

Strategien bei standortbedingten Kostennachteilen gegenüber Entwicklungs- und Schwellenländern

Eine Analyse anhand der deutschen Textilindustrie
unter besonderer Berücksichtigung
der Baumwoll-Spinnereien und -Webereien

Dr. rer. pol. Philipp Schoeller

Mit 90 Bildern, 15 Tabellen und 430 Literaturstellen

Reihe Textilmanagement, Band 6

Hrsg.: Prof. Dr.-Ing. G. Egbers, Dr. rer. pol., habil. Ing. T. Fischer
Institut für Textil- und Verfahrenstechnik Denkendorf

expert  verlag

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
Gesamtbibliothek	
Betriebswirtschaftslehre	
Inv.-Nr. :	47.703
Abstell-Nr. :	A 12/2708
Sachgebiete :	

Inhaltsübersicht

1. Einführung	1
1.1. Problemstellung.....	1
1.2. Zielsetzung und Gang der Untersuchung.....	2
1.3. Bezugsrahmen.....	4
1.4. Die untersuchten Segmente der Textilindustrie.....	13
2. Die strategische Ausgangssituation: Das Markt- und Wettbewerbsumfeld	18
2.1. Einführung.....	18
2.2. Der Textilkonsum.....	20
2.3. Die Abnehmerstruktur und deren Entwicklung.....	32
2.4. Volkswirtschaftliche Betrachtung des Wettbewerbs.....	52
2.5. Einzelwirtschaftliche Betrachtung des Wettbewerbs unter besonderer Berücksichtigung der Anbieter aus den Schwellen- und Entwicklungsländern (SE-Länder)	75
3. Kritische Würdigung der in der Literatur diskutierten strategischen Planungs-Konzepte unter dem Aspekt standortbedingter Kostennachteile	107
3.1. Grundlagen der Strategischen Planung.....	107
3.2. Diskussion ausgewählter Strategiekonzepte.....	113
4. Das strategische Verhalten der deutschen Baumwoll-Spinnereien und Webereien - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung	153
4.1. Zielsetzung und Vorgehensweise.....	153
4.2. Darstellung des Bezugsrahmens.....	154
4.3. Thesen zum strategischen Verhalten der Baumwoll-Spinnereien und Webereien.....	159
4.4. Das strategische Verhalten ausgewählter Unternehmensgruppen.....	173
4.5. Zusammenfassung.....	176
5. Entwicklung von Unternehmensstrategien für die deutschen Baumwoll-Spinnereien und Webereien	178
5.1. Überblick und Vorgehensweise.....	178
5.2. Darstellung der relevanten strategischen Handlungsfelder und Bewertung ihrer Erfolgsträchtigkeit zur Verbesserung der Wettbewerbsposition gegenüber den SE-Wettbewerbern	179
5.3. Ableitung von Strategieprofilen für die Baumwoll-Spinnereien und Webereien.....	268
6. Zusammenfassung und Ausblick	291

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Zielsetzung und Gang der Untersuchung	2
1.3. Bezugsrahmen	4
1.3.1. Die Unternehmensstrategie in der Betriebswirtschaftslehre	4
1.3.2. Volkswirtschaftliche Erklärungsansätze zum Außenhandel.....	6
1.3.3. Die Wettbewerbsposition der deutschen Textilindustrie im Vergleich zu anderen deutschen Industriebranchen	10
1.4. Die untersuchten Segmente der Textilindustrie	13
1.4.1. Segmentierung der Textilindustrie	13
1.4.2. <i>Eingrenzung der untersuchten Industrien</i>	15
2. Die strategische Ausgangssituation: Das Markt- und Wettbewerbsumfeld	18
2.1. Einführung	18
2.2. Der Textilkonsum	20
2.2.1. Die Entwicklung des internationalen Textilverbrauchs.....	20
2.2.2. Die Mode.....	24
2.2.2.1. Das sozialwissenschaftliche Phänomen "Mode"	24
2.2.2.2. Gestaltungsvariablen der textilen Mode	25
2.2.2.3. Betriebswirtschaftliche Implikationen der Mode	26
2.2.3. Trends im europäischen Verbraucherverhalten.....	28
2.3. Die Abnehmerstruktur und deren Entwicklung	32
2.3.1. Das System der "Textil-Kette"	32
2.3.2. Die Bekleidungsindustrie	36
2.3.2.1. Situation der Bekleidungsindustrie.....	36
2.3.2.2. Fertigungs- und Beschaffungsstrategien der Bekleidungsindustrie im Unternehmens-Lebenszyklus	40
2.3.3. Der Textileinzelhandel.....	43
2.3.3.1. Situation des Textileinzelhandels	43
2.3.3.2. Aktuelle Trends im Textileinzelhandel	46
2.3.4. Interessenkonflikte in der Textil-Pipeline am Beispiel Bekleidungstextilien.....	48
2.3.5. Die Abnehmer aus dem Verarbeitenden Gewerbe	50

2.4. Volkswirtschaftliche Betrachtung des Wettbewerbs.....	52
2.4.1. Die Entwicklungsstufen der Textilindustrie.....	52
2.4.2. Die Baumwollgarn und -gewebeproduktion nach Ländern und Wirtschaftsregionen.....	54
2.4.3. Der internationale Handel mit Textilien.....	57
2.4.3.1. Entwicklung des Welttextilhandels	57
2.4.3.2. "Horizontaler" und "vertikaler" Importdruck	61
2.4.3.3. Importarten	64
2.4.3.4. Organisatoren des internationalen Handels	66
2.4.3.5. Internationale Vereinbarungen zum grenzüberschreitenden Handel mit Textilien.....	68
2.4.3.5.1. Die historische Entwicklung des Welttextilabkommens	68
2.4.3.5.2. Exkurs: Die politische Unterstützung der Textilindustrie in Deutschland.....	69
2.4.3.5.3. Die Wirksamkeit des Welttextilabkommens	71
2.4.3.5.4. Ausblick auf die Entwicklung der bilateralen Textil-Handelsrestriktionen	74
2.5. Einzelwirtschaftliche Betrachtung des Wettbewerbs unter besonderer Berücksichtigung der Anbieter aus den Schwellen- und Entwicklungsländern (SE-Länder)	75
2.5.1. Die Wettbewerberstruktur in Deutschland.....	75
2.5.2. Die Wettbewerberstruktur in den SE-Ländern.....	77
2.5.3. Die Strukturdeterminanten	80
2.5.3.1. Konzentration	80
2.5.3.2. Vertikale Integration.....	83
2.5.4. Die Kostenposition als zentrale Wettbewerbsdeterminante	85
2.5.4.1. Absolute Kostendifferenzen.....	85
2.5.4.1.1. Ausgewählte Kostendeterminanten	85
2.5.4.1.2. Kostenmodellrechnungen	92
2.5.4.2. Ordnungspolitische Kosten-/ Wettbewerbsverzerrungen seitens der Schwellen- und Entwicklungsländer	97
2.5.4.2.1. Importrestriktionen.....	97
2.5.4.2.2. Subventionen.....	99
2.5.4.2.3. Unzureichender Rechtsschutz geistigen Eigentums	100
2.5.4.3. Die Rolle der Wechselkurse.....	102
2.5.5. Die deutschen Anbieter im Spannungsfeld der verschiedenen Wettbewerbergruppen (heimische vs. SE-Wettbewerber).....	103

3. Kritische Würdigung der in der Literatur diskutierten strategischen Planungs-Konzepte unter dem Aspekt standortbedingter Kostennachteile	107
3.1. Grundlagen der Strategischen Planung.....	107
3.1.1. Die Entwicklungsrichtung der Strategischen Planung	107
3.1.2. Der Prozeß der Strategischen Planung.....	109
3.1.3. Instrumente der Strategischen Planung	111
3.2. Diskussion ausgewählter Strategiekonzepte	113
3.2.1. Einführung	113
3.2.2. Klassische Planungs-Konzepte	115
3.2.2.1. Lebenszyklus-Konzept	115
3.2.2.2. Gap-Analyse	119
3.2.2.3. Portfolio-Konzept	122
3.2.3. Wettbewerbsstrategien nach PORTER.....	131
3.2.4. Planungs-Konzepte bei Marktstagnation/-schrumpfung.....	139
3.2.4.1. Überblick	139
3.2.4.2. Erweiterungen der BCG-Matrix von GELB und BARKSDALE/ HARRIES.....	141
3.2.4.3. "Endspiel-Strategien" nach HARRIGAN und PORTER	142
3.2.4.4. Das Portfoliofeld für schrumpfende Branchen nach HINTERHUBER/MAK	144
3.2.4.5. Mehrstufiges entscheidungsorientiertes Konzept nach MEFFERT	146
3.2.4.6. Diskussion der Planungs-Konzepte bei Marktstagnation.....	149
4. Das strategische Verhalten der deutschen Baumwoll-Spinnereien und -Webereien - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung.....	153
4.1. Zielsetzung und Vorgehensweise	153
4.2. Darstellung des Bezugsrahmens.....	154
4.2.1. Typologie der Unternehmen	154
4.2.2. Unternehmenserfolg nach Umsatz- und Renditeentwicklung in den Jahren 1990-93.....	156
4.2.3. Allgemeine Einschätzung der Branchen- und Firmensituation	157
4.2.4. Der strategische Planungsprozeß	158
4.3. Thesen zum strategischen Verhalten der Baumwoll-Spinnereien und -Webereien.....	159

4.4. Das strategische Verhalten ausgewählter Unternehmensgruppen	173
4.4.1. Das strategische Verhalten der einstufigen Spinnereien.....	173
4.4.2. Das strategische Verhalten der Heim-/Haustextilien-Webereien.....	174
4.5. Zusammenfassung.....	176
5. Entwicklung von Unternehmensstrategien für die deutschen Baumwoll-Spinnereien und -Webereien	178
5.1. Überblick und Vorgehensweise	178
5.2. Darstellung der relevanten strategischen Handlungsfelder und Bewertung ihrer Erfolgsträchtigkeit zur Verbesserung der Wettbewerbsposition gegenüber den SE-Wettbewerbern.....	179
5.2.1. Ressourcenorientierte Handlungsfelder	179
5.2.1.1. Überblick	179
5.2.1.2. Gemeinkosten-Management.....	180
5.2.1.3. Reduzierung der Fertigungskosten (durch Technologieeinsatz).....	182
5.2.1.3.1. Überblick.....	182
5.2.1.3.2. Spinn technologische Entwicklungen	184
5.2.1.3.3. Web technologische Entwicklungen	188
5.2.1.3.4. Beurteilung.....	190
5.2.1.4. Reduzierung der variablen Kosten	195
5.2.1.5. Standortverlagerung	197
5.2.2. Leistungsorientierte Handlungsfelder	201
5.2.2.1. Überblick	201
5.2.2.2. Marktarealabdeckung	201
5.2.2.3. Konzentration auf Nischenmärkte	203
5.2.2.4. Technisch-funktionale Produktinnovationen.....	207
5.2.2.5. Produktqualität	211
5.2.2.5.1. Überblick.....	211
5.2.2.5.2. Mode/Design.....	215
5.2.2.5.3. Service	220
5.2.2.5.4. Markenpolitik	223
5.2.2.5.5. Quick Response.....	235
5.2.2.5.6. Technische Qualität.....	246
5.2.3. Marktstrukturorientierte Handlungsfelder	254
5.2.3.1. Überblick	254
5.2.3.2. Veränderung der horizontalen Marktstruktur	255
5.2.3.2.1. Konzentration / "Deutsche Textil AG".....	255
5.2.3.2.2. Strategische Allianzen	258
5.2.3.3. Veränderung der vertikalen Marktstruktur	260
5.2.3.3.1. Wertschöpfungspartnerschaften	260
5.2.3.3.2. Integration bis zur Einzelhandelsstufe	264

5.3. Ableitung von Strategieprofilen für die Baumwoll- Spinnereien und -Webereien	268
5.3.1. Überblick und Vorgehensweise	268
5.3.2. Der "Schnelle"	269
5.3.3. Der "Modegestalter"	273
5.3.4. Der "Innovator"	276
5.3.5. Der "Nischenspezialist"	279
5.3.6. Der "Integrierte"	282
5.3.7. Das "Kreativitätszentrum"	285
5.3.8. Der "Lohnkostenfolger"	288
6. Zusammenfassung und Ausblick.....	291
A. Anhang: Empirische Untersuchung.....	295
A.a. Notwendigkeit einer Primärerhebung	295
A.b. Vorgehensweise	296
A.b.a. Bestimmung der Forschungsmethode	296
A.b.b. Bestimmung der Erhebungseinheiten	297
A.b.c Adressenerhebung	297
A.b.d. Fragebogenerstellung.....	298
A.b.e. Durchführung der Befragung.....	298
A.b.f. Rücklaufquote.....	299
A.c. Fragebogen	300
B. Quellenverzeichnis.....	304
B.a. Literaturverzeichnis	304
B.b. Verzeichnis der statistischen Quellen.....	341