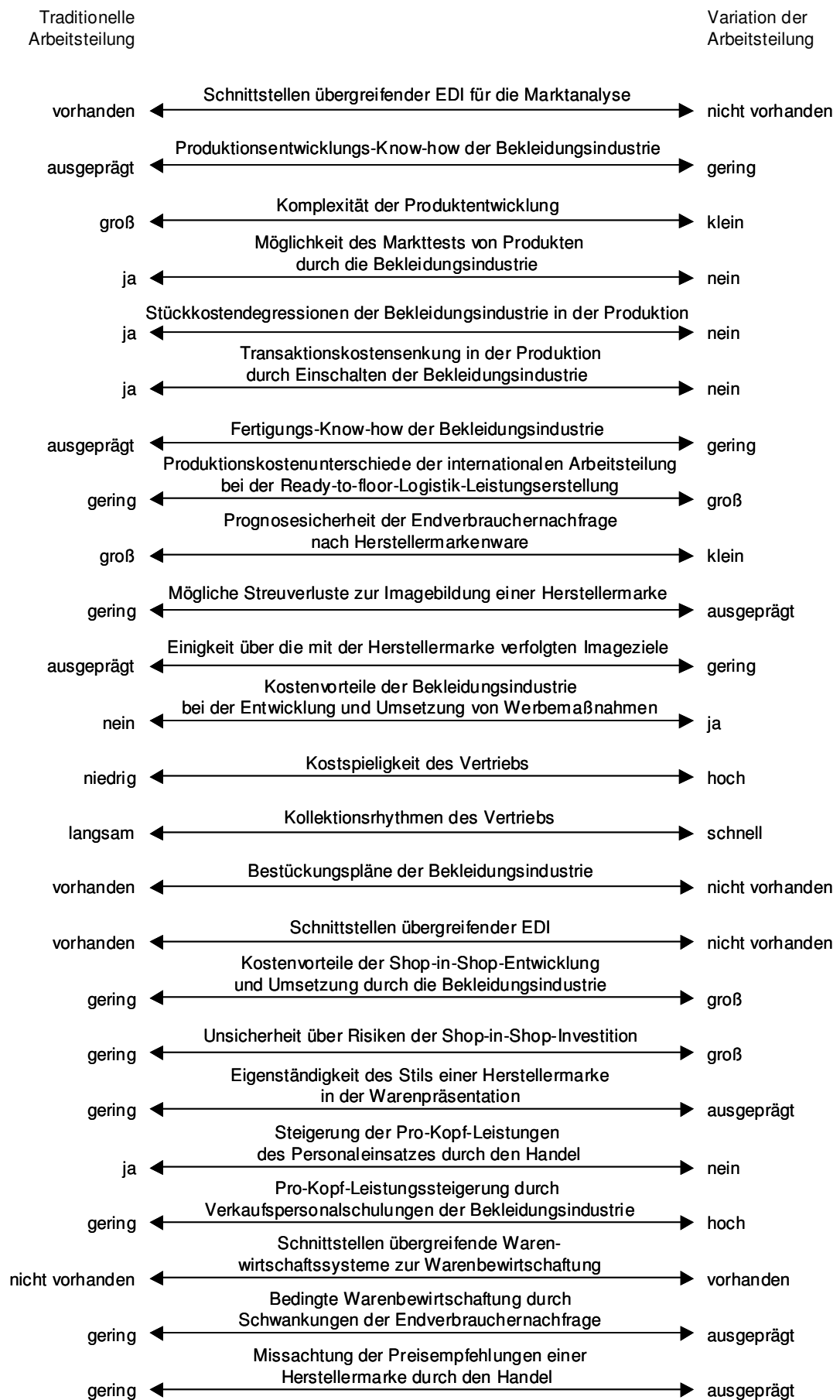


Abb. 68: Bestimmungsfaktoren der textilwirtschaftlichen vertikalen Arbeitsteilung

Der resource-based-view bzw. der relational-view bietet sich bezüglich der Fragestellung als ein Erklärungsansatz für Wettbewerbsvorteile einzelner Vertikalisierungsstrategien an, da hier zum einen Wettbewerbsvorteile von Ressourcen im Mittelpunkt der Überlegungen stehen und zum anderen untersucht wird, ob sich dauerhafte Wettbewerbsvorteile durch den effizienten Einsatz der Ressourcen begründen lassen. Als Erfolgspotenzial generierende Ressourcen der textilwirtschaftlichen Vertikalisierung wurden die nachfolgenden drei Ressourcenkategorien identifiziert, die eine herausragende Rolle bei textilwirtschaftlichen Vertikalisierungsüberlegungen einnehmen:

- physisches Kapital, insbesondere das Recht an Hersteller- und Handelsmarken und deren Bekanntheit,
- Human-Kapital, womit auf der einen Seite das Einzelhandels-Know-how zur Steuerung des Verkaufspersonals und der Warensteuerung und auf der anderen Seite das textiltechnische Know-how der Bekleidungsindustrie zur Produktentwicklung und Produktion gemeint ist,
- organisatorisches Kapital und hier vor allem die Schnittstellen übergreifenden Warenwirtschaftssysteme.

Durch die Kombination der Ressource Handelsmarke, des Know-hows der Bekleidungsindustrie bei der Produktentwicklung und Produktion sowie der Inanspruchnahme Schnittstellen übergreifender Warenwirtschaftssysteme für eine effiziente Marktanalyse zur Produktentwicklung entstehen bei einer Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie einzigartige Sortimente, die Wettbewerbsvorteile gegenüber der traditionellen textilwirtschaftlichen Arbeitsteilung generieren. Sind diese Ressourcen auch durch die Merkmale unternehmensspezifisch und nutzenstiftend am Markt gekennzeichnet, wird doch aufgrund des schnellen Modewandels in einzelnen Marktsegmenten der Textilwirtschaft langfristig eine Nichtimitierbarkeit und Nichtsubstituierbarkeit kaum erreichbar sein. Temporär werden allerdings Wettbewerbsvorteile durch diese Ressourcen erzielt und durch die stetige Weiterentwicklung sowie Nutzung dieser Ressourcen wird langfristig auch die Wettbewerbsposition dieser Strategie gegenüber der traditionellen Arbeitsteilung gesichert. Diese Überlegungen des resource-based-view lassen eine verstärkte Marktdurchdringung der Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie erwarten.

Im Mittelpunkt der Erfolgspotenzial generierenden Ressourcen einer Shop-in-Shop- und Concession-Strategie steht die Ressource Herstellermarke. Ziel dieser Strategien ist es, ein herausragendes Markenimage für den textilen Endverbraucher zu kreieren, hierdurch eine überlegene Wettbewerbsposition gegenüber anderen Herstellermarken zu erlangen und eine Steigerung der Wertschöpfung zu erreichen. Die geschäftspolitischen Maßnahmen befassen sich hierbei in erster Linie mit dem einheitlichen Marktauftritt der Herstellermarke zur Imagebildung. Wettbewerbsvorteile sind bei einer Shop-in-Shop- gegenüber einer Concession-Strategie bei der Übernahme des Verkaufspersonaleinsatzes und der Verkaufsraumgestaltung durch die Bekleidungsindustrie nicht zu erwarten. Im Gegensatz zur traditionellen textilwirtschaftlichen Arbeitsteilung erlangen beide Strategien Wettbewerbsvorteile, die in der effizienten Nutzung der Herstellermarke und in einem einheitlichen Markenimage fördernden Marktauftritt zu suchen sind. Dagegen unterscheiden sich die beiden Strategien bezüglich des Verkaufspersonaleinsatzes und der Warensteuerung und der damit verbundenen Nutzung der Ressourcen Warenwirtschaftssysteme und der Routinen der Warensteuerung des Handels sowie dem Handels-Know-how beim Einsatz des Verkaufspersonals signifikant. Bei der Shop-in-Shop-Strategie wird auf das Handels-Know-how bei der Warensteuerung und dem Verkaufspersonaleinsatz zurückgegriffen, wobei diese Ressourcen durch den Einsatz der in der Textilwirtschaft als Insellösung angelegten unternehmensspezifischen Warenwirtschaftssysteme für die Warensteuerung und Verkaufspersonaleinsatzplanungen Nutzen stiftend in der Wertschöpfungskette eingesetzt werden. Während die Concession-Strategie auf die Nutzung dieser Ressourcen des Handels verzichtet, erlangt die Shop-in-Shop-Strategie durch den Einsatz dieser regelmäßig im Handel anzutreffenden Ressourcen Wettbewerbsvorteile. Das Handels-Know-how bezüglich der Warensteuerung und des Personaleinsatzes ist langfristig der Gefahr der Imitation und Substitution ausgesetzt, wie es Beispiele der Unternehmen der Bekleidungsindustrie zeigen (Esprit und s.Oliver), die in diesen Bereichen verstärkt Ressourcen in den vergangenen Jahren aufgebaut und ihre Wettbewerbsposition durch eigene Retails gestärkt haben. Für diesen Kreis von Unternehmen werden Wettbewerbsvorteile durch die mit einer Concession-Strategie verbundene Arbeitsteilung möglich, die dadurch gerade bei stark ausgeprägtem opportunistischem Verhalten einzelner Händler an Stellenwert gewinnt. In der kurzfristigen Betrachtung und für mittelständische Unter-

nehmen der Bekleidungsindustrie, die den Aufbau dieser Ressourcen nicht vorantreiben, werden durch das handelsspezifische Know-how Wettbewerbsvorteile durch die Shop-in-Shop-Strategie erzielt. Es werden dabei sowohl ein herausragendes Markenimage einer Herstellermarke, angefangen von der Werbung über die Verkaufsraumgestaltung bis zum geschulten Personal, das gerade für den Verkauf hochpreisiger Herstellermarken relevant ist, als auch die Warensteuerung effizient in der Wertschöpfungskette umgesetzt. Aufgrund der überlegenen Effizienz der Nutzung von Ressourcen der Wertschöpfungskette durch eine Shop-in-Shop-Strategie gegenüber einer Concession-Strategie wird die bereits stark verbreitete Shop-in-Shop-Strategie auch in Zukunft gegenüber der Concession-Strategie verstärkt Marktanteile auf sich vereinen. Ausnahmen sind hierbei Unternehmen der Bekleidungsindustrie, die verstärkt Einzelhandels-Know-how aufgebaut haben und durch die Übernahme einer Concession-Strategie das opportunistische Verhalten einzelner Händler ausschließen können. Für diese Unternehmen und bei verstärkt auftretendem Opportunismus in Handelsbetrieben wird die Concession-Strategie zukünftig ihre Marktposition ausbauen können.

Als weiterer Erklärungsansatz bietet sich die Transaktionskostentheorie für die Auswahl von Vertikalisierungsstrategien an, welche die mit den Strategien verbundenen Transaktionskosten in den Mittelpunkt stellt. Wettbewerbsvorteile einer Vertikalisierungsstrategie begründen sich danach aufgrund der Senkung anfallender Transaktionskosten in der Wertschöpfungskette. Die folgenden vier Sachverhalte entwickeln bei den Vertikalisierungsüberlegungen der Textilwirtschaft besondere Relevanz:

(1) Die drei zu untersuchenden Vertikalisierungsstrategien sind durch unterschiedliche Konzeptionen an der Schnittstelle zwischen Bekleidungsindustrie und Handel und in den sich hieraus abzuleitenden Transaktionskostensituationen gekennzeichnet, die Wettbewerbsvorteile einzelner Strategien erklären. Bei Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategien erfolgt die Integration der Aufgaben Vertrieb/Disposition durch den Handel als Systemführer, der sich hierdurch rückwärts vertikalisiert. Demgegenüber übernimmt die Bekleidungsindustrie bei einer Concession-Strategie die an der Schnittstelle anfallenden Aufgaben (Vertrieb/Disposition) und betreibt hierdurch eine Vorwärtsvertikalisierung ihrer Herstellermarke. Die dadurch entstehenden Transaktionskosten werden

gegenüber der traditionellen textilwirtschaftlichen Arbeitsteilung gesenkt und Wettbewerbsvorteile generiert. Aufgrund des mit einer Shop-in-Shop-Strategie verbundenen gesteigerten Abstimmungsbedarfs der Geschäftspolitik des Handels und der Bekleidungsindustrie steigen dagegen die Transaktionskosten, wodurch keine Stärkung der Wettbewerbsposition erzielt wird.

(2) Neben den Transaktionskosten an der Schnittstelle Vertrieb/Disposition entstehen weitere Wettbewerbsvorteile der Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie bei den mit der Produktion verbundenen Transaktionskosten, die gerade bei einer stark schwankenden Endverbrauchernachfrage und der damit verbundenen Steigerung des Abstimmungsbedarfs zwischen Handel und Produktionsstätten anfallen.

(3) Transaktionskostenvorteile bei einer Shop-in-Shop- und Concession-Strategie entfalten sich gegenüber der traditionellen Arbeitsteilung bei den Aufgaben und den hierbei anfallenden Transaktionskosten, die mit dem einheitlichen Herstellermarkenauftritt im textilen Endverbrauchermarkt einhergehen.

(4) Das Auftreten von opportunistischem Verhalten einzelner Händler – eine Verhaltensannahme der Transaktionskostentheorie – begründet bei der Shop-in-Shop-Strategie Wettbewerbsnachteile gegenüber der Concession-Strategie, bei der opportunistisches Verhalten bei der Aufgabenübernahme der Warensteuerung durch die Bekleidungsindustrie ausgeschlossen wird.

Die Überlegungen der Transaktionskostentheorie lassen darauf schließen, dass sich durch die Senkung der Transaktionskosten Concession-Strategien und Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategien aufgrund ihrer überlegenen Transaktionskostensituation verstärkt im Wettbewerb gegenüber der traditionellen Arbeitsteilung und der mit einer Shop-in-Shop-Strategie verbundenen Arbeitsteilung durchsetzen werden.

Als dritter Erklärungsansatz bezüglich der Ausgangsfrage bieten sich produktionstheoretische Effizienzüberlegungen zur Klärung von Wettbewerbsvorteilen einzelner Vertikalisierungsstrategien an. Für diese Untersuchung wurden die bedeutendsten Aspekte herausgestellt:

- Die Aufgabenübernahme der Ready-to-floor-Logistik durch Leistungserstellung in Niedriglohnländern und der Herstellermarken-Warehouse-Logistik lassen aufgrund des Ausgleichs möglicher Nachfrageschwan-

kungen durch die Bekleidungsindustrie bei der Variation der vertikalen Arbeitsteilung Kostenvorteile entstehen.

- Reduzierte Streuverluste bei der Imagebildung einer Herstellermarke und günstigere Produktions- und Entwicklungskosten der Bekleidungsindustrie weisen darauf hin, dass hier die Bekleidungsindustrie insbesondere bei mittelständischen und lokal distribuierenden Handelsunternehmen Kostenvorteile bei der Werbung durch die Bekleidungsindustrie gegenüber dem Handel erzielen kann und sich hierdurch Wettbewerbsvorteile bei der Arbeitsteilungsvariation entfalten.
- Vergleichbare Kostenvorteile der Bekleidungsindustrie gelten im Vergleich zum mittelständischen Handel für die Entwicklung und Umsetzung von Ladenbaukonzepten für Herstellermarken.
- Gegenüber der Bekleidungsindustrie hat der Handel durch seine Verkaufsflächen die besseren Möglichkeiten bei Produkttests im Rahmen der textilwirtschaftlichen Kollektionsentwicklung.
- Stückkostendegressionen bei der Produktion von Handelsmarken durch Synergien in den Produktionsabläufen sind im Regelfall bei der Aufgabenübernahme durch die Bekleidungsindustrie anzunehmen.
- Auf kleinen Verkaufsflächen der Shop-in-Shop- und Concession-Strategie hat der Handel aufgrund möglicher Ausgleichseffekte mit anderen arrondierenden Verkaufsflächen und seinem entwickelten Know-how die günstigeren Möglichkeiten der Personaleinsatzplanung und Steuerung des Verkaufspersonals.

Die beschriebene Variante der Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie wird sich aufgrund der Nutzung produktionstheoretischer Effizienzvorteile verstärkt im Wettbewerb durchsetzen. Gerade bei der Analyse der Aufgaben Verkaufspersonaleinsatz und Warensteuerung erzielt die Shop-in-Shop- gegenüber der Concession-Strategie Wettbewerbsvorteile, woraus eine verstärkte Durchsetzung der Shop-in-Shop-Strategie geschlussfolgert wird.

Für die Handelsmarken-Produktdesignteam-Strategie wird aufgrund der drei herangezogenen Erklärungsansätze und der bezüglich der Wettbewerbsposition positiven Ergebnisanalyse zusammenfassend angenommen, dass sich diese Strategie verstärkt durchsetzen wird. Hierfür spricht auch, dass mit dieser

Strategie die textilwirtschaftlichen Ziele, nämlich Kosten- und Transaktionskostensenkung, Steigerung der Leistungen und Reaktionsgeschwindigkeit der Wertschöpfungskette sowie Senkung der Gesamtrisiken und Umverteilung einzelner Risiken auf den Handel erreicht werden können.

Im Mittelpunkt der Managementempfehlungen für Handelsmarken-Produkt-designteam-Strategien stehen neben der Einschätzung der individuellen Situation eines vertikalisierenden Unternehmens durch die dargestellten Bestimmungsfaktoren (vgl. Abb. 68) die Erfolgspotenzial generierenden Ressourcen der textilwirtschaftlichen Vertikalisierung. Die Einführung von Handelsmarken-Produkt-designteamen in den Einzelhandelsorganisationen wird oftmals als „Schicksalsfrage“ für die Bekleidungsindustrie und ihren in Deutschland verbliebenen Systemköpfen diskutiert. Langfristig wird die Bekleidungsindustrie eine Existenzberechtigung in der textilen Wertschöpfungskette nur erhalten können, wenn es ihr gelingt, ihr Produktentwicklungs- und Fertigungs-Know-how zu schützen oder auszubauen. Die Managementempfehlungen, die sich hieraus für den Handel ergeben, beziehen sich ebenfalls auf die Produktentwicklungs- und Produktionsaufgabe. Der textile Einzelhandel kann durch den verstärkten Einsatz von technischem Know-how in den Designteamen mit den Produktionsstätten direkt und effizienter zusammenarbeiten sowie weitere Wertschöpfungspotenziale nutzen. Der Aufbau von technischem Know-how in der Produktentwicklung durch Textildesigner sowie die Produktion und Fertigung z.B. durch Textiltechniker sind dabei klassische Investitionsprobleme, die unternehmensindividuell diskutiert werden müssen.

Eine vergleichbar eindeutige Aussage für die zu prognostizierende Marktdurchdringung der vorwärts gerichteten Vertikalisierungsstrategien Concession und Shop-in-Shop kann dagegen nicht getroffen werden.

Für die Stärkung der Wettbewerbsposition einer Shop-in-Shop-Strategie sprechen die effiziente Nutzung der Ressourcen der textilwirtschaftlichen Wertschöpfungskette sowie produktionstheoretische Überlegungen, die weiterhin eine verstärkte Marktdurchdringung erwarten lassen. Die Diskussion der Transaktionskostentheorie weist demgegenüber auf die verbundenen gesteigerten Transaktionskosten an der Schnittstelle hin, die eine Stärkung der Wettbe-

werbsposition und damit einen Zuwachs an Marktanteilen für diese Strategie nicht erwarten lassen. Die Diskussion hat gezeigt, dass die Transaktionskostensituation der Shop-in-Shop-Strategie von bestimmten Einflussfaktoren abhängig ist. Insbesondere bei schnellen Kollektionsrhythmen, kostspieligen Vertriebsorganisationen und fehlenden Schnittstellen übergreifenden Warenwirtschaftssystemen sowie EDI erlangt die Shop-in-Shop-Strategie aufgrund der verstärkt anfallenden Transaktionskosten in der Wertschöpfungskette keine Wettbewerbsvorteile gegenüber der traditionellen textilwirtschaftlichen Arbeitsteilung und der Concession-Strategie. Produktionstheoretische Effizienzüberlegungen weisen insbesondere für mittelständische Handelsunternehmen auf Wettbewerbsvorteile hin, die mit der Umsetzung der Shop-in-Shop-Strategie erreicht werden. Die Diskussion der mit einer Shop-in-Shop-Strategie verbundenen textilwirtschaftlichen Zielerreichung weist ebenfalls auf Kostensenkungspotenziale hin, die gerade in mittelständischen Handelsunternehmen umgesetzt werden können, auf gesteigerte Transaktionskosten, den erhöhten Abstimmungsbedarf der Geschäftspolitik des Handels und der Bekleidungsindustrie, die Senkung der Reaktionsgeschwindigkeit sowie die Steigerung der Risiken, die durch die spezifischen Investitionen in den Ladenbau bedingt sind. Dagegen erfolgt eine Leistungssteigerung durch die Umsetzung einer Shop-in-Shop-Strategie der Wertschöpfungskette. Werden durch geschäftspolitische Maßnahmen der Bekleidungsindustrie und des Handels in erster Linie höhere Transaktionskosten an der Schnittstelle und eine hiermit verbundene reduzierte Reaktionsgeschwindigkeit erreicht, so erlangt die Shop-in-Shop-Strategie gerade für mittelständische Unternehmen des Handels eine günstige Wettbewerbsposition gegenüber der traditionellen textilwirtschaftlichen Arbeitsteilung, die ein weiteres Wachstum dieser Strategie erwarten lässt.

Für den textilen Einzelhandel und die Herstellermarken-Bekleidungsindustrie liegen die Managementempfehlungen einer Shop-in-Shop-Strategie in einer Senkung der Transaktionskosten, die mit den vielfältigen Abstimmungsprozessen einer Shop-in-Shop-Strategie verbunden sind. In erster Linie sind hierbei Potenziale durch eine verstärkte Nutzung von Schnittstellen freien Warenwirtschaftssystemen und EDI zu sehen.

Die Diskussion der Transaktionskostensituation einer Concession-Strategie weist gegenüber der traditionellen und der Shop-in-Shop-Strategie aufgrund verminderter Transaktionskosten auf eine Stärkung ihrer Wettbewerbssituation hin. Durch die Reduktion der verbundenen Schnittstellenproblematik steigt die Reaktionsgeschwindigkeit der Wertschöpfungskette und erlangt hierdurch eine günstigere Wettbewerbsposition gegenüber der traditionellen textilwirtschaftlichen Arbeitsteilung und der Shop-in-Shop-Strategie. Eine dem Endverbrauchermarkt nahe Angebotsanpassung wird durch die Steigerung der Reaktionsgeschwindigkeit der Wertschöpfungskette erreicht, was die Risiken senkt, die aufgrund der verstärkten Aufgabenübernahme durch die Bekleidungsindustrie auf diese verlagert wird. Kostenvorteile bei der Diskussion produktionstheoretischer Effizienzüberlegungen und Kostenziele stehen einer ungünstigeren Kostensituation beim Einsatz des Verkaufspersonals und der Warensteuerung gegenüber. Die Analyse des Ressourceneinsatzes veranschaulicht, dass bei einer Concession-Strategie durch die verstärkte Übernahme traditionell dem Handel angestammter Aufgaben Erfolgspotenzial generierende Ressourcen (Einzelhandels-Know-How für den Verkaufspersonaleinsatz und Warensteuerung) keine Berücksichtigung finden und Wettbewerbsvorteile hierdurch nicht generiert werden. Wenn Unternehmen durch eigene Retail-Aktivitäten, z.B. durch Flag-Ship-Stores, über Kenntnisse der Warensteuerung, des Personaleinsatzes und über Schnittstellen übergreifende, absatzgerichtete Warenwirtschaftssysteme zur Steuerung der Concession-Flächen verfügen und dabei die zu bewirtschaftenden Flächen groß genug sind, um hierauf Verkaufspersonal einsetzen zu können, dabei vergleichbare Kennziffern wie im Handel erreicht, dann werden sich Concession-Strategien im Wettbewerb verstärkt durchsetzen, da die eingesetzten Netzwerkressourcen effizient genutzt werden. Als Beispiele für Unternehmen, auf die dieser Fall zutrifft, können Esprit, s.Oliver und Mexx genannt werden, da diese Unternehmen durch eigene Retail-Aktivitäten bereits Ressourcen aufgebaut haben.

Die Managementempfehlungen für den textilen Einzelhandel und die Herstellermarken-Bekleidungsindustrie leiten sich direkt aus den Kritikpunkten an einer Concession-Strategie ab. Als Concession-Geber sieht sich der Handel aktuell in der Rolle, lediglich seine Verkaufsflächen an Concession-Nehmer zu vermieten. Warum der Handel dem Concession-Nehmer nicht verstärkt weitere Leistungen

anbietet, die z.B. in der Übernahme des Personaleinsatzes und der Warenbewirtschaftung durch den Handel liegen können, bleibt zur Zeit undiskutiert. Hierbei wäre beispielsweise denkbar, das Verkaufspersonal durch den Handel über mehrere Concession-Flächen einzusetzen und die Kosten der Inanspruchnahme des Verkaufspersonals eines Concession-Nehmers über den Aufenthalt auf der jeweiligen Fläche mit Hilfe elektronischer Erfassungssysteme (z.B. GPS-Systeme) zu erfassen. Die Übernahme weiterer Aufgaben durch den Handel kann gerade für mittelständische Unternehmen der Bekleidungsindustrie, die nicht auf Einzelhandels-Know-how zur Warensteuerung durch Schnittstellen übergreifende Warenwirtschaftssysteme und Know-how mit dem Einsatz von Verkaufspersonal zurückgreifen können, die Wettbewerbsposition bei einer Concession-Strategie positiv beeinflussen und hierdurch die Effizienz des Ressourceneinsatzes durch die Variation der vertikalen Arbeitsteilung steigern.

Anhang

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde eine Expertenbefragung mit dem Ziel durchgeführt, die entwickelte Struktur zur Diskussion zu stellen, eine realitätsnahe Darstellung der textilwirtschaftlichen Situation wiederzugeben sowie aktuelle, in der Textilwirtschaft relevante Sachverhalte einzubeziehen. Die Befragung hat im Zeitraum von November 2005 bis Januar 2006 bei den Experten statt gefunden. Die vorliegende Arbeit wurde den Interviewpartnern in Form eines Fragebogens vorgestellt, der im Anschluss zu finden ist. Hierbei wurden zunächst neben den Strukturdaten, wie Unternehmensgröße, Zuordnungen zu den Wertschöpfungskettenstufen sowie bereits von den Befragten umgesetzte Vertikalisierungsstrategien und deren Aufgabenverteilung zur Diskussion gestellt. In dem darauf folgenden Frageblock wurden verschiedene wirtschaftliche Ziele mit den Experten erörtert, die in der Textilwirtschaft eine herausragende Rolle einnehmen. Nachdem den Experten der Aufbau und das Ziel der vorliegenden Arbeit erklärt wurde, sind sie zu den jeweiligen Vertikalisierungsstrategien befragt worden. Hierbei wurde zunächst über die Variation der vertikalen Arbeitsteilung diskutiert, die nach Aussage der Experten häufig verbreitet ist. Anschließend wurden die Auswirkungen dieser Veränderung im Hinblick auf die Ziele erörtert. Nur in den seltensten Fällen konnten dabei die Experten Aussagen über alle drei Vertikalisierungsstrategien treffen, da sie nur vereinzelt in der textilwirtschaftlichen Praxis von allen drei Strategien Gebrauch machen. Ziel war es, den Teilnehmern der Befragung mit dem Fragebogen eine Struktur für das Interview anzubieten, der sie – dem explorativen Ansatz entsprechend – folgen konnten, aber nicht mussten. Einige Interviewpartner nutzten die oben beschriebene Struktur, andere wählten zur Darstellung ihrer Aussagen eine eigene, freie Struktur, indem sie z.B. nur zu ausgewählten Strategien Stellung nahmen oder in eine offene Diskussion eintraten. Die Dauer der einzelnen Befragungen variierte hierdurch erheblich.

Die Experten wurden für die explorative Befragung so ausgewählt, dass sie ein möglichst breites Spektrum der aktuellen textilwirtschaftlichen Marktsituation abbilden. Hierzu wurden sowohl Personen aus dem Handel als auch aus der Bekleidungsindustrie befragt. Aus dem Handel stammten die Interviewpartner zum einen von mittelständischen Unternehmen, zum anderen von Großformen,

die den textilen Endverbrauchermarkt dominieren. Bei den Großformen wurden einerseits Unternehmen berücksichtigt, die ihre Handels- oder Herstellermarken alleine vertreiben und andererseits Händler, die Handels- und Herstellermarken vertreiben. Aus der Bekleidungsindustrie wurden dagegen sowohl Markenhersteller als auch Handelsmarkenhersteller interviewt. Bei der Auswahl der befragten Unternehmen wurden dabei die verbreitetsten Varianten der Beschaffungsstrategien, die den Unternehmen zur Verfügung stehen, berücksichtigt, um ein möglichst realitätsnahes Bild der textilwirtschaftlichen Situation zu erlangen. Die befragten Experten bildeten hierbei eine große Bandbreite bezüglich der Zielgruppenansprache des gesamten textilen Endverbrauchermarktes ab. Es wäre zwar wünschenswert, detaillierter auf die einzelnen Unternehmen einzugehen, doch können die Interviews aufgrund der üblichen Verschwiegenheitspflichten der Befragten nur anonymisiert wiedergegeben werden. Die Aussagen der Experten spiegeln dabei nicht unbedingt die offizielle Meinung der Unternehmen wider, für die sie zur Zeit tätig sind, sondern sind vielmehr Ausdruck persönlich gewonnener Erfahrungen innerhalb der gesamten Textilwirtschaft, die sie aufgrund ihrer Tätigkeiten in unterschiedlichen Unternehmen der Textilwirtschaft erworben haben. Aus diesem Grund wird darauf verzichtet, auf die aktuellen Unternehmen hinzuweisen, für welche die ausgewählten Experten derzeit tätig sind. In der folgenden Liste sind Namen, Interview-Termine sowie Tätigkeitsfelder der ausgewählten Experten dargestellt.

Experte	Befragungsdatum	Herstellermarken-Bekleidungs-industrie	Handelsmarken-Bekleidungs-industrie	Handel	Vertikale Unternehmen
Brunnert, Michael	26.01.2006	X	X		
Kaiser, Michael	13.01.2006 (1)		X		X
Grosse, Corinne	05.12.2005			X	
Könning, Thomas	17.01.2006	X	X		X
Von Westpfahl, Heike	06.12.2005		X		
Aulbach, Phillip	13.01.2006 (2)	X		X	
Theiler, Dithmar	06.01.2006	X	X	X	
Schröder, Uwe	16.01.2006				X
Van Elderen, Edo	30.01.2006				X
Heil, Wolfgang	07.12.2005	X		X	
Krause, Michael	08.12.2005			X	X
Grönlund, Thorsten	03.11.2005			X	X

Liste der Experten

Die qualitative Auswertung des Fragebogens erfolgte im Rahmen des Kapitels 4, wobei auf verschiedene Aspekte der Experten hingewiesen wurde. Aufgrund der Anonymisierung der Auswertung konnte dabei nur in sehr seltenen Fällen auf Zitate der Befragten zurückgegriffen werden. Die Bandbreite der getroffenen Aussagen der Experten über potenzielle oder bereits realisierte Effizienzsteigerungspotenziale war erwartungsgemäß groß. Aus den teilweise sehr ähnlichen Argumentationen wurden sehr unterschiedliche Schlüsse über die hiermit verbundene Effizienzveränderung für die eingesetzten Ressourcen abgeleitet.

„Die Industrie kann generell alle Aufgaben effizienter übernehmen als der Handel, der seine Berechtigung allein durch die Angebotsanpassung an lokale Nachfragegegebenheiten begründen kann,“⁴¹⁶ so die Aussage eines Experten der Befragung, die einer anderen Äußerung gegenübersteht, der Handel könne

⁴¹⁶ Expertenbefragung v. 06.01.2006.

durch seinen Informationsvorsprung und Kundennähe generell effizienter agieren.⁴¹⁷

Einheitlich wurde von allen Befragten darauf hingewiesen, dass ein erhebliches Effizienzsteigerungspotenzial der textilen Wertschöpfungskette in der Aufhebung von Schnittstellenproblematiken bei gemeinsam von der Bekleidungsindustrie und dem Handel übernommenen Aufgaben liegt.⁴¹⁸ Hierbei sind Prozesse der Textilwirtschaft gemeint, die traditionell über die unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen verteilt sind. In diesem Zusammenhang wurden die gemeinsamen Logistik- und Werbeaufgaben diskutiert sowie die Überschneidungen von Aufgaben im Rahmen der Schnittstelle Disposition des Handels und Vertrieb der Bekleidungsindustrie erörtert. Neben dem Problem dieser Aufgaben wurde von den Teilnehmern der Befragung in erster Linie auf die hiermit verbundene Schnittstellenproblematik sowie auf die Transaktionskosten hingewiesen.

Einheitliche Aussagen über die überragende Bedeutung einzelner Aufgaben für die Wertschöpfung innerhalb des textilwirtschaftlichen Wertschöpfungsprozesses konnten bei der Befragung nicht identifiziert werden. Es ließen sich auch keine einheitlichen Aussagen über die in der Textilwirtschaft verfolgte Zielhierarchie oder Bedeutung dieser Aspekte (Kosten, Leistungen, Reaktionsgeschwindigkeiten und Risiko) treffen. Für einzelne Befragte war es darüber hinaus irritierend, die Machtsituation innerhalb der vertikalen Arbeitsteilung zu diskutieren, deren Analyse daher in der vorliegenden Untersuchung unterblieb.

⁴¹⁷ Expertenbefragung v. 05.12.2006.

⁴¹⁸ Auf diese Optimierungsfelder, differenziert nach Geschäftstypen, weist u.a. Papst, O., 1993, S. 143-206 hin.

Expertenbefragung zum Thema:

Die Vertikalisierung der Textilwirtschaft durch Handelsmarken-Produktdesignteam, Shop-in-Shop und Concession

Überlegungen zum effizienten Netzwerkressourceneinsatz durch die Variation der vertikalen Arbeitsteilung

Strukturdaten:

Zuordnung der Wertschöpfungskettenstufe:

Bekleidungsindustrie Handel

Experte:

Befragungstermin:

Umsatz in Mio. Euro

Bereits umgesetzte

Vertikalisierungsstrategien:

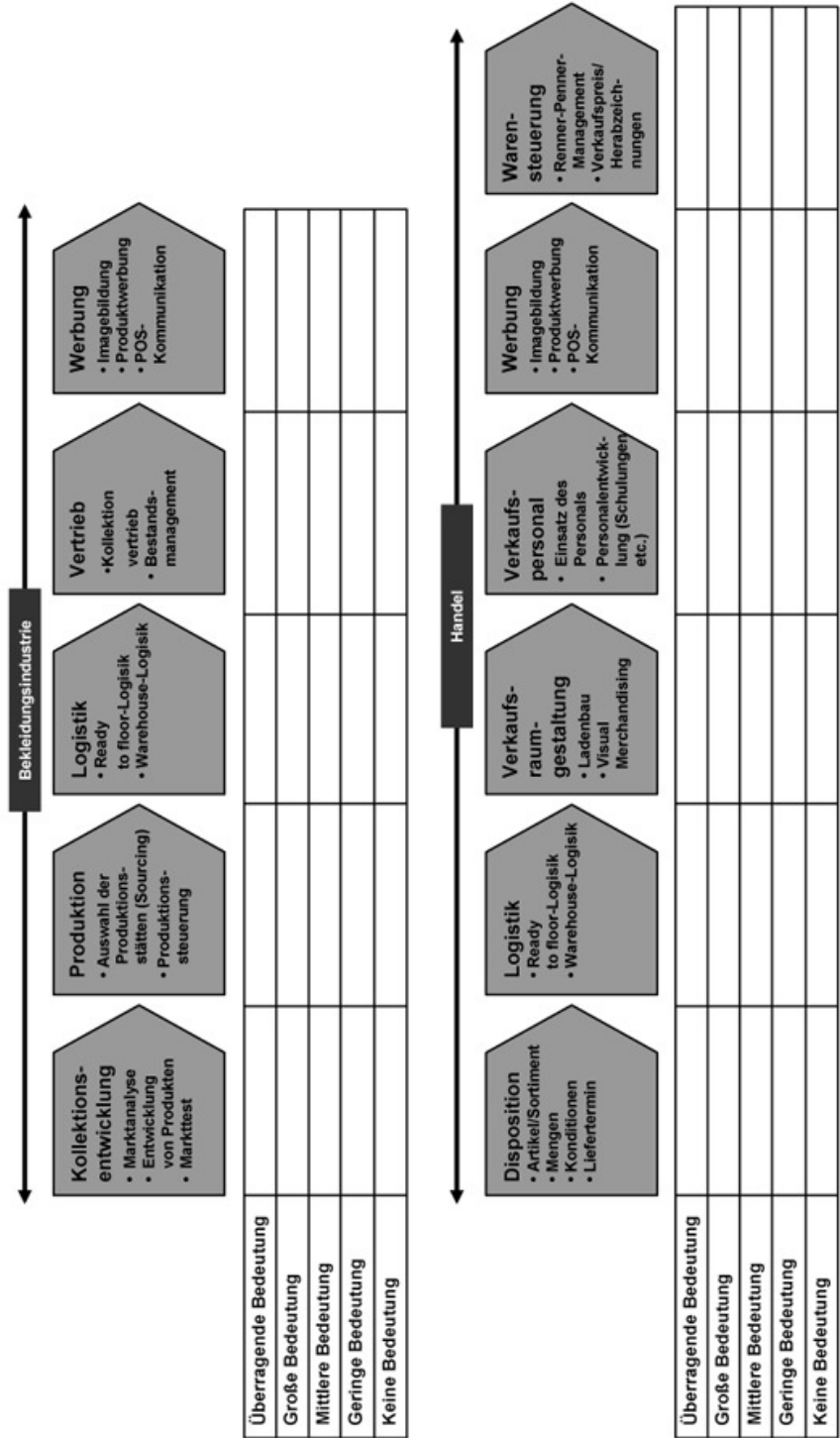
Handelsmarken-Produktdesignteam

Shop-in-Shop

Concession

1. Die traditionelle Aufgabenverteilung zwischen Bekleidungsindustrie und Handel ist in der nachstehenden Abbildung vereinfacht skizziert. Wurden nach Ihren Erfahrungen alle Aufgabenblöcke in dieser Darstellung berücksichtigt?
 Ja, alle berücksichtigt Nein, nicht alle berücksichtigt
 Wenn nein: Welche wurden nicht berücksichtigt?

2. Haben alle diese Aufgaben Ihrer Meinung nach eine gleich große Bedeutung für die Wertschöpfungskette?
 Ja Nein
 Wenn nein: Wie bewerten Sie die jeweiligen Aufgaben im Bezug auf ihre Bedeutung für den Wertschöpfungsprozess?



3. Von der traditionellen Arbeitsteilung abweichende Varianten der Arbeitsteilung können Veränderungen der Zielparameter Kosten, Leistungen, Reaktionsgeschwindigkeit, Risiko und Macht mit sich bringen. Haben diese Zielparameter für Sie alle die gleich großer Bedeutung?

Ja

Nein

Wenn Nein: 4. Bewerten Sie bitte diese Aspekte ihrer Bedeutung nach.

	Kosten	Leistungen	Reaktions- geschwindigkeit	Risiko	Macht
Überragende Bedeutung					
Große Bedeutung					
Mittlere Bedeutung					
Geringe Bedeutung					
Keine Bedeutung					

Fragen zu Handelsmarken-Produktdesignerteam-Konzepten

9. Welche Variante der Aufgabenverteilung zwischen Bekleidungsindustrie und Handel verfolgt/en in der Regel Ihr/Ihre Handelsmarken-Produktdesignerteam-Konzepte?
10. Welche Auswirkungen hat diese Arbeitsteilung für Sie im Vergleich zur traditionellen Arbeitsteilung in Bezug auf Kosten, Leistungen, Reaktionsgeschwindigkeit, Risiko und Macht?

Aufgaben	Kollektionsentwicklung			Produktion		Logistik		Vertrieb		Werbung		
	Marktanalyse	Entwicklung von Produkten	Markttest	Auswahl der Produktionsstätten (Sourcing)	Produktionssteuerung	Ready-to-floor Logistik	Warehouse-Logistik	Kollektionsvertrieb	Bestandsmanagement	Imagebildung	Produktwerbung	POS-Kommunikation
Aufgabenübernahme durch Handel												
Gemeinsame Aufgabenübernahme												
Aufgabenübernahme durch Hersteller												
Kosten	↕ +											
	↕ -											
Leistungen	↕ +											
	↕ -											
Reaktionsgeschwindigkeit	↕ +											
	↕ -											
Risiko	↕ +											
	↕ -											
Macht	↕ +											
	↕ -											
Zielparameter												

Fragen zu Shop-in-Shop-Konzepten

5. Welche Variante der Aufgabenverteilung zwischen Bekleidungsindustrie und Handel verfolgten in der Regel Ihr/Ihre Shop-in-Shop-Konzept/e?
6. Welche Auswirkungen hat diese Arbeitsteilung für Sie im Vergleich zur traditionellen Arbeitsteilung in Bezug auf Kosten, Leistungen, Reaktionsgeschwindigkeit, Risiko und Macht?

Aufgaben	Disposition				Logistik		Verkaufsraumgestaltung		Verkaufspersonal		Werbung			Warensteuerung	
	Artikel/ Sortiment	Mengen	Konditionen	Liefertermin	Ready-to-floor Logistik	Warehouse- Logistik	Ladenbau	Visual Merchandising	Einsatz des Personals	Personal- entwicklung (Schulungen etc.)	Imagebildung	Produktwerbung	POS- Kommunikation	Renner-Penner- Management	Verkaufspreis/ Herab- zeichnungen
Aufgabenübernahme durch Handel															
Gemeinsame Aufgabenübernahme															
Aufgabenübernahme durch Hersteller															
Zielparameter	Kosten	↔													
	Leistungen	↔													
	Reaktionsgeschwindigkeit	↔													
	Risiko	↔													
	Macht	↔													

Fragen zu Concession-Konzepten

7. Welche Variante der Aufgabenverteilung zwischen Bekleidungsindustrie und Handel verfolgten in der Regel Ihr/Ihre Concession-Konzept/e?
8. Welche Auswirkungen hat diese Arbeitsteilung für Sie im Vergleich zur traditionellen Arbeitsteilung in Bezug auf Kosten, Leistungen, Reaktionsgeschwindigkeit, Risiko und Macht?

Aufgaben	Disposition				Logistik		Verkaufsraumgestaltung		Verkaufspersonal		Werbung			Warensteuerung		
	Artikel/ Sortiment	Mengen	Konditionen	Liefertermin	Ready-to-floor Logistik	Warehouse- Logistik	Ladenbau	Visual Merchandising	Einsatz des Personals	Personal- entwicklung (Schulungen etc.)	Imagebildung	Produktwerbung	POS- Kommunikation	Renner- Fenner- Management	Verkaufspreis/ Herab- zeichnungen	
Aufgabenübernahme durch Handel																
Gemeinsame Aufgabenübernahme																
Aufgabenübernahme durch Hersteller																
Zielparameter	Kosten	+	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔
		-	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔
Leistungen		+	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔
		-	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔
Reaktionsgeschwindigkeit		+	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔
		-	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔
Risiko		+	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔
		-	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔
Macht		+	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔
		-	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔

Literaturverzeichnis

Adler, Ulrich: Bedeutung, Probleme und Zukunft des passiven Veredelungsverkehrs für die Textil- und Bekleidungsindustrie, München 1995.

Ahlert, Dieter: Existenzsicherung in der textilen Kette durch vertikale Kooperationen – Realität, Vision oder Utopie?, in: Ahlert, Dieter/Dieckheuer, Gustav (Hrsg.): Schriften zur Textilwirtschaft, Bd. 45, Münster 1994, S. 1-50.

Ahlert, Dieter: Vertikalisierung der Distribution: Die kundenorientierte Neugestaltung des Wertschöpfungsprozeß-Managements, in: Beisheim, Otto (Hrsg.): Distribution im Aufbruch, München 1999, S. 333-350.

Ahrens, Christian: Kooperative Handelssysteme auf europäischen Märkten, ifo Institut für Wirtschaftsforschung, München 1994.

Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (Hrsg.): Katalog E: Definitionen zu Handel und Distribution, 5. Ausg., Köln 2006.

Bamberg, Günter/Coenenberg, Adolf G.: Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie, 12. Aufl., München 2004.

Barney, Jay B.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Jg. 17 (1991), Nr. 17, S. 99-120.

Barney, Jay B.: Bringing Managers back in: A Resource-based Analysis of the Role of Managers in Creating and Sustaining Competitive Advantages for Firms, in: Barney, Jay B./Spender, John-Christopher/Reve, Torger (Hrsg.): Does Management Matter? On Competencies and Competitive Advantage, Lund 1994, S. 1-36.

Barney, Jay B.: Is the Resource-based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes, in: Academy of Management Review, Jg. 26 (2001), Nr. 1, S. 41-56.

Barney, Jay B.: Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2. Aufl., New Jersey 2002.

Barth, Klaus: Betriebswirtschaftslehre des Handels, 3. Aufl., Wiesbaden 1996.

Berzau, Heinz: Der Passive Veredelungsverkehr aus der Sicht der anderen EU-Länder, in: Ahlert, Dieter/Dieckheuer, Gustav (Hrsg.): Schriften zur Textilwirtschaft, Bd. 45, Münster 1994, S. 47-57.

Bogaert, Ilse/Martens, Rudy/van Cauwenbergh, Andre: Strategy as a Situational Puzzle: The Fit of Components, in: Hamel, Gary/Heene, Aimé (Hrsg.): Competence-based Competition, Chichester u. a. 1994, S. 57-76.

Bohr, Kurt: Effizienz und Effektivität, in: Enzyklopädie der Betriebswirtschaft, Teilbd. 1 A-H, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 855-869.

Breitenacher, Michael: Textilindustrie, 2. Aufl., Berlin-München 1971.

Breitenacher, Michael: Die Bekleidungsindustrie aus der Sicht der siebziger Jahre, Berlin-München 1975.

Breitenacher, Michael: Textilindustrie im Wandel, Frankfurt am Main 1989.

Brosche, Oliver: Die Handhabung des Moderisikos, Diss. München 1994.

Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik, 3. Aufl., München 2005.

Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels e.V. (BTE) (Hrsg.): BTE-Fachdokumentationen-Statistik-Report Textil-Einzelhandel 2002, Köln 2002.

Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels e.V. (BTE) (Hrsg.): BTE-Fachdokumentation – Mit vertikalen Flächenkonzepten die Rendite steigern, Köln 2003.

Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels e.V. (BTE) (Hrsg.): BTE-Fachdokumentationen-Statistik-Report Textil-Einzelhandel 2003, Köln 2003.

Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels e.V. (BTE) (Hrsg.): BTE-Fachdokumentationen-Statistik-Report Textil-Einzelhandel 2004, Köln 2004.

Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels e.V. (BTE) (Hrsg.): Auswertung BTE-Unternehmer-Umfrage: Die Befindlichkeit des Textileinzelhandels im Herbst 2004, Köln 2004.

Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels e.V. (BTE) (Hrsg.): BTE-Fachdokumentation – Warenwirtschaft für den Modefachhandel, Köln 2006.

Burr, Wolfgang: Innovationen in der Organisation, Stuttgart 2004.

Byszio, Ulrich: Erfolg mit Shop-in-the-Shop – Praxisorientierte Konzepte für Shop-in-the-Shop-Betreiber in Waren- und Kaufhäusern, Frankfurt am Main 1995.

Coase, Ronald H.: The nature of the firm, in: *Economica*, Bd. 4 (1937), S. 386-405.

Council of Logistic Management (CLM): What's all about, Oak Brook, Ill 1985.

Diekmann, Arno: Flexibilitätsorientierte Strategien in der Textilwirtschaft. Eine mikroökonomisch und empirisch fundierte Analyse des Quick Response-Konzeptes, Diss. Münster (Westfalen) 1992.

Duschek, Stephan/Sydow, Jörg: Ressourcenorientierte Ansätze des strategischen Managements, in: *WiSt*, Jg. 31 (2002), H. 8, S. 426-431.

Dyckhoff, Harald: Grundzüge der Produktionswirtschaft, 2. Aufl., Berlin u.a. 1998.

Dyer, Jeffrey H./Singh, Harbir: The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, in: Academy of Management Review, Jg. 23 (1998), S. 660-679.

Eickhoff, Markus: Erfolgsforschung im Bekleidungseinzelhandel: Eine empirische Analyse erfolgreicher Unternehmen im deutschen und US-amerikanischen Facheinzelhandel mit Oberbekleidung, Diss. Münster (Westfalen) 1994.

Eisenführ, F./Weber, Martin: Rationales Entscheiden, 4. Aufl., Berlin u.a. 2003.

Engmann, Peter W.: Fachdokumentation-Statistik-Report Textil-Einzelhandel 2004, in: BTE (Hrsg.): BTE-Fachdokumentation, Köln 2004, S. 48.

Erlinger, Matthias: Systeme und Seele, Franchising, Concession, Shop-in-Shop, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 12 v. 2005-03-24, S. 21-23.

Fissahn, Juliane: Marktorientierte Beschaffung in der Bekleidungsindustrie: eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung vertikaler Produktionsstrukturen, Diss. Münster (Westfalen) 2000.

Frese, Erich: Grundlagen der Organisation – Konzepte, Prinzipien und Strukturen, 8. Aufl., Wiesbaden 2000.

Gass, Liselotte: Der passive Veredelungsverkehr aus der Sicht der vorgelagerten Textilindustrie, in: Dieter Ahlert/Gustav Dieckheuer (Hrsg.): Schriften zur Textilwirtschaft, Bd. 45, Münster 1994, S. 58-62.

Gautam, Ray/Barney, Jay/Muhanna, Waleed A.: Capabilities, Business Processes and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-based-view, In: Strategic Management Journal, Jg. 25 (2004), Nr. 1, S. 23-37.

Gleißner, Harald: Logistikkoperationen zwischen Industrie und Handel – Theoretische Konzepte und Stand der Realisierung, Diss. Kassel 2000.

Grandke, Sven: Strategische Netzwerke in der Bekleidungsindustrie, Diss. München 1999.

Grant, Robert M.: The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: California Management Review, Jg. 33 (1991), Nr. 3, S. 114-135.

Grömling, Michael/Matthes, Jürgen: Globalisierung und Strukturwandel der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie, Köln 2003.

Gühlert, Hans Christian: Strukturwandel des Textileinzelhandels in der Bundesrepublik Deutschland: Eine Analyse und Prognose der Betriebsformen und Vertriebswege unter besonderer Berücksichtigung der Absatz- und Beschaffungsrhythmen in ausgewählten Sparten des Einzelhandels mit Textilien und Bekleidung, Diss. Münster (Westfalen) 1990.

Gümbel, Rudolf.: Die Sortimentspolitik in Betrieben des Wareneinzelhandels, Köln-Opladen 1963.

Gümbel, Rudolf: Handel, Markt und Ökonomik, Wiesbaden 1985.

Haak, Anja: EuroShop till you drop, in: Textilwirtschaft, 59. Jg., Nr. 44 v. 2004-10-28, S. 72-73.

Hall, Richard: A Framework for Identifying the Intangible Sources of Sustainable Competitive Advantage, in: Hamel, Gary/Heene, Aimé (Hrsg.): Competence-based Competition, Chichester u. a. 1994, S. 149-171.

Hamel, Gary: The Concept of Core Competence, in: Hamel, Gary/Heene, Aimé (Hrsg.): Competence-based competition, Chichester u. a. 1994, S. 11-34.

Hannen, Petra: Handelsmarken auf dem Vormarsch, in: Handelsjournal, Jg. 54 (2003), Nr. 7, S. 18-21.

Hauf, Michael: Benchmarking im Textileinzelhandel, neue Wege erfolgreicher Unternehmensführung, Frankfurt am Main 1999.

Hecking, Dirk: Mit vertikalen Flächenkonzepten die Rendite steigern – Chancen, Auswahlkriterien und Umsetzungsempfehlungen, in: BTE (Hrsg.): BTE-Fachdokumentation, Köln 2003.

Herchenröder, Rosemarie C.: Rangliste der Unternehmen mit über 100 Mio. DM Umsatz im Textileinzelhandel, in: Textilwirtschaft, Nr. 49 v. 1993-12-09, S. 15-22.

Hintz, Jörg: Die Stunde des Dienstleisters, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 20 v. 2005-05-19, S. 30-31.

Hirmer, Christian: Erfolgspotenziale durch vertikale Kooperationen zwischen der Herrenbekleidungsindustrie und dem Herrenbekleidungseinzelhandel innerhalb der textilen Kette, Diss. Dortmund 2002.

Hoopes, David G./Madsen, Tammy L./Walker, Gordon: Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why is there a Resource-based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity, in: Strategic Management Journal, Jg. 24 (2003), Nr. 10, S. 889-902.

Horstmann, Susanne: Vertikale Vertriebskooperationen in der Bekleidungsindustrie, Diss. Münster 1997.

Hunt, Shelby D./Morgan, Robert M.: The Comparative Advantage Theory of Competition, in: Journal of Marketing, Vol. 59 (April 1995) S. 1-15.

Hurcks, Karsten: Internationale Beschaffungsstrategien in der Textil- und Bekleidungsindustrie – Eine theoretische und empirische Untersuchung, Diss. Münster 1993.

Hurcks, Kasten: Die Beschaffungsstrategie des Contact-Processing, in: Ahlert, Dieter/Dieckheuer, Gustav (Hrsg.): Schriften zur Textilwirtschaft, Bd. 45, Münster 1994, S. 4-46.

Irrgang, Wolfgang: Strategien im vertikalen Marketing, handelsorientierte Konzeptionen der Industrie, München 1989.

Jacobs, Siegfried: Die Entwicklung eines EDI-Clearing-Centers zur Unterstützung von ECR-Prozessen in der Bekleidungsindustrie, in: Müller-Hagedorn, Lothar (Hrsg.), Handel im Fokus – Mitteilungen des IfH, Jg. 55 (2003), Nr. 2, S. 102-109.

Kahle, Egbert: Produktion, 3. Aufl., München 1991.

Kern, Werner: Industrielle Produktionswirtschaft, 5. Aufl., Stuttgart 1992.

Knyphausen, Dodo zu: "Why are Firms Different?", in: DBW, Jg. 53 (1993), H. 6, S. 771-792.

Koppelman, Udo: Beschaffungsmarketing, Berlin u. a. 1993.

Koppelman, Udo: Produktmarketing, Entscheidungsgrundlage für Produktmanager, 6. Aufl., Berlin u. a. 2001.

Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm: Marketing Management – Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Aufl., Stuttgart 2001.

Kromrey, Helmut: Empirische Sozialforschung, 10. Aufl., 2002 Opladen.

Küpper, Willi, Felsch, Anke: Organisation, Macht und Ökonomie: Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme, Wiesbaden 2000.

Langhorst, Inga: Shop-Logistik in der Bekleidungswirtschaft: Eine Analyse der Anforderungen herstellerinitiiert Shop-Systeme an die Logistikprozesse der Bekleidungsindustrie, Diss. Münster (Westfalen) 1999.

Langhorst, Inga: Shop-Logistik in der Bekleidungswirtschaft, Frankfurt am Main 2001.

Laux, Helmut: Entscheidungstheorie, 6. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 2005.
Lippok, Christoph: Die Logistik im Spannungsfeld von Tempo, Pünktlichkeit und Qualität, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 25 v. 2005-06-23, S. 58-62.

Lippok, Christoph: Die Optimierer – Vom Kostenfaktor zum Wertschöpfer: Die Logistik wird mehr und mehr zum erfolgskritischen Faktor in der Textilbranche, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 47 v. 2005-11-24, S. 51-53.

Macharzina, Klaus: Unternehmensführung, 4. Aufl., Wiesbaden 2003.

Mahoney, Joseph T./Pandian, Rajendran J.: The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Jg. 13 (1992), Nr. 5, S. 363-380.

Mandewirth, Sven O.: Transaktionskosten von Handelskooperationen: Ein Effizienzkriterium für Verbundgruppen und Franchise-Systeme, Dissertation Köln, Heidelberg 1997.

Meffert, Heribert: Zwischen Kooperation und Konfrontation: Strategien und Verhaltensweisen im Absatzkanal, in: Beisheim, Otto (Hrsg.): Distribution im Aufbruch, München 1999, S. 407-424.

Meffert, Heribert: Marketing – Grundlagen der marktorientierten Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 9. Aufl., Wiesbaden 2000.

Meyer, Rudolf: Textillogistik – vom Schaf zum POS, in: Schreiber, Gudrun (Hrsg.): Perspektiven der Textil- und Bekleidungsbranche, Bielefeld 2002, S. 41-48.

Milgrom, Paul/Roberts, John: Economics, Organization and Management, Englewood Cliffs u.a. 1992.

Müller, Jürgen: Die notorischen Rabattierer, in: Textilwirtschaft, 57. Jg., Nr. 9 v. 2002-02-27, S. 22.

Müller, Jürgen: Wie verändert sich der Job der Einkäufer, Herr Linse, in: Textilwirtschaft, 57. Jg., Sonderausgabe – das Jahr 2002, v. 2002-12-12, S. 18.

Müller, Jürgen: Profilierung durch Dritte, in: Textilwirtschaft, 58. Jg., Nr. 31 v. 2003-07-31, S. 97-103.

Müller, Jürgen: Wir brauchen die Marktführer, in: Textilwirtschaft, 59. Jg., Nr. 33 v. 2004-08-12, S. 24.

Müller, Jürgen: Einen Steinwurf vom Verkauf entfernt, in: Textilwirtschaft, 59. Jg., Nr. 34 v. 2004-08-19, S. 32-33.

Müller, Jürgen: „Wir wollen Leistung belohnen“, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 6 v. 2005-02-10, S. 21-23.

Müller, Jürgen: Mehr Damenmode, mehr Accessoires, mehr Fläche, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 14 v. 2005-04-07, S. 32.

Müller, Jürgen/Polte, Peter, P.: Uns fehlen nur noch ganz wenige Marken, in: Textilwirtschaft, 58. Jg., Nr. 29 v. 2003-07-17, S. 155-157.

Müller, Jürgen/Werner, Michael: Die Warenhäuser sind eine Gefahr, in: Textilwirtschaft, 58. Jg., Nr. 17 v. 2003-04-24, S. 52-54.

Müller, Jürgen/Werner, Michael: Sättigung ist nie erreicht, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 47 v. 2005-11-24, S. 22-25.

Müller-Hagedorn, Lothar: Zur Klärung der Vielzahl und Dynamik der Vertriebsformen, in: Zfbf, Jg. 42 (1990), S. 451-466.

Müller-Hagedorn, Lothar: Handelsmarken oder Herstellermarken? – Überlegungen zur ökonomischen Effizienz, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handelsmarken –

Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik, 2. Aufl., Stuttgart 1997, S. 153-166.

Müller-Hagedorn, Lothar: Der Handel, Stuttgart-Berlin-Köln 1998.

Müller-Hagedorn, Lothar: Handelsmarketing, 3. Aufl., Stuttgart 2002.

Müller-Hagedorn, Lothar/Heidel, Bernd: Die Sortimentspolitik als absatzpolitisches Instrument, in: Zfbf, Jg. 38 (1986), S. 39-63.

Müller-Hagedorn, Lothar/Schuckel, Marcus: Einführung in das Marketing, 3. Aufl., Stuttgart 2003.

Müller-Hagedorn, Lothar: Kooperationen im Handel, in: Zentes, Jochen/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 1303-1326.

Nieschlag, Robert: Marketing, 17. Aufl., Berlin 1994.

Nowicki, Jörg: Revolution in Rottendorf, in: Textilwirtschaft, 61. Jg., Nr. 3 v. 2006-01-19, S. 54-56.

Olbrich, Rainer: Ursachen, Entwicklung und Auswirkungen der Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Markenindustrie und Handel, Hagen 2001.

o.V.: Gardeur: Know-how aus Ostfriesland, in: Textilwirtschaft, 57. Jg., Nr. 29 v. 2002-02-26, S. 73.

o.V.: Umdenken statt Umbügeln, in: Textilwirtschaft, 57. Jg., Nr. 39 v. 2002-09-26, S. 24.

o.V. Rabattschlachten mit Prozent, Mark und Pfennig, in: Textilwirtschaft, 57. Jg. ?, Nr. 49 v. 2002-12-05, S. 8.

o.V.: Preis als Opferlamm: Rabattschlacht um Ostern, in: Textilwirtschaft, 58. Jg., Nr. 15 v. 2003-04-10, S. 6.

o.V.: Die neue Partnerschaft – Die zehn Eckpunkte vertikaler Zusammenarbeit zwischen Handel und Industrie, in: Textilwirtschaft, 58. Jg., Nr. 52 v. 2003-12-22, S. 50.

o.V.: Karstadt macht She und Bogie zu Eigenmarken, in: Textilwirtschaft, 59. Jg., Nr. 1 v. 2004-01-01, S. 6.

o.V.: Gelco startet Concession beim Kaufhof, in: Textilwirtschaft, 59. Jg. Nr. 12 v. 2004-03-18, S. 8.

o.V.: Springfield: Concession und Flagship-Stores, in: Textilwirtschaft, 59. Jg., Nr. 12 v. 2004-03-18, S. 8.

o.V.: Problemloses EDI für Platzhirsche und Boutiquen, in: Textilwirtschaft, 59. Jg., Nr. 35 v. 2004-08-26, S. 20.

o.V.: Peek & Cloppenburg kauft Sandra Pabst, in: Textilwirtschaft, 59. Jg., Nr. 50 v. 2004-12-09, S. 7.

o.V.: Investitionen nicht unnötig aufschieben, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 7 v. 2005-02-17, S. 7.

o.V.: KarstadtQuelle: Logistik-Verkauf läuft nach Plan, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 10 v. 2005-03-13, S. 39.

o.V.: Armani setzt auf Retek am Point-of-Sale, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 12 v. 2005-03-24, S. 55.

o.V.: Karstadt kippt Concession-Konzept, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 18 v. 2005-05-05, S. 9.

o.V.: Händler ohne EDI überleben nicht, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 19 v. 2005-05-12, S. 90.

o.V.: Mode-Macher Kaufhof, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 28 v. 2005-07-14, S. 54.

o.V.: Katag-Markenkontor: 500000 Euro Ausschüttung, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 28 v. 2005-07-14, S. 56.

o.V.: Karstadt startet mit SAP for Retail, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 49 v. 2005-12-08, S. 59.

o.V.: Centrale für Coordination, unter: <http://www.CCG.de>, Zugriff am 10.12.2005.

o.V.: SinnLeffers streicht zum Jahresende 255 Stellen, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 51 v. 2005-12-22, S. 51.

o.V.: Gardeur – Pari trotz Konzentration des Sortiments, in: Textilwirtschaft, 61. Jg., Nr. 3 v. 2006-01-19, S. 18.

o.V.: Studie: RFID bahnt sich den Weg auf die Fläche, Textilwirtschaft, 61. Jg., Nr. 3 v. 2006-01-19, S. 70.

o.V.: Metro präsentiert auf der Cebit – RFID steht im Fokus, in: Textilwirtschaft, 61. Jg., Nr. 4 v. 2006-01-26, S. 68.

o.V.: Karstadt Kompakt mit Concession, in: Textilwirtschaft, 61. Jg., Nr. 7 v. 2006-02-16, S. 36.

o.V.: Gerry Weber drängt auf die Flächen, in: Textilwirtschaft, 61. Jg., Nr. 8 v. 2006-02-23, S. 7.

Papst, Oliver: Vertikales Marketing in schnellebigen Märkten – Distributive Leistungssysteme im Damenoberbekleidungsmarkt, Diss. St. Gallen 1993.

- Penrose, Edith T.: *The Theory of the Growth of the Firm*, 3. Aufl., Oxford 1995.
- Peteraf, Margaret A.: *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View*, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 14 (1993), Nr. 3, S. 179-191.
- Pfohl, Hans-Christian: *Logistikmanagement: Funktionen und Instrumente*, Berlin u.a. 1994.
- Pfohl, Hans-Christian: *Logistiksysteme*, 6. Aufl., Berlin u.a. 2000.
- Picot, Arnold: *Transaktionskosten in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Auswertungen*, in: *DBW*, Jg. 42 (1982), Nr. 2, S. 267-284.
- Picot, Arnold: *Ökonomische Theorien der Organisation – Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential*, in: *Ordeltcheide, Dieter/Rudolph, Bernd/Büßelmann, Elke (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie*, Stuttgart 1991, S. 143-170.
- Picot, Arnold /Reichswald, Ralf/Wigand, Rolf T.: *Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management*, 4. Aufl., Wiesbaden 2001.
- Porter, Michael E.: *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, 10. Aufl., Frankfurt am Main-New York 1999.
- Prahalad, Coimbatore K./Hamel, Gary: *The Core Competence of the Corporation*, in: *Harvard Business Review*, Jg. 68 (1990), Nr. 3, S. 79-91.
- Priem, Richard L./Butler, John E.: *Is the Resource-based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research*, in: *Academy of Management Review*, Jg. 26 (2001 a), Nr. 1, S. 22-40.
- Priem, Richard L./Butler, John E.: *Tautology in the Resource-based-view and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments*, in: *Academy of Management Review*, Jg. 26 (2001 b), Nr.1, S. 57-65.

Probe, Anja: Alles nur geklaut, in: Textilwirtschaft, 61. Jg., Nr. 2 v. 2006-01-12, S. 42-46.

Rasch, Thomas: Die Bedeutung des Außenwirtschafts- und Zollrechts für die betriebliche Praxis der Textil- und Bekleidungsindustrie, in: Ahlert, Dieter/Dieckheuer, Gustav (Hrsg.): Schriften zur Textilwirtschaft, Bd. 45, Münster 1994, S. 63-70.

Rasche, Christoph: Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen: ein ressourcenbasierter Ansatz, Wiesbaden 1994.

Rasche, Christoph/Wolfrum, Bernd: Ressourcenorientierte Unternehmensführung, in: DBW, Jg. 54 (1994), H. 4, S. 501-517.

Rasche, Christoph/Wolfrum, Bernd: Ressourcenorientierung im strategischen Management – ein Paradigmenwechsel?, Bayreuth 1993.

Rathke, Kay-M.: Die Zukunft der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie – Auswirkungen der Integration des Welttextilabkommens in die allgemeinen GATT-Regeln, Diss. Mainz 1994.

Reckfort, Jürgen: Der Markt für Textilien und Bekleidung – Strukturen, Entwicklungen, Trends – Vorabversion des gleichlautenden Beitrags für die 2. Aufl. des Handbuchs Mode-Marketing, Münster (Westfalen) 1997, S. 8.

Reckfort, Jürgen: Der Markt für Textilien und Bekleidung – Strukturen, Entwicklungen, Trends, in: Ahlert, Dieter/Dieckheuer, Gustav (Hrsg.): Textil- und Bekleidungsindustrie im Wandel: Betriebs- und volkswirtschaftliche Aspekte im Spiegel der FATM-Arbeit, Münster 2001, S. 3-37.

Reinhold, Kirsten: Eine Allianz fürs Überleben, in: Textilwirtschaft, 58. Jg., Nr. 23 v. 2003-06-05, S.70.

Reinhold, Kirsten: Partnerschaft mit Zugkraft, in: Textilwirtschaft, 59. Jg., Nr. 17 v. 2004-04-22, S. 48.

Reve, Torger: Toward an Integrative Model of Strategy Development: From Dynamic Clusters to Core Competencies, in: Barney, Jay B./Spender, John-Chrisopher/Reve, Torger (Hrsg.): Does Management Matter? On Competencies and Competitive Advantage, Lund, 1994, S. 69-89.

Riesch, Roman: Lage und Perspektiven der Textil- und Bekleidungsindustrie, Diss. Mainz 2000.

Richter, Rudolf: Institutionen ökonomisch analysieren, Tübingen 1994.

Richter, Rudolf/Furubotn, Eirik G.: Neue Institutionenökonomik, 3. Aufl., Tübingen 2003.

Rudner, Richard S.: Philosophy of Social Science, Englewood, Cliffs, N.J. 1966.

Schuckel, Marcus: Formen, Gründe und Perspektiven der Vertikalisierung – theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse einer Untersuchung im Bekleidungsmarkt, in: Müller-Hagedorn, Lothar (Hrsg.), Handel im Fokus – Mitteilungen des IfH, Jg. 54 (2002), Nr. 3, S. 202-215.

Seraphim, Hans-Jürgen: Theorie der allgemeinen Volkswirtschaftspolitik, Göttingen 1955.

Specht, Günther: Distributionsmanagement, 3. Aufl., Stuttgart-Berlin-München 1998.

Steilmann, Klaus: Erfahrungen, Probleme, Zwänge der Auslandsproduktion, in: Schreiber, Gudrun (Hrsg.): Perspektiven der Textil- und Bekleidungsindustrie, Bielefeld 2002, S. 3-14.

Strube, Bettina: Entwicklung der Textil- und Bekleidungsindustrie, Entwicklungen und Tendenzen der nationalen und internationalen Textil- und Bekleidungsbranche unter Berücksichtigung des Welttextilabkommens im Rahmen des GATT bzw. der WTO, Diss. FU Berlin 1999.

Sümmerer, Thomas: Neue Partner für das Land, in: Textilwirtschaft, 58. Jg., Nr. 43 v. 2003-10-23, S. 39-41.

Sümmerer, Thomas: Preis für KarstadtQuelle – innovative Logistikköslung wird ausgezeichnet, in: Textilwirtschaft, 59. Jg., Nr. 11 v. 2004-03-11, S. 101.

Sümmerer, Thomas: Die Größten im Textileinzelhandel 2003, in: Textilwirtschaft, 59. Jg., Nr. 34 v. 2004-08-19, S. 22-28.

Sümmerer, Thomas: Die Karten in der Textillogistik werden neu gemischt, in: Textilwirtschaft, 59. Jg., Nr. 48 v. 2004-11-25, S. 44.

Sümmerer, Thomas: Esprit setzt auf engere Integration der Partner, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 11 v. 2005-03-17, S. 49.

Swoboda, Bernhard/Janz, Markus: Vertikale Partnerschaften in der Fashion-Branche, Trier 2004.

Swoboda, Bernhard/Janz, Markus: Vertikalisierung: Was zu tun ist, in: Textilwirtschaft, 59. Jg., Nr. 40 v. 2004-09-30, S. 31.

Tietz, Bruno: Konsumenten und Einzelhandel – Strukturwandlungen in der Bundesrepublik Deutschland, 3. Aufl., Frankfurt am Main 1983.

Thonemann, Ulrich: Operations Management – Konzepte, Methoden und Anwendungen, München 2005.

Tücking, Ebbo: Die deutsche Bekleidungsindustrie im Zeitalter der Globalisierung: eine Marktanalyse unter besonderer Berücksichtigung außenwirtschaftlicher Rahmenbedingungen, Diss. Münster (Westfalen) 1998.

Ullsperger, Astrid: High-Tech-Textilien in der Konfektion, in: Schreiber, Gudrun (Hrsg.): Perspektiven in der Textil- und Bekleidungsbranche, Bielefeld 2002, S. 29-31.

Verdin, Paul J./Williamson, Peter J.: Core Competences, Competitive Advantage and Market Analysis: Forging the Links, in: Hamel, Gary/Heene, Aimé (Hrsg.): Competence-based Competition, Chichester u. a. 1994, S. 77-110.

Wenzel, Dorothea: Probleme des Wissensmanagements, in: Schreiber, Gudrun (Hrsg.): Perspektiven der Textil- und Bekleidungsbranche, Bielefeld 2002, S. 15-28.

Wernefelt, B.: A Resource-based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, Jg. 5 (1984), S. 171-180.

Werner, Michael: Marken-Straßen, in: Textilwirtschaft, 60. Jg., Nr. 40 v. 2005-10-06, S. 16.

Westerhoff, Eduard: Hundertjahre und etwas mehr, Bochold 1999.

Williamson, Oliver E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen 1990.

Williamson, Oliver E.: Transaktionskostenökonomik, 2. Aufl., Hamburg 1996.

Wojaczek, Beate: Koordinationsorientiertes Logistik-Management in der Textilwirtschaft – Ein Beitrag zur ganzheitlichen Optimierung der Logistik aus Sicht der Bekleidungsindustrie, Diss. Münster (Westfalen) 1996.

Zentes, Joachim: Retail Branding – Der Handel als Marke, Frankfurt am Main 2000.

Zentes, Joachim/Neidhart, Michael: Wer nicht vertikalisiert, verliert, in: FAZ, Nr. 25 v. 2006-01-30, S. 22.

Lebenslauf

Matthias Grüger
Theodor-Heuss-Ring 58
50668 Köln

Telefon:
0221 / 1 39 78 99
0160 / 970 22 609

E-Mail:
matthiasgrueger@aol.com



Mein bisheriger Werdegang

Mein Name: Matthias Grüger

Geboren: 15. Januar 1969

**Bisherige schulische
Ausbildung:**

1975 – 1979 Grundschule

1979 – 1988 Gymnasium

1990 – 1996 Studium der Betriebswirtschaftslehre
an der Universität Köln.

Seit 2003 Promotion an der Universität Köln,
Lehrstuhl Handel und Distribution,
Prof. Müller-Hagedorn.

**Meine praktischen
Tätigkeiten:**

Oktober 1988 bis Dezember 1989
Wehrdienst.

1989 - 2003 Peek & Cloppenburg
in Düsseldorf.

- 1989 – 1996 Studien begleitendes
Trainee-Programm
- 1996 – 1998 Einkäufer / Abteilungsleiter
im Haus Berlin
- 1999 - 2003 Zentraleinkäufer für den Bereich
Herrenhosen im Gesamtkonzern

2003 – 2005 Karstadt Warenhaus AG Branchen-
manager HAKA

Seit 2006 Tom Tailor GmbH Hamburg
Produktmanager für die Bereiche Sportswear/Man