Monika Fuchs

Die Zusammenarbeit in der globalen Supply Chain der Bekleidungswirtschaft

Eine Fallstudie:
Organisation, Management, Näharbeitsplätze

Berliner
Wissenschafts-Verlag

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis 6
Tabellenverzeichnis 6
Danksagung 7

1 Einleitung 8
1.1 Ausgangssituation 8
1.2 Zielstellung und Leitfragen der Studie 9
1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Untersuchung 12

2 Beschaffung und Supply Chain 18

3 Supply-Chain-Management in der Bekleidungswirtschaft 20
3.1 Bekleidungsproduktion und zukünftige Standorte 24
3.2 Arbeitsteilung in der Supply Chain für Bekleidungsprodukte 25
3.3 Design und technisch-administrative Produktentwicklung 27
3.4 Aktuelle Anforderungen an die Supply Chain 30
3.4.1 Nachhaltigkeit 30
3.4.2 Digitalisierung 31
3.4.3 Individualisierung 33
3.4.4 Transparenz 34
3.5 Fertigungsstätten und Näharbeitsplätze 36

4 Asmara International Limited 40

5 Leitfragen zu den Interviews 43

6 Durchführung der Untersuchung 46
6.1 Organisation und Struktur, Selbstverständnis und Vertrauen 47
6.2 Prozess der Produktentwicklung und der Produktion 50
6.3 Digitalisierung, Transparenz und Nachhaltigkeit 55
6.4 Arbeitsbedingungen in Nähereien 58

7 Ergebnisse der Studie 67

8 Diskussion 72

9 Fazit und Handlungsempfehlungen 73

Literaturverzeichnis 75
Anhang A: Checklisten zur Überprüfung und Verbesserung von Näharbeitsplätzen 79

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Supply Chain in der Bekleidungswirtschaft und Fokus der Studie 9
Abbildung 2: Die wichtigsten Importländer 2018 14
Abbildung 3: Die textile Kette 21
Abbildung 4: Supply-Chain-Netzwerk eines fokalen Unternehmens 22
Abbildung 5: Aufgabenfelder von Lieferanten im Produktentstehungsprozess 23
Abbildung 6: Der Produktentwicklungsprozess für Bekleidungsprodukte 28
Abbildung 7: Niederlassungen von Asmara International Limited 41
Abbildung 8: Unternehmensstruktur bei Asmara International Limited 42

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Musterteil- oder Prototypenumsetzung 29
Tabelle 2: Teilauswertung der Checklisten 66

Danksagung

Die vorliegende Studie „Die Zusammenarbeit in der globalen Supply Chain der Bekleidungswirtschaft – Eine Fallstudie: Organisation, Management, Näharbeitsplätze“ wurde von der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin unterstützt, der ich für die Förderung danke. Auch der Agentur Asmara International Limited und Herrn Negi gebührt mein außerordentlicher Dank für die freundliche und kooperative Zusammenarbeit. Herzlichen Dank möchte ich insbesondere Herrn Sudjaja Wira für seinen unermüdlichen Einsatz beim Zustandekommen des Vorhabens und für die durchgängige Unterstützung aussprechen. Auch den Country Managern der Offices in Indonesien, Bangladesch und Vietnam, sowie allen Mitarbeiter_innen in den jeweiligen Standorten danke ich. Darüber hinaus gilt mein Dank auch allen Personen, die für die Interviews zur Verfügung standen.

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Die Bekleidungswirtschaft hat eine global angelegte Beschaffungsstruktur, in der unterschiedliche Unternehmen aus den Branchen der Bekleidungs- und Textilindustrie sowie der Logistik zusammenarbeiten, um Bekleidungsprodukte herzustellen und zu vermarkten. Entsprechend entstehen Bekleidungsprodukte immer weniger in Einzelunternehmen als vielmehr im Zusammenspiel von Einkauf und Beschaffung mehrerer Unternehmen. Ausgangspunkt für die Beschaffungsentscheidungen sind die Kundinnen und Kunden. Auch wenn ein_e Kund_in beispielsweise ein Bekleidungsprodukt einer deutschen Marke kauft, findet die Herstellung in der Regel in globalen Lieferketten statt.[1] Die Bekleidungsmarken, die den Kund_innen über den stationären Handel oder Online angeboten werden, können entweder Unternehmen aus dem Handel oder der Bekleidungsindustrie repräsentieren. Bei einer „klassischen" Aufgabenteilung sind Handels- und Industrieunternehmen Auftraggeber und Auftragnehmer und werden jeweils einer anderen Wertschöpfungsstufe zugerechnet.[2] Handels- und Industrieunternehmen, die Bekleidungsprodukte vermarkten, sind über Vertikalisierungsstrategien teilweise zu direkten Konkurrenten geworden und die Wettbewerbssituation hat sich verändert. Mit dem Begriff der Bekleidungswirtschaft wird aufgezeigt, dass die zugehörigen Unternehmen sowohl aus der Bekleidungsindustrie als auch aus dem Bekleidungshandel kommen können. Die Vertikalisierung hat den Wettbewerb um den Endkonsumenten noch verstärkt und aus Sicht des Endkonsumenten das Angebot auf dem Markt deutlich erweitert.

Die Anzahl der in Deutschland produzierten Bekleidungsprodukte geht weiter zurück. Damit ist für fokale[3] Unternehmen aus der Bekleidungswirtschaft die Auseinandersetzung mit der globalen Beschaffung und der daraus resultierenden globalen Lieferkette immer relevanter. Globale Lieferketten und Beschaffungsstrukturen zur Verknüpfung von internen und externen Wertschöpfungsprozessen werden auch als Supply Chain bezeichnet[4]. Die Fragestellungen für Bekleidungsunternehmen reichen von Management und Organisation der Supply Chain über Auswahl geeigneter Beschaffungsländer und Zahl der Unternehmen, mit denen zusammengearbeitet werden soll, bis hin zu Fragen nach Transparenz und Nachhaltigkeit innerhalb der Lieferkette. Da für Anbieter von Bekleidungsprodukten die Anzahl an Kollektionen und Produkten pro Saison zunimmt, in einigen Unternehmen wird bereits durchgängig gemustert, bei gleichzeitiger Abnahme der Verkaufszahlen pro Style[5], steigt die Komplexität in der Beschaffung. Die Planung und Steuerung wird anspruchsvoller und eine Umsetzung eines klassischen

1 Vgl. Gesamtverband textil+mode. Verfügbar: https://www.textil-mode.de/branche/mode-bekleidung. Zuletzt geprüft im Januar 2019.
2 Vgl. Fuchs, M. (2014), S. 3.
3 Fokale Unternehmen: „Unter einem fokalen Unternehmen wird das zentrale, steuernde Unternehmen in einem Verbund von Unternehmen verstanden". Gabler Wirtschaftslexikon. Verfügbar: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fokales-unternehmen-33039/version-256567. Zuletzt geprüft Februar 2019.
4 Vgl. Werner, H. (2008), S. 5.
5 Style definiert sich als Produkt, wie Jacke oder Hose in einem bestimmten Schnitt und Material.

Funktionsverständnisses von Beschaffungs- und Einkaufsfunktionen ist oft nicht ausreichend, um marktseitigen Anforderungen gerecht zu werden.

Die Produktion für Textilien, Zutaten und Bekleidung findet vorwiegend in Asien statt. Die Auswahl von Unternehmen und die Zusammenarbeit mit diesen innerhalb der textilen Lieferkette können ganz unterschiedlich organisiert sein. Denkbare Szenarien in der Organisation einer Lieferkette für Bekleidungsprodukte sind die Auftragsvergabe über Agenturen, die direkte Zusammenarbeit mit Produktionsunternehmen oder der Aufbau eigener Fertigungsstätten. Eigene Fertigungsstätten in Asien stellen für deutsche Bekleidungsunternehmen allerdings eine Ausnahme dar. Die Aufgaben, die von den Partnern in der jeweiligen Lieferkette übernommen werden, sind sehr unterschiedlich und reichen vom reinen Herstellprozess der Serienproduktion bis hin zur Prototypenerstellung mit Designaufgaben, Konstruktion und Materialbeschaffung für die Bekleidungsprodukte.

Nachhaltigkeit, sowohl soziale als auch ökologische, hat bei der Auseinandersetzung mit globalen Lieferketten eine immer höhere Relevanz. Dieses trifft für die Unternehmen, die Öffentlichkeit und die Politik zu. Die Medien informieren seit dem Rana-Plaza-Unglück im Jahr 2013 regelmäßig über schlechte Arbeitsbedingungen, fehlende Sicherheitsstandards in der Bekleidungsproduktion und die hohen negativen Auswirkungen für die Umwelt.

1.2 Zielstellung und Leitfragen der Studie

Ziel der fallbeispielbasierten Studie ist es, den Praxisstand in der Supply Chain der Bekleidungswirtschaft in der Tier-1[6]-Stufe in Asien zu analysieren und darzustellen. Die Abbildung 1[7] skizziert die Supply Chain in der Bekleidungswirtschaft und den Fokus der Studie.

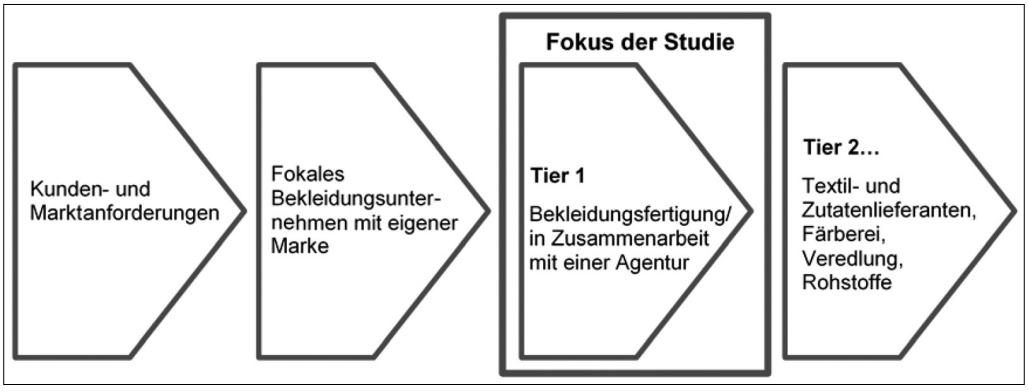

Abbildung 1: Supply Chain in der Bekleidungswirtschaft und Fokus der Studie

6 Tier 1 oder First Tier, englisch, heißt Stufe, Rang und wird im Zusammenhang mit Lieferanten bzw. Lieferantenstrukturen benutzt. In der Bekleidungsherstellung wird das Fertigungsunternehmen für Bekleidungsprodukte als Tier 1 bezeichnet und z. B. der Lieferant des Oberstoffes oder der Zutaten als Tier 2.

7 Quelle: Abbildung: Eigene Darstellung.

Der Fokus liegt auf der Tier-1-Stufe, zu der in der Bekleidungsherstellung die Fertigungsstätten beziehungsweise Nähereien gezählt werden. In der vorliegenden Studie werden der Tier 1 Stufe auch die Agenturen und die unternehmenseigenen Einkaufsbüros in den Beschaffungsländern zugeordnet, da diese die Bekleidungsfertigung koordinieren. Im Schwerpunkt geht es um die Untersuchung der Gestaltung der Zusammenarbeit in den Bereichen der Produktentwicklung, der Prototypenherstellung und der Serienproduktion zwischen deutschen Auftraggebern und asiatischen Auftragnehmern in der Bekleidungswirtschaft. Die zur Kommunikation und zum Austausch verwendeten IT-Tools sind ebenfalls Bestandteil der Untersuchung.

Die Vertragsvereinbarungen zwischen den Partnern in der Supply Chain sind nicht Teil der Untersuchung. Bei der Studie handelt es sich nicht um eine Nachhaltigkeitsstudie.

Im Ergebnis entsteht ein konkretes, praxisnahes Bild zu Aufbau und Struktur einer prototypischen Zusammenarbeit in der globalen Supply Chain, zur Situation in den Fertigungsstätten/ Nähereien, sowie zu Knowhow-Austausch zwischen den Partner in der Wertschöpfungskette.

Es wird auch eine Aussage getroffen zu der Forderung nach einer ökologisch, sozial und ökonomisch optimal gesteuerten Supply Chain und der Relevanz dieser Forderung für Partner in Asien. Nicht betrachtet werden die strategischen Überlegungen zur Auswahl geeigneter Beschaffungsländer und das Vorgehen bei der Auswahl von Lieferanten. Auch die unterschiedlichen Bedingungen in den Fertigungsländern, wie zum Beispiel die Infrastruktur, die Rechtsformen der Unternehmen oder die Bildungsgegebenheiten in einzelnen Ländern sind nicht Bestandteil der Untersuchung, sondern finden nur Betrachtung im Kontext der zentralen Fragestellung nach der Art der Zusammenarbeit.

Um Aussagen zum Praxisstand in der Supply Chain zu treffen, werden in den zwei nachfolgenden Ebenen Interviews geführt:

1. Ebene: Management und administrative Aufgabenbearbeitung
2. Ebene: Produktionsbedingungen und Ergonomie an Näharbeitsplätzen in Fertigungsstätten

Die Leitfragen für die Interviews und für die Vor-Ort-Beobachtungen in den Ebenen 1 und 2 werden anhand von Themenkomplexe erarbeitet. Die vier Themenkomplexe ergeben sich aus dem Grundlagenteil zur Beschaffung und zur Supply Chain und den Besonderheiten und den Anforderungen der globalen Beschaffung in der Bekleidungswirtschaft. Kapitel 5 kann als Zwischenfazit bewertet werden mit dem Ergebnis der entwickelten Leitfragen. Zur Betrachtung der Fertigungssituation im 4. Themenkomplex werden anhand von Checklisten die Arbeitsumgebung und die Belastung am Arbeitsplatz analysiert.

Zur Erhöhung der Übersichtlichkeit und Lesefreundlichkeit werden die Leitfragen aus Kapitel 5 nachfolgend aufgezeigt.

Folgende zentrale Fragen[8] haben die Zielstellung der Studie auf den Ebenen eins und zwei geleitet:

1. Themenkomplex: Organisation und Struktur, Selbstverständnis und Vertrauen

- Welches Selbstverständnis haben die Beschaffungsagentur und die Fertigungsstätten in der Supply Chain? Versteht man sich als Partner mit kooperativen Koordinationssaufgaben in einem unternehmensübergreifenden Netzwerk?
- Wie gestaltet sich die Koordination, Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Auftraggebern und asiatischen Lieferanten?
- Wird das Expertenwissen der Lieferanten von den Auftraggebern/Einkäufern anerkannt?
- Findet eine vertrauensvolle Zusammenarbeit statt?
- Inwieweit sind Lernen und das Erschließen neuen Wissens in der Agentur und in den Fertigungsstätten Bestandteil der Unternehmenspolitik?

2. Themenkomplex: Prozess der Produktentwicklung und der Produktion

- Werden zentrale Aufgaben aus dem Design und der Produktentwicklung übernommen?
- Wie wird mit steigendem Entwicklungs- und Kostenaufwand, bei gleichzeitig kurzen Entwicklungszeiten, umgegangen?
- Kommen innovative Designstrategien zum Einsatz?
- Welches Markt- und Kundenwissen ist vorhanden?
- Welches technisch-qualitative Produkt- und Produktionswissen liegt vor?

3. Themenkomplex: Digitalisierung, Transparenz und Nachhaltigkeit

- Wird die Forderung an eine transparente, sozial und ökologisch nachhaltige Beschaffung von Bekleidungsprodukten geteilt?
- Beziehen sich die Forderungen auf die gesamte Beschaffungskette von den Rohstoffen über Textil- und Bekleidungsherstellung bis hin zu Wäschereien?
- Welche Digitalisierungsstrategien gibt es? Sind diese abgestimmt und gemeinsam entwickelt?
- Ist ein auf Transparenz ausgerichtetes IT-Konzept vorhanden?

8 Die Leitfragen sind dem Kapitel 5 entnommen.

4. Themenkomplex: Produktionsbedingungen und Ergonomie an Näharbeitsplätzen in Fertigungsstätten

- Wie ist die Gesamtsituation in dem Fertigungsbetrieb zu beurteilen?
- Werden soziale und ökologische Nachhaltigkeit umgesetzt?
- Wie sind die Arbeitsbedingungen und die Sicherheit an Näharbeitsplätzen gestaltet?
- Gibt es Lohnentwicklungen und welche Auswirkungen haben diese?
- Spielen ergonomische Kriterien eine Rolle bei der Gestaltung von Näharbeitsplätzen?
- Gibt es eine Ausbildung oder Einarbeitung von Mitarbeiter_innen?

1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Untersuchung

Anhand eines prototypischen Fallbeispiels wird die globale Lieferkette direkt aus der Praxiswarte in Asien heraus untersucht. Bisherige Studien[9] betrachten die Lieferkette überwiegend aus der Warte deutscher oder europäischer Unternehmen und entwickeln im Ergebnis Handlungsempfehlungen für die Strukturierung und die Zusammenarbeit in einem globalen Netzwerk der Beschaffung. Für die vorliegende Studie ist ein Perspektivwechsel vorgenommen worden. Die Untersuchung findet in drei unterschiedlichen Beschaffungsländern (Indonesien, Vietnam und Bangladesch) vor Ort statt. Das Management in der Agentur in dem jeweiligen Beschaffungsland und die Manager in den Fertigungsstätten werden interviewt. Zusätzlich werden in den Fertigungsstätten vor Ort Checklisten und eine App zur orientierenden Bewertung von Tätigkeiten, Arbeitsmitteln und der Arbeitsumgebung eingesetzt.

In der Literatur wird aufgezeigt, dass Unternehmen an den Beschaffungsmärkten die Funktion eines Nachfragers einnehmen und die Lieferanten die Funktion eines Verkäufers und entsprechend Produkte und Leistung verkaufen bzw. anbieten.[10] Diese Begrifflichkeiten werden in der Studie verwendet. Damit werden die fokalen Auftraggeber, zum Beispiel deutsche Modemarken, in der Studie als Nachfrager, Kunden oder Buyer bezeichnet.

Auswahl des prototypischen Fallbeispiels und der Fertigungsstätten

Das gewählte Fallbeispiel, Asmara International Limited[11], ist ein Modeunternehmen, das als Beschaffungsagentur mit globalen Kunden (fokalen Auftraggebern), sowohl aus Bekleidungsindustrie als auch Bekleidungshandel, zusammenarbeitet. Das Unternehmen wurde 2000 in

9 Vgl. Schaltegger, S., Harms, D., Center of Sustainability Management e. V., Leuphana University of Lueneburg (Hrsg.) (2010); vgl. McKinsey-Studie: Manufacturing the future: The next era of global growth and innovation (2018); vgl. McKinsey-Studie: Measuring the fashion world (2018).

10 Vgl. Helmold, M., Terry, B. (2016).

11 Vgl. Asmara International Limited. Verfügbar: https://www.asmaragroup.com/. Zuletzt geprüft im März 2019. Asmara ist das indonesische Wort für „Love and Passion".

Indonesien gegründet. Im nachfolgenden Text wird der vollständige Agenturname Asmara International Limited mit Asmara abgekürzt.

Die Fertigungsstätten, die in die Untersuchung einbezogen wurden, befinden sich in Indonesien, Vietnam und Bangladesch. Die Fertigungsstätten arbeiten für die Agentur Asmara, aber auch für andere Kunden/Buyer aus Deutschland, Europa oder den USA.

An die Auswahl des Fallbeispiel-Unternehmens sind folgende Kriterien gestellt worden:

- **Art der Auftraggeber**: sollen die gesamte Bekleidungswirtschaft widerspiegeln
- **Anzahl der Auftraggeber**: sollen für unterschiedliche Auftraggeber tätig sein
- **Anzahl und Auswahl der Produktsegmente und Produktgruppen, die geliefert werden**: umfangreich, möglichst vielfältig
- **Zusammenarbeit mit Fertigungsstätten in den relevanten Lieferländern**: sollen in den relevanten Lieferländern, entnommen der Importstatistik Deutschland (s. unten), aktiv sein.

Ein zentrales Auswahlkriterium ist, dass die Agentur sowohl Einkäufer aus dem Handel als auch aus der Bekleidungsindustrie bedient, um die Marktrealität der fokalen Unternehmen der Bekleidungswirtschaft widerzuspiegeln.

Über die Agentur Asmara können Modeunternehmen zum Beispiel Damen-, Herren- oder Sportswearprodukte beschaffen. Die Produktgruppen innerhalb der Segmente sind vielfältig und reichen u. a. von Hosen, Blusen, Jacken über Jerseys zu Accessoires. Das Kriterium „Anzahl und Auswahl der Produktsegmente und Produktgruppen, die geliefert werden" ist damit erfüllt.

Die Agentur soll in möglichst allen großen Beschaffungsländern tätig sein. Für die deutsche Bekleidungswirtschaft sind das die Länder China, Bangladesch, Türkei, Italien und Indien. Die wichtigsten Importländer sind der Statistik des GermanFashion Modeverband Deutschland e. V. entnommen, s. Abbildung 2.

Asmara erfüllt alle genannten Kriterien für die Auswahl als Fallbeispiel-Unternehmen und steht für eine prototypische Zusammenarbeit in der Tier 1 Stufe.

Methodisches Vorgehen

Um die Zielstellungen umzusetzen, werden in der Studie die Methoden Literaturrecherche, leitfadengestützte, qualitative Interviews, Vor-Ort-Beobachtungen anhand einer Checkliste und Supplier Quick Check[12] durchgeführt.

12 Supplier Quick Check, App econsense, ist ein Tool von econsense des Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft.