

Chancen und Risiken der österreichischen Textil- industrie – Entwicklung einer internationalen Marketingstrategie

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Philipp Bisenberger, BSc

1410683042

Begutachter/in: Mag.^a Daniela Fürst

Schwertberg, Mai 2016

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

A handwritten signature in black ink, reading "Bisenberger Philipp", written diagonally across the page.

15. Mai 2016

Bisenberger Philipp

Vorwort

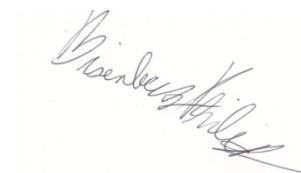
An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die zur Entstehung der vorliegenden Masterarbeit maßgeblich beigetragen und mich im Laufe des Studiums unterstützt haben.

Ein besonderer Dank gilt Frau Mag.^a Daniela Fürst für die fachliche Betreuung und ihre hilfreichen Anregungen, die zum guten Gelingen der Arbeit wesentlich beigetragen haben. Des Weiteren möchte ich mich recht herzlich bei meinem Kollegen Philipp Hayder für seine hilfreichen Anmerkungen und Diskussionen bedanken.

Ein besonderer Dank gilt den Gesprächspartnern der Experteninterviews, für deren Zeit und den interessanten Informationen über ihre Unternehmen. Zudem möchte ich mich beim österreichischen Fachverband der Textil-, Bekleidungs-, Schuh- und Lederindustrie, insbesondere bei der Frau Claudia Schramme, für die Hilfsbereitschaft und die Einladung zur Jahrestagung bedanken.

Abschließend möchte ich ganz besonders bei meiner Frau Kathrin und meiner Familie, Andrea und Hannes Bisenberger sowie meinem Bruder Christoph, für die uneingeschränkte Unterstützung während des Studiums bedanken.

Schwertberg, am 15. Mai 2016



Bisenberger Philipp

Zusammenfassung

Die Lohnkostenvorteile von Niedrigkostländern führten in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts zu weltweiten Produktionsauslagerungen in der Textilindustrie. Das Ende des Welttextilabkommens hat den Strukturwandel verstärkt und so den Druck auf die europäische Textilindustrie erhöht. In Österreich fanden massive Marktberichtigungen durch Betriebsschließungen und Konkurse statt. Im Zuge des Strukturwandels hat sich die österreichische Textilindustrie internationaler aufgestellt und sich auf qualitativ hochwertige Produkte spezialisiert. Die Exportquote ist auf über 80 Prozent gestiegen und die Erschließung ausländischer Märkte gewinnt zunehmend an Bedeutung. Das Ziel dieser Arbeit ist die aktuelle Marktsituation der österreichischen Textilindustrie zu beurteilen und eine Marketingstrategie für die Zukunft zu entwickeln. Dafür wurden Fallstudien mit vier Unternehmen ausgearbeitet und anschließend vergleichend analysiert. Die internationale Marktsituation der österreichischen Textilindustrie kann als stabil bezeichnet werden. Anstelle der Marketingstrategie wurden die Erkenntnisse in einer SWOT-Analyse zusammengefasst und daraus strategische Handlungsempfehlungen abgeleitet. Insbesondere der Fachkräftemangel und die Anwendungsmöglichkeiten von Industrie 4.0 sollten bei der Strategieentwicklung berücksichtigt werden.

Österreichische Textilindustrie, Internationalisierungsstrategien, SWOT-Analyse, Fachkräftemangel, Industrie 4.0

Abstract

The labour costs advantages of low-wage countries lead to production outsourcing in the global textile industry in the second half of the 20th century. The end of the Multi Fibre Arrangement has strengthened the structural change and thus increased the pressure on the European textile industry. In Austria, massive market adjustments occurred due to shutdowns and bankruptcies. In the course of the structure change, the Austrian textile industry had further developed their international orientation and concentrated on the production of high-quality products. The export quota has risen to over 80 % and also the opening of foreign markets is growing in importance. The objective of this study is to assess the current market situation of the Austrian textile industry and to develop a marketing strategy for the future. Therefore case studies of four companies were worked out and comparatively analyzed. The international market situation of the Austrian textile industry can be described as stable. Instead of the marketing strategy, the findings were summarized in a SWOT analysis and recommendations for action were derived. In particular the skills shortage and application possibilities should be considered in the strategy development.

Austrian textile industry, internationalization strategies, SWOT analysis, skills shortage, industry 4.0

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Zielsetzung und Forschungsfrage.....	1
1.2	Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	3
2	Die österreichische Textil- und Bekleidungsbranche	5
2.1	Begrifflicher Überblick und Rahmenbedingungen.....	5
2.1.1	Textile Faserstoffe.....	5
2.1.2	Die textile Kette	8
2.1.3	Abgrenzung Textil- und Bekleidungsindustrie	11
2.2	Geschichte der österreichischen Textilindustrie	12
2.2.1	Vorkriegszeit	12
2.2.2	Zwischenkriegszeit.....	16
2.2.3	Nachkriegszeit.....	18
2.3	Aktuelle Lage der österreichischen Textilindustrie.....	21
2.3.1	Strukturwandel in der Textilindustrie	21
2.3.2	Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung ab 2005.....	25
2.3.3	Aktuelle Themen in der österreichischen Textilindustrie	28
3	Internationales Marketing und Internationalisierungsstrategien	31
3.1	Begriffsbildung: Internationales Marketing und Internationalisierung	31
3.2	Grundorientierung des internationalen Marketing-Managements.....	33
3.3	Motive und Ziele der Internationalisierung	36
3.3.1	Ökonomische und nicht-ökonomische Ziele.....	37
3.3.2	Offensive und defensive Ziele	37
3.3.3	Ressourcenorientierte, produktionsorientierte und absatzorientierte Ziele	38
3.4	Strategien der internationalen Unternehmenstätigkeit.....	40
3.4.1	Internationale Marktbearbeitungsstrategien	41
3.4.2	Internationale Zielmarktstrategien	47

3.4.3	Timingstrategien.....	53
3.4.4	Allokationsstrategien	55
4	Fallbeispiele.....	57
4.1	Methodik und Konzeption	57
4.1.1	Fallstudienmethodik und Vorgehen.....	57
4.1.2	Fallstudiendesign	60
4.2	Fallbeispiel A: Leichtfried Lodenfabrik GesmbH. & Co. KG.....	62
4.2.1	Unternehmensprofil	62
4.2.2	Internationales Management und Marketing.....	64
4.2.3	Blick in die Zukunft: Ziele und Herausforderungen	66
4.3	Fallbeispiel B: Linz Textil GmbH.....	68
4.3.1	Unternehmensprofil	68
4.3.2	Internationales Management und Marketing.....	71
4.3.3	Blick in die Zukunft: Ziele und Herausforderungen	74
4.4	Fallbeispiel C: Getzner Textil AG.....	76
4.4.1	Unternehmensprofil	76
4.4.2	Internationales Management und Marketing.....	79
4.4.3	Blick in die Zukunft: Ziele und Herausforderungen	81
4.5	Fallbeispiel D: Lenzing AG.....	84
4.5.1	Unternehmensprofil	84
4.5.2	Internationales Management und Marketing.....	86
4.5.3	Blick in die Zukunft: Ziele und Herausforderungen	89
5	Analyse der Ergebnisse	93
5.1	Vergleichende Analyse der Fallbeispiele.....	93
5.2	Beantwortung der Forschungsfragen.....	102
5.3	Entwicklung einer internationalen Marketingstrategie.....	106
6	Ausblick	112
	Literaturverzeichnis.....	114

Abbildungsverzeichnis.....	127
Tabellenverzeichnis.....	128
Anhang	

1 Einleitung

Die Lohnkostenvorteile von Niedrigkostenländern führten seit den 1960er Jahren zu weltweiten Produktionsauslagerungen in diese Länder und in Folge zu einem enormen Abbau der Textilindustrie in ganz Europa (Lacina et al, 2005, S. 263). Jedoch wurden die Märkte der Industrieländer vor wettbewerbsstarken Exportländern wie China durch Mengenbeschränkungen im Textil- und Bekleidungshandel geschützt. Das Ende des Welttextilabkommens der Welthandelsorganisation (WTO) hat ab 2005 eine Liberalisierungswelle eingeleitet, die insbesondere westeuropäische Länder stark unter Druck setzt (Wick, 2010, S. 2).

Zu den betroffenen Ländern zählt auch Österreich. Die Textilindustrie war hier bis in die 1960er Jahre die Branche mit der höchsten Beschäftigung, verlor dann aber im Zuge des industriellen Abbaus die führende Stellung. Seither haben über 60.000 Menschen ihren Arbeitsplatz in der Branche verloren. Der Niedergang konnte durch die zunehmende Ausrichtung der Textilfirmen auf die internationalen Märkte gebremst werden (Lacina et al, 2005, S. 261; Fachverband TBSL, 2015, S. 4). Dennoch kam es weiterhin zu massiven Strukturbereinigungen durch Betriebsschließungen und Konkurse. Im Zuge dieses Strukturwandels hat sich die österreichische Textilindustrie internationaler aufgestellt und sich auf qualitativ hochwertige Produkte spezialisiert (Wolf, 2014, S. 5f.). Die Exportquote ist sukzessive auf über 80 Prozent gestiegen und liegt damit weit über dem Industriedurchschnitt von 58 Prozent (Wolf, 2014, S. 7). Die Erschließung ausländischer Ländermärkte gewinnt zunehmend an Bedeutung (Knoll, 2000, S. 637). Zudem ist es in den letzten Jahren gelungen, sowohl die Zahl der Beschäftigten als auch die Umsatzerlöse einigermaßen konstant zu halten (Fachverband TBSL, 2015, S. 4; Knoll, 2000, S. 638).

1.1 Zielsetzung und Forschungsfrage

Wie in der Einleitung schon erwähnt, rückte der Auslandsmarkt, um dem industriellen Niedergang entgegenzuwirken, schon früh in den Fokus der österreichischen Textilindustrie. Bei der Internationalisierung können Unternehmen aus einer Vielzahl an Strategieoptionen wählen (Kutschker & Schmid, 2007, S. 6). Die Frage, welche Internatio-

nalierungsstrategien von österreichischen Textilunternehmen gewählt werden und wie sich das auf die aktuelle Situation der österreichischen Textilindustrie auswirkt, führt zu der ersten Forschungsfrage:

Wie ist die internationale Marktsituation der österreichischen Textilindustrie zu beurteilen?

Ziel ist es, einen Überblick über die aktuelle Situation der österreichischen Textilindustrie zu geben und die Auswirkungen des Strukturwandels aufzuzeigen. Weiters soll ergründet werden, welche Marktbearbeitungs- und Internationalisierungsstrategien bevorzugt von den Unternehmen gewählt werden und warum. Die hohe Exportquote der heimischen Branche ist in diesem Zusammenhang von großer Bedeutung. Auf welchen Märkten liegt der Fokus und in welchen Ländern bzw. Gebieten besteht noch Marktwachstumspotential? Um die Forschungsfrage vollständig beantworten zu können, ist es jedoch auch wichtig zu ermitteln, in welcher Form die österreichischen Textilunternehmen auf den ausländischen Märkten vertreten sind.

Die zweite Forschungsfrage setzt an der aktuellen Branchensituation an und wirft einen Blick in die Zukunft:

Welche Ziele setzen sich österreichische Textilunternehmen für die Zukunft und mit welchen Marketingstrategien können diese erreicht werden?

Zielsetzung der Arbeit ist es, die Stärken und Schwächen der österreichischen Textilindustrie im internationalen Kontext zu identifizieren und daraus Chancen und Risiken sowie mögliche internationale Marketingstrategien für die Zukunft abzuleiten. Die Ziele der heimischen Textilindustrie und der Unternehmen sollen ebenfalls bei der Strategieentwicklung berücksichtigt werden.

1.2 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

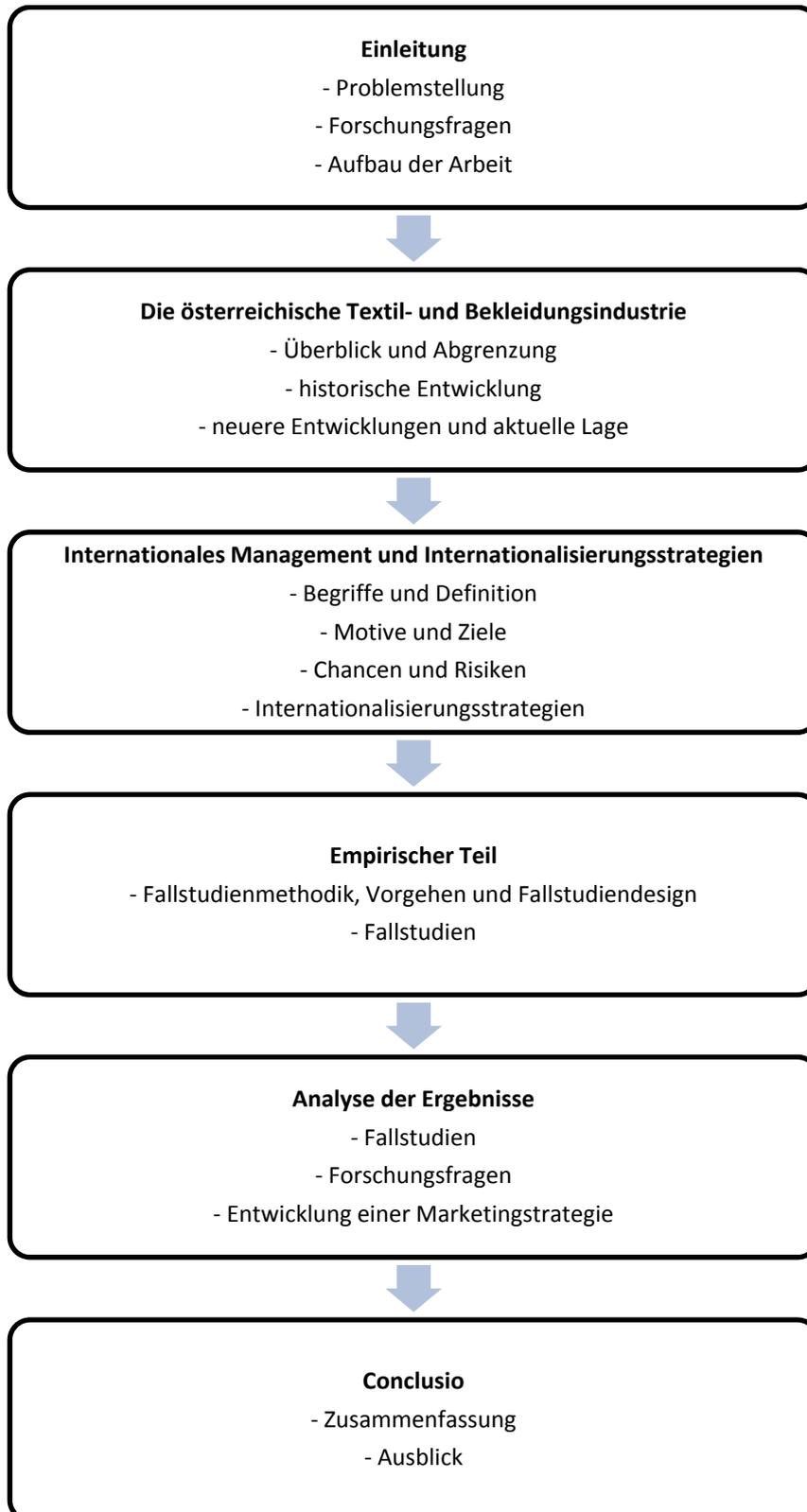
Die vorliegende Arbeit gliedert sich in insgesamt sechs zentrale Kapitel, wobei in der Einleitung die Relevanz der Arbeit sowie die daraus resultierenden Forschungsfragen und Zielsetzungen beschrieben wird. Im zweiten Kapitel wird zuerst ein Überblick über die textilen Faserstoffe sowie Wertschöpfungsstufen gegeben und die Abgrenzung der Textilindustrie von der Bekleidungsindustrie vorgenommen. Dabei geht es vor allem darum, ein Grundverständnis für die Textilindustrie zu legen. Anschließend erfolgt die historische Entwicklung der Textilindustrie in Österreich um die Ausgangssituation dieser Arbeit verständlich zu machen. Der letzte Teil des Kapitels präsentiert die aktuelle Lage der österreichischen Textilindustrie im Kontext globaler Entwicklungen.

Das zweite Theoriekapitel bezieht sich auf das internationale Marketing und Internationalisierungsstrategien von Unternehmen. Einen Schwerpunkt in Kapitel 3 bilden die Strategien der internationalen Unternehmenstätigkeit. Zudem werden die Motive und Ziele der Internationalisierung sowie dadurch resultierende Chancen und Risiken erläutert.

Im Rahmen des empirischen Teiles der Arbeit beginnt die gezielte Auseinandersetzung mit den in der Einleitung vorgestellten Forschungsfragen. Demnach bezieht sich dieser Teil auf die Internationalisierungsstrategien der österreichischen Textilunternehmen und die Beweggründe sowie Ziele der Internationalisierung. Zu Beginn wird die Fallstudienmethodik, das Vorgehen bei der Datenerhebung sowie Datenaufbereitung und das Fallstudiendesign erklärt. Darauf folgen die im Zuge des Forschungsprozesses durchgeführten Fallstudien.

Im abschließenden Teil der Arbeit wird eine vergleichende Analyse der Ergebnisse aus den Fallbeispielen vorgenommen. Zweck dieser Analyse ist die anschließende Beantwortung der Forschungsfragen und die Entwicklung einer möglichen Marketingstrategie für die österreichischen Textilunternehmen. Abschließend wird ein kurzer Ausblick gegeben. Der Aufbau der Arbeit ist in Abbildung 1 dargestellt.

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit



Quelle: Eigene Darstellung

2 Die österreichische Textil- und Bekleidungsbranche

Seit vielen tausend Jahren werden Fasern und Textilien von Menschen verwendet. Vor allem Bekleidung in ihrer Grundfunktion als Schutz vor Umwelt- bzw. Witterungseinflüssen spielte schon immer eine wichtige Rolle (von Pape, 2015, S. 49f). Es gibt aber noch viele andere Einsatzgebiete für Textilien – z. B. für medizinische Zwecke. Schon in der Antike wurden Wundauflagen aus Seide verwendet. Heutzutage werden Teile von Organen, modernen Flugzeugen und Autos aus textilen Strukturen hergestellt (Gries, Veit & Wulfhorst, 2015, S. 1).

Dieses Kapitel teilt sich in drei Teile. Zuerst wird ein Überblick über die textilen Fasern und deren Weg von der Rohstoffgewinnung bis zur Entsorgung gegeben. Darauf aufbauend kann die Abgrenzung von Textilindustrie und Bekleidungsindustrie vorgenommen werden. Der zweite Teil widmet sich dem geschichtlichen Hintergrund und der Entwicklung der Textil- und Bekleidungsindustrie in Österreich. Im dritten Teil wird der seit den 1990er Jahren anhaltende Strukturwandel behandelt. Es werden die Ursachen und Auswirkungen erläutert. Des Weiteren wird dargestellt, wie sich die österreichische Textilindustrie seitdem entwickelt hat. Abschließend wird auf die aktuelle Lage näher eingegangen.

2.1 Begrifflicher Überblick und Rahmenbedingungen

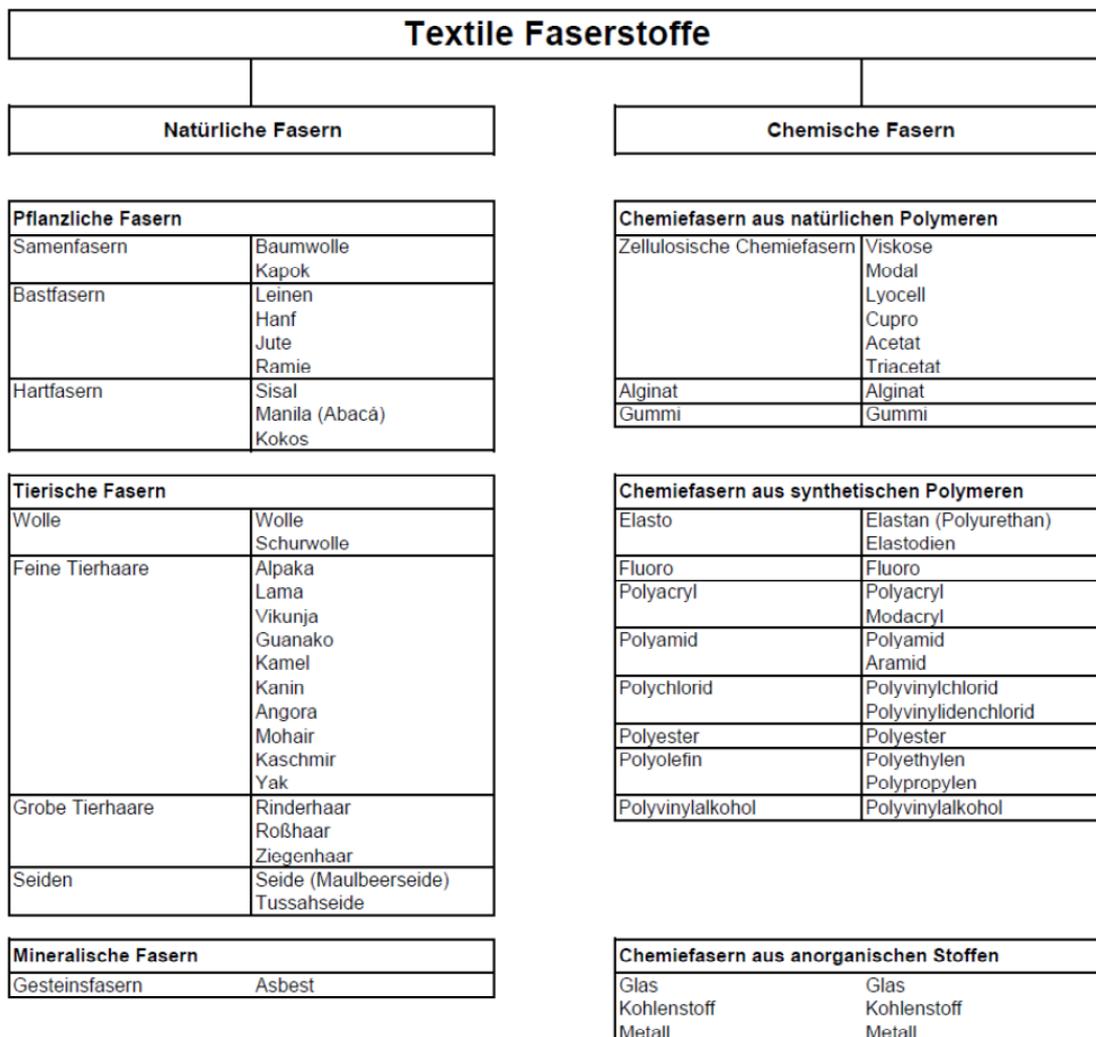
2.1.1 Textile Faserstoffe

Grundsätzlich lassen sich textile Faserstoffe in natürliche und chemische Fasern unterteilen. Naturfasern können pflanzlicher, tierischer oder mineralischer Herkunft sein. Chemiefasern sind alle nicht natürlich gewachsenen Fasern, die mit Hilfe chemischer Verfahren aus natürlichen, synthetischen oder anorganischen Polymeren hergestellt werden (Schneider, 2003, S. 87). In Abbildung 2 ist die Systematik der textilen Faserstoffe dargestellt.

Die mengenmäßig wichtigsten Naturfasern sind Baumwolle, Wolle und Asbest (Gries et al, 2015, S. 31). Baumwolle ist der mit Abstand am häufigsten genutzte natürliche Rohstoff in der Textil- und Bekleidungsindustrie. Ihr Siegeszug begann im Laufe des 18. und 19. Jahrhunderts und sie verdrängte Schafwolle und Leinen als dominierende

Textilien zur Herstellung von Bekleidung in Europa. Gründe hierfür waren einerseits die vergleichsweise niedrigeren Kosten, aber auch auf die Beschaffenheit, die Farbe und das Design (Paul, 2008, S. 3). Zu den wichtigsten Produktionsländern zählen China, Indien, USA, Pakistan und Brasilien. Zusammen produzieren sie ca. 75 Prozent der gesamten Weltproduktion an Baumwolle (Gries et al, 2015, S. 33). In Österreich wächst, bedingt durch klimatische Bedingungen, keine Baumwolle. Deshalb wird rohe Baumwolle aus dem Ausland importiert – vorwiegend aus Spanien, den USA und Griechenland. Neben der Baumwolle ist Wolle der wichtigste natürliche Rohstoff für die österreichische Textilindustrie (Fachverband der Textil-, Bekleidungs-, Schuh- und Lederindustrie, 2015a, S. 19f.).

Abbildung 2: Systematik der textilen Faserstoffe



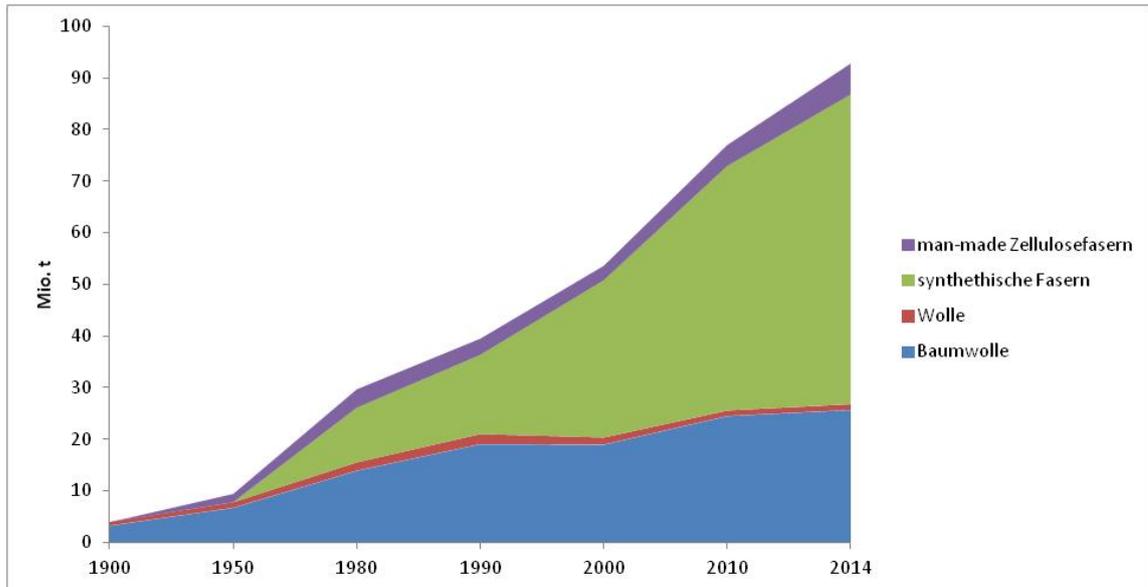
Quelle: Eigene Darstellung nach Eberle et al (2007, S. 7ff.), Paul (2008, S. 2) und Scholz (1993, S. 32).

Chemische Fasern differenzieren sich anhand der zugrundeliegenden chemischen Verbindungen: natürliche, synthetische oder anorganische Faserstoffe. Der Ausgangsstoff für zellulosische Fasern ist Zellstoff, welcher aus Holz oder Baumwollabfällen gewonnen wird. Diese werden mit Hilfe von Chemikalien in eine zähe Flüssigkeit überführt, welche anschließend durch Düsen gepresst wird. Das Ergebnis sind zellulosische Chemiefasern, auch als man-made Zellulosefasern bezeichnet, wie Viskose, Lyocell oder Modal. Synthetische Chemiefasern werden auf Basis von Erdöl, Kohle, Kalk und Wasser hergestellt. Dazu zählen Polyester, Elasthan, Polyamid und Polyacryl (Morana, 2006, S. 99). Anorganische Faserstoffe können u. a. aus Glas oder Metall hergestellt werden. Diese Ausgangsstoffe werden mittels starker Hitze eingeschmolzen und dann zu Fasern auseinandergezogen. Die Anwendungsgebiete von Glas- und Metallfasern sind vielfältig – sie werden u. a. in der Automobilbranche zur Verstärkung von Bauteilen verwendet (Dallmann, 2005, S. 50ff.).

Chemiefasern sind, verglichen mit Naturfasern, sehr reiß- und scheuerfest, neigen zu elektrostatischer Aufladung, laufen beim Waschen nicht ein und erlauben ein hochwertiges Recycling (Binger, 1994, S. 66).

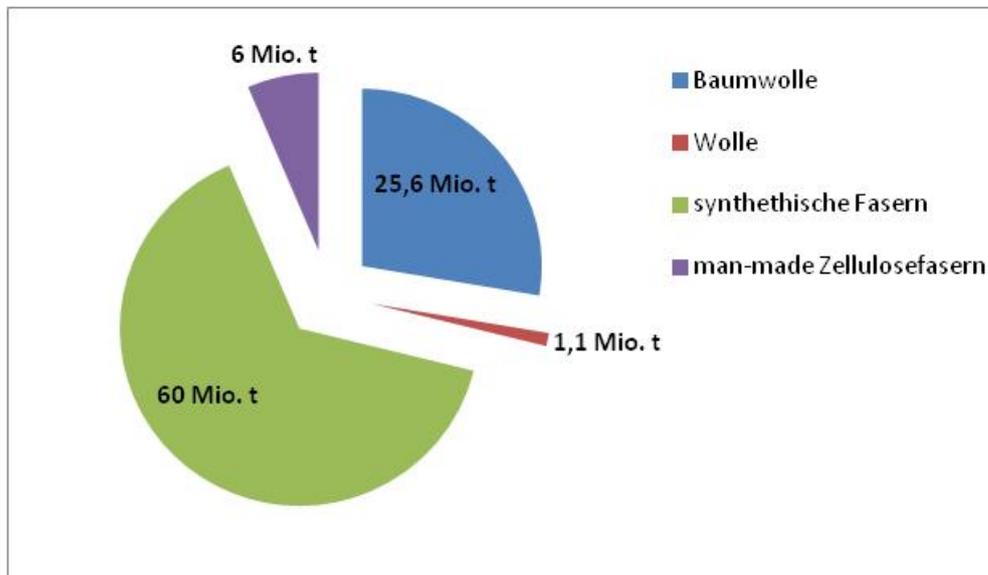
Der Weltfaserverbrauch ist bedingt durch die industrielle Entwicklung und das Wachstum der Weltbevölkerung kontinuierlich gestiegen und wird auch in Zukunft weiter zunehmen (Morana, 2006, S. 128). So betrug die Weltfaserproduktion 2014 insgesamt 92,75 Mio. Tonnen, was eine Steigerung von 3,5 Prozent gegenüber dem Vorjahr ist. Im Jahre 2000 waren es nur 53,34 Mio. Tonnen. Mit knapp über 70 Prozent überwiegt der Anteil an Chemiefasern klar. Baumwolle kommt auf 27,6 Prozent und Wolle hält sich bei 1,2 Prozent - siehe Abbildung 3 und 4 (CIRFS, 2016).

Abbildung 3: Entwicklung der Welfaserproduktion



Quelle: Eigene Darstellung nach CIRFS (2016).

Abbildung 4: Welfaserproduktion 2014



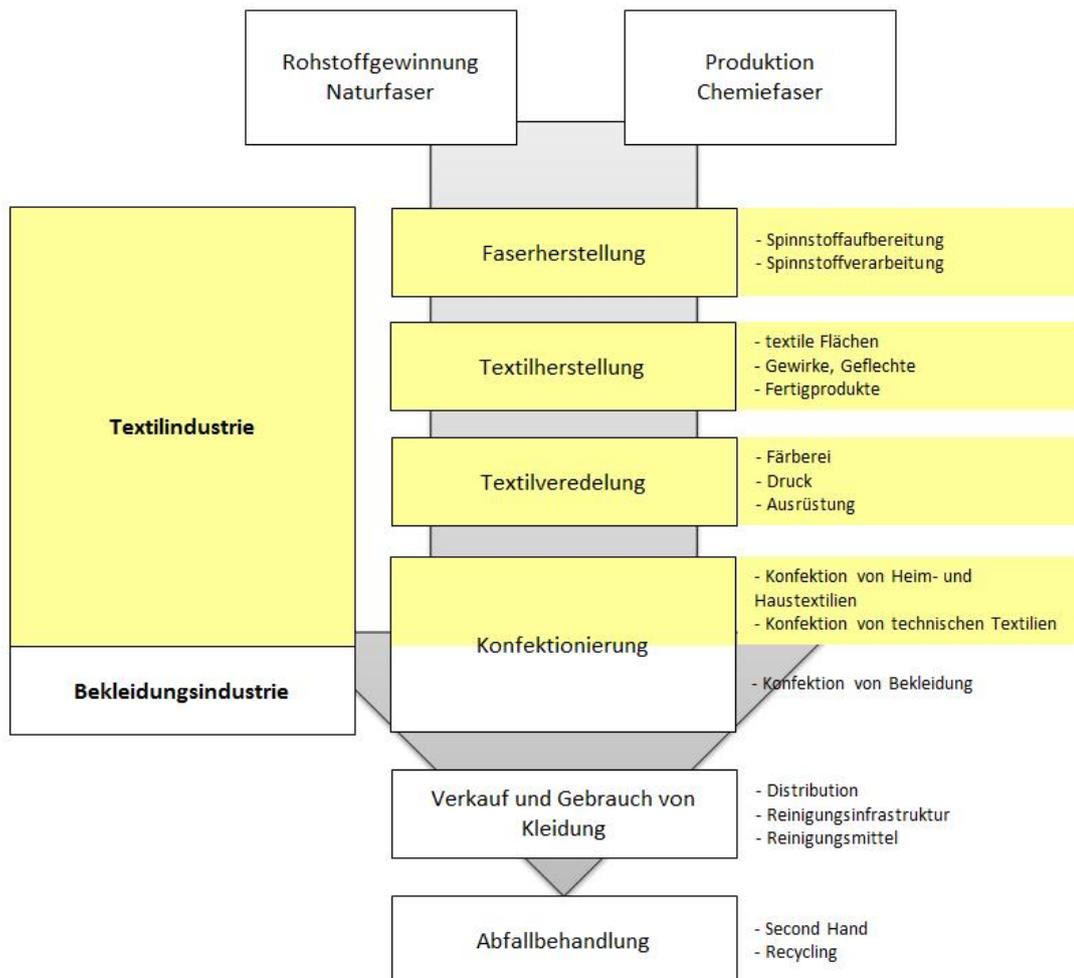
Quelle: Eigene Darstellung nach CIRFS (2016).

2.1.2 Die textile Kette

Unter der textilen Kette, auch textile Pipeline genannt, wird die Wertschöpfungskette der Textil- und Bekleidungsindustrie verstanden. Diese besteht aus mehreren Stufen – siehe auch Abbildung 5:

1. Rohstoffgewinnung Naturfasern bzw. Produktion Chemiefasern
2. Faserherstellung
3. Textilherstellung
4. Textilveredelung
5. Konfektionierung
6. Verkauf und Gebrauch von Kleidung
7. Abfallbehandlung (Enquete Kommission, 1994, S. 60f.; Schneider, 2004, S. 92; Paul, 2008, S. 11).

Abbildung 5: Die textile Kette



Quelle: Eigene Darstellung nach Schneider (2004, S. 92), Enquete Kommission (1994, S. 60f.) und Paul (2008, S. 11).

Am Anfang der textilen Kette stehen die Rohstoffe. Wie bereits in Kapitel 2.1 dargestellt, kann hier nach Herkunft differenziert werden – Textilien können aus natürlichen und/oder chemischen Faserstoffen hergestellt werden. Naturfasern werden durch die Wirtschaftszweige Agrarwirtschaft und Viehzucht gewonnen. In der Chemiefaserindustrie werden die Chemiefasern produziert (Schneider, 2004, S. 92).

Die Rohstoffe kommen im nächsten Schritt zur Faserherstellung. In der Spinnstoffaufbereitung werden alle Naturfasern für den Spinnprozess aufbereitet. Dies geschieht z. B. in den Wollwäschereien und -kämmereien (Maute-Daul, 1995, S. 36f.). Im Mittelpunkt der Spinnstoffverarbeitung steht die Spinnerei, in welcher die Textilfasern (Natur- und Chemiefasern) zu Garnen versponnen werden (Breitenacher, 1989, S. 15f.).

Die nächste Wertschöpfungsstufe ist die Textilherstellung, in welcher die Garne zu textilen Flächen verarbeitet werden. Dazu zählen Gewebe, Gewirke, Geflechte, Vliese, Filze, Gestricke und Nähwirkware (Kalweit, Paul, Peters & Wallbaum, 2006, S. 263). Weiters werden hier auch schon textile Fertigprodukte wie Teppiche, Bettwäsche, Gardinenstoffe oder Verbandsmittel hergestellt (Riesch, 1998, S. 96).

Die Textilveredelung umfasst sämtliche Verfahren, die das Aussehen sowie die Verarbeitungs- und Gebrauchseigenschaften von Textilien verändern bzw. verbessern – z. B. durch Färben, Bedrucken, Bleichen oder Mercerisieren (Enquete Kommission, 1994, S. 66).

In der Konfektionierung werden sozusagen die Endprodukte produziert. Je nach Verwendungszweck werden diese in folgende Bereiche unterschieden:

- Bekleidungstextilien
- technische Textilien
- Heim- und Haustextilien.

Bekleidungstextilien können in Damen-, Herren- und Kinderoberbekleidung, Leib- und Unterwäsche, Strumpf- und Miederware sowie sonstige Bekleidungstextilien unterteilt werden (Altenhövel, 1999, S. 7). Zu den Heim- und Haustextilien gehören Handtücher, Bettwäsche, Vorhänge, Teppiche und Gardinen (Morana, 2006, S. 100). Technische Textilien werden vorwiegend in der Industrie und technisch-industriellen Produkten eingesetzt, da sie spezifische chemische, thermische oder mechanische Eigenschaften haben (Krippendorf, Holst & Richter, 2009, S. 6). Zu den technischen Textilien gehören u. a. spezielle Schutzbekleidungen, Funktionsbekleidungen für Sportler, Förderbänder, medizinische Textilien und Zelte (Gries et al, 2015, S. 315; Morana, 2006, S. 100).

Der nächste Schritt ist der Verkauf und Gebrauch der Bekleidung, Heim- und Haustextilien sowie technischen Textilien. Über Logistikdienstleister werden die Produkte den verschiedenen Distributionskanälen zugeführt. Nach dem Kauf beginnt die Gebrauchsphase, in welcher auch die Reinigungsinfrastruktur beansprucht wird. Das Ende der textilen Kette ist die Abfallbehandlung. Ein Teil der gebrauchten Produkte findet über den Second-Hand Bereich den Weg zurück in die Verkaufs- und Gebrauchsphase, der andere Teil wird dem Recyclingprozess zugeführt (Paul, 2008, S. 13).

2.1.3 Abgrenzung Textil- und Bekleidungsindustrie

Die Begriffe „Textil- und Bekleidungsindustrie“ werden im allgemeinen Sprachgebrauch oft synonym verwendet. Im Rahmen dieser Arbeit wird jedoch nur die Textilindustrie behandelt und deshalb erscheint eine Abgrenzung notwendig. In der Literatur ist eine Vielzahl an unterschiedlichen Abgrenzungen zu finden. In dieser Arbeit findet die Abgrenzung der Textilindustrie von der Bekleidungsindustrie nach der ÖNACE 2008 statt. Hierbei handelt es sich um die österreichische Version der europäischen Wirtschaftstätigkeitenklassifikation NACE Revision 2. Tabelle 18 im Anhang zeigt die Gliederung der Klassifikation der Wirtschaftszweige im Bereich Textil- und Bekleidungsindustrie.

Wie schon in Abbildung 5 ersichtlich, beinhaltet die Textilindustrie mehrere Produktionsstufen: Faserherstellung – Textilherstellung – Textilveredelung – Konfektion von technischen Textilien sowie Haus- und Heimtextilien.

Die Bekleidungsindustrie beschränkt sich lediglich auf die Konfektion, also die Herstellung von Bekleidung, und verarbeitet demnach die Vorprodukte aus der Textilindustrie.

2.2 Geschichte der österreichischen Textilindustrie

2.2.1 Vorkriegszeit

Im 14. Jahrhundert kam das Spinnrad von Indien nach Europa und war noch im 18. Jahrhundert gemeinsam mit dem Handwebstuhl das dominierende Produktionsgerät zur Herstellung von Textilien. Durch die damaligen Spinnverfahren konnte der Garnbedarf der Weber nicht gedeckt werden, was auch als „Garnhunger der Webstühle“ bezeichnet wurde (Hofstadler, Lehner & Sandgruber, 2013, S. 15). Je nach Garnqualität und Garnfeinheit wurden sechs bis zehn Spinner benötigt um die notwendige Menge an Garn für einen Webstuhl herzustellen. Der Garnmangel und folglich auch der Wunsch nach einer Weiterentwicklung des Spinnvorgangs wurden verstärkt als der Engländer John Kay 1733 den „Schnellschützen“ erfand. Dieser Webstuhl erhöhte die Produktivität um 50 Prozent und der Ruf nach einer mechanischen Spinnmaschine wurde laut (Chaloupek, Lehner, Matis & Sandgruber, 2003, S. 188).

England hatte im 18. Jahrhundert die absolute Führerschaft im Innovationsprozess. Ursachen hierfür sind zum einen die zahlreichen Kolonien, welche England den Zugriff zur modernen Faser Baumwolle sicherten, und zum anderen die Beherrschung der Handelsströme nach Amerika und weiterer Teile der Welt. England verfügte in Folge frühzeitig über globales Denken und den Instinkt für globale Marktdominanz. Um den Garnhunger zu stillen, schrieb 1761 die „Society for the Encouragement of Arts and Manufactures“ einen Wettbewerb für die Entwicklung einer durch eine Person bedienbaren Spinnmaschine für die gleichzeitige Produktion von mindestens sechs Garnfäden aus (Hofstadler et al, 2013, S. 15).

Die „Spinning Jenny“, erfunden von dem armen Handweber James Hargreaves, erfüllte als erste Maschine die Wettbewerbsbedingungen und war revolutionierend für Großbritanniens Textilindustrie. Mit ihr konnte das Achtfache an Garn erzeugt werden als mit einem gewöhnlichen Handspinnrad. Diese wurde 1770 von Samuel Crompton zur „Mulle-Spinnmaschine“ weiterentwickelt, die sich besonders zur Herstellung von feinen Garnen geeignet hat. Mit dieser Fähigkeit dominierte sie jahrzehntelang von Spinnma-

schinenmarkt. Die dritte Maschine war die „Waterframe-Spinnmaschine, die im Gegensatz zur „Jenny“ sowohl Schuss- als auch Kettgarne erzeugen konnte. Diese wurde von Richard Arkwright im Jahr 1769 erfunden. Er war es auch, der als erster das Konzept der Massenproduktion in Form einer arbeitsteiligen Fabrik zur Erzeugung von Garnen (Chaloupek et al, 2003, S. 188ff.).

Das auflaufende Patent von Arkwright gab 1784 den Anstoß zur Entwicklung des mechanischen Webstuhls. Es wurde befürchtet, dass sobald das Patent abgelaufen ist, viele neue Spinnereien gegründet werden und dass niemals so viele Arbeitskräfte gefunden werden um den erzeugten Garn zu verarbeiten. Die Mechanisierung des Webverfahrens wurde als unausführbar angesehen. Der webunerfahrene Edmund Cartwright löste das Problem und konstruierte den ersten mechanischen Webstuhl, welchen er 1785 patentieren ließ. Jedoch wurde die vollständige Praxisreife erst im zweiten Viertel des 19. Jahrhunderts erreicht. Somit hatte die Spinnmaschine ihren industriellen Durchbruch schon 50 Jahre vor dem Webstuhl erreicht. Grund hierfür war – neben dem „Garnhunger“ – auch der unterschiedliche Status der Spinner und Weber. Das einfache Handspinnen wurde vorwiegend von Frauen und Kindern betrieben. Im Gegensatz dazu befand sich das Weben in Männerhand und genoss einen hohen gewerblichen Status. Die Weber, die um ihren Arbeitsplatz fürchteten, konnten sich anders als die Spinner, lange gegen eine Innovation wehren (Chaloupek et al, 2003, S. 191f.).

Die Textilindustrie mit ihren Innovationen war der Auslöser der industriellen Revolution in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts. Diese schwappte langsam aber unaufhaltsam von England aus auf den Kontinent über – zuerst nach Deutschland, Frankreich, Schweiz und Belgien, und verzögert dann auch nach Österreich (Chaloupek et al, 2003, S. 188). Die Engländer versuchten mit aller Gewalt das Monopol zu verteidigen und ihre Erfindungen selbst auszunützen, was ihnen lange Zeit auch gelang. Es wurde unter anderem mit Todesstrafe gedroht, falls man als Fachkraft ins Ausland geht, Pläne von Maschinen aus dem Land bringt oder Maschinen exportiert. Erst als das englische Wissen den Weg schon bis nach Amerika gefunden hatte, erteilte England 1843 die Freigabe zum Verkauf von Textilmaschinen (Chaloupek et al, 2003, S. 193).

Österreich tat sich in der Frühphase der Industrialisierung sehr schwer. Die merkantilistische Wirtschaftspolitik und das nur langsam überwundene Zunftwesen bremsten

die österreichische Industrialisierung. Es wurde die Ansicht vertreten, dass es besser sei, zwei Taler für einen im Inland produzierten Rohstoff zu bezahlen, als einen Taler für einen importierten Rohstoff. Deshalb wurden die Rohstoffe Wolle und Leinen gefördert, während die Baumwolle zuerst mit einem Einfuhrverbot und später mit in der Höhe schwankenden Zollsätzen belastet wurde. Der Import wurde erst 1853 gänzlich freigegeben, als sich die Baumwollindustrie schon durchgesetzt hatte (Hofstadler et al, 2013, S. 20). Ende des 18. Jahrhunderts dominierte in Österreich noch das Spinnrad und erst mit Einführung der Spinnmaschine Anfang des 19. Jahrhunderts begann die frühindustrielle Aufholjagd von Österreich, die einen enormen industriellen Strukturwandel auslöste (Chaloupek et al, 2003, S. 192f.).

Aufgrund eines 1789 erlassenen Hofdekrets, durfte die Baumwollindustrie nur in Gebieten eingeführt werden, in denen keine Woll- und Leinenindustrie vertreten war. Oberösterreich und Vorarlberg waren somit ausgeschlossen und Niederösterreich wurde zum Zentrum der österreichischen Baumwollindustrie (Chaloupek, 2003, S. 193). Im Jahr 1801 wurde mit der Spinnerei Pottendorf die erste bedeutende Baumwollspinnerei errichtet. Davor gab es nur sechs Baumwollmanufakturen, welche die Baumwolle für den Spinnprozess vorbereiteten. Heimspinner waren dann für die Herstellung des Garns verantwortlich (Hofstadler et al, 2013, S. 20f.). Die Industrialisierung hatte schwere Folgen für die Beschäftigten in der Heimarbeit. Um die Jahrhundertwende waren es noch 100.000 Heimspinner in Niederösterreich. Im Jahr 1808 waren es nur noch 8.000 Personen (Chaloupek et al, 2003, S. 149). Zum zweiten großen Opfer der Industrialisierung wurden die Rohstoffe Wolle und Flachs. Die in der Erzeugung billigere Baumwolle verdrängte diese als bedeutendste Rohstoffquelle für die Textilproduktion in Österreich. Aus der Selbstversorgung mit textilen Rohstoffen wurde somit eine Abhängigkeit von Baumwollimporten aus Amerika (Chaloupek et al, 2003, S. 157f.). Die Baumwollimporte stiegen dramatisch an und betrug 23.770 Tonnen im Jahr 1847. Zwischen 1831 und 1840 waren es nur durchschnittlich 8.169 Tonnen pro Jahr (Slokar, 1914, S. 317).

Im 18. Jahrhundert war der Großraum Wien in den Bereichen Baumwolle und Seide dominierend. Über einen Zeitraum von ungefähr hundert Jahren war die Seidenproduktion der bedeutendste Wirtschaftszweig der Stadt Wien. Der Niedergang der Seidenproduktion fand zwischen 1830 und 1860 statt (Chaloupek et al, 2003, S. 195). In der Textilherstellung im Bereich Wolle war Oberösterreich – vor allem durch die „K. k. priv.

Wollzeugfabrik“ in Linz – führend. Im Jahr 1791 arbeitenden knapp 50.000 Personen in dem Betrieb. Damit war die Wollzeugfabrik vermutlich das größte vorindustrielle Unternehmen auf dem Kontinent. Jedoch überstand sie die Industrialisierungswelle nicht und musste 1851 zusperren (Hofstadler et al, 2013, S. 21). Neben Niederösterreich und Oberösterreich ist vor allem Vorarlberg noch zu erwähnen. Aufgrund der geografischen Lage und diskriminierenden Zollverordnungen war das Bundesland gegenüber dem restlichen Österreich abgegrenzt. Jedoch waren die Wege in die Schweiz und nach Deutschland offen. Deshalb wurde der Blick in diese Richtungen gerichtet, wo in Städten wie St. Gallen oder Ravensburg eine höchst erfolgreiche Leinenindustrie beheimatet war. Vorarlberg spezialisierte sich deshalb auf den Anbau von Flachs und die Herstellung von Textilien aus Leinen. Später wurden auch die ersten Baumwollunternehmen gegründet (Chaloupek et al, 2003, S. 205ff.).

Durch die Industrialisierung haben sich auch die organisatorischen Strukturen von Produktion und Vertrieb fundamental geändert. Im 18. Jahrhundert war in Österreich das Verlagswesen bzw. Verlagssystem weit verbreitet und folgte dem zünftig organisierten Exportgewerbe. Bei dieser arbeitsteiligen Organisationsform werden einzelne Produktionsstufen an Haushalte ausgelagert (z. B. Heimspinner) und in zentralen Manufakturen zusammengeführt. Am weitesten war das Verlagssystem in der Textilindustrie verbreitet, wo auch der Staat aktiv durch Förderungen eingriff. Mit dem Aufkommen der Spinnmaschinen und des mechanischen Webstuhls wurde das Verlagssystem schrittweise zurückgedrängt. Die Produktionsleistung eines Maschinenspinner entsprach ungefähr derjenigen von 200 Handspinnern und ein mechanischer Webstuhl ersetzte vier Handweber. Mit der Industrialisierung entstand ein neuer Unternehmenstyp: die Fabrik. Bei dieser Betriebsform findet der Produktionsprozess zentralisiert, mechanisiert und arbeitsteilig organisiert statt. Die ersten Fabriken in diesem Sinn waren die zu Beginn des 19. Jahrhunderts gegründeten, mechanischen Baumwollspinnereien (Chaloupek et al, 2003, S. 58ff.).

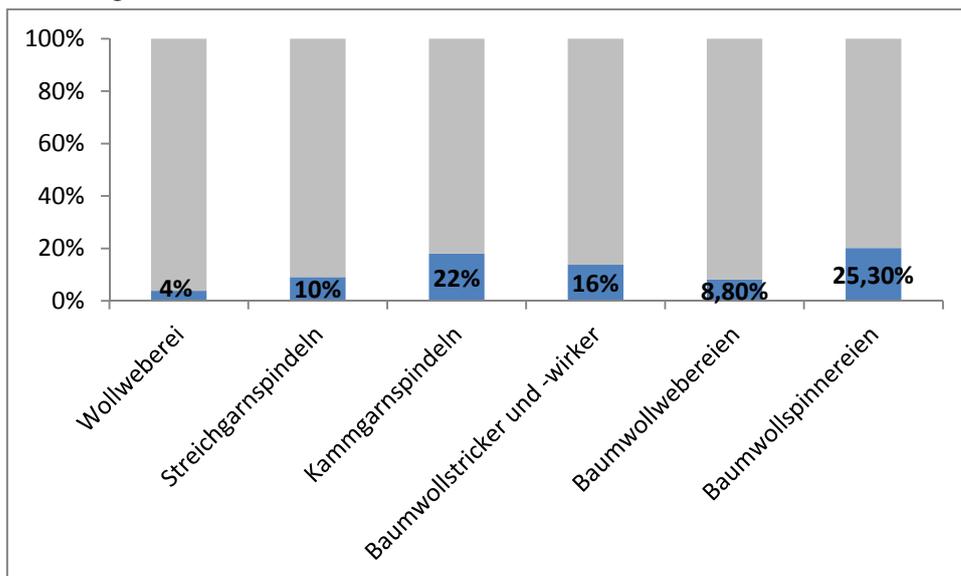
An der Schwelle des 20. Jahrhunderts war Großbritannien immer noch der weltweit größte Textil- und Bekleidungsproduzent – deutlich vor den USA. Der Motor der Textilindustrie war weiterhin die Baumwolle. England konnte mit seinen zahlreichen Kolonien als Rohstoffquelle und Absatzmärkte die internationale Spitzenposition halten. Die Textilindustrie war zwar der führende Industriezweig Österreichs, mit dem Wachstumstempo in Westeuropa und Böhmen konnte er jedoch nicht mithalten. Der Verlust der Ab-

satzmärkte Lombardei 1859 und Venetien 1866 sowie der amerikanische Bürgerkrieg, durch welchen die Baumwollpreise um ein Vielfaches stiegen, spielten dabei eine gewichtige Rolle. Noch mehr als durch diese Krisen wurde die Textilbranche von den Ereignissen zwischen 1914 und 1955 nachhaltig negativ beeinflusst. (Föhl & Hamm, 1989, S. 51ff.; Jetschgo, Lacina, Pammer & Sandgruber, 2004, S. 167f.).

2.2.2 Zwischenkriegszeit

Der erste Weltkrieg und vor allem seine Folgen waren für die österreichische Textilindustrie katastrophal. Während der Kriegszeit sah sich die Branche mit einer Rohstoffknappheit konfrontiert und nach dem Krieg 1918 schrumpfte der Markt dramatisch – von 50 Millionen Menschen auf 6,6 Millionen Einwohner. Im Österreich der Ersten Republik blieben 25 Prozent der Spinn- und 9 Prozent der Webkapazität erhalten, was eine deutliche Überkapazität der Spinnerei bedeutete (Jetschgo et al, 2004, S. 168f.). Durch die enorme Verkleinerung des Reichs wurde die Textilindustrie stark in Mitleidenschaft gezogen, da der Großteil der textilen Produktionsbetriebe außerhalb des Territoriums der Republik angesiedelt war – wie in Abbildung 6 dargestellt (Dorner, 1988, S. 6).

Abbildung 6: Segmente der österreichischen Textilindustrie vor und nach dem ersten Weltkrieg



Quelle: Eigene Darstellung nach Dorner (1988, S. 6)

Anmerkung: Nach dem ersten Weltkrieg verblieb nur ein geringer Teil der Textilindustrie auf dem heutigen Bundesgebiet (blauer Balken). Der graue Balken zeigt die Situation vor dem ersten Weltkrieg (100 % = Monarchie).

In den Folgejahren wurde durch Strukturanpassungen ein Ausgleich der Disproportionen zwischen den einzelnen Sparten und Fertigungsstufen geschafft. Die baumwollverarbeitende Industrie reduzierte die Zahl der Spindeln um ein Drittel und erhöhte die Zahl der Webstühle. Trotzdem wurde aus der ehemaligen Exportbranche ein kleiner Versorger des Eigenbedarfs. Die Weltwirtschaftskrise wurde im Gegensatz zu Großbritannien oder den USA gut überstanden. Die Produktion konnte zwischen 1935 und 1937 sogar gesteigert werden. Zu dieser Zeit zählte die österreichische Baumwollindustrie fast wieder so viele Beschäftigte wie vor dem Ausbruch des ersten Weltkrieges (Koren, 1961, S. 317ff.). Die Baumwollindustrie hat sich aber von Niederösterreich nach Vorarlberg verlagert, da die Textilindustrie dort den Krieg und seine Folgen sowie die Weltwirtschaftskrise besser überwinden konnte. Im Raum Niederösterreich erlitten viele Firmen einen finanziellen Zusammenbruch und viele textile Arbeitsplätze gingen verloren. Die österreichische Stickerei- und Strickereiindustrie war ebenfalls stark auf Vorarlberg konzentriert. Vor allem die Stickereien hatten im Lauf der Zeit starke Schwankungen in den Kapazitätsauslastungen und der Anzahl an Beschäftigten (Jetschgo et al, 2004, S. 171ff.).

Die Seidenindustrie hatte mit ähnlichen Problemen wie die Baumwollindustrie zu kämpfen. Durch die territorialen Verluste nach dem Krieg befand sich der Großteil der Produktionsbetriebe in der Tschechoslowakei. Ein Zollfreiabkommen zwischen den beiden Staaten ermöglichte es, dass die in der Tschechoslowakei gefertigten Seidengewebe zollfrei zur Veredelung nach Wien gebracht werden konnten. Es etablierte sich eine territoriale Arbeitsteilung mit Produktion in Böhmen und Mähren und Veredelung in Österreich. Trotzdem sank die Produktion in den österreichischen Textilveredelungsbetrieben beträchtlich (Bayer, 1929, S. 99).

In der Wollweberei verblieben nach dem ersten Weltkrieg nur 4 Prozent der Webstühle in Österreich, was ein schwerer Schlag für diesen Industriezweig war. Dennoch waren 1937 ungefähr 9.000 Arbeiter in Industrie und Heimarbeit beschäftigt (Bayer, 1929, S. 99).

Mit der Eingliederung Österreichs 1938 in das Deutsche Reich wurde ein düsteres Kapitel in der Geschichte Österreichs und der seiner Textilindustrie eingeleitet. Das NS-Regime widmete der Textilbranche besondere Aufmerksamkeit, da diese, laut einem Bericht des Reichskuratoriums für Wirtschaftlichkeit, als „von Juden beherrscht“ galt. In diesem Bericht über „Entjudung und Arisierung“ wurde angenommen, dass 70 bis 95 Prozent der österreichischen Betriebe in der Textil- und Bekleidungsindustrie jüdisches Eigentum wären. Bis auf den Textilhandel in Wien lag der tatsächliche Anteil der Betriebe in jüdischem Besitz jedoch weit unter den NS-Phantasiezahlen. Die Textilindustrie war zwar nicht jüdisch dominiert, wie von den Nationalsozialisten behauptet, aber verglichen mit anderen Industriebranchen war der Anteil der Betriebe in jüdischem Eigentum deutlich größer. Über 90 Prozent der „arisierten“ oder stillgelegten Textilbetriebe in jüdischem Besitz hatten ihren Sitz im Osten Österreichs, was zur späteren wirtschaftlichen Stagnation der Textilindustrie in dieser Region beigetragen hatte. Durch die „Arisierungen“ verschwanden die Betriebe oder kamen in Besitz branchenfremder Personen (Jetschgo et al, 2004, S. 182f.).

2.2.3 Nachkriegszeit

Nach dem Zweiten Weltkrieg stand die Textilindustrie, wie fast alle Industriebranchen, anfangs nahezu still. Die Produktionsmenge war noch Jahre nach dem Krieg weit unter jener von 1937. Viele Betriebe wurden durch den Krieg stark beschädigt und bei der Rohstoffbeschaffung war Österreich fast vollständig vom Ausland abhängig. Lediglich in der St. Pöltner Glanzstofffabrik und in der Zellwolle Lenzing Aktiengesellschaft wurden Rohstoffe für die Textilindustrie erzeugt (Priller, 2008, S. 94f.). Letztere wurde im Zuge der nationalsozialistischen Autarkiepolitik gegründet. Die einheimische Produktion von Zellwollfasern – frühere Bezeichnung für Viskosefasern – hatte eine große Bedeutung für die Textilindustrie. Bereits 1955 fielen 41 Prozent der österreichischen Garnproduktion auf die junge Faser Zellwolle (Jetschgo et al, 2004, S. 180f.).

Österreich hatte bis zum Zweiten Weltkrieg den Ruf eines Agrarstaates, obwohl es eigentlich schon sehr früh ein Industriestaat war. Der Agraranteil war bereits 1920 mit 31,9 Prozent der Beschäftigten sehr niedrig. Der tertiäre Sektor war mit 34,8 Prozent sehr dominant, aber dieser ging im Gegensatz zu den anderen europäischen Ländern bis 1950 zurück. Der sekundäre Sektor stieg in den Fünfziger- und Sechzigerjahren dann stark an. Ein Grund hierfür war die wachsende Erdöl- und Chemiefaserindustrie (Jetschgo et al, 2004, S. 306ff.). Begünstigt durch mehrere Faktoren – Auslandshilfe

der USA, wirtschaftliche Zusammenarbeit der europäischen Länder, die aktive Konjunkturpolitik – konnte die österreichische Wirtschaft und besonders die Industrie überraschend stark wachsen. 1955 war die Industrieproduktion bereits doppelt so hoch als 1937 (Koren, 1961, S. 334).

Trotz den Krisen der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts blieb die Textilindustrie bis in die Sechzigerjahre die beschäftigungsstärkste Branche. Diese Position ging aber an die dynamischen neuen Sparten wie Auto-, Elektro-, Maschinen- und chemische Industrie verloren. Die Textilindustrie verzeichnete einen enormen industriellen Abbau. Im Jahr 1955 wurde der heimische Markt noch zu 88 Prozent selbstversorgt, 1975 waren es nur noch 53 Prozent. Diese Entwicklung wird durch die zunehmende Ausrichtung der Textilunternehmen auf die internationalen Märkte gemindert, was aber grundsätzlich nichts am industriellen Abbau der österreichischen Textilindustrie ändert (Lacina et al, 2005, S. 261ff.). In Tabelle 1 sind die unterschiedlichen Wachstumsgeschwindigkeiten der Industriesparten in Österreich ersichtlich. Die mittlere Zuwachsrate blieb mit 0,9 Prozent deutlich hinter den bereits erwähnten, dynamischeren Sparten zurück.

Tabelle 1: Wachstumstempo wichtiger Industrien 1937 bis 1959

Zweig/Branche	Industrieproduktion 1959 (1937=100)	Mittlere Zuwachsrate 1937-1959 in %
Industrie gesamt	265	4,5
Metallerzeugung	830	10,1
Fahrzeugerzeugung	391	6,4
Elektroartikelerzeugung	369	6,1
Maschinenerzeugung	355	5,9
Chemische Erzeugung	325	5,5
Textilerzeugung	121	0,9

Quelle: Koren (1961, S. 392)

An der Innovationsfreude der Branche hat es nicht gelegen. In den Sechzigerjahren wurde durch Greifer- und Projektilwebstühle eine deutliche Leistungssteigerung erzielt und der Luftwebstuhl erreichte in den Siebzigerjahren seine Praxisreife, was eine erneute Leistungssteigerung zu Folge hatte. Noch revolutionärer waren die neuen Opennend-Maschinen und die Weiterentwicklung der Rundstrickmaschine. Der Textilmaschinenbau setzte in den Neunzigerjahren vermehrt auf den Einsatz von Elektronik und

Computersteuerung und ermöglichte so eine enorme Verbesserung beim material-schonenden Arbeiten. Der kontinuierliche technologische Fortschritt konnte den Niedergang der Branche in Europa und den USA aber nicht stoppen. Die Lohnkostenvorteile der sogenannten Billiglohnländer waren zu groß. In ganz Europa war der Abbau der Textilindustrie im letzten Viertel des 20. Jahrhunderts enorm – der ehemalige textile Weltmarktführer England schloss sogar seine letzte Baumwollspinnerei am Übergang zum 21. Jahrhundert. Auch in Österreich haben drei Viertel der bedeutenden Textilunternehmen ihren Betrieb eingestellt bzw. einstellen müssen – zumeist durch Konkurs. Dementsprechend dramatisch stellt sich die Entwicklung der österreichischen Textilindustrie von 1956 bis 2004 dar (Tabelle 2). Eine höhere Investitionsbereitschaft und mehr Dynamik im modischen Anpassungsprozess verhinderten einen völligen Ausfall des Spinnens in Österreich (Lacina et al, 2005, S. 261ff.).

Tabelle 2: Entwicklung der Beschäftigung in der österreichischen Textilindustrie von 1956-2004

Jahr	Anzahl Firmen	Gesamtanzahl der Beschäftigten
1956	534	80.035
1970	502	65.425
1980	398	45.497
1990	289	32.180
1995	247	22.051
2000	220	21.050
2004	183	16.580

Quelle: Lacina et al (2005, S. 264)

Ein besonders wichtiges Merkmal der Entwicklung der Textilindustrie nach dem Zweiten Weltkrieg war ein ausgeprägtes West-Ost-Gefälle in der Leistungsfähigkeit. Ursache hierfür war zum einen, dass 90 Prozent der jüdischen Textilbetriebe ihren Sitz im Osten hatten und durch die Arisierungen entweder liquidiert wurden oder in die Hände von branchenfremden Personen fielen. Zum anderen war die Unsicherheit über die Zukunft Österreichs in der östlichen Besatzungszone stärker ausgeprägt, was die Innovationsbereitschaft hemmte (Priller, 2008, S. 99f.). Vorarlberg ist aufgrund seiner textilen Fokussierung und Leistungsfähigkeit das führende Textilland Österreichs geworden und hat diese Position auch in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts behalten (Jetschgo et al, 2004, S. 169ff.).

2.3 Aktuelle Lage der österreichischen Textilindustrie

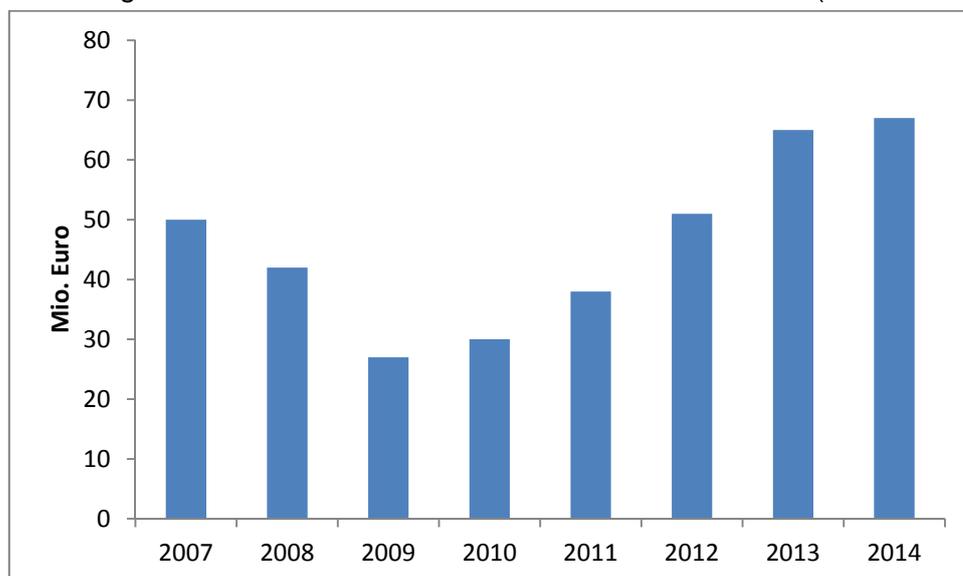
2.3.1 Strukturwandel in der Textilindustrie

In der Vergangenheit waren vorwiegende technologische Entwicklungen der Ausgangspunkt für Strukturwandel in der Textilindustrie. In den Neunzigerjahren lösten jedoch Veränderungen der internationalen Wettbewerbsregeln einen Strukturwandel aus, der bis heute insbesondere westeuropäische Produzenten stark unter Druck setzt. Die internationale Liberalisierung der Märkte für Textilien und Bekleidung hat die Textilindustrie der Europäischen Union schwer getroffen – die Beschäftigung sinkt und das Produktionsvolumen sowie der Absatz stagnieren (Knoll, 2000, S. 635).

Seit den Sechzigerjahren war der internationale Textilhandel im Rahmen des GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) durch Quotenregelungen eingeschränkt um die westlichen Industrienationen vor den Billiglohnländern aus Asien zu schützen. Das Ende des GATT-Multifaserabkommens wurde in der Uruguay-Runde 1994 beschlossen und am 31.12.2004 festgesetzt. Schon im Januar 1995 wurde das GATT durch die WTO (World Trade Organization) ersetzt und gleichzeitig trat das WTO-Welttextilabkommen in Kraft, das den schrittweisen Abbau der Quotenregelungen regelte. Um den Handelsbeschränkungen des GATT und der WTO auszuweichen, hatten viele Textilunternehmen ihre Produktion in immer mehr Länder ausgelagert, die ihre Quoten noch nicht erfüllt hatten. Die Quotenregelungen wurden mit dem Ende des Welttextilabkommens 2004 abgeschafft. Schon im Jahr 2001 trat China der WTO bei und nach dem Auslaufen des Welttextilabkommens hat sich der Wert der chinesischen Textil- und Bekleidungsexporte mehr als verdreifacht. Insgesamt stammen ein Drittel der globalen Textilexporte und knapp 40 Prozent der Bekleidungsexporte aus diesem Land. Ähnlich hohe Zuwächse konnten nur die Türkei und Indien in der Textilbranche erreichen. Die spezialisierten Produzenten in Westeuropa erlitten hingegen starke Rückgänge – vor allem Belgien, Italien und Portugal (Wick, 2009, S. 2; Wolf, 2014, S. 9; Lacina et al, 2005, S. 265). Die enormen Lohnkostennachteile gegenüber asiatischen und osteuropäischen Niedriglohnländern zwangen die Industrieländer zum Umdenken – Abwendung von arbeitsintensiven Massenprodukten und Konzentration auf qualitativ hochwertige, spezialisierte und mit hoher Wertschöpfung hergestellte Produkte (Knoll, 2000, S. 635).

Der österreichischen Textilindustrie ist die Anpassung an die veränderten Rahmenbedingungen weitgehend gelungen. Nach massiven Strukturbereinigungen hat die Textilindustrie zwar nur noch einen Anteil von einem Prozent an der gesamten Industriewertschöpfung, jedoch konnte die Produktivität seit 1996 um 40 Prozent gesteigert werden. Dies ist vor allem ein Resultat der stark ausgeprägten Forschungs- und Innovationsfreude der Branche (Wolf, 2014, S. 5ff.). Im Jahr 2014 investierten die heimischen Textilunternehmen 2,8 Prozent ihres Umsatzes in Forschung und Entwicklung (Fachverband, 2014, S. 3ff.). Die Weltwirtschaftskrise 2008, welche die Folgen des Strukturwandels noch verschärfte, ließ die Investitionstätigkeiten stark sinken (Wick, 2009, S. 3). Doch nach 2009 stiegen die Investitionen jährlich an und liegen zum jetzigen Zeitpunkt sogar klar über dem Wert von 2007, was in Abbildung 7 gut ersichtlich ist. Es ist auf jeden Fall gelungen, die Qualität der Produkte in den letzten Jahren kontinuierlich zu erhöhen und die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Gemessen an der Wertschöpfung pro Beschäftigten hat die Textilindustrie Österreichs zum europäischen Spitzenfeld aufgeschlossen (Wolf, 2014, S. 13).

Abbildung 7: Investitionen der österreichischen Textilindustrie (in Mio. Euro)



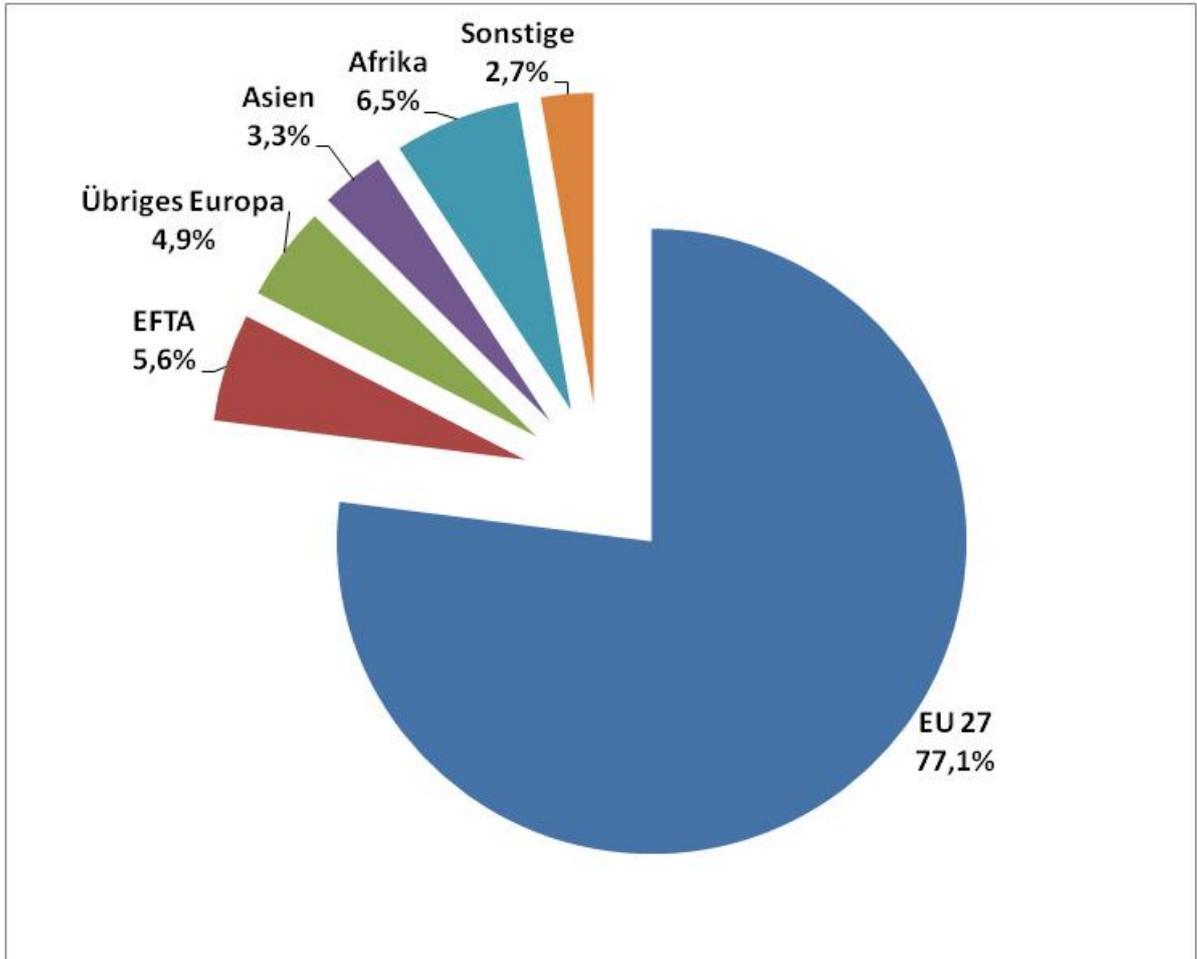
Quelle: Eigene Darstellung nach Fachverband TBSL (2015, S. 11)

Durch die gewonnene Wettbewerbsstärke konnte die Exportbilanz der österreichischen Textilindustrie verbessert werden. Im Jahr 2002 wurde sogar ein Exportüberschuss von 250 Mio. Euro erzielt, was einen Rekordwert für die Branche bedeutete. In den folgenden Jahren konnte die Position gegenüber die westeuropäischen Konkurrenz gehalten werden, jedoch kam es nach dem Abbau der Importquoten im Zuge der Liberalisierung

zu einem wachsenden Importstrom vor allem aus China. Aus diesem Grund drehte die Handelsbilanz mit Textilien nach 2007 wieder ins Minus (Wolf, 2014, S. 7).

Der österreichischen Textilindustrie ist es gelungen, die rückläufige Inlandsnachfrage durch Fokussierung auf internationale Märkte zu kompensieren. Die Nachfrage aus dem Ausland hat in den letzten zehn Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen und verhinderte noch größere Produktions- und Umsatzeinbußen. Nach dem Rekordhoch 2002 ist Produktion um 30 Prozent und der Umsatz um 20 Prozent gesunken (Wolf, 2014, S. 7). Die Exportquote ist sukzessive auf über 80 Prozent gestiegen und liegt somit weit über dem Industriedurchschnitt von 58 Prozent (Fachverband TBSL Homepage; Wolf, 2014, S. 7). Hauptexportregion ist Westeuropa, wohin mehr als die Hälfte der Textilexporte geliefert werden. Die wichtigsten Länder sind Deutschland, Frankreich und Italien, wobei ersteres mit einem Drittel der mit Abstand wichtigste Abnehmer ist. Mittel- und Osteuropa wird für die österreichischen Textilhersteller immer wichtiger, als Absatzziel und Produktionsstandort. Der Textilexportanteil dieser Region ist von 4 Prozent 1990 auf 21 Prozent 2012 gestiegen. Insgesamt werden knapp 88 Prozent der textilen Produkte innerhalb Europas abgesetzt (Fachverband TBSL, 2015, S. 14ff.; Wolf, 2014, S. 7f.). Abbildung 8 zeigt die Dominanz der EU bei den Exporten der österreichischen Textilunternehmen.

Abbildung 8: Textilexporte 2014 nach Regionen (in Prozent des Gesamtwertes)

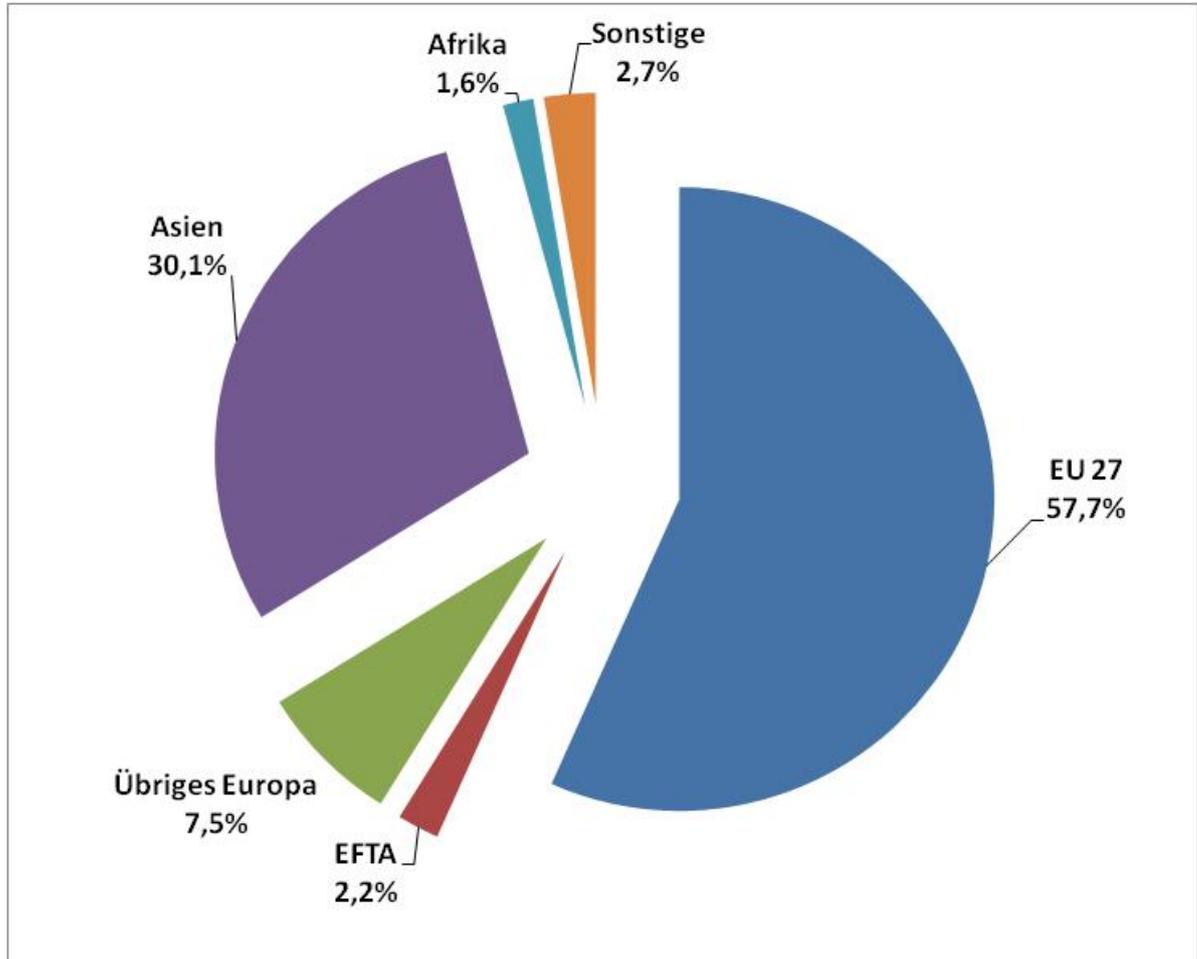


Quelle: Eigene Darstellung nach Fachverband TBSL (2015, S. 14ff.)

Anmerkung: EFTA (Europäische Freihandelsassoziation) beinhaltet Island, Liechtenstein, Norwegen und die Schweiz.

Bei den Textilimporten (siehe Abbildung 9) spielt auch Europa die wichtigste Rolle, da knapp zwei Drittel aus dieser Region stammen. Das wichtigste Land ist ebenfalls Deutschland, gefolgt von China, Italien, Bangladesch und der Türkei. Fast ein Drittel der textilen Importe kommt aus Asien (Fachverband TBSL, 2015, S. 14ff.).

Abbildung 9: Textilimporte 2014 nach Regionen (in Prozent des Gesamtwertes)



Quelle: Eigene Darstellung nach Fachverband TBSL (2015, S. 14ff.)

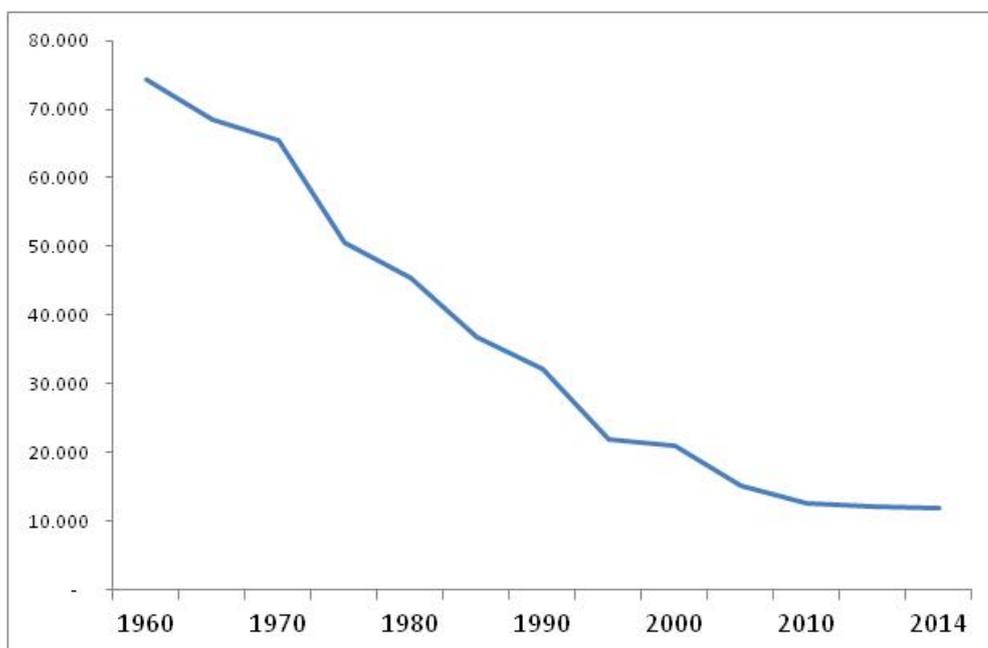
Anmerkung: EFTA (Europäische Freihandelsassoziation) beinhaltet Island, Liechtenstein, Norwegen und die Schweiz.

2.3.2 Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung ab 2005

Die weltweiten Auslagerungen von arbeitsintensiven Produktionsschritten oder der gesamten Produktion aus Industrieländern in Entwicklungs- und Transformationsländer begannen schon in den 1960er Jahren und halten bis dato an. Dadurch wurden Millionen Arbeitsplätze in den entwickelten Ländern abgebaut und in Ländern mit niedrigem Lohnniveau geschaffen. Vor allem arbeitsintensive Industrien wie die Textilindustrie sind davon betroffen (Wick, 2009, S. 2). Allein in Österreich verloren seit 1960 über 60.000 Menschen ihren Arbeitsplatz in dieser Branche (Lacina et al, 2005, S. 264; Fachverband TBSL, 2015, S. 4). Mit dem Ende des Welttextilabkommens 2004 sind die Quotenregelungen weggefallen und eine Liberalisierungswelle wurde eingeleitet, die zu einem verschärften internationalen Wettbewerb führte (Wick, 2009, S. 2). So

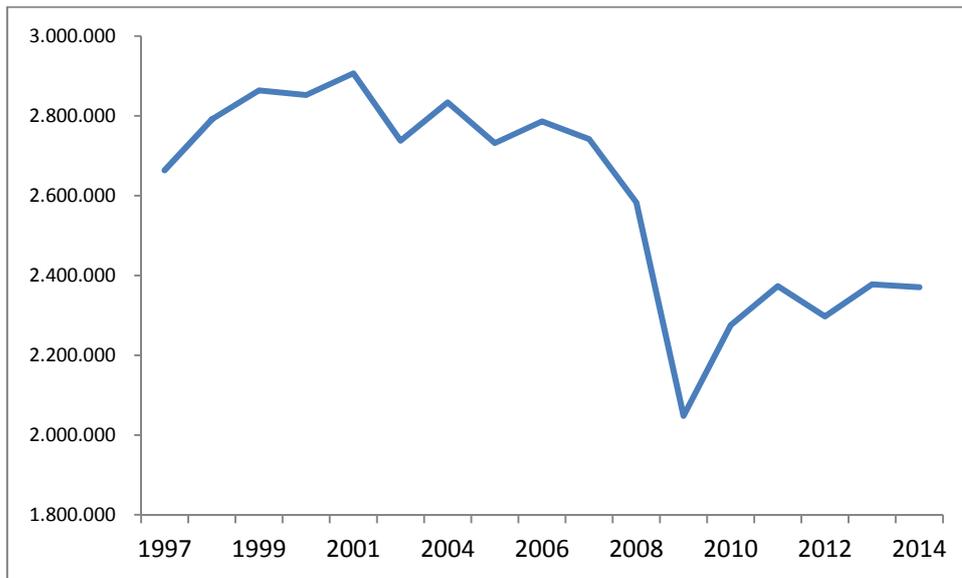
waren in Österreich über einen langen Zeitraum massive Marktberichtigungen durch Betriebsschließungen und Konkurse zu verzeichnen. Infolgedessen sind Beschäftigung und Umsätze in der österreichischen Textilindustrie weiter gesunken. In den letzten Jahren jedoch ist es gelungen, die Zahl der Beschäftigten einigermaßen konstant zu halten und die Umsätze zu steigern (Fachverband TBSL, 2015, S. 4; Knoll, 2000, S. 638). In Abbildung 10 ist die Entwicklung der Beschäftigung in der österreichischen Textilindustrie seit 1960 dargestellt. Die Entwicklung der Umsatzerlöse ab 1997 und insbesondere die Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise auf die Umsätze sind in Abbildung 11 gut ersichtlich.

Abbildung 10: Entwicklung der Beschäftigung in der österreichischen Textilindustrie von 1960 bis 2014



Quelle: Eigene Darstellung nach Fachverband TBSL (2015, S. 4)

Abbildung 11: Entwicklung der Umsätze in der österreichischen Textilindustrie von 1997 bis 2014



Quelle: Eigene Darstellung nach Fachverband TBSL (2015, S. 4)

Noch Mitte der Neunzigerjahre waren in der Textilindustrie drei Prozent der gesamten Industriearbeiterinnen und Industriearbeiter beschäftigt. Aktuell sind es nur mehr 1,4 Prozent. Die Industriewertschöpfung ist mit einem Prozent noch niedriger als der Beschäftigungsanteil, was an der hohen Importquote liegt (Wolf, 2014, S. 5).

Die österreichische Textilindustrie spielt auch im europäischen Vergleich eine untergeordnete Rolle. Ihr Anteil am Gesamtumsatz der EU-Textilindustrie von rund 80 Mrd. Euro beträgt zwei Prozent (Wolf, 2014, S. 5). EU-weit sind in der Textil- und Bekleidungsbranche rund 1,8 Mio. Menschen (ca. 1 Prozent der gesamten Erwerbsbevölkerung der EU) beschäftigt. Mehr als 90 Prozent davon sind in Kleinunternehmen mit weniger als 50 MitarbeiterInnen angestellt (Europäische Kommission, 2003). Die wichtigsten Textilherstellerländer der EU sind Italien, Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Spanien. Die südlichen Länder wie Italien, Spanien und Griechenland sind eher auf den Bekleidungssektor konzentriert, wohingegen in den nördlichen Ländern wie Deutschland, Belgien, Großbritannien und auch Österreich der Fokus auf dem Textilektor liegt (Wick, 2009, S. 10). Die europäische Textilindustrie hat ähnlich wie die österreichische ihre Wettbewerbsfähigkeit durch die Konzentration auf hochwertige Produkte verbessern können. Die Massenproduktion von Standardware wurde reduziert bzw. fast vollständig aufgegeben. Europäische Textilproduzenten sind Weltmarkt-

führer in den Bereichen technische Textilien und Vliesstoffe (Europäische Kommission, 2016).

Die technischen Textilien gewinnen auch in Österreich immer mehr an Bedeutung. Im Jahr 2014 wurde mehr als die Hälfte des Gesamtumsatzes der Textilindustrie mit technischen Textilien erzielt (Fachverband TBSL, 2015, S. 9). Die Tendenz ist weiterhin steigend und für die Zukunft sind Marktanteilgewinne gegenüber anderen Industrien (Metall oder Kunststoff) zu erwarten, da sich die Anwendungsgebiete für technische Textilien ständig erweitern. Ein Beispiel hierfür sind innovative Nischen im Bekleidungsbereich wie "Smarte" Textilien mit integrierten elektronischen Bauteilen zur Nutzung von Elektronikgeräten (Handy, MP3-Player) oder zur Überwachung von Körperfunktionen (Wolf, 2014, S. 14; Heymann, 2011, S. 6f). Die Spezialisierung auf die Herstellung von hochwertigen Produkten und Nischenprodukten ist auch bei den Webereien in Österreich zu beobachten, die so an Wettbewerbsfähigkeit gewonnen haben und den Exportüberschuss in dem Segment steigern konnten. Das Spinnereigewerbe wurde vom Strukturwandel besonders hart getroffen und nur wenige österreichische Spinnereien haben überlebt. Diese konnten dafür ihre internationale Position verbessern (Wolf, 2014, S. 13).

2.3.3 Aktuelle Themen in der österreichischen Textilindustrie

Aufgrund der schwächeren Konjunkturentwicklungen in den Schwellen- und Entwicklungsländern war das Weltwirtschaftswachstum geringer als noch ein Jahr zuvor – 2015 bei 3,1 Prozent, nach 3,4 Prozent im Jahr 2014. Die Wachstumsrate der Industriestaaten blieb mit 1,9 Prozent annähernd gleich (2014: 1,8 %), während jene der Schwellen- und Entwicklungsländer mit 4,0 Prozent deutlich schwächer ausfiel als noch im Vorjahr (2014: 4,6 %). Auch Chinas Wachstum hat 2015 einen kleinen Dämpfer erlitten und betrug 6,9 Prozent nach 7,3 Prozent ein Jahr davor. Brasilien und Russland rutschten sogar in eine Rezession, somit konnte von den BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und China) lediglich Indien mit einem Wirtschaftswachstum von 7,3 Prozent das Vorjahresniveau halten (IWF, 2016, S. 6). Trotz des schwachen konjunkturellen Umfelds konnte die österreichische Textilindustrie den Umsatz im ersten Halbjahr 2015 um 2 Prozent gegenüber dem Vorjahr auf 1,246 Mrd. Euro steigern. Zudem konnten die Textilexporte um 4,9 Prozent verbessert werden. In die EU-Länder sind die Exporte um 5 Prozent gestiegen und nach Afrika sogar um 6,6 Prozent. Die Zahl der Beschäftigten ist auf 12.145 Personen leicht gesunken (-1,3 %). Für die Umsatzsteige-

rung mitverantwortlich sind die technischen Textilien, die wie bereits erwähnt mehr als 50 Prozent des Gesamtumsatzes ausmachen. Immer mehr Firmen beschäftigen sich intensiv mit Textilien für technische Anwendungen (Pressemitteilung TBSL, 2015). Das Wachstum in diesem Segment wird von global wirksamen Trends (Megatrends) angetrieben. Dazu zählen die steigende Bevölkerungszahl und höhere verfügbare Einkommen vor allem in den aufstrebenden Volkswirtschaften, was den Erwerb von höherwertigen Produkten ermöglichen wird. Zudem führen global wachsende Mobilitätsbedürfnisse zu einer steigenden Nachfrage nach technischen Textilien, da diese zu einer Verbesserung von Fahrzeugen hinsichtlich Effizienz, Gewicht, Sicherheit und Komfort beitragen können. Der global steigende Bedarf an Infrastruktur und die zunehmende Industrialisierung sind ebenfalls Treiber für die Sparte, da die technischen Textilien sowohl in der Bauwirtschaft als auch in vielen Industriezweigen eingesetzt werden. Der globale Trend zu mehr Umweltschutz und Energieeffizienz wird sich aufgrund der vielseitigen Anwendungsmöglichkeiten in diesen Bereichen positiv auf die Nachfrage nach technischen Textilien auswirken. Der demografische Wandel – steigender Anteil an älteren Menschen – wird zu höheren Ausgaben im Gesundheitssektor führen, wovon die technischen Textilien wegen ihren vielfältigen Einsatzmöglichkeiten im Medizinbereich profitieren werden (Heymann, 2011, S. 5; Pedersen, 2015).

Bo Birk Pedersen, ein norwegischer Strategieberater, sprach bei der Jahrestagung des Fachverbandes für Textil-, Bekleidungs-, Schuh- und Lederindustrie (TBSL) am 06. Oktober 2015 in Salzburg über diese Megatrends. Hohes Potential sieht er in den aufstrebenden Märkten (Emerging Markets) und Wachstumsmärkten (High-Growth Markets) wie China, Nigeria, Indien, Indonesien, Türkei und Ägypten, die in Zukunft immer mehr an Bedeutung gewinnen werden. Diese Zukunftsmärkte haben teilweise auch andere Bedürfnisse, die erkannt werden müssen.

Zudem wurde die fortschreitende Digitalisierung in der Industrie – auch unter dem Schlagwort „Industrie 4.0“ bekannt – angesprochen. Industrie und Internet rücken immer näher zusammen und industrielle Prozesse werden mit digitalen Technologien verbunden. Im Fokus steht die Digitalisierung der Produktion und Vernetzung entlang der Wertschöpfungskette mittels cyber-physischer Systeme (CPS). Diese Systeme verbinden die vielfältigen Unternehmensprozesse und erfassen mittels Sensoren eigenständig Informationen, tauschen diese untereinander aus und sind in der Lage sich selber zu steuern. Dadurch sind flexiblere, ressourceneffizientere und kostengünstigere

Produktionsabläufe im Sinn einer „Smart Factory“ möglich (Machnig, 2016, S. 303; Meussen, 2015, S. 2f.; Becker, 2015, S. 24). Die Folge der zunehmenden Digitalisierung wird eine größere Wettbewerbsintensität sowie eine komplexere und dynamischere Umgebung sein, die eine rasche Anpassung und Flexibilität der Unternehmen erfordert (Pedersen, 2015; Machnig, 2016, S. 303). Für nähere Informationen zum Thema Industrie 4.0 wird an dieser Stelle auf weiterführende Literatur verwiesen – z. B. Botthof und Hartmann (2015) oder Spath (2013).

Als weitere Herausforderung gilt der drohende Fachkräftemangel, welcher im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung und Imagenachteilen der Textilindustrie durch den Strukturwandel steht. Zudem ist die Fokussierung der Branche auf innovative Erzeugnisse und technische Textilien noch wenig bekannt, was sie gegenüber anderen Industriezweigen weniger attraktiv macht. Das durchschnittlich geringere Lohnniveau im Industrievergleich wirkt sich ebenfalls nachteilig auf die Attraktivität der Textilindustrie aus (Heymann, 2011, S. 12). Bei der Jahrestagung sprach Manfred Kern, der Obmann des Fachverbandes TBSL, den enormen Rückgang (-20 %) der Textillehrlinge von 2013 auf 2014 an. Dieser Abbau ist als Alarmzeichen zu sehen, da Lehrlinge eine wichtige Ressource für Fachkräfte darstellen (Kern, 2015). Auch die HTL Dornbirn, eine der wenigen Ausbildungsstätten im Bereich Textil in Österreich, kämpft mit sinkenden Schülerzahlen. Deshalb hat der Direktor der Schule bereits eine Projektgruppe ins Leben gerufen, um die Ausbildungsprogramme zu verbessern und an aktuelle Gegebenheiten anzupassen. Um eine nachhaltige Entwicklung in der Ausbildung von Fachkräften zu erreichen, erhofft er sich Unterstützung aus der Wirtschaft (Ahammer, 2015).

3 Internationales Marketing und Internationalisierungsstrategien

3.1 Begriffsbildung: Internationales Marketing und Internationalisierung

Angesichts des kleinen und stagnierenden Heimatmarktes sind die heimischen Textilunternehmen zur Internationalisierung gezwungen, was auch durch die hohe Exportquote von über 80 Prozent deutlich wird. Der Begriff der Internationalisierung, als auch jener der Globalisierung, gehört zu den am häufigsten verwendeten Termini der Wirtschaftsliteratur und dennoch fehlt es an einem einheitlichen Begriffsverständnis in der Literatur. Oft werden beide Begriffe synonym verwendet (Kutscher & Schmid, 2011, S. 159). Germann, Rürup und Setzer (1996, S. 23f.) sehen Globalisierung als besonders starke Ausprägung der Internationalisierung an, welche als Steigerung der Internationalisierung verstanden wird. Dies ist dann der Fall, wenn neben dem Heimatland nicht nur einzelne weitere Länder von bestimmten Entwicklungen, Institutionen oder Prozessen betroffen sind, sondern die ganze Welt. Eine andere Betrachtungsweise schließt Globalisierung als Spezialform der Internationalisierung mit ein (Kutschker & Schmid, 2011, S. 172; Dähn & Engelhard, 1994, S. 262). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der Begriff „Globalisierung“ als geografisch weitreichendste Form der Internationalisierung betrachtet und ist somit im Terminus Internationalisierung mit eingeschlossen.

Der Begriff „Internationalisierung“ leitet sich aus dem Wort international ab und bedeutet demnach „[...] über den Rahmen eines Staates hinausgehend“ (Becker & Ulrich, 2011, S. 57). Macharzina und Wolf (2012, S. 908) beschreiben Internationalisierung als Prozess der grenzüberschreitenden Tätigkeit von Unternehmen, was sich auch sehr gut mit der Definition des Gabler Wirtschaftslexikons deckt. Hier wird Internationalisierung als „geographische Ausdehnung ökonomischer Aktivitäten über nationale Grenzen hinaus“ erklärt (wirtschaftslexikon.gabler.de, Zugriff am 13.03.2016). Auch Hitt et al (2007, S. 251) verstehen Internationalisierung als Ausweitung der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens über die Grenzen hinweg in andere Länder und Märkte. Im Verlauf der Arbeit werden unter Internationalisierung alle grenzüberschreitenden Aktivitäten eines Unternehmens verstanden.

Bevor auf die Motive und Ziele der Internationalisierung eingegangen werden kann, ist der Begriff „Internationales Marketing“ noch zu definieren und vom nationalen Marketing sowie internationalen Management abzugrenzen. Sowohl das formale Gerüst der Marketingplanung als auch das methodische Vorgehen sind beim Aufbau einer nationalen und internationalen Marketingstrategie gleich, jedoch der Gegenstand bzw. der Inhalt ist ein anderer. Die inhaltlichen Unterschiede betreffen Sprache, Kultur, Klima, Religion und viele andere Faktoren, welche in der internationalen Marketingplanung berücksichtigt werden müssen (Kulhavy, 1981, S. 4). Wißmeier (1992, S. 47ff.) definiert folgende Charakteristika zur Abgrenzung vom nationalen Marketing:

- Bearbeitung von mindestens zwei Ländermärkten,
- besondere Bedeutung von Entscheidungsvorbereitungen,
- Informationsbeschaffung wird schwieriger,
- Berücksichtigung des Gesamtzusammenhanges im Unternehmen beim Treffen von Entscheidungen,
- Beachtung der länderübergreifenden Koordination von Entscheidungen,
- hohe Komplexität der Marketingentscheidungen aufgrund heterogener Ländermärkte.

Die Grenzen zwischen internationalen Marketing und internationalen Management sind ziemlich verschwommen, vor allem wenn man Marketing mit marktorientierter Unternehmensführung gleichsetzt. Denn dann bedeutet internationales Marketing die marktorientierte Unternehmensführung im Auslandsgeschäft (Kulhavy, 1991, S. 9). Das internationale Management beinhaltet marktferne Bereiche und Aktivitäten wie das internationale Finanzmanagement oder das internationale Produktionsmanagement. Somit kann das internationale Marketing als Teilbereich des internationalen Managements betrachtet werden (Altobelli, Berndt & Sander, 2010, S. 6).

In dieser Arbeit wird unter Marketing eine marktorientierte Unternehmensführung verstanden. Folglich ist internationales Marketing die Planung, Organisation, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen ausländischen Absatzmärkte gerichteten Unternehmensaktivitäten (Herrmanns, 1995, S. 25f.).

3.2 Grundorientierung des internationalen Marketing-Managements

Mit der Internationalisierung verfolgt ein Unternehmen bestimmte Ziele. In der Literatur des internationalen Managements findet man zudem Annahmen zur Unternehmensphilosophie, die hinter der Internationalisierung steckt. In Howard Perlmutter's legendären EPRG-Konzept hat die generelle Ausrichtung des Unternehmens Auswirkungen darauf, wie es nach außen auftritt und wie nach innen gehandelt wird, d. h. die Philosophie des Unternehmens wirkt sich auf die Strategie, Organisation und Führung aus (Schmid, 2007, S. 6f.). Die Grundorientierung eines Unternehmens unterscheidet sich durch die mentale Einstellung des Managements. Unterschiedliche Werte, Einstellungen, Erfahrungen und Vorurteile führen demnach zu unterschiedlichen Arten der internationalen Unternehmung. Im Rahmen seines Konzepts unterscheidet Perlmutter zwischen ethnozentrischen Unternehmen, polyzentrischen Unternehmen, geozentrischen Unternehmen und regiozentrischen Unternehmen (Kutschker & Schmid, 2011, S. 287f.). Der regiozentrische Unternehmungstyp wurde erst später in Zusammenarbeit mit David A. Heenan dem ursprünglichen Konzept hinzugefügt (Heenan & Perlmutter, 1979, S. 21). Um Interpretationsfehler zu vermeiden, wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass es sich beim EPRG-Schema von Perlmutter um ein idealtypisches Konzept handelt und in jeder Unternehmung zeitgleich mehrere Orientierungen vorherrschen können. In diesem Zusammenhang spricht Perlmutter auch vom EPRG-Mix. (Perlmutter, 1969, S. 14f.; Kutschker & Schmid, 2011, S. 291).

In ethnozentrisch orientierten Unternehmen werden Entscheidungen in den Headquartern getroffen. Schlüsselpositionen in den ausländischen Tochtergesellschaften werden meist durch ManagerInnen aus dem Stammland besetzt und die im Heimatland bewährten Managementtechniken werden auch als geeignet für die Gastländer betrachtet (Kutschker & Schmid, 2011, S. 288). Deshalb bezeichnet Perlmutter diese Form als „home country attitude“ und beschreibt die Grundeinstellung hinsichtlich aller Strategien für Gastländer wie folgt: „This works at home; therefore, it must work in your country“ (Perlmutter, 1969, S. 12).

Die polyzentrische Orientierung, auch „host country orientation“ genannt, ist von der Akzeptanz der zahlreichen (z. B. kulturellen) Unterschiede zwischen Mutterland und Gastland geprägt. Das Management der ausländischen Tochtergesellschaften wird mit lokalen MitarbeiterInnen besetzt, die weitgehend Entscheidungsfreiheit genießen, da

sie den lokalen Markt am besten einschätzen können (Kutschker & Schmid, 2011, S. 288). „Die Tochtergesellschaften sollen lokale Wurzeln schlagen“ ist laut Machulik (2010, S. 84) die zentrale Aussage dieser Orientierungsform.

Die geozentrische Orientierung wird von Perlmutter auch als „world oriented orientation“ bezeichnet, da hier Muttergesellschaft und Tochtergesellschaften eine weltweite Einheit bilden. Die Führungskräfte werden unabhängig von der Nationalität ausgewählt. Entscheidungen in dieser globalen Einheit werden gemeinsam von den betroffenen Unternehmensteilen getroffen, was eine intensive interne Kommunikation bedingt (Kutschker & Schmid, 2011, S. 289). Die Ziele der geozentrischen Unternehmung sind global orientiert und deshalb steht eine weltweite Arbeitsteilung ebenso im Fokus wie die optimale Allokation der Ressourcen (Machulik, 2010, S. 85; Kutschker & Schmid, 2011, S. 289).

Mit der jüngsten unternehmerischen Orientierung reagiert Perlmutter auf die zunehmende Regionalisierung der Wirtschaft. Somit kann die regiozentrische Orientierung als Weiterentwicklung des polyzentrischen Unternehmungstyps angesehen werden. Die Perspektive verschiebt sich von einzelnen Ländermärkten auf Ländergruppen, die in sich relativ homogen sind. Innerhalb einer Region erfolgt die Zusammenarbeit jedoch auf Grundlage der geozentrischen Orientierung (Kutschker & Schmid, 2011, S. 289). In regiozentrischen Unternehmen existieren demnach regionale Subkulturen unter dem Dach einer Hauptkultur (Schmid, 2007, S. 7).

Im Zuge der vorliegenden Arbeit wurde das EPRG-Schema von Perlmutter als zentrales Konzept der internationalen Unternehmung gewählt, da es immer noch als richtungsweisend im Bereich des internationalen Managements gelten kann (Kutschker & Schmid, 2011, S. 295). Tabelle 3 ermöglicht einen zusammenfassenden Überblick über das EPRG-Konzept.

Tabelle 3: EPRG-Konzept nach Perlmutter

Kategorie	Ethozentrische Unternehmung	Polyzentrische Unternehmung	Geozentrische Unternehmung	Regiozentrische Unternehmung
Unternehmensziele / Mission	Aufbau ausländischer Tochtergesellschaften nach dem Vorbild der Muttergesellschaft; Rentabilität und schnelle Amortisation der Auslandsinvestitionen	Aufbau der Tochtergesellschaften gemäß lokalen Standards; lokale Anpassung und öffentliche Akzeptanz in dem Auslandsmarkt	Aufbau der Tochtergesellschaften gemäß globalen Standards; Rentabilität und öffentliche Akzeptanz auf weltweitem Niveau	Aufbau der Tochtergesellschaften gemäß regionalen Standards; Rentabilität und öffentliche Akzeptanz auf regionalem Niveau
Strategie	Strategische Entscheidungen sind von den Werten und Interessen der Zentrale geleitet → globale Integration	Strategische Entscheidungen sind von den Werten und Interessen der ausländischen Tochtergesellschaften geleitet → nationale Anpassung	Strategische Entscheidungen vereinigen die Werte und Interessen der Zentrale und der ausländischen Tochtergesellschaften auf weltweiter Basis → globale Integration und nationale Anpassung	Strategische Entscheidungen vereinigen die Werte und Interessen der Zentrale und der ausländischen Tochtergesellschaften auf regionaler Basis → regionale Integration und nationale Anpassung
Nationale Identität der Unternehmung	Nationalität des Stammlandes	Nationalität des Gastlandes	Globale Unternehmung	Unternehmen nach Ländergruppen
Kulturelle Identität der Unternehmung	Kultur des Stammlandes	Kultur des jeweiligen Gastlandes	Globale Kultur	Regionale Kultur

Quelle: Eigene Darstellung nach Machulik (2010, S. 83)

Dennoch soll noch kurz auf das Konzept von Bartlett und Ghosal eingegangen werden, das zwischen einer internationalen Unternehmung, multinationalen Unternehmung, globalen Unternehmung und transnationalen Unternehmung unterscheidet. Bei der internationalen Unternehmung werden die Strategien von der Muttergesellschaft auf die Tochtergesellschaft übertragen und die Entscheidungskompetenzen liegen in der Zentrale. Nach der Einführung bestimmter Produkte am Heimatmarkt, werden weitere Industrieländer erschlossen und danach erfolgt erst der Eintritt in Entwicklungsländer. Die Tochtergesellschaften von multinationalen Unternehmungen verfügen über eine große Autonomie, da lokale Marktchancen genutzt werden sollen (Bartlett & Ghosal, 1990, S. 32). In diesem Zusammenhang sprechen Bartlett und Ghosal (1990, S. 32)

vom „[...] Aufbau starker lokaler Präsenz durch Berücksichtigung nationaler Unterschiede“. Weniger Rücksicht auf lokale Gegebenheiten nimmt die globale Unternehmung. Diese Form ist durch das Streben nach globaler Effizienz und Kostenvorteilen geprägt. Die transnationale Unternehmung versucht durch eine netzwerkartige Organisation sowohl globale Effizienz als auch lokale Anpassungsfähigkeit zu erreichen (Kutschker & Schmid, 2011, S. 297ff.).

3.3 Motive und Ziele der Internationalisierung

„Unter den Motiven der Internationalisierung werden die Beweggründe von Unternehmen verstanden, die sie veranlassen über die Staatsgrenzen ihres Sitzlandes hinaus wirtschaftlich tätig zu werden“ (Kebschull, 1989, S. 974). Im Laufe der Zeit haben sich die Motive der Internationalisierung drastisch verändert. Die klassische Theorie nach Smith und Ricardo erklärte den Schritt allein aus dem Antrieb zur Kostenreduktion, jedoch zeigte sich, dass dieser Ansatz nicht mehr ausreichend ist, da die Gründe für die Internationalisierung wesentlich weitreichender und vielfältiger geworden sind (Dehnen, 2012, S. 12f.). Ein Unternehmen muss sich die Frage stellen, warum es überhaupt international tätig werden will oder das Auslandsengagement aufrechterhalten möchte oder die Erschließung weiterer Auslandsmärkte anstrebt. Hinter der Internationalisierungsentscheidung müssen klare Ziele stehen.

In der Literatur finden sich Probleme hinsichtlich der Abgrenzung der Termini „Motive“ und „Ziele“ (Müller & Kornmeier, 2002, S. 368ff.). Oft werden die Begriffe auch synonym benutzt. Nach Meffert und Bolz (1998, S. 97) lassen sich die Internationalisierungsziele aus den Internationalisierungsmotiven ableiten. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird jedoch nicht zwischen Motiven und Zielen unterschieden, sondern die Begriffe als gleichwertig betrachtet.

Macharzina und Wolf (2012, S. 908ff.) lassen sich die Ziele internationaler Unternehmenstätigkeit nach ökonomischen und nicht-ökonomischen, offensiven und defensiven sowie nach ressourcenorientierten, produktionsorientierten und absatzorientierten Zielen gliedern.

3.3.1 Ökonomische und nicht-ökonomische Ziele

Typische ökonomische Zielsetzung bestehen im Streben nach Gewinn, wobei in diesem Zusammenhang oft der Ausgleich negativer inländischer Konjunkturentwicklungen angestrebt wird. Ebenso im Fokus stehen sicherheits- und wachstumsorientierte Ziele. Nicht-ökonomische Zielsetzungen können die Verfolgung von Machtbedürfnissen oder das Erreichen von Imagezielen betreffen (Macharzina & Wolf, 2012, S. 908).

3.3.2 Offensive und defensive Ziele

Internationalisierungsbestrebungen von Unternehmen sind offensiv ausgeprägt, wenn bestehende Wettbewerbsvorteile auch auf internationalen Märkten ausgenutzt werden sollen. Beispiele hierfür sind Technologie- oder Qualitätsvorteile gegenüber der Konkurrenz in diesen Ländern. Weitere Gründe für eine offensive Internationalisierung können Steuervorteile im Ausland oder Effizienzbestrebungen über Skaleneffekte (Economies of Scale) sein. In diesem Fall dienen die Markterschließungen der Abschöpfung von Gewinnpotentialen (Altobelli et al, 2010, S. 7).

Der wesentliche Unterschied zwischen den defensiven und offensiven Internationalisierungszielen wird durch folgende Aussage von Czinkota und Ronkainen (2013, S. 281) deutlich: „[...] proactive firms go international because they want to, while reactive ones go international because they have to“. Der Druck ausländische Märkte erschließen zu müssen, kann die Folge eines schrumpfenden Inlandsmarkts sein. Defensive Gründe stehen oft in der Verbindung mit einer Folgerstrategie (siehe auch Kapitel 3.4.3). Hierbei wird bereits im Ausland tätigen Konkurrenzunternehmen aus Wettbewerbsgründen gefolgt (Altobelli, 2010, S. 8). Tabelle 4 gibt einen Überblick über die Motive von offensiv und defensiv orientierten Unternehmen.

Tabelle 4: Offensive und defensive Motive der Internationalisierung

Motive für eine offensive Internationalisierung	Motive für eine defensive Internationalisierung
Einzigartiges Produkt (unique selling proposition)	Hoher Wettbewerbsdruck
Technologischer Vorsprung	Überkapazitäten bzw. –produktion
Steuervorteile im Ausland	schrumpfender Inlandsmarkt
Skaleneffekte (economies of scale)	Hohe Lagerbestände
Informationsvorsprung	Geringe geografische Distanz zu Auslandsmärkten
Aussicht auf Gewinne im Ausland	Kostendruck im Inland (z. B. steigende Lohn- oder Energiekosten)
Vorhandensein spezieller Kompetenzen (z. B. Auslandsmarkterfahrungen, Kontakte im Ausland)	Anfrage aus dem Ausland

Quelle: Eigene Darstellung nach Czinkota und Ronkainen (2013, S. 281) und Backes-Gellner und Huhn (2000, S. 185)

In diesem Zusammenhang wird in der Literatur auch oft von proaktiven (anstatt offensiven) und reaktiven (anstatt defensiven) Internationalisierungsmotiven gesprochen (z. B. in Czinkota und Ronkainen, 2013).

3.3.3 Ressourcenorientierte, produktionsorientierte und absatzorientierte Ziele

Ressourcenorientierte Ziele von Unternehmen beziehen sich auf die Sicherung der Rohstoffversorgung, die Nutzung des Arbeitskräftepotentials und den Erwerb von Know-how durch die Internationalisierung. Bei produktionsorientierten Zielsetzungen stehen hingegen Kostenvorteile durch die Produktionsverlagerung ins Ausland sowie Risikostreuung im Fokus der internationalen Unternehmung. Absatzorientierte Ziele wiederum haben die Sicherung und Steigerung des Absatzes im Fokus. Zielsetzungen sind hier die Erhöhung der Marktpräsenz, Ausgleich saisonbedingter Nachfrage-

schwankungen im Inland oder Sicherung des Absatzes bei Produktionsverlagerungen wichtiger Partner in bestimmte Auslandsmärkte (Müller & Kornmeier, 2002, S. 114). In Tabelle 5 sind die wesentlichen Zielsetzungen der einzelnen Kategorien dargestellt.

Tabelle 5: Überblick über die ressourcenorientierten, produktionsorientierten und absatzorientierten Internationalisierungszielen

Ressourcenorientierte Ziele	Produktionsorientierte Ziele	Absatzorientierte Ziele
Nutzung des Arbeitskräftepotentials	Risikostreuung	Erhöhung der Marktpräsenz
Verbesserung der Chancen für alternative, später zu realisierende Markteintrittsformen (z. B. Gewinnung geeigneter Partner für Joint Ventures)	Auslastung vorhandener oder zu schaffender Kapazität	Ausgleich saisonbedingter Nachfrageschwankungen
Erwerb von Know-how	Nutzung von Kostenvorteilen durch Produktion im Ausland	Verringerung der Wettbewerbsvorteile der im Ausland investierenden Konkurrenz durch eigene Investitionen
Sicherung der Rohstoffversorgung	Kompensation von Wechselkurschwankungen	Langfristige Sicherung des Weltmarktanteils
	Kostensenkungen durch Nutzung von Skaleneffekten	Sicherung des Absatzes bei Produktionsverlagerungen von wichtigen Partnern
	Nutzung staatlicher Förderprogramme	Überwindung von Sättigungerscheinungen auf dem heimischen Markt
	Ausgleich von Standortnachteilen	Umsatzstabilisierung

Quelle: Eigene Darstellung nach Müller und Kornmeier (2002, S. 114).

Die Unterscheidung zwischen den unterschiedlichen Zielen ist deshalb wichtig, weil sich aus den Zielen erst die sinnvollen strategischen Optionen ergeben. An dieser Stelle soll auch angemerkt werden, dass den meisten Internationalisierungsschritten nicht nur ein Ziel zugrunde liegt, sondern gleich mehrere. Zudem ändern sich die Motive und Ziele im Laufe der Zeit (Kutschker & Schmid, 2007, S. 8).

3.4 Strategien der internationalen Unternehmenstätigkeit

Strategien sollen Unternehmen helfen ihre Ziele zu erreichen und langfristig erfolgreich zu sein. Von besonderer Bedeutung für den Unternehmenserfolg sind Wettbewerbsvorteile. Vorteile gegenüber Mitbewerber können durch einzigartige Fähigkeiten, Ressourcen und Kompetenzen erlangt werden (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 129ff.). Jedoch nur wenn sie auf das richtige Umfeld treffen. Zum Umfeld zählen sowohl die sozialen, politischen, rechtlichen, ökonomischen und kulturellen Bedingungen (Makroumwelt) als auch die Bedingungen der Branchen und Märkte in denen das Unternehmen operiert. Eine umfassende Analyse des Heimatmarktes, der Gastmärkte und des Weltmarktes bildet somit die Basis für die Formulierung von Strategien der internationalen Unternehmenstätigkeit (Schmid, 2007, S.10f.).

Laut Schmid (2007, S. 12) gibt es fünf Internationalisierungsstrategien, die aufeinander abgestimmt sein müssen um Wettbewerbsvorteile nachhaltig zu nutzen. Die Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien legen fest in welcher Form internationalisiert werden soll. Eine grundlegende Differenzierung ist nach Produktionsstandort, also ob im Inland oder Ausland produziert wird. Die Zielmarktstrategien beinhalten Entscheidungen über Marktpräsenz, Marktselektion und Marktsegmentierung (Schmid, 2007, S. 13ff.). Internationale Timingstrategien werden unterteilt in ländermarktspezifische und ländermarktübergreifende Strategieentscheidungen und beziehen sich auf den Markteintrittszeitpunkt (Upitz, 2013, S. 42f.). Zu den Allokationsstrategien zählen Konfigurationsstrategien und Leistungsstrategien. Erstere befassen sich mit der Zentralisierung bzw. Dezentralisierung der Wertschöpfungsaktivitäten einer Unternehmung. Mit Leistungsstrategien trifft ein Unternehmen eine Entscheidung im Spannungsfeld Standardisierung und Differenzierung (Kutschker & Schmid, 2011, S. 998ff.). Die fünfte Internationalisierungsstrategie beschäftigt sich mit der Koordination der internationalen Aktivitäten (Kordinationsstrategie). Diese spielt für die Ausarbeitung der Forschungsfragen keine Rolle und wird demnach in dieser Arbeit nicht näher erläutert.

Die Internationalisierungsstrategien sind nicht nur von den Zielen der Unternehmung abhängig, sondern auch von der Kultur und den Visionen der Unternehmung. Insbesondere Werte, Einstellungen und Zukunftsvorstellungen von Führungskräften haben einen großen Einfluss darauf, welche Strategien ein Unternehmen aufweist. So führt

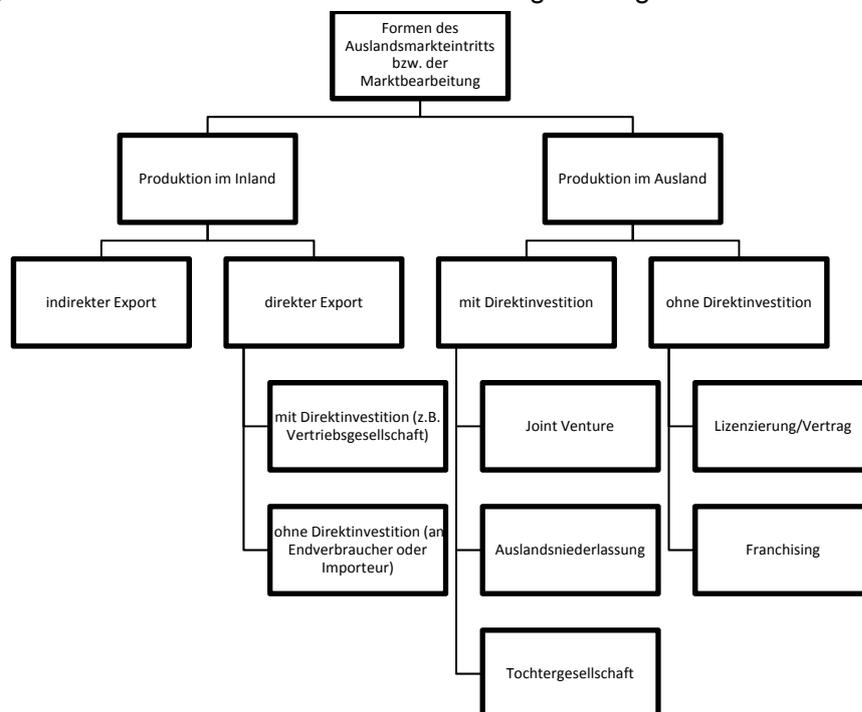
beispielsweise eine polyzentrische Grundausrichtung zu anderen Strategien als eine ethnozentrische (Kutschker & Schmid, 2011, S. 836). Diese Thematik wurde bereits in Kapitel 3.2 beschrieben.

3.4.1 Internationale Marktbearbeitungsstrategien

Die Marktbearbeitungs- bzw. Markteintrittsstrategien legen fest in welcher Form internationalisiert werden soll. Eine grundlegende Differenzierung kann nach Produktionsstandort bzw. Standort der Leistungserstellung, d. h. ob im Inland oder Ausland produziert wird, erfolgen (Macharzina & Wolf, 2012, S. 937).

Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten um auf ausländischen Märkten aktiv zu werden. Unternehmen können im Inland produzierte Güter exportieren, Lizenzen vergeben, Franchisesysteme aufbauen, Vertragsproduktion im Ausland durchführen lassen, Joint Ventures eingehen, strategische Allianzen schließen oder Tochtergesellschaften neu gründen (Schmid, 2007, S. 15).

Abbildung 12: Markteintritts- bzw. Marktbearbeitungsstrategien



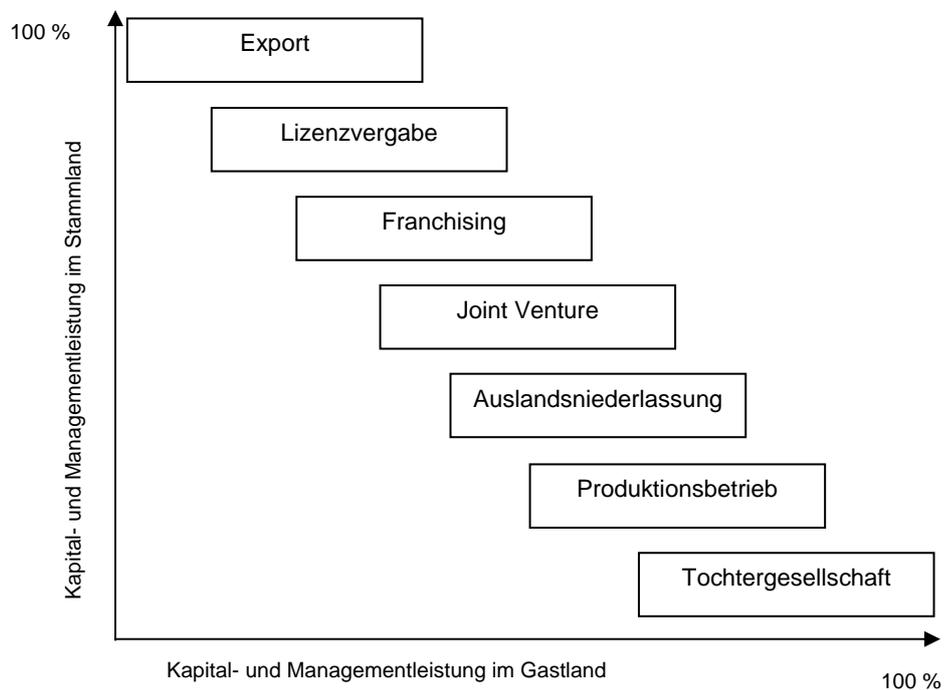
Quelle: Eigene Darstellung nach Altobelli, Berndt & Sander (2010, S. 144)

Die in Abbildung 12 dargestellten Formen der Betätigung im Ausland lassen sich sowohl zum Markteintritt als auch zur Marktbearbeitung wählen. Der Begriff Markteintritt bezeichnet den erstmaligen Markteintritt in einen ausländischen Markt. Die Marktbearbeitung betrifft auch die Bearbeitung von Märkten, in die ein Unternehmen bereits eingetreten ist. Diese Unterscheidung ist deshalb von Bedeutung, da die Form des Markteintritts nicht unbedingt der Form der Marktbearbeitung im Zeitablauf entsprechen muss. Beispielsweise kann ein Textilhersteller über Exporte in ein Land eintreten, jedoch nach einiger Zeit andere Marktbearbeitungsformen wie Vertragsfertigung oder Joint Ventures wählen (Kutschker & Schmid, 2011, S. 848).

Bei der internationalen Marktbearbeitung können auch mehrere Strategiealternativen ausgewählt bzw. kombiniert werden. So kann ein Textilunternehmen z.B. in den Modemetropolen Italien und Frankreich eigene Vertriebstochtergesellschaften führen und in den USA mittels HandelsvertreterInnen arbeiten (Hermanns & Wissmeier, 2002, S. 428). Hier ist eine Vielzahl an Kombinationsmöglichkeiten gegeben.

Neben dem Standort der Leistungserstellung gibt es noch viele weitere Kriterien um die Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien voneinander abzugrenzen. Meissner und Gerber (1980, S. 224) systematisieren die einzelnen Formen des Markteintritts und der Marktbearbeitung nach den im Stammland und den im Gastland erbrachten Kapital- und Managementleistungen (Ausmaß des Ressourcentransfers). Eine gute Übersicht über die unterschiedlichen Systemisierungskriterien bieten Kutschker und Schmid (2011, S. 848ff.).

Abbildung 13: Systematisierung von Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien



Quelle: Eigene Darstellung nach Meissner & Gerber (1980, S. 224)

Bei der Strategiewahl sind insbesondere gastlandbezogene und unternehmensindividuelle Einflussfaktoren zu beachten. Hinsichtlich des Gastlandeinflusses sind nationale Umfeldfaktoren wie politische, ökonomische, kulturelle und soziale Risiken sowie Naturrisiken zu berücksichtigen. Auch die Branchenstruktur stellt hier einen Einflussfaktor dar, welcher sich aus Ressourcen-, Produkt-/Markt- und Wettbewerbsunsicherheit zusammensetzt. Die unternehmensindividuellen Einflussfaktoren können in drei Faktorenbündel gegliedert werden: strategische, harte und weiche Einflussfaktoren. Strategische Einflussfaktoren sind insbesondere die Motive der Internationalisierung und die strategische Bedeutung, die dem neuen Markt zugemessen wird. Zu den harten Einflussfaktoren zählen Firmengröße, Kapitalkraft, Produkteigenschaften die Ressourcenausstattung (z. B. finanzielle oder technologische Ressourcen). Die weichen Einflussfaktoren beinhalten u. a. das Marktwissen sowie die Unternehmenskultur und die soziokulturelle Distanz zum Gastland (Müller-Stewens & Lechner, 2002, S. 392ff.).

Die Entscheidung für eine bestimmte Markteintrittsstrategie in einen ausländischen Markt ist eine sehr schwerwiegende, denn durch sie werden Weichen für die Zukunft gestellt, die nicht so leicht geändert werden können (Kulhavy, 1981, S. 12).

3.4.1.1 Produktion im Inland

Die einfachste Möglichkeit eines Auslandsengagements ist mittels Exportgeschäfte. Hierbei geschieht die Leistungserstellung im Inland und die Produkte werden entweder direkt, indirekt oder über Exportgemeinschaften ins Ausland exportiert. Bei indirektem Vorgehen wird der Inlandsproduzent nicht selbst auf dem ausländischen Markt aktiv. Der internationale Absatz erfolgt durch Einschaltung von inländischen Handelsmittlern. Vor allem für kleine und mittlere Unternehmen, die zu Beginn ihrer Auslandsaktivitäten stehen, bietet sich diese Markteintrittsstrategie an. Der personelle und finanzielle Ressourcenaufwand ist gering und da die inländischen Außenhandelsunternehmungen bzw. Exporthäuser die übernommenen Produkte auf eigene Gefahr vermarkten, ist auch das Risiko sehr gering. Jedoch ist diese Form bei kontinuierlicher Marktbearbeitung vergleichsweise kostspielig und wirkt sich somit gewinnmindernd aus. Zudem können weder eigene Erfahrungen im Ausland gesammelt noch direkte Kundenbeziehungen aufgebaut werden. Möglicherweise bleiben so Chancen im Ausland ungenutzt (Kutschker & Schmid, 2011, S. 855ff.).

Im Gegensatz zum indirekten Export erfolgt der direkte Export ohne Einschaltung inländischer Handelsmittler. Demzufolge existiert eine direkte Beziehung zwischen dem Inlandsproduzent und mindestens einem ausländischen Geschäftspartner (Dehnen, 2012, S. 94). Direkte Exporte können ohne Direktinvestition, also direkt an den Endabnehmer oder mit Mittler im Ausland, aber auch mit Direktinvestition durchgeführt werden. Ausländische Direktinvestitionen beinhalten folglich eine Kapitalbeteiligung im Ausland. Hierbei kann es sich um Repräsentanzbüros, Zweigniederlassungen oder Vertriebsgesellschaften handeln. Das Motiv dieser Kapitalbeteiligungen liegt darin, unternehmensfremde Akteure im Vertrieb durch firmeneigene und somit weisungsabhängige Akteure zu ersetzen (Altobelli et al, 2010, S. 146f).

Sowohl beim indirekten als auch beim direkten Export sind, im Vergleich zu anderen Markteintritts- bzw. Marktbearbeitungsstrategien, mögliche Restriktionen des Gastlandes wie hohe Importzölle oder Auflagen über einen Mindestanteil an Wertschöpfung, der im Inland erbracht werden muss (Local-Content-Gebote), zu beachten (Dehnen, 2012, S. 94f.; Sell, 2003, S. 216).

3.4.1.2 Produktion im Gastland ohne Direktinvestitionen

Im Zuge der Leistungserstellung bzw. Produktion im Ausland kann wieder zwischen Auslandsaktivitäten mit und ohne Direktinvestitionen unterschieden werden. Ist ein Unternehmen eher kapitalschwach bzw. nicht bereit größere Kapitalbeträge im Ausland zu investieren, dann bieten sich Kooperationsformen wie Lizenzvergaben, Managementverträge und Auftragsfertigungen an (Altobelli et al, 2010, S. 147). Unter Lizenzierung versteht man vertragliche Abkommen mit denen ausländischen Lizenznehmern die Nutzung von Erfindungen, Schutzrechten sowie von Kenntnissen und Erfahrungen gestattet werden. Patentlizenzen erlauben die gewerbliche Nutzung von patentrechtlich geschützten Erfindungen. Know-how-Lizenzen dienen dem Transfer von nicht geschütztem technischen sowie betriebswirtschaftlichen Wissen und Können (Kulhavy, 1981, S. 20). Eine besondere Form des Know-how-Transfers sind Franchising Lizenzen, wodurch einem rechtlich selbständigen ausländischen Franchisenehmer ein umfassendes Beschaffungs-, Absatz-, Organisations- und Managementkonzept überlassen wird (Kutschker & Schmid, 2011, S. 875). Managementverträge sind ebenfalls eine Sonderform der Know-how-Lizenzen, die hauptsächlich bei der Übergabe von schlüsselfertigen Fabrikanlagen abgeschlossen werden (Kulhavy, 1981, S. 23). Bei Auftragsfertigung bzw. Vertragsproduktion („Contract Manufacturing“) wird einer ausländischen Produktionsfirma der Auftrag erteilt, bestimmte Waren herzustellen. Damit die Produkte auch die gewünschten Eigenschaften aufweisen, ist ein Technologietransfer vom Auftraggeber an den ausländischen Produzenten nötig. Die Kontrollrechte hinsichtlich der gewünschten Produktqualität sowie der Umfang des notwendigen Technologietransfers werden vertraglich vereinbart. Die Vermarktung und der Vertrieb der produzierten Güter verbleiben beim Auftraggeber (Meffert & Bolz, 1998, S. 127). Dem ausländischen Produzenten werden hierbei einzelne oder mehrere Stufen der Fertigung übertragen. Kutschker und Schmid (2011, S. 881f.) unterscheiden zwischen Vorproduktion, Endproduktion, Veredelung und Komplettproduktion im Ausland. Inländische Unternehmen können durch Vertragsproduktion ihre inländischen Kapazitäten entlasten bzw. erweitern und Kosten- oder Qualitätsunterschiede zwischen Inland und Ausland ausnutzen. Weiters können so Importrestriktionen umgangen werden. Zu den Nachteilen der Vertragsproduktion zählen vor allem Koordinationsprobleme, die Weitergabe von Wissen und mögliche Qualitätsprobleme, die zu Imageschäden führen können (Kutschker & Schmid, 2011, S. 881ff.).

Ergänzend zu den bereits genannten Formen der Leistungserstellung im Ausland ohne Direktinvestition ist die Kooperation in Form einer strategischen Allianz zu nennen.

Darunter versteht man eine strategische Partnerschaft zwischen zwei oder mehreren Unternehmen, mit dem Ziel in einem bestimmten Bereich zu kooperieren. Grund für die Bildung einer strategischen Allianz kann die Risikoteilung (Burden-Sharing-Allianzen), die Erschließung neuer Märkte (Markterschließungsallianzen) sowie die Erzielung von Größeneffekten (Volumensallianzen) oder Verbundeffekten (Komplementaritätsallianzen) sein. Der hohe Koordinationsaufwand, ungleiche Wissensabflüsse und die Balance zwischen Kooperation und Konkurrenz können sich nachteilig auswirken (Kutschker & Schmid, 2011, S. 897ff.).

3.4.1.3 Produktion im Gastland mit Direktinvestitionen

Soll die Produktion im Ausland nicht über externe Geschäftspartner laufen, dann müssen mittels Direktinvestitionen eigene Produktionsstätten aufgebaut werden. Mögliche Formen zur Leistungserstellung im Ausland mit Direktinvestition sind Joint Ventures, Auslandsniederlassungen und Tochtergesellschaften, die jeweils durch Beteiligung, Akquisition oder Neugründung errichtet werden können (Macharzina & Wolf, 2012, S. 941).

Im Gegensatz zur strategischen Allianz wird bei einem Joint Venture meist eine eigene Unternehmung mit einem oder mehreren Partnern gegründet, was eine Eigenkapitalbeteiligung erfordert. Ein Joint Venture kann zeitlich befristet oder unbefristet sein (Kutschker & Schmid, 2011, S. 888ff.). Sind die kooperierenden Unternehmen aus der gleichen Branche in einer bestimmten Wertschöpfungsstufe, handelt es sich um ein X-Joint-Venture. Bei Y-Joint-Ventures kommen die Unternehmen aus verschiedenen Wertschöpfungsstufen und meist auch aus verschiedenen Branchen (Hausman, 1997, S. 462f.). In der Praxis gibt es eine Vielzahl an unterschiedlichen Varianten von Joint Ventures, welche sich durch Differenzierungskriterien wie der Anzahl an Kooperationspartnern, dem Ausmaß der Kapitalbeteiligung oder dem sachlichen Kooperationsbereich unterscheiden (Kutschker & Schmid, 2011, S. 888f.). Joint Ventures können den Einstieg in einen bestimmten Markt erleichtern und das Erzielen von Größen- oder Verbundeffekten ermöglichen. Oftmals sind es die Marktkenntnisse eines lokalen Partners, die für den Eintritt in neue Märkte benötigt werden (Kutschker & Schmid, 2011, S. 892).

Als Auslandsniederlassung wird ein lokaler Produktionsbetrieb im Zielmarkt verstanden. Die Auslandsniederlassung ist juristisch keine eigenständige Person – sie wird von der Muttergesellschaft kontrolliert und gesteuert. Das hohe Kontroll- und Steuer-

ungspotenzial ist auch der größte Vorteil dieser Form. Als Nachteile sind insbesondere das hohe Ausmaß an Kapital- und Managementleistung sowie die, im Vergleich zur rechtlich selbständigen Tochtergesellschaft, üblicherweise geringere Akzeptanz im Gastland festzuhalten (Holtbrügge & Welge, 2010, S. 109f.).

Die extensivste Form des Auslandsengagements sind Tochtergesellschaften. Im Gegensatz zu Auslandsniederlassungen sind sie rechtlich selbständig Auslandseinheiten eines inländischen Unternehmens. Hinsichtlich des Aufbaus unterscheidet man zwischen Neugründungen („greenfield-investments“) und Akquisitionen („brownfield-investments“), nach dem Umfang der Kapitalbeteiligung zwischen Mehrheitsbeteiligungen (zwischen 50,1 % und 99,9 % des Kapitals und/oder Stimmrechts) und vollbeherrschten Tochtergesellschaften (Schmid, 2007, S. 17).

Vorteile einer Akquisition sind vor allem eine schnelle Marktdurchdringung und Marktbearbeitung aufgrund der bereits bestehenden Strukturen sowie eine schnellere Amortisation der Investition durch sofortige Generierung von Cashflows (Kutschker & Schmid, 2011, S. 919f.). Der größte Nachteil gegenüber Neugründungen ist eine meist schwierigere Integration von Unternehmenskultur, -strategie und -struktur. Hierbei kann fehlendes Commitment von den Mitarbeitern eine entscheidende Rolle spielen. Ein zentraler Vorteil von Tochtergesellschaften im Ausland ist die unmittelbare und eigenständige Präsenz im Gastland mit großem Maß an Unabhängigkeit und Kontrolle. Jedoch sind die Kosten und das Risiko im Vergleich zu anderen Auslandsengagements am höchsten (Kutschker & Schmid, 2011, S. 909ff.).

In der Textil- und Bekleidungsindustrie wird die Errichtung neuer Standorte in Niedriglohnländern vor allem durch günstige Lohnkosten, fehlende Umweltstandards und Tarifverträge sowie Vorteile in der Rohstoffbeschaffung angetrieben (Schneider, 2004, S. 137ff.).

3.4.2 Internationale Zielmarktstrategien

Gleichzeitig mit der Strategiewahl des Markteintritts und der Marktbearbeitung muss eine Unternehmung entscheiden, auf welchen Ländermärkten sie tätig sein möchte und dahingehend sogenannte Zielmarktstrategien formulieren. Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit diesen Zielmarktstrategien, die sich in Marktpräsenzstrategien, Marktselektionsstrategien und Marktsegmentierungsstrategien differenzieren lassen.

Um Zielmarktstrategien überhaupt formulieren zu können, sind Informationen über die Zielmärkte nötig. Die Informationen können über Primärforschung (z. B. schriftliche Befragungen, Interviews oder Beobachtungen) und/oder Sekundärforschung (z. B. Analyse von Statistiken und Studien) gewonnen werden. Hinsichtlich der Quelle der Informationsgewinnung über Auslandsmärkte wird zwischen internen Informationsquellen (z. B. Informationen von HandelsvertreterInnen oder unternehmenseigene Statistiken) und externen Informationsquellen (z. B. Handelskammern oder Unternehmensberatungen) unterschieden (Kutschker & Schmid, 2011, S. 942ff.).

3.4.2.1 Marktpräsenzstrategien

Die strategischen Überlegungen, ob eine Unternehmung in wenigen oder in vielen Ländern tätig sein möchte und wo sie geografisch vertreten sein möchte, sind Thema der Marktpräsenzstrategien. Diese lassen sich in basale, geografische, attraktivitätsorientierte und ausgleichsorientierte Marktpräsenzstrategien unterteilen (Dehnen, 2012, S. 101f.).

Bei einer basalen Marktpräsenzstrategie kann eine Unternehmung zwischen einer Konzentrationsstrategie oder einer Diversifikationsstrategie wählen. Während bei der Konzentrationsstrategie die Marktbearbeitung auf wenige Auslandsmärkte beschränkt ist, werden bei der Diversifikationsstrategie viele Ländermärkte bearbeitet. In der Praxis geht die Konzentrationsstrategie häufig mit der Wasserfallstrategie einher, die Diversifikationsstrategie wird hingegen oft in Kombination mit der Sprinklerstrategie angewendet (Kutschker & Schmid, 2011, S. 949f.).

Hinsichtlich der geografischen Dimension der Marktpräsenz kann eine internationale Unternehmung zwischen einer Einzelmarktstrategie, Multi-Einzelmarktstrategie, Regionalmarktstrategie, Multi-Regionalmarktstrategie und einer Weltmarktstrategie wählen. Während die Unternehmung bei der Einzelmarktstrategie neben dem Heimatmarkt nur einen weiteren Markt bearbeitet, möchte sie bei der Weltmarktstrategie in allen Ländern weltweit tätig sein. Die Multi-Einzelmarktstrategie zielt auf die Marktbearbeitung mehrerer einzelner Ländermärkte ab, die aber nicht zwingend eine ganze Region abdecken müssen. Im Gegensatz dazu, zielt die Regionalmarktstrategie auf die Präsenz in allen Ländern einer Region ab. Bei der Multi-Regionalmarktstrategie verfolgt eine

Unternehmung das Ziel, in allen Ländern mehrerer Regionen tätig zu sein (Kutschker & Schmid, 2011, S. 951f.).

Die Betrachtung der geografischen Lage allein reicht Unternehmen im Regelfall nicht aus, sondern es wird versucht die Länder nach ihrer gegenwärtigen und insbesondere zukünftigen Attraktivität zu beurteilen. Dabei werden diese in Schwerpunktmärkte, Präsenzmärkte, Gelegenheitsmärkte und Abstinenzmärkte unterteilt. Schwerpunktmärkten wird die größte Bedeutung für die Generierung von Erfolgspotentialen zugemessen. In Präsenzmärkten möchte die Unternehmung vertreten sein, da diese immer noch eine wichtige Rolle für deren Erfolgspotentiale spielen. In Gelegenheitsmärkten werden nur sporadisch Geschäfte getätigt und von Abstinenzmärkten hält sich die Unternehmung komplett fern, da diese Märkte als nicht erfolgsversprechend oder sogar als erfolgsgefährdend angesehen werden (Dehnen, 2012, S. 103).

Hünerberg (1994, S. 111) weist darauf hin, dass die Beurteilung der Attraktivität der einzelnen Ländermärkte nicht ausreichend ist und deshalb auch das Zusammenspiel der Märkte berücksichtigt werden soll. So kann die Kombination von risikoreichen und risikoarmen Ländermärkten das Gesamtrisiko zur Verminderung des Gesamtrisikos genutzt werden. Es gibt noch weitere Ausgleichsvarianten wie Gewinnausgleich oder Ressourcenausgleich, die durch entsprechende Länderkombination erreicht werden können.

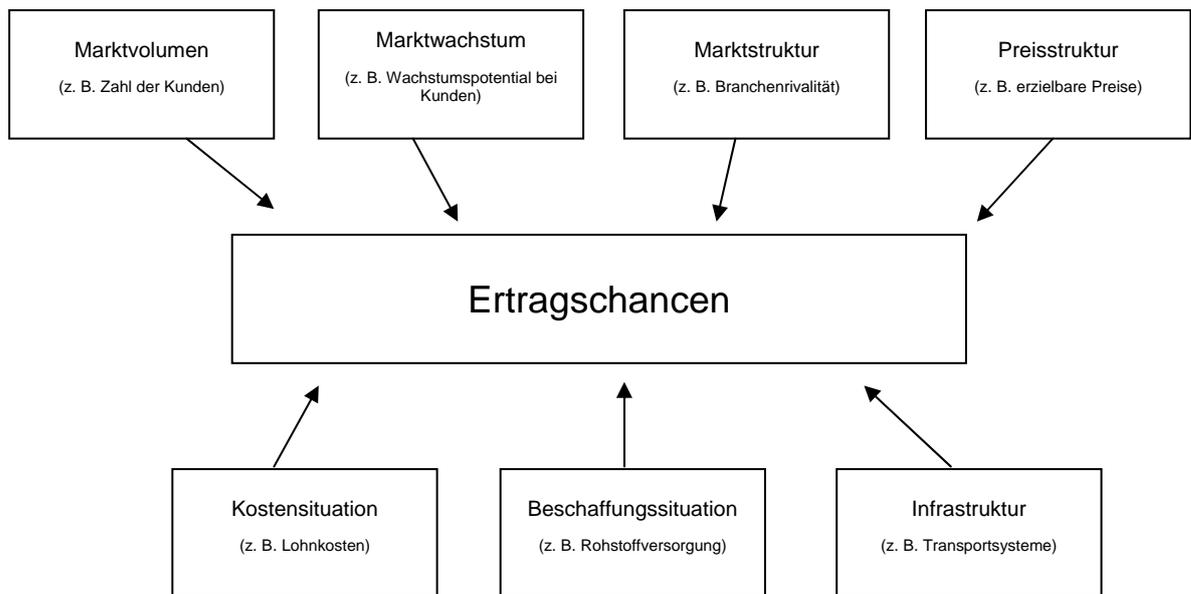
Die unterschiedlichen Marktpräsenzstrategien schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern können parallel formuliert werden (Kutschker & Schmid, 2011, S. 955).

3.4.2.2 Marktselektionsstrategien

Im Zuge der Internationalisierung muss eine Unternehmung, sofern es keine Weltmarktstrategie verfolgt, entscheiden, welche Länder bzw. Regionen sie bearbeiten möchte. Die Selektion einzelner Märkte ist vor allem aufgrund begrenzter Ressourcen notwendig. Es gibt keine idealtypischen Marktselektionsstrategien, sondern jede Unternehmung muss auf Basis der eigenen Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen eine unternehmensspezifische Marktselektion durchführen. Zusätzlich zählen die Ländermarktattraktivität, die Ländermarktrisiken und die Ländermarkteintrittsbarrieren zu den zentralen Faktoren (Kutschker & Schmid, 2011, S. 956).

Zu den wichtigsten Kriterien hinsichtlich der Attraktivität des Ländermarktes zählen Marktvolumen, Marktwachstum, Marktstruktur, Kostensituation und Infrastruktur (siehe auch Abbildung 14). Die Ländermarktrisiken beinhalten Währungsrisiken, rechtliche Risiken, Inflationsrisiken und Marktrisiken (Kutschker & Schmid, 2011, S. 956f.). In Tabelle 6 sind die Ländermarktrisiken erweitert dargestellt.

Abbildung 14: Faktoren zur Beurteilung der Ländermarktattraktivität



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zentes, Swoboda und Schramm-Klein (2006, S. 165) sowie Kutschker und Schmid (2011, S. 956).

Tabelle 6 : Ökonomische und politische Ländermarktrisiken

Ökonomische Faktoren	Politische Faktoren
Währungsrisiken (z. B. Wechselkursveränderungen)	Enteignungsrisiken (z. B. durch Verstaatlichung oder Konfiszierung)
Zahlungsrisiken (z. B. Zahlungsunfähigkeit von Kunden)	Dispositionsrisiken (z. B. Einschränkung der Handlungsfreiheit aufgrund von Unruhen oder Kriegen)
Marktrisiken (z. B. Zusammenbruch der Nachfrage)	Sicherheitsrisiken (z. B. Gefährdung von Mitarbeiter)
Substitutionsrisiken (z. B. Importe werden durch lokale Produktion ersetzt)	Rechtliche Risiken (z. B. Nicht-Einklagbarkeit von Verträgen)
Transportrisiken (z. B. Beschädigung der Ware während des Transports)	Fiskalische Risiken (z. B. Unberechenbarkeit der Steuerpolitik)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kutschker und Schmid (2011, S. 933f.) sowie Müller und Kornmeier (2001, S. 379f.).

Neben der Attraktivität und den Risiken sind bei der Auswahl der Ländermärkte noch die Eintrittsbarrieren zu beachten. Im Hinblick auf die Fragestellung was den Markteintritt in ein bestimmtes Land erschweren kann, wird zwischen institutionellen, marktseitigen und unternehmungsseitigen Barrieren unterschieden. Zu den institutionellen Markteintrittsbarrieren zählen alle tarifären und nicht-tarifären Hemmnisse, die alle Markteintrittsformen betreffen können. Beispiele dafür sind Einfuhrzölle auf Exporte, Beteiligungsbeschränkungen bei Joint Ventures oder Local-Content-Vorschriften bei Tochtergesellschaften (Kutschker & Schmid, 2011, S. 961). Eine weitere institutionelle Markteintrittsbarriere können Ursprungsregeln (Rules of Origin) darstellen (Dehnen, 2012, S. 108). Im Zusammenhang mit institutionellen Barrieren stehen auch die Bemühungen auf multilateraler Ebene, den globalen Handel zu liberalisieren und Handelsbe-

schränkungen abzubauen, was u. a. große Auswirkungen auf die exportorientierte Textilindustrie in Österreich hätte. Dazu zählen auch die unterschiedlichen Freihandelsabkommen wie z. B. das Transatlantische Freihandelsabkommen (TTIP) zwischen der EU und den USA (Ebner, 2013, S. 22). Die marktseitigen Eintrittsbarrieren können zahlreiche Ursachen haben, u. a. der große Konkurrenzdruck, abweichendes Konsumverhalten, diskriminierendes Verhalten von Seiten der Behörden sowie kulturelle und sprachliche Differenzen. Die Gefahren von unternehmensseitigen Markteintrittsbarrieren werden häufig unterschätzt. So können Fehler bei der Gewinnung, Verarbeitung und Speicherung der Informationen über ausländische Märkte zu Fehleinschätzungen dieser Märkte führen. Dadurch kann es zu einer Überbewertung von bestimmten Problemen oder Risiken kommen, wodurch die Unternehmung sich selbst Barrieren aufbaut und dann eventuell auf den Markteintritt verzichtet (Dehnen, 2012, S. 108f.).

Um aus der Vielzahl der möglichen Ländermärkte, jene auswählen zu können, die in Folge bearbeitet werden sollen, dienen verschiedene Markselektionsverfahren (z. B. Checklistenverfahren oder Portfolioverfahren). Um den Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht zu sprengen, sei zur vertiefenden Auseinandersetzung mit den zentralen Verfahren der Marktselektion auf Kutschker und Schmid (2011) sowie Meffert und Bolz (1998) verwiesen.

3.4.2.3 Marktsegmentierungsstrategien

Die Marktsegmentierungsstrategien sind ebenso unternehmensindividuell zu erarbeiten wie die Marktselektionsstrategien. Während bei der intranationalen Marktsegmentierung innerhalb der ausgewählten Ländermärkte Zielgruppen gebildet werden, ist das Ziel der integralen Marktsegmentierung, Marktsegmente zu identifizieren, die über die Ländergrenzen hinausreichen. Die Berücksichtigung der eigenen Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen in Abstimmung mit der Unternehmensumwelt – vor allem mit der Wettbewerbssituation – ist gerade bei der Wahl der zu bearbeitenden Marktsegmente von hoher Bedeutung (Kutschker & Schmid, 2011, 978ff.). Generell sollte ein Marktsegment in sich möglichst homogen sein und sich aber gleichzeitig von anderen Marktsegmenten deutlich abgrenzen. Die Marktsegmentierung kann zur Ermittlung der unterschiedlichen Abnehmerbedürfnisse verwendet werden, die in Folge vom Unternehmen separat bedient werden können. Ziel ist die Generierung neuer Absatzmöglichkeiten für die Unternehmung sowie die Erreichung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz (Dehnen, 2012, S. 112). Die Aufgliederung einer Branche zur

Entwicklung einer Wettbewerbsstrategie wird von Porter (2000, S. 308) als Branchen-segmentierung bezeichnet. In den verschiedenen Marktsegmenten können die Kostenführerschaft, Differenzierung oder Nischenstrategie als Wettbewerbsstrategie eingesetzt werden (Dehnen, 2012, S. 112).

3.4.3 Timingstrategien

Nachdem in den vorherigen Abschnitten die Strategien des Markteintritts- bzw. der Marktbearbeitung (Kapitel 3.4.1) und die Strategien der Zielmarktwahl (Kapitel 3.4.2) behandelt wurden, rückt in diesem Abschnitt die Frage nach dem Zeitpunkt des Markteintritts in den Mittelpunkt. Diese Fragestellung gewinnt aufgrund der immer größer werdenden Wettbewerbsdynamik als Folge des schnelleren technologischen Wandels zunehmend an Bedeutung (Dehnen, 2012, S. 115). Hier kann zwischen länderspezifischen und länderübergreifenden Timingstrategien differenziert werden (Kutschker & Schmid, 2011, S. 986).

3.4.3.1 Länderspezifische Timingstrategien

Länderspezifische Timingstrategien beziehen sich auf den Zeitpunkt des Markteintritts in einen bestimmten Ländermarkt. Dabei geht es um die strategische Positionierung gegenüber internationalen Wettbewerbern, ob der Eintritt als Pionier oder Folger stattfinden soll. Demnach wird zwischen Pionierstrategie (First-Mover-Strategie) und Folgerstrategie (Follower-Strategie) unterschieden (Schmid, 2007, S. 20).

Ob ein Unternehmen eine Pionierstrategie oder Folgerstrategie verfolgt, hängt immer auch von den Strategien der Wettbewerber ab. Demnach kann ein Unternehmen schneller (Pionier) oder langsamer (Folger) als seine Mitbewerber in einen bestimmten Ländermarkt eintreten. Im internationalen Kontext sind hierbei zwei Kategorien von Wettbewerbern zu unterscheiden. Zum einen jene Wettbewerber, die wie das Unternehmen selbst international tätig sind, und zum anderen nationale bzw. lokale Wettbewerber. Gegenüber lokalen Mitbewerbern besteht in der Regel ein zeitlicher Nachteil, der nur in wenigen Fällen (z. B. bei Produktinnovationen) aufgeholt werden kann (Kutschker & Schmid, 2011, S. 986f.).

Der große Vorteil des Pioniers besteht darin, dass er Markteintrittsbarrieren gegenüber Wettbewerbern errichten kann. Der Pionier kann früh Markterfahrungen sammeln, intensive Kontakte zu Lieferanten knüpfen, eine lokale Kundenbasis aufbauen und monopolbedingte Pioniergewinne erzielen. Zudem sichert sich der Pionier einen Bekanntheits- und Imagevorsprung in einem bestimmten Ländermarkt. Die Nachteile der Pionierstrategie beziehen sich auf die hohen Kosten der Markterschließung und den oft damit verbundenen Free-Rider-Effekten, die dadurch entstehen, dass Folger von den getätigten Investitionen der Pioniere profitieren (Kutschker & Schmid, 2011, S. 987f.). So können die durch intensive Werbemaßnahmen des Pioniers erst geweckten Kundenbedürfnisse von Folgern ausgenutzt werden (Dehnen, 2012, S. 101). Markterschließungskosten stehen oft im Zusammenhang mit länderspezifischen Markteintrittsbarrieren, die von den Pionieren überwunden werden müssen. Folger können, neben folgebedingten Kosteneinsparungen, vor allem von den Fehlern des Pioniers lernen und in vielen Fällen von einem stabileren Marktumfeld profitieren. Dazu muss der Folger aber erst mal die aufgebauten Markteintrittsbarrieren überwinden sowie Erfahrungs- und Größennachteile wettmachen (Kutschker & Schmid, 2011, S. 988f.).

3.4.3.2 Länderübergreifende Timingstrategien

Die länderübergreifenden Timingstrategien befassen sich mit dem zeitlichen Ablauf der Markteintritte in mehrere Ländermärkte. Dabei werden generell drei Strategievarianten unterschieden. Bei der Wasserfallstrategie erfolgt der Markteintritt in Ländermärkte kontinuierlich und sukzessive, wohingegen die Markterschließung bei der Sprinklerstrategie simultan bzw. innerhalb eines kurzen Zeitraums erfolgt. Als dritte Variante gilt die kombinierte Wasserfall-Sprinkler-Strategie, die Elemente der beiden erwähnten Strategietypen verbindet (Schmid, 2007, S. 20f.).

Bei der Wasserfallstrategie, auch Sukzessivstrategie genannt, entscheidet sich ein Unternehmen dafür, nach und nach in andere Ländermärkte einzutreten. Im Zuge dieser Strategievariante bearbeitet die Unternehmung zuerst nur einen weiteren Ländermarkt neben dem Heimatmarkt und tritt anschließend in einen zusätzlichen Ländermarkt ein. In der Folgezeit erweitert sie so die Zahl seiner Ländermärkte kontinuierlich, was sich über einen längeren Zeitraum erstrecken kann (Kutschker & Schmid, 2011, S. 991). Der größte Vorteil der Wasserfallstrategie besteht in der Begrenzung des Risikos des Scheiterns, da erst nach einem bereits erfolgreich getätigten Markteintritt der nächste Ländermarkt erschlossen wird. Dadurch können Unternehmen von ihren

Markteintritten lernen und einen kalkulatorischen Ausgleich zwischen Ländermärkten schaffen. Ein Nachteil dieser Strategiealternative liegt in einem verspäteten Markteintritt in einzelne Ländermärkte, der das Verpassen von Trends und abnehmende Nachfrage zur Folge haben kann (Kutschker & Schmid, 2011, S. 992f.; Dehnen, 2012, S. 119). Laut Kutschker und Schmid (2011, S. 992) korrespondiert das Grundmuster der Wasserfallstrategie sehr eng mit den Aussagen der Uppsala-Schule, nach der Unternehmen konzentrisch vom Heimatmarkt aus in weitere Ländermärkte eintreten. Zudem werden in Verbindung mit der Psychic Distance Chain zunächst psychisch nahe Ländermärkte erschlossen und erst danach wird sukzessiv auf den Eintritt in psychisch weiter entfernte Ländermärkte abgezielt (Kutschker & Schmid, 2011, S. 992).

Bei der Sprinklerstrategie, auch als Simultanstrategie bezeichnet, erfolgt der Eintritt in mehrere Ländermärkte simultan bzw. innerhalb eines kurzen Zeitraums. Demnach gibt es keine zeitliche Differenzierung bei den Markteintrittszeitpunkten. Das Ziel liegt darin, die wichtigen Schlüsselmärkte simultan zu erschließen um Pioniervorteile zu erlangen (siehe hierzu Kapitel 3.4.4). Zudem kann die Sprinklerstrategie zu Imagevorteilen und Überraschungseffekten gegenüber Konsumenten und Lieferanten führen. Jedoch erfordert diese Strategievariante umfangreiche Ressourcen, die unter einem hohen Koordinations- sowie Organisationsaufwand sinnvoll auf die einzelnen Ländermärkte verteilt werden müssen (Kutschker & Schmid, 2011, S. 995f.).

In der Regel führen beschränkte finanzielle und personelle Ressourcen zu einer kombinierten Wasserfall-Sprinkler-Strategie, bei der Unternehmen in manche Ländermärkte nacheinander und in andere parallel eintreten (Kutschker & Schmid, 2011, S. 996f.)

3.4.4 Allokationsstrategien

In diesem letzten Abschnitt wird ein Überblick über die Allokationsstrategien gegeben, die sich in Konfigurationsstrategien und Leistungsstrategien differenzieren. Mit Konfiguration ist der Grad der Zentralisierung bzw. Dezentralisierung von Wertschöpfungsaktivitäten – Logistik, Produktion, Marketing, Kundendienst, usw. – gemeint. Die Extremform der Zentralisierungsstrategie (alle Wertschöpfungsaktivitäten an einem Ort) und Dezentralisierungsstrategie (jede Wertschöpfungsaktivität in jedem Land) ist in internationalen Unternehmungen kaum existent. In der Praxis werden unterschiedliche Mischstrategien im Spannungsfeld zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung ange-

wendet. Vorteile der Zentralisierung von Aktivitäten können die Erzielung von Skaleneffekten oder eine einfachere Koordination sein. Zu den Argumenten für eine Dezentralisierung von Aktivitäten zählen vor allem der Zugang zu knappen Ressourcen (z. B. Personal oder Rohstoffe), das Ausnutzen von Kostenunterschieden (z. B. niedrigere Personal- und Energiekosten) und die Sicherung des Marktzugangs. An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass nicht für alle Wertschöpfungsaktivitäten die gleichen Zentralisierungs- und Dezentralisierungsargumente gelten. Die Frage, ob die eine Zentralisierung oder Dezentralisierung sinnvoll ist, muss ein Unternehmen für jede Wertschöpfungsaktivität separat beantworten. Produktionsstätten werden gerne dezentral in der Nähe der Kunden angesiedelt, um Transport- und Lagerkosten zu reduzieren (Kutschker & Schmid, 2011, S. 998ff.).

Standardisierung und Differenzierung stellen die beiden Varianten der Leistungsstrategie dar. Internationale Unternehmen können ihre Produkte weltweit identisch (Standardisierung) oder weltweit unterschiedlich (Differenzierung) anbieten. Entscheidungen im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Differenzierung spielen besonders im Marketing eine große Rolle. So kann Standardisierung in der Produkt-, Kommunikations-, Distributions- und Preispolitik zu Kosteneinsparungen, Imagestärkung (einheitliches Auftreten) und Koordinationsvorteilen führen. Die Vorteile der Differenzierungsstrategie liegen vor allem in einer höheren Kaufbereitschaft durch Anpassungen der einzelnen Elemente des Marketing-Mix an lokale Bedürfnisse und Gegebenheiten. In der Praxis kommt es hier häufig zu Mischstrategien. So kann das Produkt weltweit standardisiert angeboten werden, die Werbebotschaften sind jedoch an bestimmte Regionen angepasst (Kutschker & Schmid, 2011, S. 1009ff.).

Wie sich die Internationalisierungsstrategien zusammensetzen, variiert nicht nur von Branche zu Branche und von Land zu Land, sondern vor allem von Unternehmen zu Unternehmen. Abschließend soll nochmal die Wichtigkeit einer unternehmensindividuellen Ausgestaltung der Internationalisierungsstrategien – in Abstimmung mit den Zielen, Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen – unterstrichen werden (Schmid, 2007, S. 28f.).

4 Fallbeispiele

In diesem Kapitel soll anhand von Fallbeispielen erörtert werden, aufgrund welcher Zielsetzungen österreichische Textilunternehmen internationale Märkte erschließen und welche Formen des Markteintritts- bzw. der Marktbearbeitung bevorzugt gewählt werden. Des Weiteren soll gezeigt werden, um welche Auslandsmärkte es sich hierbei aktuell handelt und wo zukünftig Internationalisierungspotentiale gesehen werden. In einem weiteren Schritt sollen die Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken der österreichischen Textilindustrie erfasst werden.

4.1 Methodik und Konzeption

Um die Forschungsfragen beantworten und darauf aufbauend Handlungsempfehlungen bzw. Strategievorschläge entwickeln zu können, ist eine gewisse Offenheit und Flexibilität im Forschungsprozess notwendig (Mayring, 2002, S. 27f). Aus diesem Grund wurde eine qualitative Forschungsmethode gewählt. Die Fallstudienmethodik und das Fallstudiendesign werden nachfolgend erklärt und dargestellt.

4.1.1 Fallstudienmethodik und Vorgehen

Beim Fallstudienansatz handelt es sich um eine empirische Forschungsstrategie in Abgrenzung zu alternativen Strategien wie beispielsweise dem Experiment. Der Ansatz beschränkt sich nicht auf eine Datenart sondern bietet die Möglichkeit „[...] aus einer Vielzahl von Quellen die Informationen zu beschaffen, die erst in ihrer Zusammenführung ein geschlossenes, in sich stimmiges Bild ergeben können“ (Lutz & Schmidt, 1977, S. 231). Um die Zusammenhänge zwischen dem Forschungsgegenstand und seiner Umwelt darstellen zu können, wurde eine Mehrfallstudie im Umfang von vier Fallstudien durchgeführt. Die Auswahl der Fälle fand nicht zufällig statt, sondern gezielt auf die Anforderungen der Forschungsfragen (Justus, 2009, S. 136f.). Die Auswahlkriterien der Fallbeispiele ergeben sich grundsätzlich aus den Anforderungen der Forschungsfragen, welche im Rahmen dieser Arbeit auf die Untersuchung der österreichischen Textilindustrie abzielen. Die ausgewählten Unternehmen müssen folglich der Textilindustrie bzw. der textilen Kette angehören und den Firmensitz in Österreich haben. Diese Kriterien treffen auf alle Unternehmen der Mehrfallstudie zu. Es kann nicht von einer statistischen Repräsentanz für alle österreichischen Textilunternehmen ausgegangen werden, da es sich um eine begrenzte Anzahl von Fallbeispielen handelt.

Neben der übergeordneten Forschungsmethodik muss zudem eine Methode der empirischen Datenerhebung bestimmt werden. Bei der vorliegenden Arbeit wurde die Datenerhebung mittels leitfadengestützten Experteninterviews durchgeführt. Durch eine offene Gesprächsgestaltung soll es zu einer Erweiterung von Antwortspielräumen kommen, um die subjektive Sichtweise der Zielgruppe des Interesses erfassen zu können (Schnell, Esser & Hill, 2008, S. 387). Der Interviewleitfaden wurde anhand des theoretischen Hintergrunds der Arbeit und der gewünschten Erkenntnisgewinne erstellt. Die Auswahl der Experten ist bei dieser Interviewform von besonderer Bedeutung. „Die Auswahl von Interviewpartnern entscheidet über Art und Qualität der Informationen, die man erhält“ (Gläser & Laudel, 2010, S. 117). Aus diesem Grund wurden ausschließlich Geschäftsführer oder Führungskräfte der untersuchten Unternehmen befragt. Insgesamt sind vier Experteninterviews geführt worden: mit Herrn Mag. Josef Leichtfried von der Leichtfried GmbH & Co KG Tuch- und Lodenfabrik, Herrn Dr. Dieter Eichinger von der Lenzing AG, Herrn Ing. Manfred Kern von der Linz Textil GmbH und einem Mitglied der Geschäftsleitung von der Getzner Textil AG.

Bis auf ein Interview wurden alle Gespräche „face-to-face“ geführt. Mit dem Interviewpartner von der Getzner Textil AG wurde aus Zeit- und Kostengründen (5 Stunden Fahrtzeit nach Bludenz) ein Telefoninterview gewählt. Der Autor hat das Gespräch über Skype geführt und mittels der Software „G-Recorder“ (www.g-recorder.com) aufgezeichnet. Die Gefahren bzw. Nachteile des Telefoninterviews gegenüber „face-to-face“ Interviews sind in diesem Fall nicht eingetreten. Das Gespräch konnte ebenso gut kontrolliert werden und die Ausbeute an Informationen war sehr zufriedenstellend, was besonders an der professionellen Einstellung des Gesprächspartners lag, der dem Interview seine ganze Aufmerksamkeit widmete (Gläser & Laudel, 2010, S. 153). Einzige Störung waren Verbindungsprobleme, die das Gespräch einmal unterbrachen. Die „face-to-face“ Interviews wurden mittels Diktiergerät aufgezeichnet um eine anschließende Transkription zu ermöglichen.

Neben den gewonnenen Informationen aus den Interviews wurden die Homepages, Jahresberichte und auch Festtagsschriften der Unternehmen als Datenquellen genutzt. Als Ergänzung zu den Experteninterviews und der Dokumentrecherche konnten zusätzliche Informationen durch die Teilnahme an der Jahrestagung des österreichischen

Fachverbandes der Textil-, Bekleidungs-, Schuh-, und Lederindustrie am 06. Oktober 2015 in Salzburg beschafft werden. Das Protokoll zur Tagung ist im Anhang zu finden.

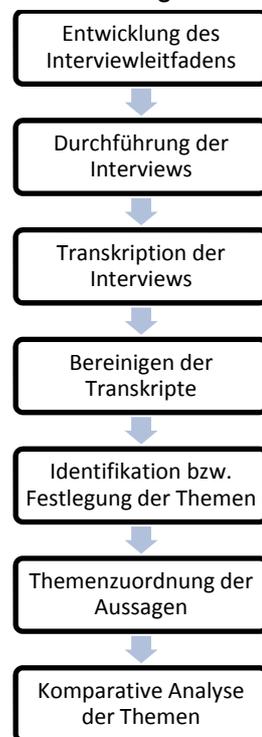
Die Transkription der aufgenommenen Interviews wurde im ersten Schritt wortwörtlich vorgenommen. Zudem wurden alle Pausen, Lachen, Wortwiederholungen und paraverbalen Äußerungen („hm“, „äh“, usw.) festgehalten. Der zweite Schritt bestand in der sprachlichen Bereinigung der Interviews, um eine bessere Lesbarkeit der Transkripte zu erreichen. Alle oben genannten Teile, die für das Verständnis der Interviews nicht relevant waren, wurden aus den Transkripten entfernt. Das Lachen wurde jedoch meistens nicht gelöscht, um scherzhafte Aussagen nicht zu verfälschen. Anschließend wurde das gewonnene Material mit Hilfe der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2003, S. 158ff.) aufbereitet, auf die wesentlichen Inhalte reduziert und schlussendlich strukturiert. Die Wahl der Themenanalyse als Auswertungsmethode wurde aufgrund der guten Übereinstimmung mit den Anwendungsbedingungen getroffen. Der manifeste Gehalt von Aussagen steht im Zentrum und es soll ein Überblick über eine große Textmenge geschaffen werden (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158). Das Interesse gilt ausschließlich den Meinungen und Einschätzungen der ExpertInnen. Im Zuge der Themenanalyse wurde das Textreduktionsverfahren angewendet, welches die Zusammenfassung der Texte und die Darstellung von Unterschieden ermöglichte. Im ersten Schritt wurden Themen anhand von zusammengehörigen Textstellen und in Abstimmung mit den Forschungsfragen identifiziert. Dadurch ergaben sich folgende Themen:

- Unternehmensprofil (Daten und Fakten zu den Unternehmen, Produkte, Rohstoffe)
- Internationalisierungsstrategien (Markteintritts- bzw. Marktbearbeitungsstrategien, Zielmarktstrategien, Timingstrategien, Auslandsstandorte)
- Motive und Ziele der Internationalisierung
- Stärken und Schwächen (des eigenen Unternehmens und der österreichischen Textilindustrie allgemein)
- Chancen und Risiken (für das eigene Unternehmen und die österreichische Textilindustrie allgemein)
- Strategische Ziele für die Zukunft

- Zukünftige Herausforderungen und Handlungsfelder (Digitalisierung, 3D-Druck, Industrie 4.0, Fachkräftemangel)

Die wichtigsten Charakteristika der jeweiligen Themen sind in den Klammern aufgeführt. Die Aussagen der Experten wurden im nächsten Schritt den Themen zugeordnet. Für die vergleichende Analyse der Fallbeispiele und zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden die Themen auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Gesprächen untersucht (komparative Analyse). In Abbildung 16 ist der schematische Ablauf des Vorgehens bei den Interviews dargestellt.

Abbildung 15: Schematischer Ablauf des Vorgehens bei den Interviews



Quelle: Eigene Darstellung

4.1.2 Fallstudiendesign

Bei den im Zuge der Fallbeispiele analysierten Unternehmen handelt es sich um die Leichtfried Lodenfabrik GesmbH. & Co. KG, die Linz Textil GmbH, die Getzner Textil AG und die Lenzing AG. Wie bereits erwähnt wurden die Unternehmen und die Interviewpartner mit größter Sorgfalt ausgewählt. In Tabelle 7 sind die einzelnen Fallbeispiele überblicksmäßig dargestellt.

Tabelle 7: Übersicht der Fallbeispiele

Fallbeispiel	Branche	Gesprächspartner	Gesprächsdauer	Ort, Datum
Leichtfried Lodenfabrik GesmbH. & Co KG	Textilindustrie	Hr. Josef Leichtfried (Marketing & Sales)	70 Minuten	Möbersdorf, 25.11.2015
Linz Textil GmbH	Textilindustrie	Hr. Manfred Kern (Geschäftsführer)	50 Minuten	Linz, 08.02.2016
Getzner Textil AG	Textilindustrie	Anonyme Person (Geschäftsleitung / Director Marketing & Vertrieb Hemd)	60 Minuten	Telefoninterview, 16.03.2016
Lenzing AG	Chemiefaserindustrie	Hr. Dieter Eichinger (Produktmanager Textile Fibres)	60 Minuten	Ansfelden, 11.11.2015

Quelle: Eigene Darstellung

Die Fallstudien dieser Arbeit sind wie folgt aufgebaut:

Im Zuge des ersten Abschnitts wird das Unternehmensprofil beschrieben, indem unter anderem ein Überblick über die Geschichte und die Organisation gegeben wird. Darüber hinaus wird das Unternehmen in der textilen Kette verortet und das Produktportfolio vorgestellt. Der zweite Abschnitt widmet sich dem internationalen Management der Unternehmen. Hier gilt es, Fragen zu den Internationalisierungsstrategien zu klären und die Motive bzw. Ziele für die internationalen Geschäftstätigkeiten zu erörtern. Im dritten Abschnitt wird ein Blick in die Zukunft geworfen, der insbesondere auf die strategischen Ziele und möglichen Herausforderungen gerichtet ist. Zudem werden die Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie damit verbundene Chancen und Risiken angeführt.

4.2 Fallbeispiel A: Leichtfried Lodenfabrik GesmbH. & Co. KG

Das Familienunternehmen Leichtfried Tuch- und Lodenfabrik stammt aus der Obersteiermark und wurde vom Fachverband der Textil-, Bekleidungs-, Schuh- und Lederindustrie zum Textilunternehmen des Jahres 2015 ausgezeichnet. Seit über 130 Jahren produziert es Loden und entwickelte sich im Laufe der Jahre zu einer leistungsfähigen und über die Grenzen bekannten Volltuchfabrik. Der Begriff Loden entstammt dem althochdeutschen Wort „lodo“, was grobes Tuch bedeutet (Kießling & Matthes, 1993, S. 235). Dem steirischen Unternehmen ist es gelungen den Loden zu „entstauben“ (Leichtfried, Interview, S. 2) und zu einem weichen, feinen und farbenfrohen Wollstoff weiterzuentwickeln.

4.2.1 Unternehmensprofil

Im Jahre 1884 errichtete der Handwerker Johann Oberluggauer in Möbersdorf eine kleine Lodenwalkerei. Zu dieser Zeit gab es in der Region viele Handwerksbetriebe dieser Art. Schon zwei Jahre später verstarb der Gründer und sein Mitarbeiter Johann Maierhofer übernahm den Betrieb. Dessen Schwiegersohn Josef Leichtfried führte den Betrieb von 1919 bis 1969 und baute in dieser Zeit kontinuierlich aus. Das bisherige Einzelunternehmen wurde 1959 in eine Familien-Kommanditgesellschaft umgewandelt. Im Jahre 1969 übernahm sein Sohn Ing. Josef Leichtfried bis 1983 die Führung des Betriebs. In dieser Zeit traf er eine für das Unternehmen wegweisende und wichtige Entscheidung: Konzentration auf Qualität statt Quantität und die Spezialisierung auf hochwertige Lodenstoffe. Seit 1983 lenkt sein Sohn Dr. Josef Leichtfried die Geschicke des Unternehmens, welcher sowohl die Internationalisierung vorantrieb als auch das Produktsortiment durch Farbenvielfalt deutlich vergrößerte. Sein Sohn Mag. Josef Leichtfried, der zurzeit das Marketing und den Vertrieb leitet, wird wohl in Zukunft in vierter Generation das Familienunternehmen weiterführen.

Das Kernprodukt ist, wie der Firmenname schon verrät, Loden bzw. ein Wollstoff, der zu 95 % aus extrafeiner australischer Merinowolle hergestellt wird. Daneben wird noch südamerikanische Alpakawolle, Kaschmir aus der Mongolei sowie Wollhaar vom Angorakaninchen verwendet.

Im Produktportfolio gibt es 15 bis 20 Artikel in 4 bis 90 Farben. Die drei großen Produktgruppen sind Tuchloden, Strichloden und Doublefaceloden. Tuchloden werden in

der Bekleidungsindustrie zu Kostüme, Röcke, Hosen und Jacken weiterverarbeitet. Der wasserabweisende Strichloden wird für Mäntel und funktionale Outdoor-Bekleidung verwendet. Beim Doublefaceloden werden zwei verschiedenfärbige Gewebe durch eine spezielle Bindetechnik mit dünnen Bindefäden aus Kammgarn miteinander verbunden und beide Seiten flauschig ausgerüstet. Daraus werden vorwiegend Jacken und Mäntel, Decken sowie Lodenponchos hergestellt. Weiters werden Softloden, Spezialloden, Jägerleinen sowie Decken und Ponchos angeboten.

Die Produktion ist vollstufig und findet seit jeher in Möbersdorf statt. Vollstufigkeit in der Produktion bedeutet, dass die ganze Produktion – von der Faser bis zum fertigen Stoff – unter einem Dach stattfindet. Nachdem das Rohmaterial gewaschen wurde, beginnt der Produktionsprozess mit dem Färben der Wolle. Die gefärbte Wolle wird dann in der Trockenschleuder entwässert und erhält den gewünschten Feuchtigkeitsrad im Trockenapparat. In der Wolferei, Mischerei und Krempelei wird das Material auf das Spinnen vorbereitet. Hierbei werden u. a. die groben Schmutzteilchen und Staubpartikel aus der Wolle entfernt und das Vorgarn produziert, welches in der Spinnerei auf der Ringspinnmaschine zur gewünschten Garnfeinheit verzogen wird. Anschließend wird das Garn auf Webprozess vorbereitet. In der Weberei werden auf Dorner-Greifer-Webmaschinen aus Schuss- und Kettfäden Gewebe erzeugt. Das Rohgewebe wird bei der Lodenherstellung wesentlich breiter gewebt als der fertige Stoff, da der Loden in der Walkerei durch die Verfilzung stark eingeht. Das Walken ist der charakteristische Produktionsschritt bei der Lodenerzeugung. Hierbei wird das Rohgewebe durch ein Gemisch aus Wasser, Soda und diversen Walkmitteln unter mechanischer Einwirkung stark verfilzt. Nach mehreren Waschvorgängen und einem Schwefelsäurebad erreicht das Gewebe den letzten Produktionsschritt – die Veredelung. Die Veredelungsprozesse sind auf die jeweilige Lodenart ausgerichtet. Die vollstufige Produktion beinhaltet somit die Faserherstellung sowie die Herstellung und Veredelung von Textilien.

Die Zahl der Beschäftigten ist in den letzten Jahren relativ konstant geblieben und beträgt zurzeit 25 (Stand November 2015). In den Siebziger- und Achtzigerjahren, als die Nachfrage nach Trachtenmode sehr stark war, konnte auch die Leichtfried Lodenfabrik eine höhere Anzahl an MitarbeiterInnen verzeichnen.

Tabelle 8: Unternehmensprofil der Leichtfried Lodenfabrik GesmbH. & Co. KG (Stand März 2016)

Name	Leichtfried Lodenfabrik GesmbH. & Co. KG
Hauptsitz	Möbersdorf (Zeltweg)
Umsatz	Keine Angabe
Beschäftigte	25
Exportquote	67 %
Produktionsstandorte	1

Quelle: www.leichtfried-loden.com und Interview mit Mag. Josef Leichtfried (Eigene Darstellung)

4.2.2 Internationales Management und Marketing

Der kleine heimische Markt und Nachfrage aus dem Ausland waren die Haupttreiber der Internationalisierung des steirischen Lodenerzeugers. Der Abbau von Handelsbarrieren und Zöllen in der Europäischen Union hat den Schritt in ausländische Märkte erleichtert. Der erste Exportmarkt war Deutschland, was vor allem an der Trachtenproduktion lag. In der heutigen Zeit gewinnt dieser Markt für das Unternehmen auch aus modischer Sicht an Bedeutung. Aufgrund der hohen Qualität und der Farbenvielfalt der Wollstoffe wurden internationale Modeunternehmen wie Chanel, Yves Saint Laurent oder Vivienne Westwood auf das Unternehmen aufmerksam. Seit der Jahrtausendwende werden die Produkte in die Modezentren von Europa geliefert, wozu Frankreich, Italien und Großbritannien zählen. Vom Absatz eher kleinere Märkte sind die Schweiz und Japan. Seit 2014 hat das Unternehmen auch einen Handelsvertreter in den USA, wo das Potential speziell an der Ostküste sehr groß ist, da sich hier sehr hochwertige Produzenten für Herrenbekleidung befinden. Mit der Erschließung ausländischer Märkte wurden die begrenzten Möglichkeiten auf dem heimischen Markt überwunden und gleichzeitig konnte der Umsatz gesteigert werden. Zudem wird das Risiko auf mehrere Märkte verteilt. Die Verwendung der Stoffe von internationalen Designern hat sich auch positiv auf das Image des Unternehmens ausgewirkt.

Die Exportquote beträgt 67 Prozent, was unter dem Durchschnitt der österreichischen Textilindustrie liegt. Grund hierfür sind vor allem die traditionsreichen, heimischen Trachtenhersteller wie Schneiders, Gössl und Mothwurf. Die Internationalisierung konzentriert sich auf wenige, strategisch wichtige Auslandsmärkte. Der Markteintritt fand sequentiell statt (Wasserfallstrategie) – den Anfang machte Deutschland, danach folgten Frankreich, Italien, Großbritannien, Schweiz, Japan und zum Schluss noch die USA. Die Zielmarktstrategie kann somit als Konzentrations- und Multi-Einzelmarktstrategie bezeichnet werden. Die Schwerpunktmärkte sind neben dem heimischen und deutschen Markt noch Frankreich, Italien und Großbritannien. Diese Ländermärkte sind die Modemetropolen Europas und deshalb besonders attraktiv für das Unternehmen. Die Schweiz und Japan sind Präsenzmärkte bzw. sogar Gelegenheitsmärkte. Die Geschäftstätigkeit in den USA befindet sich noch im Aufbau.

Die Produktion findet zu 100 Prozent in Österreich statt und eine Ausdehnung auf ausländische Märkte ist nicht geplant. Für den Aufbau einer Produktionsstätte im Ausland wird die Unternehmensgröße als zu klein angesehen. Eine Auslagerung von Wertschöpfungsstufen kommt nicht in Frage, da das Unternehmen aufgrund der vollstufigen Produktion von keinem Garnlieferanten abhängig ist und schnell auf Mengenschwankungen reagieren kann. Ein weiterer wichtiger Grund für die Beschränkung auf die heimische Lodenfabrik ist das große Know-how und die Erfahrung der MitarbeiterInnen, was nötig ist um die hohe Qualität zu erreichen. Dadurch ist die Produktion zwar kostenintensiver, jedoch auch viel flexibler. Ebenso bedeutsam wird die geografische Nähe zum Betrieb eingeschätzt, was eine optimale Betreuung sowie Kontrolle der Betriebsprozesse ermöglicht und folglich die hochwertige Qualität der Wollstoffe sicherstellt. Der Geschäftsführer Dr. Josef Leichtfried geht jeden Abend um halb 9 noch einmal durch die Firma, was den sehr engen Bezug zum Betrieb widerspiegelt.

Der Export findet zum einen direkt an den Kunden statt und zum anderen über HandelsvertreterInnen oder an ImporthändlerInnen. Die erstgenannte Form des Exports betrifft vorwiegend den österreichischen und deutschen Markt. HandelsvertreterInnen erhalten eine Umsatzprovision und die ImporthändlerInnen führen die Leichtfried Stoffe in ihren Stoffgeschäften. Der Handelsvertreter in den USA wurde über das soziale Netzwerk "LinkedIn" gefunden. Mag. Josef Leichtfried ist auf dieser Plattform sehr aktiv und nutzt dieses vor allem um den Bekanntheitsgrad des Unternehmens zu erhöhen. In diesem Fall konnte der Kontakt zu GeschäftspartnerInnen hergestellt werden. Aus-

schlaggebend für die Marktbearbeitung über direkten Export sind die verhältnismäßig niedrigen Kosten und die geringe organisatorische Komplexität. Bei der Entscheidung für die Vertretungen in den USA und Japan spielte auch die geografische Distanz eine Rolle. Die Handelsvertreter sind vor Ort, was die Kundenbetreuung und die Abwicklung der Geschäfte erleichtert.

4.2.3 Blick in die Zukunft: Ziele und Herausforderungen

Das Potential in den bereits erschlossenen Ländermärkten ist sehr hoch, deshalb sollen in der Zukunft die Absatzmengen sukzessive ausgebaut werden. Die Konzentration gilt diesen Märkten, deshalb sind in nächster Zeit, bis auf Südkorea, keine weiteren neuen Auslandsmärkte geplant. Jedoch werden die Textil- und Bekleidungsmärkte in Skandinavien und Dänemark beobachtet, da hier einige hochwertige Designerlabels ihren Sitz haben. Sollte sich hier eine Geschäftsmöglichkeit ergeben, dann würde auch hier der Export über eine Zwischenstelle laufen. Im Fokus sind jene Produzenten, die bereit sind den Preis für die hochwertige Qualität der Wollstoffe zu bezahlen. Das hohe Qualitätsniveau der Produkte ist eine große Stärke des steirischen Lodenerzeugers. Die dafür notwendigen Produktionsprozesse sind jedoch sehr kostenintensiv. Die Aufteilung der fixen Kosten auf eine riesige Produktionsmenge ist aufgrund der Unternehmensgröße nicht möglich. Hier wird ein klarer Nachteil gegenüber einem Großunternehmen gesehen, das jeden Tag in der Woche und rund um die Uhr produziert. Die renommierten, internationalen Modeunternehmen sind dennoch bereit den Preis für die hohe Qualität zu bezahlen, obwohl sie in Asien oder Osteuropa günstiger einkaufen könnten.

Für die Erzeugung der hochwertigen Tücher und Loden sind drei Faktoren von besonderer Bedeutung. Zum einen sind das maschinell leistungsfähige Anlagen. In den letzten Jahren wurden für die Schlüsselbereiche des Betriebes moderne Maschinen angeschafft. Zum anderen sind erstklassige Rohmaterialien erforderlich. Die Produkte bestehen zu 95 Prozent aus australischer Merinowolle und folglich ist eine gewisse Abhängigkeit gegenüber den australischen Lieferanten sowie den Preisentwicklungen für diese Wolle gegeben. Zudem erfordert die Wollbearbeitung viel Gefühl und Erfahrung der MitarbeiterInnen. Genau diesen dritten Faktor sieht das Unternehmen gefährdet, nicht nur für den eigenen Betrieb, sondern für die gesamte Textilindustrie. Es gibt immer weniger Fachkräfte und dieser Entwicklung gilt es entgegenzuwirken. Durch den jahrelangen Negativtrend in der Textil- und Bekleidungsindustrie haben sich auch we-

niger junge Leute für eine Ausbildung in diesem Bereich entschieden. Der Fachkräftemangel ist in der Steiermark größer als in Vorarlberg oder Oberösterreich, wo die Textilindustrie stärker ausgeprägt ist. Darum möchte das Unternehmen in den nächsten Jahren mit der Ausbildung von eigenem Personal starten.

Eine weitere Herausforderung besteht in der Verbesserung der Kommunikationspolitik des Unternehmens. Die Marke und das gesamte Auftreten sollen internationaler gestaltet werden. In Zukunft möchte das Familienunternehmen nicht mehr als klassische Lodenfabrik auftreten, sondern als Tuchfabrik wahrgenommen werden, da mit Loden immer noch der schwere Wollstoff von damals assoziiert wird. Die Produkte sind jedoch dem klassischen Loden schon lange entwachsen, was auch entsprechend kommuniziert werden soll. Damit im Zusammenhang steht die Vertriebsstrategie, bei welcher ebenfalls noch Verbesserungspotential besteht. Das soziale Netzwerk „LinkedIn“ wird schon in diese Richtung verwendet. Das Unternehmensprofil ist nicht nur professionell und modern gestaltet, sondern gibt auch noch Einblicke in die Produktion. Darüber hinaus wird dieses Medium genutzt um mit potentiellen Einkäufern in Kommunikation zu treten sowie den Bekanntheitsgrad zu steigern.

Der fortschreitenden Digitalisierung und dem Thema Industrie 4.0 steht die Unternehmensführung sehr offen gegenüber. Die Entwicklung dieser Bereiche wird beobachtet und mit den unternehmensspezifischen Anwendungsmöglichkeiten verglichen. Sollten sich Chancen im Hinblick auf Verbesserung des Vertriebs oder der Produktion ergeben, ist eine Investition durchaus vorstellbar.

Insgesamt blickt die Leichtfried Loden- und Tuchfabrik sehr positiv in die Zukunft. Das Absatzvolumen in den ausländischen Märkten soll durch Verbesserung der Kommunikationspolitik sowie der Vertriebsstrategie weiter gesteigert werden und auch der bereits vorherrschende Fachkräftemangel wird als bewältigbar eingestuft.

4.3 Fallbeispiel B: Linz Textil GmbH

Die Linz Textil GmbH ist die älteste noch aktive Fabrik in Oberösterreich und zählt zu den technologisch führenden Textilproduzenten weltweit. Das Unternehmen ist Teil der Linz Textil Holding Aktiengesellschaft und bezogen auf Umsatz und Ertrag auch die größte Einheit unter den operativen Konzerngesellschaften. Die Vossen GmbH & Co. KG, seit 2004 Teil der Linz Textil-Gruppe, bildet den zweiten großen Konzernbereich. Das Gesamtbild wird durch diverse Beteiligungen komplementiert.

4.3.1 Unternehmensprofil

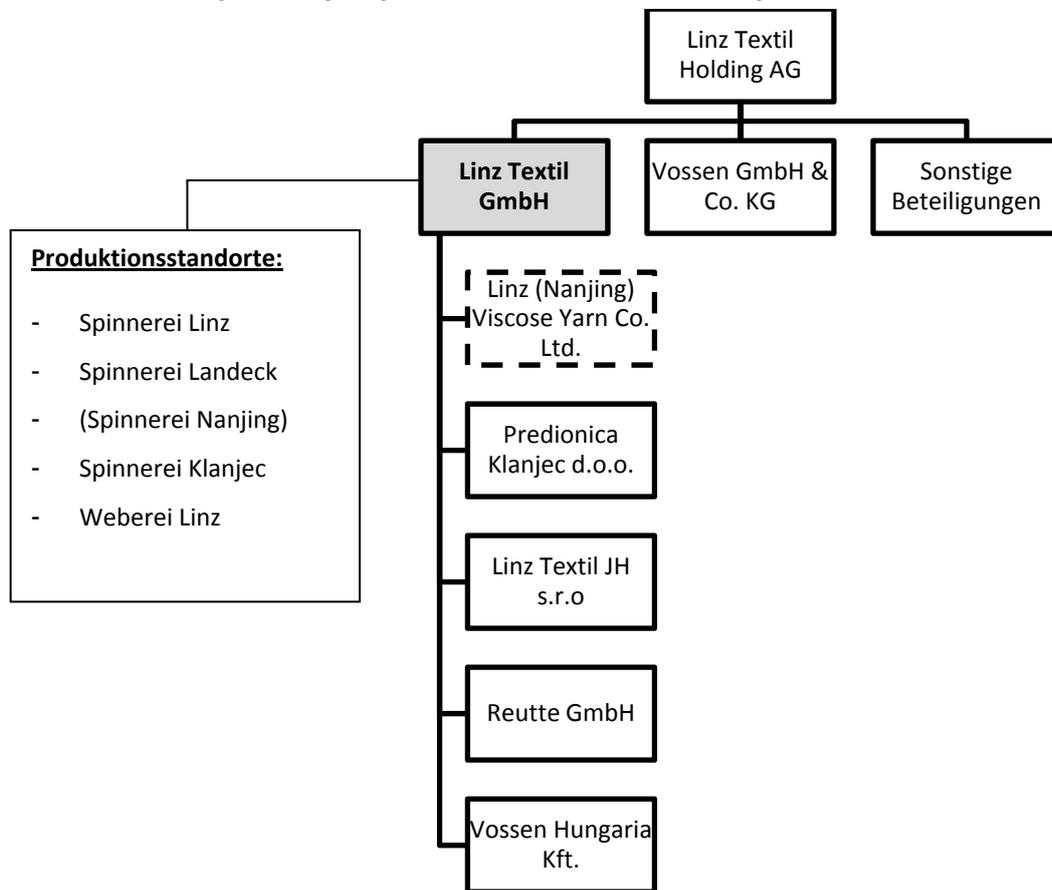
Die Linz Textil-Gruppe geht aus der 1838 von Johann Grillmayr und Anton Wöß gegründeten „Baumwollgespunst-Fabrika“ hervor. Daraus entstand 1872 die „Actiengesellschaft der Kleinmünchner Baumwoll-Spinnereien und mechanischen Weberei“. Im Jahre 1978 wurde der Firmenwortlaut auf „Linz Textil Aktiengesellschaft“ geändert. Die Linz Textil GmbH wurde 1987 als operative Einheit der AG gegründet bzw. ausgegliedert. Im Laufe der Zeit wurde das Unternehmen sukzessive vergrößert – u. a. durch den Erwerb der Spinnereien Klarenbrunn und Landeck in Österreich, der Spinnerei Predionica Klanjec in Kroatien sowie durch die Errichtung der Weberei in Linz und der Viskose-Spinnerei in China. Die Vossen GmbH & Co. KG wurde 2004 zu 100 Prozent erworben und deckt den Geschäftsbereich der textilen Fertigfabrikate ab. Dabei handelt es sich um hochwertige Frottierwaren, wie Bademäntel und Badetücher, die direkt an den Endkunden verkauft werden. Diese Produkte werden am Unternehmensstandort Jennersdorf in Österreich produziert und in über 43 Länder der Welt exportiert. Diese Fallstudie behandelt nicht die gesamte Linz Textil-Gruppe, sondern konzentriert sich auf die Linz Textil GmbH. Folglich wird auf die Konzerngesellschaft Vossen GmbH & Co. KG nicht näher eingegangen.

Die Linz Textil GmbH bearbeitet das Geschäftssegment „Textile Halbfabrikate“. Das Produktsortiment in diesem Bereich umfasst Garne und Rohgewebe, die von den Abnehmern zu Fertigprodukten weiterverarbeitet werden. In den Spinnereien der jeweiligen Produktionsstandorte werden Garne aus zellulosischen Chemiefasern wie Viskose, TENCEL, Modal und Micromodal sowie aus Polyester und Baumwolle erzeugt. Als Spinnverfahren kommen alle drei relevanten Kerntechnologien – Rotor-, Ring- und Luftdüsenttechnologie – zur Anwendung. Im Geschäftsjahr 2014 wurden zirka 29.000 Tonnen Garne (2013: rund 31.000 Tonnen) produziert. Die Rohgewebe werden aus

Viskose, TENCEL, Polyester, Baumwolle, Leinen sowie Mischgarnen in der Weberei Linz gewoben und in weiterer Folge von den Kunden zur Herstellung von Bekleidungstextilien, Heimtextilien oder auch technischen Textilien verwendet.

Das zellulosische Rohmaterial stammte bis 2014 ausschließlich von der Lenzing AG, die jedoch ihre Kapazitäten verringert haben. Gezwungenermaßen werden die offenen Mengen von anderen, teilweise asiatischen Lieferanten bezogen. Im Gegensatz dazu ist das Einkaufsprofil der Rohbaumwolle breiter aufgestellt, welches mehrere Lieferanten aus rund 10 Ländern umfasst.

Abbildung 16: Organigramm der Linz Textil Holding AG



Quelle: Eigene Darstellung nach Linz Textil (2016, S. 23)

Anmerkung: Die Darstellung der Linz (Nanjing) Viscose Yarn Co. Ltd. unterscheidet sich von den anderen Tochtergesellschaften, weil der Verkauf des Standortes beschlossen wurde (Gründe hierfür werden in diesem Kapitel noch beschrieben).

Die Entscheidung, sich auf textile Halbfabrikate zu konzentrieren, wurde 1979 im Zuge einer Restrukturierungs- und Sanierungsphase beschlossen und prägt bis dato die

langfristige Strategie der Linz Textil-Gruppe. Des Weiteren wurde ein aggressives Wachstumskonzept in die Wege geleitet, das sowohl organisches als auch akquisitorisches Wachstum beinhaltete. Aufgrund der damals kritischen Finanzsituation wurde ein Planungshorizont von 15 Jahren gesetzt und jeder Investitionsschritt musste verdaut werden, bevor ein nächster gesetzt werden konnte. Zwischen 1980 und 1995 wurden zahlreiche Firmen erworben – die Spinnerei Felixdorf (1982), die Weberei Telfs (1984), die Spinnerei Matrei (1985), die Weberei Reutte (1987), die Spinnerei Klarenbrunn (1992) und die Spinnerei Landeck (1994). Das organische Wachstum wurde durch Investitionen in alle Betriebe erreicht. Durch den Wachstumsschub konnte der Umsatz von 11,5 Mio. Euro, die 1977 erwirtschaftet wurden, auf über 150 Mio. Euro gesteigert werden. Der zunehmende Druck aus Asien und der Beschluss das Multifaserabkommen in 10 Jahren am 01.01.2005 komplett zu beseitigen, führte Mitte der 1990er-Jahre zu einer Strategieänderung. Es wurde entschieden, die aggressive Wachstumsstrategie aufzugeben und dafür das Eigenkapital als Vorbereitung für das Jahr 2005 enorm zu erhöhen. Ziel war die Eigenkapitalquote von 38 Prozent auf 60 bis 70 Prozent zu steigern.

1996 stagnierte der Umsatz und der Preisdruck der asiatischen Textilunternehmen erhöhte sich stetig. Die Angst vor einer schweren Krise führten 1999 zu der Entscheidung, die Betriebe ohne ausreichende Selbstfinanzierungskraft zu schließen und gleichzeitig eine Produktion mit niedrigeren Kostenstrukturen im Ausland aufzubauen. So kam es 2002 zum Erwerb der kroatischen Spinnerei Klanjec. Zusätzlich wurde mit dem bereits erwähnten Kauf der Firma Vossen 2004 eine Diversifikationsstrategie umgesetzt. Die Betriebsschließungen trafen die Weberei Telfs (2002), die Spinnerei Felixdorf (2005), die Spinnerei Matrei (2007) und die Weberei Reutte (2008). Die gute Finanzlage und freiwerdende Mittel ermöglichten die Errichtung einer Viskose-Spinnerei in Nanjing (China), die 2009 mit der Produktion startete. Zudem wurde die Fabrik in Linz erneuert, verschönert und modernisiert. Auslöser dieser Investitionstätigkeit waren zwei Großbrände 2009 und einer Anfang 2010.

Mitte 2015 wurde die Spinnerei Klarenbrunn in Bludenz geschlossen und die Produktion nach Landeck verlagert, da beim denkmalgeschützten Werksgebäude kein Ausbau erlaubt ist. Anfang 2016 wurde der Verkauf der chinesischen Viskose-Spinnerei an einen strategischen Partner beschlossen. Damit reagiert das Unternehmen auf die veränderten Marktverhältnisse in China und die unzureichenden Ergebnisse des Werkes

(Ad-hoc-Mitteilung vom 17.03.2016). Die Lenzing AG stellte die Linz Textil ab 2016 vor eine weitere Herausforderung. Sie verringerten die Produktionskapazitäten der für die Linz Textil relevanten Textilfaser "Zellwolle glänzend" und erhöhten gleichzeitig die Preise für Viskosefasern, was eine Strukturanpassung der Linz Textil-Gruppe nötig machte. Sollten sich die Rahmenbedingungen nicht ändern, wird die Spinnerei in Linz 2017 stillgelegt. Ein Teil der Produktionskapazität wird zum kroatischen Tochterunternehmen und möglicherweise auch nach Landeck verlagert (Ad-hoc-Mitteilungen vom 14.10.2015 und 25.03.2016).

Die Beschäftigungslage der Linz Textil-Gruppe hat sich im Gegensatz zur Entwicklung der Beschäftigtenzahl in der österreichischen Textilindustrie zwischen 1977 und 2015 erhöht. Nach der ersten Restrukturierungsphase waren 1977 rund 450 Mitarbeiter beschäftigt. Ende 2015 betrug die Anzahl der Beschäftigten 608.

Tabelle 9: Unternehmensprofil der Linz Textil GmbH (Stand Ende 2015)

Name	Linz Textil GmbH
Hauptsitz	Linz
Umsatz	83,7 Mio. Euro
Beschäftigte	608 (gesamte Holding)
Exportquote	82,3 % (gesamte Holding)
Produktionsstandorte	5 (2 davon im Ausland)

Quelle: Eigene Darstellung nach Linz Textil (2016) und Interview Kern (2016)

4.3.2 Internationales Management und Marketing

Die Produktion der Halbfabrikate findet sowohl im Inland als auch im Ausland statt. Nach den jüngsten Änderungen in der Unternehmensstruktur gibt es in Österreich nur noch die Spinnereien in Landeck und Linz sowie die Weberei in Linz, wobei die Schließung der Spinnerei Linz für 2017 geplant ist. Die kroatische Spinnerei Predionica Klanjec d.o.o. wird zukünftig, nach dem Verkauf des chinesischen Tochterunternehmens,

der einzige ausländische Produktionsstandort sein. Tabelle 10 gibt eine Übersicht über die Produktionsstandorte.

Tabelle 10: Produktionsstandorte der Linz Textil GmbH im Überblick

Produktionsstandort	Rohstoff	Produkt
Spinnerei Linz	Zellulosefasern	Viskose-, Modal-, Micromodal-, TENCEL- und Mischgarne
Spinnerei Landeck	Baumwoll- und Polyesterfasern	Baumwoll-, Polyester und Mischgarne
Spinnerei Klanjec (Kroatien)	Zellulosefasern	Viskose-, Modal-, Micromodal-, TENCEL- und Mischgarne
Spinnerei Nanjing (China)	Viskosefasern	Viskosegarne
Weberei Linz	Viskose-, Baumwoll-, Polyester- und Mischgarne	Rohgewebe für die Bereiche technische Anwendungen, Heimtextil und Bekleidung

Quelle: Eigene Darstellung nach Hofstadler, Lehner & Sandruber (2013, S. 165ff.) und <http://www.linz-textil.com/de/Produkte> (Abruf am 30.03.2016)

Der volumensmäßig größte Betrieb ist die Spinnerei in Landeck, in welcher Baumwoll-, Polyester- und Mischgarne hergestellt werden. In der Spinnerei Linz werden neben Garne aus Viskose, Modal, Micromodal und TENCEL auch noch Mischgarne erzeugt. Seit 2016 wurden jedoch die Kapazitäten der Linzer Spinnerei deutlich reduziert. Diese Maßnahme ist die Folge der geringeren Liefermenge der Textilfaser "Zellwolle glänzend" und der Preiserhöhungen für Viskosefasern durch den Rohstofflieferanten Lenzing AG. Die Gewebeproduktion findet in der Weberei Linz statt. Auf modernen Webmaschinen werden Trägergewebe für technische Anwendungen, Bekleidungsgewebe sowie feine Gewebe für Heimtextilien gewoben. Das Produktprofil hat sich kontinuierlich in Richtung technische Gewebe entwickelt, während die Bereiche Heimtextil und Bekleidung rückläufig sind.

Die kroatische Spinnerei Klanjec wurde 2002 im Zuge einer Restrukturierungsphase erworben. Ziel der Expansion war die Umsätze der geschlossenen Spinnereien in Österreich zu kompensieren und ein Werk mit niedrigerer Kostenstruktur aufzubauen.

Gründe für den Standort in Kroatien waren u. a. die geografische Nähe, das ähnliche Know-how hinsichtlich Qualität und die niedrigen Lohnkosten. Mit dem Erwerb wurde auf die steigenden Personalkosten in Mitteleuropa reagiert.

Das Viskose-Projekt in China wurde 2006 beschlossen und 2008 bautechnisch fertiggestellt. Ein Jahr später startete die Linz (Nanjing) Viscose Yarn Co. Ltd. mit der Produktion. Im chinesischen Heimatmarkt war die Spinnerei im oberen Qualitätssegment positioniert. Der Markteintritt in China fand relativ spät statt. Viele international agierende Textilunternehmen wagten den Schritt schon Jahre früher. Das Motiv für die Expansion nach China waren die niedrigen Lohnkosten und die Präsenz in dem Wachstumsmarkt – mit dem Ziel die Marktanteile in China zu halten und in Folge auszubauen. Die Entscheidung das chinesische Tochterunternehmen zu verkaufen, wurde erst nach dem Interview mit Manfred Kern, einem der zwei Geschäftsführer der Linz Textil GmbH, getroffen bzw. öffentlich gemacht. Ausschlaggebend für den Rückzug waren vor allem die veränderten Marktverhältnisse am chinesischen Markt, worunter auch die steigenden Lohnkosten und der zunehmende Preisdruck – ausgelöst durch massive staatliche Förderungen – am Viskosemarkt fallen. In der Spinnerei in Nanjing wurden ausschließlich Garne aus Viskose produziert. Das Rohmaterial kam zu 100 Prozent aus Österreich von der Lenzing AG, was die starke Partnerschaft mit der Lenzing AG verdeutlicht.

Im Gegensatz zu den ersten Direktinvestitionen im Ausland, begann das Unternehmen schon von Anfang an die Produkte über die Grenzen zu verkaufen. Der aktuelle Exportanteil liegt bei über 80 Prozent. Die internationale Marktbearbeitung erfolgt hauptsächlich über Handelsvertreter, die in Ländern auf der ganzen Welt zu finden sind. In Europa ist Linz Textil der führende Produzent von rohweißen zellulosischen Stapelfasergarnen, was vor allem an der hohen Qualität der Garne liegt. Der ostasiatische Markt wird zwar weiterhin bearbeitet, jedoch sieht man sich trotz höchster Produktivität kostenmäßig klar im Nachteil. Der Fokus liegt deshalb auf den klassischen Textilländern in Europa wie Italien, Frankreich, Deutschland oder Portugal. In Zukunft könnten auch nordafrikanische Länder, ebenso wie der Iran, an Bedeutung gewinnen. Die Konkurrenz am globalen Textilmarkt befindet sich hauptsächlich in Asien.

4.3.3 Blick in die Zukunft: Ziele und Herausforderungen

Im Jahr 2014 musste die Linz Textil einen Umsatzrückgang hinnehmen, was insbesondere an der angespannten Situation in der Viskose-Wertschöpfungskette lag. Der Preisverfall für Viskosefasern und –garne hat sich gegenüber dem Vorjahr weiter verschärft. Grund hierfür sind die weltweiten Überkapazitäten in diesem Bereich, die den Wettbewerb zusätzlich verschärfen. Die Marktsituation blieb auch 2015 angespannt und so sind die Umsätze weiterhin gesunken, jedoch in deutlich geringerem Ausmaß als von 2013 auf 2014. Deshalb wurden bereits im Vorjahr umfassende Sanierungsmaßnahmen eingeleitet, die eine Neuausrichtung der Produktionskapazitäten sowie eine Verbesserung der Kostenstruktur zum Ziel hatten und dieses Mitte 2015 auch erreichten. Bedingt durch Währungseffekte ist es gelungen, Marktanteile zurückzugewinnen. Ein deutlicher Preisanstieg (+27 %) für Viskose in der zweiten Jahreshälfte 2015, konnte am Markt nur teilweise weitergegeben werden. Dadurch hat sich der Preisdruck für Viskosegarne wieder verstärkt.

Der zunehmende Wettbewerbsdruck in der globalen Textilindustrie ist eine große Herausforderung, der die Linz Textil mit Fokussierung auf Produktinnovationen und einer weiteren Spezialisierung im Produktsortiment begegnet. In der Garnherstellung werden durch die Entwicklung von Fasermischungen neue Einsatzmöglichkeiten gesucht, wobei unternehmensübergreifende Kooperationen eine immer größere Rolle spielen werden. Während Produktinnovationen in der Vergangenheit vernachlässigt wurden, war der Maschinenpark schon immer technologisch auf dem neuesten Stand. Die ständige Anpassung an die technologische Entwicklung wird als große Stärke des Unternehmens gesehen, in die auch in den Jahren 2014 und 2015 wieder investiert wurde. In den Standort Landeck sind 12 Mio. Euro für die Produktion ultrafeiner Baumwollgarne investiert worden, was europaweit die größte Investition im Ringspinnbereich der letzten Jahre darstellt. Ohne diese laufenden Investitionen in den Produktionsbereich würde es die Firma in Österreich vermutlich nicht mehr geben. Durch den hohen Modernisierungsgrad der Betriebe können qualitativ hochwertige Produkte mit hoher Produktivität hergestellt werden, was eine große Produktsicherheit für den Kunden bedeutet. Zudem verfügt das Unternehmen über ausreichend liquide Mittel und eine hohe Eigenkapitalquote (78,6 %), was dem Unternehmen in dem herausfordernden Marktumfeld eine gewisse Stabilität verleiht. Um die Finanzstärke auch in Zukunft zu bewahren, gilt es die richtigen strategischen Investmententscheidungen zu treffen.

Als international tätiger Textilkonzern sieht sich die Linz Textil einerseits mit allgemeinen und andererseits mit branchenspezifischen Risiken und Unsicherheiten konfrontiert. Zu den unternehmensrelevanten Risiken zählen neben dem zunehmenden Wettbewerbsdruck noch Unsicherheiten bei der Rohstoffbeschaffung, Währungsrisiken infolge internationaler Geschäftstätigkeit und eine steigende Ausfallswahrscheinlichkeit von Kundenforderungen. Insbesondere das Beschaffungsrisiko ist – aufgrund der deutlich geringeren Liefermenge vom Hauptlieferanten Lenzing AG – stark gestiegen. Die Schaffung einer breiteren Lieferantenbasis soll dem entgegenwirken. Das Währungsrisiko kann u. a. durch einen konzerninternen Ausgleich der jeweiligen Fremdwährungsströme begrenzt werden. Im Zusammenhang mit dem zunehmenden Wettbewerbsdruck in der globalen Textilindustrie steigt auch das Kundenausfallsrisiko. Zur Risikobeschränkung dienen laufende Bonitätsprüfungen der Kunden und eine Kreditversicherung.

Die vorrangigen Ziele der Linz Textil GmbH sind die Unternehmensgröße zumindest beizubehalten und die Marktanteile in Europa zu verteidigen. Die Importe, vor allem aus Asien, sollen weiterhin entsprechend abgefangen werden, um Marktführer für Viskose Open-End-Garne zu bleiben. Um diese Ziele zu erreichen, soll die gute Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten noch weiter ausgebaut werden. Es werden auch weitere Gespräche mit der Firma Lenzing AG stattfinden, um sich ergebende Marktchancen zu nutzen. In finanzieller Hinsicht wird für 2016 das gleiche Ergebnis wie im Jahr 2015 angestrebt. Durch Umsatzsteigerungen der europäischen Betriebe sollen die Umsatzausfälle in Folge des Verkaufs des chinesischen Tochterunternehmens zumindest kompensiert werden.

4.4 Fallbeispiel C: Getzner Textil AG

Die fast 200 Jahre alte Getzner Textil AG aus Bludenz (Vorarlberg) zählt zu den größten Buntwebern der Welt und ist der führende Hersteller für afrikanische Bekleidungsdamaste des gehobenen Genres. Bei der zweiten großen Produktparte, Modestoffe für Hemden und Blusen, gehört das Unternehmen zu den führenden Anbietern weltweit. Das Produktportfolio wird durch die Bereiche Corporate Fashion und technische Textilien ergänzt. Die produzierten Stoffe werden in über 60 Länder exportiert, was zu einem Exportanteil von 98 Prozent führt.

4.4.1 Unternehmensprofil

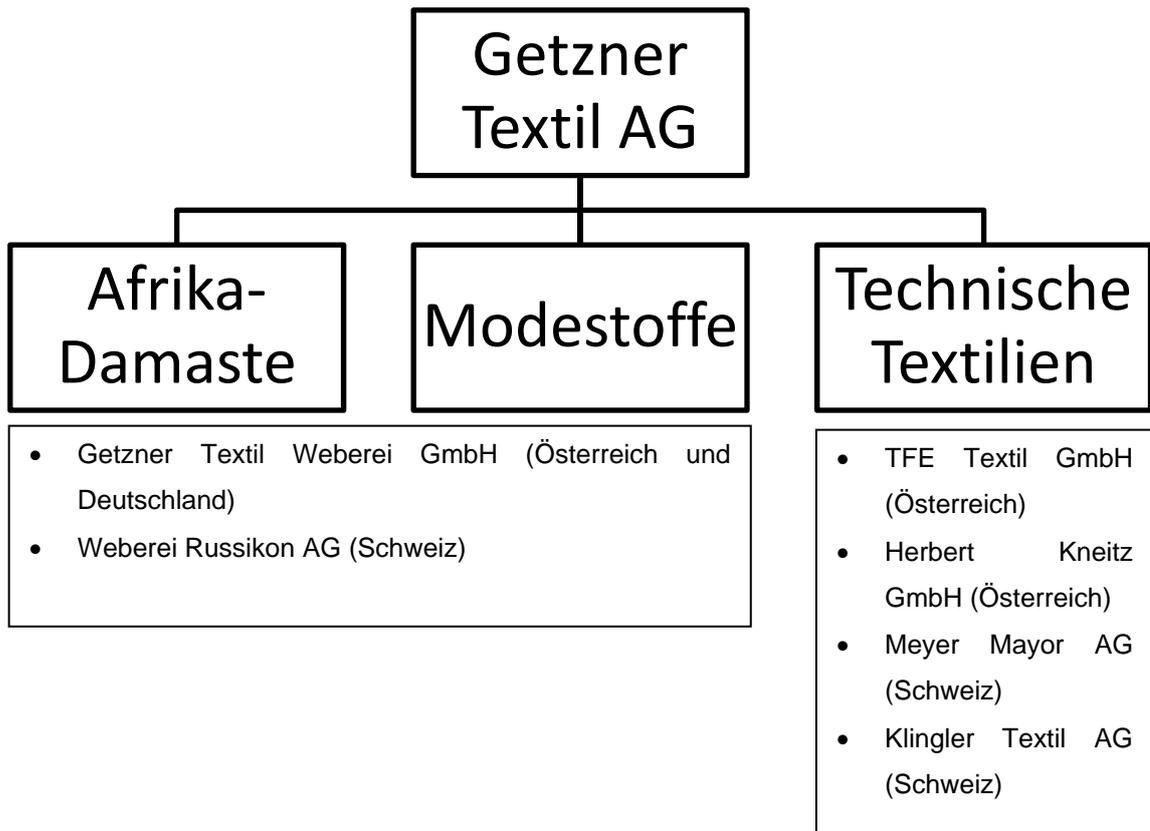
Das Familienunternehmen wurde 1818 von Christian Getzner, Franz Xaver Mutter und Andreas Gassner unter dem Namen Getzner, Mutter & Cie. gegründet. Zwei Jahre später beschäftigte das Unternehmen bereits rund 3.000 HeimarbeiterInnen für die Spinnerei und Weberei in der Region Bludenz. 1827 wurde die städtische Bleiche Bludenz übernommen und somit jener Standort begründet, der bis heute die Zentrale der Firma darstellt. In den folgenden Jahrzehnten folgten weitere Betriebsgründungen, die zusammen mit der frühzeitigen Internationalisierung den Grundstein für die heutige Marktposition legten. Im Jahr 1980 wurde der textile Bereich des Unternehmens Getzner, Mutter & Cie. als eigenständige Firma in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft ausgegliedert. Daraus ging die Getzner Textil AG hervor, in welcher aktuell 740 MitarbeiterInnen (inkl. Tochterunternehmen 1.150) beschäftigt sind. Der Umsatz 2015 liegt bei 265 Mio. Euro, davon entfallen 98 Prozent auf Exporte. Das Familienunternehmen befindet sich in einer sehr intensiven Expansionsphase und ist so profitabel wie noch nie zuvor. Es wird damit gerechnet, dass neben den Umsatzerlösen auch die Beschäftigtenzahlen am Ende des Jahres erneut gestiegen sein werden.

Das Produktportfolio der Getzner Textil ist in drei Sparten unterteilt: hochwertige Afrika-Damaste, Modestoffe für Hemden und Blusen und technische Textilien. Der Bereich Corporate Fashion (Berufsbekleidung) zielt auf Corporate Identity von Firmen ab und ist der Sparte Modestoffe untergeordnet. Zu Kunden in diesem Bereich gehören beispielsweise McDonalds und Lufthansa. Die afrikanischen Bekleidungsdamaste sind der dominierende Produktbereich. 70 bis 75 Prozent des Umsatzes werden mit dem Verkauf dieser Produkte in Afrika generiert. Der Großteil der verkauften Damaste wird von den Abnehmern zu Boubous, traditionelle westafrikanische Bekleidung, weiterverarbei-

tet. Kunden schätzen die hohe Qualität der Stoffe, besonders hinsichtlich Veredelung sowie Färbung der Gewebe, die momentan kein anderer Hersteller auf der Welt in dieser Form liefern kann. Die Produktparte der Modestoffe glänzt neben dem hohen Qualitätsniveau mit Kreativität. Mit ca. 5.000 verschiedenen Mustern pro Jahr konnten international renommierte Designer und Konfektionäre als Kunden gewonnen werden. Die Herstellung von Gewebe für technische Anwendungen stellt den jüngsten Zweig des Textilkonzerns dar. Vor 4 Jahren wurde der Aufbau dieses Bereichs als drittes Standbein begonnen. Der Erwerb von vier Unternehmen diente als Fundament, das in weiterer Folge weiter ausgebaut werden soll. Die neu gewonnenen Tochterunternehmen sind Klingler Textil AG, Meyer-Mayor AG, TFE Textil GmbH und Herbert Kneitz GmbH.

Das größte Volumen wird am zentralen Standort in Bludenz produziert. In den Betrieb in Gera (Ostdeutschland) wird stark in Rohwebkapazitäten für das Afrika-Geschäft investiert. Die deutsche Weberei ist seit fast 20 Jahren (April 1997) Teil des Unternehmens. Ein weiterer Produktionsstandort ist die Weberei Russikon in der Schweiz, die seit 2007 zu 100 Prozent der Getzner Textil AG gehört. Die Tochterunternehmen für den Bereich der technischen Textilien wurden in den letzten 4 Jahren erworben. Die Klingler Textil AG mit Sitz in der Schweiz produziert u. a. funktionale Gewebe für Arbeitsschutz- und Outdoorbekleidung. Ebenfalls in der Schweiz beheimatet ist die Meyer Mayor AG, die sich auf Industrietextilien spezialisiert hat. Die TFE Textil GmbH hat ihren Sitz, wie der Mutterkonzern, in Bludenz und bietet u. a. technische Trägergewebe an. Anfang März 2016 wurde die in Bad Mitterndorf ansässige Herbert Kneitz GmbH erworben, die Sitzbezugsstoffe für Automobil, Bahn und Bus herstellt. In Abbildung 18 sind die Tochterunternehmen den Produktionssparten zugeteilt.

Abbildung 17: Produktionssparten und Tochterunternehmen der Getzner Textil AG



Quelle: Eigene Darstellung nach Interview (2016) und www.getzner.at

Der Hauptrohstoff für die Produktion der Stoffe sind Baumwollgarne, da die Bekleidungsdamaste zu 100 Prozent und die Hemden zu ca. 98 Prozent aus Baumwolle bestehen. Im Bereich Corporate Fashion werden auch Baumwoll-Polyester-Mischungen angeboten. Ein ganz großer und wichtiger Partner für Rohmaterial ist die Linz Textil GmbH. Von dem oberösterreichischen Unternehmen werden auch Rohgewebe geliefert, die von Getzner Textil fertig bearbeitet werden. Daneben liefern noch verschiedene andere europäische Spinnereien die benötigten Garne. In der textilen Kette deckt Getzner Textil somit die Wertschöpfungsstufen Textilherstellung und Textilveredelung ab.

Tabelle 11: Unternehmensprofil der Getzner Textil AG (Stand Anfang 2016)

Name	Getzner Textil AG
Hauptsitz	Bludenz
Umsatz	256 Mio. EUR
Beschäftigte	1.150 (inkl. Tochterunternehmen)
Exportquote	98 %
Produktionsstandorte	7 (4 davon im Ausland)

Quelle: Eigene Darstellung nach Interview (2016) und www.getzner.at

4.4.2 Internationales Management und Marketing

Die Produktionsstandorte von Getzner Textil beschränken sich auf den mitteleuropäischen Raum. Die Baumwollprodukte werden in Österreich, Schweiz und Deutschland hergestellt. Die Tochterfirmen im technischen Bereich sind in Österreich und der Schweiz beheimatet. Bei der Wahl der Standorte spielte vor allem die geografische Nähe zum europäischen Markt eine entscheidende Rolle. Insbesondere im Zusammenhang mit Vorteilen bei der Kundenbetreuung bzw. beim Kundenservice. Das Unternehmen kann kurze Lieferfristen einhalten, direkt und schnell mit Kunden kommunizieren oder diesen gegebenenfalls kurzfristig einen Besuch abstatten, wenn z. B. eine Reklamation auftreten sollte. Hier wird ein Vorteil gegenüber asiatischen Textilunternehmen gesehen. Ebenso vorteilhaft wird die gute Infrastruktur in Europa und das hohe Niveau der Mitarbeiter im Raum Deutschland, Schweiz und Österreich eingeschätzt. Klare Nachteile gegenüber einem Niedriglohnland sind die deutlich höheren Personal- und Energiekosten. Getzner Textil steht nicht nur mit asiatischen Ländern im Wettbewerb, sondern vor allem mit der Türkei. Die dortige Textilindustrie hat in den letzten 15 Jahren extrem viel in neueste Technologien investiert und so zu den europäischen Staaten aufschließen können bzw. wurden manche sogar überholt. Als traditionelles Textilland hat die Türkei viele Fachleute auf diesem Gebiet. Die Kombination von großem Know-how, ausreichend Arbeitskräfte und hohem Investitionsgrad macht die türkischen Unternehmen attraktiv für Kunden. Zusätzlich haben sie auch Wettbewerbsvorteile hinsichtlich Lohn- und Energiekosten. Der Wettbewerb wird immer intensiver –

Volumen werden in Niedriglohnländer verlagert und das Wettbewerbsgefüge verändert sich – und stellt, gemeinsam mit der seit Jahren schlechten Konjunkturlage in Europa, ein zentrales Risiko für Getzner Textil und die gesamte europäische Textilindustrie dar.

Der Bludener Textilkonzern begegnet dem Risiko mit einer strategischen Erweiterung des Produktportfolios. Seit vier Jahren wird der neue Bereich „Technics“ als drittes Standbein aufgebaut, wodurch das Unternehmen weiter gewachsen ist. Eine langfristige Wachstumsstrategie stellt das zentrale Motiv für die Internationalisierung der Getzner Textil AG dar. Mit der Erschließung von weiteren Märkten wird auch das Gesamtrisiko verteilt. Durch Risikostreuung können konjunkturelle und marktspezifische Schwankungen entschärft werden. Die starke internationale Ausrichtung des Unternehmens wird durch die überdurchschnittlich hohe Exportquote von 98 Prozent deutlich. Getzner Textil liefert in über 60 Länder und hat Vertretungen in mehr als der Hälfte davon. Mit den afrikanischen Bekleidungsdamasten wird das meiste Volumen abgesetzt und der größte Umsatzanteil erzielt. Der Absatzmarkt ist produktbedingt ausschließlich Westafrika. Der Damast ist ein typisch afrikanisches Produkt und wird nur in dieser Region gekauft, d. h. in anderen Märkten wie beispielsweise Nord- und Südamerika ist die Nachfrage nicht vorhanden. Getzner Textil ist zurzeit am Evaluieren von potentiellen neuen Absatzmärkten, die sich Richtung Nordafrika befinden. Die Kundenbetreuung und der Export erfolgt direkt ohne Handelsmittler. Im Bereich der Modestoffe ist die Form der Marktbearbeitung auf den jeweiligen Zielmarkt und Kunden abgestimmt. Große Kunden, wie z. B. Olymp in Deutschland, wollen im Regelfall keinen Kommissionär (Agentur) oder Handelsvertreter als Partner und werden deshalb direkt betreut. In Ländern wie Italien gibt es hingegen viele kleinere Marktteilnehmer, mit denen aus Kosten- und Kapazitätsgründen nicht direkt kommuniziert wird. Die Kundenbetreuung geschieht hier über Agenturen und Vertretungen. In manchen Ländern geschieht der Export über ImporthändlerInnen, welche die Ware dann an eigene Kunden weiterverkaufen. Der Export kann grundsätzlich direkt an den Endkunden oder über Handelsmittler – im diesem Fall über HandelsvertreterInnen, Kommissionären oder ImporthändlerInnen – stattfinden. Es gibt Ländermärkte, in denen mehrere oder sogar alle der genannten Exportvarianten genutzt werden. Der Absatz der Modestoffe beschränkt sich fast ausschließlich (rund 90 %) auf Europa, mit den Hauptmärkten Deutschland, Italien, Schweiz und Frankreich. Das restliche Volumen verteilt sich auf Länder wie Japan, China, Malaysia, USA und Kanada. Getzner Textil ist bestrebt die Marktanteile außerhalb Europas auszubauen, jedoch stellt die geografische Distanz – vor allem hinsichtlich Kundenservice – eine große Herausforderung dar. Während das

Afrika-Segment großes Wachstum verzeichnen kann, ist der Hemdenbereich eher stabil und unter Druck. Im technischen Bereich werden die bereits beim Erwerb der jeweiligen Tochterunternehmen bestehenden Kunden bedient. Langfristig sollen sowohl neue Produkte als auch neue Märkte dazukommen.

Die Internationalisierung des Unternehmens begann schon frühzeitig, alleine der afrikanische Markt wird bereits seit 40 Jahren betreut. Im Laufe der Zeit konnten Märkte auf der ganzen Welt erschlossen werden. Chancen auf Wachstum wird vor allem in Südamerika, den USA, Kanada und auch in China gesehen. Dies ist aber nur mit Top-Qualität und Produktinnovationen möglich und nicht mit Standardprodukten.

4.4.3 Blick in die Zukunft: Ziele und Herausforderungen

Genau in diesen Bereichen liegen die großen Stärken des Unternehmens. Das hohe Know-how und die Erfahrung der Belegschaft – manche MitarbeiterInnen sind schon über 20 Jahre im Unternehmen – ermöglichen Produktinnovationen und hochwertige Stoffe. Dadurch wurde im Afrika-Segment ein Produktvorteil gegenüber der Konkurrenz erreicht, welcher in weiterer Folge zur aktuellen Marktführerschaft führte. Eine weitere Stärke ist die flache Struktur des Familienunternehmens, wodurch flexibel und dynamisch auf Umweltänderungen reagiert werden kann. Strategische Neuausrichtungen erfolgen schnell und einfach, so dauerte z. B. die Entscheidungsfindung beim Erwerb der Firma Kneitz nur wenige Monate.

Durch hohe Investitionen in den Maschinenpark wird einerseits die Entwicklung von neuen Produkten unterstützt und andererseits auch höchste Produktivität erreicht. In den letzten drei Jahren hat das Unternehmen 140 Mio. Euro investiert, was ungefähr zwei Drittel eines Jahresumsatzes sind. Mit Hilfe der neuesten Maschinen und Technologien eröffnen sich neue Möglichkeiten für Innovationen. Hier liegen auch die Stärken gegenüber asiatischen Ländern, die sich Großteils auf Standardprodukte spezialisieren. Die vielen Investitionen sind nicht nur eine Stärke, sondern gleichzeitig auch eine Herausforderung. Insbesondere im Zusammenhang mit dem hohen Wachstumstempo der letzten Jahre, welches eine ständige Anpassung der Unternehmensorganisation und –struktur erfordert. Zudem werden durch das Wachstum neue Arbeitskräfte benötigt, die aufgrund des Fachkräftemangels in der Textilindustrie nicht ausreichend zur Verfügung stehen. Um dem entgegenzuwirken, bildet Getzner Textil viele Lehrlinge

aus. Jedoch gibt es immer wieder Positionen, die relativ schnell besetzt werden sollten, dies aber intern nicht möglich ist. Deshalb wird nach Ausbildungsmöglichkeiten gesucht, die über die Lehrlingsausbildung hinausgehen und das Problem entschärfen. Die Überlegungen gehen in Richtung einer Akademie, die eventuell auch mit mehreren Partnern betreut wird und eine fundierte Ausbildung im Textilbereich ermöglicht.

Eine weitere Herausforderung wird in der steigenden Volatilität der Märkte gesehen. Die teils extremen Schwankungen auf den Rohstoff- und Energiemärkten sowie das hohe Währungsrisiko erfordern Flexibilität seitens des Unternehmens um entsprechend schnell darauf reagieren zu können. Neben den volatilen Märkten beschäftigt sich der Textilkonzern intensiv mit Themen wie Industrie 4.0 und Digitalisierung. Hier wird mit einer Veränderung der Vertriebsmodelle gerechnet. Die traditionellen Vertriebskanäle werden immer mehr in Richtung Online-Vertriebskanäle verlassen. Grund hierfür ist ein verändertes Einkaufsverhalten der Kunden. Im engen Zusammenhang mit dem Kunden steht auch das Thema Nachhaltigkeit bzw. Corporate Social Responsibility, vor allem hinsichtlich fairen Arbeitsbedingungen sowie Arbeitszeiten, keine Kinderarbeit und umweltfreundlicher Produktion. In diesen Bereichen haben europäische Textilunternehmen einen Vorteil gegenüber der asiatischen Konkurrenz, was u. a. auf die strengeren gesetzlichen Vorschriften auf Europaebene zurückzuführen ist. Die Einhaltung solcher Rahmenbedingungen gewinnt zunehmend an Bedeutung für die Kunden, jedoch wirkt es sich noch nicht entsprechend auf das Kaufverhalten aus. Hierin sieht das Unternehmen Chancen für sich und andere Textilunternehmen aus Europa, sollte sich die verstärkte Wahrnehmung für nachhaltige Produktion letztendlich auch auf das Kaufverhalten positiv auswirken. Als Nachweis für die nachhaltige Herstellung von Textilien ist Getzner Textil zertifizierter bluesign®-Systempartner und erfüllt somit strenge Anforderungen im Sinne einer umwelt- und menschenfreundlichen Produktion. Zur Gewährleistung der Einhaltung der Vorgaben überprüft das unabhängige bluesign®-System alle Partner entlang der textilen Kette. Diese Zertifizierung gewinnt für Kunden und in Folge auch für Getzner Textil immer mehr an Bedeutung.

Ein sehr wichtiger Partner in Österreich ist die Linz Textil Gruppe, da gemeinsam viel textiles Volumen bewegt wird. Diese strategische Partnerschaft soll in Zukunft weiter gestärkt werden.

Nichtsdestotrotz werden weitere Veränderungen des Wettbewerbsgefüges und eine zunehmende Verlagerung der Produktionsvolumen zu Gunsten der Niedriglohnländer befürchtet. Die Strategie für Getzner Textil ist dennoch klar auf weiteren Wachstum ausgerichtet und das mit zukünftig drei statt zwei Standbeinen. Im jüngsten Segment, den technischen Textilien, wird viel Potential und eine zusätzliche Chance für kontinuierliches Wachstum gesehen.

4.5 Fallbeispiel D: Lenzing AG

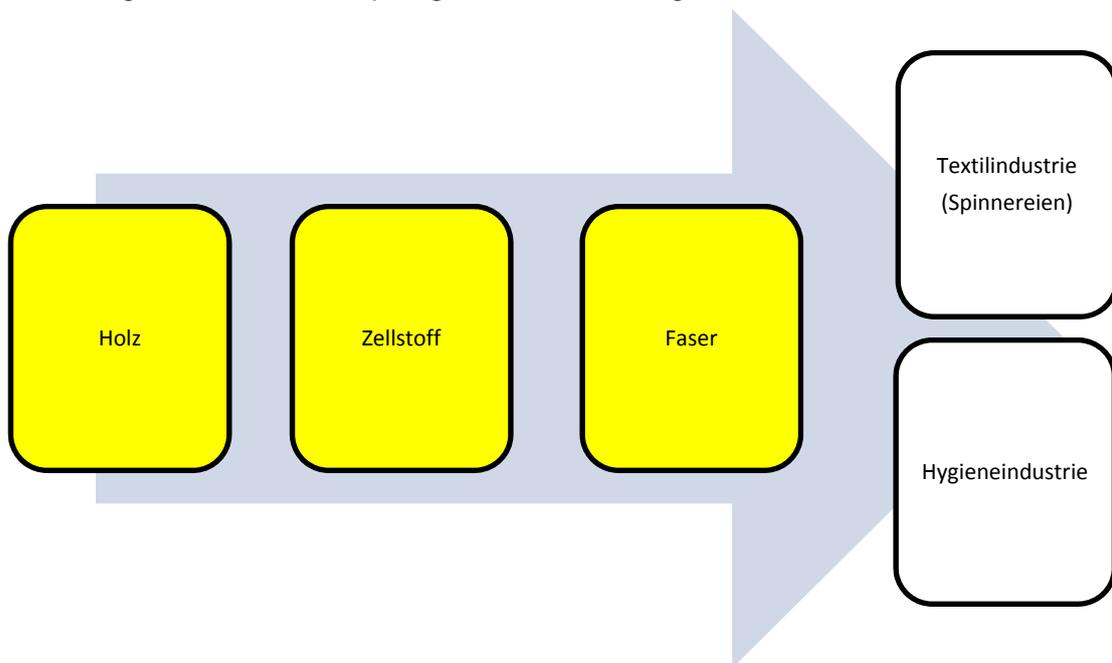
Die Lenzing AG, mit Hauptsitz im gleichnamigen Ort in Oberösterreich, ist Weltmarktführer bei der Herstellung von holzbasierten Zellulosefasern, auch man-made Zellulosefasern genannt. Die industriell gefertigten Fasern (Chemiefasern) werden in der Textil- und Hygieneindustrie als Rohstoffalternative zu den natürlichen Fasern wie Baumwolle genutzt. Dadurch ist die Lenzing Gruppe, trotz Zugehörigkeit zur chemischen Industrie, sehr eng mit der Textilindustrie verbunden und auch Mitglied beim österreichischen Textilfachverband.

4.5.1 Unternehmensprofil

Ende des 19. Jahrhunderts errichtete Emil Hamburger eine Papier- und Zellstofffabrik in Lenzing, welche 1935 in das Eigentum der Bunzl-Holding überging. Die Lenzing AG wurde 1938 unter dem Namen "Zellwolle Lenzing AG" von der Thüringischen Zellwolle AG, einiger Textilunternehmen (u. a. Linz Textil AG) und der Hirtenberger Patronenfabrik gegründet. Das Unternehmen war eines von vielen Zellwolle-Projekten des NS-Regimes, das die Unabhängigkeit von Baumwollimporten durch die Produktion von Kunstfasern anstrebte. Im Zuge der Gründung wurde die Lenzinger Papier- und Zellstofffabrik zwangsenteignet und der Thüringischen Zellwolle AG übertragen. Bis 1943 wurden KZ-Häftlinge unter unmenschlichen Arbeitsbedingungen in der Produktion eingesetzt, wobei viele von ihnen starben. 1944 musste die Produktion wegen Rohstoffmangel eingestellt werden und konnte erst nach Kriegsende unter öffentlicher Verwaltung wieder fortgesetzt werden. Die Papier- und Zellstofffabrik wurde der Familie Bunzl zurückgegeben. Im Jahr 1969 wurde diese erworben und die daraus resultierende Integration der Zellstoff- und Faserproduktion wurde in den nächsten Jahrzehnten zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor des Unternehmens. Ebenso wie die umfangreichen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten hinsichtlich Schließung der Chemikalienkreisläufe, Qualitätsführerschaft und umweltschonende Produktion. Bereits in den 1970er-Jahren begann die Lenzing Gruppe an alternativen Produktionstechnologien für holzbasierte Zellulosefasern zu forschen und zwanzig Jahre später startete die Produktion der Lyocellfasern. Seit der Übernahme des langjährigen Mitbewerbers Tencel Fibres im Jahr 2004 werden alle Lenzing Lyocellfasern unter der Marke TENCEL vermarktet. Die Faserpalette umfasst heute Viskose, Modal sowie TENCEL und damit ist die Lenzing AG das einzige Unternehmen, das alle drei Generationen von holzbasierten Zellulosefasern global anbietet. TENCEL ist die neueste Generation und die Lenzing Gruppe ist der einzige Faserproduzent, der diese in kommerziellem Maßstab pro-

duziert. Die Einsatzgebiete von TENCEL sind sehr vielfältig und reichen von Heimtextilien über Sportbekleidung bis hin zu Hygieneprodukten wie Babywindel oder Feuchttücher. In der textilen Kette steht das Unternehmen somit ganz am Anfang – Produktion von Chemiefasern – und ist demnach auch nicht Teil der Textilindustrie. Als Rohstofflieferant hat die Lenzing AG aber einen sehr engen Bezug zur globalen Textil- und Bekleidungsindustrie.

Abbildung 18: Die Wertschöpfungskette der Lenzing AG



Quelle: Eigene Darstellung nach Homepage Lenzing (<http://75years.lenzing.com/75-jahre-innovation/wie-alles-begann-einblick.html>) [Abruf am 14.04.2016]

Anmerkung: Die gelb markierten Wertschöpfungsstufen finden innerhalb des Unternehmens statt.

Der Umsatz des Fasererzeugers stieg im Jahr 2015 um 6 Prozent auf 1,98 Mrd. Euro. Gründe für den Anstieg waren vor allem höhere Faserverkaufspreise, positive Fremdwährungseffekte und der wachsende Anteil hochwertiger Spezialfasern im Produktmix. So war der Anteil der Spezialfasern wie Modal und TENCEL am Konzernumsatz bei 40,5 Prozent. Zu den größten Kunden in Österreich zählen die oberösterreichische Linz Textil AG, die Borckenstein GmbH in der Steiermark und die Spinnerei Feldkirch GmbH in Vorarlberg. Am Weltmarkt hat sich der Inditex Konzern zu einem sehr wichtigen Kunden entwickelt. Dieser zählt mit Marken wie Zara, Bershka oder Pull & Bear zu den größten Textilunternehmen der Welt. Als Bekleidungshersteller ist Inditex zwar am

Ende der textilen Kette angesiedelt und somit kein direkter Abnehmer der Fasern, jedoch steht die Bekleidungsindustrie hinsichtlich Nachhaltigkeit zunehmend unter Druck. Die Hersteller müssen sicherstellen, dass die gesamte Supply Chain im Sinne der Corporate Social Responsibility in Ordnung ist. Neben Inditex gibt es eine Vielzahl an großen Markenunternehmen, mit denen in dieser Hinsicht direkt verhandelt und kooperiert wird. Ein Beispiel einer derartigen Kooperation ist die Verwendung von TENCEL in den „Conscious“ Kollektionen von H&M.

Im Laufe der Zeit hat sich die Lenzing AG immer wieder neu ausgerichtet und dementsprechend sind auch Schwankungen in der Beschäftigungsentwicklung zu verzeichnen. Nach einem Rückgang zur Jahrtausendwende ist die Zahl der Beschäftigten von knapp 3.000 im Jahr 2003 auf rund 7.000 zum Jahresende 2012 kontinuierlich gestiegen. Durch den Verkauf von Unternehmensteilen sowie Kosteneinsparungsmaßnahmen ist die Anzahl der MitarbeiterInnen ab 2013 wieder fallend. Per 31. Dezember 2015 beschäftigte die Lenzing Gruppe weltweit 6.127 MitarbeiterInnen, um 3,6 Prozent weniger als im Vorjahr.

Tabelle 12: Unternehmensprofil der Lenzing AG (Stand Ende 2015)

Name	Lenzing AG
Hauptsitz	Lenzing
Umsatz	1.976,8 Mio. Euro
Beschäftigte	6.127
Exportquote	ca. 93,2 %
Produktionsstandorte	7 (5 davon im Ausland)

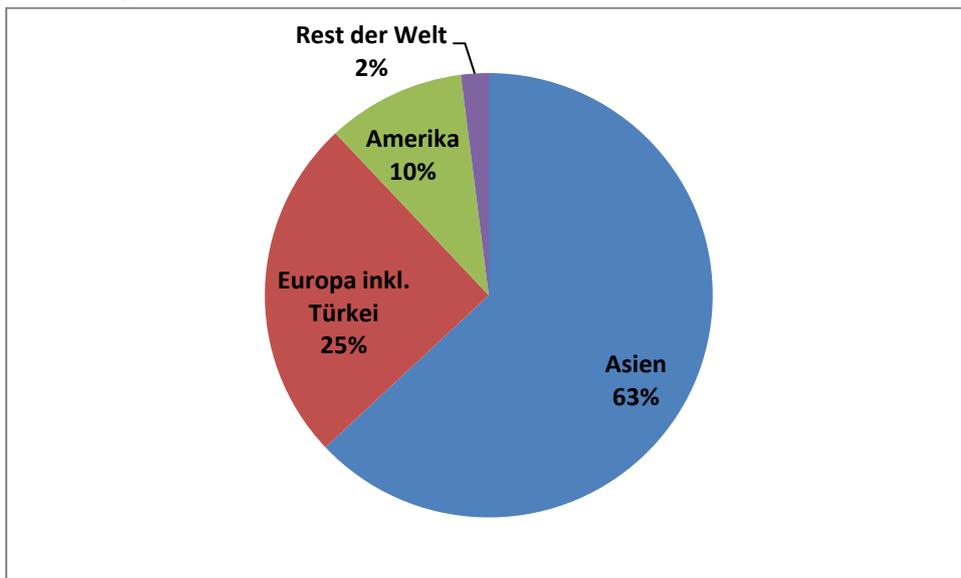
Quelle: Eigene Darstellung nach Interview Eichinger (2015) und Lenzing AG (2016)

4.5.2 Internationales Management und Marketing

Bereits in den 1950er-Jahren begann die Internationalisierung der Lenzing AG. Es wurde sukzessive ein internationales Netz an Handelsniederlassungen und Agenten (Handelsvertretungen) außerhalb Österreichs aufgebaut. Der Vertriebsschwerpunkt

änderte sich im Laufe der Zeit von Europa auf den asiatischen Raum. Die Lenzing Gruppe ist global tätig und hatte im Jahr 2015 mit ungefähr 960.000 Tonnen produzierten Fasern einen Weltmarktanteil bei holzbasierten Zellulosefasern von 21 Prozent. Der größte Umsatz wird in Asien erzielt (63 %), gefolgt von Europa (25 %), Amerika (10 %) und dem Rest der Welt (2 %). Aufgrund der hohen Bedeutung des asiatischen Marktes hat die Gruppe Vertriebsniederlassungen in Indien, Indonesien und China (Hongkong und Shanghai). Ein weiteres Büro befindet sich in New York (USA).

Abbildung 19: Faserumsatz nach Kernmärkten



Quelle: Eigene Darstellung nach Homepage Lenzing AG (<http://www.lenzing.com/investoren/factsheet.html> [Abruf am 14.04.2016])

Die Fasern der Lenzing AG werden aus dem natürlichen Rohstoff Holz hergestellt, vorwiegend aus Buche und Fichte aus Europa sowie Eukalyptus aus Ländern wie Südafrika. Das eingesetzte Holz stammt ausschließlich aus zertifizierten bzw. kontrollierten Quellen, aus welchem in den eigenen Zellstoffwerken an den Standorten Lenzing und Paskov (Tschechien) Faserzellstoff gewonnen wird. Faserzellstoff ist der wichtigste Einsatzstoff für die Erzeugung der man-made Zellulosefasern. Neben den selbst produzierten Mengen wird zusätzlicher Zellstoff am Weltmarkt bezogen, um die gesamte Faserproduktion abdecken zu können.

Die Produktion der Fasern findet an 7 Standorten statt. Das Headquarter der Gruppe in Lenzing ist die weltweit größte integrierte Zellstoff- und Viskosefaserproduktion, in wel-

cher alle Produktgruppen hergestellt werden. Im Jahr 2014 wurde hier die weltweit größte TENCEL Anlage fertiggestellt, wodurch die Kapazität der Lenzing Gruppe bei dem Produkt um 67.000 auf 222.000 Tonnen gesteigert werden konnte. In Heiligenkreuz werden ausschließlich Lyocellfasern hergestellt. Durch den Kauf der Marke TENCEL im Jahr 2004 kamen die Lyocellwerke in Grimsby (Großbritannien) und Mobile (USA) hinzu. 1980 wurde die Lenzing AG mit der Beteiligung an der indonesischen PT. South Pacific Viscose (SPV) zum Produktionspionier in Asien. Die Beteiligung wurde später auf fast 100 Prozent aufgestockt. 2005 wurde der Bau einer eigenen Viskosefaserproduktion in Nanjing (China) beschlossen und zwei Jahre später startete die Produktion. In beiden asiatischen Werken werden ausschließlich Viskosefasern produziert, da die Kopiergefahr der Spezialfasern Modal und TENCEL im asiatischen Raum sehr groß ist. Das Unternehmen hat schon seit langer Zeit mit billigen Imitationen von Lenzing Modal zu kämpfen und hat deshalb ein eigenes "Branding Program" zum Schutz der Konzernmarken sowie der nachgelagerten Textilstufen gestartet.

Abbildung 20: Die Produktionsstandorte der Lenzing Gruppe im Überblick

Produktionsstandort	Produkt	Kapazität (jährlich)
Lenzing, Österreich (HQ)	Zellstoff, Lenzing Viscose, Lenzing Modal, TENCEL	297.000 t Zellstoff 406.000 t Fasern
Heiligenkreuz, Österreich	TENCEL	65.000 t Fasern
Paskov, Tschechien	Zellstoff	270.000 t Zellstoff
Grimsby, Großbritannien	TENCEL	40.000 t Fasern
Mobile, USA	TENCEL	50.000 t Fasern
Nanjing, China	Lenzing Viscose	178.000 t Fasern
Purwakarta, Indonesien	Lenzing Viscose	323.000 t Fasern

Quelle: Eigene Darstellung nach Lenzing AG (2016, S. 12f.)

Der kleine heimische Markt machte die frühe Internationalisierung notwendig um überleben zu können. Zudem war das Unternehmen bestrebt kontinuierlich zu wachsen und Marktanteile auszubauen. Der Standort Heiligenbrunn wurde aufgrund des attraktiven

Investitionsumfeldes und Förderungen gewählt. Das Zellstoffwerk Paskov in Tschechien wurde zur Absicherung der Rohstoffversorgung erworben (Pressemitteilung, 2010). Die Lyocellwerke in den USA und Großbritannien wurden im Zuge des Erwerbs von Tencel Fibres übernommen. Die Entscheidung das Viskosewerk in China zu errichten war vor allem durch die Abwanderung der Textilindustrie in diese Region getrieben. Der Faserhersteller wollte in der Nähe der Textilindustrie, sprich seiner Kunden sein. Hier wählte die Lenzing Gruppe einen Joint Venture Partner um einen verbesserten Marktzugang zu erreichen. Das Partnerunternehmen erfüllte sowohl infrastrukturelle als auch behördliche Voraussetzungen sowie Umweltauflagen. Bei der Wahl des indonesischen Standortes waren die Motive und die Markterschließung ähnlich – die Nähe der Textilindustrie wurde gesucht und der Markteintritt erfolgte mittels Joint Venture. Auch in der Zukunft wird eine ähnliche Entwicklung erwartet. Die Kunden der Textil- und Bekleidungsindustrie werden weiterhin die Produktion in Länder mit niedrigem Lohnniveau verlagern. China wird zunehmend teurer und eventuell könnte in 10 bis 20 Jahren die Konfektion im afrikanischen Raum stattfinden. Als Absatzmarkt wird China aber auch in nächster Zeit eine ganz wichtige Rolle für die Lenzing AG spielen. Ebenso wie Indien, da in beiden Ländern nach wie vor ein wesentlich höheres Wirtschaftswachstum als in Europa stattfindet.

4.5.3 Blick in die Zukunft: Ziele und Herausforderungen

Im Jahr 2015 wurde der Fokus auf die Weiterentwicklung des Fasergeschäftes geschärft, indem nicht zum Kernbereich zählende Geschäftsbereiche verkauft wurden. Dadurch konnte auch die Kostenstruktur des Unternehmens verbessert werden. Im selben Jahr sah sich die Lenzing Gruppe sowie deren Kunden mit einem weiterhin sehr volatilen Marktumfeld, vor allem hinsichtlich der Faserpreise, konfrontiert. Im Hinblick auf zukünftige Marktvolatilitäten und Megatrends hat die Lenzing Gruppe die neue Konzernstrategie „sCore Ten“ entwickelt. Der Strategienname steht für Performance-Orientierung (scoring), Stärkung des Kerngeschäfts (core) und das langfristige Wachstum des Unternehmens mit Spezialfasern wie Modal und TENCEL (TEN). Die erwarteten Megatrends sind das ungebrochene Bevölkerungswachstum, der Wohlstandszuwachs in den Schwellenländern, die zunehmende Bedeutung von nachhaltigen Rohstoffen sowie schonender Einsatz von Ressourcen und die steigende Nachfrage nach Hygieneprodukten. Die Lenzing AG rechnet damit, dass dadurch das Segment der holzbasierten Zellulosefasern in den nächsten Jahren fast doppelt so schnell wachsen wird wie der gesamte Fasermarkt. Im Zuge der neuen Strategie wurde die Organisati-

onstruktur auf eine Matrix-Organisation mit Regionen und Funktionen geändert. Die regionale Fokussierung liegt auf Asien, Amerika und Europa, was eine Multi-Regionalmarktstrategie vermuten lässt.

Holzbasierte Zellulosefasern sind ein begehrtes hochwertiges Nischenprodukt und Lenzing hat in diesem Wachstumsmarkt die Technologie- und Innovationsführerschaft. Um diese Position zu verteidigen und auszubauen, gilt die Konzentration dem Spezialfaserbereich. In diesem Zusammenhang wird die Zusammenarbeit mit den Kunden an Bedeutung gewinnen, um gemeinsam neue, hochwertige sowie innovative Produkte zu entwickeln und sich so von der Konkurrenz zu differenzieren: „Differentiate or die“ (Interview Eichinger, 2015, S. 2). Deshalb plant das Unternehmen den Aufbau von regionalen Kompetenzzentren für Produktionsinnovationen. Die Lenzing Gruppe ist auch Mitglied diverser Kooperationsplattformen wie der K+ (Kompetenzzentrum Holz GmbH) oder „Smart Textiles“ (Kompetenzzentrum für Smart Textiles und Faserverbundstoffe). Im Hinblick auf die neue Konzernstrategie werden strategische Kooperationen in der Zellstoffbeschaffung zukünftig eine wichtige Rolle spielen.

Bis 2020 möchte die Lenzing AG 50 Prozent des Umsatzes mit umweltfreundlichen Spezialfasern wie TENCEL und Modal sowie mit Viskosespezialitäten machen. Der Trend zur Nachhaltigkeit kann die Erreichung des Ziels begünstigen und weitere Chancen ermöglichen. Aus ökologischen und ökonomischen Gründen hat der sorgsame Umgang mit Energie einen hohen Stellenwert für das Unternehmen. So werden laufend hohe Investitionen zur Verbesserung der Energieeffizienz und –versorgung getätigt. In der gesamten Lenzing Gruppe werden über 50 Prozent erneuerbare Energiequellen eingesetzt, am Standort in Lenzing sind es sogar 82,9 Prozent. Alle Produktionsstandorte verfügen über eine technologisch hochwertige Energieversorgung, die einerseits durch eigene Energieerzeugungsanlagen und andererseits durch enge Zusammenarbeit mit Energieproduzenten vor Ort gesichert wird. Dadurch können auch die Risiken des Energiemarktes abgefedert werden, was einen Vorteil in der sehr energieintensiven Branche darstellt. Dennoch sind die Kosten zur Sicherstellung der Energieversorgung und zur Erfüllung der hohen Umweltauflagen ein entscheidender Kostenfaktor. Gemeinsam mit den hohen Personalkosten stellen sie eine Herausforderung für das Unternehmen dar.

Die hohe Kostenbelastung wird auch als Herausforderung für die österreichischen Textilunternehmen gesehen. Es werden kontinuierlich hohe Investitionskosten notwendig sein, um sich durch Produktinnovationen weiter von der Konkurrenz differenzieren zu können. Voraussetzung dafür ist eine gute finanzielle Lage. Als Stärken werden besonders die hohe Innovationkraft und das technisch sehr hohe Niveau dieser Unternehmen geschätzt. Verbesserungspotentiale werden im Marketing und der Markenführung ausgemacht. Das größte Problem der österreichischen Textilindustrie wird der zukünftige Mangel an Fachkräften sein. Eine Chance dem entgegenwirken zu können, sind ausländische Arbeitskräfte, die aus traditionellen Textilländern kommen und entweder dort oder im Ausland ausgebildet wurden.

Als global agierendes Unternehmen steht die Lenzing Gruppe einer Vielzahl von makroökonomischen Risiken gegenüber. Die Schwankungen bei den Viskosefaserpreisen in Verbindung mit den niedrigen Preisniveaus für Polyester und Baumwolle, werden als großes Risiko betrachtet. Lenzing Fasern konkurrieren auf vielen Märkten mit Baumwolle sowie synthetischen Fasern und deshalb beeinflussen deren Preisentwicklungen auch die Preis- und Mengenbewegungen der Lenzing AG. In der Zellstoffversorgung besteht ein größer werdendes Risiko hinsichtlich des Verlusts von Kostenvorteilen, ausgelöst durch die Rückwärtsintegration bei Konkurrenten und der möglichen Einführung von Importzöllen auf Zellstoff in China. Aufgrund des hohen Internationalisierungsgrades ist das Unternehmen Währungsrisiken ausgesetzt, die vor allem durch Devisentermingeschäfte begrenzt werden. Dazu kommen die unterschiedlichen Gesetze und Verordnungen auf den weltweiten Märkten, die bei strengeren Auslegungen zu erheblichen Mehrkosten oder Wettbewerbsnachteilen führen können. Die Lenzing Gruppe ist stets mit dem Risiko konfrontiert, dass neue Technologien von Mitbewerbern oder Alternativprodukte zu zellulosefasernen Fasern die Position auf dem Fasermarkt gefährden. Diesen Risiken wirkt das Unternehmen mit ständigen Kostenoptimierungen, hoher Produktinnovationsrate sowie stark ausgeprägten Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten entgegen. Zusätzlich bestehen noch Produkthaftungs-, Absatz- und Umweltrisiken.

Im Hinblick auf Trends wie Industrie 4.0 und die zunehmende Digitalisierung sieht sich die Lenzing Gruppe gut aufgestellt. In der Produktion wird ein sehr hoher Automatisierungsgrad erzielt und auch in Zukunft werden Optimierungsmaßnahmen in diese Richtung wahrgenommen werden. Ebenso unter Beobachtung stehen die Entwicklungen im

Bereich 3D-Druck, da das ein „Game-Changer“ (Interview Eichinger, 2015, S. 11) für die gesamte Branche sein könnte. Jedoch sind die Produktlebenszyklen in der Textil- und Bekleidungsbranche anders ausgeprägt als in anderen Branchen. Die Konsumenten stehen Materialien, die von ihrer Assoziation und dem gewöhnlichen Gebrauchsgewohnheiten abweichen, sehr skeptisch gegenüber. Der Endkonsument ist sozusagen der konservative Teil in der textilen Kette.

5 Analyse der Ergebnisse

Im Zuge dieses Kapitels werden die in der Einleitung vorgestellten Forschungsziele erarbeitet und die beiden Forschungsfragen umfassend beantwortet. Zu diesem Zweck werden im ersten Schritt die im vorherigen Kapitel beschriebenen Fallbeispiele vergleichend analysiert, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der betrieblichen Praxis österreichischer Textilunternehmen zu identifizieren. Danach erfolgt die Beantwortung der Forschungsfragen. In einem abschließenden Schritt wird die Entwicklung einer internationalen Marketingstrategie thematisiert, wobei hier schon darauf hingewiesen sei, dass die Formulierung einer Strategie für die gesamte österreichische Textilindustrie nicht vorgenommen wurde.

5.1 Vergleichende Analyse der Fallbeispiele

Bei den untersuchten Fallbeispielen handelt es sich bis auf die Lenzing AG um österreichische Textilunternehmen. Der Chemiefaserproduzent aus Lenzing ist jedoch Teil der textilen Kette und wurde aufgrund der unmittelbaren Nähe zur Textilindustrie in die vorliegende Arbeit integriert. Dennoch gilt der Fokus den Textilunternehmen Leichtfried Lodenfabrik GesmbH. & Co. KG, Linz Textil AG und Getzner Textil AG. Die Lenzing AG stellt auch das umsatzstärkste und beschäftigungsstärkste Unternehmen der ausgewählten Fallbeispiele dar, während die Leichtfried Lodenfabrik die mit Abstand wenigsten MitarbeiterInnen vorweist. Die Beschäftigungsentwicklung ist bei Linz Textil und Leichtfried Loden in den letzten Jahren relativ stabil. Bei der Lenzing AG ist die Zahl der Beschäftigten ab 2013 leicht fallend, während der Umsatz im Jahr 2015 nach drei schwierigen Jahren wieder gestiegen ist. Getzner Textil befindet sich in einer intensiven Expansionsphase, in der sowohl die Umsätze als auch die Anzahl der MitarbeiterInnen in den letzten Jahren gestiegen sind. Im Gegensatz dazu ist der Umsatz der Linz Textil seit 2011 sukzessive gefallen. Leichtfried Loden gab keine Angaben zu den Umsatzzahlen. Zur Reflexion sind die untersuchten Unternehmen in Tabelle 13 noch einmal dargestellt.

Tabelle 13: Fallbeispiele im Vergleich

Unternehmen	Umsatz in EUR	MitarbeiterInnen	Anzahl internationaler Produktionsstätten	Position in der textilen Kette	Exportquote
Leichtfried Lodenfabrik GesmbH. & Co. KG	Keine Angabe	25	0	Faserherstellung Textilherstellung Textilveredelung	67 %
Linz Textil GmbH	83,7 Mio.	608 (gesamte Holding)	2	Faserherstellung Textilherstellung	82,3 % (gesamte Holding)
Getzner Textil AG	256 Mio.	1.150	4	Textilherstellung Textilveredelung	98 %
Lenzing AG	1,98 Mrd.	6.127	5	Produktion Chemiefasern	93,2 %

Quelle: Eigene Darstellung

Wie Tabelle 13 zeigt, besteht bezüglich Umsatzerlösen und Anzahl der Beschäftigten eine große Kluft zwischen den einzelnen Unternehmen. Im Sinne des EU-Amtsblattes betreffend die Definition von Kleinst- bis Mittelunternehmen (2003), besteht die Auswahl aus einem Kleinunternehmen (Leichtfried Lodenfabrik) und drei Großunternehmen. Jedoch variiert die Unternehmensgröße zwischen den ausgewählten Großunternehmen erheblich.

Die Großunternehmen besitzen neben internationalen Fertigungsstätten auch mindestens zwei nationale Produktionsstandorte. Die Leichtfried Lodenfabrik hingegen konzentriert ihre ganze Produktionsleistung auf den Firmensitz in Möbersdorf und deckt dabei alle Produktionsschritte von der Faser bis zum fertigen Stoff ab. Sowohl die Linz Textil GmbH als auch die Getzner Textil AG beschränken sich auf zwei Wertschöpfungsstufen. Während die Produktion der Linz Textil GmbH mit der Verarbeitung von Natur- und Chemiefasern zu Garnen beginnt und bei Rohgeweben endet, steigt die Getzner Textil AG erst bei der Weiterverarbeitung der Garne ein. Dafür werden die daraus hergestellten Gewebe noch veredelt. Die Lenzing AG ist als Chemiefaserproduzent ganz am Anfang der textilen Kette und liefert holzbasierte Zellulosefasern an Textilunternehmen, die daraus Garne spinnen. Die Linz Textil GmbH ist ein wichtiger Abnehmer dieser Fasern. Ein Blick auf die unterschiedlichen Positionen der Fallbei-

spiele entlang der textilen Kette zeigt, dass sich die Unternehmen trotz Zuordnung zur Textilindustrie voneinander unterscheiden. Die Lenzing AG ist hier differenziert zu betrachten, da sie zur Chemiefaserindustrie gehört und der Textilindustrie vorgelagert ist.

Ein erster Zusammenhang ist zwischen der Unternehmensgröße und der Anzahl internationaler Produktionsstätten erkennbar. So steigt mit der Unternehmensgröße – sowohl hinsichtlich Umsatz als auch Anzahl der MitarbeiterInnen – auch die Anzahl der internationalen Fertigungsstätten der Unternehmen. Insgesamt weisen alle vier Unternehmen gemeinsam 11 internationale Produktionsstätten auf, wobei die Leichtfried Lodenfabrik keine internationale Produktionsstätte besitzt. Die beiden Textilunternehmen Linz Textil und Getzner Textil haben gemeinsam 6 internationale Fertigungsstandorte, und zwar in Kroatien, Deutschland, Schweiz und China. Die internationalen Produktionsstandorte der Lenzing AG verteilen sich auf Tschechien, Großbritannien, USA, China und Indonesien. Tabelle 14 gibt einen Überblick über die internationalen Produktionsstandorte der einzelnen Unternehmen.

Tabelle 14: Internationale Produktionsstandorte der Fallbeispiele

Unternehmen	internationale Produktionsstandorte in
Linz Textil GmbH	Kroatien, China
Getzner Textil AG	Deutschland, Schweiz (3)
Lenzing AG	Tschechien, Großbritannien, USA, China, Indonesien

Quelle: Eigene Darstellung

Bei der Verteilung der internationalen Produktionsstandorte sind Unterschiede zwischen den beiden Textilunternehmen zu erkennen, dafür gibt es Gemeinsamkeiten zwischen Linz Textil GmbH und deren Rohstofflieferanten Lenzing AG. Die Konzentration von Getzner Textil auf den mitteleuropäischen Raum lässt sich besonders an den unterschiedlichen Produktportfolios ausmachen. In der Schweiz werden von den erworbenen Tochtergesellschaften u. a. die technologisch höchst anspruchsvollen technischen Textilien hergestellt. Durch den Erwerb dieser Unternehmen konnte umfang-

reiches Know-how in diesem Bereich gesichert und Risiko gestreut werden. Bei den Modestoffen befinden sich die Abnehmer zu 90 Prozent in Europa. Hier ist die geografische Nähe im Hinblick auf die Kundenbetreuung für das Unternehmen wichtig. Linz Textil hat sich für den kroatischen Standort aufgrund niedriger Kostenstrukturen entschieden. Der Aufbau von Produktionskapazitäten in China war neben produktionsorientierten Zielen (Kostenvorteile) auch von absatzorientierten Zielen – zur Erhöhung der Marktpräsenz und zur Absatzsicherung aufgrund der globalen Verlagerung der Textilindustrie in den asiatischen Raum – angetrieben. Die Abwanderung der Textilindustrie war auch für die Lenzing AG ein Hauptgrund für die Direktinvestition in den chinesischen und indonesischen Markt. Während der Eintritt in China eher spät erfolgte, zählte der Chemiefaserproduzent in Indonesien zu den Pionieren. Hierbei nutzten sie in beiden Fällen ein Joint Venture als Markteintrittsstrategie. Bei allen anderen Fallbeispielen wurde diese Form nie genutzt, sondern Tochtergesellschaften errichtet oder erworben. Die Standorte in Großbritannien und den USA hat die Lenzing AG im Zuge der Übernahme der Marke TENCEL übernommen und produziert dort unter den gleichen Bedingungen wie in Österreich. Dem Erwerb der Zellstoffproduktion in Tschechien geht ein ressourcenorientiertes Ziel (Sicherung der Rohstoffversorgung) voraus. Bis auf China konnte kein gemeinsamer Zielmarkt für eine Direktinvestition festgestellt werden. Was insbesondere mit den Produktionsverlagerungen von Lieferanten, Partner und Kunden entlang der textilen Kette zusammenhängt. Die hohe Attraktivität des chinesischen Marktes für die globale Textilindustrie liegt vor allem in dem hohen Absatzpotential und den niedrigen Produktionskosten begründet (Dost, 2014, S. 17). Jedoch haben die interviewten Experten der Linz Textil und Lenzing AG angemerkt, dass China immer teurer wird und die Textil- und Bekleidungsindustrie irgendwann in andere, günstigere Regionen weiterziehen wird (Interview Kern, 2016, S. 1; Interview Eichinger, 2015, S. 6). Linz Textil zieht sich aus China zurück, da staatliche Förderungen zu Wettbewerbsverzerrungen und Überkapazitäten im Viskosefaserbereich führten (Linz Textil, 2015a, S. 28; 2015b, S. 26).

Die dominante Markteintritts- bzw. Marktbearbeitungsstrategie der ausgewählten Unternehmen ist jedoch der Export. Der Export erfolgt bei allen Fallbeispielen direkt in die Zielmärkte, und zwar entweder über Handelsvertretungen oder direkt an die Abnehmer. Einzig der Chemiefaserhersteller Lenzing AG verfügt darüber hinaus noch über Handelsniederlassungen, welche vor allem im Schwerpunktmarkt Asien angesiedelt sind (Indien, Indonesien und China). Die Vorteile des direkten Exports liegen vor allem in der geringen organisatorischen Komplexität und in der, verglichen mit der indirekten

Exportvariante, größeren Nähe zum Kunden bzw. zu den jeweiligen Zielmärkten, wodurch potentielle Gefahren, Trends und Chancen unmittelbar wahrgenommen werden können. Dadurch können die Unternehmen frühzeitig auf Marktentwicklungen und -veränderungen reagieren (Dehnen, 2012, S. 94). Alle Textilunternehmen nannten traditionelle europäischen Textilländer als Schwerpunktmarkte: Deutschland, Italien, Frankreich. Bei Getzner Textil ist für die Bekleidungsindustrie die westafrikanische Region ein spezieller Schwerpunktmarkt, der für die österreichische Textilindustrie im Gesamten eher eine kleine Rolle spielt (siehe dazu die Statistik der Textilexporte auf S. 24). Die anderen genannten Schwerpunktmarkte korrespondieren mit der Gesamtstatistik. Die Textilunternehmen verfolgen eine Multi-Einzelmarktstrategie, da sich die bearbeitenden Märkte auf Länder mit Textil- bzw. Bekleidungsindustrie beschränken. Lediglich Getzner Textil kombiniert diese Variante mit einer Regionalmarktstrategie, im Zuge der Erschließung des gesamten westafrikanischen Raums. Bei der Lenzing AG kam es im Rahmen der neuen Unternehmensstrategie zu einer Umstrukturierung der Organisation auf drei regionale Geschäftseinheiten, die neben dem asiatischen Schwerpunktmarkt auch Amerika und Europa umfassen. Deshalb kann hier die Verfolgung einer Multi-Regionalmarktstrategie angenommen werden. Als basale Marktpräsenzstrategie überwiegt die Diversifikationsstrategie, da die Unternehmen viele Ländermärkte bearbeiten. Nur bei Leichtfried Loden gilt die Konzentration den „wenigen“, bereits erschlossenen Ländermärkten, deren Potential ausgeschöpft werden soll.

Für die Wahl der europäischen Schwerpunktmarkte sprechen einerseits die hohe Marktattraktivität, was vor allem an der hohen Anzahl an potentiellen Kunden liegt, und andererseits die geografische Nähe, wodurch Vorteile hinsichtlich des Transports und Servicegrads erreicht werden können. Die asiatischen und afrikanischen (im Fall Getzner Textil) Zielmärkte sind neben dem großen Marktvolumen auch aufgrund des hohen Wachstums interessant. Zukunftspotentiale werden in den USA und in China ausgemacht. Insbesondere in China bestehen die Chancen jedoch nur mit Produktinnovationen und Nischenprodukten.

Für eine ausführliche Analyse der Timingstrategien der Fallbeispiele fehlen die Informationen bezüglich der genauen Markteintrittszeitpunkte in die einzelnen Märkte – sowohl von den untersuchten Unternehmen als auch von den Konkurrenzunternehmen. Lediglich über die Leichtfried Lodenfabrik können Aussagen getroffen werden. Der Lodenhersteller hat die Zahl seiner Ländermärkte sukzessive und über einen län-

geren Zeitraum erweitert, wobei der Eintritt in den deutschen Markt schon früh erfolgte und die weiteren Märkte erst seit der Jahrtausendwende bedient werden. Daraus kann auf eine Wasserfallstrategie in Verbindung mit einer Folgerstrategie, speziell bei den seit der Jahrtausendwende erschlossenen Märkten, geschlossen werden. Die Getzner Textil AG war mit den Bekleidungsdamasten ein Pionier im afrikanischen Raum. Die Lenzing AG zählte mit dem Werk in Indonesien zu den Pionieren. Die Linz Textil AG hingegen verfolgte bei der Errichtung des Standortes in China im Jahr 2008 eine Folgerstrategie.

Nachdem alle Internationalisierungsstrategien der Unternehmen verglichen worden sind, soll die Grundorientierung der Unternehmen untersucht werden. Wie bereits in Kapitel 3.2 erwähnt, wird die Klassifizierung der internationalen Unternehmen anhand des EPRG-Konzepts von Perlmutter erfolgen. Auch an dieser Stelle wird nochmal darauf hingewiesen, dass es sich hierbei um ein idealtypisches Konzept handelt und höchstwahrscheinlich mehr als eine Orientierung innerhalb der untersuchten Unternehmen existiert (Kutschker & Schmid, 2011, S. 291). Dennoch wird eine Einteilung nach derjenigen Orientierung vorgenommen, die vermutlich im stärksten Ausmaß in den einzelnen Unternehmen vorherrscht. Der Leichtfried Lodenfabrik wird keine Orientierung zugeteilt, da bisher keine Direktinvestitionen in den Zielmärkten getätigt wurden. Bei Linz Textil wird die generelle Entscheidungsmacht in der Zentrale Linz verortet, da u. a. die Entscheidung der Produktionsverlagerungen von Linz nach Kroatien vom Stammland aus gefällt wurde (Linz Textil, 2015). Somit wird die Linz Textil als ethnozentrische Unternehmung klassifiziert. Die Tochtergesellschaften der Getzner Textil werden als mehr oder weniger selbstständige Einheiten wahrgenommen, da sowohl die Unternehmensnamen als auch die Webauftritte der erworbenen Unternehmen gleich blieben. Es wird der Eindruck vermittelt, dass die Tochterunternehmen lediglich in den Besitz der Getzner Textil AG übergegangen sind und keine gravierenden Änderungen im Management oder der Struktur vorgenommen wurden. Deshalb wird Getzner Textil als polyzentrische Unternehmung klassifiziert. Die Lenzing AG wird aufgrund folgender Textstelle aus dem Jahresbericht 2015 als regiozentrische Unternehmung klassifiziert: „Im Sinne der von uns angestrebten Kundennähe haben wir 2015 auch eine neue Struktur der internen Organisation erarbeitet. Sie wird eine stärkere Fokussierung unserer Aktivitäten auf die einzelnen Weltregionen ermöglichen. Wir wollen damit mehr unternehmerische Verantwortung für die Führungskräfte vor Ort ermöglichen und Entscheidungswege verkürzen. Hand in Hand geht damit auch eine weitere Internationalisierung unserer Führungsmannschaft“ (Lenzing, 2016, S. 7).

Die Internationalisierungsziele der Fallbeispiele sind vielfältig aber ähnlich. Hier kann zwischen den allgemeinen Zielen der Internationalisierung und den bereits angesprochenen Motiven hinter den Direktinvestitionen differenziert werden. Während bei Linz Textil und Lenzing AG kosten- und absatzorientierte Ziele im Vordergrund stehen, hat die Getzner AG vorwiegend ressourcenorientierte Zielsetzungen mit den Akquisitionen verfolgt. Bei den allgemeinen Internationalisierungszielen dominieren offensive Motive, wobei der kleine Heimatmarkt einen gewissen Zwang zur Erschließung weiterer Ländermärkte ausübt. Als Haupttreiber zählen Gewinnstreben und Wachstum des Unternehmens durch erhöhte Marktpräsenz und Sicherung bzw. Ausbau der Weltmarktanteile. Zudem wurden Risikostreuung und Produktvorteile als Motiv angegeben. Bei Leichtfried Loden waren Anfragen aus dem Ausland der Grund für die Erschließung mancher Märkte, was als defensives Motiv gewertet wird. Dennoch überwiegen die absatzorientierten Zielsetzungen.

Neben den Zielsetzungen konnten auch übereinstimmende Stärken und Schwächen identifiziert werden. Alle Textilunternehmen nannten die hochwertige Qualität der Produkte als große Stärke. Zudem werden laufend hohe Investitionen in den Maschinenpark getätigt um technologisch am neuesten Stand zu bleiben und eine hohe Produktivität zu erzielen. Leichtfried Loden und Getzner Textil konnten durch Produktinnovationen Vorteile gegenüber der Konkurrenz erzielen. Die Entwicklung neuer Produkte wurde von Linz Textil in der Vergangenheit vernachlässigt, was als Schwäche bezeichnet wird. Eine Schwäche haben alle drei Textilunternehmen gemeinsam: hohe Produktionskosten, speziell die vergleichsweise höheren Lohn- und Energiekosten. Hier wird eine generelle Schwäche der österreichischen Textilindustrie erkannt. Bei den allgemeinen Stärken der österreichischen Textilindustrie wurden der generelle Trend zu technischen Textilien sowie die Spezialisierung auf Nischenprodukte bestätigt.

Leichtfried Loden und Getzner Textil haben auf die Erfahrung und das hohe Know-how ihrer MitarbeiterInnen als Stärke ihrer Unternehmen hingewiesen. Alle befragten Experten sehen diese Stärke durch den zukünftigen Mangel an Fachkräften gefährdet und sprechen hier von der größten Herausforderung für die österreichische Textilindustrie. Zudem wurde das Problem bei der Jahrestagung des Fachverbandes thematisiert. Hier werden alle Beteiligten an einer Lösung arbeiten müssen. Neben dem Fachkräftemangel werden das nach wie vor sehr volatile Marktumfeld sowie der immer intensivere

Wettbewerb als Herausforderungen und zugleich als Risikofaktoren identifiziert. Die Konkurrenz aus Asien und der Türkei setzen die österreichischen Textilunternehmen unter Druck. Die große Chance der österreichischen Textilindustrie um auch in Zukunft bestehen zu können, liegt laut den Experten in der Differenzierung von der Konkurrenz durch Produktinnovationen. Insbesondere im Bereich der technischen Textilien bestehen hohe Wachstumschancen. Zur Wahrnehmung der Chancen werden Kooperationen mit Kunden, Lieferanten oder anderen Partnern von drei der vier Experten als wichtig erachtet.

Bei der Jahrestagung des Fachverbandes TBSL hat Bo Birk Pedersen einen Vortrag über Megatrends gehalten. Megatrends spielen auch eine große Rolle bei der neuen Unternehmensstrategie der Lenzing AG. Bei den Interviews wurden die Megatrends nicht explizit erwähnt. Einzig der steigende Trend zur Nachhaltigkeit bzw. Corporate Social Responsibility kam bei zwei Interviews zur Sprache. Die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit nimmt zu und auch bei Auftragsvergaben gewinnt das Thema an Bedeutung. Ein weiterer Trend ist die zunehmende Digitalisierung in der Industrie. Die Experten wurden nach ihrer Einschätzung zu dem Thema befragt. Drei Experten erwähnten in diesem Zusammenhang das Thema Industrie 4.0, mit welchem sich die Unternehmen auch intensiv auseinandersetzen. Die Auswirkungen der Digitalisierung betreffen nicht nur die Produktion, sondern auch den Vertrieb. Davon sind zwei Experten überzeugt. Der 3D-Druck wird von den Experten nicht als unmittelbare Gefahr für die Textilunternehmen betrachtet bzw. nicht als solche wahrgenommen, vor allem weil die Erreichung der gleichen Stoffeigenschaften stark angezweifelt wird. Für die Textilmaschinenbauindustrie hingegen, werden Potentiale in diesem Bereich vermutet.

Die strategischen Ziele der befragten Unternehmen sind sehr individuell ausgestaltet. Das kleinste Unternehmen, die Leichtfried Lodenfabrik, möchte ihren Marktauftritt verbessern und internationaler gestalten: von der klassischen Lodenfabrik hin zur Tuchfabrik. Dadurch soll das vorhandene Potential in den erschlossenen Ländermärkten besser ausgeschöpft werden. Linz Textil möchte mindestens die aktuelle Unternehmensgröße beibehalten und nicht weiter schrumpfen. Bei dem Produkt Viskose Open-end Garne soll die Marktführerschaft in Europa verteidigt werden. Die strategischen Ziele der Getzner Textil sind weiterhin starkes Wachstum und das neue Standbein „Technics“ vorantreiben. Zudem sollen die Partnerschaft zu Linz Textil gestärkt werden. Die Lenzing AG möchte die Position als Technologie- und Innovationsführer

im Segment der holzbasierten Zellulosefasern absichern und ausbauen. Die Konzentration gilt dem Spezialitätenbereich und Produktinnovationen, die insbesondere durch engere Zusammenarbeit mit den Kunden entwickelt werden sollen.

Abschließend sind die zentralen Erkenntnisse aus den Fallbeispielen zum Zweck der Reflexion noch einmal angeführt:

- je größer das Unternehmen ist, desto mehr Direktinvestitionen existieren im Ausland. Die Standorte befinden sich vor allem in Europa und China. Die Motive für die Direktinvestitionen reichen von Know-how Gewinn über Risikostreuung bis hin zur Erzielung von Kostenvorteilen und Erhöhung der Marktpräsenz.
- die Textilunternehmen können je nach Spezialisierungsgrad in der textilen Wertschöpfungskette sehr unterschiedlich sein, vor allem hinsichtlich Rohstoffquellen, Kunden und der Konkurrenz.
- Deutschland, Frankreich und Italien zählen zu den Schwerpunktmärkten aller untersuchten Unternehmen, da die Textilindustrie in diesen klassischen Textilländern immer noch eine große Rolle spielt.
- direkter Export – über Handelsvertretungen oder direkt an den Kunden – ist die dominante Marktbearbeitungsstrategie, was in der geringen organisatorischen Komplexität und dem geringen Kostenaufwand begründet liegen kann.
- hohe Produktqualität und Innovationskraft hinsichtlich Produkte und Maschinenpark sind die großen Stärken der österreichischen Textilunternehmen.
- höhere Lohn- und Energiekosten als Niedriglohnländer sind die große Schwäche.
- der Fachkräftemangel wird in nächster Zeit die größte Herausforderung für die österreichische Textilindustrie darstellen, da die Herstellung der hochwertigen und technologisch anspruchsvollen Textilien ein entsprechendes Wissen bedingt.
- das volatile Marktumfeld und der intensive Wettbewerb werden die österreichischen Textilunternehmen weiterhin unter Druck setzen. Die Konkurrenz kommt vor allem aus Asien und der Türkei.
- in der Herstellung von technischen Textilien liegen die Zukunftschancen, weil das Wachstum in diesem Segment durch global wirksame Trends angetrieben

wird. Der Anteil der technischen Textilien am gesamten Umsatz der österreichischen Textilindustrie liegt bereits bei mehr als 50 Prozent.

- Kooperationsbereitschaft unter den österreichischen Textilunternehmen ist vorhanden, besonders in der Entwicklung von Produkten.
- Industrie 4.0 wurde als Trend erkannt und die Entwicklungen in diesem Bereich werden intensiv beobachtet.
- die strategischen Ziele der untersuchten Unternehmen sind sehr unterschiedlich ausgeprägt und orientieren sich an den jeweiligen Marktsituationen.
- von der 3D-Druck-Technologie geht keine Substitutionsgefahr für die Textilindustrie aus, da dieser Technologie die Herstellung von klassischen Textilien nicht zugetraut wird.

5.2 Beantwortung der Forschungsfragen

In diesem Abschnitt werden die der vorliegenden Arbeit zugrunde liegenden Forschungsfragen beantwortet. Dabei konnten zentrale Erkenntnisse der Fallbeispiele mit der Theorie verknüpft werden. Die erste Forschungsfrage lautet:

Wie ist die internationale Marktsituation der österreichischen Textilindustrie zu beurteilen?

Die österreichische Textilindustrie hat in den letzten Jahrzehnten stürmische Zeiten durchlebt, die von massiven Marktberäuberungen und steigenden Importen aus Niedriglohnländern geprägt waren. Das Auslaufen des Welttextilabkommens 2004 verstärkte die durch stagnierenden Absatz und rückläufiger Beschäftigung gekennzeichnete Situation. Ab 2010 ist es der österreichischen Textilindustrie gelungen, die Zahl der Beschäftigten einigermaßen konstant zu halten und die Umsätze zu steigern. Grund für die positive Entwicklung der letzten Jahre ist die Konzentration auf qualitativ hochwertige und innovative Produkte sowie Nischenprodukte. Insbesondere Textilien für technische Anwendungen gewinnen zunehmend an Bedeutung. Im Jahr 2014 wurde mehr als die Hälfte des Gesamtumsatzes der Textilindustrie mit technischen Textilien erzielt. Im europäischen Vergleich spielt die österreichische Textilindustrie eine untergeordnete Rolle. Ihr Anteil am Gesamtumsatz der EU-Textilindustrie von rund 80 Mrd. Euro

beträgt rund zwei Prozent. Bei der Wertschöpfung pro Beschäftigten hat die Textilindustrie Österreichs zum europäischen Spitzenfeld aufgeschlossen.

Die Exportquote liegt bei über 80 Prozent und zeigt die hohe Bedeutung dieser Markteintritts- bzw. Marktbearbeitungsform. Dafür sprechen die vergleichsweise geringere organisatorische Komplexität, geringere Ressourcenbindung, geringeren Kosten und das geringere Risiko (Kutschker & Schmid, 2011, S. 856ff.). Alle untersuchten Textilunternehmen verwenden die direkte Exportvariante, entweder mit Handelsvertretungen als Handelsmittler oder direkt an den Kunden. Neben der internationalen Marktbearbeitung über Exporte, werden auch Direktinvestitionen von österreichischen Textilunternehmen getätigt, wie in den Fallbeispielen dargelegt. Die hierfür gewählten Märkte sind vielfältig, deshalb konnte keine generelle Tendenz festgestellt werden. Die wichtigsten Zielländer der österreichischen Textilunternehmen sind Deutschland, Frankreich und Italien. Die Textilexporte innerhalb Europas liegen bei fast 90 Prozent, was die Konzentration auf den europäischen Markt unterstreicht. Diese Europalastigkeit ist wohl vor allem durch die geografische und kulturelle Nähe bedingt. Nach den Internationalisierungsprozessforschungen der Uppsala-Schule wagen sich Unternehmungen zunächst in psychisch nahe Ländermärkte, bevor psychisch weiter entfernte Märkte erschlossen werden (Kutschker & Schmid, 2011, S. 466f.). Zudem können Vorteile hinsichtlich Transportkosten, Kundenservice und Flexibilität erzielt werden. Dennoch stellt sich die Frage, ob die sehr starke Konzentration auf den europäischen Raum eine Schwäche darstellt? Auf alle Fälle sollte eine stärkere Ausrichtung auf Absatzmärkte außerhalb Europas in Betracht gezogen werden. In diesem Zusammenhang könnten Kooperationen hinsichtlich Marktforschung und Vertrieb die Erfolgchancen wesentlich verbessern (Knoll, 2000, S. 639f.).

Trotz schwachen konjunkturellen Umfeldes konnten im ersten Halbjahr 2015 sowohl der Gesamtumsatz als auch die Textilexporte gesteigert werden. Mitverantwortlich dafür sind die bereits angesprochenen technischen Textilien, deren Wachstum von Megatrends wie der zunehmenden Industrialisierung, Wohlstandszuwächse vor allem in aufstrebenden Volkswirtschaften und der verstärkten Bedeutung von Nachhaltigkeit angetrieben wird. Die Herstellung der technologisch anspruchsvollen technischen Textilien sowie der anderen qualitativ hochwertigen und innovativen Produkte erfordert laufende Investitionen in die neuesten Technologien. Seit 2010 sind die Investitionsausgaben sukzessive erhöht worden (siehe auch Abbildung 7).

Fazit: Die internationale Marktsituation der österreichischen Textilindustrie kann aktuell als stabil bezeichnet werden, weil es gelungen ist, den Beschäftigungs- und Umsatzrückgang zu stoppen und die Textilexporte zu steigern. Das Wettbewerbsumfeld bleibt herausfordernd, speziell im Hinblick auf die volatilen Rohstoffmärkte und dem anhaltenden Konkurrenzdruck aus Asien. Der Blick auf die global wirksamen Trends lässt dennoch auf eine weiterhin positive Entwicklung hoffen, da diese vor allem das Wachstum im Segment der technischen Textilien fördern.

Welche Ziele setzen sich die österreichischen Textilunternehmen für die Zukunft und mit welchen Marketingstrategien können diese erreicht werden?

Die Textilindustrie umfasst die meisten Wertschöpfungsstufen innerhalb der textilen Kette, wobei die Fallbeispiele ganz gut zeigen, wie sehr sich die einzelnen Textilunternehmen je nach Spezialisierungsgrad unterscheiden können. So hat ein Faserhersteller (Spinnerei) andere Grundvoraussetzungen – von den benötigten Rohstoffen bis hin zu den weiterverarbeitenden Abnehmern der Produkte – als ein Textilhersteller (z. B. Weberei). Dazu kommen die unternehmensspezifischen Philosophien, Fähigkeiten und Kompetenzen, welche die Zielsetzungen der Unternehmen mit beeinflussen. Dementsprechend unterschiedlich sind die strategischen Ziele der untersuchten Unternehmen festgelegt. Während Leichtfried Loden die Marktdurchdringung der bereits erschlossenen Märkte anstrebt, ist Getzner Textil weiterhin auf starkes Wachstum aus. Die Linz Textil hingegen möchte die Marktanteile in Europa verteidigen und nicht weiter schrumpfen. Alle drei Textilunternehmen haben gemeinsam, dass sie ihre Stärken, die vor allem in der Qualität und Innovationskraft liegen, weiter forcieren wollen. Insbesondere um Nachteile hinsichtlich der vergleichsweise höheren Produktionskosten zu kompensieren. In Tabelle 15 wird ein Überblick über die Zielsetzungen der untersuchten Unternehmen gegeben.

Tabelle 15: Die strategischen Ziele der untersuchten Unternehmen

Unternehmen	strategische Ziele
Leichtfried Loden GesmbH. & Co KG	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Vertriebsstrategie und des Marktauftritts (Positionierung als Tuchfabrik anstelle einer klassischen Lodenfabrik) • Durchdringung der bereits erschlossenen Ländermärkte (Potentiale ausschöpfen)
Linz Textil GmbH	<ul style="list-style-type: none"> • Marktanteile verteidigen und Marktführerschaft für Viskose Open-end Garne in Europa beibehalten • Unternehmensgröße mindestens auf aktuellem Niveau halten
Getzner Textil AG	<ul style="list-style-type: none"> • starkes Wachstum beibehalten • die neueste Produktparte der technischen Textilien weiterentwickeln • strategische Partnerschaften stärken
Lenzing AG	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung des Kerngeschäfts (Faserherstellung) • Fokus auf Spezialitätenbereich (u. a. Lenzing Modal und TENCEL) • Position als Technologie- und Innovationsführer (im Segment der holzbasierten Zellulosefasern) absichern und ausbauen

Quelle: Eigene Darstellung

Die Marketingstrategien hinsichtlich der Zielerreichung sind, ebenso wie die Internationalisierungsstrategien und alle anderen Strategien, unternehmensindividuell auszugestalten (Kutschker & Schmid, 2007, S. 28f.). Aus diesem Grund wird die Entwicklung einer internationalen Marketingstrategie, die für alle österreichischen Textilunternehmen gültig ist, nicht vorgenommen. Dennoch werden im nächsten Abschnitt mehrere Faktoren vorgestellt, welche als Handlungsempfehlungen für die gesamte Textilindustrie zu werten sind bzw. in den Strategien der einzelnen Textilunternehmen berücksichtigt werden sollten. Zudem wird ein Überblick über die im Rahmen der Arbeit identifizierten Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken gegeben.

5.3 Entwicklung einer internationalen Marketingstrategie

Wie bereits im vorherigen Abschnitt erklärt, wird an dieser Stelle keine internationale Marketingstrategie für die österreichischen Textilunternehmen formuliert. Im Zuge dieser Arbeit wurde die österreichische Textilindustrie im Kontext ihres Wettbewerbsumfeldes analysiert. In Tabelle 16 sind die gewonnenen Erkenntnisse in Form einer SWOT-Analyse zusammengefasst. Die Namensgebung der SWOT-Analyse ergibt sich aus der englischen Übersetzung der Begriffe Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen bzw. Möglichkeiten (Opportunities) und Risiken bzw. Gefahren (Threats). Diese Analyseform ist vielseitig einsetzbar, bietet einen visuellen Überblick und kann als Basis für die strategische Planung dienen. Der Einsatz der SWOT-Analyse im Rahmen dieser Masterarbeit bietet sich deshalb an, weil die Aufmerksamkeit in verschiedene Richtungen gelenkt wird und damit ein breiter Blickwinkel gegeben ist (Disselkamp, 2012, S. 141f.; Billing & Schawel, 2014, S. 246).

Einige Punkte sind nicht eindeutig einem einzelnen Feld zuordenbar, da diese sowohl eine Chance als auch ein Risiko darstellen können (Industrie 4.0) oder als Schwäche und Risiko zugleich betrachtet werden (Europalastigkeit und Fachkräftemangel).

Tabelle 16: Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken der österreichischen Textilindustrie

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Technische Textilien • Nischenprodukte • Innovationskraft hinsichtlich Produktentwicklung und neueste Technologien • hohe Produktqualität • Flexibilität • Produktivität • hohes Niveau im Bereich Nachhaltigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • hohe Produktionskosten, vor allem Lohnkosten (gegenüber Niedriglohnländer) • laufende Investitionen notwendig um das hohe Qualitäts- und Produktivitätsniveau zu halten und Innovationen zu ermöglichen • Europalastigkeit bei den Textilexporten (fast 90 Prozent aller Exporte bleiben in Europa) • Fachkräftemangel
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • steigende Nachfrage nach technischen Textilien • Nachhaltigkeit als wichtiges Kriterium in der Textil- und Bekleidungsindustrie gewinnt weiter an Bedeutung • Produktinnovationen • Identifikation und Spezialisierung auf Nischensegmente • Megatrends • Kooperationen mit einzelnen Unternehmen, in Netzwerken oder über den Fachverband • Industrie 4.0 aktiv vorantreiben 	<ul style="list-style-type: none"> • volatile Marktumfeld • Fachkräftemangel • Produktinnovationen der Konkurrenz • Konjunkturschwankungen • Währungsrisiken, welche die oftmals geringen Gewinnmargen zusätzlich schmälern können • steigende Rohstoffpreise, die sich ebenfalls auf die Gewinnmargen der Unternehmen negativ auswirken können • Industrie 4.0 ignorieren oder vernachlässigen • Europalastigkeit

Quelle: Eigene Darstellung

Im nächsten Schritt werden die Stärken und Schwächen der österreichischen Textilindustrie und die marktbezogenen Chancen und Risiken zusammengeführt. Das Resultat

ist ein Handlungsportfolio mit vier unterschiedlichen Strategiebereichen (Herrmann & Huber, 2008, S. 77f.; Deltl, 2004, S. 93f.):

- Stärken/Chancen-Strategien: Einsatz von Stärken zur Nutzung von Chancen
- Stärken/Risiken-Strategien: Nutzung der Stärken zur Abwehr von Risiken
- Schwächen/Chancen-Strategien: Überwindung der Schwächen zur Nutzung von Chancen
- Schwächen/Risiken-Strategien: Überwindung der Schwächen zur Vermeidung von Risiken

Bei Stärken/Chancen-Strategien sollen die Stärken der Unternehmen eingesetzt werden, um die Chancen im Marktumfeld zu nutzen. Stärken/Risiken-Strategien zielen auf die Bekämpfung von externen Risiken durch den Einsatz der internen Stärken ab. Die Überwindung eigener Schwächen um sich bietende Chancen zu nutzen, ist das Ziel von Schwächen/Chancen-Strategien. Bei Schwächen/Risiken-Strategien gilt es, eigene Schwächen zu überwinden um Bedrohungen zu vermeiden bzw. abzuschwächen (Deltl, 2004, S. 93f.).

Für die österreichische Textilindustrie konnten folgende strategische Handlungsempfehlungen abgeleitet werden (siehe auch Tabelle 17):

1. *Einsatz der Innovationskraft in die Produktentwicklung und Prozessverbesserung im Bereich der technischen Textilien, um Gewinnpotentiale in diesem Wachstumsmarkt wahrnehmen zu können.*
2. *Laufende Investitionen in neueste Technologien und in die Entwicklung neuer, innovativer Produkte, um das hohe Qualitäts- und Produktivitätsniveau zu halten und sich durch Produktinnovationen von der Konkurrenz abzugrenzen.*

Der aktuelle, leichte Aufschwung der österreichischen Textilindustrie ist maßgeblich der hohen Innovationskraft der Branche geschuldet. In diesen Bereichen dürfen die Unternehmen nicht nachlassen, sondern sich ihnen noch intensiver widmen. Hier hat sich die Berufsgruppe Textilindustrie das Ziel gesetzt, das Image des Innovationsführers durch regelmäßige Medienarbeit in der Öffentlichkeit und gezieltes Lobbying bei Meinungsführern der Branche zu stärken (<http://www.textilindustrie.at/die->

textilindustrie/arbeitschwerpunkte/ [Abruf am 14.04.2016]). Die Entwicklung der innovativen Produkte und Produktanwendungen kann durch Strategien verstärkter Kooperation in Netzwerken unterstützt werden. Es kann auf eine insgesamt hohe Bereitschaft zur Zusammenarbeit in der österreichischen Textilindustrie geschlossen werden (Knoll, 2000, S. 639; Fallbeispiele). Zudem gibt es im Bereich technischer Textilien zwei Kooperationsplattformen in Österreich: die „smart-textiles“-Plattform (www.smart-textiles.com) und die Textilgruppe Ost-Österreich „PasTrexTron“ (www.plastrextron.at).

3. *Den Blick über die Grenzen Europas hinaus verstärken: Markterschließung von Ländermärkten, in denen ein hohes Gewinnpotential vorhanden ist. Hierbei könnten Kooperationen hinsichtlich Marktforschung und Vertrieb sowohl das Risiko als auch die Kosten einzelner Textilunternehmen mindern.*
4. *Dem Fachkräftemangel durch Kooperationen und mit der Hilfe des Fachverbandes TBSL entgegenwirken. Zum Beispiel durch Werbemaßnahmen um den Abbau von Imagenachteilen zu fördern und junge Leute für eine Ausbildung im Textilbereich zu begeistern. Zudem können die Schulen bei der Verbesserung der Ausbildungsprogramme unterstützt werden.*

Die befragten Experten haben den drohenden Fachkräftemangel als größte Herausforderung der österreichischen Textilindustrie bezeichnet. Gleichzeitig stellt er ein großes Risiko dar, da insbesondere das Segment „Technische Textilien“ einen hohen Bedarf an Fachkräften erfordert. Diesem Problem kann auf mehreren Fronten begegnet werden. Für die Textilunternehmen besteht auch die Möglichkeit eigene Lehrlinge entsprechend auszubilden. Der Fachverband TBSL hat diesbezüglich schon eine Werbroschüre für Lehrberufe erstellt (Kern, 2015). Die Werbemaßnahmen sollten auch auf die Höheren Technischen Lehranstalten in Dornbirn und Wien erweitert werden. Die „Chemie-ist-in“-Marketingkampagne der chemischen Industrie könnte hier als Vorbild dienen (<http://chemie-ist-in.at/DE/homepage.aspx> [Abruf am 17.04.2016]).

5. *Intensive Auseinandersetzung mit den Anwendungsmöglichkeiten des digitalen Wandel, speziell im Bereich Industrie 4.0, da ungenützte Potentiale zu Wettbewerbsnachteilen führen können.*

Industrie 4.0 eröffnet völlig neue Potentiale für die Planung, die Steuerung und die Organisation von Produktionsabläufen und ganzer Wertschöpfungsketten (Hirsch-Kreinsen, 2015, S. 4). Aus diesem Grund hat der Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie gemeinsam mit dem Forschungskuratorium Textil eine Veranstaltungsreihe zum Thema „Potentiale der Digitalisierung in der Textil- und Modeindustrie“ initiiert (Gesamtverband deutsche Textil- und Modeindustrie, 2016). In Österreich könnte der Fachverband TBSL eine ähnliche Veranstaltung ins Leben rufen, um den österreichischen Textilunternehmen eine Vorstellung zu geben, was Digitalisierung und Industrie 4.0 für die Branche bedeuten. Zudem können Chancen und Herausforderungen der Umsetzung des digitalen Wandels aufgezeigt werden. Gloy (2014, S. 1) erwähnt diesbezüglich die Fortschritte der Textilmaschinenindustrie und empfiehlt der Textilindustrie die Möglichkeiten von Industrie 4.0 zu nutzen.

6. *Das hohe Niveau im Bereich Nachhaltigkeit halten und an den Kunden sowie der Bevölkerung gezielt kommunizieren, da umwelt- und menschenfreundliches Wirtschaften bei Auftragsvergaben zunehmend an Bedeutung gewinnt.*

Die strategischen Handlungsempfehlungen können von den österreichischen Textilunternehmen beim Strategieentwicklungsprozess berücksichtigt und mit konkreten Aktionsplänen hinterlegt werden.

Tabelle 17: Ableitung konkreter strategischer Handlungsempfehlungen für die österreichische Textilindustrie

Stärken	<p style="text-align: center;">Stärken/Chancen-Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einsatz der Innovationskraft in den Bereich der technischen Textilien • Laufende Investitionen in neueste Technologien und Produktentwicklung • intensive Auseinandersetzung mit Industrie 4.0, um Verbesserungspotentiale zu identifizieren • das hohe Niveau im Bereich Nachhaltigkeit durch gezielte Aktivitäten halten 	<p style="text-align: center;">Stärken/Risiken-Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> • intensive Auseinandersetzung mit Industrie 4.0, um Wettbewerbsnachteile zu vermeiden
Schwächen	<p style="text-align: center;">Schwächen/Chancen-Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kooperationen hinsichtlich Marktforschung und Vertrieb um Markterschließungen außerhalb Europas anzutreiben • Fachkräftemangel durch Kooperationen und mit Hilfe des Fachverbandes TBSL entgegenwirken 	<p style="text-align: center;">Schwächen/Risiken-Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Europalastigkeit vermindern um Konjunkturschwankungen in Europa auszugleichen
	Risiken	Chancen

Quelle: Eigene Darstellung

6 Ausblick

Ab den 1960er Jahren kam es zu weltweiten Produktionsverlagerungen in Niedriglohnländern, was zu einem industriellen Abbau der Textilindustrie in Europa führte. Diese negative Entwicklung wurde durch das Ende des Welttextilabkommens im Jahr 2005 weiter verstärkt. Im Zuge der massiven Strukturbereinigungen haben alleine in Österreich über 60.000 Menschen ihren Arbeitsplatz in der Textilbranche verloren. In den letzten Jahren konnte der Umsatz- und Beschäftigungsrückgang jedoch gebremst werden. Grund dafür ist eine Abkehr von Standardprodukten und die Konzentration auf qualitativ hochwertige und spezialisierte Produkte. Insbesondere im Segment der technischen Textilien bestehen hohe Zukunftschancen, da global wirksame Trends (Megatrends) die Nachfrage weiter erhöhen werden. In Österreich beträgt der Anteil der technischen Textilien am Gesamtumsatz bereits über 50 Prozent. Die andere Hälfte besteht aus Haus- und Heimtextilien sowie Vorprodukten für die Bekleidungsindustrie. Die Exportquote liegt mit über 80 Prozent deutlich über dem Industriedurchschnitt von 58 Prozent. Davon werden fast 90 Prozent in Europa abgesetzt, am meisten in Deutschland, Italien und Frankreich, welche auch zu den Schwerpunktmärkten der untersuchten Textilunternehmen zählen.

Die großen Stärken der österreichischen Textilunternehmen liegen in der hohen Produktqualität und der Innovationskraft hinsichtlich der Entwicklung von neuen, spezialisierten Produkten. Die große Schwäche sind die Lohnkostennachteile gegenüber Niedriglohnländern. Eine große Herausforderung stellt vor allem der Fachkräftemangel dar, dem u. a. durch Öffentlichkeitsarbeit und Informationskampagnen entgegengewirkt werden kann. Zudem darf die zunehmende Digitalisierung, insbesondere in Form von Industrie 4.0, nicht unterschätzt werden, da ungenützte Potentiale zu Wettbewerbsnachteilen gegenüber Konkurrenzunternehmen führen können. Kooperationen zwischen einzelnen Unternehmen oder in Netzwerken sowie aktive Unterstützung vom Fachverband TBSL könnten die Bewältigung der Herausforderungen fördern.

Die Ergebnisse der Studie werden für Branchenkenner wenig neue Informationen beinhalten. Jedoch wird der Hinweis auf eine intensive Auseinandersetzung mit der zunehmenden Digitalisierung und dem Schwerpunkt Industrie 4.0 als wichtig für die Praxis erachtet. In diesem Bereich würde ich auch weitere Forschungstätigkeiten emp-

fehlen. Zudem wäre eine konkrete Auseinandersetzung mit den Kooperationsmöglichkeiten für die österreichischen Textilunternehmen sehr interessant. Die Stärke der Studie wird speziell in der Auswahl der Interviewpartner und Unternehmen verortet. Neben den großen Unternehmen konnte mit Leichtfried Loden auch das Textilunternehmen des Jahres 2015 als Fallbeispiel gewonnen werden. Die große Schwäche ist die geringe Anzahl der untersuchten Unternehmen, da deshalb viele Erkenntnisse nicht generalisierbar sind.

Nach einigen stürmischen Jahrzehnten hat sich die österreichische Textilindustrie aktuell stabilisieren können. Die Möglichkeiten den positiven Trend fortführen sind auf alle Fälle vorhanden. Das Wettbewerbsumfeld bleibt jedoch herausfordernd und eine kontinuierliche Anpassung der Internationalisierungsstrategien wird nötig sein.

Literaturverzeichnis

Altenhövel, Oliver (1999). Nachkaufmarketing im Bekleidungseinzelhandel. Eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Redistributionsverhaltens der Konsumenten und des Redistributions-Mixes des Einzelhandels. Schriften zu Distribution und Handel. Frankfurt: Peter Lang.

Altobelli, Claudia F./Berndt, Ralph/Sander, Matthias (2010). Internationales Marketing-Management (4. Auflage). Heidelberg: Springer.

Backes-Gellner, U/Huhn, K (2000). Internationalisierungsformen und ihre Bedeutung für mittelständische Unternehmen. In Joachim Gutmann/Rüdiger Kabst (Hrsg.). Internationalisierung im Mittelstand: Chancen, Risiken, Erfolgsfaktoren (S. 175-193). Wiesbaden: Springer.

Bartlett, Christopher A./Goshal, Sumantra (1990). Internationale Unternehmensführung. Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing. Frankfurt, New York: Campus.

Bayer, Hans (1929). Strukturwandlungen der österreichischen Volkswirtschaft nach dem Kriege. Ein Beitrag zur Theorie der Strukturwandlungen. Leipzig, Wien: Deuticke.

Becker, Klaus-Detlev (2015). Arbeit in der Industrie 4.0 – Erwartungen des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. In Alfons Botthof/Ernst Andreas Hartmann (Hrsg.). Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0 (S. 23-31). Springer Vieweg.

Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (2011). Internationalisierung mittelständischer Familienunternehmen. In Frank Keuper/Henrik A. Schunk (Hrsg.). Internationalisierung deutscher Unternehmen. Strategien, Instrumente und Konzepte für den Mittelstand (2. Auflage) (S. 51-73). Wiesbaden: Gabler.

- Billing, Fabian/Schawel, Christian (2014). Top 100 Management Tools: Das wichtigste Buch eines Managers. Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung (5. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Binger, Doris (1994). Das Echo vom Kleiderberg. Mode und Ökologie. Wege einer sinnvollen Verbindung. Frankfurt: Deutscher Fachverlag.
- Botthof, Alfons/Hartmann, Ernst Andreas (2015). Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0. Springer Vieweg.
- Breitenacher, Michael (1989). Textilindustrie im Wandel. Schriften zur Textilpolitik (Heft 6). Frankfurt: Gesamttextil.
- Chaloupek, Günther/Lehner, Dionys/Matis, Herbert/Sandgruber, Roman (2003). Österreichische Industriegeschichte. 1700 bis 1848. Die vorhandene Chance. Österreichische Industriegeschichte GmbH (Hrsg.). Wien: Verlag Carl Ueberreuter.
- Czinkota, Michael R./Ronkainen, Ilkka A. (2013). International Marketing (10th edition). Mason: South-Western.
- Dähn, Mathias/Engelhard, Johann (1994). Internationales Management. Die Betriebswirtschaft, 54, 2, 247-266.
- Dallmann, Harald (2005). High-Tech-Fasern. In Heimatmuseum Reutlingen (Hrsg.). Karbon, Kokos, Samt und Seide: High-Tech-Fasern und edle Gewebe der Vergangenheit (S. 50 – 64). Reutlingen: Stadt Reutlingen.
- Dehnen, Hermann S. (2012). Markteintritt in Emerging Market Economies: Entwicklung eines Internationalisierungsprozessmodells. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Deltl, Johannes (2004). Strategische Wettbewerbsbeobachtung. So sind Sie Ihren Konkurrenten laufend einen Schritt voraus. Mit Fallstudien und Checklisten. Wiesbaden: Gabler.
- Disselkamp, Marcus (2012). Innovationsmanagement. Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dorner, Renate (1988). Textiles Österreich. 2. Republik. Kontraste und Parallelen. Perchtoldsdorf: Bondi.
- Dost, Ruben J. (2014). Produktionsverlagerungen deutscher Unternehmen nach China. Reihe: Planung, Organisation und Unternehmensführung. Band 134. Köln: Josef Eul Verlag.
- Eberle, Hannelore/Hermeling, Hermann/Hornberger, Marianne/Kupke, Renate/Menzer, Dieter/Moll, Andrea/Ring, Werner (2007). Fachwissen Bekleidung (9. Auflage). Haan-Gruiten: Verlag Europa-Lehrmittel.
- Ebner, Felix (2013). Globaler Freihandel schreitet voran. In Gesamtextil (Hrsg.). Jahrbuch der Textilindustrie 2013/14 (S. 22-25). Berlin. Online: <http://www.textil-mode.de/presse/publikationen> [Abruf am 14.04.2016].
- Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des Deutschen Bundestages (1994). Die Industriegesellschaft gestalten – Perspektiven für einen nachhaltigen Umgang mit Stoff- und Materialströmen. Bonn.
- Europäische Kommission (2003). Amtsblatt der Europäischen Union L124/36. Empfehlung der Kommission betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. Online: http://wko.at/Statistik/kmu/Defintion_KMU_Empfehlung2003-361-EG.pdf [Abruf am 14.04.2016].

Europäische Kommission (2016). Textiles and clothing in the EU. Online: http://ec.europa.eu/growth/sectors/fashion/textiles-clothing/eu/index_en.htm [Abruf am 11.04.2016].

Fachverband der Textil-, Bekleidungs-, Schuh- und Lederindustrie (2015a). Die österreichische Textilindustrie. Statistischer Jahresbericht 2014. Wien.

Fachverband für Textil-, Bekleidungs-, Schuh- und Lederindustrie (2015b). Österreichische Textilindustrie hält sich in schwierigem Umfeld gut. Pressemitteilung vom 06.10.2015. Online: <https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/Textil---Bekleidungs---Schuh--und-Lederindustrie/Oesterreichische-Textilindustrie-haelt-sich-in-schwierige.html> [Abruf am 11.04.2015].

Föhl, Axel/Hamm, Manfred (1989). Die Industriegeschichte des Textils. Technik, Architektur, Wirtschaft. Düsseldorf: VDI Verlag.

Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003). Das qualitative Interview. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Germann, Harald/Rürup, Bert/Setzer, Martin (1996). Globalisierung der Wirtschaft. Begriff, Bereiche, Indikatoren. In Ulrich Steger (Hrsg.). Globalisierung der Wirtschaft. Konsequenzen für Arbeit, Technik und Umwelt (S. 18-55). Berlin: Springer.

Gesamtverband deutsche Textil- und Modeindustrie (2016). Potentiale der Digitalisierung in der Textil- und Modeindustrie. Tagungsbericht. Berlin. Online: <http://www.textil-mode.de/presse/detailseite/news/potentiale-der-digitalisierung-in-der-textil-und-modeindustrie-1> [Abruf am 17.04.2016].

Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse (4. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Gloy, Yves-Simon (2014). Industry 4.0: the future of the textile production? *Melliand International*, 20, 1, 1.
- Gries, Thomas/Veit, Dieter/Wulfhorst, Burkhard (2015). *Textile Fertigungsverfahren. Eine Einführung* (2. Auflage). München: Carl Hanser Verlag.
- Hausman, Helmut (1997). Vor- und Nachteile der Kooperation gegenüber anderen Internationalisierungsformen. In Klaus Macharzina/Michael-Jörg Oesterle (Hrsg.). *Handbuch Internationales Management* (S. 459-474). Wiesbaden: Gabler.
- Heenan, David A./Perlmutter, Howard V. (1979). *Multinational organization development: A social architectural perspective*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Herrmann, Andreas/Huber, Frank (2013). *Produktmanagement. Grundlagen – Methoden – Beispiele* (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hermanns, Arnold/Wissmeier, Urban K. (2002). Strategien der internationalen Marktbearbeitung. In Klaus Macharzina/Michael-Jörg Oesterle (Hrsg.). *Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven* (S. 417-438). Wiesbaden: Gabler
- Hermanns, Arnold (1995). Aufgaben des internationalen Marketing-Managements. In Arnold Hermanns (Hrsg.). *Internationales Marketing-Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente, Kontrolle und Organisation* (S. 23-68). München: Vahlen
- Heymann, Eric (2011). *Textil-/Bekleidungsindustrie: Innovationen und Internationalisierung als Erfolgsfaktoren*. Deutsche Bank Research. Aktuelle Themen 519. Frankfurt. Online: https://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000275049.pdf [Abruf am 11.04.2016]

Hitt, Michael A./Ireland, Duane/Hoskisson, Robert E. (2007). Strategic management: competitiveness and globalization (7th edition). Mason: Thomson South Western.

Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2015). Digitalisierung von Arbeit: Folgen, Grenzen und Perspektiven. Soziologische Arbeitspapier, 43, 2015. Dortmund: Technische Universität Dortmund.

Hofstadler, Alexander/Lehner, Dionys/Sandgruber, Roman (2013). 175 Jahre Linz Textil. 1838-2013. Linz Textil Holding AG (Hrsg.). Linz: Lentia-Verlag

Hünerberg, Reinhard (1994). Internationales Marketing. Landsberg/Lech: Moderne Industrie.

Internationaler Währungsfonds (IWF) (2016). World Economic Outlook. Update 19. Jänner 2016. Online: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/update/01/> [Abruf am 11.04.2016]

Jetschgo, Johannes/Lacina, Ferdinand/Pammer, Michael/Sandgruber, Roman (2004). Österreichische Industriegeschichte. 1848 bis 1955. Die verpasste Chance. Österreichische Industriegeschichte GmbH (Hrsg.). Wien: Verlag Carl Ueberreuter

Justus, Axel (2009). Management globaler Produktionsnetzwerke: Dimensionen und Handlungsfelder für die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung. Hamburg: Verlag Dr. Kovac

Johnson, /Scholes, /Whittington, (2011). Strategisches Management. Eine Einführung: Analyse, Entscheidung und Umsetzung (9. Auflage). München: Pearson Studium.

Kalweit, Andreas/Paul, Christof/Peters, Sascha/Wallbaum, Reiner (2006). Handbuch für Technisches Produktdesign. Material und Fertigung. Entscheidungsgrundlagen für Designer und Ingenieure. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

- Kebschull, Dieter (1989). Internationalisierungsmotive. In Klaus Macharzina/Martin K. Welge (Hrsg.). Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung (Sp. 973-982). Stuttgart: Pöschel Verlag
- Kießling, Alois/Matthes, Max (1993). Textil-Fachwörterbuch (Neuaufgabe). Berlin: Schiele und Schön.
- Knoll, Norbert (2000). Strukturwandel in der Textilindustrie. WIFO-Monatsberichte, 2000, 10, 635-644. Online: http://www.wifo.ac.at/jart/prj3/wifo/resources/person_dokument/person_dokument.jart?publikationsid=19507&mime_type=application/pdf [Abruf am 15.10.2015]
- Koren, Stephan (1961). Die Industrialisierung Österreichs – Vom Protektionismus zur Integration. In Wilhelm Weber (Hrsg.). Wirtschaftsstruktur Österreichs: gestern – heute – morgen: Strukturwandlungen der österreichischen Volkswirtschaft in der Vergangenheit und ihre Bedeutung für Strukturprobleme der Gegenwart und der Zukunft (S. 223-550). Berlin: Duncker & Humblot.
- Krippendorf, Walter/Holst, Gregor/Richter, Ursula (2009). Branchenanalyse Textilindustrie. Untersuchungen zur Situation und Entwicklung der Branchen Textilgewerbe (WZ 17). Projektbericht. Berlin: IMU-Institut Berlin GmbH. Online: http://www.imu-institut.de/berlin_dresden/research/IMU%20Textil%20Kurzstudie.pdf [Abruf am 21.02.2016].
- Kulhavy, Ernest (1981). Internationales Marketing (2. Auflage). Linz: Rudolf Trauner Verlag
- Kutschker, Michael/Schmid, Stefan (2008). Internationales Management (6. Auflage). München, Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Kutschker, Michael/Schmid, Stefan (2011). Internationales Management (7. Auflage). München, Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Lacina, Ferdinand/Lehner, Dionys/Mitterbauer, Peter/Resch, Andreas/Sandgruber, Roman/Tumpel-Gugerell, Gertrude (2005). Österreichische Industriegeschichte. 1955 bis 2005. Die ergriffene Chance. Österreichische Industriegeschichte GmbH (Hrsg.). Wien: Verlag Carl Ueberreuter.

Lenzing AG (2010). Pressemitteilung vom 06. April 2010. Online: <http://www.lenzing.com/press/presseinformationen/2010/detail/article////lenzing-uebernimmt-mehrheitlich-zellstoffhersteller-biocel-paskov.html> [Abruf am 15.04.2016]

Lenzing Gruppe (2015). Pressekonferenz Bilanzergebnisse 2014, Wien, 24. März, 2015. Online: http://www.lenzing.com/fileadmin/template/pdf/konzern/prasentationen/Pressekonferenz_Bilanz_2014_DE.pdf [Abruf am 21.02.2016].

Lenzing AG (2016). Jahresbericht 2015. Lenzing. Online: <http://www.lenzing.com/press/publikationen/finanzberichte/geschaeftsberichte.html> [Abruf am 14.04.2016]

Linz Textil AG (2015a). Jahresbericht 2014. Linz. Online: <http://www.linz-textil.com/de/Investor-Relations> [Abruf am 31.03.2016].

Linz Textil AG (2015b). Ad-hoc Mitteilung vom 14.10.2015. Online: <http://www.linz-textil.com/upload/files/231.pdf> [Abruf am 31.03.2016]

Linz Textil (2016a). Jahresbericht 2015. Linz. Online: <http://www.linz-textil.com/de/Investor-Relations> [Abruf am 14.04.2016]

- Linz Textil AG (2016b). Ad-hoc Mitteilung vom 17.03.2016. Online: <http://www.linz-textil.com/upload/files/283.pdf> [Abruf am 31.03.2016]
- Linz Textil AG (2016c). Ad-hoc Mitteilung vom 25.03.2016. Online: <http://www.linz-textil.com/upload/files/282.pdf> [Abruf am 31.03.2016]
- Lutz, Burkart/Schmidt, Gert (1977). Industriesoziologie. In René König (Hrsg.). Handbuch der empirischen Sozialforschung, Band 8: Beruf, Industrie, Sozialer Wandel in
- Macharzina, Klaus/Wolf, Joachim (2012). Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis (8. Auflage). Wiesbaden: Gabler
- Machnig, Matthias (2016). Industriepolitik im Strukturwandel. In Gerhard Bäcker/Steffen Lehdorff/Claudia Weinkopf (Hrsg.). Den Arbeitsmarkt verstehen, um ihn zu gestalten. Festschrift für Gerhard Bosch (S. 301-315). Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Machulik, Mario (2010). Das EPRG-Konzept von Howard V. Perlmutter. Eine umfassende Rekonstruktion und eine empirische Analyse im Spannungsfeld von Archetypen und Hybridformen internationaler Unternehmungen. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- Maute-Daul, Gabriele (1995). Mode und Chemie. Fasern, Farben, Stoffe. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Mayring, Philipp (2002). Einführung in die Qualitative Sozialforschung (5. Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Verlag
- Meffert, Heribert/Bolz, Joachim (1998). Internationales Marketing-Management (3. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer

- Meussen, Bernhard (2015). Anwendung von Industrie 4.0 in Forschung und Praxis. Arbeitspapiere der Nordakademie 2015-03. Working Paper. Online: <http://www.econstor.eu/handle/10419/121298> [Abruf am 11.04.2016]
- Morana, Romy (2006). Management von Closed-loop Supply Chains. Analyserahmen und Fallstudien aus dem Textilbereich. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Müller-Stewens, Günter/Lechner, Christoph (2002). Unternehmensindividuelle und gastlandbezogene Einflussfaktoren der Markteintrittsform. In Klaus Macharzina/Michael-Jörg Oesterle (Hrsg.). Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven (S. 381-402). Wiesbaden: Gabler.
- Müller, Stefan/Kornmeier, Martin (2001). Strategisches Internationales Management – Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit. München: Vahlen Verlag.
- Müller, Stefan/Kornmeier, Martin (2002). Motive und Unternehmensziele als Einflußfaktoren der einzelwirtschaftlichen Internationalisierung. In Klaus Macharzina/Michael-Jörg Oesterle (Hrsg.). Handbuch Internationales Management. Grundlagen, Instrumente, Perspektiven (2. Auflage) (S. 99-131). Wiesbaden: Gabler.
- Pape, Cora von (2008). Kunstkleider. Die Präsenz des Körpers in textilen Kunst-Objekten des 20. Jahrhunderts. Bielefeld: transcript Verlag.
- Paul, Denis (2008). Die Textil- und Bekleidungsindustrie der EU: Strukturen, Strategien, Perspektiven. Hamburg: Igel Verlag.
- Perlmutter, Howard V. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. Columbia Journal of World Business, 4, 1, 9-18.
- Porter, Michael E. (2000). Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten (6. Auflage). Frankfurt, New York: Campus Verlag.

- Priller, Markus (2008). Arisierungen in der österreichischen Textilindustrie. Diplomarbeit an der Universität Wien. Online: <http://othes.univie.ac.at/1577/> [Abruf am 08. März 2016).
- Riesch, Roman (1998). Lage und Perspektiven der Textil- und Bekleidungsindustrie. Forschungsinstitut für Wirtschaftspolitik an der Universität Mainz (Hrsg.). Studien des Forschungsinstituts für Wirtschaftspolitik an der Universität Mainz, Band 59. Mainz: Selbstverlag.
- Schmid, Stefan (2007). Strategien der Internationalisierung. Fallstudien und Fallbeispiele (2. Auflage). München, Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- Schneider, André (2004). Internationalisierungsstrategien. Eine empirische Untersuchung anhand der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie. München: M-Verlag.
- Schnell, Rainer/Hill, Paul B./Esse, Elke (2008). Methoden der empirischen Sozialforschung. München, Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- Scholz, Imme (1993). Ökologische Produktaufgaben in der Bundesrepublik Deutschland und ihre Auswirkungen auf Entwicklungsländerexporte. Berichte und Gutachten des Deutschen Instituts für Entwicklungspolitik. Berlin: DIE.
- Sell, Axel (2003). Einführung in die internationalen Wirtschaftsbeziehungen (2. Auflage). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- Slokar, Johann (1947). Geschichte der österreichischen Industrie und ihrer Förderung unter Franz I. Wien: Tempsky.
- Spath, Dieter (2013). Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0. Stuttgart: Fraunhofer-Verlag

Upitz, Alexander (2013). Ländermarktspezifische Timingstrategien und internationale Wettbewerbsstrategien. Wiesbaden: Springer

Wick, Ingeborg (2009). Das Ende des WTO-Welttextilabkommens und seine Auswirkungen auf Deutschland / die EU. Forum Arbeitswelten China-Deutschland. Online: http://www.suedwind-institut.de/fileadmin/fuerSuedwind/Publikationen/2010/2010-16_End_e_des_WTO-Abkommens.pdf [Abruf am 16.09.2015].

Wißmeier, Urban Kilian (1992). Strategien im internationalen Marketing. Ein entscheidungsorientierter Ansatz. Wiesbaden: Gabler

Wolf, Günter (2014). Branchenbericht Textilerzeugung, Bekleidungserzeugung, Ledererzeugung und –verarbeitung. UniCredit Bank Austria AG Economics and Market Analysis Austria. Online: <http://www.bankaustria.at/files/Textilsektor.pdf> [Abruf am 09.09.2015]

Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Schramm-Klein, Hanna (2006). Internationales Marketing. München: Vahlen Verlag.

Online-Quellen:

CIRFS. European Man-made Fibres Association. Online: <http://www.cirfs.org/KeyStatistics/WorldManMadeFibresProduction.aspx> [Abruf am 22.02.2016]

Tagungs- und Konferenzbeiträge:

Achammer, Thomas (2015). Bericht der HTL Dornbirn. Vortrag auf der 6. Jahrestagung des Fachverbandes für Textil-, Bekleidungs-, Schuh- und Lederindustrie, Salzburg, 6. Oktober, 2015.

Kern, Manfred (2015). Jahresbericht des Obmanns. Vortrag auf der 6. Jahrestagung des Fachverbandes für Textil-, Bekleidungs-, Schuh- und Lederindustrie, Salzburg, 6. Oktober, 2015.

Pedersen, Bo Birk (2015). Time to change faster. Vortrag auf der 6. Jahrestagung des Fachverbandes für Textil-, Bekleidungs-, Schuh- und Lederindustrie, Salzburg, 6. Oktober, 2015.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	4
Abbildung 2: Systematik der textilen Faserstoffe	6
Abbildung 3: Entwicklung der Weltfaserproduktion.....	8
Abbildung 4: Weltfaserproduktion 2014	8
Abbildung 5: Die textile Kette	9
Abbildung 6: Segmente der österreichischen Textilindustrie vor und nach dem ersten Weltkrieg	16
Abbildung 7: Investitionen der österreichischen Textilindustrie (in Mio. Euro).....	22
Abbildung 8: Textilexporte 2014 nach Regionen (in Prozent des Gesamtwertes).....	24
Abbildung 9: Textilimporte 2014 nach Regionen (in Prozent des Gesamtwertes).....	25
Abbildung 10: Entwicklung der Beschäftigung in der österreichischen Textilindustrie von 1960 bis 2014.....	26
Abbildung 11: Entwicklung der Umsätze in der österreichischen Textilindustrie von 1997 bis 2014	27
Abbildung 12: Markteintritts- bzw. Marktbearbeitungsstrategien	41
Abbildung 13: Systematisierung von Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien	43
Abbildung 14: Faktoren zur Beurteilung der Ländermarktattraktivität	50
Abbildung 15: Schematischer Ablauf des Vorgehens bei den Interviews	60
Abbildung 16: Organigramm der Linz Textil Holding AG	69
Abbildung 17: Produktionssparten und Tochterunternehmen der Getzner Textil AG ...	78
Abbildung 18: Die Wertschöpfungskette der Lenzing AG	85
Abbildung 19: Faserumsatz nach Kernmärkten	87
Abbildung 20: Die Produktionsstandorte der Lenzing Gruppe im Überblick	88

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Wachstumstempo wichtiger Industrien 1937 bis 1959	19
Tabelle 2: Entwicklung der Beschäftigung in der österreichischen Textilindustrie von 1956-2004	20
Tabelle 3: EPRG-Konzept nach Perlmutter	35
Tabelle 4: Offensive und defensive Motive der Internationalisierung.....	38
Tabelle 5: Überblick über die ressourcenorientierten, produktionsorientierten und absatzorientierten Internationalisierungszielen	39
Tabelle 6 : Ökonomische und politische Ländermarktrisiken.....	51
Tabelle 7: Übersicht der Fallbeispiele	61
Tabelle 8: Unternehmensprofil der Leichtfried Lodenfabrik GesmbH. & Co. KG (Stand März 2016).....	64
Tabelle 9: Unternehmensprofil der Linz Textil GmbH (Stand Ende 2015)	71
Tabelle 10: Produktionsstandorte der Linz Textil GmbH im Überblick.....	72
Tabelle 11: Unternehmensprofil der Getzner Textil AG (Stand Anfang 2016)	79
Tabelle 12: Unternehmensprofil der Lenzing AG (Stand Ende 2015).....	86
Tabelle 13: Fallbeispiele im Vergleich.....	94
Tabelle 14: Internationale Produktionsstandorte der Fallbeispiele	95
Tabelle 15: Die strategischen Ziele der untersuchten Unternehmen	105
Tabelle 16: Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken der österreichischen Textilindustrie	107
Tabelle 17: Ableitung konkreter strategischer Handlungsempfehlungen für die österreichische Textilindustrie.....	111
Tabelle 18: Klassifikation der Wirtschaftszweige (ÖNACE 2008)	133

Anhang

Interviewleitfaden der ExpertInneninterviews

Mit dem vorliegenden Fragebogen sollen im Rahmen einer Masterarbeit Informationen über die österreichische und globale Textilindustrie sowie unternehmensinterne Internationalisierungsstrategien gewonnen werden. Der vorliegende Fragebogen dient dabei als Leitfaden für ein persönliches Gespräch in Form eines ExpertInneninterviews.

Allgemeine Daten

Unternehmensinterne Position des Gesprächspartner:

Unternehmen:

Gründungsjahr:

Rechtsform:

Branche:

Zahl der Beschäftigten [Gesamtkonzern]:

Umsatz/Jahr [Gesamtkonzern]:

Exportanteil am Umsatz:

Produktpalette:

Headquarterstandort:

Modul A: Entwicklung der österreichischen Textilindustrie

Frage 1: Wie hat sich die österreichische Textilindustrie in den letzten Jahren verändert?

Frage 2: Was waren die Auslöser für diese Veränderungen?

Frage 3: Warum ist die Beschäftigung in der österreichischen Textilindustrie in den letzten Jahren so drastisch gesunken?

Frage 4: Wie hat sich die Zahl der Beschäftigten in Ihrem Unternehmen in den letzten Jahren verändert?

Frage 5: Was sind die Stärken und Schwächen der österreichischen Textilindustrie bzw. der österreichischen Textilunternehmen?

Modul B: Internationalisierungsstrategie

Frage 6: Wie sieht ihr Produktportfolio aus?

Frage 7: Wie ist Ihr Unternehmen international tätig bzw. welche internationale Marktbearbeitungsstrategien werden von Ihrem Unternehmen verfolgt (direkter oder indirekter Export, Produktion im Ausland über Joint Ventures, Niederlassungen, usw.)?

Frage 8: Warum hat sich Ihr Unternehmen für diese Marktbearbeitungsstrategie entschieden?

Frage 9: Welche Ziele stecken hinter der internationalen Geschäftstätigkeit? Bzw. warum hat sich Ihr Unternehmen zur Internationalisierung entschieden?

Frage 10: Wie viele Auslandsstandorte hat Ihr Unternehmen und an welchen geographischen Orten befinden Sie sich?

Frage 11: Welche Standortfaktoren waren für die einzelnen Standortplanungen von Bedeutung?

Frage 12: In welchen Schritten verlief die Internationalisierung?

Frage 13: Was sind die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens?

Frage 14: Was sind die Rohstoffe für Ihre Produkte und woher beziehen sie diese?

Frage 15: Make it or buy it? Wie steht Ihr Unternehmen Fremdbezügen grundsätzlich gegenüber?

Frage 16: Bieten Sie Ihre Produkte im Ausland standardisiert an oder gibt es Anpassungen an Bedürfnisse einzelner Ländermärkte?

Modul C: Blick in die Zukunft

Frage 17: Wie wird sich die österreichische Textilindustrie in den nächsten Jahren entwickeln?

Frage 18: Welche Herausforderungen kommen auf die Unternehmen zu?

Frage 19: Welche Chancen gilt es zu ergreifen und welche Risiken zu vermeiden?

Frage 20: Wie geht Ihr Unternehmen mit den Herausforderungen, Chancen und Risiken der nächsten Jahre um?

Frage 21: Was sind die strategischen Ziele Ihres Unternehmens?

Frage 22: Welche Ländermärkte werden für österreichische Unternehmen an Bedeutung gewinnen?

Frage 23: Was für einen Ruf haben österreichische Textilerzeugnisse im Ausland?

Frage 24: Wie schätzen Sie die Sinnhaftigkeit eines Gütesiegels "Made in Austria" für österreichische Textilien ein?

Frage 25: Bo Birk Pedersen sprach bei der Jahrestagung des österreichischen Fachverbandes für die Textil-, Bekleidungs-, Schuh- und Lederindustrie von Megatrends in der Zukunft. Unternehmen müssen sich aktiv an die rasche Entwicklung der digitalen Technologien anpassen um weiterhin erfolgreich bleiben zu können. Was meinen Sie dazu?

Frage 26: Adidas hat kürzlich den ersten voll-funktionsfähigen Laufschuh gedruckt. Werden 3D-Drucker, künstliche Intelligenz und Roboter auch für Ihr Unternehmen zukünftig eine Rolle spielen?

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Tabelle 18: Klassifikation der Wirtschaftszweige (ÖNACE 2008)

Abschnitt Abteilung	Gruppe	Klasse Unterklasse	Bezeichnung
13			HERSTELLUNG VON TEXTILIEN
	13.1		Spinnstoffaufbereitung und Spinnerei
		13.10	Spinnstoffaufbereitung und Spinnerei
		13.10-0	Spinnstoffaufbereitung und Spinnerei
	13.2		Weberei
		13.20	Weberei
		13.20-0	Weberei
	13.3		Veredelung von Textilien und Bekleidung
		13.30	Veredelung von Textilien und Bekleidung
		13.30-0	Veredelung von Textilien und Bekleidung
	13.9		Herstellung von sonstigen Textilwaren
		13.91	Herstellung von gewirktem und gestricktem Stoff
		13.91-0	Herstellung von gewirktem und gestricktem Stoff
		13.92	Herstellung von konfektionierten Textilwaren (ohne Bekleidung)
		13.92-0	Herstellung von konfektionierten Textilwaren (ohne Bekleidung)
		13.93	Herstellung von Teppichen
		13.93-0	Herstellung von Teppichen
		13.94	Herstellung von Seilerwaren
		13.94-0	Herstellung von Seilerwaren
		13.95	Herstellung von Vliesstoff und Erzeugnissen daraus (ohne Bekleidung)
		13.95-0	Herstellung von Vliesstoff und Erzeugnissen daraus (ohne Bekleidung)
		13.96	Herstellung von technischen Textilien
		13.96-0	Herstellung von technischen Textilien
		13.99	Herstellung von sonstigen Textilwaren a.n.g.
		13.99-1	Herstellung von Stickereien
		13.99-9	Herstellung von sonstigen Textilwaren a.n.g. (ohne Herstellung von Stickereien)
	14		HERSTELLUNG VON BEKLEIDUNG
	14.1		Herstellung von Bekleidung (ohne Pelzbekleidung)
		14.11	Herstellung von Lederbekleidung
		14.11-0	Herstellung von Lederbekleidung
		14.12	Herstellung von Arbeits- und Berufsbekleidung
		14.12-0	Herstellung von Arbeits- und Berufsbekleidung
		14.13	Herstellung von sonstiger Oberbekleidung

14.13-0	Herstellung von sonstiger Oberbekleidung
14.14	Herstellung von Wäsche
14.14-0	Herstellung von Wäsche
14.19	Herstellung von sonstiger Bekleidung und Bekleidungszubehör a.n.g.
14.19-0	Herstellung von sonstiger Bekleidung und Bekleidungszubehör a.n.g.
14.2	Herstellung von Pelzwaren
14.20	Herstellung von Pelzwaren
14.20-0	Herstellung von Pelzwaren
14.3	Herstellung von Bekleidung aus gewirktem und gestricktem Stoff
14.31	Herstellung von Strumpfwaren
14.31-0	Herstellung von Strumpfwaren
14.39	Herstellung von sonstiger Bekleidung aus gewirktem und gestricktem Stoff
14.39-0	Herstellung von sonstiger Bekleidung aus gewirktem und gestricktem Stoff

Quelle: Eigene Darstellung nach ÖNACE 2008 (Statistik Austria, 2015, S. 8f).

Protokoll

der 6. Jahrestagung des Fachverbandes der Textil-, Bekleidungs-, Schuh- und Lederindustrie

Zeit: Dienstag, 6. Oktober 2015, 14:00 bis 18:30 Uhr

Ort: Kavalierhaus Klessheim, 5071 Wals-Siezenheim, Klessheim 2

Teilnehmer: siehe Teilnehmerliste im Anhang

Tagesordnung: siehe Anhang

Den Beginn der Jahrestagung machte der Obmann des Fachverbandes der Textil-, Bekleidungs-, Schuh- und Lederindustrie (TBSL) **Manfred Kern** mit der **offiziellen Begrüßung**. Er sprach von einer überdynamischen Zeit der Veränderung und dass die Textilbranche ihre Position in Zukunft erhalten und weiterhin stärken will. Nach den einleitenden Worten des Obmanns folgte eine **Grußbotschaft** von Landtagspräsidentin **Dr. Brigitta Pallauf**. Sie sprach vor allem die schwierigen Rahmenbedingungen an, mit welchen die österreichischen Textilunternehmen konfrontiert sind und die ein ständiges sowie rasches reagieren erfordern.

Dann übernahm wieder **Manfred Kern** und trug den **Jahresbericht** vor. Er gab einen Überblick über die Zahlen des 1. Halbjahres des Fachverbandes sowie der einzelnen Branchen. Die Textilindustrie konnte den Umsatz auf über 1,2 Mrd. Euro steigern (+2,0%). Die Anzahl der Beschäftigten beträgt 12.145 und ist weiterhin rückläufig (-1,3%). Die Investitionen der Textilindustrie stiegen seit der Weltwirtschaftskrise 2009 jährlich an und stehen bei 67 Mio. Euro 2014.

Weiters ging er auf die Vorteile und Kritik des Transatlantischen Freihandelsabkommen (TTIP) ein. Die Vorteile sind die Beseitigung der Importzölle, Vereinfachung der Zollabkommen und den Abbau von Handelshemmnissen. Ein Kritikpunkt ist die fehlende Berücksichtigung von Sozial- oder Umweltstandards in der Produktion.

In den nächsten Folien stellte er die Smart-textiles Plattform von Günter Grabher und die Textilgruppe Ost-Österreich PlasTexTron vor. Beide Institutionen stellen wichtige Kooperationsplattformen für Textilunternehmen und anderen Branchen (insbesondere Elektronik und Kunststoff) dar.

Ein weiterer wichtiger Punkt war die Forderung der Gewerkschaft von 1.700 Euro Mindestlohn für alle Branchen. Der Fachverband sieht darin eine Gefährdung von Arbeitsplätzen in strukturschwachen Gebieten. Der richtige Weg wird in der Senkung der ho-

hen Belastungen von Arbeitnehmer und Arbeitgeber für Lohnzahlungen gesehen. D.h. die Lohnnebenkosten sollen gesenkt werden.

Sehr interessant war auch das Thema Lehrlingsoffensive. Die Anzahl der Textillehrlinge ging von 2013 auf 2014 um 20% zurück. Eine alarmierende Entwicklung, da die Textilindustrie auch in Zukunft bestens ausgebildete Fachkräfte braucht. Um die Lehrlingszahlen zu steigern, gibt es verschiedene Überlegungen wie eine neue Stipendienaktion ähnlich der Schülerstipendien, Auszeichnung der drei besten Textillehrgänge und eine neue Werbebroschüre, die an die Mitgliedsfirmen verteilt wird.

Dazu passend folgte der **Bericht** von **Dr. Thomas Achammer**, dem Direktor der **HTL Dornbirn**. Die höhere technische Bundeslehr- und Versuchsanstalt Dornbirn bietet u.a. Ausbildungsmöglichkeiten in Textilchemie und Textilwesen an. Die Schule kämpft mit sinkenden Schülerzahlen und hat deshalb eine Projektgruppe ins Leben gerufen um die Ausbildungsprogramme anzupassen bzw. zu verbessern. Er sprach von Textil 4.0 und dass die Zukunft bereits gestartet hat. Man darf sich nicht nur noch rein an Bekleidung orientieren sondern muss auch Leichtbauwerkstoffe (z.B.: Textilbeton), Funktions- und Sicherheitsbekleidung sowie textile Funktionsflächen berücksichtigen. Er betont ebenfalls die Wichtigkeit der Fachkräfte und folglich auch die Ausbildung von Textilingenieuren. Hierbei wünscht er sich Unterstützung aus der Wirtschaft, mit dem Ziel eine nachhaltige Entwicklung zu fördern.

Nun stand das erste **Gastreferat** am Programm: „Time to Change Faster“ von **Bo Birk Pedersen**. In dieser Präsentation machte der gebürtige Norweger einige Zukunftsvorhersagen. Unter anderem, dass:

- in 20 Jahren keiner der 8,5 Milliarden Menschen auf der Welt in extremer Armut leben wird
- 40% aller heutigen Jobs innerhalb der nächsten 20 Jahren von Robotern ersetzt werden
- wir in 20 Jahren in der Lage sind unsere Organe zu drucken (3D-Druck)
- wir in 10 Jahren digitale Kleidung (Smart Clothes) tragen werden, welche biologisch abbaubar sein wird

Er sagt aber auch, dass es sehr schwierig ist die Zukunft vorherzusagen und sich schon viele „schlaue Köpfe“ wie Bill Gates, William Orton oder die Unternehmensberatungsfirma McKinsey hinsichtlich solcher Prognosen deutlich geirrt haben. Ein weiteres Thema seines Vortrages war der exponentielle Wachstum, welcher in den letzten 20

Jahren unser Leben drastisch verändert hat. Die Frage ist, ob sich dieser auch langfristig so fortsetzen wird?

Die nächste industrielle Revolution ist die digitale Revolution: Maschinen kombiniert mit Computer, menschliche Intelligenz kombiniert mit künstlicher Intelligenz. Diese Kombinationen werden uns in den nächsten 20 Jahren hohe Wachstumsraten hinsichtlich Produktivität bringen. Das Megatrend Framework besteht aus exponentiellen Technologien, demographischen Veränderungen, ganzheitlicher Gesundheit, Konnektivität, Globalisierung und Umweltschutz.

Schwerpunkte betreffend exponentiellen Technologien sind der 3D-Druck, Robotik (vor allem interessant als Schnittstelle zur Kleidung), Sensoren und Netzwerke (intelligente Produkte – auch Smart Clothes) und Nanomaterialien (z.B.: Graphene, Quantum Dot oder elektro-aktive Polymere).

Er spricht auch die sogenannten Emerging Markets bzw. High Growth Markets wie China, Nigeria, Indien, Indonesien, Türkei und Ägypten an, die in Zukunft immer mehr an Bedeutung gewinnen werden. Diese Zukunftsmärkte haben teils andere Bedürfnisse, die erkannt werden müssen.

Allgemein wird die Nachfrage ansteigen und auch die zunehmende Urbanisierung schafft neue Bedürfnisse.

Für die Unternehmen wird es wichtig sein, die Bedürfnisse rechtzeitig zu erkennen, die Zukunft proaktiv mitzugestalten und sich nicht nur anpassen und eine digitale Strategie zu entwickeln. Die Ressourcen der Zukunft sind Wissen, Daten und Informationen → „Big Data wird einen riesen Einfluss auf jede Industrie haben.“

Auf diesen spannenden Beitrag folgte das **Gastreferat** von **Univ.-Prof. Dr. Reinhard Kannonier**, dem Rektor der **Kunstuniversität Linz**: „Textildesign – Technologie – Nachhaltigkeit“. Dieser sprach die Wichtigkeit von Kunst an und dass wir mit einer Ressourcenknappheit konfrontiert sind bzw. dies vor allem in Zukunft ein großes Problem sein wird. Vor allem die Ressource Wasser ist knapp.

Den Bio-Trend bei Lebensmitteln sieht er als Vorbild bzw. Chance für den Textilsektor (→ Biotextilien). Nachhaltigkeit ist ein riesen Thema.

Dann kam er aber nochmal zum Textildesign. Dadurch sollen Emotionen geweckt werden und ein Lebensgefühl durch Bekleidung vermittelt werden. Er sieht die Notwendigkeit einer strategischen Integration von Textildesign, Technologie und Nachhaltigkeit.

Danach wurde es entspannter und lustig. Das Gastreferat von Max Mayerhofer war eine Kabarettauftritt zur Auflockerung.

Am Ende der Tagung wurden noch die Unternehmen des Jahres 2015 geehrt. Das Textilunternehmen des Jahres 2015 ist die Firma Leichtfried Loden GmbH & Co KG und für die Bekleidungsbranche wurde der erst Ende August 2015 verstorbene Herr KommR Helmut Miessgang für sein Lebenswerk geehrt. Er war der geschäftsführende Gesellschafter der Firma Allwerk Bekleidung GmbH.

Nach der Ehrung wurde die Tagung eine halbe Stunde später als geplant beendet. Beim gemeinsamen Aperitif nutzte ich die Gelegenheit und konnte Herrn Mag. Josef Leichtfried Junior für ein Experteninterview gewinnen.

Das Jahrestagung TBSL war eine sehr interessante Veranstaltung und gewährte mir einen guten Einblick in die Textil- und Bekleidungsindustrie. Weiters lernte ich viele Leute kennen und führte interessante Gespräche rund um die Textilbranche sowie zukünftige Herausforderungen.

Hier noch ein paar Impressionen der Jahrestagung (Quelle: www.textilindustrie.at)



Manfred Kern, Obmann des Fachverbandes TBSL



Teilnehmer beim Gastreferat von Max Mayrhofer



Kavaliershaus Klessheim (Vorderseite)