

Antje Blöcker, Michael Wortmann

---

## Strukturwandel und internationale Beschaffung im Einzelhandel mit Bekleidung

Die Bekleidungsbranche ist wie kaum eine andere von zwei Entwicklungstrends geprägt, die sich mit den wohl am häufigsten gebrauchten Schlagwörtern sozialwissenschaftlicher Gegenwartsanalyse charakterisiert lassen: Globalisierung und Individualisierung. Die Wünsche der Konsumenten nach individueller Bekleidung werden durch eine global organisierte Produktion bedient. Die Versorgung mit Bekleidung gehört zu den Grundbedürfnissen des Menschen. Die Funktionalität von Bekleidung ist aber nur ein Element, das die Kaufentscheidung der Konsumenten beeinflusst. Bekleidung dient auch der Stilisierung der eigenen Persönlichkeit, sie sagt als Symbol viel über ihren Träger oder ihre Trägerin aus. In den letzten Jahrzehnten haben sich in vielen Gesellschaftsbereichen die *dress codes* gelockert: Individualisierungs- und Differenzierungswünsche der Konsumenten kann Bekleidung als Verpackung besonders gut bedienen. Insbesondere Bekleidung für Jugendliche stellt einen wachsenden eigenständigen Bereich dar, dessen modische Entwicklungen, die von den Trendscouts der Unternehmen in den verschiedenen Szenen aufgespürt und dann möglichst schnell in marktgängige Produkte umgesetzt werden, die Modeentwicklung heute stärker beeinflussen als die elitären und an ein erwachsenes Publikum gerichteten *haute couture* Modenschauen in Paris oder Mailand. Marken stehen heute – wie in dem Bestseller von Naomi Klein (2001) beschrieben – weniger für bewährte Produktqualität als für Status und *life style*.

Kaum ein Wirtschaftszweig ist so global organisiert wie die Bekleidungsbranche. Bereits in den 1970er Jahren, lange vor der „Globalisierung“, war Bekleidung der führende Sektor in der „Neuen internationalen Arbeitsteilung“ (Fröbel et al. 1977). Heute wird kaum noch eines der hierzulande verkauften Bekleidungsstücke in Deutschland produziert. Waren bei Fröbel et al. noch die Hersteller die treibenden Akteure der Internationalisierung so werden in den neueren Theorien über *buyer-driven commodity* oder *value chains* (Gereffi 1994, 1999, Humphrey/Schmitz 2004; in Deutschland: Altenburg et al. 2002, Stamm 2004) Einzelhandelsunternehmen und Markenunternehmen ohne eigene Produktion als die zentralen Akteure in den globalen Wertschöpfungsketten angesehen.

Am anderen Ende dieser Ketten stehen die Produzenten in den Entwicklungs- und Transformationsländern. NGOs wie die Clean Clothes Campaign haben das Interesse einer wachsenden Öffentlichkeit auf die Arbeitsbedingungen in den Exportfabriken des Südens und des Ostens gelenkt, auf fehlende Rechte und Freiheiten der Beschäftigten. Sie fordern von den Unternehmen, die von diesen Lieferanten Waren beschaffen, die Einführung verbindlicher und öffentlich überprüfbarer Verhaltenskodizes. Viele dieser Unternehmen und ihre Verbände haben als Reaktion auf die Kritik ihre eigenen Codizes verabschiedet, deren Einhaltung allerdings nicht überprüfbar ist (Terre des Femmes 2003, Südwind 2003, Wick 2001). Den wichtigen Fragen, in wie weit Bekleidungsexporte einen Beitrag zur Entwicklung der Exportländer leisten, ob sich durch sie Lebenschancen der Beschäftigten – zum allergrößten Teil junge Frauen – durch die Möglichkeit einem armen und sozial eingegengten Landleben zu entkommen, verbessern, oder ob die in den Exportfabriken häufig verweigeren Gewerkschafts- und Menschenrechte und die harten Arbeitsbedingungen im Vordergrund einer Analyse zu stehen hätten, können hier ebenso wenig beantwortet werden wie die angesprochenen Fragen nach veränderten Konsummustern, obwohl beide Problemstellungen auch einen großen Einfluss auf die Veränderungen im Bekleidungshandel haben.

Vielmehr konzentriert sich der Artikel<sup>1</sup> auf eine Untersuchung des Einzelhandels selbst als einem wichtigen Akteur in der Wertschöpfungskette von der Produktion zum Konsum. Zunächst wird der Strukturwandel als Formatwandel herausgearbeitet, dabei werden Gewinner und Verlierer benannt. Nach einem Überblick über die Entwicklung der Bekleidungsimporte, die sich trotz einer starken Reglementierung kontinuierlich ausgeweitet haben, fragen wir nach den unterschiedlichen Beschaffungsformen der verschiedenen Akteure aus Bekleidungshandel und -industrie.

## 1. Strukturwandel: Verlierer und Gewinner

Die Umsätze im deutschen Bekleidungshandel sind in den letzten 60 Jahren deutlich langsamer als die Gesamtwirtschaft gewachsen. Dies ist zu einem Teil auf unterdurchschnittliche Preissteigerungen zurückzuführen. Hauptgrund dürfte jedoch die unterdurchschnittliche Nachfragesteigerung sein; der Anteil der Ausgaben für Bekleidung an den gesamten Konsumausgaben der privaten Haushalte ist von 10,5 Prozent im Jahr 1960 auf 5,4 Prozent im Jahr 2003 gesunken. Seit 1992 sind die Umsätze des Einzelhandels mit Bekleidung deutlich rückläufig. Gleichzeitig gerät der traditionelle Bekleidungshandel von vie-

---

1 Dieser Artikel basiert auf ersten Ergebnissen des von der Volkswagen Stiftung geförderten Forschungsprojekts „Einzelhandel und Globalisierung: Zur Steuerung globaler Wertschöpfungsketten durch deutsche Einzelhandelsunternehmen“, das am Wissenschaftszentrum Berlin (WZB) in der Abteilung ‚Internationalisierung und Organisation‘ durchgeführt wird.

len Seiten unter Druck. Am oberen Preisende drängen (ehemalige) Hersteller mit eigenen Vertriebskonzepten auf den Markt, während am unteren Preisende die Discounter schnell wachsende Marktanteile gewinnen. Und aus dem breiten Mittelfeld haben sich die Filialketten der so genannten Vertikalen einzelne Teilssegmente herausgesucht, die sie mit maßgeschneiderten Vertriebs- und Beschaffungsstrategien höchst effizient bearbeiten.

### *Der traditionelle Bekleidungshandel*

Traditionell spielen kleine und kleinste selbständige, inhabergeführte Geschäfte im deutschen Bekleidungshandel eine bedeutende Rolle. Seit Mitte der 1960er ist ihr Anteil von etwa 60% aller Einzelhandelsumsätze bis heute auf unter 30% gesunken. Es wird geschätzt, dass allein 2003 weitere 4500 selbständige Textil- und Bekleidungsgeschäfte schließen mussten (BAG nach BTE 2004: 36). Zwischen 2000 und 2003 sind die Umsätze des als mittelständisch bezeichneten Bekleidungsfachhandels um 23% zurückgegangen (IfH nach BTE 2004: 19); dies war der stärkste Rückgang aller mittelständischen Fachhandelssegmente.

In den 1950er und 60er Jahren wurden die kleinen eigentümergeführten Bekleidungsgeschäfte zumeist von Großhändlern bedient, die über eigene Warenlager verfügten, aus denen sich der Handel relativ flexibel bedienen konnte. Daneben gewannen Verbundgruppen zunehmend an Bedeutung (Nieschlag 1972). Verbundgruppen sind eine in Deutschland sehr häufige Organisationsform des mittelständischen Einzelhandels, die seinerzeit auch politisch gefördert wurde (vgl. Wortmann 2004). Durch die Bündelung von Einkaufsvolumina konnten diese Verbundgruppen oder Einkaufsverbände deutlich günstigere Einkaufspreise für ihre Mitglieder realisieren.

Der Erfolg der Einkaufsverbände war im Bekleidungssektor dennoch begrenzt, da es ihnen nicht gelang, sich zu Systemverbänden mit starken Zentralorganisationen weiterzuentwickeln.<sup>2</sup> Vielmehr blieb die Steuerungskapazität der Verbundzentralen immer relativ schwach. Aufgrund der sehr heterogenen Mitgliederstruktur, konnten sie eine Standardisierung der Betriebsformate und Sortimente nicht für alle angeschlossenen Unternehmen durchsetzen. Damit fehlen ihnen die Voraussetzungen, ähnlich große Einkaufsvolumina zu erreichen wie die großen filialisierten Einzelunternehmen der Branche. Seit den 1980er Jahren gerieten viele dieser Verbundgruppen in eine Krise. Dieser Trend setzte sich bis in die letzten Jahre fort, als traditionsreiche Verbundgruppen wie Sütex und KMT Rheintextil Insolvenz anmelden mussten. Übrig

---

2 Mit solchen Integrationsstrategien waren und sind die Systemverbände Edeka oder Rewe im Lebensmittelhandel bis heute sehr erfolgreich. Diese Gruppen haben große Ähnlichkeit mit zentral gesteuerten Franchiseunternehmen und lassen sich von außen kaum von Filialunternehmen unterscheiden (Wortmann 2003).

Tabelle 1: Umsatzentwicklung nach Vertriebsformaten ausgewählter Einzelhändler mit Textilien in Deutschland (in Mio. )

	2003	2002	1996	1990
Traditionelle Bekleidungshäuser				
Peek & Cloppenburg	1700	1800	1515	1050
Breuninger	349	334	345	260
Wöhrl	308	317	332	260
Hettlage	170	187	215	202
Boecker	n.v.	90	246	260
Kaufhäuser				
Karstadt (mit Hertie)	1692	1733	3125	3184
Kaufhof (mit Horten)	1900	1872	2140	1900
Woolworth	428	441	508	665
C&A	2690	2813	3539	4095
Lebensmitteldiscounter				
Aldi (Nord und Süd)	1400	1138	660	450
Schwarz (Lidl und Kaufland)	1000	750	100	n.v.
Tchibo (mit Eduscho)	1066	840	455	215
Bekleidungsdiscounter				
Takko	740	673	400 +	n.v.
Kik	652	560	n.v.	—
Adler	609	601	720	528
Ernsting's Family	412	330	188	93
NKD	366	325	407	213
Vertikale				
Hennes & Mauritz	1800	1740	560	135
Mulliez (Orsay, Pimkie u.a.)	540	610	400 +	200
New Yorker	440	424	203	108
Bonita	260	269	112	30
Ulla Popken	167	166	130	58
Zara	161	127	—	—
Jean Pascale	117	150	210	121
Versandhäuser				
Otto	3660	3850	3680	2100
Quelle	1400	1476	2574	1811

n.v. nicht verfügbar, — das Unternehmen besteht (noch) nicht, + eigene Schätzung

Teilweise sind die Angaben aufgrund veränderter Konsolidierungskreise nicht vergleichbar, etwa bei Quelle oder NKD. Für Karstadt/Hertie, Kaufhof/Horten und Tchibo/Eduscho wurden für die Jahre vor dem Zeitpunkt der Fusionen die Umsätze addiert.

Quelle: Textilwirtschaft, eigene Berechnungen

geblieben ist eine kleine Zahl von Verbundgruppen, die häufig gerade die größeren und umsatzstärkeren Bekleidungshäuser als Mitglieder haben. Die mit weitem Abstand größte Verbundgruppe KATAG hat heute über 400 Mitglieder mit Bekleidungshäusern an über 900 Standorten, die zusammen einen Umsatz von 3 Mrd. Euro erzielen, wobei sie allerdings nur einen kleinen Teil ihrer Ware über die Zentrale abrechnen.

Aber auch viele filialisierte große und traditionsreiche Bekleidungshäuser ge-

rieten in den 1990er Jahren in die Krise, so mussten jüngst etwa Hettlage und Boecker Insolvenz anmelden. Auch der Marktanteil der Kaufhäuser, die heute etwa ein Drittel ihrer Umsätze mit Textilien erwirtschaften, ist seit Mitte der 1970er Jahre rückläufig. Kaufhäuser bilden traditionell die Magneten der deutschen Fußgängerzonen und Einkaufsstrassen, wo sie zusammen mit einer Vielfalt mittlerer und kleinerer Fachgeschäfte ein Einkaufssystem bilden, das sich insbesondere seit den 1990er Jahren immer schlechter gegenüber den neuen Einkaufszentren behaupten kann. Schätzungen gehen inzwischen von 10% Leerstand aus – insbesondere in den Einkaufsstrassen und Fußgängerzonen außerhalb der Top-Lagen der großen Städte (so genannte 1b-Lagen) und in den Zentren der Mittel- und Kleinstädte.

Die größeren Bekleidungshäuser ebenso wie die Kaufhäuser verfolgen heute verschiedene Strategien, um aus der Krise herauszukommen: Einige haben auf shop-in-shop und ähnliche Konzepte umgestellt und bewirtschaften ihre Flächen in enger Kooperation mit den Markenanbietern. Andere haben eigene young-fashion Abteilungen eingerichtet, die sich an Konzepten der Vertikalen orientieren. Andere wiederum widmen ganze Etagen preisreduzierten Angeboten für Schnäppchenjäger. Teilweise lassen sich diese Strategien miteinander verbinden. Häufig ist dies jedoch problematisch. So lassen sich Edelmärkte und Billigschnäppchen nur schwer unter ein und demselben Dach verkaufen. Dort, wo der Markt für eine Konzentration auf einzelne Marktsegmente zu eng ist, um damit größere Betriebsflächen auszulasten, etwa in den Nebenzentren oder den Kleinstädten, fällt es Bekleidungshäusern und Kaufhäusern schwer, attraktive Konzepte zu entwickeln.

### *Discounter*

Neben den so genannten Vertikalen haben einige Discounter erhebliche Wachstumsraten zu verzeichnen. Gemeinsam ist den Discountern, dass sie auf größeren Service und auf eine aufwändige Warenpräsentation verzichten; hierzu gehört auch, dass ihre Geschäfte nur selten in den teuren, so genannten 1a-Lagen der Großstädte zu finden sind. Die Discounter konzentrieren sich auf umsatzstarke Produkte. Im Bekleidungsbereich bedeutet dies z.B. eine Konzentration auf die gängigen Größen, die schnell umgesetzt werden können. Eine auf diesen Elementen basierende Strategie, häufig kombiniert mit dem Einsatz von nicht speziell ausgebildetem Personal und von Teilzeitkräften und geringfügig Beschäftigten,<sup>3</sup> erlaubt den Discountern eine weit unter dem Durchschnitt des übrigen Handels liegende Handelsspanne und damit eben auch niedrige Preise.

Bei den Discountern ist zwischen den Bekleidungsdiscountern und den bran-

---

3 Zu den Arbeitsbedingungen und den Problemen gewerkschaftlicher und betrieblicher Organisation bei Lidl vgl. Hamann/Giese (2004).

chenfremden Discountern aus dem Lebensmittelbereich zu unterscheiden. Im deutschen Lebensmittelhandel hat Aldi das Discountgeschäft – allerdings zunächst ohne Selbstbedienung – bereits in den 1950er Jahren perfektioniert (Brandes 1998). In den 1970er Jahren folgten Plus (zu Tengelmann), Penny (heute zu Rewe) und Lidl (Schwarz-Gruppe), und seitdem gewinnen die Discounter schnell wachsende Marktanteile im Lebensmittelhandel – auch weil sie ihre Produktpalette ausdehnten, u.a. auf Frischprodukte wie Milchwaren, Obst und Gemüse. Heute gibt es ca. 14.000 Lebensmitteldiscountgeschäfte in Deutschland (Wortmann 2004).

Schon früh ergänzten sie ihr reguläres Lebensmittelangebot durch ein sogenanntes *non-food* Sortiment: Eine breite, ständig wechselnde Palette unterschiedlichster Produkte wird als Aktionsware für einen jeweils kurzen Zeitraum von ein oder zwei Wochen angeboten.<sup>4</sup> Mit diesem Konzept haben Aldi und Lidl mittlerweile Spitzenplätze im deutschen Bekleidungshandel erreicht. Auch Tchibo gehört heute mit einem sehr ähnlichen Konzept zu den zehn größten Bekleidungshändlern Deutschlands. Auch viele andere Lebensmittelhändler haben solche *non-food* Sortimente aufgebaut.

Ähnlich wie die Lebensmitteldiscounter sind auch die reinen Bekleidungsdiscounter zumeist relativ kleinflächige Geschäfte (unter 700 m<sup>2</sup>) in (häufig wohnortnahen) Nebenlagen oder auch in den Zentren von Kleinstädten. Insbesondere in den letzten Jahren haben viele dieser Unternehmen hohe, teilweise zweistellige Wachstumsraten zu verzeichnen. Fünf dieser Unternehmen gehörten 2003 zu den 20 größten Bekleidungshändlern Deutschlands. Da diese Unternehmen nur wenigen Lesern bekannt sein dürften, werden sie hier kurz vorgestellt.

Die Adler-Bekleidungsmärkte (heute zu Metro), die seit den 1970er Jahren errichtet wurden, sind mit einer Fläche zwischen 2200 und 2500 m<sup>2</sup> deutlich größer als die anderen Bekleidungsdiscounter. Der erst 1994 gegründete Textildiscounter Kik ist ein Tochterunternehmen der Tengelmann-Gruppe. Kik betreibt heute (d.h. hier und im Folgenden: 2003) 1055 Märkte in Deutschland mit Verkaufsflächen zwischen 450 und 600 m<sup>2</sup>. Seit Anfang 2003 testet das Unternehmen ein Großflächenkonzept mit Verkaufsflächen ab 1000m<sup>2</sup>. NKD, bereits 1962 gegründet, betreibt heute 766 Filialen, überwiegend in den Zentren deutscher Kleinstädte, mit Verkaufsflächen von bis zu 300 m<sup>2</sup>. Der Textilfilialist Ernesting's family, gegründet 1967, betreibt 1046 Filialen, insbesondere in nordwest- und nordostdeutschen Kleinstädten. Die Läden haben Verkaufsflächen zwischen 80 und 100 qm. Takko war 1982 – seinerzeit unter Mitwirkung der Hettlage-Gruppe – gegründet worden und betreibt heute 680

---

4 Hintergrund ist die mittelstandsfreundliche deutsche Baugesetzgebung, die Verkaufsflächen bis maximal 700 oder 800 qm begünstigt. Auf einer solchen kleinen Fläche lässt sich aber kein breites Sortiment als Standardsortiment anbieten.

Filialen mit 400 bis 1000 m<sup>2</sup> in Deutschland. Takko ist stark auf ein einzelnes Segment, nämlich *young fashion*, ausgerichtet und hat damit bereits Ähnlichkeiten mit den im folgenden Abschnitt beschriebenen Vertikalen.

### Die Vertikalen

Die so genannten Vertikalen sind nicht durch ein bestimmtes Preissegment definiert. Das besondere Merkmal ist vielmehr die Kontrolle dieser Unternehmen über die von ihnen vertriebenen Produkte, indem sie selber Produktentwicklung und -design durchführen und auch zumindest eine gewisse vertikale Kontrolle über die Wertschöpfungskette ausüben (vgl. unten). Typisch ist schließlich die Ausrichtung auf eine bestimmte Konsumentengruppe. Damit reagieren die Vertikalen am deutlichsten auf die kulturelle und modische Ausdifferenzierung der Gesellschaft. Häufig richten sie ihr Angebot an junge, modebewusste Kundinnen im so genannten *young fashion* Segment. Aber auch andere Spezialisierungen sind durchaus möglich.

Die Kombination einer Kontrolle über den Stil der Produkte einerseits und einer Konzentration auf bestimmte Kundensegmente erlaubt es diesen Unternehmen, die Gestaltung der Ladenlokale und der verkauften Produkte zu einer Einheit, die dann als Marke präsentiert wird, zu verbinden. Sie bieten ihren Kunden ein möglichst unverwechselbares Einkaufserlebnis, und dies, obgleich die Sortimente insbesondere im *young fashion* Bereich immer schneller ausgetauscht werden.

Vertikalisierung ist eng verbunden mit – häufig sogar international ausgerichteter – Filialisierung, die notwendig ist, um die eigenen Produkte kostengünstig einkaufen zu können. Im Vergleich zu den Filialen des traditionellen Bekleidungshandels, etwa der Kaufhäuser, der Bekleidungshäuser und von C&A, handelt es sich bei den Filialen der Vertikalen entsprechend der Ausrichtung auf spezifische Kundensegmente zumeist um relativ kleine Betriebsformate. Zur Verbreitung dieser Filialen trägt auch bei, dass ihre Standardisierung oder Formatisierung sie zu den idealen Mietern der neuen Einkaufszentren macht, deren Verbreitung wesentlich zum Niedergang der Einkaufsstraßen und Fußgängerzonen mit ihren Kaufhäusern und spezialisierten Geschäften beiträgt. Einkaufszentren, die von spezialisierten Konzernen betrieben werden, sind selber weitgehend standardisiert, was wiederum durch die Vereinheitlichung der Schnittstellen zu den immer gleichen Mietern ermöglicht wird.<sup>5</sup> So ist der

---

5 Seit 1990 stieg die Zahl der Einkaufszentren in Deutschland von 93 auf 352 im Jahr 2004 (Bahn 2004, Potz 2004). Nur ein Fünftel der Einkaufszentren befindet sich heute noch auf der ‚grünen Wiese‘. Neue Einkaufszentren werden nahezu ausschließlich in Innenstädten oder Stadtteilzentren errichtet (EHI 2004: 138). Ein Viertel der Verkaufsfläche neuer Einkaufszentren entfällt auf Textil und Bekleidung (BTE 2004: 16). Größter Betreiber von Einkaufszentren in Deutschland ist die Otto-Tochter ECE mit 61 Centern, gefolgt von der Metro Real Estate mit 32 Centern.

Aufstieg der filialisierten und spezialisierten Ketten nicht nur in Deutschland eng mit dem Boom von Einkaufszentren verbunden.

Das bisher mit Abstand erfolgreichste vertikale Bekleidungsunternehmen ist das schwedische Unternehmen Hennes & Mauritz (H&M), das 1980 nach Deutschland kam. Während H&M in Schweden ein Sortiment für die gesamte Familie anbietet, positionierte sich das Unternehmen in Deutschland als Anbieter für junge Mode und ist in den letzten Jahren – parallel zur Veränderung seiner Kundschaft – auf modisch gemäßigte Ware, die auch eine breitere und etwas ältere Zielgruppe anspricht, umgestiegen. Heute tragen die 220 Filialen in Deutschland 30% zum Umsatz des Gesamtkonzerns bei.

Die zum französischen Familienkonzern Mulliez (u.a. Auchan, Decathlon) gehörenden Bekleidungsketten Orsay, Pimkie und Xanaka agieren vom badischen Städtchen Willstätt aus, wo die Orsay GmbH 1975 gegründet wurde. Insbesondere die Konzepte Orsay (250 Filialen), Pimkie (150 Filialen) und NoBoys zielen auf weibliche Teens und Twens bis maximal 25 Jahre; Xanaka (54 Filialen) zielt dagegen auf Frauen zwischen 25 und 35.

Auch die über 250 Filialen, die die deutsche Kette New Yorker seit den 1970er Jahren aufgebaut hat, zielen auf ein sehr junges Publikum. Ein ganz anderes Segment bedienen – ebenfalls erfolgreich – die beiden deutschen Ketten Bonita (seit 1986, heute 480 Filialen) und Ulla Popken (seit 1987, 257 Filialen) die sich auf Kombi-Kleidung bzw. besondere Größen spezialisiert haben. Trotz des allgemeinen Erfolgs der Vertikalen sind jedoch nicht alle Unternehmen erfolgreich: Die deutsche Kette Jean Pascale musste 2004 Insolvenz anmelden, und die US-amerikanische Kette GAP hat sich inzwischen vom deutschen Markt wieder zurückgezogen.

Auffällig ist, dass es sich bei vielen der Vertikalen in Deutschland, wie auch bei dem Pionier Benetton, um ausländische Unternehmen handelt. Allein in den 1990er Jahren begannen die Inditex-Gruppe (Zara, ein *joint venture* mit Otto), Mango und Cortefiel (Springfield) aus Spanien, Lindex aus Schweden, WE aus den Niederlanden, Palmers aus Österreich sowie Liz Claiborne (Mexx) aus den USA ihre Expansion in Deutschland. Diese Internationalität der Betriebsformate und Modeangebote der Vertikalen deutet auch darauf hin, dass sich Konsummuster, die sich im nationalen Rahmen ausdifferenzieren, zugleich international angleichen.

## 2. Internationalisierung und Neuordnung der räumlichen Arbeitsteilung

Kaum ein Wirtschaftssektor ist so stark internationalisiert wie die Bekleidungsbranche. Dies hängt eng mit den Besonderheiten dieses Sektors zusammen. Seit den 1860er Jahren, als die ersten zuverlässigen Nähmaschinen zum Einsatz kamen, hat sich die maschinelle Ausrüstung der nähenden Industrien



kaum verändert. Diese Maschine ist zwar immer wieder verbessert worden, hat sich in ihrem Grundcharakter (Einzelmaschine) aber nicht verändert. In den 1980er Jahren waren – als Reaktion auf die gestiegenen Bekleidungsimporte aus Entwicklungsländern – in den USA, Europa und Japan große Forschungsprogramme aufgelegt worden. Eine Automatisierung des Nähvorgangs scheiterte aber an den Eigenschaften des zu verarbeitenden Materials: Textiler Stoff ist biegeschlaff, und seine Handhabung lässt sich kaum automatisieren.

Der niedrige Automatisierungsgrad, geringe economies of scale und geringe Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten bedeuten zusammen niedrige Markteintrittsbarrieren für neue Produzenten. Daher ist die Bekleidungsproduktion bis in die Gegenwart durch eine große Zahl überwiegend kleiner Unternehmen geprägt. Lohnkosten spielen eine entscheidende Rolle für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Heimarbeit und Sweatshops sind in den meisten Industrieländern bis heute in der Bekleidungsproduktion verbreitet, wie Bonachich/Appelbaum (2000) etwa für Los Angeles zeigen. Deutschland ist hier eher eine Ausnahme. Für viele Entwicklungsländer bot die Textil- und Bekleidungsindustrie eine Möglichkeit, ihre Exporte und damit ihre Deviseneinnahmen zu steigern. Dies galt zunächst insbesondere für Länder, die über den Rohstoff Baumwolle verfügten.

Um sich gegen diese Importe zu schützen, nutzten die Bekleidungsunternehmen der Industrieländer ihren dominanten Einfluss in den GATT-Verhandlungen, die 1962 zum *Long Term Agreement on Cotton Textiles* führten, das die Exporte von Baumwollprodukten aus Entwicklungsländern begrenzte. 1974 erweiterte das *Multi Fibre Agreement* (Welttextilabkommen, WTA) die Beschränkungen auf nahezu alle Bekleidungskategorien. In diesem Regime, das formal beim GATT-Büro bzw. bei der WTO angesiedelt war, obwohl es deren Grundsätzen fundamental widersprach, wurden Quoten für die verschiedenen Produktgruppen aus einzelnen Produktionsländern (Exportquoten) in einzelne Zielländer (Importquoten) festgelegt. Dies bewirkte neben einer mengenmäßigen Beschränkung der Importe auch eine Verteuerung, da viele Regierungen in den Herstellerländern ihre Quoten an die exportierenden Unternehmen verkauften oder versteigerten (Heymann 2005).

Dennoch konnte das WTA die Abwanderung wachsender Teile der Bekleidungsproduktion aus den Industrieländern in die Entwicklungsländer lediglich verlangsamen, letztlich nicht jedoch aufhalten (Grömling/Matthes 2003). Dies zeigt die Entwicklung der Importpenetration (Importanteil an der Inlandsversorgung): In Deutschland lag diese 1970 für alle Produktgruppen bei 15,3% und bei Textilien und Bekleidung nur leicht darüber, nämlich bei 18,9%. 1990 lag dieser Wert für den gesamten Warenhandel bei 25,1%, bei Textil und Bekleidung jedoch bereits bei 66,3% und im Jahr 2002 bei 40,5% bzw. bei 80,3% (Statistisches Bundesamt). Allein für Bekleidung wird die Importpenetration sogar auf 90% geschätzt (Adler 2002), und hier haben sich die Importe

seit den späten 1990er Jahren kaum noch erhöht, in den letzten Jahren waren sie sogar rückläufig.

Der Anteil der - vorrangig europäischen - Industrieländer an den deutschen Bekleidungsimporten ist dabei kontinuierlich zurückgegangen. In den letzten Jahren betraf dies insbesondere die Importe des einst wichtigsten Lieferlandes Italien. Zu bedenken ist auch, dass ein wachsender Teil der Importe aus anderen europäischen Industrieländern Reexporte von ursprünglich in Drittländern gefertigter Ware sind. Die Türkei, die über eine starke eigene Baumwollindustrie verfügt, ist inzwischen zum wichtigsten Lieferland geworden.

Tabelle 2: *Deutsche Bekleidungsimporte 2002 und 1996 nach Regionen und den wichtigsten Ländern*

	2002		1996		Veränderung 1996-2002
	Mio. Euro	Anteil	Mio. Euro	Anteil	
<b>Gesamt</b>	<b>19.548</b>	<b>100,0%</b>	<b>17.634</b>	<b>100,0%</b>	<b>10,9%</b>
<b>Industrieländer</b>	<b>3.931</b>	<b>20,1%</b>	<b>4.441</b>	<b>25,2%</b>	<b>- 11,5%</b>
- Italien	1.667	8,5%	2.153	12,2%	- 22,6%
<b>Mittelmeerraum</b>	<b>4.608</b>	<b>23,6%</b>	<b>4.388</b>	<b>24,9%</b>	<b>5,0%</b>
- GR+PT	768	3,9%	1.223	6,9%	- 37,2%
- Maghreb	733	3,7%	763	4,3%	- 0,1%
- Türkei	2.920	14,9%	2.205	12,5%	32,4%
<b>Osteuropa</b>	<b>4.607</b>	<b>23,6%</b>	<b>3.825</b>	<b>21,7%</b>	<b>20,4%</b>
- Polen	871	4,5%	1.061	6,0%	- 17,9%
- Rumänien	1.037	5,3%	543	3,1%	91,0%
<b>Asien</b>	<b>6.275</b>	<b>32,1%</b>	<b>4.803</b>	<b>27,2%</b>	<b>30,6%</b>
- Indien	502	2,6%	465	2,6%	8,0%
- Bangladesch	783	4,0%	289	1,6%	170,9%
- Indonesien	470	2,4%	289	1,6%	62,6%
- China + HK	2.787	14,3%	2.374	13,5%	17,4%
<b>andere</b>	<b>127</b>	<b>0,6%</b>	<b>178</b>	<b>1,0%</b>	<b>- 28,7%</b>

Quelle: Statistisches Bundesamt; eigene Berechnungen

In Asien erklären sich die hohen Importzuwächse aus Ländern wie Bangladesch und Indonesien aus der Verfügbarkeit von Quoten, die aus entwicklungspolitischen Gründen relativ großzügig vergeben wurden, während die Zuwächse aus China und Indien durch restriktive Quoten begrenzt werden. Die großzügige Vergabe von Quoten an weniger entwickelte Länder führte zum Aufbau von Industrien in zunächst weniger wettbewerbsfähigen Ländern, während sich wettbewerbsfähige Länder mit hohen Exporten Beschränkungen

ausgesetzt sahen. Dies führte teilweise auch Produktionsverlagerungen von Unternehmen aus Ländern mit restriktiven Quoten in Länder mit nicht ausgeschöpften Quoten (*quota hopping*).

In Osteuropa und im übrigen Mittelmeerraum (ohne Türkei) verlieren heute relativ teure Standorte wie Portugal, Griechenland oder auch Polen, während kostengünstigere Standorte wie Rumänien und andere osteuropäische Länder wichtiger werden. Diese Importe hängen eng mit einer Ausnahmeregelung des WTA zusammen, die die BekleidungsHersteller in den Industrieländern, die sich durch die Regulierung vor ausländischer Konkurrenz schützen wollten, für sich selber durchgesetzt hatten.<sup>6</sup> Bei der so genannten Passiven Lohnveredelung werden Vorprodukte – hier insbesondere Stoffe – aus der EU ausgeführt, bei einem Lohnfertiger im Ausland bearbeitet – hier insbesondere genäht – und dann wieder in die EU importiert, wobei die Ware während des gesamten Prozesses Eigentum des Exporteurs in der EU bleibt (BANZ 2004). Dieses Verfahren erlaubt zum einen eine Befreiung von den auf importierte Ware zu entrichtenden Zöllen (zollrechtliche Veredelung); zum anderen wurden den in der EU ansässigen Herstellern Kontingente zugeteilt, die nicht auf die im WTA festgelegten Quoten angerechnet werden (wirtschaftliche Veredelung).

In den 1990er Jahren hatten Einzelhandelsunternehmen, die – wie noch gezeigt wird – zunehmend selber Bekleidung importierten, erheblich an Einfluss gewonnen. Diese Unternehmen hatten kein Interesse an den Beschränkungen des WTA. So wurde 1995 das Auslaufen des WTA beschlossen. Im *Agreement on Textiles and Clothing* (ATC) wurden vier Stufen bis zum endgültigen Abbau aller Mengenbeschränkungen im Bekleidungshandel festgelegt. Der letzte und größte Liberalisierungsschritt erfolgte zum Jahresbeginn 2005. Es werden vielfach weitere Gewichtverschiebungen zwischen den Exportländern erwartet. Insbesondere China, das sich seit den Reformen in den 1980er Jahren zum dominierenden Exporteur in vielen Konsumgütersegmenten entwickelt hat, dürfte nun auch seine Bekleidungsexporte deutlich steigern, teilweise auch zu Lasten anderer Exportländer, die ihre Wettbewerbsfähigkeit bisher eher der Verfügbarkeit von Quoten verdanken.

### 3. Akteure und Muster der Internationalen Beschaffung

Im vorhergehenden Abschnitt wurde aus einer Makroperspektive die Struktur und Entwicklung der Bekleidungsimporte dargestellt. Im Folgenden werden die verschiedenen Akteure und ihre Beschaffungsstrategien, die zu dieser Entwicklung geführt haben, näher untersucht.

---

6 Passive Veredelung bedeutet hier, dass ein Unternehmen in der EU diese Veredelung durchführen lässt, im Gegensatz zu aktiver Veredelung, die in der EU ansässige Unternehmen für Dritte im Ausland durchführen. Auch die USA haben eine ähnliche Regelung (item 807/9802) eingeführt, die vorrangig im Handel mit der Karibik und Mexiko angewendet wird.

### *Traditioneller Einzelhandel und Bekleidungshersteller*

Wie oben bereits angedeutet, haben deutsche Bekleidungshersteller, als traditionell wichtigste Bezugsquelle des deutschen Bekleidungshandels, relativ früh begonnen, Produktion - und das heißt insbesondere den arbeitsintensiven Nähvorgang - ins kostengünstigere Ausland zu verlagern. Fröbel u.a. (1977) sahen in den 1970er Jahren die produzierenden Unternehmen als die wichtigsten Treiber der neuen internationalen Arbeitsteilung.

Mit der Verlagerung der Fertigung reduzierte sich die Beschäftigung in der Bekleidungsindustrie in den letzten dreißig Jahren von über 400.000 (allein Westdeutschland) auf unter 50.000. Die Tätigkeiten der Beschäftigten konzentrieren sich heute auf Musterfertigung, Design, Marketing und Vertrieb. Nur wenige der noch existierenden Unternehmen haben noch eine relevante Eigenfertigung in Deutschland. Dabei handelt es sich oft um Spezialanbieter, etwa im Jeans- oder Trachtenbereich oder um Topmarkenhersteller, die wie etwa Hugo Boss einen kleinen Teil ihrer Fertigung in Deutschland aufrechterhalten (Jung 2004: 105).

Untersuchungen des Ifo-Instituts zufolge (Adler 2002) hat sich bei den deutschen Bekleidungsherstellern der Anteil der Importe an der verkauften Ware von 20,2% im Jahr 1983 auf 80,9% im Jahr 2002 erhöht. Dabei stiegen die Importe von eigenen Tochtergesellschaften im Ausland von 3,1% auf 14,2%, die nach Lohnveredelung von 9,5% auf 49,6%, und Zukäufe von Dritten wuchsen von 7,6% auf 17,1%. Die Eigenfertigung im Ausland spielte zunächst in Ländern wie Portugal, Griechenland oder Tunesien eine wichtige Rolle. Mit der Transformation Osteuropas haben sich hier neue Möglichkeiten für Direktinvestitionen ergeben (Faust et al. 2004). Gerade die Lohnveredelung konzentriert sich in Osteuropa und im Mittelmeerraum (ohne Türkei), weil räumliche Nähe wegen der Transportkosten für Hin- und Rücktransporte ein wichtiger Standortfaktor ist. Polen entwickelte sich in den 1990er Jahren zum größten Veredelungslieferanten. 80% der polnischen Produktionskapazitäten werden im Rahmen der Lohnkonfektion genutzt (BTE 2004a: 328). Noch in den 1980er Jahren war Jugoslawien der mit Abstand wichtigste ausländische Beschaffungsmarkt für Lohnarbeit. Nach Angaben dem BTE (2004a) kamen bis zum Kriegsausbruch 60% aller Veredelungsverkehre aus diesem Land. Nach Kriegsausbruch wanderte ein großer Teil der Lohnfertiger nach Rumänien und Bulgarien, die ab 1992 neben Polen zu den wichtigsten Beschaffungsländern wurden. Adler (2002) und BTE (2004a) beziffern die Lohnkonfektionskosten per Arbeitsminute in Deutschland auf 0,61 Euro, in Polen auf 0,15, während sie in Ländern wie Bulgarien und Rumänien bei 0,08 liegen.

Vollimporte sind dagegen weiter gestreut. Nach dem Auslaufen des WTA wird für die kommenden Jahre eine räumliche Konzentration in Richtung China erwartet, wodurch insbesondere Mittel- und Osteuropa sowie die Türkei betroffen sein könnten (Heymann 2005).

Typisch für die Beschaffung durch (ehemalige) Hersteller ist die enge technische Anbindung der Auslandsfertigung – nicht nur der Eigenfertigung sondern auch der Lohnfertigung und zumindest von Teilen der Vollimporte. Die geographische Nähe der Subunternehmen in Osteuropa und im Mittelmeerraum erlaubt auch den mittelständischen Bekleidungsherstellern neben einer Bereitstellung von Maschinen eine enge technische Begleitung und Kontrolle der Fremdfertigung durch die Präsenz eigener Techniker vor Ort – entweder permanent oder als so genannte Reisetechner, sowie z.B. durch Schulungen von Beschäftigten im Stammunternehmen. Durch die enge und oft langfristige Kooperation mit den Partnern konnten die technologisch-organisatorischen Standards in diesen Betrieben denen ihrer Auftraggeber angepasst werden.

Insbesondere in klassischen Produktsegmenten wie etwa Anzügen oder Kostümen haben einige deutsche Hersteller ihre fertigungstechnische Kompetenz für eine Spezialisierung auf qualitativ hochwertig verarbeitete Produkte genutzt für die entsprechend höhere Preise am Markt verlangt werden können (vgl. auch Lane/Probert 2004). Ausschlaggebend für den Erfolg einer solchen Strategie war aber meist die Fähigkeit, die eigene Marke im Top-Segment zu platzieren. Darüber hinaus haben sich Unternehmen wie Boss oder Gerry Weber von Kollektions- zu Sortimentsanbietern weiterentwickelt. Unter dem Dach ihrer Marke lassen sie eine Vielzahl neuer Produkte, die sie in Deutschland nie selber hergestellt hatten, bei Dritten im Ausland fertigen. Sie haben ihre Marke auch zu einer Vorwärtsintegration in den Bereich des Handels genutzt und eigene flagship-stores eröffnet oder shop-in-shop Konzepte und andere Flächensysteme für den Handel entwickelt.

Andere Hersteller, die sich auf die Produktion von Zweit- und Drittmarken oder Handelsmarken konzentriert hatten (für das Ruhrgebiet Beese/Schneider 2001) und denen es nicht gelang eine wirklich bekannte Marke aufzubauen, geraten dagegen zunehmend in Schwierigkeiten. In diesem Segment bieten die deutschen Hersteller ihren Kunden weder über den Preis noch über die Qualität oder das Markenimage ihrer Produkte einen Vorteil gegenüber direkt importierter Ware. Zugleich ist ihren Hauptkunden, dem traditionellen selbstständigen Fachhandel aber eine eigene globale Beschaffung verwehrt, da es den Verbundgruppen nicht gelang, große, Einkaufsvolumina zu vereinheitlichen und zu bündeln, was heute eine Voraussetzung wäre, um im Wettbewerb mit den vertikal integrierten Unternehmen einerseits und den Discountern andererseits mithalten zu können.

Hinzu kommt, dass die Beziehungen zwischen Herstellern und traditionellem Einzelhandel bis heute nicht sehr flexibel organisiert sind und sich in den letzten Jahren auch kaum verändert haben (Heußinger 2001). Den größten Teil seiner Ware beschafft sich der Einzelhandel per Vororder, d.h. sie wird lange vor Beginn der Verkaufssaison bestellt. Die Herbst/Winter-Kollektion wird meist bereits im Februar oder März, die Frühjahrs/Sommer-Kollektion

im August oder September geordert. Ca. 60% seiner Ware kauft der Fachhandel auf diese Art; bei Damenbekleidung sind es 56%, bei Herrenbekleidung 64% (Wulff 2002, Krebs 2002). Damit trägt der Fachhandel ein erhebliches Verkaufsrisiko. Auf Nachorder, die der Wiederauffüllung des (vorgeordneten) Sortiments während der Saison dienen, entfallen ca. 20%. Das Sofortgeschäft, d.h. die kurzfristige Beschaffung neuartiger Ware, trägt ebenfalls ca. 20% bei (Krebs 2002).

Anders als der kleine Fachhandel hatten insbesondere die Warenhäuser Eigenmarken aufgebaut, d.h. Kollektionen oder Sortimente, die die Bekleidungshändler nicht unter dem Namen der Hersteller, sondern unter ihren eigenen Labels verkaufen (Ahlert/Kenning/Schneider 2000).<sup>7</sup> Wurden diese Produkte früher meist von deutschen Herstellern wie etwa Steilmann entwickelt und produziert, so gingen die Einzelhandelsunternehmen in den 1980er Jahren zunehmend dazu über, ihre Eigenmarken selbst zu entwickeln und über ihre eigene internationale Einkaufsorganisation direkt im Ausland zu beschaffen.

### *Beschaffung der Discounter*

Am unteren Ende des Produktspektrums liegt das Warenangebot der Lebensmittel- und Bekleidungsdiscounter. Insbesondere die Lebensmitteldiscounter wie Aldi oder Lidl engagieren sich nicht selber in der Entwicklung oder im Design ihrer *non-food* Sortimente, einschließlich Bekleidung. Sie beschaffen keine Ware für spezielle Nischenmärkte sondern einfache Massenware, die relativ wenig vom Wandel des Geschmacks betroffen ist. Zudem sind die Ansprüche an die Qualität begrenzt; ausschlaggebend ist der Preis. Da die Ware als Aktionsware, die nur ein oder zwei Wochen in den Geschäften verfügbar ist, angeboten wird, gibt es grundsätzlich keine Nachorder. Die *non-food* Produkte der Discounter, also auch Bekleidung, werden als sogenannte Partieware beschafft. Diese wird einmalig zu einem bestimmten Zeitpunkt in geringer Varianten- aber großer Stückzahl geordert. Entscheidend ist, dass die komplette Produktion zum langfristig vertraglich vereinbarten Zeitpunkt in Deutschland verfügbar ist. Längere Transportzeiten von drei oder vier Wochen stellen für die Bereitstellung dieser Ware kein Hindernis dar. Damit eignen sich diese Produkte besonders gut für eine globale Beschaffung in China oder anderen asiatischen Ländern.

---

7 Pioniere waren hier der einstige größte deutsche Bekleidungshändler C&A, der ausschließlich Eigenmarken anbietet, sowie die großen Versandhäuser, die von vielen Markenherstellern, die auf eine gewisse Exklusivität ihrer Marke Wert legten, nicht beliefert wurden. In den 1970er Jahren hatte sich C&A noch zum großen Teil aus eigenen Fabriken und bei Lieferanten in Deutschland und den Niederlanden versorgt (Smit/Jongejans 1987). Seit 1985 bezieht das Unternehmen seine Produkte jedoch vollständig aus dem Ausland. In diesem Jahr verlagerte die ehemalige Tochtergesellschaft von C&A, die Canda International, die Fertigung nach Rumänien.

Die Beschaffung erfolgt vielfach durch spezialisierte in Deutschland ansässige Handelsunternehmen (Intermediäre), die mit eigenen Büros in den Herstellerländern präsent sind und häufig sehr eng mit einzelnen Einzelhandelsunternehmen kooperieren. Diese übernehmen auch das Ausfallrisiko, das mit hohen Konventionalstrafen belegt ist, falls die Ware nicht pünktlich in Deutschland verfügbar sein sollte. Anders als ihre Kunden, die Discounter, besitzen Importeure die Erfahrung, die notwendig ist, um das Risiko gering zu halten. Zu diesem Zweck bedienen sie sich erfahrener Hersteller, mit denen häufig längerfristige vertrauensvolle Kooperationsbeziehungen bestehen.

Bekleidungsdiscounter wie Kik oder Takko greifen bei ihrer Beschaffung zum Teil auf die gleichen Intermediäre zurück, die auch von den Lebensmitteldiscountern genutzt werden. Andere besitzen aber auch – ähnlich wie die Vertikalen – eigene Einkaufsgesellschaften, etwa NKD in Hongkong oder in Istanbul.

### *Beschaffung der Vertikalen*

Die Gruppe der Vertikalen, die seit den 1980er Jahren von H&M angeführt wird, unterscheidet sich von den Discountern insbesondere dadurch, dass das Design der Produkte eine entscheidende Rolle spielt. Anders als der traditionelle Bekleidungshandel, der von Herstellern entworfene Kollektionen vertreibt, verfügen die Vertikalen über eigene Design- und Entwicklungsabteilungen. Sie üben damit eine traditionelle Funktion der Bekleidungshersteller aus, integrieren diese aber in die Entwicklung eines Gesamtkonzepts, das auch die Form der Warenpräsentation mit einschließt.

Die Bezeichnung 'Vertikale' haben diese Unternehmen erhalten, weil sie als Handelsunternehmen nicht nur ihre Produkte selber entwickeln, sondern darüber hinaus eine weitgehende Kontrolle über die gesamte Wertschöpfungskette anstreben.<sup>8</sup> Dabei sind Unternehmen wie Benetton oder Inditex (Zara), die einen großen Teil ihrer Ware in eigenen Fabriken in Italien bzw. Spanien herstellen, die Ausnahme.<sup>9</sup> Die meisten Vertikalen verfügen über ein internationales Netz von Einkaufsbüros, die mit den zahlreichen Lieferanten eng kooperieren. Üblich ist z.B. ein freier Zutritt zu den Fabriken, um Qualitätskontrollen durchzuführen.

Im einzelnen ist bei den Vertikalen ein breiter Mix von Beschaffungsformen zu finden, dessen Einzelheiten von der Zusammensetzung des Warenangebots abhängen.<sup>10</sup> Große Teile des Standardsortiments, also der Waren, die ständig

---

8 Damit unterscheiden sie sich vermutlich von C&A. In einem Vergleich mit dem britischen Bekleidungshändler Marks & Spencer hatten Crewe/Davenport (1992) diesem Unternehmen eine sehr enge Kooperation mit seinen Lieferanten attestiert, während sie das Verhältnis bei C&A als *arms' length* charakterisieren.

9 Zur Geschichte des italienischen Bekleidungsproduzenten und internationalen Franchisesystems Benetton vgl. Belussi (1992) und Camuffo et al. (2001).

10 Für die USA haben Abernathy et al. (1999) gezeigt, dass – anders als man zunächst vermuten

in den verschiedenen Größen und Farben in den Regalen liegen müssen, werden in Ländern der europäischen Peripherie gefertigt. Hier erleichtern kurze Transportwege ständige Nachlieferungen ohne übermäßige Lagerhaltung. Anders dagegen die sog. ‚hoch-modische‘ Ware, die in immer kürzeren Zyklen als einmaliges, nur für einen kurzen Zeitraum verfügbares Angebot vertrieben wird. Diese Kleidungsstücke werden häufig – ähnlich wie die Aktionsware der Discounter – mit einem relativ langen zeitlichen Vorlauf als Partieware in Asien beschafft. Einzelne Partien, die auf Veränderungen der Nachfrage reagieren, können aber auch in Osteuropa oder in der Türkei beschafft werden.

Die Kontrolle über die Lieferanten erfolgt sowohl über die Vorgaben mittels detaillierter Produktlastenhefte (Qualität, Menge, Zielkosten etc.) als auch mittels intensiver Lieferantenbetreuung. Die dezentralen und miteinander konkurrierenden Einkaufsbüros der vertikalen Unternehmen holen die Angebote potentieller Lieferanten aus bestehenden Lieferantepools ein, woraus die Zentrale den Lieferanten auswählt. Vor Ort erfolgt dann ein intensives Lieferanten-coaching. Die Kosten dieser engen Koordination entlang Kette gegenüber der Zusammenarbeit mit Importeuren lassen sich über eine Reduzierung der Lieferantenanzahl verringern, so dass mit wenigen, zumeist sehr großen Lieferanten intensive Kontakte gepflegt werden. Die Auslastung der Partner ist deutlich höher als bei den Lohnfertigern der klassischen Industriemarken, das reicht soweit, dass einige der Auftragsfertiger bis zu 80% durch einen europäischen Vertikalen ausgelastet sind. Länder wie Bulgarien, China, Mauritius oder Bangladesh gehören zu den wichtigen Lieferländern von z.B. Hennes & Mauritz. 60% der Ware kommt heute aus Asien, 40% aus Europa.

### 3. Fazit: Strukturwandel und gesellschaftliche Entwicklungen

Wie gezeigt, hat sich in allen Segmenten der Bekleidungsbranche eine Internationalisierung der Beschaffung durchgesetzt. Darüber hinaus scheint es aber keinen für die gesamte Branche gültigen Trend zu geben. Vielmehr haben sich mit der Ausdifferenzierung der Nachfrage und der Konsummuster, etwa eines Hoch- und eines Niedrigpreissegments oder von *basics* und *high-fashion* auch verschiedene Beschaffungsformen herausgebildet, sowohl in Bezug auf die vorrangig genutzten Lieferländer als auch in Bezug auf die Bedeutung der verschiedenen Akteure in der Kette und den Grad der vertikalen Integration. Zwischen den erfolgreichen Geschäftsmodellen der (ehemaligen) Hersteller im Topsegment, den überwiegend im mittleren Segment tätigen Vertikalen und den Discountern im untersten Segment bestehen erhebliche Unterschiede.<sup>11</sup>

---

würde – es nicht die hoch-modischen Artikel sind, die in unmittelbarer Nähe des US-Marktes, in Mexiko oder der Karibik, gefertigt werden, sondern häufig die Grundsortimente, bei denen es auf eine schnelle Nachlieferung, etwa einzelner Größen, ankommt.

11 Dies lässt Ansätze problematisch erscheinen, die ausgehend von Theorien des *National Bu-*



Indem sich (ehemalige) Hersteller von einer eigenen Produktion verabschieden und zugleich beginnen, klassische Funktionen des Handels zu übernehmen, während Handelsunternehmen, insbesondere die Vertikalen aber auch andere große Bekleidungshändler mit ihren Eigenmarken, in traditionelle Tätigkeitsfelder der Hersteller wie Produktentwicklung und Qualitätskontrolle vordringen, verschwimmen die ehemals klaren Branchengrenzen zwischen Industrie und Handel.<sup>12</sup> Bei beiden Gruppen löst sich das Design räumlich und organisatorisch von der Produktion. Insbesondere die (ehemaligen) Hersteller behalten jedoch eine starke Kontrolle über den Produktionsprozess, und auch die Vertikalen üben einen erheblichen direkten Einfluss auf ihre Lieferanten aus. Bei den ebenfalls erfolgreichen Discountern im unteren Segment spielt Design dagegen eine untergeordnete Rolle und es ist keine Tendenz zur vertikalen Integration festzustellen. Insbesondere die Lebensmitteldiscounter vertrauen bei der Beschaffung ihrer *non-food* Sortimente auf spezialisierte Importeure. Bekleidung wird hier als Partieware beschafft; in dieser Hinsicht haben die Discounter eine große Ähnlichkeit mit den Vertikalen.

Die (ehemaligen) Hersteller von Topmarken konzentrieren sich auf Kernkompetenzen im Design, im Marketing und in der umfangreichen Qualitätssicherung der Produktion. Insbesondere im hochpreisigen Bereich sind sie mit eher klassischen Kollektionen für einkommensstarke arrivierte Kunden erfolgreich. Discounter – insbesondere die branchenfremden Lebensmitteldiscounter – besitzen dagegen kaum produktspezifische Kenntnisse, ihre Kernkompetenz ist der effiziente Vertrieb. Da im untersten Segment weniger die Produktqualität oder das Design als vielmehr der Preis entscheidet, können sie die Warenbeschaffung Spezialisten überlassen. Die Kernkompetenz der Vertikalen liegt weniger in einzelnen Tätigkeitsbereichen, als in der Verbindung von Produktdesign, Ladengestaltung, Vertrieb, Marketing und Warenbeschaffung. Sie sind insbesondere im mittleren Preissegment erfolgreich und wenden sich bevorzugt an jugendliche Käufer, die zwar viele Einzelstücke kaufen, pro Kleidungsstück aber relativ wenig Geld ausgeben wollen oder können.

Der Strukturwandel im Bekleidungshandel ist eng mit gesellschaftlichen Entwicklungen verbunden. So lässt die Bedeutungszunahme von Top-Marken einerseits und *no-name* Produkten der Discounter andererseits auch auf eine Polarisierung der Käuferschichten und damit in der Gesellschaft schließen. Es ist bemerkenswert, dass insbesondere bei Arbeitslosen ebenso wie bei Haushalten

---

*siness Systems*, der *Varieties of Capitalism* oder – für Deutschland – der Diversifizierten Qualitätsproduktion (Sorge/Streeck 1988) versuchen, unterschiedliche nationalspezifische Beschaffungsmodelle in der Bekleidungsbranche zu identifizieren. Vgl. die interessanten Untersuchungen von Palpacuer/Poissonnier (2003) zu Frankreich, von Gibbon/Thomsen zu Skandinavien oder von Lane/Probert (2004) zu Deutschland und Großbritannien.

12 Zugleich übernehmen die (neuen) Produzenten auch traditionelle Einzelhandelsfunktionen wie etwa die Auszeichnung der Ware.

in der untersten Einkommensgruppe nicht nur die absoluten Ausgaben für Bekleidung sondern auch der relative Anteil an den Gesamtausgaben deutlich unter dem Durchschnitt liegen. Top-Marken wie Discounter profitieren aber sicherlich auch von einer Ausdifferenzierung in der Gesellschaft: Der so genannte hybride Konsument kombiniert z.B. Socken von Tchibo mit einem teuren Markensakko.

Die Vertikalen bedienen am besten das Bedürfnis nach individueller Differenzierung. Der schnelle Austausch der Waren bei den Vertikalen und die Auflösung der klassischen Kollektionsrhythmen ist bei ihnen aber nicht nur eine Reaktion auf die kulturelle und modische Ausdifferenzierung der Nachfrage. Die Bestückung der Filialen mit immer neuen Produkten ist auch auf die Art der Warenbeschaffung zurückzuführen. Denn für eine globale Beschaffung ist immer wieder leicht veränderte Partieware am besten geeignet, da hier keine Nachorder notwendig sind. Mit dieser Art der Beschaffung ist ein Kundentyp kompatibel, der nicht gezielt nach bestimmten Bekleidungsstücken sucht oder gar, wie im traditionellen Einzelhandel, erwartet, ein bestimmtes Produkt vorrätig zu finden, sondern der in speziell designten Einkaufswelten 'shoppen geht' und sich eher spontan zum Kauf des einen oder anderen Bekleidungsstücks animieren lässt.

## Literatur

- Abernathy, Frederick; John Dunlop; Janice Hammond; David Weil (1999): *A Stitch in Time. Lean Retailing and the Transformation of Manufacturing - Lessons from the Apparel and Textile Industries*. New York und Oxford
- Adler, Ulrich (2002): Strukturwandel als Tagesgeschäft - eine weitere Zwischenbilanz zur Entwicklung des Bekleidungsgebietes. In: *ifo Schnelldienst* 19/2002, 31-38
- Altenburg, Tilman/ Philipp Botzenhardt/ Andreas Stamm/ Gundula Weitz (2002): *E-Business und KMU. Entwicklungstrends und Förderansätze*, Bonn: DIE
- Bahn, Christopher (2004): Die Bedeutung des Immobiliensektors für den Einzelhandel. Institutionelle Investoren als zentrale Akteure im Betriebstypenwandel. In: *RaumPlanung* 113, April, 63-66
- BAnz (2004): *Bundesanzeiger* Nr. 221 vom 20.04.2004
- Beckert, Jens (1997): *Grenzen des Marktes*. Frankfurt/Main, New York
- Beese, Birgit/ Brigitte Schneider (2001): *Arbeit an der Mode*. Zur Geschichte der Bekleidungsindustrie im Ruhrgebiet. Essen
- Belussi, Fiorenza (1992): Benetton Italy: beyond Fordism and flexible specialisation. The evolution of the network firm model. In: Swasti Mitter (Hg.): *Computer-aided Manufacturing and Women's Employment. The Clothing Industry in Four EC Countries*. Berlin, 73-91
- Brandes, Dieter (1998): *Konsequent einfach. Die ALDI-Erfolgsstory*, Frankfurt am Main
- Bruhn, Manfred (Hg.)(2001): *Handelsmarken. Entwicklungstendenzen und Perspektiven der Handelsmarkenpolitik*. 3. Auflage. Stuttgart
- BTE (2004): *Statistik-Report Textileinzelhandel 2004*. BTE-Fachdokumentation. Köln
- BTE (2004a): *Einkaufs- und Beschaffungsführer Textil/Bekleidung Europa Teil 2*. Köln
- Camuffo, Arnaldo/Pietro Romano/ Andrea Vinelli. (2001): Back to the future: Benetton transforms its global network, in: *MIT Sloan Management Review*, Bd. 43, Nr. 1, 46-52
- Crewe, Louise/ Eileen Davenport (1992): The puppet show: changing buyer-supplier relationships within clothing retailing, in: *Transactions of the Institute of British Geographers*, NS17, 183-97
- EHI (EuroHandelsinstitut) (2004): *Handel aktuell*, Köln
- Faust, Michael/ Ulrich Voskamp/ Volker Wittke (Hg.)(2004): *European Industrial Restructuring*

- in a Global Economy: Fragmentation and Relocation of Value chains. Sofi-Berichte. Göttingen.
- Fröbel, Folker/ Jürgen Heinrichs/ Otto Kreye (1977): *Die neue internationale Arbeitsteilung*. Hamburg
- Gereffi, Gary (1994): *The organization of buyer-driven global commodity chains*, in: Gereffi, Gary/ Martin Korzeniewicz (Hg.): *Commodity chains and Global Capitalism*. Westport/ London, 95-122
- Gereffi, Gary (1999): International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. In: *Journal of International Economics* 48, 1 (June) 37-70
- Gibbon, Peter/ Lotte Thomsen (2002): *Scandinavian Clothing Retailers' Global sourcing Patterns and Practices*, CDR Working Paper. Kopenhagen
- Grömling, Michael/ Jürgen Matthes (2003): *Globalisierung und Strukturwandel der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie*. Köln
- Hamann, Andreas / Giese, Gudrun (2004): *Billig auf Kosten der Beschäftigten*. Schwarzbuch Lidl. Berlin
- Heußinger, Marc (2001): *Koordinationsdefizite in der Bekleidungsindustrie*, Frankfurt am Main
- Heymann, Eric (2005): Nach dem Ende des Welttextilabkommens: China reißt zur Schneiderei der Welt. In: *Deutsche Bank Research*, Nr. 310 vom 04.01.2005. Frankfurt/Main
- Humphrey, John/ Hubert Schmitz (2004): *Governance in global value chains*, in: Schmitz, Hubert (Hg.): *Local Enterprises in the Global Economy*. Cheltenham/UK und Northampton/USA, 95- 109
- Jung, Andreas (2004): Schneider der Welt, in: *Der Spiegel*, Nr. 45, 94-98
- Klein, Naomi (2001): *No Logo!* München
- Krebs, Daniela (2002): Order-Wandel im Handel. In: *Textilwirtschaft* 35 vom 29.08.2002
- Lane, Christel / Jocelyn Probert (2004): Between the global and the local: a comparison of the German and UK clothing industry
- Nieschlag, Robert (1972): *Die Textileinkaufsvereinigungen in der Gegenwart und Zukunft*. Köln (Zentralverband gewerblicher Einkaufsvereinigungen des Handels e.V.)
- Palpacuer, Florence/ Hugues Poissonnier (2003): *The Global Sourcing Networks of French Clothing Retailers: Organizational Patterns and Opportunities for Supplier's Industrial Upgrading*, DIIS Working Paper 03.17. Kopenhagen
- Potz, Petra (2004): Strukturwandel im Einzelhandel europäischer Metropolen. Rahmenbedingungen und Perspektiven für die Stadtentwicklung in Berlin, London und Mailand. In: *RaumPlanung* 113, April 2004, 57-62
- Smit, Marijke/ Lorette Jongejans (1989): *C&A, De Stille Gigant*. Van Kleding-Multinational tot Thuiswerkster. Amsterdam
- Sorge, Arndt/ Wolfgang Streeck (1988): Industrial relations and technical change: the case for an extended perspective, in: Richard Hyman / Wolfgang Streeck (Hg.): *New Technology and Industrial Relations*, Oxford, 1947
- Stamm, Andreas (2004): *Wertschöpfungsketten entwicklungspolitisch gestalten*. Konzeptstudie im Auftrag der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GTZ. Eschborn
- Südwind e.V. (2003): *Was kommt, wenn die Quote geht?* Pressemitteilung des Südwind-Instituts vom 08.09.2003. Siegburg
- Statistisches Bundesamt: *Fachserie 7 Reihe 3.1; Fachserie 18 Reihe 3.2, verschiedene Jahrgänge*. Wiesbaden
- Terre des Femmes e.V. (2003): *Mode, Macht & Frauenrechte*. Tübingen
- Wick, Ingeborg (Hg.) (2001): *Workers' tool or PR ploy? A guide to codes of international labour practice*. Friedrich-Ebert-Stiftung und SÜDWIND-Institut für Ökonomie und Ökumene, Bonn
- Wortmann, Michael (2003): *Strukturwandel und Globalisierung des deutschen Einzelhandels*. WZB-discussion papers SP III 2003-202 a. Berlin
- Wortmann, Michael (2004): Aldi and the German Model: Structural Change in German Grocery Retailing and the Success of Grocery Discounters. In: *Competition & Change*, Vol.8, Nr.4, 425-441
- Wulff, Thomas (2002): Der Einkauf. Fashion DOB-Klassik. In: *Textilwirtschaft* 18, 02.05.2002

# WIDERSPRUCH

Beiträge zu  
sozialistischer Politik

# 46

## Marktregime und Subjekt im Neoliberalismus

Reform und Regulierung des Sozialen; Moderne  
Zwangsarbeit, Neues Arbeitsmarktregime,  
Geschlechterverhältnisse, Gesundheitsrisiken;  
Macht und Subjektivierung; Gouvernamentalität  
und Sicherheit; Ordnungsmacht Psychiatrie;  
Demütigung und Gewalt; Fitness und Konformität

G. Treusch-Dieter, J. Brodie, G. Notz, A. Pelizzari,  
E. Tomforde, I. Langemeyer, K. Pühl, Th. Lemke,  
K. Lemons, P. Purtschert, Y. Winter, M. Rufer,  
E. Modena, B. Jung

### Diskussion

B. Walpen: Kaderschmiede des Neoliberalismus  
servative Hegemonie?  
achtkartell und Linke  
neorie – eine Bilanz  
en und die Schweiz

# WIDERSPRUCH

Beiträge zu  
sozialistischer Politik

# 47

## Agrobusiness – Hunger und Recht auf Nahrung

Agrartechnologie, Kulturzerstörung und Vertreibung;  
Landreform, Frauenrechte und Livelihood; WTO,  
Geschlechterverhältnis und Armutsbekämpfung;  
Naturverhältnisse, Klimapolitik; Biodiversität,  
Gentechnologie, Nestlé-Imperium; Grüne und  
Landwirtschaftspolitik

A. Roy, J. Ziegler, S. Amin, M. Hochuli, H. Melber,  
B. Englert, R. Schüssler, A. Missbach, Q. Hui,  
C. Wichterich, C. Görg, A. Brunnengräber, M. Weber,  
C. Heineke, T. Goethe, F. Meienberg, B. Rimmel,  
F. Polonia, M. Behrens, F. Cuche, H. Karch

### Diskussion

C. von Werlhof : Natur, Maschine, Mimesis  
P. Niggli : Liberaler Imperialismus und Hilfswerke  
R. Falk : Neue Politik der Weltbank?  
U. Brand: Deglobalisierung  
F.O. Wolf: Projekt der Multitude

232 / 228 Seiten  
€ 16.- (Abo. € 27.-)

zu beziehen  
im Buchhandel  
oder bei

WIDERSPRUCH,  
Postfach,

CH-8026 Zürich  
Tel./Fax 0041 44

273 03 02

vertrieb@widerspruch.ch  
www.widerspruch.ch