

Made In – Bedeutung für die Modebranche

Sabina Gasser

Die textile Wertschöpfungskette entspricht zunehmend einem global organisierten, komplexen System. Um die daraus resultierenden Zusammenhänge erfassen und verstehen zu können, reichen traditionelle Denk- und Lösungsansätze und somit eine isolierte Betrachtung von linearen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen nicht mehr aus. Dieser Tatsache wird in der vorliegenden Arbeit Rechnung getragen, indem eine ganzheitliche Betrachtung des komplexen Beschaffungs-Absatz-Systems global tätiger Unternehmen der Modebranche angestrebt wird. Eine solche Sichtweise soll dazu dienen, Zusammenhänge wie auch Wirkungsweisen zu erkennen und zu verstehen, um dadurch die Bedeutung von „*Made in...*“ für die Modebranche möglichst vollständig erfassen zu können. Im Zentrum stehen dabei Unternehmen der Bekleidungsindustrie, welche ihre Markenprodukte des gehobenen Genres sowohl weltweit absetzen als auch auf der Beschaffungsseite global agieren.

Als Einstieg in die Thematik wird die Wertschöpfungskette der Modebranche umrissen sowie der für die vorliegende Arbeit relevante Unternehmenstyp abgegrenzt und danach der Begriff „*Made in...*“ und seine Bedeutung untersucht. „*Made in...*“ kann wörtlich mit „gefertigt in“ übersetzt werden. Der Begriff gibt somit Auskunft über die Herkunft der mit diesen Worten gekennzeichneten Ware. Global agierende Unternehmen assoziieren mit ihm die Frage nach der optimalen Beschaffung und den geeignetsten Produktionsstandorten. Der Begriff besitzt aber noch eine weitere Bedeutung, welche absatzseitig zum Tragen kommt. Mit der Herkunftsbezeichnung eines Produktes kann nämlich das Konstrukt *Landesimage* beziehungsweise das „*Made in*“-*Image* zur Aufwertung eines Produkt-, Marken- oder Unternehmensimages und somit zum Aufbau einer starken Marke genutzt werden, vorausgesetzt dass das Ursprungsland von den Konsumenten mit positiven Eigenschaften assoziiert wird. Das Phänomen, welches besagt, dass die Herkunft eines Produktes einen Einfluss auf die Kaufentscheidung ausüben kann, wird als *Country of Origin-Effekt* bezeichnet.

Im Zusammenhang mit der Modebranche sind ausserdem die rechtlichen Bestimmungen bezüglich des Labels „*Made in...*“ wie auch die aktuelle Liberalisierung des Textil- und Bekleidungshandels, welche sowohl Auswirkungen auf die Beschaffung als auch

auf die Absatzmärkte global agierender Markenhersteller hat, als Besonderheiten der Thematik „Made in...“ hervorzuheben.

Nach diesem Überblick über die Modebranche und der Klärung der wichtigsten Begrifflichkeiten wird die Theorie des vernetzten Denkens und die Vorgehensweise beim Aufbau eines Netzwerkes beschrieben. Da mit Hilfe dieser Technik komplexe Systeme dargestellt werden können, indem die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Systemkomponenten erfasst werden, sollen durch sie die Wechselwirkungen zwischen Beschaffungs- und Absatzseite aufgezeigt werden.

Bevor mit der Erstellung des Netzwerkes begonnen werden kann, müssen jedoch zuerst die Perspektive des Beschaffungsmanagements sowie diejenige der Absatzseite geklärt und abgegrenzt werden. Es wird deshalb ein Überblick über die weltweit wichtigsten Sourcing-Regionen der Modebranche gegeben, wobei unter anderem Italien sowie China näher betrachtet werden. Dies erfolgt im Rahmen einer allgemeinen Analyse des Beschaffungsmanagements, welches eine der Hauptaufgaben von Bekleidungsproduzenten darstellt. Dabei wird der Begriff „*Global Sourcing*“ eingeführt.

Bei der Analyse der Absatzseite wird die Entstehung einer neuen, kaufkräftigen Mittelschicht in Schwellenländern in den Mittelpunkt gestellt. Denn zum einen wird angenommen, dass diese Länder für die Markenhersteller exklusiver Bekleidungsmode als Absatzmärkte ein grosses Potenzial aufweisen. Zum anderen kann davon ausgegangen werden, dass die dieser Mittelschicht angehörenden Konsumenten die Herkunft und somit das Label „Made in...“ beim Kauf von Bekleidung stärker gewichten als die Konsumenten auf den herkömmlichen Absatzmärkten der hochentwickelten Industrieländer und dass also der Country of Origin-Effekt in den Entwicklungs- und Schwellenländern stärker wirkt.

Entsprechend der geschilderten Vorgehensweise ist es nun möglich, ein Modell in Form eines Netzwerkes zu erarbeiten, welches die Situation eines globalen Markenherstellers exklusiver Bekleidung und somit das komplexe System von der Warenbeschaffung bis zum weltweiten Absatz abbildet. Anhand dieses Netzwerkes wird geklärt, welche Zusammenhänge von den Markenherstellern beachtet werden müssen, wenn diese beabsichtigen, ihre Ware nicht nur auf den herkömmlichen internationalen Märkten, sondern zusätzlich auch in den Schwellenländern abzusetzen. Dadurch kann anschaulich aufgezeigt werden, dass weder die Beschaffungsseite noch der weltweite Absatz unabhängig voneinander funktionieren und eine solche ganzheitliche Betrachtung sinnvoll ist, um die Thematik „Made in...“ und deren Bedeutung für die Modebranche zu erfassen.

Aus dem Netzwerk wird ersichtlich, dass einerseits Argumente für die Fertigung von Bekleidung in Ländern sprechen, welche günstige Produktionsbedingungen aufweisen, andererseits können jedoch auch Gründe für eine Produktion in Industrieländern mit geeignetem „Made in“-Image gefunden werden. Neben drohenden Reputationsrisiken ist der Country of Origin-Effekt zu berücksichtigen, dessen Ausprägung je nach Land variiert.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Bedeutung von „Made in...“ für die Modebranche je nach Absatzmarkt unterschiedlich ausfällt, was sich auf die Wahl der Beschaffungsmärkte auswirkt. Für einen im oberen Genre tätigen Markenhersteller von Bekleidung, welcher verschiedenste Absatzmärkte bearbeitet, ist folglich eine Sourcing-Strategie erforderlich, welche die Erschließung von Entwicklungs- beziehungsweise Schwellenländern sowie hochentwickelten Industrienationen verfolgt. Es kann die Aussage gemacht werden, dass Bekleidung der oberen Genres, welche für die europäischen und nordamerikanischen Absatzmärkte bestimmt ist, auch im asiatischen Raum oder in anderen Ländern mit tiefen Lohnkosten beschafft werden kann, wohingegen die Endkonsumenten der neuen Mittelschichten in den Entwicklungs- und Schwellenländern Produkte bevorzugen, welche aus hochindustrialisierten Ländern stammen. Diese Zusammenhänge werden als Ergänzung zusätzlich mit Hilfe einer Nutzwertanalyse dargestellt.

Abschliessend wird mit dem Fallbeispiel HUGO BOSS gezeigt, wie die Praxis mit der Thematik „Made in...“ umgeht. Da deren Bedeutung ebenfalls je nach Produktgruppe variiert, beschränken sich die Aussagen auf die umsatzstarke Produktkategorie Hemd. Dabei werden die Aussagen der Theorie bestätigt, nämlich dass die Fertigung in verschiedenen Sourcing-Regionen erfolgen sollte. Ebenfalls wird das Landesimage – hauptsächlich dasjenige Italiens – vermehrt zur Aufwertung des Images eines Hemdes und als zusätzliches Verkaufsargument genutzt. Zudem kann darauf hingewiesen werden, dass auch wenn die länderspezifische Ausprägung des Country of Origin-Effekts zur Zeit nicht in dem Masse berücksichtigt wird, als dass deshalb das Angebot auf den verschiedenen bearbeiteten Absatzmärkten bezüglich der Herkunft variieren würde, Überlegungen an Einfluss gewinnen, welche aufgrund dieser unterschiedlichen Ausprägung die Auswahl der Beschaffungsmärkte in Abhängigkeit der jeweiligen Absatzmärkte stellen.