

eCOMMERCE IN DER TEXTILWIRTSCHAFT –
CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN

Management Summary



KPMG gehört mit weltweit über 100.000 Mitarbeitern und einer Präsenz in 160 Ländern zu den international größten Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsunternehmen. In Deutschland ist KPMG an 30 Standorten vertreten und beschäftigt rund 7.300 Mitarbeiter. Unsere Consultants verfügen über erstklassiges Know-how in eCommerce, eProcurement, eIntegration – kurz: im ganzen eBusiness. Und zwar für internationale Konzerne ebenso wie für mittelständische Unternehmen oder den öffentliche Sektor.

ABBILDUNGEN

- 8** Abbildung 1 Untersuchungsfokus
- 12** Abbildung 2 eCommerce-Sichtweise der Unternehmen
- 13** Abbildung 3 Hauptgründe der Unternehmen für eCommerce
- 14** Abbildung 4 Internet- und eCommerce-Aktivitäten der Unternehmen
- 16** Abbildung 5 Einordnung der Unternehmen in das KPMG-5-Phasen-Modell
- 19** Abbildung 6 Kommunikationsformen der Unternehmen
- 21** Abbildung 7 Anteil von EDI am Geschäftsverkehr der Unternehmen mit verschiedenen Partnern vs. traditioneller Geschäftsverkehr (Tel., Fax, eMail)
- 22** Abbildung 8 Strategischer Einsatz von EDI
- 26** Abbildung 9 Die ECR-Basisstrategien
- 33** Abbildung 10 Eignung verschiedener Produkte/ Dienstleistungen für virtuelle Marktplätze
- 34** Abbildung 11 Nutzung der Unternehmen von virtuellen Märkten
- 34** Abbildung 12 Hauptgründe der Unternehmen gegen Nutzung virtueller Märkte
- 37** Abbildung 13 Gewünschte Mitarbeiterqualifikationen der Unternehmen
- 38** Abbildung 14 eCommerce-Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen der Unternehmen



INHALT

7	1 Auftrag und Vorgehensweise der Studie
9	2 Rahmenbedingungen der deutschen Textilwirtschaft
11	3 eCommerce-Status quo in der Textilwirtschaft
11	3.1 Zwischen Euphorie und Ernüchterung
12	3.2 Geschäftsausweitung im Fokus
13	3.3 Potenziale noch nicht umfassend erkannt
14	3.4 eMail, Website und EDI meistgenutzte eCommerce-Medien
16	3.5 Marketingaspekte im Vordergrund
18	4 Digitaler Datenaustausch als Voraussetzung einer integrierten Supply Chain
19	4.1 Datenstandardisierung noch im Anfangsstadium
20	4.2 Erhebliche Defizite beim Datenaustausch
21	4.3 Web-EDI als zukunftsorientierter Kommunikationsweg?
23	5 eCommerce-Strategien für die Textilwirtschaft
23	5.1 Vertikale Integration: Firmenpartnerschaften statt Fusionen
25	5.2 Efficient Consumer Response: neue Möglichkeiten durch eCommerce
29	5.3 Klasse in der Masse: von der Massenproduktion zur kundenindividuellen Massenfertigung
31	5.4 Virtuelle Marktplätze: die Vermittler von Morgen?
36	6 Auswirkungen auf Arbeitsmarkt und Berufsbilder
36	6.1 Traditionelle textile Berufsbilder verändern sich
37	6.2 Neuausrichtung des Außendienstes und Einkaufs
38	6.3 Bedeutung der betrieblichen Aus-/Weiterbildung steigt
39	6.4 Integration von IT-Themen in die Berufsausbildung
39	7 Empfehlungen
39	7.1 Das KPMG-Zukunftsszenario
43	7.2 Empfehlungen



eCommerce ist aktuell wohl das Thema, das in den Unternehmen am meisten und am kontroversesten diskutiert wird. Der Einsatz neuer Internet-Technologien übt zunehmend Einfluss auf alle Wirtschafts- und Lebensbereiche aus. KPMG definiert eCommerce als Konzept für die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien zur elektronischen Integration und Verzahnung von Wertschöpfungsketten oder unternehmensübergreifenden Geschäftsprozessen. Die Bandbreite der Einsatzmöglichkeiten reicht von der Darstellung auf Unternehmenswebseiten über die Nutzung von Marktplätzen bis hin zu ausgefeilten Supply Chain Management-Konzepten zwischen den Unternehmen. Auch die Textilwirtschaft kann sich dieser Entwicklung nicht entziehen. Inzwischen hat der elektronische Handel auch hier Fuß gefasst und ist dabei, bestehende Wirtschaftsstrukturen zu verändern.

In dieser Phase der zunehmenden elektronischen Vernetzung analysierte KPMG im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie im Zeitraum vom 1. August bis zum 31. Dezember 2000 die Auswirkungen des elektronischen Handels auf die Lieferbeziehungen zwischen Unternehmen (Business-to-Business, B2B) sowie die daraus resultierenden Konsequenzen für die Textilwirtschaft als Gesamtkonstrukt. Somit wurde der B2C-Bereich nur in Teilbereichen analysiert.

Die Studie konzentriert sich dabei vorwiegend auf die Wertschöpfungskette der Bekleidungsindustrie. Die Auswirkungen von eCommerce in dem ebenfalls wichtigen Bereich der technischen Textilien wurden für zentrale Aspekte und Zukunftsentwicklungen punktuell und exemplarisch dargestellt, der Bereich der Heimtextilien wurde nur implizit berücksichtigt.

Untersuchungsfokus

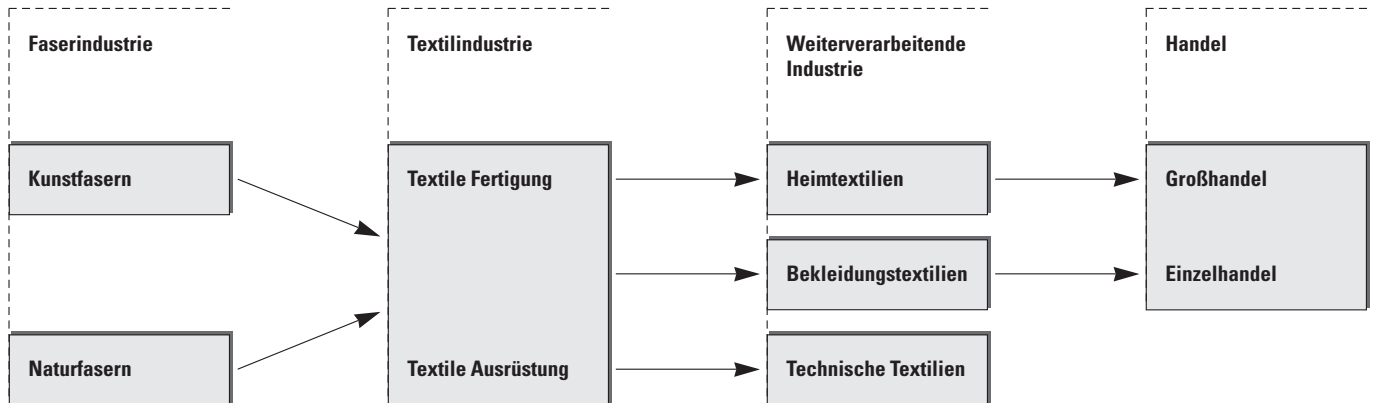


Abbildung 1

Die Vorgehensweise des Projektes folgt einer klaren Dreiteilung:

- Zunächst wurden mittels Desk Research, 39 Experteninterviews (September/Oktober 2000) und einer online durchgeführten Unternehmensbefragung (vom 18.9. – 27.11. 2000, 111 Teilnehmer) der Stand und die Entwicklungsmöglichkeiten für den eCommerce-Einsatz in der Textilwirtschaft erhoben.
- Auf der Basis des ermittelten Status Quo wurden Zukunftsstrategien und Szenarien entwickelt und im November 2000 in zwei Workshops mit 14 ausgewählten Unternehmen der textilen Kette diskutiert.
- Im letzten Schritt wurden aus den Strategien und Szenarien Handlungsempfehlungen für Unternehmen, Staat und Verbände abgeleitet.

Die Studie soll eine größere Transparenz in die gegenwärtige Entwicklung der Textilwirtschaft bringen und gleichzeitig strategische Ansatzpunkte und Empfehlungen für einen erfolgreichen Umgang mit eCommerce aufzeigen. Die *vorliegende Management Summary* liefert einen Überblick über die Kernergebnisse und Empfehlungen, kann jedoch die detaillierten Betrachtungen der Gesamtstudie nicht ersetzen.

Unser Dank gilt den Mitarbeitern des BMWi für die gute Zusammenarbeit, der Zeitung Textilwirtschaft, der Centrale für Coorganisation sowie allen Unternehmen, die ihre Daten zur Verfügung gestellt und ihre Ansichten mit KPMG diskutiert haben.



DER STRUKTURWANDEL HÄLT AN

Die Veränderung der Konsumpräferenzen und Einkaufsgewohnheiten sowie die zunehmende internationale Handelsentwicklung bei Textilien und Bekleidung hatten in den letzten Jahrzehnten einen Strukturwandel zur Folge, der die drei Teilsegmente der textilen Wertschöpfungskette in Deutschland in unterschiedlicher Intensität getroffen hat. Infolge eines kontinuierlichen Nachfragerückgangs textiler Erzeugnisse und eines steigenden Preisdrucks erwiesen sich die meisten textilen Produktionskapazitäten am Standort Deutschland als zu teuer. Insbesondere bei den arbeitsintensiven Produktionsprozessen konnten die deutschen Textil- bzw. Bekleidungshersteller gegenüber den Niedriglohnländern Asiens und Mittel-/Osteuropas nicht wettbewerbsfähig bleiben. Dies zwang die deutsche Textilindustrie im Laufe der vergangenen drei Jahrzehnte zu einer zunehmend exportorientierten Branchenausrichtung mit Spezialisierung auf vorwiegend kapitalintensive, „technologiebeladene“ Produkte. Ein Wandel im Beziehungscharakter zwischen der Textilindustrie und der nachgelagerten Stufe der Bekleidungsindustrie ist sowohl national als auch international erkennbar. Innerhalb der in Deutschland verbliebenen Unternehmen der Bekleidungsindustrie existiert zwar noch eine beträchtliche Aktivität bei den traditionellen Geschäftsbeziehungen; dies wird jedoch mit der zunehmenden Produktionsverlagerung ins Ausland weiterhin an Bedeutung verlieren.

Produktionsverlagerung ins Ausland führte zu Arbeitsplatzverlusten

Die Umstellung auf eine kapitalintensive, hochwertige Produktion konnte aufgrund der hohen Arbeitsintensität der wichtigsten Produktionsprozesse in der Bekleidungsindustrie keinen vergleichbaren Stabilisierungseffekt wie in der Textilindustrie herbeiführen. Um die Nachfrage nach deutscher Bekleidung weiterhin zu erhalten, reagierte die Bekleidungsindustrie mit passivem Veredelungsverkehr und teilweiser Verlagerung der Produktion in Länder mit günstigeren Faktorkosten. Zusätzlichen Druck durch die Ansiedlung ihrer Produktion im Ausland erhält die deutsche Bekleidungsindustrie aus den „eigenen Reihen“. Großformen des Bekleidungshandels mit ihren vertikalen Integrationsbestrebungen organisieren zunehmend die Produktion im Ausland und initiieren somit zusätzliche Importe. Diese verdrängen zumindest anteilig die nationale Produktion.

Im Handel mit Bekleidung und Textilien bilden die unabhängigen Einzelhändler den Hauptgeschäftspartner der deutschen Bekleidungsindustrie. Jedoch ist ihr Marktanteil kontinuierlich gesunken. Die Oberhand gewinnen Großformen, die durch ihr Sortimentsangebot, Fernabsatz und vor allem durch Niedrigpreise den kleineren Handelsunternehmen ihre Existenz streitig machen. Da früher weitgehend auf Vollimporte bzw. auf die Erzeugnisse im Ausland ansässiger Vertragsunternehmen gebaut wurde, hat diese strukturelle Entwicklung negative Konsequenzen für die inländische Produktion. Diese beschriebenen Verhaltensweisen haben das Gesamtkonstrukt „textile Wertschöpfungskette“ bisher wertvolle Wertschöpfungsanteile und Arbeitsplätze gekostet, und die gegenwärtigen volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen, aber auch die Tendenzen innerhalb der Teilsegmente der Kette, lassen keine schnelle Wende erwarten.

IT UND eCOMMERCE ALS HOFFNUNGSTRÄGER

Mit der Verbreitung von EDV- und Computertechnik in der innerbetrieblichen Praxis haben bereits in den 70er Jahren viele Sektoren vom IT-Einsatz profitieren können. Nun sind die zwischenbetrieblichen Transaktionen innerhalb der textilen Wertschöpfungskette an der Reihe. Gerade der B2B-Bereich ist der Hoffnungsträger vieler Unternehmen. IT sollte gerade in den Branchen breit eingesetzt werden, deren Produktionsweise stark fragmentiert und durch Dezentralisierung sowie einen hohen Stellenwert von Information und Sachkapital als Produktionsfaktoren geprägt ist. Die Durchsetzung von eCommerce-Vorteilen wird aber auch durch eine starke Marktkonzentration begünstigt. Die klein- und mittelständisch geprägte textile Wertschöpfungskette in Deutschland bringt zwar gute theoretische Voraussetzungen für die Verbreitung von eCommerce mit sich, jedoch existiert eine Reihe von erheblichen Problemen sowie objektiver Faktoren, die die Auswirkungen der Computerrevolution noch nicht branchenübergreifend bei den Umsatz- bzw. Produktionszahlen bemerkbar machen lassen. Dabei stehen neben Standardisierung und Sicherheit der Datenübertragung bestimmte strukturelle und produktionsspezifische Besonderheiten der Textilwirtschaft als Hauptbarrieren im Mittelpunkt. Die Konsequenzen von eCommerce für die Produktion und Beschäftigung werden je nach Sektoren unterschiedlich ausfallen. Anstelle einer Erweiterung des Produktionsvolumens

eCommerce-Entwicklung zwingt zum Umdenken

wird es eher zu einer Umverteilung von Marktanteilen zugunsten derjenigen Unternehmen kommen, denen es gelingt, sich die Vorteile von eCommerce am ehesten anzueignen. Die Konsequenzen der internationalen Arbeitsteilung bei Textilien und Bekleidung werden durch eine mögliche Zunahme von Produktionsverlagerungen weitere Produktionsrückgänge am Bekleidungsstandort Deutschland nach sich ziehen. Prognosen über die Entwicklung der Einzelhandelsumsätze mit Textilien und Bekleidung sind jedoch noch verfrüht.

Die Rolle des Humankapitals als Produktionsinput wird massiv aufgewertet. Die textile Kette in Deutschland (mit Ausnahme des Bereiches der technischen Textilien) darf sich jedoch in Verbindung mit eCommerce keine falsche Hoffnung in Bezug auf die Gesamtbeschäftigung machen. Neben dem Abbau von Arbeitsplätzen bei Produktion und Organisation werden sicherlich einige Arbeitsplätze in den Bereichen Informationsmanagement, Logistik oder Kundenservice entstehen. Einzelwirtschaftlich, in bestimmten Nischen-segmenten, werden durch die Umsetzung von eCommerce-Strategien sicherlich einige neue Arbeitsplätze auch in der Produktion geschaffen werden. Branchenübergreifend geht KPMG jedoch von einem eher schwachen bzw. mittel starken Beschäftigungseffekt durch den eCommerce-Einsatz in der Textil- und Bekleidungsindustrie aus.

Auseinandersetzung mit dem Thema eCommerce bleibt nicht aus

eCOMMERCE-VORTEILE JETZT ERKENNEN!

Investitionen in eCommerce und eCommerce-verbundene Projekte werden zukünftig steigen. Die Tatsache, dass bisher die gesamtwirtschaftlichen Leistungszahlen von den erwarteten Auswirkungen der Computerrevolution verschont geblieben sind, sollte jedoch keinesfalls Anlass zu allzu großer Zurückhaltung gegenüber dem Einstieg in eCommerce sein. Die Entwicklungen von IT-Technologien und entsprechenden Geschäftskonzepten vollzieht sich so rasant und in so viele Richtungen, dass Voraussagen über Volumen, Struktur und Dynamik von eCommerce ein undankbares Geschäft sind. Wichtiger als der Versuch der genauen Prognose derartiger Kennzahlen ist vielmehr das rechtzeitige Bewusstsein über den Netzwerk- und Mehrwertcharakter von eCommerce für die Wirtschaftssubjekte. Die mitunter negativen Konsequenzen des Einsatzes von eCommerce für die Struktur, Produktion und Beschäftigung für die textile Wertschöpfungskette in Deutschland sollen die Unternehmen nicht zu falschen, durch Zurückhaltung geprägten Schlussfolgerungen verleiten. Zweifellos birgt eCommerce beträchtliche Effizienzpotenziale, die im harten Wettbewerb am Markt für Textilien und Bekleidung eine Frage des Überlebens sein können. Jedes einzelne Unternehmen muss dabei für sich erkennen, wo seine Möglichkeiten im kommerziellen IT-Einsatz liegen. Das Versäumnis des rechtzeitigen Sprungs auf die „eCommerce-Lokomotive“ kann Unternehmen in die schwierige Position versetzen, fortschrittlichen Wettbewerbern ständig hinterher zu hinken, und das Aufholen dieses Vorsprungs ist mit Sicherheit problematischer als der oftmals zu Unrecht als schwierig bezeichnete Einstieg in eCommerce.



3.1 Zwischen Euphorie und Ernüchterung

BEKLEIDUNG IM NETZ IMMER BELIEBTER

Der Handel über das Internet lässt sich in einen B2B- und B2C-Bereich unterteilen. Zwar wird in der vorliegenden Studie der B2B-Bereich als Schwerpunkt untersucht, jedoch kann der B2C-Bereich nicht gänzlich aus der Betrachtung gelassen werden, da der Verbraucher und sein Einkaufsverhalten insbesondere im textilen Umfeld einen wesentlichen Einfluss auf die gesamte textile Kette ausübt. Neun Millionen Deutsche haben in den letzten zwölf Monaten ein Produkt online gekauft (Stand Oktober 2000). Laut einer Befragung der GFK sind Bekleidung und Schuhe die viertwichtigste Produktgruppe beim Onlinekauf und haben neben anderen Produktgruppen in Deutschland hohe Zuwachsraten beim Onlinekauf zu verzeichnen. 20% der Befragten einer weiteren Studie gaben an, schon einmal Kleidung im Netz gekauft zu haben; 16% planen einen Kauf in der Zukunft. (Deutsche Telekom/Media Transfer, veröffentlicht 2/2000, www.emar.de)

DABEI SEIN IST ALLES?

Der Trend, sich im Netz zu präsentieren, ist ungebremst. Laut Onlinebefragung von KPMG sind 78% der Unternehmen in 2000 im Besitz einer Firmenwebsite, 18% verfügten über einen Online-Shop. Für 2001 prognostiziert KPMG, dass 92% aller Unternehmen mit einer Site im Netz präsent sein wollen, und 39% das Angebot eines Onlineshops planen.

Webpräsenz entscheidet zunehmend über Verbrauchergunst

Für viele Unternehmen gilt die Devise, generell im Netz präsent sein. Insbesondere Luxusanbieter sehen sich dabei jedoch dem Problem gegenüber, dem hohen Anspruch der Kunden in Bezug auf ihr Markenimage gerecht zu werden und ihren Internetauftritt entsprechend zu gestalten. Viele stehen aus diesem Grund einem Webauftritt recht zögerlich gegenüber; die großen Differenzen, die zwischen einem Online- und Onland-Auftritt herrschen, scheinen vielen noch unüberwindbar. Der Designer Ralph Lauren beschreitet hierbei neue Wege und gründete im Februar 2000 die Ralph Lauren Media Inc. Corp. zusammen mit NBC. Die Entwicklung und Verbreitung von Broadband-Technologien wird zu

einem weiteren Verschmelzen der Medien führen. Diese Entwicklung versucht das Joint Venture zu nutzen, um in Zukunft Lifestyle auch digital zu vermarkten. (detaillierte Beschreibung siehe Studienvollversion)

REALITÄT HÄLT EINZUG

Viele von KPMG im Rahmen der Expertengespräche befragten Unternehmen sehen noch keinen ausreichenden Nutzen durch den Auftritt als B2C-Akteure. So konnte oftmals nur von einer geringen Anzahl von Kundenanfragen berichtet werden. Auf der anderen Seite sieht man sich großen Logistikkosten und hohen Retourenquoten gegenüber. Versender sind hierbei klar im Vorteil, da sie über eine ausgefeilte Logistik verfügen.

Auch Internet-Start-ups tun sich derzeit noch schwer. Erste großangelegte Online-Stores wie Boo.com mussten schwere Verluste hinnehmen. Dies führte dazu, dass sich die Branche nach einer anfänglichen Euphorie nun in eine Phase der Verunsicherung versetzt fühlt. Insgesamt ist man sich darüber einig, dass die sogenannten „Pure Players“ – Unternehmen, die rein virtuell auftreten – es schwer haben dürften. Besonders die Bekleidungsindustrie ist dem Thema eCommerce im B2C-Bereich gegenüber eher vorsichtig eingestellt. Das Denken wird vom Channelkonflikt bestimmt, also der Gefahr für den Hersteller, sich das Wohlwollen des Handels zu verscherzen, indem man selbst Marktanteile am Handel gewinnt. Einen möglichen Lösungsansatz zeigt die eterna AG mit ihrem B2B2C-Ansatz, bei dem der Handelspartner in das Onlinegeschäft miteingebunden wird, ohne mit diesem in direkte Konkurrenz zu treten. (detaillierte Beschreibung siehe Studienvollversion)

eCOMMERCE ERST AM ANFANG

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Textilwirtschaft in Bezug auf B2C noch in den Kinderschuhen steckt. Die Möglichkeiten von B2C werden noch nicht effizient genutzt. Schnelle Entwicklungen sind jedoch antizipierbar. Der Onlineverkauf von Bekleidung wird zukünftig eine feste Größe im Absatzmarkt sein, da einerseits der Kunde mit wachsender Erfahrung im Internet erste Hemmschwellen

abbauen und die Weiterentwicklung der Technologien die Entwicklung weiter vorantreiben wird. Für Hersteller und Handel ist es unumgänglich, sich auf diesen Trend einzustellen. Beim Verkauf über das Internet ist jedoch die Integration der Zuliefererkette von maßgeblicher Bedeutung. Die Missachtung der Schaffung nötiger Strukturen durch ein

Channel-Konflikt bringt neue Geschäftsmodelle hervor

bloßes Aufsetzen eines zusätzlichen Verkaufskanals kann sehr kostenintensiv werden.

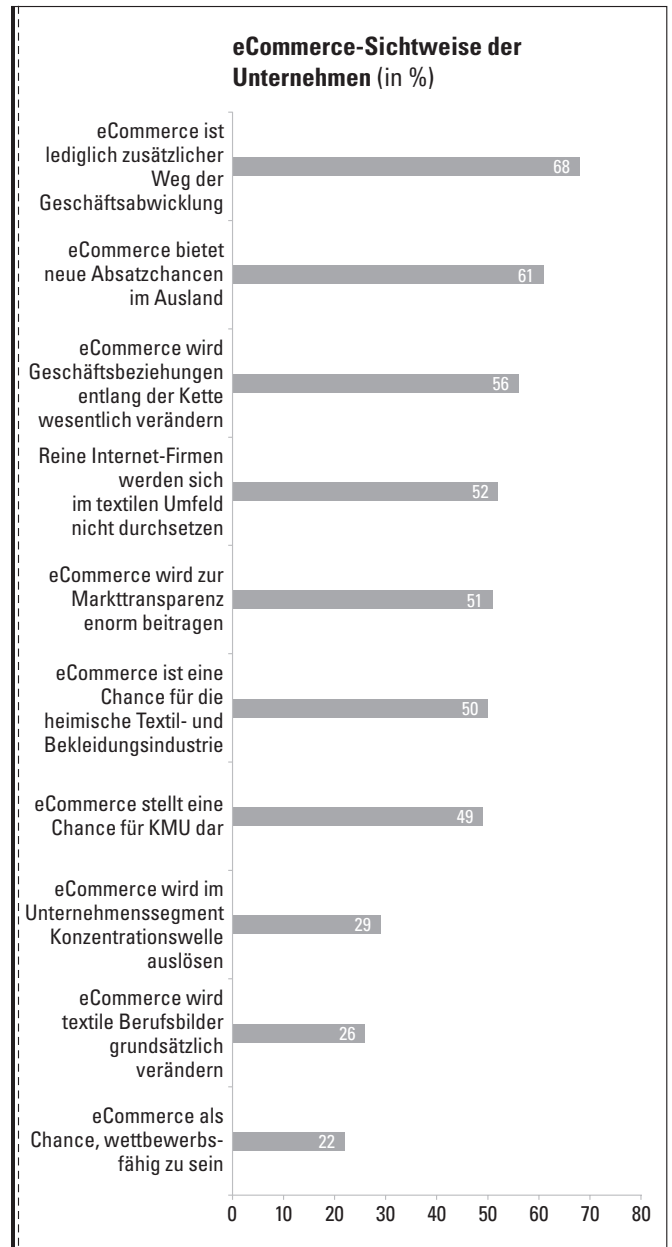
Aus diesem Grunde ist die Verzahnung von eCommerce-Aktivitäten im Sinne eines ganzheitlichen, strategischen Konzeptes, das sowohl B2C- als auch B2B-Aktivitäten umfasst, ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Unternehmen.

Der B2B-Bereich lässt sich in drei grobe Geschäftsbereiche aufteilen. Hierzu gehören der Einkauf (eProcurement) und der Verkauf (eSales) von Waren und Dienstleistungen an den Geschäftskunden über das Internet. Weiterhin beinhaltet B2B die eMarktplätze, über die eine Gruppe von Anbietern und Abnehmern auf einer zentralen Stelle im Netz Geschäfte abwickeln.

KPMG hat im Rahmen der Studie hierfür geeignete Geschäftsstrategien aufgezeichnet. Mit Efficient Consumer Response (ECR) und Mass Customization werden zentrale Strategien skizziert und aufgezeigt, wie Unternehmen mittels kooperativer Ansätze der wachsenden Bedrohung der sich vollziehenden Vertikalisierung begegnen und gemeinsame Rationalisierungspotenziale realisieren können.

3.2 Geschäftsausweitung im Fokus

eCommerce wird von den Unternehmen der Onlinebefragung folgendermaßen beurteilt.



eCommerce nur ein weiterer Vertriebskanal

Abbildung 2



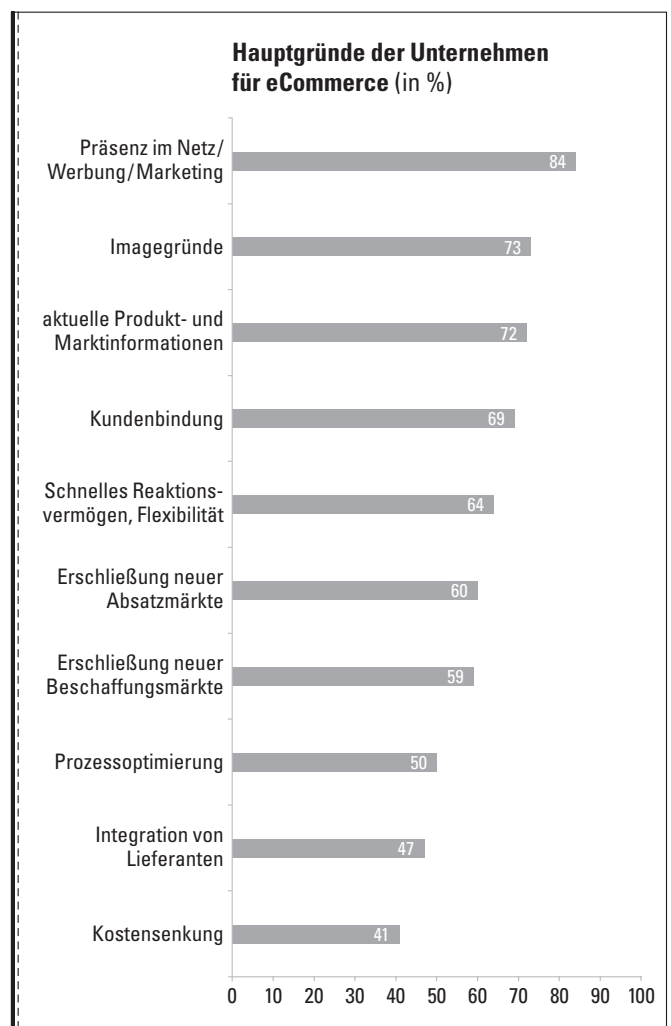
eCommerce wird von den meisten Unternehmen (68 %) als ein zusätzlicher Geschäftskanal gesehen, der für Auslandsgeschäfte (61 %) von Relevanz ist. Insbesondere von den Unternehmen der Textilindustrie werden dem Absatz durch eCommerce im Ausland gute Chancen eingeräumt (80 % erhoffen sich hier eine Ausweitung der Geschäftsaktivitäten). Diese Sichtweise wird vom Gesamtverband der deutschen Textilindustrie unterstützt, der durch den Aufbau der virtuellen Textilmesse „texnet“ den Außenhandel fördern möchte.

Zwar sehen 56 % der Unternehmen der textilen Kette wesentliche Veränderungen durch eCommerce auf die Textilwirtschaft zukommen, und die Hälfte der Befragten prognostiziert eine steigende Markttransparenz. Jedoch wird dies nicht mit einer möglichen Konzentrationswelle im eigenen Segment gleichgesetzt. Bei der Analyse fällt insbesondere auf, dass die Unternehmen eCommerce in Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit lediglich eine geringe Chance einräumen (nur 22 % haben hier eine positive Einstellung).

Lediglich die Hälfte der Befragten räumt KMU Chancen durch eCommerce ein; Experten sind jedoch der Meinung, dass der Nutzen von eCommerce innovativen KMU gleichermaßen zugänglich ist, und Unternehmensgröße ein sekundärer Faktor in Bezug auf den erfolgreichen Einsatz von eCommerce ist.

3.3 Potenziale noch nicht umfassend erkannt

Die Hauptgründe, die Unternehmen in der Textilwirtschaft zu einem Einsatz von eCommerce bewegen, lassen sich folgendermaßen darstellen.



eCommerce aus Imagegründen ein Muss, dabei jedoch geringer Einfluss auf Vertriebsprozesse

Abbildung 3

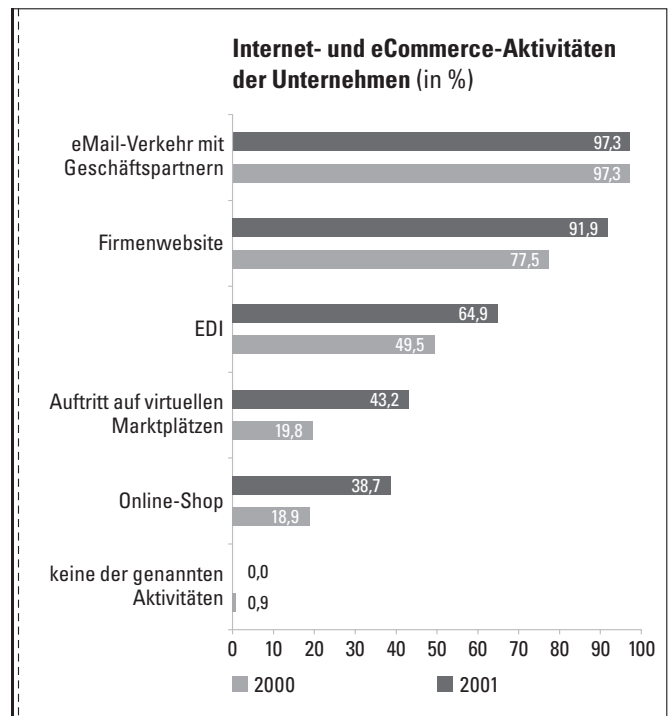
In erster Linie wird eCommerce als Mittel zur Webpräsenz, als Marketinginstrument (84%) bzw. als Mittel zur Imagepflege (73%) gesehen. Die meisten Unternehmen planen einen Webauftritt für 2001, wenn sie noch nicht präsent sind. Weiterhin wird eCommerce von 64% der Befragten als Mittel zur schnellen Reaktion angesehen, das Unternehmen in die Lage versetzt, grenzüberschreitend direkten Echtzeitkontakt mit Geschäftspartnern zu pflegen. Gerade in der schnelllebigen Modebranche kann eCommerce als angemessenes, modernes Instrument gesehen werden. Die Erschließung neuer Absatzmärkte ist für ca. 60% ein wichtiges Argument. Innerhalb der Expertenrunde wird den neuen Möglichkeiten einer grenzüberschreitenden Kommunikation sowie sinkenden Markteintrittsbarrieren essentielle Bedeutung beigemessen.

Der vergleichsweise geringe Stellenwert, den Unternehmen der Optimierung von Prozessen (50%) und der Integration der Zuliefererkette (47%) beimessen, offenbart hier große Wissens- und Wahrnehmungsdefizite. Gerade diese Bereiche werden von KPMG und den Experten als diejenigen identifiziert, bei denen die Unternehmen einen Umdenkprozess durchlaufen müssen. Fortschrittliche Unternehmen implementieren gerade dahingehend erste Konzepte.

Bedenken wurden hinsichtlich der Sicherheit der Zahlungsabwicklung von 46% der Befragten geäußert. Als zweitwichtigster Kritikpunkt wurde die mangelnde Akzeptanz bei Geschäftspartnern von 34% der Unternehmen angeführt. Das Problem fehlender qualifizierter Arbeitskräfte wird auf gleicher Ebene mit hohen Anschaffungskosten genannt (31%). All diese Punkte verdeutlichen den noch zögerlichen Umgang mit dem neuen Medium.

3.4 eMail, Website und EDI als meistgenutzte eCommerce-Medien

Derzeit ergibt sich in Bezug auf die Nutzung verschiedener eCommerce-Medien folgendes Bild.



**Ansteigen bei allen eCommerce-Medien;
Marktplätze haben größten Zulauf**

Abbildung 4



Die Hälfte der befragten Unternehmen setzt in 2000 bereits EDI ein, wobei schon für 2001 eine große Steigerung (auf 65%) zu erwarten ist. Für eine Technologie, die seit 15 Jahren in den Unternehmen diskutiert wird, ist diese Steigerung innerhalb eines Jahres durchaus bemerkenswert.

Da virtuelle Marktplätze sich zur Zeit noch in der Aufbau-phase befinden, ist KPMG der Ansicht, dass der mit 20% in 2000 relativ hoch erscheinende Anteil zu einem großen Teil auf die Möglichkeit einer freien Registrierung zurückzuführen ist und weniger auf tatsächlich getätigte Umsätze. Jedoch deutet die hohe Steigerungsrate in 2001 (von 20% auf 43%) darauf hin, dass die Unternehmen eine Intensivierung der Zusammenarbeit mit den Marktplätzen suchen.

In 2000 und 2001 tätigen die Unternehmen jeweils eine zweiprozentige Investition des Jahresumsatzes in eCommerce. Betrug 1999 der Prozentanteil von eCommerce am Gesamtumsatz der Unternehmen noch 2,86%, so rechnen die Unternehmen für das Jahr 2000 mit einem Anteil von 3,83% bzw. für 2001 mit 7,6%. Die voraussichtliche Steigerung des eCommerce-Umsatzes der Unternehmen vom Jahre 2000 auf 2001 um 98% ist auffallend hoch. Dabei verteilt sich der Umsatz auf die Unternehmen wie folgt: 65% der befragten Unternehmen gaben an, keine Umsätze mit eCommerce zu machen. Weitere 22,5% haben mit eCommerce im Jahr 2000 Umsätze erzielt. Davon haben ca. die Hälfte, nämlich 10,8%, Umsätze mit eCommerce im Ausland erzielt. Der durchschnittliche Auslandsanteil am B2B-Umsatz betrug im Jahr 2000 15%. Für 2001 wird eine Steigerung des B2B-Umsatzes im Ausland um 19% geplant.

3.5 Marketingaspekte im Vordergrund

KPMG hat ein eCommerce-Phasenmodell entwickelt, wonach die Unternehmen der textilen Wertschöpfungskette entsprechend ihrem eCommerce-Entwicklungsstand einzelnen Phasen zugeordnet werden können. Das Erreichen der letzten Phase ist aus jetziger Sicht nicht für alle Unternehmen unbedingt erstrebenswert. Unternehmen können vielmehr in den verschiedensten Phasen ansetzen. So ist es z. B. nicht unbedingt für jeden kleinen Einzelhändler sinnvoll, einen Onlineshop zu betreiben; dennoch kann eine elektronische Verbindung mit den Lieferanten durchaus von Nutzen sein. Die Stufen bauen jedoch aufeinander auf und basieren auf den Aspekten der vorangehenden Stufe, was die phasenweise Entwicklung von traditionellen Unternehmen hin zu einer virtuellen Organisation verdeutlicht. Die Unternehmen lassen sich in das 5-Phasenmodell von KPMG folgendermaßen einordnen.

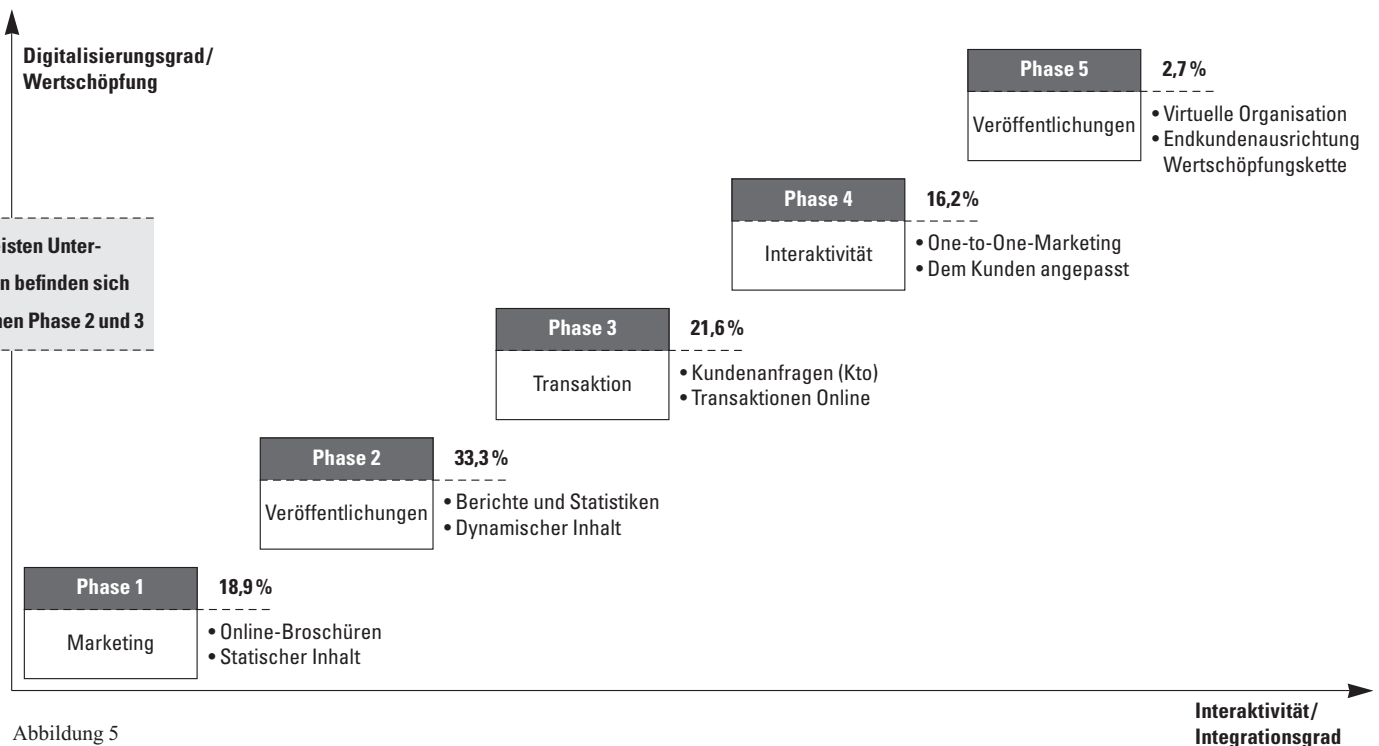
Phase 1 – Marketing: eCommerce als Marketingkanal (19% der Unternehmen)

Ziel der Unternehmen dieser Stufe ist es, eCommerce als weiteren Werbe- bzw. Marketingkanal zu nutzen, um (statische) Informationen im Sinne einer virtuellen Firmenbroschüre anzubieten und im neuen Medium Internet präsent zu sein. In dieser Stufe findet kein aktiver Vertrieb statt.

Phase 2 – Veröffentlichungen: eCommerce als dynamisches Marketing (33%)

Die Unternehmen betreiben Websites, wobei der Kunde zwar interaktiv mit der Site umgehen und Anfragen (z. B. Informationsmaterial, Broschüren) über die Site formulieren, jedoch noch keine Käufe tätigen kann. Das Generieren von Kundendaten kann dem Unternehmen hierbei wesentliche Vorteile bieten, wenn Informationen systematisch gesammelt und in Form einer Kundendatei, die ständig gepflegt und

Einordnung der Unternehmen in das KPMG-5-Phasen-Modell (in %)



analysiert wird, anlegt werden. Diese zweite Phase bietet dem Kunden einen zusätzlichen Service und unterstützt das Unternehmen insbesondere im Bereich der Geschäftsanbahnung, die auf vergleichsweise kostengünstigem Wege stattfindet.

Phase 3 – Transaktion: eCommerce als Marktplatz der Anbieter (22%)

eCommerce wird in dieser Phase als zusätzlicher Vertriebskanal sowohl für den B2B- als auch B2C-Bereich angesehen und hat somit großen Einfluss auf die Strukturen des Unternehmens. Eine strategische Ausrichtung rückt zunehmend in den Vordergrund. Umsatzgenerierung und Abwicklung von Geschäftsabläufen sind oberste Ziele. Bei vielen Unternehmen besteht schon ein großes Interesse an virtuellen Marktplätzen, wobei der Einsatz der Marktplätze von vielen Unternehmen insbesondere als Beschaffungskanal geplant ist. Die Geschäftsprozesse sind systemtechnisch noch gar nicht bzw. nicht komplett in die Unternehmen integriert.

Phase 4 – Interaktivität: eCommerce als spezialisiertes Angebot (16%)

Die meisten Experten sehen diese Phase als für Unternehmen erstrebenswert an, da ein baldiges Erreichen von Phase fünf – insbesondere aufgrund einer mangelhaften technologischen Basis – derzeit noch nicht möglich ist, und die systemtechnologischen Voraussetzungen erst in zwei bis vier Jahren vorliegen werden. Eine vollständige Integration aller Unternehmenssysteme ist in Phase vier erfolgt, so dass beste Voraussetzungen für die kommende Stufe der virtuellen Organisation geschaffen sind. Die Abwicklung von Bestellvorgängen und die Nachorder erfolgt automatisch. Hersteller und Handel tauschen Daten intensiv aus, und der Hersteller nimmt eine aktivere Rolle ein und bewirtschaftet die Handelssysteme zunehmend in Eigenregie. Die Interaktivität mit dem Kunden nimmt aufgrund der Generierung dynamischer Kundenprofile über das Internet und Kundenkarten stark zu. Durch One-to-One-Marketing ist eine individuelle Kundenansprache möglich.

Phase 5 – Integration: eCommerce als Grundlage für die virtuelle Organisation (3%)

Diese Stufe ist im Sinne einer Zukunftsvision zu betrachten und wird von innovativen Unternehmen heute schon ansatzweise realisiert. Mittels kooperativer Strategien wie Efficient Consumer Response unter Nutzung modernster Technologien sowie einem hohen Grad der Vernetzung der Unternehmen werden Erfolgspotenziale gemeinsam realisiert. Der Endverbraucher steht im Mittelpunkt der wertschöpfenden Tätigkeiten.

7% der online befragten Unternehmen gaben an, gar keine eCommerce-Aktivitäten zu betreiben. Bereits diese Aussage lässt sich positiv werten, denn die Bereitschaft, an einer Befragung zu eCommerce teilzunehmen, obgleich zum Zeitpunkt der Befragung noch gar keine Aktivitäten vorhanden waren, beweist, dass die Unternehmen sich mit dem Thema schon auseinandersetzen und Interesse zeigen. Aus den Expertengesprächen wurde berichtet, dass die Unternehmen zumindest diese Vorstufe zu eCommerce einnehmen, und ein Bewusstsein dem Thema gegenüber vorhanden ist.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass sich die meisten Unternehmen (ca. 50%) zum Zeitpunkt der Untersuchung zwischen den Phasen zwei und drei befinden. Durch einen verstärkten Einsatz insbesondere von virtuellen Marktplätzen bzw. Onlineshops wird der größte Entwicklungsschub hin zur Stufe drei schon in 2001 erfolgen. In der langfristigen Betrachtung wird sich die Mehrzahl der Unternehmen der Stufe vier zuwenden. Das Erreichen von Stufe fünf wird von KPMG erst in den kommenden zehn Jahren erwartet, da für jede zusätzliche Stufe eine breitere Akzeptanz vorausgesetzt wird, die Umstrukturierungen größer werden, und die Komplexität der Organisation und Kooperationen zunimmt. KPMG geht von einem steigenden Konkurrenzverhältnis ganzer Wertschöpfungsketten in der Zukunft aus. Dies führt dazu, dass sich immer mehr Netzwerke auf der Basis neuer Technologien und flexibler Organisationsstrukturen herausbilden und zu einer Gefahr für einzelne große Unternehmen werden, da diese von ihrer flexibleren Organisationsstruktur profitieren.

4. DIGITALER DATENAUSTAUSCH ALS VORAUSSETZUNG EINER INTEGRIERTEN SUPPLY CHAIN

Für die Vernetzung der Textilwirtschaft ist der Austausch von Geschäftsdaten auf elektronischem Wege Grundvoraussetzung. Dieser findet auf verschiedenen Ebenen statt:

Auf der *Anwendungsebene* erfolgt die Datenerfassung bzw. die Erfassung oder automatische Generierung einer Rechnung oder Bestellung in den verschiedenen Applikationen der jeweiligen Softwareanbieter.

Auf der *Übertragungsebene* kann man zwischen folgenden Arten der Abwicklung unterscheiden:

Electronic Data Interchange (EDI) ist schon seit geraumer Zeit ein Thema. Die Grundidee dahinter ist die Verwendung elektronischer Nachrichten als Ersatz für Telefon, Fax und Brief. Hierbei werden Daten durch ihre exakte Festlegung, Reihenfolge und Inhalte strukturiert, und mittels Datenfernübertragung (DFÜ) an Geschäftspartner übermittelt.

Während früher EDI-Transaktionen über VANs (Value Added Networks) als geschlossene Netzwerke übermittelt wurden, werden heute zunehmend auch das Internet sowie auf ihm basierende Intranets und Extranets als Datenträger für EDI eingesetzt. Das Internet hat in jüngster Zeit die Weiterentwicklung von EDI, das **Web-EDI**, entstehen lassen, bei dem reine EDI-Anwendungen auf internetbasierte Plattformen übergehen. Die Nachteile von EDI werden insofern aus dem Wege geräumt, als die Schaffung von VANs entfällt, und HTML bzw. neuerdings XML als dem Internet zugrunde liegenden Programmiersprachen die Datendarstellung bei der Übertragung übernehmen.

eProcurement unterstützt die Beschaffungsprozesse und deren Integration in den Arbeitsablauf eines Unternehmens. Dabei wird den Firmenmitarbeitern die Möglichkeit geboten, bestimmte Produkte – v. a. sogenannte Standardprodukte oder Büroartikel – von vordefinierten Lieferanten über eine Maske zu bestellen. KPMG konnte in der Textilwirtschaft hierbei keine Aktivitäten erkennen.

eSales bezeichnet die elektronische Abwicklung des gesamten Verkaufsprozesses (Pre-Sales, Sales und After-Sales). Dabei kann der Kunde über einen Zugangscode auf eine Applikation (Online-Shop) des Anbieters zugreifen und seine Bestellung aufgeben. Zu diesem Punkt sei auf Kapitel 3.4 verwiesen.

eMarketplaces als Internetplattformen ist das Kapitel 4.4 gewidmet.

Damit Unternehmen Daten auf diesen Wegen austauschen können, müssen sie „in einer Sprache sprechen“. KPMG misst somit dem Thema Standardisierung im Kontext von eCommerce eine zentrale Bedeutung zu.



4.1 Datenstandardisierung noch im Anfangsstadium

VORHANDENE STANDARDS KAUM GENUTZT

Um eine kontinuierliche und effiziente Warenversorgung zu gewährleisten, ist das Nutzen von Barcodes und standardisierten Artikelcodes sowie einheitlichen Datenformaten bei der Abwicklung von Geschäftsvorfällen nötig.

Die Centrale für Coorganisation (CCG), ein deutscher Rationalisierungsverband und Mitglied von EAN (früher: Europäische Artikelnummerierung, heute internationale Artikelnummerierung) International, befasst sich mit dieser Thematik

Durchsetzung von Standards ist ein langwieriger Prozess

schon lange und treibt die Standardisierung von Datenübertragungsformaten und den angrenzenden Teilbereichen voran. Die CCG spricht Empfehlungen an die Unternehmen aus und verwaltet und überwacht die Normung von Übertragungsformaten und Inhalten.

Die bekanntesten Regelungen der CCG sind die Vereinbarungen über die internationalen Nummernsysteme (ILN, EAN, NVE sowie die entsprechenden Strichcodes), den elektronischen Datenaustausch (SEDAS/EANCOM als Subset von EDIFACT) sowie die Verwendung einheitlicher Rechnungsvordrucke. Standardisierung kann man dementsprechend in die Bereiche Identifikationsstandards und Kommunikationsstandards unterteilen. Auf eine detaillierte Behandlung der Thematik sei auf die Studienvollversion verwiesen.

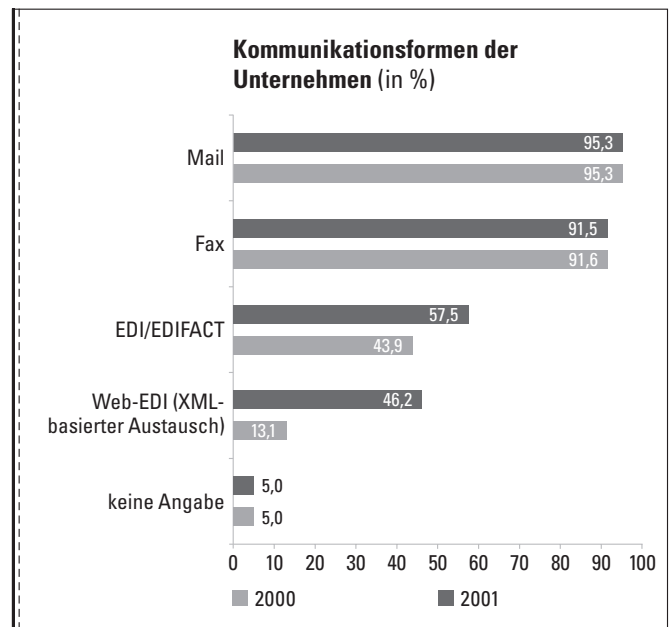
Einheitliche Artikelklassifizierungen für den Bekleidungs-handel wie z. B. der BTE (Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels)-Warengruppenschlüssel finden heute nur begrenzt Anwendung. Für die Verwendung im Internet ist zudem ein weltweiter Standard anzustreben. Weitere Probleme ergeben sich dadurch, dass die meisten Software-Systeme bei einer bestimmten Artikelvielfalt, z. B. bei Warenhäusern, nicht mehr in der Lage sind, aufgrund des Datenvolumens Produkte bis auf Artikelebene abzubilden. Die Tendenz der Standardisierung von Artikelklassifizierungen, Datenformaten und Softwaresystemen wird sich im Rahmen der fortschreitenden Digitalisierung von verschiedensten Unternehmensbereichen weiter fortsetzen. Normen sind hierbei nur der erste

Schritt auf dem Wege zu einer Standardisierung. Nur eine breite Nutzung der empfohlenen Normen macht diesen Weg möglich. Dabei ist die Bekleidungsbranche noch relativ am Anfang.

STELLENWERT VON EDI STEIGT DURCH eCOMMERCE

Zwar stößt EDI als strukturierte Form des Datenaustausches in der Bekleidungsbranche auf immer größeres Interesse. Trotzdem liegt man in Bezug auf die Harmonisierung der Systeme und Datenübertragungsformate in Deutschland im Vergleich zu den USA, wo EDI schon sehr weit verbreitet ist, zurück. Einerseits kann dies auf soziokulturelle Gegebenheiten und die offenere Mentalität der US-Anwender gegenüber neuen Technologien und kooperativem Datenaustausch zurückgeführt werden. Andererseits ist der Anteil relativ standardisierter Basissortimente in den USA viel größer als in Deutschland. Dies erleichtert den Einsatz und Nutzen von EDI erheblich.

Die Ergebnisse der Onlinebefragung veranschaulichen den Stellenwert von EDI in Bezug auf andere elektronische Kommunikationsformen.



Rasant steigende Anteile bei Web-EDI lassen auf breite Anwendung schließen

Abbildung 6

eMail und Fax sind und bleiben die wichtigsten Kommunikationsformen beim Datenaustausch. Das papierlose Büro ist in Zukunft keine komplette Alternative zu traditionellen Kommunikationswegen.

In Bezug auf EDI hat KPMG bei der Befragung den Einsatz von traditionellem EDI und Web-EDI unterschieden. Bisher wird in der Bekleidungsbranche noch vorwiegend der traditionelle EDI eingesetzt (44%). Eine Steigerung für 2001 um 14% kann aufgrund der Onlinebefragung antizipiert werden. Für die Kürze der Zeit, in der Web-EDI im Einsatz ist, kann man bei dem 13%igen Anteil der Unternehmen, die Web-EDI nutzen, einen großen Bedarf erkennen. Immerhin 33% planen einen XML-basierten Austausch, was vor dem Hintergrund, dass traditionelles EDI nicht ersetzt wird, auf einen hohen Anteil von Neueinsteigern, die sich Web-EDI direkt zuwenden, schließen lässt. Gerade durch das Clearingcenter des BTE und die Einbindung führender Softwarehersteller ist eine stärkere Verbreitung in den nächsten Jahren vorzusehen.

4.2 Erhebliche Defizite beim Datenaustausch

KNOW-HOW-DEFIZITE BREMSEN ENTWICKLUNG

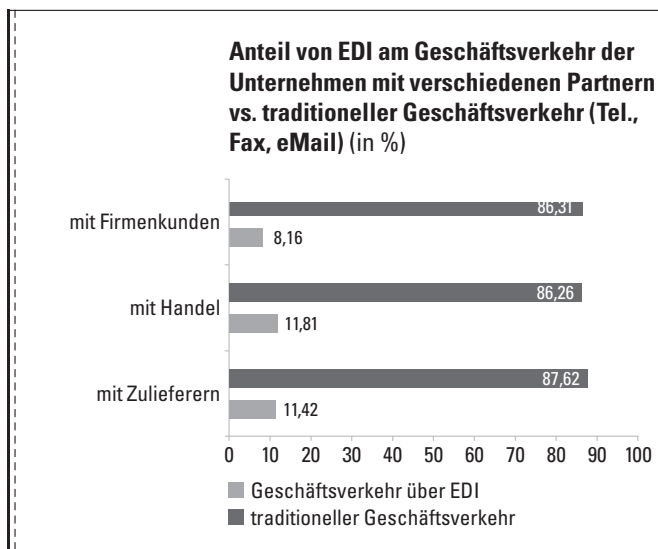
Zwar wird – so ist aus den Gesprächen mit den Experten zu schließen – von den meisten deutschen Textilunternehmen im Gegensatz zu den USA die EDI-Fähigkeit noch nicht an die Lieferantenauswahl geknüpft, jedoch sehen immer mehr Unternehmen (insbesondere aus der Industrie) EDI als wichtigen Service für den Handelskunden. Der Handel scheint bei der Nutzung von EDI jedoch noch relative Defizite aufzuweisen, was insbesondere auf die vorwiegend klein- und mittelständische Struktur zurückzuführen ist.

Der häufigste Grund hierbei ist laut Angabe der befragten Unternehmen das Fehlen geeigneter Partner (63%). Dies zeigt aber, dass bei vielen Unternehmen generell der Wille vorhanden ist. Die Umsetzung scheitert jedoch an dem Fehlen von Partnern, die entweder die technologischen Voraussetzungen oder das Know-how bzw. die Kooperationsbereitschaft zum Datenaustausch mitbringen. Diese Aussagen wurden in den Expertengesprächen untermauert. Die „fortschrittlichen“ Unternehmen beklagten zumeist diesen Mangel. Von 57% wird die Standardisierungsproblematik angeführt, welche KPMG als Haupthemmfaktor für den gesamten Bereich eCommerce in der Textilwirtschaft ansieht. Mit 41% bzw. 39% werden fehlendes Know-how und fehlende technologische Voraussetzungen als gleichwertige Barrieren gesehen. Die Geldfrage stellten sich die Unternehmen zuletzt. Ein Drittel der Unternehmen führt hohe Investitionskosten an, und für 22% ist das Kosten-Nutzenverhältnis unattraktiv.

Dass mit dem Einsatz von EDI beachtliche Kosteneinsparungen verbunden sind, bestätigen sowohl die Experten als auch die Onlinebefragung (30%) sowie öffentliche Unternehmensmeldungen.

Die Betrachtung von EDI erhält jedoch eine andere Perspektive, wenn man den Anteil des Geschäftsverkehrs, den die Unternehmen mit verschiedenen Partnergruppen abwickeln, in Augenschein nimmt.





EDI wird in der Regel nur mit den wichtigsten Lieferanten durchgeführt

Abbildung 7

Die Geschäftstransaktionen, die mittels EDI abgewickelt werden, sind bei vergleichsweise hoher Nutzung von EDI in den Unternehmen relativ gering. Als Begründung hierfür könnte man heranziehen, dass man geringe Anteile an Standardartikeln im Sortiment hat, die sich leichter über EDI abwickeln ließen.

4.3 Web-EDI als zukunftsorientierter Kommunikationsweg?

WEB-EDI MACHT EDI AUCH FÜR KLEINE UND MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN ERSCHWINGLICH

EDI ist ein Ansatz, der mit der zunehmenden Verbreitung des Internets weiter vorangetrieben wird. Bislang ist es der Textilbranche jedoch noch nicht gelungen, eine einheitliche Regelung zu vereinbaren. Im Gegensatz zu anderen Branchen, wo durch eine hohe Konzentration marktmächtige Anbieter ihre Standards durchsetzen, hat sich hier bislang kein Anbieter durchsetzen können. Generell werden die „Big Player“ die Standardisierung der Datenformate vorantreiben, wobei hierbei v. a. die großen Discounter bzw. Warenhäuser die Entwicklung beschleunigen, da diese auch Bekleidung in ihren Sortimenten führen. Um bei der Standardisierung jedoch auch flächendeckend voranzukommen, ist eine groß angelegte, gemeinschaftliche Initiative von Unternehmen, Technologieanbietern und Verbänden, die von der CCG koordiniert wird, notwendig.

Das Chemnitzer Unternehmen Bruno Bartel setzt seit zwei Jahren EDI ein. Durch die aktive Rolle bei EDI sieht man eindeutige Vorteile und erachtet EDI als zusätzlichen Service für den Geschäftspartner. Derzeit wird ca. 1/5 des Gesamtumsatzes über EDI abgewickelt – zu 50% mit dem Fach- und zu 50% mit dem Großhandel.

Durch Web-EDI bieten sich wiederum neue Vorteile, die v. a. in einer Aufwandsverringerung gegenüber traditionellem EDI bestehen. (Die einfachere Konvertierung der Daten ins eigene System bringt Kostenvorteile mit sich). Dies kommt kleinen und mittelständischen Unternehmen entgegen, die nun mittels Echtzeit- und Multimediakommunikation mit ihren Geschäftspartnern kommunizieren und global über das Internet angebunden werden können. Eine aufwendige technologische Anbindung an bestimmte Partner ist nicht notwendig, und ein schneller, einfacher Einstieg ist gewährleistet, da kein EDI-Know-how erforderlich ist. Die Freiheit, die durch Web-EDI gewährt wird, räumt jedoch die Standardisierungsproblematik nicht aus dem Wege. XML wird das Trägermedium der Zukunft sein, beinhaltet jedoch in der Semantik keine Standardisierung, und EDIFACT als internationaler Nachrichtenstandard bleibt somit weltweit der zurzeit einzige Standard.

Die Entscheidung über die beste Einsatzmöglichkeit von EDI hängt von verschiedenen Überlegungen ab, wie folgende Grafik verdeutlicht.

Strategischer Einsatz von EDI

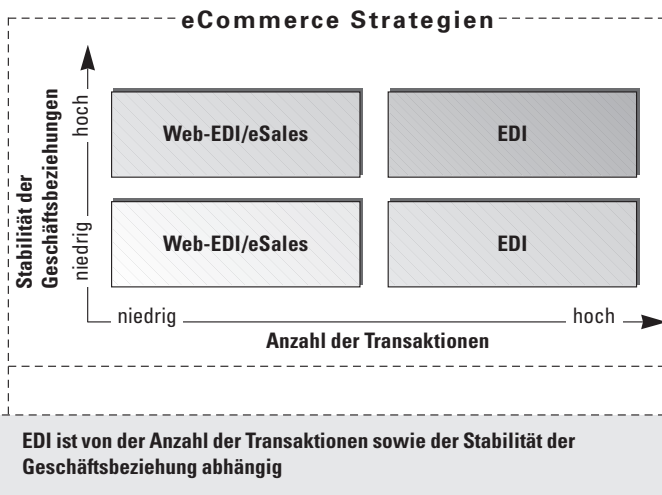


Abbildung 8 (Quelle: CCG)

So ist einmal die Stabilität der Geschäftsbeziehung ausschlaggebend für die Auswahl von Web- oder traditionellem EDI. Bedingt durch die hohen Kosten bei der Einführung von traditionellem EDI ist diese EDI-Form generell bei langfristigen Geschäftsbeziehungen empfehlenswert. Bei Beziehungen, die eher kurzfristigen Charakter haben, oder bei neuen Geschäftsbeziehungen kommt eher Web-EDI in Frage. Auf der anderen Seite übt die Anzahl der Transaktionen großen Einfluss auf die Entscheidung für die eine oder andere Methode aus. Bei vielen, häufig wiederkehrenden Transaktionen ist traditionelles EDI die bessere Entscheidung, da ein Einsatz von Web-EDI die Kosten, die durch einen hohen, manuellen Nachbearbeitungsaufwand entstehen, gegebenenfalls die Kosten, die mit traditionellem EDI verbunden sind, übertreffen können („Web-EDI-Kostenfalle“).

TECHNOLOGIE ALS WETTBEWERBSFAKTOR DER ZUKUNFT

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Schaffung einer technologischen Grundlage und Vernetzung der Unternehmen essentiell für deren zukünftiges Bestehen am Markt sein wird. Ein positives Unternehmensbeispiel hierfür liefern die Schmitz-Werke aus Emsdetten, die auf die steigenden Anforderungen des Marktes an eine flexible Produktion mit der Umstellung der zentralen Mainframe-Struktur auf eine dezentrale IT-Struktur (Client Server) reagierte. Man wählte ein Produktionsplanungs- und Steuerungssystem (PPS-System), das Standard-Software-Bausteine für betriebswirtschaftliche Aufgaben zu „kundenspezifischen Funktionsregelkreisen“ konfiguriert und spezialisierte Zusatzfunktionen und Partnerprodukte (Rechnungswesen, Edifact, CAD etc.) zu einer integrierten Gesamtlösung zusammenfügt. Seit der Implementierung wurden die Auftragsdurchlaufzeiten enorm reduziert. Nach der ersten Stufe der Verbesserung der internen Geschäftsprozesse folgt nun mittels Internet die schrittweise betriebsübergreifende, integrative Geschäftsprozessoptimierung. In den nächsten Schritten wird die schrittweise Integration von wichtigen Lieferanten über eine eProcurement-Lösung und die Einbindung der Außendienstmannschaft sowie der Auslandsgesellschaften in die zentralen Geschäftsprozesse erfolgen. (detaillierte Beschreibung siehe Studienvollversion)



Bislang wurde seitens der Textilunternehmen unternehmensübergreifenden Kooperationsstrategien noch zu wenig Bedeutung beigemessen. Im Rahmen von eCommerce scheint sich jedoch derzeit ein Wandel in der Denkweise vieler Unternehmen zu vollziehen, der sich in einer breiten öffentlichen Diskussion niederschlägt. Im Folgenden werden einige ausgewählte Strategien dargestellt, die z.T. schon vor dem Zeitalter von eCommerce entwickelt wurden, jedoch erst durch die Verbreitung neuer Technologien ihr volles Potenzial entfalten können.

5.1 Vertikale Integration: Firmenpartnerschaften statt Fusionen

VERTIKALE KONKURRENZ ÜBT DRUCK AUS

Wachsende Verbraucheransprüche und die Erwartung, jederzeit die richtige Ware zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort vorzufinden, üben steigenden Druck auf Hersteller und Handel aus. Flexibilität tritt somit zunehmend vor sonstigen Faktoren in den Vordergrund. Dabei scheinen die „Vertikalen“ diesen Anforderungen derzeit am besten nachzukommen.

Flexible Organisationsstruktur der Vertikalen birgt strategische Vorteile und Vorbildfunktion

Einer der entscheidenden Vorteile dieser Organisation der Wertschöpfungskette gegenüber der vertraglichen Abstimmung zwischen den unabhängigen Firmen aus der jeweiligen „Supply Chain“ besteht darin, dass die Koordination durch ein Unternehmen viel effizienter und schneller abläuft. Die Umgehung von Interessenskonflikten (Problem der Kostenoptimierung zum Nachteil der Margen benachbarter Segmente) steht dabei im Vordergrund.

Die Vorteile eines vertikal integrierten Unternehmens offenbaren sich jedoch nicht allen Firmentypen. Vor allem die kleineren mittelständischen Unternehmen können die notwendigen Investitionen für die Realisierung der vertikalen Integration oft nicht aufbringen. Nichts desto trotz stehen den kleineren Unternehmen auch andere Konzepte zur Koordination von vertikalen Produktionsbeziehungen in der textilen Pipeline zur Verfügung.

EIN ITALIENISCHES ERFOLGSMODELL

Das Modell der strategischen Netzwerke bzw. Allianzen wurde in Italien zu der branchenübergreifenden Erfolgsstrategie für die ganze Textil- und Bekleidungsindustrie. Das „italienische Modell“ beinhaltet eine flexible, dezentralisierte Partnerschaft von Kleinstunternehmen entlang der ganzen Wertschöpfungskette unter der Führung einer Vertriebs- bzw. Koordinationsorganisation. Der Erfolg von Benetton steht als Synonym für die Erfolgsgeschichte des italienischen Modells. Zwar lassen sich die, im Textileluster Norditaliens vorherrschenden, Bedingungen nicht einfach an einem anderen Standort reproduzieren, doch weisen auch die deutschen Unternehmen Voraussetzungen für eine ähnliche Form

der Kooperation auf. Sie werden u. a. im Rahmen von „make-or-buy“-Strategien in der Bekleidungsindustrie gegenwärtig umgesetzt. Auch partielle vertikale Kooperationen

Vertikale Kooperationen unter Einsatz von eCommerce-Tools verhelfen KMU zu mehr Effizienz

in Form von Vertriebsallianzen zwischen den unabhängigen Unternehmen der Bekleidungsindustrie und des Handels können zur Stärkung der Wettbewerbskraft einen wesentlichen Beitrag leisten.

eCOMMERCE-POTENZIAL ZUMEIST UNTERSCHÄTZT

eCommerce wird nach Ansicht von KPMG großes Veränderungspotenzial für die Geschäftsbeziehungen der Textilunternehmen beigemessen, was sich insbesondere auf die Thematik der Vertikalisierung übertragen lässt. In der Onlinebefragung danach gefragt, gehen jedoch lediglich 56% der Unternehmen davon aus, dass eCommerce die Geschäftsbeziehungen entlang der textilen Kette wesentlich verändern wird. 29% der Unternehmen konnten hierzu keine Aussage treffen. KPMG interpretiert dies zum einen als Ausdruck für eine dynamische eCommerce-Entwicklung. Auf der anderen Seite erklärt KPMG die zurückhaltenden Umfrageergebnisse mit einem allgemein niedrigen Kenntnisstand mit Bezug auf den eCommerce-Bereich. Die Unternehmenseinschätzung deutet darauf hin, dass viele Unternehmen ihre eCommerce-Möglichkeiten auf dem Gebiet der stufenübergreifenden Leistungsbeziehungen noch nicht erkennen.

Die Faktoren Preisstärke und Schnelligkeit, die mittels IT optimiert werden können, stellen die größten komparativen Wettbewerbsvorteile der Vertikalen dar. Durch die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Unternehmen durch den Einsatz moderner IT, jedoch noch vielmehr durch die zunehmende finanzielle Erschwinglichkeit der Computertechnik und der Internetnutzung können auch die kleinen und mittelständischen Unternehmen von den Vorteilen der vertikalen Kooperation profitieren. Web-EDI, Handelsplattformen und vertikale virtuelle Marktplätze können im Rahmen von „Supply Chain Management“-Strategien erfolgreich und vor allem kosteneinsparend eingesetzt werden.

Modelle wie strategische Netzwerke, Vertriebsallianzen oder intra-industrielle vertikale Kooperationen liefern einen hervorragenden Rahmen dafür. KPMG vertritt die Ansicht, dass die Chancen, die durch Internet und eCommerce für die Entwicklung der industriellen Maßfertigung entstehen, den Aufbau strategischer Netzwerke für KMU wieder interessant machen können. Deren Funktionsfähigkeit wäre jedoch ohne den Einsatz modernster IT nicht möglich. Die Implementierung von IT-Strategien könnte im Rahmen derartiger Netzwerke auch für Klein- und Mittelständler zu einer erfolgreichen Maßnahme werden. KPMG ist der Überzeugung, dass auch in der Entwicklung vertikaler Kooperationen zwischen den Klein- und Mittelständlern in der Bekleidungsindustrie und dem Einzelhandel für viele dieser Unternehmen eine wirkliche Chance besteht, ihre Existenz vor dem Hintergrund der „vertikalen Expansion“ zu erhalten.

KOOPERATIONEN EINGEHEN, KONFLIKTE ÜBERWINDEN!

Doch tun sich die kleinen- und mittelständischen Unternehmen bei der Umsetzung vertikaler Kooperationen bisher sehr schwer. Fehlende technologische Voraussetzungen, mangelndes Know-how im Umgang mit den neuesten Informationstechnologien und ungeeignete organisatorische Strukturen sind für die meisten KMU die größten Problembereiche. Interessenskonflikte zwischen den Unternehmen auf verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette erzeugen eine nichtkooperative Atmosphäre, die eine wesentliche Entwicklungsbarriere für vertikale Kooperationen darstellt. Des Weiteren hat die Unternehmensbefragung gezeigt, dass die Möglichkeiten, die eCommerce bei der Optimierung von externen Leistungsbeziehungen bieten kann, von vielen KMU aufgrund mangelnder Information nicht erkannt werden.



Jedoch existieren auch erfolgsversprechende Ansätze. Das Beispiel des europaweiten Forschungsprojektes Virtex, an dem verschiedene Forschungsinstitute und Textilunternehmen

Kooperationsbereitschaft ist die Voraussetzung von ECR

beteiligt sind, demonstriert, wie mittels Nutzung modernster Informations- und Kommunikationstechnologien aus gegenwärtiger praxisorientierter Sicht der Zukunftsvision des „virtuellen

Unternehmens“ ein Stück weit näher gekommen werden kann. Mit dem Konzept der „virtuellen Integration“, bei dem verschiedenste Partnerunternehmen und Institutionen der textilen Wertschöpfungskette in einem neuartigen Unternehmensverbund zusammengeführt werden, können Geschäftsprozesse effizient gestaltet und somit Kundenanforderungen besser erfüllt sowie Markteinführungszeiten und Produktentwicklungskosten gesenkt werden. (detaillierte Beschreibung siehe Studienvollversion)

Im Folgenden soll mit ECR eine Strategie vorgestellt werden, die KPMG im Rahmen des Voranschreitens von eCommerce als wichtiges Konzept erachtet. ECR soll Unternehmen dazu verhelfen, gemeinsam Netzwerke aufzubauen, und eine ganzheitliche Optimierung der gesamten textilen Wertschöpfungskette zu erreichen.

5.2 Efficient Consumer Response: Neue Möglichkeiten durch eCommerce

DEN KUNDEN IM MITTELPUNKT

„Efficient Consumer Response“ (ECR) ist gemäß der KPMG-Definition ein Konzept zur Stärkung der gesamten Wertschöpfungskette. Seine Grundsätze haben ihren Ursprung im Lebensmittelhandel, finden jedoch inzwischen eine wesentlich breitere Anwendung. KPMG sieht in ECR eine Strategie, die zum einen durch die verbreitete Anwendung von eCommerce und der Fortentwicklung neuer Technologien vorangetrieben wird, und umgekehrt die Entwicklung von eCommerce selbst durch die strategische Ausrichtung forcieren wird. Die Stärke des Konzepts beruht darauf, dass die gesamte Wertschöpfungskette vom Rohstofflieferanten bis hin zum Endverbraucher genauestens auf Verbesserungsmöglichkeiten untersucht wird.

Um eine weltweite Tragfähigkeit des ECR-Konzeptes und insbesondere der Enabling Technologies (Anwendung der empfohlenen Standards für die Identifikation und Kommunikation, siehe Kapitel 4) zu erreichen, haben sich Ende des Jahres 1999 die ECR-Initiativen aller Kontinente – Europe, USA/Canada, Latin America, Asia-Pacific und Africa/Middle-East – zur Global Commerce Initiative zusammengeschlossen.

Der ganzheitliche ECR-Ansatz stellt den Kunden in den Mittelpunkt aller Bemühungen und trägt somit den steigenden Ansprüchen des Endverbrauchers Rechnung.

Infolge von Ineffizienzen wie hohen Abschriften, langen Lagerzeiten auf allen Stufen der Wertschöpfungskette und Ineffizienzen bei der Nutzung von Daten und Informationen entstehen vielen Unternehmen enorme Verluste. Unzureichende Auswertungen von Point of Sale-Daten verhindern die Antizipation modischer Trends, da keine genauen Vorstellungen über das tatsächliche Einkaufsverhalten des Kunden vorliegen. So versucht die gesamte Wertschöpfungskette eine Bedarfsdeckung vorzunehmen, vernachlässigt dabei jedoch häufig den eigentlichen Kundenwunsch.

Eine am Kunden ausgerichtete Wertschöpfungskette verspricht Erfolg

**eCOMMERCE ALS ENTWICKLUNGSTREIBER –
DER SCHNELLERE GEWINNT**

Insgesamt betrachtet agiert die textile Wertschöpfungskette viel zu unflexibel, um auf reale Verbraucherwünsche zu reagieren. eCommerce scheint für Unternehmen vor dem beschriebenen Problemhintergrund ein richtiger Ansatz zu sein. 64% der online befragten Unternehmen erachten „schnelleres Reaktionsvermögen und Flexibilität“ als wichtigen Vorteil von eCommerce; die Aktualität von Produkt- und Marktinformationen ist für 72% der Unternehmen bedeutsam. Ist die Kooperationsbereitschaft bislang nur in einigen Ausnahmefällen erkennbar gewesen, so scheinen Unternehmen die Problematik mehr und mehr zu erkennen. Firmen wie Karstadt, Adidas, Triumph, BOSS, Breuninger und Plouquet kooperieren inzwischen vermehrt in Teilbereichen. In der Regel kooperieren Garnhersteller mit Webereien, um bestimmte Produkte herzustellen, oder Handelsunternehmer mit Bekleidungsherstellern, um bestimmte Flächen zu bestücken. Eine durchgängige Wertschöpfungskettenkooperation ist bisher jedoch lediglich im Rahmen wissenschaftlicher Projekte entstanden.

Die Kosten nicht abgestimmter Prozesse an den Unternehmensschnittstellen lassen sich zukünftig selbst durch hervorragende Leistungen einzelner Unternehmen kaum noch kompensieren. Mit ECR lassen sich nun wesentliche Effizienzsteigerungen realisieren.

**Mit eCommerce
wird ECR erst wirklich
praktikabel**

ECR liegen verschiedene Basisstrategien zugrunde, die für sich genommen schon eigenständige Konzepte darstellen und anschließend im Einzelnen kurz dargestellt werden. Damit ECR jedoch sein volles Potenzial entfalten kann, ist ein integrativer Ansatz des gesamten ECR-Instrumentariums zu empfehlen. Auf dieser Strategieplattform kann eCommerce erfolgreich eingesetzt werden.

Die ECR-Basisstrategien

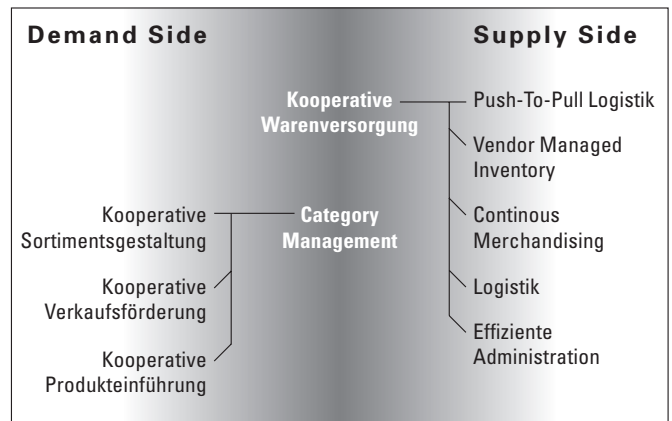


Abbildung 9



GEMEINSAM DIE WERTSCHÖPFUNGSKETTE IM GRIFF

Grundvoraussetzung für ECR ist die generelle Bereitschaft zur Kooperation. Sowohl beim Händler als auch beim Hersteller muss ein Rollenwandel vollzogen werden. Das Zusammenführen des Produktwissens des Herstellers (Textil- und Bekleidungsindustrie) und der Kundenkenntnis des Handels stellt eine optimale Symbiose dar und führt zu einer verbesserten Nutzung von Kapazitäten, Flächen und Ressourcen.

Im Bereich der Nachfrageseite (Demand Side) ist das oberste Unternehmensziel die Steuerung der Produkte und der Zuordnung entlang der Wertschöpfungskette unter Berücksichtigung der Präferenzen des Endverbrauchers. Auf der Angebotsseite (Supply Side) steht die effiziente logistische Abwicklung aller Transaktionen im Mittelpunkt der Betrachtung.

Kooperative Warenversorgung oder „Continuous Replenishment“ bezeichnet die Zusammenarbeit zweier im Logistikkanal aufeinanderfolgender Unternehmen, die das Abgleichen der Angebots- und Nachfragerhythmen der beteiligten Parteien zum Ziel hat.

Bei einer kooperativen Warenversorgung stehen somit v. a. logistische Belange, die zu einer kontinuierlichen Warenverfügbarkeit am Point of Sale (POS) führen, im Mittelpunkt. Eine „just in time“-Belieferung – also die richtige Ware (Qualität/Quantität) zur richtigen Zeit am richtigen Ort – wird hierdurch garantiert. Dabei geht man immer mehr zu einer am Endkunden bedarfsorientierten Warenversorgung über.

Push to pull-Logistik bildet hierbei die Grundlage. Im Gegensatz zu der Methode, auf Grundlage historischer Daten Ware auf die Verkaufsfläche zu „drücken“, geht man nun den umgekehrten Weg. Ein Abverkauf im Laden stößt über Vernetzung von Zulieferer und Abnehmer automatisch eine Nachbestellung beim Lieferanten an. Der Händler steuert weiterhin sein Lager eigenverantwortlich, Hersteller und

Handel arbeiten nach dem herkömmlichen Bestell- und Belieferungsprozess zusammen, der allerdings über elektronische Datenleitungen erfolgt.

Ständige Warenverfügbarkeit garantiert Kundenzufriedenheit

Bereits 1995 prognostizierte die Unternehmensberatung KSA, dass eine Umstellung von einem Push- zu einem Pull-System, wie sie bei der ECR-Strategie erstrebt wird, die Rentabilität aller beteiligten Unternehmen verdreifachen, den Lagerumschlag des Handels von drei auf sechs steigern, Preisabschriften von 12% auf 8% reduzieren und den entgangenen Umsatz durch geringe Warenverfügbarkeit von 20% auf 5% absenken könnte. Da ECR in der Textilwirtschaft bislang jedoch nur partiell eingesetzt wird, lassen sich keine dementsprechenden Zahlenangaben für die gesamte textile Wertschöpfungskette machen.

Beim *Vendor Managed Inventory* übernimmt der Hersteller die Bestandsverwaltung im Lager des Händlers. Dieses Vorgehen wird sehr häufig bei Basis- oder Standardartikeln eingesetzt und bietet sich insbesondere bei Never-out-of-Stock Systemen an.

Modische Produkte werden generell bei der Erstbestückung ins Geschäft „gepusht“ (*Continuous Merchandising*). Aufgrund von Hochrechnungen und Markttest wird versucht, möglichst nah am Bedarf des Endverbrauchers zu liegen. Bei der Bedarfsweckung leistet das Geschick und das modischen Einfühlungsvermögen des Einkäufers einen starken Beitrag. 12 Kollektionen jährlich werden zukünftig Standard sein. Dies bedeutet die Übergangsstufe zur kontinuierlichen Belieferung (365 Tage) – auch im modischen Bereich – bzw. zur Einbeziehung des Endverbrauchers in die Produktentscheidung wie z. B. bei Mass Customization.

Logistik wird insbesondere durch die zunehmende Nutzung des Internets als Verkaufskanal zum entscheidenden Wettbewerbskriterium. Cross Docking, Lagerlieferung, Streckenlieferung und Flow Through sind generelle Belieferungsstrategien, die im Rahmen von eCommerce bzw. ECR eine zentrale Stellung einnehmen.

Eine *effiziente Administration*, d. h. papierloser Geschäftsverkehr, automatisches Überspielen von Rechnungen, Lieferscheinen, und Auftragserfassung über EDI, aber auch Auftragserfassung z. B. über Laptoporder beinhaltet wichtige zeit- und kostensparende Maßnahmen.

Category Management ist ein Konzept, bei dem die Festlegung und Steuerung ganzer, aus Verbrauchersicht neu definierter Warengruppen erfolgt, und die optimale Ausnutzung der Verkaufsflächen im Vordergrund steht. Hiermit ist die Demand Side von ECR angesprochen. Der Hersteller muss zunehmend argumentieren, welchen Beitrag seine Artikel zur Steigerung des gesamten Warengruppengewinns haben. Dies setzt jedoch einen offenen Datenaustausch zwischen den Partnern voraus. Ziele von Category Management sind höhere Durchschnittsbons, bessere Quadratmeterumsätze sowie geringere Abschriften.

Bei *kooperativer Sortimentsgestaltung* steht die Gestaltung optimaler Kundensortimente im Vordergrund. Mittels des Austausches von POS-Daten kommt dem Hersteller das Kundenwissen des Händlers zugute. Der Hersteller kann diese Daten aufbereiten und für eine zielgruppengerechte Gestaltung bzw. Optimierung seiner Sortimente einsetzen. Somit erreicht er einen besseren Abverkauf am POS. Die Bedarfsweckung beim Kunden wird im Rahmen der Schaffung von Produkt- und Themenwelten gesteigert. Deutlich höhere Umsätze und eine bessere Flächeneffizienz lassen sich durch den Einsatz von Merchandiser-Teams, die Warenwelten perfekt aufbauen, generieren.

Bei einem *kooperativen Verkaufsförderungsansatz* stimmen Hersteller und Handel Verkaufsförderungsmaterialien und -aktivitäten gemeinsam ab, damit die Bedarfsweckung durch die Materialien mit der Warenverfügbarkeit übereinstimmt. Der Hersteller kann nun dem Handel z. B. über eine Internetplattform (eSales-Lösung) die Möglichkeit einräumen, über Produkte und Verkaufsförderungsmaterialien parallel Informationen abzurufen und Bestellungen zu tätigen. Auch hier ist eine schnelle Reaktion auf den Verbraucherwunsch möglich.

Bei der *kooperativen Produkteinführung* kann der Hersteller durch die Kooperation und offene Kommunikation mit dem Handelspartner qualitative Marktinformationen in seine Produktentwicklung mit einfließen lassen. Produkttests sind über das Internet oder das Ladengeschäft durchführbar, und genauere Hochrechnungen werden möglich. Die partnerschaftliche Kollektionsentwicklung zwischen Textil- und Bekleidungsindustrie ist ebenso ein wichtiger Ansatz, da der Stoff als entscheidendes Merkmal des Designs heute immer mehr Funktionen übernimmt und wachsenden Einfluss auf

die Weiterverarbeitung übt. Durch kooperative Abstimmung können Lager- und Produktionskapazitäten besser eingeplant werden. Die Sicherheit in der Absatz- und Beschaffungsplanung wird demnach wesentlich erhöht.

KOOPERATION UND STANDARDISIERUNG SIND DIE GRUNDVORAUSSETZUNGEN FÜR ECR

ECR ist ein langwieriger Prozess. Die meisten Unternehmen verstehen unter ECR zumeist nur EDI-Anbindungen oder Never-out-of-Stock (NOS)-Programme. ECR ist jedoch viel umfassender und bedeutet Detailarbeit auf Prozessebene. Pragmatische vielmehr als theoretische Ansätze sind gefragt. ECR muss sich auf verschiedenen Unternehmensebenen bewegen. Dabei ist die Technologieebene die Basis für ECR. Der Einsatz von Standardsoftware ist hierbei wesentliche Voraussetzung für eine effiziente Abwicklung, damit der Aufwand beim Management von Unternehmensschnittstellen reduziert werden kann. Der Einsatz und die Integration von EDI-Systemen, Kassenslösungen, Warenwirtschaftssystemen, Barcodescannern etc. ist die Grundlage für eine vernetzte Textilwirtschaft.

Auch Marktplätze werden zunehmend in dieses Netzwerk und in ECR-Abläufe integriert. KPMG sieht heute in Ansätzen, dass Marktplätze als Kooperationspartner im Bekleidungsbereich angesehen werden, und sich eine Verlagerung bestehender Geschäftsbeziehungen auf Marktplätze vollzieht. Erst durch den Einsatz neuer Informationstechnologien und eine standardisierte Abwicklung von Geschäftsabläufen über das Internet wird ECR in der Breite möglich.

ZUSAMMEN ERFOLGE REALISIEREN

Leider bleibt festzustellen, dass sich hauptsächlich große Unternehmen um ECR kümmern. In der Textilwirtschaft sind punktuelle Ansätze vorzufinden, wobei eine für ECR charakteristische ganzheitliche Betrachtung ausbleibt. Für eine Kooperation fehlt den Partnern zumeist das notwendige Vertrauen. Der Glaube, dass der Profit v. a. beim Partner anfällt, ist weit verbreitet. Gerade der Austausch sensibler Geschäftsdaten erfordert jedoch hundertprozentige Sicherheit und Überzeugung vom Sinn einer derartigen Kooperation. Derzeit werden Gewinne zu schnell erwartet, und es fehlt an einer langfristigen Ausrichtung der Kooperationsstrategie, was die positive Entwicklung der Thematik hemmt.



5.3 Klasse in der Masse: Von der Massenproduktion zur kundenindividuellen Massenfertigung

KUNDENBINDUNG DURCH PERSONALISIERUNG

Mass Customization kann als neue Stufe in der Evolutionsgeschichte der Fertigung angesehen werden und wird als kundenindividuelle Massenproduktion bzw. als die Produktion von Gütern und Leistungen für einen großen Absatzmarkt bezeichnet. Hierbei werden die unterschiedlichen Bedürfnisse jedes einzelnen Nachfragers dieser Produkte getroffen, wobei Kosten anfallen, die mit einem massenhaft gefertigten Standardprodukt vergleichbar sind. Die Informationen, die im Zuge des Individualisierungsprozesses erhoben werden, dienen dem Aufbau einer dauerhaften, individuellen Beziehung zu jedem Abnehmer. Im Zusammenhang mit Mass Customization liegt ein großes Effizienzpotenzial in der Vermeidung von Fehlproduktionen, die in der Textilwirtschaft, bedingt durch das hohe Moderisiko, in großer Menge anfallen. Weiteres Potenzial verbirgt sich in einer geringen Lagerhaltung in der Distribution und somit sinkenden Abschritten auf allen Stufen der Zuliefererkette.

In 2000 schätzte man das Angebot an Internetseiten, die Mass Customization auf unterschiedlichsten Niveaustufen anbieten, auf ca. 900 Firmen aus der Textil- und Bekleidungsbranche weltweit. Die Verbraucherakzeptanz gegenüber derartigen Angeboten im Internet ist zwar derzeit noch relativ gering. Jedoch geht KPMG davon aus, dass mit der zu erwartenden steigenden Nutzung und Akzeptanz gegenüber dem Einkauf von Bekleidungsprodukten über das Internet sowie einer verbesserten technologischen Basis insbesondere der Bereich der Mass Customization profitieren wird. Ein Durchbruch ist aber erst in den nächsten Jahren zu erwarten. Die Verbindung von kundenindividueller Massenfertigung und Internettechnologien kann als besonders effiziente Form der Individualisierung des Angebots angesehen werden. Zum einen ermöglicht das Internet eine kostengünstige interaktive

Ansprache mit einer großen Anzahl von Endverbrauchern. Weiterhin können aufgrund der technischen Möglichkeiten Individuen einfacher identifiziert und detailliertere Kundenprofile erstellt werden.

Jedoch sind diese Effekte aufgrund der komplexen Anforderungen an die Produkterstellung nur erzielbar, wenn alle am Fertigungsprozess Beteiligten gemeinsam an einer effizienten Prozessgestaltung arbeiten. Daher kann Mass Customization als kooperative Strategie betrachtet werden, die insbesondere im Rahmen von eCommerce an Bedeutung gewinnt.

Aufgrund der Komplexität des Fertigungsprozesses von kleinen Mengen ergeben sich gerade bei der kundenindividuellen Massenproduktion erhebliche Probleme in den einzelnen Bereichen der Zuliefererkette – angefangen vom Aufbau kooperativer Zulieferketten über die Umstellung der Produktionsstätten auf die Produktion von kleinen Losgrößen bis hin zur technologischen Abwicklung firmenübergreifender Abläufe.

Neben dem Aufbau effizienter Wertschöpfungsketten stehen bei einer kundenindividuellen Massenfertigung zwei weitere Bereiche im Vordergrund. Zum einen spielt die Erfassung umfangreicher Kundendaten eine bedeutende Rolle, wobei hierbei insbesondere die Vermessung der Kundenkörpermaße für die Bekleidungsindustrie über berührungslose Vermessungssysteme (Body Scanning) angesprochen ist. Zum zweiten sind mit der zunehmenden Verbreitung von eCommerce auf Mass Customization abgestimmte Geschäftsmodelle im Kommen.

Bei der Entwicklung eines kundenindividuellen Kleidungsstücks ist die Erfassung der Körpermaße der erste Schritt. Dies geschieht entweder auf traditionellem Wege durch das manuelle Vermessen durch den Verkäufer oder in vollautomatisierter Form mittels eines 3D-Body Scanners. Dank virtueller Vermessungsmethoden kann der Anbieter innerhalb kürzester Zeit bis zu 30 Körpermaße (Halsweite, Taille, Bundweite etc.) erfassen. Ein Vorteil des Scanners ist die Berücksichtigung von Haltungproblemen bei der Vermessung. So wurde zwar in der Vergangenheit eine Verschiebung bei den Durchschnittsgrößen festgestellt; viel schwieriger zu beurteilen sind aber die Auswirkungen von Haltungproblemen und die durch modische Trends verursachten Veränderungen.

Mass Customization als logische Konsequenz der Variantenvielfalt der Bekleidungsindustrie

Kundendaten als wertvolles Gut; Mass Customization zur Differenzierung vom Wettbewerb

SCHRITT IN DIE RICHTIGE RICHTUNG

Weiteren Auftrieb erhält das Body Scanning von Seiten des Handels, der zunehmend Druck auf den Hersteller ausübt, denn 60% aller Retouren im Distanzkauf sind auf falsche Passformen zurückzuführen. Selbst im stationären Einzelhandel belegt eine Studie aus dem Jahr 1999, dass ein großer Anteil der Konsumenten Passformprobleme hat (etwa 78% bei Anzügen, ca. 74% bei Hosen etc.), und ca. 48% des Bekleidungskaufs scheitert, da die richtige Größe nicht vorrätig war. Auch können Retouren, die im Distanzkauf ein großes Problem darstellen, laut Expertenmeinung wesentlich verringert werden. Im Vergleich zu Rückgabequoten, die im eCommerce und traditionellen Versandhandel 40–60% erreichen können, sind bei Mass Customization Retourenquoten von ca. 5% im Internet möglich.

Zwar stellt der Bodyscanner noch nicht die ultimative Lösung dar, er ist jedoch ein Schritt in die richtige Richtung. Probleme liegen in den schon angesprochenen hohen Investitionskosten, die sich tatsächlich erst im Massengeschäft auszahlen. Eine vollautomatisierte Erfassung der Kundenmaße ist zudem noch nicht möglich, da zum einen die Abmessung sogenannter Schattenzonen (Bauch ragt über den Bund hinaus) schwierig ist, und zum anderen eine optimale Weite aufgrund des individuellen Empfindens einer „Wohlfühlpassform“ weitere Nacharbeiten erforderlich macht. Letztere kann nur durch die Anprobe eines Musterstückes ermittelt werden.

KPMG ist der Überzeugung, dass Mass Customization bzw. kundenindividuelle Fertigung eine strategische Möglichkeit bietet, Wettbewerbsvorteile zu erzielen und einen möglichen Nischenbereich darstellt, welcher insbesondere der inländischen Produktion eine Chance eröffnet.

So wünschen sich laut Expertengespräch mit der Forschungsstelle für allgemeine textile Marktwirtschaft an der Universität Münster (FATM) 65% der Konsumenten Kleidung mit individuellen Attributen und optimierter Passform. Bei einem Einsatz von Mass Customization ist für die Anbieter ein breites Spektrum möglich. Die Möglichkeit, schon mit kleinen Veränderungen am Produkt wie dem Aufsticken eines Monogramms oder Emblemes ein Produkt zu individualisieren, kann schon eine relativ große Wirkung entfalten.

Der Kundenbindungsgrad kann erhöht werden, da ein höchstes Maß an Individualisierung des Produkts erzielt wird. Durch genaue Kundendaten und Orientierung an tatsächlichen Bedarfen ist eine bessere Planung möglich, das Moderisiko ist verringerbar und ein Abbau der Lagerhaltung in der Distribution möglich. Dies kann im Handel zu einem starken Abbau von Preisnachlässen, zu einer besseren Kalkulation sowie zu geringeren Teilwertabschlägen führen. Bisher werden die oben angeführten Einsparpotenziale jedoch noch kaum ausgeschöpft.

Auch wenn für die heimische Produktion aufgrund der Endverbrauchernähe großes Potenzial gesehen werden kann, so müssen doch einige Grundvoraussetzungen erfüllt sein:

- Durchgehende Automatisierung der textilen Kette
- Wille zur unternehmensübergreifenden Kooperation (was zum heutigen Zeitpunkt weitgehend noch nicht realisiert ist)
- Hochtechnologischer Maschinenpark (mit hohen Anfangsinvestitionen in Technologie und Maschinenpark verbunden)
- Integration von Maschinenpark und Informationstechnologie (Computer Integrated Manufacturing)

Bedarf nach Kunden-individuellen Produkten steigt – Mass Customization als Antwort



Zusammenfassend lässt sich sagen, dass aufgrund der Fortentwicklung moderner Technologien Mass Customization ein erhebliches Wachstumspotenzial aufweist. Produktpräsentationen im Bereich der Scannertechnologie, wie sie auf der letzten Messe IMB im Mai/Juni 2000 zu beobachten waren, stoßen in der Branche auf großes Interesse; Scanner werden immer leistungsfähiger und kleiner und eignen sich somit für den schnellen Einbau in Umkleidekabinen. Der Imageaspekt gegenüber dem Kunden spielt beim Scanning eine nicht zu vernachlässigende Rolle und lässt ebenso eine hohe Verbraucherakzeptanz erwarten.

Nicht zuletzt gelten die im Rahmen von Mass Customization generierten Verbraucherdaten als wertvolles Gut. Das Unternehmen, dem es gelingt, die Datenhoheit zu erlangen, wird einen strategischen Vorteil erzielen können.

Als ein erfolgreiches Unternehmensbeispiel kann das Unternehmen Levi Strauss herangezogen werden. 1993 erkannte Levi's seine „Personal Pair“-Jeans als Möglichkeit der Differenzierung vom Wettbewerb und Mass Customization als effektives Instrument, branchentypische Distributions- und Bestandskosten zu senken und Margen zu erhöhen. (detaillierte Beschreibung siehe Studienvollversion)

5.4 Virtuelle Marktplätze: Die Vermittler von morgen?

MARKTPLATZSCHWEMME FÜHRT ZUR UNÜBERSICHTLICHKEIT DES ANGEBOTS

In jüngster Zeit kommt im Rahmen der Diskussion um eCommerce virtuellen Marktplätzen enormes branchenübergreifendes Interesse zu. In der Textilbranche beschäftigt man sich ebenso verstärkt mit dieser neuartigen Form der „virtuellen Vermittler“. Zum Zeitpunkt der Analyse im Oktober 2000 identifizierte KPMG ca. 70 Marktplätze und Portale weltweit, die schwerpunktmäßig mit Textilien oder Bekleidung handelten. Die meisten Anbieter stammten aus den USA, und nur eine geringe Anzahl – sechs insgesamt – kamen aus Deutschland.

Von den Firmen, die KPMG im Rahmen dieser Studie online befragt hat, nutzten 64% virtuelle Marktplätze zumindest zur Informationsgewinnung. Im Jahre 1999 betrug das Transaktionsvolumen im Einkauf über virtuelle Marktplätze gemessen am Gesamteinkaufs- und Verkaufsvolumen lediglich 0,38%; aktive Verkäufe wurden gar nicht bestätigt. Auch wenn das tatsächlich getätigte Transaktionsvolumen mit 0,8% im Einkauf zurzeit eher gering erscheint, so wird laut Onlinebefragung dieses Volumen in 2001 auf 5,4% ansteigen. Das Transaktionsvolumen im Verkauf beträgt im Jahre 2000 0,4%, wobei für 2001 ein Verkaufsvolumen von 4,8% antizipiert werden kann. Die steigende Professionalität und das Angleichen der Geschäftsmodelle an die Marktsituation auf Seiten der Marktplatzbetreiber unterstützen diesen Trend.

Die Struktur der Textilwirtschaft bietet sich hervorragend für virtuelle Vermittler an. Mit ca. 700 Bekleidungsfirmen, 1100 Textilfirmen und 40.000 Bekleidungshändlern gehört die Textilwirtschaft zu einer der fragmentiertesten Industrien. Die Vielzahl der Geschäftsbeziehungen auf verschiedenen Ebenen zieht hohe Vermittlungsgebühren nach sich. Überdies fallen hohe Transaktionskosten durch die häufig anfallenden kleinen Mengen und Werte von Textilien an. Diese beiden Aspekte eröffnen entlang der gesamten Wertschöpfungskette Marktplätzen großes Potenzial.

**Komplexes Umfeld
erschwert
schnellen Erfolg**

REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG ERFORDERLICH

Trotz der Vorteile und Potenziale, die Marktplätze bieten, ist vor überzogenen Erwartungen zu warnen. Branchenspezifika, wie sich ständig ändernde Modetrends und wechselndes Verbraucherverhalten, vielschichtige Sortimente und eine enorme Produktvielfalt, erschweren die Nutzung virtueller Marktplätze. Ein Großteil der Marktplatznutzer sieht einen Hauptvorteil in der gesteigerten Markttransparenz und dem Anbieten verschiedener Produkte und Dienstleistungen an einem zentralen, leicht zugänglichen Ort. Für die vorteilhafte Nutzung ist jedoch hierbei eine einfache, gut strukturierte Darstellung, welche die Leistungen überhaupt erst vergleichbar macht, von wesentlicher Bedeutung.

Weiterhin ist eine technologische Integration von Marktplätzen in die Systeme der Unternehmen maßgeblich und ermöglicht erst die Ausschöpfung der vollen Einsparpotenziale bei den Transaktionskosten. Schließlich ist auch die Standardisierung als Grundvoraussetzung zu nennen, die gleich auf mehreren Ebenen – der Artikelklassifizierung, dem Datenübertragungsformat sowie der systemtechnologischen Basis – relevant ist.

STANDARDISIERUNG ALS SCHLÜSSELPROBLEM

Die enorme Produktvielfalt bei Textilien und Bekleidung erschwert eine standardisierte Klassifizierung von Produkten und Leistungen, worunter, wie schon angesprochen, die Transparenz – einer der Hauptvorteile von Marktplätzen – leidet. Im Rahmen der zunehmenden Globalisierung wird eine Klassifikation auch auf weltweiter Ebene erforderlich.

**Detaillierte
Branchenkenntnis ist
Grundvoraussetzung
für den Erfolg**

Die Warenqualität ist v. a. bei einem Distanzkauf von Bekleidung ein kritischer Faktor. Hier kann das wachsende Engagement von Instituten, die sich auf Qualitätssicherung spezialisiert haben und mit Marktplätzen

kooperieren, als positive Initiative angeführt werden. Gerade für neue Marktplatznutzer kann dies als vertrauensbildende Maßnahme bei einem ansonsten anonymisierten Geschäftsprozess gegenüber Kunden gelten.

Es bleibt festzustellen, dass eine Durchsetzung von Standards in den beschriebenen Bereichen der Produktklassifikationen, der Nutzung standardisierter Datenformate bis ins Detail sowie einer Durchsetzung standardisierter Softwarelösungen die Grundvoraussetzungen für eine optimale Ausschöpfung der erheblichen Einsparpotenziale bei den Transaktionskosten bedeutet. Hier besteht der größte Handlungsbedarf, da die Nutzung von Marktplätzen mit automatisierten Transaktionen eng an die Bewältigung der Standardisierungsproblematik gekoppelt ist.

KOMPLEXE ANFORDERUNGEN AN MARKTPLÄTZE

Bei vertikalen Marktplätzen ist eine Verbindung mit der Branche sowie tiefgreifendes Branchen-Know-how unabdingbar. Unternehmensgründer, die nicht direkt aus der Branche kommen, tun sich hier deutlich schwerer als Insider. Doch mittels Realisierung herausragender und neuartiger Ideen, die ihren Nutzern Value Added Services bieten, haben auch innovative Newcomer, die außerhalb von verkrustetem Branchendenken stehen, eine realistische Chance.

Im Vergleich zur Automobilindustrie, wo Marktplätze nur durch den Zusammenschluss mit einem der „Big Player“ überlebensfähig sind, wird eine Abhängigkeit von Großunternehmen in der Textilwirtschaft eher als kritisch betrachtet. Die Unabhängigkeit scheint insbesondere im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit KMU ein entscheidender Vorteil zu sein.

Marktplätze als virtuelle Vermittlungsplattformen bieten erhebliche Erleichterungen beim Eintritt in Märkte fremder Länder. Ausländische Unternehmen erkennen diesen Vorteil jedoch ebenso, was eine Verschärfung der Konkurrenzsituation zur Folge haben wird.

KPMG hat bei der Onlinebefragung die Eignung verschiedener textiler Produkte für den Handel auf virtuellen Marktplätzen eruiert. Neben den klassischen Produkten aus dem Bereich Textilien und Bekleidung wurden hierbei aber auch Produkte wie Büromaterialien, Arbeitskraftvermittlungen sowie virtuelle Ausstellungsflächen abgefragt. Das Meinungsbild der Unternehmen zu diesem Punkt fällt folgendermaßen aus.



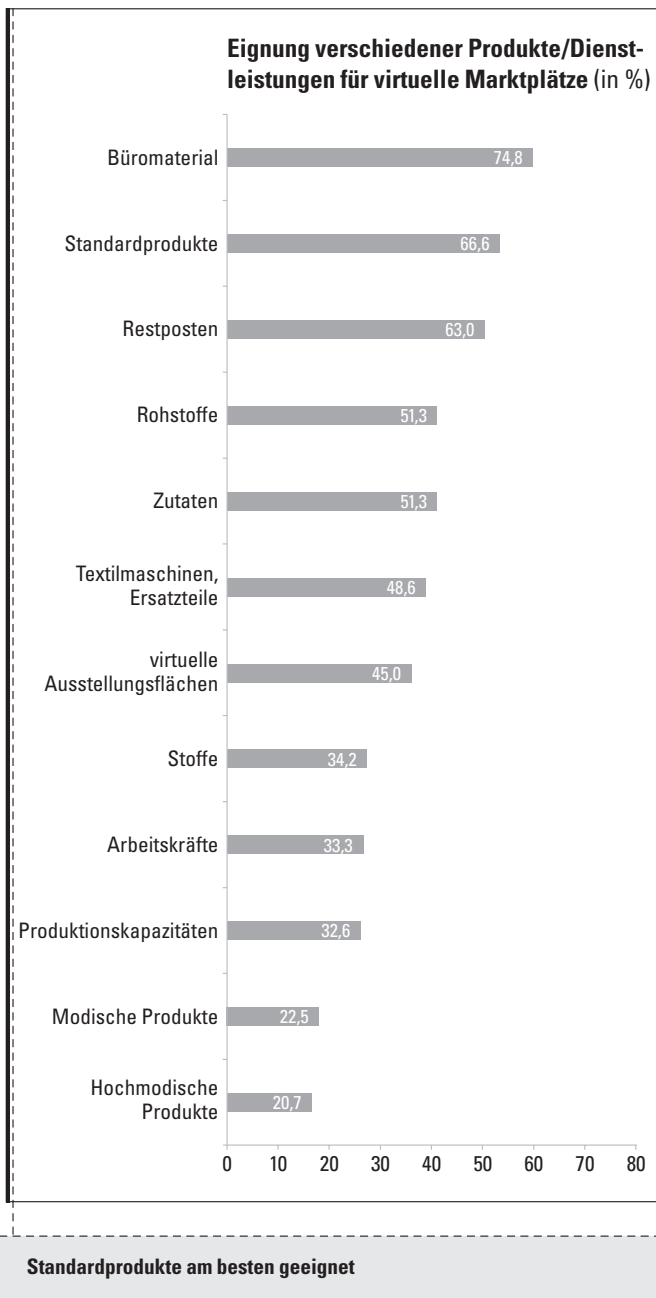


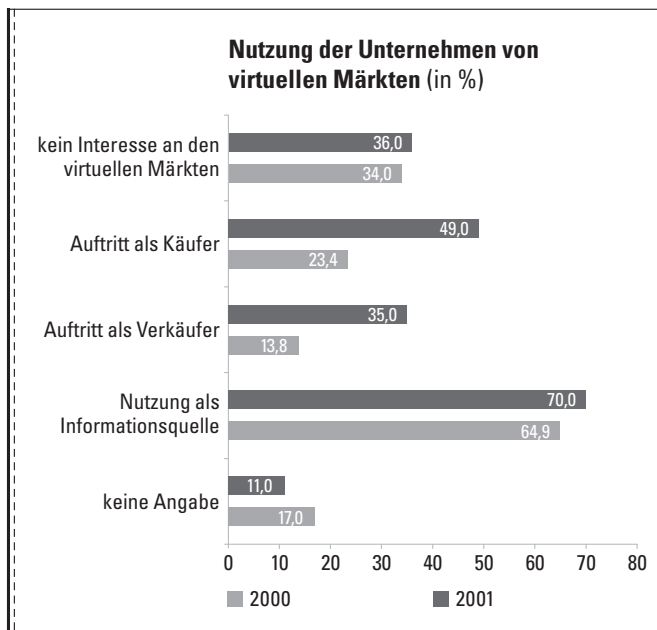
Abbildung 10

Für 75% der Unternehmen war der Einkauf von Büromaterial von Interesse. Von den textil- und bekleidungsspezifischen Produkten war für 63% der Befragten der Handel mit Restposten besonders geeignet. Viele der analysierten Plattformen bieten diese Leistung zwar an, jedoch konnte KPMG nur bei den Nischenanbietern einen aktiven Vertrieb über sogenannte „Trader“ oder „Market Maker“ beobachten.

Der Handel mit sogenannten Standardprodukten kam für rund 67% der befragten Unternehmen in Frage. Als Begründung hierfür kann angeführt werden, dass Abnehmer bei langfristigen Lieferbeziehungen auf Erfahrungen mit dem Produkt zurückgreifen können, und dies beim Distanzkauf erhebliche Vorteile bietet. Dadurch kann die Produktbeurteilung und letzten Endes die Kaufentscheidung erleichtert sowie das Kaufrisiko gesenkt werden.

Rohstoffe oder Zutaten stellten für die befragten Unternehmen mit jeweils 51% einen weiteren wichtigen Bereich dar. Das Interesse ist dabei stark davon abhängig, wie weit die gehandelten Produkte in der Weiterverarbeitung zur Produktdifferenzierung beitragen können. So können sich Unternehmen z. B. vorstellen, Stoßbänder oder Standardknöpfe über einen Marktplatz zu ordern. Ist ein Knopf jedoch hochmodisch, kann dieser durch die Verarbeitung im Endprodukt produktdifferenzierend wirken, was wiederum zu einer kritischen Beurteilung des Verkaufs über Marktplätze führt.

**Schnelle Abwicklung
kann langfristig
gewachsene
Beziehungen noch
nicht ersetzen**



Vorwiegend Nutzung als Informationsquelle

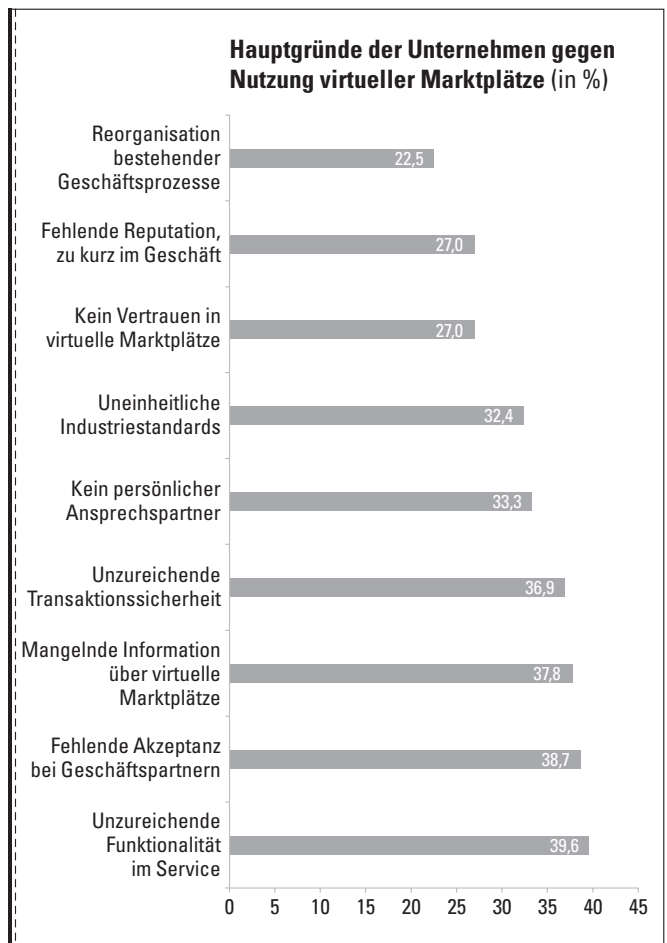
Abbildung 11

Die Ergebnisse der Onlinebefragung zeigen auf, dass Marktplätze klares Potenzial aufweisen, welches für 2001 Jahr große Wachstumsraten erwarten lassen. Rund zwei Drittel der Unternehmen nutzen die Marktplätze primär als Informationsquelle. Als Verkäufer treten im Jahre 2000 schon 14% auf, wohingegen 35% im Jahre 2001 einen Auftritt als Anbieter planen. Auf der Käuferseite ist die Nutzung von Marktplätzen noch stärker ausgeprägt: hier geben 23% der Befragten an, in 2000 schon als Käufer auf einem Marktplatz aufzutreten; 49% planen dies für 2001.

Für 60% der befragten Unternehmen ist einer der Hauptgründe für eine Marktplatznutzung der transparente Angebotsvergleich. Zusätzliche Brancheninformationen sowie die Flexibilitätssteigerung wurde von jeweils 60% bzw. 59% als wichtig angesehen.

Für 57% ist eine schnelle und einfache Geschäftsabwicklung von Bedeutung. Immerhin sahen 41% die Nutzung als zusätzliche Chance für das Auslandsgeschäft und als schnellen Einstieg in eCommerce.

Der Nutzung stehen jedoch auch Gründe entgegen, die im folgenden dargestellt werden sollen.



Marktplatzleistungen lassen noch zu wünschen übrig

Abbildung 12

Die Hauptgründe, die gegen eine Marktplatznutzung sprechen, sind zuerst in der unzureichenden Funktionalität im Service (40%), der mangelnden Akzeptanz von Geschäftspartnern (39%) und den lückenhaften Informationen über Marktplätze (38%) zu sehen. Es schließen sich Befürchtungen über eine unzureichende Transaktionssicherheit (37%), das Fehlen persönlicher Ansprechpartner (33%) und uneinheitliche Industriestandards (32%) an.

Aufgrund der rasanten Entwicklung durch kontinuierliche Neugründungen, Zusammenschlüsse oder Liquidationen, steht ein Großteil der Befragten Marktplätzen eher kritisch bis abwartend gegenüber. Für viele sind Nutzen und Vorteile noch nicht klar erkennbar.



GESICHERTE FINANZIERUNG FÜR FORTBESTEHEN VON MARKTPLÄTZEN AUSSCHLAGGEBEND

Auf der Basis der Onlinebefragung, der Expertengespräche sowie der Zukunfts-Workshops kommt KPMG zu dem Schluss, dass nur diejenigen Marktplätze fortbestehen werden, für die eine langfristige Finanzierung gesichert ist, die auf sehr niedrigem Kostenniveau operieren und somit der Textil- und Bekleidungsindustrie einen klaren Mehrwert bieten können. Aufgrund des hoch fragmentierten Marktes in der Textil- und Bekleidungsbranche sieht KPMG Potenzial für Nischenmarktplätze.

KPMG sieht gerade durch das neu entstandene Portal des Verbandes Gesamttextil eine gute Möglichkeit, diese Nischenmarktplätze zu bündeln und somit der Branche die Möglichkeit zu verschaffen, über eine zentrale Anlaufstelle unterschiedlichste Nutzerbedürfnisse abzudecken. Das vom Verband initiierte Portal, welches zur Förderung des Exportes für KMU und zur Darstellung der Branche als zukunftsorientierte Industrie beitragen soll, wurde in allen Expertengesprächen einhellig begrüßt. Jedoch sah man aufgrund der Erfahrungen aus den USA gleichfalls die Gefahr, dass ausländischen Unternehmen ein einfacher Markteintritt geboten würde. Weiterhin wurden von Marktplatzbetreibern Befürchtungen geäußert, dass sich das Portal zu einem Marktplatz entwickeln könnte, der sich aufgrund seiner Verbandsstruktur und der starken Integration in die Wirtschaft zu einem durchaus gefährlichen Mitbewerber entwickeln könnte.

Bei den vertikalen Marktplätzen in der Textil- und Bekleidungsindustrie sieht KPMG einen starken Trend vom virtuellen zum „realen“ Geschäft. Der Aufbau sogenannter „Market Maker“ oder „Trader“, hinter denen sich Personen aus dem jeweiligen Nischenbereich der Industrie verbergen, wird unausweichlich. Das aktive Vermitteln von Handelsgeschäften und die Sicherstellung von Qualität und Zahlungsgarantie werden für den Erfolg eines Marktplatzes ausschlaggebend sein. Die automatisierte Abwicklung von Transaktionen und die damit einhergehende Integration in Warenwirtschaftssysteme der Anbieter und Abnehmer wird sich erst dann realisieren lassen, wenn Marktplätze sich als zuverlässige Partner in der Abnehmer- oder Zuliefererkette etabliert haben.

Aus der Sichtweise der auf Marktplätzen agierenden Unternehmen bleibt festzustellen, dass bei vergleichbaren Produkten sowie einer transparenten Klassifizierung nur derjenige überleben wird, der die Kostenführerschaft für dieses Produkt oder Segment besitzt. Dies dürfte dem Großteil der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie jedoch schwer fallen. Der einzige Weg, sich diesem Preisdruck zu entziehen, ist, die Produktführerschaft anzutreten. Innovationen bei Produkten und Dienstleistungen sind richtige und logische Konsequenzen, der Vergleichbarkeit zu entkommen.

**Vertrauen muss erst
gewonnen werden**

Infolge steigender Automatisierung bzw. erhöhter Produktivität, Verlagerungen der Produktion ins Ausland sowie Veränderungen in der Verbrauchernachfrage führte die Strukturkrise in der Textilwirtschaft zu einem kontinuierlichen Beschäftigungsrückgang seit den 70er Jahren. Dabei fiel der Abbau in der Textilindustrie jedoch geringer aus als in der Bekleidungsindustrie und hat sich innerhalb der letzten fünf Jahre stabilisiert. Eine dynamische Exportentwicklung bei Textil- und Bekleidungsprodukten und eine zunehmende Globalisierung eröffneten der Branche jedoch neue Chancen. Mit knapp 189.000 Beschäftigten und ca. 1900 Betrieben ist die Branche heute nach dem Ernährungssektor immer noch die größte Konsumgüterbranche.

Rund 44% der von KPMG befragten Firmen gehen nicht davon aus, dass die mit eCommerce einhergehende Rationalisierungen zum Arbeitsplatzabbau führen. In einigen Bereichen wie dem Textileinzelhandel wird kaum noch Einsparungspotenzial für Arbeitsplätze gesehen; lediglich in niedrig qualifizierten Bereichen wie der Preisauszeichnung drohen Substitutionseffekte. Auch wird ein steigender Anteil dispositiver Arbeit zuungunsten des Anteils an gewerblicher Arbeit in der Bekleidungsindustrie prognostiziert.

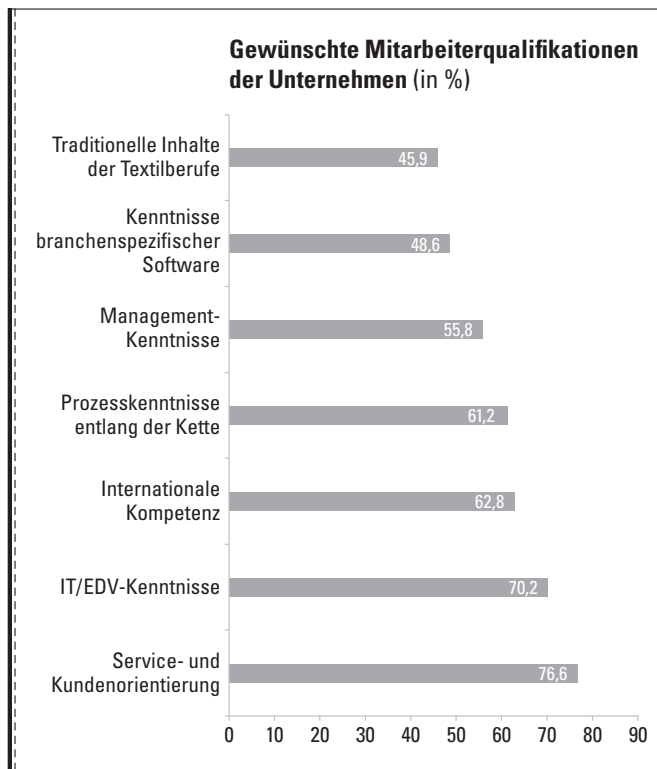
6.1 Traditionelle textile Berufsbilder verändern sich

Laut Onlinebefragung ist der Mangel an qualifiziertem Fachpersonal einer der Hauptgründe, die der stärkeren Nutzung von eCommerce entgegenstehen. Nach unsicherem Zahlungsverkehr, unzureichenden gesetzlichen Regelungen sowie mangelnder Akzeptanz der Geschäftspartner gegenüber eCommerce sieht etwa ein Drittel der befragten Unternehmen das Thema Humanressourcen als Schwachstelle an.

Was traditionelle Berufsbilder betrifft, gehen laut Onlinebefragung 42% davon aus, dass eCommerce traditionelle Berufsbilder verändern wird, und nur 25% sehen diese Veränderung nicht.

Was die Veränderungen des Mitarbeiteranforderungsprofils angeht, wurden neben der Service- und Kundenorientierung insbesondere die IT-/EDV-Kenntnisse als wichtigstes Feld der Verbesserung angesehen.





Größter Bedarf nach Mitarbeitern mit Serviceorientierung und IT-Kenntnissen

Abbildung 13

Es zeichnet sich ein deutlicher Trend ab, dass der qualifizierte, global denkende „Unternehmer im Unternehmen“ mit Blick für die Wertschöpfung des Unternehmens zunehmend gefragt ist. Kaufmännische Kenntnisse, das Denken in Gesamtzusammenhängen sowie die Interpretation von Daten und Abstraktionsvermögen sind notwendige Fähigkeiten. Das Internet soll hierbei v. a. als Mittel zur Deckung des steigenden Informationsbedürfnisses fungieren.

6.2 Neuausrichtung des Außendienstes und Einkaufs

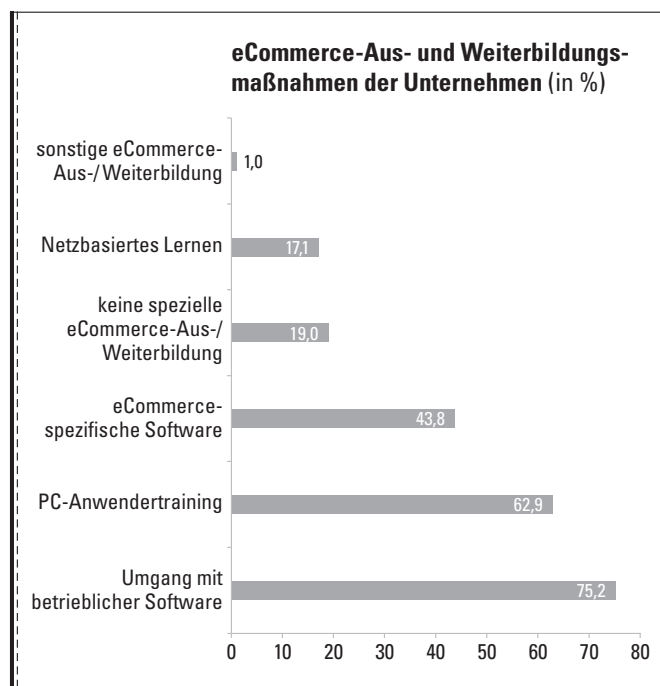
In der Onlinebefragung ergibt sich im Hinblick auf eine mögliche Veränderung der Rolle des Handelsvertreters ein zwiespältiges Bild: 28 % sehen seine Position durch eCommerce bedroht, 32 % haben hierzu keine Meinung, und 36 % gehen nicht von einer Bedrohung aus. Fürsprecher des Handelsvertreters sehen weiterhin eine große Bedeutung des persönlichen Kontakts. Vorteile bestehen hierbei im Cross Selling-Potenzial, der Möglichkeit des Verkaufs von Zusatzprodukten mittels persönlichen Kommunikations-, Informations- und Meinungsaustauschs sowie langjährig gewachsener Beziehungen. Andererseits ist seine Rolle zunehmend durch das Aufkommen neuer Geschäftsideen wie z. B. virtuelle Marktplätze, die teilweise die Funktionen des Handelsvertreters übernehmen, gefährdet.

Experten prognostizieren einen Rückgang von Arbeitsplätzen im Außendienst, da die zunehmende Nutzung des Internets als Informationsquelle und Übertragungsmedium den Außendienst seiner wesentlichen Funktion – der Informationsvermittlung – beraubt. Seine Rolle sollte sich zunehmend zu einer beratenden Funktion beim Merchandising oder bei der Vorbereitung von Verkaufsförderungsmaßnahmen wandeln. Klassische Funktionen wie das Ordern von Ware oder das Nachverfolgen von Aufträgen wird der Kunde in Zukunft über das Internet abwickeln.

Der Einkäufer, bisher als „Adel der Branche“ bezeichnet, ist von jeher der klassische Traumberuf des Handels gewesen. Durch den verstärkten Einsatz von Informationstechnologie erfährt seine Position einen Bedeutungswandel. Er wird sich zunehmend mit Informationstechnologien als Werkzeugen des Einkaufs auseinandersetzen müssen. EDI und Prozesskostenkenntnisse werden neben Warenkenntnissen seine Kernkompetenzen beinhalten.

6.3 Bedeutung der betrieblichen Aus-/Weiterbildung steigt

Der Schulung von Mitarbeitern sowohl bei Basistechnologien als auch branchenspezifischen Tools wird von vielen Unternehmen der Textilbranche noch ein geringer Stellenwert beigemessen. eCommerce und der Nutzung des Internets kommt noch nicht die Bedeutung zu, die sie verdienen. Zwar bringt eine neue Unternehmer- und Mitarbeitergeneration der Thematik eine höhere Affinität entgegen, jedoch ist eine breit angelegte Schulungs- und Ausbildungsinitiative bisher ausgeblieben.



IT hält Einzug in den Berufsalltag

Abbildung 14

Laut KPMG-Umfrage legen drei Viertel der Unternehmen Wert auf den effizienten Umgang von Mitarbeitern mit betrieblicher Software, 63% bieten PC-Anwendertraining an. PC-Basiskenntnisse stellen somit generelle Mindestvoraussetzungen dar. Die Mitarbeiter der jüngeren Generation haben hiermit keine Probleme, da PC-Kenntnisse in die Ausbildungsinhalte integriert sind. Hingegen tun sich viele ältere Arbeitnehmer v. a. bei der Nutzung des Internets schwer.

Erstaunlich ist, dass schon 44% der Unternehmen eCommerce-spezifische Software als Schulungsfeld mit einbeziehen. 17% setzen netzbasiertes Lernen ein, wobei Experten damit rechnen, dass dieser Bereich – auch im Rahmen der steigenden Tendenz zu Telearbeit – stark anwachsen wird. Neue Methoden zur Mitarbeiterausbildung wie eLearning bzw. netzbasiertes Lernen stellen kostengünstige und effiziente Mittel zur Mitarbeiterschulung dar, die insbesondere KMU zugute kommen.



6.4 Integration von IT-Themen in die Berufsausbildung

SOWOHL IT- ALS AUCH PROZESS-KNOW-HOW ERFORDERLICH

eCommerce und neue Technologien sind bislang im Ausbildungssystem der Textilwirtschaft zu wenig verankert. Dabei ist KPMG der Überzeugung, dass IT und neue Technologien keine eigenständigen Ausbildungsbereiche darstellen, sondern vielmehr in die Lehrinhalte textiler Unterrichtseinheiten integriert werden sollten. Der Ansatz einer Stufenbildung sowie das Modell der Modularisierung der Textilberufe sind richtige Antworten auf das durch eCommerce veränderte Mitarbeiterprofil der Unternehmen.

Die Einbeziehung von Lehrkräften aus der Praxis sowie Kontaktpflege zu Studienabgängern sind Bereiche, die eine praxisrelevante Ausrichtung fördern können. Die Tatsache, dass deutsche Textilabgänger sich zunehmend anderen Branchen zuwenden, und sich die Branche Neueinsteigern gegenüber aufgrund von Imagedefiziten unattraktiv gestaltet, sind Schwachstellen, welche die Wettbewerbsfähigkeit der Branche gefährden.

eCommerce und neue Technologien bedürfen in der Textilwirtschaft verstärkt einer Einbindung in die schulische und unternehmerische Aus- und Weiterbildung. Dies impliziert eine gute Ausstattung der Schulen und Ausbildungsstätten sowie den Zugang von Mitarbeitern zu neuen Technologien. eLearning und Knowledge Management-Systeme, bei denen Mitarbeiter Zugang zu relevanten Unternehmens- und Wettbewerberdaten erhalten, sind laut Auffassung der KPMG wichtige und richtige Ansatzpunkte für die Erhöhung der Mitarbeiterqualifikation. Im Rahmen des sich verändernden Mitarbeiterprofils kommt der Kombination von IT- und Prozess-Know-how wesentliche Bedeutung zu. Es gilt qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und die Branche für Neueinsteiger attraktiver zu gestalten.

Bei den Vliesstoffwerken Sandler GmbH steht die Mitarbeiterförderung im Fokus. Die Rekrutierung von IT-Fachkräften aus den eigenen Reihen ist ein vielversprechender Ansatz, der aufzeigt, wie Prozess- und IT-Know-how sinnvoll integriert werden können. (detaillierte Beschreibung siehe Studienvollversion).

7.1 DAS KPMG-ZUKUNFTSSZENARIO

Was verbindet den gegenwärtigen Zustand eines Textilunternehmens mit einem Zustand im Jahre 2010?

Aufgrund der zunehmenden Dynamik und Komplexität im Umfeld eines Unternehmens und den veränderten Marktverhältnissen wird die systematische Auseinandersetzung mit der Zukunft zu einem zentralen Erfolgsfaktor. Im Rahmen der Zukunftswshops wurden mit Vertretern von Unternehmen der Textilwirtschaft einige wichtige Einflussgrößen des relevanten textilen Umfeldes diskutiert und in ein mögliches Zukunftsbild überführt. Das aus Unternehmenssicht „realistische“ Szenario soll zu einem tieferen Verständnis der Grenzen und Möglichkeiten zur Lösung einer Fragestellung beitragen und zusammen mit den Ausführungen des Berichtes ein Forum für mögliche Handlungsempfehlungen darstellen.

Ein KPMG-Zukunftsszenario für das Jahr 2010

- Flexiblere Arbeitswelt
- PC-Verbreitung steigt
- Internetanschlüsse zunehmend

- Spezialisierungsgrad der Unternehmen steigt
- Einsatz von Zukunftstechnologien
- Produktionsverlagerung zurück nach Deutschland

- Kapitalintensive Fertigung

- Komplexität der Aufgaben
- Anforderungen an die Ausbildung nehmen zu
- Individualisierung der Gesellschaft nimmt zu
- Verkaufskanäle nehmen zu
- Transparenz der Informationen nimmt zu
- Produktlebenszyklen verkürzen sich

- Serviceorientierung der Unternehmen nimmt zu
- Losgrößen verringern sich

- Unternehmensübergreifende Geschäftsprozesse nehmen zu

- Flexiblere Geschäftsprozesse

- Serviceorientierung steigt
- Zielgruppenorientierung nimmt zu

- Kooperationsbereitschaft der Unternehmen nimmt zu

- Servicebewusstsein steigt
- Transparenz der Geschäftsdaten nimmt zu

Petra S. saß zu Hause in ihrem Arbeitszimmer und loggte sich in das Netzwerk ihrer Firma High-Tech-Fashion-Group ein, nachdem sie ihre Kinder ins Bett gebracht hatte. Den langen Weg in die Firma musste sie nicht mehr antreten, seit jedem Mitarbeiter ein Laptop mit kostenlosem Internetanschluss zur Verfügung stand und dadurch flexibles Arbeiten an unterschiedlichen Orten möglich wurde. Innerhalb weniger Sekunden wählte sie sich mit ihrem Rechner in das Firmennetzwerk ein.

Die Firma High-Tech-Fashion-Group hatte sich auf die Herstellung intelligenter Skianzüge spezialisiert, die sich der Außentemperatur anpassten und den Trägern eine optimale Körpertemperatur gewährten. Das Verschweißen textiler Flächen – eine neue Fertigungsmethode – hatte es seit wenigen Jahren ermöglicht, einen großen Teil der Fertigung im Inland abzuwickeln. Nur noch wenige traditionell gefertigte Produkte wurden im europäischen Ausland hergestellt. Diese Entwicklung von einer lohnintensiven zu einer kapitalintensiven Fertigung hatte die inländische Produktion begünstigt. Zu Petras Tätigkeitsbereich gehörte es, die Produktion der Werke Berlin und Düsseldorf zu überprüfen, die Auftragsvergabe zu steuern und die Handelspartner zu betreuen. Petra wartete nun darauf, in Echtzeit die neuesten Abverkaufszahlen abrufen zu können. Die Zahlen wurden dringend benötigt, um zu ersehen, wie sich der Verkauf der neuen Kollektion gestaltete. Diese war heute morgen mit Hologrammen in die Schaufenster projiziert worden. Der Kunde konnte mit einer Chipkarte mit digitalem Kundenprofil die Ware im Geschäft „anprobieren“. Dadurch wurde schnell ersichtlich, welche Modelle sich schlecht verkauften, und ein Austausch war schnell möglich. Stark nachgefragte Modelle wurden innerhalb von 24 Stunden produziert und passgerecht an den vom Kunden bestimmten Ort geliefert. Die Firma hatte durch die inländische Fertigung kurze Anlieferzeiten und gesunkene Logistikkosten zu verzeichnen. Nach anfänglichen Umstellungsschwierigkeiten war nun die kundenindividuelle Produktion kleiner Losgrößen möglich, und es konnten erhebliche Gewinne einfahren werden. Ungern dachte Petra an alte Zeiten zurück, wo Bestellungen ein Jahr im Voraus erfolgen mussten. Große Losgrößen hatten zu erheblichen Fehlproduktionen geführt: die Stückkosten waren zwar recht niedrig, die Einzelteile entsprachen aber nicht immer den Wünschen des Endverbrauchers. Tag und Nacht hatte ihr Designerteam gearbeitet, um die virtuelle Kollektion zeitgleich mit dem neuen James Bond-Film, dessen Hauptdarsteller einen „intelligenten“ Skianzug trug, in die Läden zu bringen. Zuschauer konnten über digitales Fernsehen das Produkt direkt bestellen. Um eine derart schnelle Produktion und ein gutes Endresultat zu ermöglichen, hatte eine ganze Gruppe von Unternehmen hart gearbeitet. Konfektionäre, Stofflieferanten, Schuhhersteller, die Möbelindustrie, aber auch Filmgesellschaften, Musikkonzerne, Werbeagenturen und Designer hatten sich in einem Netzwerk zusammenschlossen. Kooperationen wie diese ermöglichten eine optimale Zielgruppenansprache und eine schnelle Reaktion auf Marktveränderungen. Die von Petra zusammengestellten Daten sollten nun den Zulieferern ermöglichen, Rohstoffe einzukaufen und Produktionskapazitäten einzuplanen.

Nun wurden Petra die bis auf Artelebene und Variante ausgewiesenen Zahlen geliefert. Lange Zeit hatte man sich mit der Standardisierung der Datenformate auseinandergesetzt. Insbesondere die „Großen“ der Branche behielten es sich jedoch bis heute vor, ihre Standards beizubehalten. Es hatte letztendlich eines „Super-Konverters“ bedurft, die Datenformate einander anzupassen. Durch die eingehenden Daten der Handelspartner wurde nun automatisch eine Hochrechnung durchgeführt. Die Abverkaufszahlen für die kommenden sechs Wochen



- **Standardisierung der Daten nimmt zu**

- **Flexibilität der Geschäftsprozesse**

- **Netzwerk**

- **Kooperationsgrad steigt**

- **Fehlproduktionen sinken**

- **Besinnung auf Kernkompetenzen steigt**

- **Ausbildungsgrad des Personals steigt**

- **Produktlebenszyklen verkürzen sich**

wurden errechnet, die Zulieferer erhielten artikelgenaue Produktionsaufträge, die es ihnen ermöglichten, relevante Zutaten und Materialien aus der Textilindustrie zu beschaffen. Es dauerte nur wenige Minuten, bis Petra eine Auftragsbestätigung der Lieferanten erhielt, bei gleichzeitiger Reservierung der Produktionskapazitäten. Sie warf einen kurzen Blick auf die Masken mit den einzelnen Ladenabverkäufen und ging dann dazu über, die Lieferantenkapazität zu überprüfen. Die ersten drei Lieferanten hatten schon den Auftrag bestätigt und ihre Produktionskapazitäten reserviert. In diesem Moment erhielt Petra eine Meldung ihres virtuellen Marktplatzes, über den sie Zutaten einkaufte und Produktionskapazitäten anfragte. Es war die Antwort auf Petras Anfrage über 10.000 m Vlies. Der Marktplatz meldete, die Ware in der angefragten Menge vorrätig zu haben. Sie bestätigte die Menge und gab den Bestimmungsort der Ware ein. Petra war von dem unkomplizierten Austausch von Informationen im Branchenverbund der Händler, Bekleidungshersteller und Textilfirmen sowie virtuellen Marktplätzen angetan. Seit fünf Jahren schon hatte sich Petras Firma in dieses Netzwerk, das sich aus langjährigen Partnern der Branche herausgebildet hatte, eingegliedert. Die Partner hatten die Vorteile einer unternehmensübergreifenden Prozessoptimierung erkannt.

Diese ermöglichte es, sich gegenüber den „Großen“ der Branche zu behaupten und dem steigenden internationalen Wettbewerbsdruck stand zu halten. Produkte wurden möglichst lange digitalisiert gehalten und so nahe wie möglich am Endverbraucherbedarf produziert. Es war ein schwieriger Weg gewesen: Zunächst galt es, ein Vertrauensverhältnis zwischen den Partnern des Verbundes aufzubauen und Entscheidungen gemeinsam zu treffen.

Auch stellten sich die erhofften Gewinne aufgrund der anfänglichen Investitionskosten in IT-Infrastruktur, Vereinheitlichung der Datenformate sowie der Computersysteme und dem hohen organisatorischen Aufwand bei der Reorganisation von Geschäftsprozessen nicht sofort ein.

Heute jedoch überwogen die Vorteile. Der Verbund arbeitete in einem effizienten, voll integrierten, virtuellen Unternehmensnetzwerk und konnte sich dabei auf die Stärken der einzelnen Unternehmen konzentrieren. Gemeinsam hatten sie die Warenverfügbarkeit am Point of Sale erhöhen können, was zu einer erhöhten Kundenbindung beitrug. Zudem hatte die Digitalisierung der Produktion Fehlproduktionen und somit Restposten erheblich sinken lassen. Und obwohl der Anteil der Verbraucherausgaben für Bekleidung weiter gefallen und der Preisverfall vorangeschritten war, hatte man durch eine schlanke Produktion Kostenvorteile erzielen und diese durch Preissenkungen direkt an den Verbraucher weiterreichen können.

Auch die Handelspartner hatten sich anfangs nicht zufrieden gezeigt. Heute konnten sie sich jedoch auf ihre Kernkompetenzen besinnen: Es wurde verstärkt in die tatsächliche Serviceleistung am Kunden investiert, indem man der Schulung des Verkaufspersonals größere Wichtigkeit beimmaß.

Petras Zulieferer aus der Textilindustrie hatten besondere Schwierigkeiten mit der Umstellung der Maschinen auf die Produktion kleinerer Losgrößen und erhebliche Aufwendungen bei der Verkürzung der Umrüstzeiten gehabt. Diese Umstellungen waren auch in der Textilindustrie notwendig geworden. 16-20 Kollektionen pro Jahr stellten keine Ausnahme mehr dar. So konnte hervorragend mit den vertikal integrierten Unternehmen konkurriert werden.

Das Szenario spiegelt einige Kernthesen wider, die in der KPMG-Studie aufgestellt wurden. Beispielsweise wird die Wachstumsprognose aufgegriffen, die im volkswirtschaftlichen Kontext diskutiert wurde. Des Weiteren wird im Szenario implizit von einer Produktionsverschiebung lohnintensiver Produktsegmente ausgegangen, während explizit das verbliebene Produktiv der „smart clothes“ der Textilindustrie antizipiert wird, die sich durch hohe Wertschöpfungsanteile und Kapitalintensität auszeichnen. Weiterhin wird von einer fortschreitenden Verbreitung von PCs und steigenden Internetzugängen in Deutschland ausgegangen. Für die vertikale Integration bzw. Bildung von Firmenpartnerschaften ist die Kooperationsbereitschaft der Unternehmen untereinander eine Grundvoraussetzung. Nur auf dieser Szenario-Basis ist eine Zunahme unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse möglich und kann eine Standardisierung von Datenformaten erreicht werden. Durch die Person Petra S. wird deutlich, dass das Verantwortungsspektrum stark vom jeweiligen Ausbildungsgrad abhängig ist, der von Arbeitnehmer oder Staat gewährleistet werden muss.

Das skizzierte Szenario ist sicherlich nur eine von mehreren möglicher Alternativen, die aufgrund der Vielschichtigkeit der Textilwirtschaft und deren Einflussfaktoren zutreffen können. Die zugrunde liegenden Faktoren weisen aber einen hohen Realitätsbezug auf, und die aufgezeichnete Entwicklung ist schon heute in Teilbereichen existent. Die zukünftige Entwicklung, wie sie von KPMG im Szenario beschrieben wird, ist auch unter Betrachtung des KPMG-Phasenmodells (vgl. Kap. 3.5) wahrscheinlich. Der Einsatz von Informationstechnologie, einhergehend mit der steigenden Nutzung des Internets, wird eingehend als zukünftige Entwicklung prognostiziert. Sollten die aus KPMG-Sichtweise kritischen Faktoren – insbesondere die fehlende eCommerce-Akzeptanz der Unternehmen sowie die Standardisierungsproblematik – überwunden werden, so ist von einer schnellen Realisierung des Szenarios auszugehen.

Im Folgenden sollen die Vor- und Nachteile, die sich aus dem Szenario der Textilwirtschaft ergeben, grob dargestellt werden:

Vorteile

- Aufbau eines starken Netzwerkes für den Export von Bekleidung
- Stärkung des Bekleidungshandels aufgrund effizienter Zulieferketten und somit Verteidigung des starken Inlandshandels
- Stärkung des Handels bei seinen Expansionsbestrebungen im Ausland
- Stärkung der Kernkompetenzen der deutschen Bekleidungs- und Textilindustrie als zuverlässiger und exakter Zulieferer
- Einfachere Umsetzung innovativer Produkte am Markt für die Textil- und Bekleidungsindustrie
- Erhöhung der Kundenbindung auf allen Stufen der Wertschöpfungskette
- Verbesserung der Produktivität für alle Segmente
- Steigerung der Mitarbeiterqualifikation durch verbesserte Arbeitsplatzstrukturen

Nachteile

- Abbau bzw. Stagnation der Mitarbeiterzahlen im produzierenden Gewerbe
- Hoher Innovationsdruck in Bezug auf Einsatz moderner Technologien
- Hohe Transparenz zwingt zur Produkt- oder Kostenführerschaft und erhöht Wettbewerbsdruck.
- Sinkende Markteintrittsbarrieren gefährden inländische Produzenten und Händler
- Aufgabe nationaler Denkweisen stellt für einige Marktteilnehmer eine Bedrohung dar

Inwieweit Unternehmen in Bezug auf die Beschreitung des aufgezeichneten Weges des Szenarios frei entscheiden können, ist fraglich. KPMG ist der Überzeugung, dass Unternehmen sich einer Auseinandersetzung mit dieser Zukunftsentwicklung nicht entziehen können und nur durch eine differenzierte Herangehensweise am Markt bestehen können. Hierbei sollen den von der Entwicklung betroffenen Parteien folgende Handlungsempfehlungen an die Hand gegeben werden.



7.2 Empfehlungen

Das nachfolgende Empfehlungsbündel für eCommerce-Anwendungen in der Textilbranche soll den Unternehmen der Textilbranche den Weg weisen, sich dem KPMG-Zukunftsszenario anzunähern. Die Empfehlungen basieren auf den Überlegungen, die KPMG in diesem Bericht dokumentiert hat und richten sich an Unternehmen, Staat und Verbände gleichermaßen. Gleichwohl soll hier deutlich zum Ausdruck gebracht werden, dass in erster Linie die Unternehmen die Chancen ergreifen müssen, die eCommerce zur Steigerung und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit bietet; Staat und Verbänden kommt hier allenfalls eine flankierende Rolle zu.

BEEINFLUSSUNG DER POLITISCHEN UND RECHTLICHEN RAHMENBEDINGUNGEN

Nach marktwirtschaftlichem Verständnis sollte der Staat allenfalls in der Rolle des Organisators des Marktes auftreten; eine direkte finanzielle Förderung einzelner Branchen – hier der Textilbranche – ist mit diesem Verständnis nicht vereinbar. Auch wird es im Rahmen des Internetzeitalters für die Politik immer schwieriger, sich auf die verändernden Marktverhältnisse einzustellen. Dennoch bieten sich dem BMWi als zentralem wirtschaftspolitischen Akteur folgende Handlungsoptionen:

- Schaffung eines positiven gesellschaftlichen und gesamtwirtschaftlichen Umfeldes, das der privaten und kommerziellen Nutzung des Internets positive Impulse verleiht. Erstreben einer Deregulierung in der Tiefe, um den Marktteilnehmern Freiräume bzw. Handlungsspielräume zu gewähren und hierbei starker Ausbau des Rahmens mit klar definierten Eckpunkten, innerhalb denen sich die Marktteilnehmer bewegen dürfen (Datenschutz, Verbraucherschutz, Jugendschutz und Wettbewerbsrecht)
- Sensibilisierung der zumeist mittelständisch geprägten Unternehmerschaft für das Thema eCommerce durch die Bereitstellung von Informationen (z. B. eCommerce-Leitfaden, Publikation von Best Practice-Beispielen, eTextilRoadshow), Beratungsangeboten (z. B. auch durch eCommerce-Kompetenzzentren)

- Fortführung des Branchendialogs Textil und Bekleidung und damit auch Koordinierung unterschiedlicher Initiativen zur Kommunikation von richtungsweisenden Strategien in der Branche
- Initiierung und Begleitung eines Arbeits- und Diskussionsforums hinsichtlich der Standardisierungsproblematik

Die Verbände sind dazu aufgerufen, ihre Brancheninteressen gegenüber der Politik zu vertreten und in aktiver Weise zusammen mit dem Ministerium die o. g. Initiativen zu organisieren. Darüber hinaus sind vor dem Hintergrund zahlreicher Gespräche im Rahmen dieser Studie insbesondere folgende Kernforderungen an die Branchenverbände zu richten

- Der Zersplitterung der Verbandslandschaft im Branchenbereich ist unter dem Gesichtspunkt einer erhöhten Schlagkraft und Ressourcen-/Einflussbündelung dahingehend Rechnung zu tragen, dass die bisherigen Überlegungen zur besseren Koordination der Verbandsarbeit (u. a. auch durch Fusion) und zur Kommunikation gegenüber den Unternehmen der Branche fortgeführt und intensiviert werden sollten.
- Zur Verbesserung des Branchenimages ist eine breit angelegte Kampagne zu starten, die sich insbesondere an die junge Generation der Auszubildenden und nachwachsenden Arbeitskräfte richtet; gut ausgebildete Mitarbeiter mit Branchenkenntnissen und Seiteneinsteiger mit tiefem technologischen Fachwissen sind die beiden Standbeine, welche die Branche zukünftig tragen müssen.
- Um den Aufbau von Kooperationen in Deutschland zu fördern, empfiehlt sich die Unterstützung durch AlumniNetzwerke, die Hochschulen und Bildungseinrichtungen, Unternehmen und Verbände gleichermaßen miteinbeziehen, um persönliche Kontakte herzustellen, um eine Basis für ein Branchennetzwerk zu schaffen.
- Das Internet-Portal des Gesamttextil-Verbandes ist ein positiver und richtungsweisender Ansatz, um imagebildend zu wirken, Branchenwissen zu bündeln, Diskussionsforen zu bieten, den Wissensaustausch anzuregen (Knowledge Management) und eine netzgestützte Lernplattform (eLearning) zu bilden.

STRATEGIEN FÜR DIE GESAMTE TEXTILE KETTE

KPMG ist der Überzeugung, dass die stufenübergreifenden Kooperationen den Unternehmen Möglichkeiten eröffnet, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken bzw. erhebliche Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Grundvoraussetzung hierfür ist der unbedingte Wille zu einer Kooperation sowie die Schaffung einer breiten technologischen Basis. Hieraus ergeben sich folgende Handlungsempfehlungen für die Unternehmen.

- Das Erreichen eines höchst möglichen Standardisierungsgrades stellt die Grundvoraussetzung für ein gemeinschaftliches Handeln verschiedener Marktteilnehmer dar. Um dies zu erreichen, bedarf es einer gemeinsamen Initiative unter Koordination der Centrale für Coorganisation als oberste Instanz für Standardisierungsfragen in Deutschland unter starker Einbeziehung von Softwareanbietern, Unternehmen, eMarktplatzbetreibern und Verbänden.
- Stärkere Einbindung des Branchendialogs in die ECR-Initiative Deutschland zur Erarbeitung von speziell für die Textilwirtschaft erforderlichen Lösungen.
- Aufbau von strategischen Netzwerken zur Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette durch den Einsatz von digitalen Produktionsverfahren, um Durchlaufzeiten zu verkürzen und näher am Bedarf des Endverbrauchers zu produzieren

STRATEGIEN FÜR DAS SEGMENT „TEXTILINDUSTRIE“

Die Textilindustrie als wettbewerbsstarke, global ausgerichtete Branche ist im Rahmen von eCommerce im Bereich der substituierbaren Güter einem hohen Preiskampf ausgesetzt. Diesem gilt es durch die gemeinsame Entwicklung innovativer Produkte unter Einsatz modernster Technologien zu begegnen. KPMG empfiehlt die folgenden Schritte:

- Stärkere Kooperation bei der Entwicklung von Produkten mit Zulieferern der Rohstoffindustrie sowie den Abnehmern aus der Bekleidungsindustrie unter Einbeziehung der neuen Technologien zum Erreichen einer flexiblen, auf den Endverbraucher abgestimmten Produktentwicklung

- Forcieren der Zusammenarbeit mit der Textilmaschinenindustrie, um eine technologische Grundlage für die Produktion von kleinen Losgrößen durch das Verkürzen der Umrüstzeiten sicherzustellen. Integration von Maschinen und Informationstechnologien, um den Marktanforderungen der Bekleidungsindustrie nach immer kürzeren Lieferzeiten gerecht zu werden
- Produktdifferenzierung als Strategie gegenüber einem immer stärker werdenden Preisdruck bei substituierbaren Gütern durch Investitionen im Bereich der technischen Textilien und Funktionstextilien; Design als wichtiges Merkmal für Stoffe erkennen und sich gegenüber der Bekleidungsindustrie durch den Aufbau eines starken Markennamens positionieren
- „High Textiles from Germany“: Kommunikation der herausragenden Leistungen der Textilindustrie und Darstellung der Textilunternehmen als moderne, technologieorientierte Unternehmen, die Neueinsteigern ein gutes Einstiegspotenzial bieten

STRATEGIEN FÜR DAS SEGMENT „BEKLEIDUNGSINDUSTRIE“

Die Bekleidungsindustrie als Dreh- und Angelpunkt der textilen Wertschöpfungskette wird weiter vor äußerst komplexe Anforderungen gestellt, wie z. B. immer kürzer werdende Produktlebenszyklen, komplexer werdende Distributionssysteme und lohnintensiver Fertigungsprozesse. Durch eCommerce als neuen Informationskanal hat die Bekleidungsindustrie die Möglichkeit, diesen Anforderungen besser gerecht zu werden. Die Ausarbeitung geeigneter Kooperationsstrategien gemeinsam mit dem Handel stellt eine wesentliche Aufgabe für die Hersteller dar.

- Einem verstärkten Aufbau von Marken wird gerade im Zeitalter der Konvergenz der Medien und der wachsenden Transparenz durch das Internet eine zunehmende Bedeutung beigemessen.



- Ein großes Entwicklungspotenzial birgt eine verstärkte Kooperation mit dem Handel bei der Sortimentsentwicklung und Flächenbestückung sowie bei der Produktentwicklung mit der Textilindustrie zur Optimierung des verbraucherspezifischen Angebots.
- Mass Customization sollte als Chance für die heimische Industrie begriffen werden. Dies gilt insbesondere unter der Voraussetzung einer begrenzten Optimierbarkeit von Logistikabwicklungen und steigender Kundenanforderungen im Hinblick auf eine 24-stündige Anlieferungszeit.
- eCommerce impliziert eine Umstellung der Produktion auf modulare Fertigung und die Reorganisation kompletter Geschäftsabläufe – gerade im Bereich der Mass Customization.
- Die Suche nach Kooperationspartnern mit komplementären Kernkompetenzen ist sinnvoll. (B2B2C-Ansatz)
- Die Nutzung vorgegebener Standards bei der Artikelklassifizierung und dem Datenaustausch erleichtert die Kommunikation mit Geschäftspartnern erheblich.
- Um eine Anbindung der Lieferanten sowie eine effiziente Kommunikation mit ihnen zu ermöglichen, bedarf es der Nutzung von Standards, ohne dabei die vorgegebenen Subsets zu verändern.
- Der Einsatz von EDI über das Internet (Web-EDI) bietet gerade für KMU einen Einstieg in eCommerce. Eine Beschäftigung mit der Thematik und eine Implementierung dieser Technologie bietet auch kleinen Handelsunternehmen die Möglichkeit, Kosten einzusparen.
- Das Internet sollte als Instrument zur Kundenbindung erkannt werden. Mittels eines intelligenten Einsatzes von One-to-One-Marketing-Tools lassen sich Marketingkosten erheblich senken und eine höhere Kundenbindung realisieren.
- Eine strategische Sortimentsaufteilung in Zusammenarbeit mit Lieferanten erscheint sinnvoll. Teilweise kann hierbei die Flächenbestückung von Shop-in-Shop-Systemen von Lieferanten übernommen werden und die Warenverfügbarkeit gerade im Standardartikelbereich erheblich gesteigert werden.

STRATEGIEN FÜR DAS SEGMENT „HANDEL“

Im Rahmen des neuen Verkaufskanals Internet wird der Handel erhebliche Umstrukturierungsprozesse durchlaufen und das Netz zunehmend als zusätzlichen Absatzkanal in sein traditionelles Geschäftsfeld integrieren. Neben dem klassischen Verkauf wird das Internet durch neuartige Instrumente der Personalisierung zunehmend die Kundenkommunikation erleichtern. Die Generierung von Wissen über den Kunden und eines zielgruppengerechten Angebots stellt neue Herausforderungen an den Handel. Die digitale Kommunikation schreitet voran und mit ihr die Digitalisierung der Daten, die bei richtiger Verwendung durch die Unternehmen ein erhebliches Einsparpotenzial aufweist. KPMG spricht diesbezüglich folgende Handlungsempfehlungen zur Reaktion auf diese neuen Anforderungen aus:

EMPFEHLUNGEN FÜR ARBEITSMARKT UND AUSBILDUNG

Die textile Unternehmerschaft sollte sich – ähnlich wie in den USA – im Rahmen von Private Public Partnerships weitaus stärker an der finanziellen und fachlichen Unterstützung des universitären und Berufsschulsystems beteiligen. Sponsorengelder können so den Fachschulen dringend benötigte Ausstattung finanzieren, um den Nachwuchs gerade auch in technologischer Hinsicht besser auszubilden. Doch auch der Staat kann durch die Förderung von Ausbildungsberufen das Thema eCommerce vorantreiben. Denn erst dann kann eine breite Bevölkerungsschicht für das Thema sensibilisiert werden. Mit dem Internet schreitet die Globalisierung weiter voran, was sich in einer Internationalisierung der Ausbildung niederschlagen sollte. Folgende Basisrichtlinien dienen der Orientierung:

- Während der letzten Jahre wurde der IT eine immer bedeutendere Rolle beigemessen. Von einer bloßen Unterstützungsfunktion zu Beginn wird IT heute zusehends in Geschäftsstrategien integriert. Auch die Entscheidung über eCommerce wird innerhalb der Unternehmenshierarchie immer höher angesiedelt. Die Entscheidung für die Einführung von eCommerce in Unternehmen erfordert eine generelle Akzeptanz der neuen Medien und breites IT-Wissen innerhalb des Unternehmens. Optimal kann dieses Wissen jedoch erst dann genutzt werden, wenn IT- und Prozess-Know-how im Unternehmen kombiniert werden. Dies kann bei den Unternehmen auf verschiedene Arten erfolgen:

- IT-Ausbildung von Mitarbeitern, die über Organisations- und Prozesskenntnisse des Unternehmens verfügen
- Rekrutierung von branchenfremden Mitarbeitern, die IT-Know-how mit einbringen
- Regelmäßige Teilnahme der Geschäftsleitung an Fachkongressen und Tagungen und die
- Bereitstellung der nötigen Infrastruktur für jeden Mitarbeiter
- Neue Informationstechnologien üben heute einen starken Einfluss auf die Ausbildungsinhalte aus. Die flexible Anpassung der Ausbildungsordnung an sich durch IT ändernde Inhalte wird immer schwieriger. Hinzu kommt die Notwendigkeit der Anpassung an unterschiedliche Unternehmensgegebenheiten. KPMG empfiehlt folgende Vorgehensweisen zur Aktualisierung der Berufsbilder
- Aufbau modularer, in der Tiefe deregulierter Berufsbilder, welche sich an den Bedürfnissen der Unternehmen orientieren:

Die Ausbildungsverordnung sollte so angelegt sein, dass sie den Rahmen vorgibt, in dem sich die Ausbildung bewegt. Die konkrete Ausgestaltung kann sich dann an den aktuellen Bedürfnissen der Unternehmen orientieren.



Impressum

Herausgeber

KPMG Consulting AG

Autoren

Dr. Rainer Graf, KPMG
André Claassen, KPMG
Christine Girmann, KPMG

Gestaltung

stereobloc, Berlin

Produktion

Mark Sons, KPMG

Fotos

image 100

Druck

Königsdruck, Berlin (Umschlag)
Bundesministerium für
Wirtschaft und Technologie,
Berlin (Inhalt)

Für weitere Informationen:

André Claassen
KPMG Consulting AG
Ernst-Reuter-Platz 10
10587 Berlin
Deutschland

Telefon +49 (30) 34 79 38-0

Fax +49 (30) 34 79 38-20 55

eMail aclaassen@kpmg.com

Christian Liebich
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
Scharnhorststraße 34-37
10115 Berlin

Telefon +49 (30) 20 14-74 89

Fax +49 (30) 20 14-54 22

eMail liebich@bmwi.bund.de

© 2001 KPMG Germany,
the German member firm of KPMG International,
a Swiss association. All rights reserved.

