

DTB-Infotag zur aktuellen Beschaffungslage

Sourcing 2022: Ein Thema mit hoher Brisanz

Lieferengpässe, hohe Frachtkosten, steigende Produktionskosten, fehlende Kapazitäten und Personalmangel in der Textil- und Bekleidungsbranche: Beim digitalen Infotag des Dialogs Textil-Bekleidung unter dem Motto „Brisanzthema Sourcing 2022“ gab es praxisnahe Einblicke in die der Corona-Pandemie geschuldete Situation in den Beschaffungsländern.

Die wirtschaftlichen Folgen der Pandemie in den Textilreinigungen und Wäschereien spürt die **R+WTextilservice**-Leserschaft leider am eigenen Leibe; dass viele weitere Branchen ebenfalls mehr oder weniger stark betroffen sind, ist auch nichts Neues. Welche konkreten Herausforderungen sich jedoch der Textil- und Bekleidungsindustrie seit März 2020 stellen, wurde Anfang November 2021 online mit über 60 Mitgliedern des DTB und sonstigen Interessierten diskutiert. Das kontinuierliche Fortschreiten der globalisierten Beschaffung in den letzten Jahrzehnten macht die Lage noch schwieriger und die derzeitigen Probleme werden die Branche voraussichtlich auch im Jahr 2022 weiter begleiten.

Gegenseitiges Verständnis ist wichtig

Um es schon mal vorweg zu nehmen: Das A und O scheint zu sein, dass der jeweilige Wirtschaftsakteur in der ganzen, komplexen textilen Kette ausreichend über die Situation des anderen, von dem er selbstredend abhängig ist, kennt. Nur so kann ein gewisses Verständnis aufgebracht und gemeinsam an Lösungsvorschlägen gearbeitet werden. Dass jedoch viel Unkenntnis und demzufolge auch einiges an Unverständnis für den enormen Anstieg der Produktionskosten vorherrscht, wurde deutlich. „Gegenseitiges Verständnis und Vertrauen muss wieder aufgebaut werden“, davon ist Leonhard Kiel überzeugt und macht dies in seinen Einführungsworten deutlich. Im

Rahmen seiner Tätigkeit bei der Barth + Co. Spedition wird er täglich mit der Problematik konfrontiert. Der Dialog sei wichtig und somit sei es begrüßenswert, dass der DTB als Brückenbauer agiere, damit die Probleme auf allen Seiten der Kette verstanden werden, so der Logistikexperte und Vorstandsvorsitzende des DTB.

Um zu verstehen, warum die ganzen Strukturen ins Wackeln geraten sind, wird der Blick auf einzelne Sourcing-Länder gelenkt. Dr. Achim Bayerl, von BTB Bulgaria AD, einem führenden Hersteller von Damenoberbekleidung, spricht von einer Transformation des europäischen Beschaffungsmarktes und zeigt zunächst die Entwicklung des Lohnniveaus in Bulgarien seit 1998 auf. Die allgemeinen Lohnkosten stiegen seitdem immens, seit Beginn der Corona-Krise jedoch noch mehr als zuvor: Bis 2019 bereits auf mehr als das 5-Fache und bis heute nochmals um ein Viertel mit weiterer erheblicher Tendenz nach oben.

Diesem Niveau folgen zu können, ist für die Branche ebenso schwierig wie notwendig, um die Mitarbeitenden halten zu können. Dennoch ist die Abwanderung der Beschäftigten der Bekleidungsproduktion in andere, besser bezahlte Wirtschaftszweige hoch. Als Reaktion darauf wird schon seit 2015 der Schwerpunkt auf die Steigerung der Arbeitsproduktivität durch Erhöhung des Technikgrades in den Fabriken gelegt. Die sogenannte Transformation Phase 1 ist folglich bereits seit einigen Jahren in vollem Gange. Dennoch sinken die Kapazitäten und viele Fabriken mussten im Laufe der letzten Jahre bereits

geschlossen werden. Corona verschärft nun noch die ganze Situation. Aufträge brechen weg, eine weitere Abwanderung der Mitarbeitenden erfolgt. Viele haben den Glauben an die Branche verloren, bestätigt auch Betram Rollmann, ebenfalls Produzent (Pirin Tex EOOD) in Bulgarien, die Ausführungen seines Vorredners. Mit dem Mitarbeitendenverlust geht natürlich auch ein Qualifikationsverlust einher. Ein weiteres wichtiges Thema in dem ganzen Zusammenhang.

Früher wäre die Karawane nun einfach weitergezogen. In ein Land mit niedrigerem Lohnniveau. Da jedoch heute der Wunsch nach dem sogenannten Nearshoring, also der Produktion in dem Absatzmarkt nahegelegenen Ausland, stetig wächst, ist das schwierig. Viele Möglichkeiten in Osteuropa gibt es nicht mehr. Bulgarien gehört bereits zu den „billigsten Ländern“ dort. Vielleicht ist gerade noch eine Abwanderung nach Armenien möglich, aber das ist schon das Ende der Fahnenstange, so Bayerl.

Gerade jetzt – in den pandemischen Zeiten – ist folglich Phase 2 der Transformation nötig, um die bulgarische Textil- und Bekleidungsindustrie nicht noch mehr zu schwächen. Um zumindest einen Teil der stornierten Aufträge zu kompensieren, wurde auf hohe Flexibilität, nachfrageorientiertes Arbeiten, Umstellung des ursprünglichen Produktsortiments, Verkürzung von Produktionszyklen und Co. gesetzt. Wichtig ist es, die noch vorhandenen Mitarbeitenden weiter zu beschäftigen. Zum einen, da sie von den Firmen auch bezahlt werden müssen. Ein System in Bezug auf

Kurzarbeit gibt es in Bulgarien nicht. Zum anderen, um zu vermeiden, dass auch die letzten noch Abwandern. Beim zuletzt genannten Punkt spielt dann natürlich wieder die Höhe der Bezahlung eine Rolle. Der Lohn muss so hoch sein, dass er der Wertigkeit der Mitarbeiterdenqualifikation entspricht. Unter dem Strich bedeutet das dann, dass sich die Gesamtproduktionskosten erhöhen und die Kalkulation oft sprichwörtlich auf Kante genäht ist.

Nun kommen mittlerweile die Altkunden zurück, wollen Volumina wie zu Vor-Corona-Zeiten platzieren und schon ergibt sich das nächste Problem. Die überhöhte Nachfrage setzt ausreichende freie Produktionskapazitäten voraus, die faktisch aber nicht mehr vorhanden sind. Auch interessant ist, so Rollmann, dass sich durch die Krise der Nachhaltigkeitsgedanke vieler großen Marken derart weiterentwickelt hat, dass fast von einer Auditierungswut gesprochen werden kann. Das führt zu weiteren Kosten sowie Bindung von personellen Kapazitäten, die es – wie bereits erwähnt – nicht ausreichend gibt. Folglich schließt sich damit wieder der Kreis zu den Löhnerhöhungen. Auch wird berichtet, dass die vom Kunden gewünschte neue, hohe Flexibilität ein Kostentreiber ist: Kleinere Losgrößen und der Mehraufwand durch

spezielle Details führt zum Arbeiten im Ateliermodus und hat nur noch wenig mit den ursprünglichen Produktionsabläufen zu tun.

Vorbereitung auf Preissteigerungen

All das muss bezahlt werden. Einkäufer müssen sich folglich auf die Preissteigerungen vorbereiten. Druck auf den Einzelhandel entsteht. Preise, insbesondere gewisse Eckpreislagen, hochzusetzen, ist jedoch nicht einfach. Ein Grund dafür ist, dass sich im Großen und Ganzen ein allgemeiner Wertverlust von Bekleidung breitgemacht hat. Bekleidung wurde zuletzt immer günstiger. Das ist nun ein Problem – das Verständnis für die Veränderung in der Beschaffung ist nicht oder zu wenig vorhanden. Die Akzeptanz von Preiserhöhungen gering. Petra Gehlhaus, Area Sales Manager bei Veit, berichtet von einer ähnlichen Situation in der Ukraine, wo sie sich zum Zeitpunkt der Onlineveranstaltung gerade befindet. Auch dort wurden viele Produzenten von ihren ursprünglichen Kunden im Stich gelassen, Aufträge sind weggebrochen. „Es gab einfach nichts mehr zu produzieren“, berichtet sie live aus der Produktion, die sie nach eineinhalb Jahren das erste Mal wieder besuchen durfte. Da-

durch konnten die Mitarbeiternden vielfach nicht bezahlt und weiterbeschäftigt werden. Die Produktionsstätten wurden verkleinert und es wurde auf andere Produkte ausgewichen.

Ebenso vergleichbar mit Bulgarien stellt es sich in der Ukraine die Situation hinsichtlich der nun zurückkehrenden Kunden dar. Die Produzenten müssen einen Spagat machen, weil keine ausreichenden Kapazitäten mehr da sind, um große Aufträge zu bearbeiten. Zu den nun schon mehrfach genannten Kapazitätsproblemen kommen dann noch die Erhöhung der Energie- und Frachtkosten sowie des allgemeinen Lebensstandards. Auch die Verfügbarkeit von Materialien ist schwierig und lange Lieferzeiten stehen auf der Tagesordnung.

Gehlhaus ist der Meinung, dass all dies offen kommuniziert werden muss, denn nur durch Verständnis und die Stabilität in der Zusammenarbeit mit den Partnern sowie angemessenen Stückzahlen und einer angemessene Bezahlung hat die Textil- und Bekleidungsbranche in Osteuropa eine Zukunft. Investitionen in Technik zur Schaffung einer höheren Effizienz ist dabei natürlich ebenso wichtig. Dieses Szenario lässt sich auf weitere Länder übertragen. Auch Bruno Mineiro, vom portugiesischen Anzughersteller Twintex, beschreibt die Si-

natürlich
verpackt

www.organix.eco

neu!

Jetzt auch als Halbschlauch für Faltschlauch erhältlich.

100%
plastikfrei
aus BIO-Granulat

100%
kompostierbar
im Heimkompost

100%
schützend
hygienisch und langlebig

 **ORGANIX**
hawa

hawa GmbH | Obere Au 2-4 | 74847 Obrigheim | Tel +49 (0) 6261/9770-0 | hallo@organix.eco | www.organix.eco

tuation in Portugal ähnlich und sicher ist das nicht das letzte Produktionsland in Europa mit vergleichbaren Problemen.

„Nearshoring“ ist angesagt

Wie bereits erwähnt, ist in dem ganzen Zusammenhang auch interessant, dass sich während der Coronakrise eine verstärkte Tendenz zeigt, Produktionen wieder von Asien zurück nach Osteuropa zu holen. Die räumliche Nähe wird angestrebt. Die starke Erhöhung der Frachtkosten, an denen sich auch mittelfristig wohl nichts ändern wird, kürzere Lieferzeiten und schnellere Reaktion auf Trends sind Gründe dafür. Die anderen Bedingungen werden jedoch nicht akzeptiert. Osteuropa ist in vielerlei Hinsicht nicht mit Asien vergleichbar: Weder die Produktionskapazitäten, also die möglichen Volumina und die daraus resultierenden Preise, noch die Beschaffungsmöglichkeiten für Rohware und Zutaten sind ansatzweise wie in Asien.

Dazu kommt erschwerend, dass nicht nur in den osteuropäischen Ländern die Fachkräfte rar sind. Auch in den Headquartern der Bekleidungsfirmen, der Brands, fehlt es nicht selten an Fachwissen bzgl. der Herstellungsprozesse der eigenen Produkte, um entsprechende Sourcing-Strategie für Osteuropa zu erarbeiten.

Jahrelang wurde das Wissen quasi nach Asien verlagert, nun fehlt es in der Homebase. Ein allgemeines Problem, das jedoch nichts mit Covid-19 zu tun hat. Rollmann spricht sogar davon, dass einige Markenhersteller in Deutschland die Kompetenz nahezu wegrationalisiert hätten. Um Aufträge in Asien zu platzieren, reicht es noch, da dort ausreichend Know-how vorhanden ist. Um Aufträge in Osteuropa zu platzieren, reicht es aber nicht mehr. Nicht nur ein Volumentransfer, sondern auch ein Wissenstransfer ist erforderlich, was aber nicht geleistet werden kann.

Regulative Anforderungen

Ein weiteres Thema, das den Osteuropatrend antreibt, sind die regulativen Anforderungen, die stetig steigen. Karl Borgschulze, Experte für Entwick-

lung nachhaltiger Sourcing-Lösungen für die globale Fertigungsindustrie bei Consulting Service International (CSI), nennt diesbezüglich beispielsweise die Einführung des Lieferkettengesetzes. Dieses Gesetz schafft einen rechtlichen Rahmen, um den Schutz der Umwelt, Menschen- und Kinderrechte entlang globaler Lieferketten zu verbessern. Es stellt die Einkaufsabteilungen vor neue Herausforderungen, der entsprechenden Sorgfaltspflicht nachzukommen. Je größer die sozialen und kulturellen Unterschiede zu den Produktionsländern, desto höher sind in der Regel auch die Herausforderungen.

Auch die Einführung von Sanktionen gegen China in Bezug auf Zusammenhänge zu Lieferketten und Investitionen in der chinesischen Provinz Xinjiang spielen eine große Rolle. Ziemlich jede Fabrik hat irgendwelche Verbindungen nach Xinjiang, ein ausgedehntes autonomes Gebiet im Nordwesten Chinas, das aufgrund von Zwangsarbeit und Menschenrechtsverletzungen der muslimischen Minderheit der Uiguren in starker Kritik steht, so Borgschulze. Beispielsweise kommt ein Großteil der chinesischen Baumwolle aus dieser Region.

Die US-Regierung hat bereits mehrere chinesische Unternehmen wegen des Vorwurfs der Unterdrückung der Minderheiten auf eine „Schwarze Handelsliste“ gesetzt. Aus Unsicherheit, ob die eigene Lieferkette betroffen ist und um Strafen zu entgehen, werden mehr und mehr Aufträge aus China abgezogen. Unternehmen aus den USA verlagern ihre Produktion derzeit in großem Stil nach Bangladesch und blockieren dort die Kapazitäten. Europäische Unternehmen wollen eher nach Osteuropa verlagern, was aber mit den gewünschten Volumina nicht möglich ist, wie bereits erläutert wurde.

Dazu kommt noch das allgemeine Thema der Produkthaftung. Je komplexer das Produkt, desto wichtiger ist die Kompetenz darüber und auch der Einfluss des Designs wird in Bezug auf das Produktrisiko immer höher. Partnerschaften mit hohem Wissensstand werden also immer mehr Bedeutung bekommen.

Digitale Lieferantensuche

Den richtigen Partner auf dem herkömmlichen Weg zu finden, wird jedoch immer schwieriger. Besonders in den derzeit schwierigen Zeiten, in denen die Reisetätigkeiten sehr eingeschränkt sind. Die Digitalisierung bietet jedoch neue Möglichkeiten, die Philipp Grüntker von der Foursource Group, vorstellt. Das Unternehmen Foursource hat eine digitale Sourcing-Plattform entwickelt, die Einkäufern hilft, vom Schreibtisch aus Lieferanten und Produzenten zu finden. Auf der Plattform können beispielsweise Firmenprofile und verifizierte Zertifikate eingesehen ebenso wie digitale Showrooms betreten werden. Kapazitäten der Lieferanten können abgefragt und Produkthanfragen an das Netzwerk oder bevorzugte Lieferanten geschickt werden, um dies für Preisvergleiche zu nutzen. Eine schnelle Reaktion auf Kundenanfragen ist so möglich. Die Plattform bietet jedoch auch den Nutzen des Baus einer individuellen Lieferantendatenbank. Es können Verträge geladen werden. Ebenso besteht die Möglichkeit, projektrelevante Informationen wie im Rahmen der Produktentwicklung gezielt mit Kollegen und Lieferanten zu teilen. In der Bildung von Kooperationen und Netzwerken ohne den persönlichen Kontakt besteht also der Hauptaspekt bei der Plattform.

Fazit

Die Kernaussage des Infotages, die bereits am Anfang des Artikels vorweggenommen wurde, kann folglich noch darum ergänzt werden, dass die zukünftige Beschaffung von Textilien und Bekleidung ein Umdenken erfordert.

Zum gegenseitigen Verständnis für die jeweilige Situation kommt eindeutig dazu, dass sich die Branche noch viel mehr mit technischen Möglichkeiten wie der Digitalisierung auseinandersetzen muss. Um eine Preissteigerung wird die Branche jedoch nicht herumkommen. Vielleicht auch eine Möglichkeit, Bekleidung und der Fertigung wieder mehr Wertigkeit zu geben.

Birgit Jussen
www.dialog-dtb.de