

Zeitschrift: Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa
Herausgeber: Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten
Band: 102 (1995)
Heft: 4

Artikel: Logistische Strategien : Profit durch Partnerschaft
Autor: Hines, Tony
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-678262>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 16.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Logistische Strategien – Profit durch Partnerschaft*

Die Grenzen traditioneller Firmen verwischen sich mit der zunehmenden Entwicklung neuer Partnerschaften in der «Textilen Kette». Die Beherrschung dieser «Textilen Kette» wird zu einem Erfolgsfaktor für die Zukunft. In diesem Beitrag wird dargestellt, wie der Wertzuwachs in einer Firma durch die Konzentration auf logistische Strategien erreicht werden kann. Die Gewinner auf dem Weltmarkt werden Unternehmen sein, die diese strategischen Partnerschaften erfolgreich entwickeln.

Neue Marktstrukturen

In den letzten Jahren entwickelten sich Marktstrukturen, an die vor zehn Jahren noch niemand gedacht hat. Die Triebkräfte für die Veränderungen sind neue Technologien auf den Gebieten Kommunikation und Information. Bei der Textil- und Bekleidungsherstellung eröffnen neue Märkte erweiterte Möglichkeiten. In existierende Märkte treten Neueinsteiger aus weit entfernten Orten. Die Transportkosten sinken und Out-Sourcing und Quick Response werden durch EDI Wirklichkeit. Dabei kann sich der Lieferant in einem beliebigen Land dieser Erde befinden, aber der Vertragspartner muss im entsprechenden Markt präsent sein.

Die Art und Weise, in der Lieferanten, Verteiler und Kunden korrespondieren und wie sie ihre Beziehungen organisieren, wird ständig mehr von neuen Technologien und den ständig steigenden Anforderungen der Kunden bestimmt. Die Firmen müssen kundenorientiert sein und neben dem Produkt zunehmend Informationen und Service bieten.

Die «Textile Kette» aus Sicht Grossbritanniens

Das Marktvolumen für Bekleidung und Schuhe in Grossbritannien lag 1993 bei £23,35 Mrd. Dies entspricht etwa 5,7% der gesamten Konsumausgaben. Bekleidung allein lag bei £19,35 Mrd., wobei 53% auf Damen-, 27,5% auf Herren- und der Rest auf Kinderbekleidung entfiel.

Bekleidungseinzelhandel

Bei den Warenhausketten hat Marks and Spencer 16% Anteil mit 303 Wa-

renhäusern in Grossbritannien. Die Burton Group liegt bei einem Anteil von 11%. Keine andere Firma hat mehr als 4% vom Marktanteil. Sieben Warenhausketten halten 45% des gesamten Bekleidungsverkaufes.

Die Bekleidungsherstellung in Grossbritannien

Etwa 93% aller Bekleidungshersteller sind Firmen mit weniger als 100 Angestellten und 99% können, gemäss EU-Definition, als Klein- und Mittelbetriebe eingestuft werden. *Tabelle 1* zeigt die Entwicklung der Struktur der Unternehmen für die Jahre 1992 und 1993.

Die «Textile Kette»

Die Logistik ist die Brücke zwischen Firmen und ihren Lieferanten und zwischen Firmen und ihren Kunden. Logistische Strategien können die Kosten minimieren und den Wert des Produktes für den Kunden hinsichtlich Preis, Qualität, Liefertermin und für den Unternehmer hinsichtlich Gewinn steigern. Jedes Unternehmen sollte in der Lage sein, die drei Teile der logistischen Kette, Beschaffungslogistik, interne oder Produktionslogistik sowie Distributionslogistik, zu überwachen

und zu steuern. Es ist sehr schwierig die Logistikkosten für eine Branche genau zu definieren. In einer groben Schätzung wird angenommen, dass diese Kosten bei etwa 15 % des Endverkaufspreises liegen.

$$TLC = TC + FC + CC + IC + HC + PC + MC$$

Die gesamten Logistikkosten (TLC) setzen sich aus Transportkosten (TC), Kosten für Gebäude und Transportvorrichtungen (FC), Kommunikationskosten (CC), Lagerhaltungskosten (IC), Handlingskosten (HC), Verpackungskosten (PC) sowie Managementkosten (MC) zusammen.

Logistische Funktionen können nur durch rechtzeitige, exakte und zutreffende Informationen wirksam realisiert werden. Es ist eine ganzheitliche Denkweise erforderlich, bei der Lieferanten und Kunden als Partner mit einbezogen werden. Innovation und Entwicklung werden durch derartige Partnerschaften gefördert. Dies hängt von der Aufteilung von Wissen und Informationen sowie von der Möglichkeit ab, die Stärken des Partners zu erkennen, die in Vorteile umgewandelt werden können.

Die Wertschöpfungskette

Porter teilt die Wertschöpfungskette in die Hauptaktivitäten Beschaffungslogistik, Produktionslogistik, Distributionslogistik, Marketing und Verkauf sowie Service, und in Hilfsaktivitäten auf. Zu den Hilfsaktivitäten zählen die Infrastruktur, die Technologie, Beschaffung und Personalmanagement.

Tabelle 1: Struktur der Bekleidungs- und Schuhhersteller in Grossbritannien

Anzahl Mitarbeiter	Anzahl Firmen		Beschäftigtenzahl	
	1992	1993	1992	1993
1 bis 9	6 421	6 007	23 440	19 691
10 bis 19	1 314	940	17 834	13 109
20 bis 99	1 635	1 560	69 734	66 210
100 bis 499	608	563	121 110	111 583
500 +	31	25	22 452	18 285
Gesamt	10 009	9 095	254 570	228 878

* nach einem Vortrag auf der 76. World Conference of the Textile Institute in Istanbul, Türkei, 21. bis 24. Mai 1995

Globale Märkte und internationales Sourcing

Beim internationalen Sourcing entstehen Kosten und Risiken:

Kosten	Risiken
– Transportkosten	– Zuverlässigkeit des Lieferanten
– Administrative Kosten für die Zollabwicklung	– Akzeptanz von kleinen Bestellmengen
– Kosten für Finanzierungen	– lokale Verfügbarkeit qualitativ hochwertiger Rohstoffe und Halbfabrikate
– Kosten für Qualitätskontrolle	– technisches Know-how
– Kosten für Sofortzahlungen	– Flexibilität
– Kosten aufgrund von Währungsschwankungen	– Liefertermine

Die Analyse der Wertschöpfung bei einem Bekleidungshersteller

Am Beispiel der S. R. Gent Plc, die auf dem Gebiet Damen- und Kinderbekleidung tätig ist, soll die «Textile Kette» näher beleuchtet werden. Die Produktion erfolgt in eigenen Betrieben in nahezu allen Teilen der Welt. Im Zentrallager in Barnsley ist ein computergestütztes Lagerabrufsystem installiert. Aus diesem Lager werden wöchentlich bis zu 400 000 Bekleidungsteile verschickt, was einem Wert

von £2 Mio. bis £3 Mio. entspricht. Die Bestellungen gehen automatisch über Modem ein. Danach erfolgt der Etikettendruck und die Kommissionierung der Ware.

Die Auslieferung erfolgt durch 41 eigenen LKWs und Kleintransporter. Der Zeitraum zwischen Bestellungseingang und Auslieferung beträgt drei Tage.

Die Aktivitäten zur Kostenreduzierung

Für das Management ist es wichtig, diejenigen Aktivitäten zu bestimmen, die die Kosten in die Höhe schrauben. Unnötige Kosten können bei Partnern ausserhalb der Firma und innerhalb des eigenen Unternehmens entstehen. Diese Kosten sind mit traditionellen Methoden der Kostenrechnung nicht zu kontrollieren. Kostenverursachende Tätigkeiten müssen einen Wertzuwachs schaffen, anderenfalls werden diese Tätigkeiten aus der Kette gestrichen.

Durch einen intensiven Informationsaustausch mit dem Kunden können derartige unnötige Tätigkeiten erkannt werden. Gleichzeitig sind eine exaktere Produktionsplanung und -steuerung (PPS) sowie die genaue Einhaltung der Liefertermine und der geforderten Qualität möglich. Das gleiche gilt für den Informationsaustausch mit den Kunden.

Die zu überwachenden kritischen Kosten entstehen durch Verluste bei Materialien, Arbeit und Produktionszeit.

Wie können nun die Probleme in den einzelnen Bereichen gelöst werden?

Probleme in der Beschaffungslogistik

erkannte Probleme	Auswirkungen auf die Firma	Massnahmen
Unfähigkeit des Lieferanten zur JIT-Lieferung	hohe Bestandskosten	Partnerschaft zum Lieferanten suchen
Qualitätsprobleme beim Lieferanten	Verlust des Kundenvertrauens durch schlechte Qualität	Anwendung der KAIZEN-Strategie
Informationsmangel beim Lieferanten	– keine exakte Produktionsplanung möglich – keine Information für interne und externe Kunden	Verbesserung des Informationsflusses

Distributionslogistik

erkannte Probleme	Auswirkungen auf die Firma	Massnahmen
Verpackung, Auslieferung	Das richtige Produkt zur richtigen Zeit, in der richtigen Menge und Qualität am richtigen Ort	Einsatz von Management-Informationssystemen (MIS)
Information über Transportkosten	Entscheidung über die Art des Transportes	Einsatz von Management-Informationssystemen (MIS)
Zeit	Verbesserung der Kundenbeziehungen durch Pünktlichkeit	Geeignete Transportmittel

Produktionslogistik

erkannte Probleme	Auswirkungen auf die Firma	Massnahmen
Unfähigkeit zur Verwendung von MRP	hohe Bestandskosten	Partnerschaft zum Lieferanten suchen
keine ausreichende Entscheidungsfreiheit aufgrund ungenügender Informationen	Prognosen und Produktionspläne sind nicht exakt	Entwicklung einer Informationspartnerschaft
keine geeigneten Leistungsnachweise	keine messbare Erfolgskontrolle	Schaffung von Bewertungssystemen
ungenügend ausgebildetes Personal	schlechte Qualitätsplanung möglich	Entwicklung von Aus- und Weiterbildungssystemen für Mitarbeiter

Technologische Entwicklung und Service

erkannte Probleme	Auswirkungen auf die Firma	Massnahmen
– Verkürzung der Produktlebensdauer – Kürzere Bestellzeiten	– ständige Neuentwicklung erforderlich	Zugriff auf EDI
– unvollständige CAD/CAM/CIM-Kette	– Probleme bei Quick Response, Flexibilität und Qualität	– Aufbau von Computernetzwerken zur Komplettierung der Kette

1. Materialkostenverluste entstehen durch:

- Verwendung von Materialien minderer Qualität
- grosse Produktvielfalt
- geringe Standardisierung bei Produkten und deren Komponenten
- grosse Lagerbestände und grosse Mengen an «Ware-in-Arbeit»
- falsche oder unzureichende Materialbewirtschaftungspolitik
- Fehlbestände an Material
- grosse Abfallmengen
- Fehllieferungen usw.

2. Verluste bei den Arbeitskosten:

- hoher Anteil an Nacharbeit
- hohe Anzahl an Absenzen
- Terminverzögerung durch nicht leistungsgerechtes Arbeiten
- unzureichende Arbeitskräfteplanung
- Verlustzeiten durch Unfälle oder Kommunikationsmängel usw.

3. Zeitverluste entstehen durch:

- mangelhafte Planung und Koordination
- fehlenden Materialien oder Halbfabrikate
- schlecht organisierte Arbeitsbereiche
- unzureichendes Training und mangelhafte Kommunikation
- Investitionsfehler bei neuen Technologien und Ausrüstungen
- Fehler bei der Beurteilung des Marktes usw.

Partnerschaft in der Kette

Die anzustrebenden Partnerschaftsbeziehungen sollten so sorgfältig geschlossen werden, dass sie nicht nur für kurze Zeit bestehen. Clevere Firmen erkennen schnell, dass es mehr kostet, neue Kunden zu gewinnen, als alte zu halten. Durch den Austausch von Informationen über die Anforderungen des Kunden lernt der Lieferant seinen Partner immer besser kennen. Dies wird in der Literatur als «lernende Beziehung»

bezeichnet. Je mehr der Lieferant «lernt», desto schwieriger ist es für einen Mitbewerber ihn aus dem Markt zu drängen.

Wie funktioniert strategische Partnerschaft?

- Alle Beteiligten müssen einen Nutzen haben. Partnerschaften sind lebende Systeme, die entwickelt und gefördert werden müssen.
- Die Zusammenarbeit muss neue Werte schaffen. Die Partner schätzen die Fähigkeiten des jeweils anderen Partners.
- Partnerschaft erfordert ein Netz von

Beziehungen und eine spezielle interne Infrastruktur.

Strategische Partnerschaften:

- sind langandauernd und nicht kurzfristig
- sind multifunktional und nicht nur eine Käufer-Verkäuferbeziehung
- basieren auf schnelle und vollständige Veränderung
- verwenden neue Technologien, um die Geschwindigkeit und die Exaktheit des Datenaustausches zu verbessern.

Autor: Tony Hines, Manchester Metropolitan University, Dept of Clothing Design and Technology, Old Hall Lane, Manchester M14 6HR

Deckungsbeitragsrechnung in Kostenrechnung und Kalkulation

Der anlässlich der IFWS-Tagung vom 8. 5. 1995 von Pierre-André Vuilleumier gehaltene Vortrag (Kurzfassung siehe mittex 3/95) wird ob der Aktualität und des Informationsgehaltes nachstehend etwas ausführlicher wiedergegeben.

Ausgangslage

Für Unternehmen, die heute ihre Kostenrechnung und Kalkulation noch nicht professionell erstellen, wird aufgezeigt, welche Möglichkeiten sie in diesem Bereich haben.

Am Anfang der Kalkulation stehen wir vor einem Chaos an Daten und Informationen. Um diese zu ordnen brauchen wir entweder:

- die verlässlichen, betriebsechten Vergangenheitszahlen aus der Finanzbuchhaltung
- die langjährigen und angepassten Erfahrungszahlen, oder
- die gegenwartsorientierten, kostenwirksamen Daten aus der Kostenrechnung.

Zahlen aus der Finanzbuchhaltung sind zuverlässig, beziehen sich aber nicht auf die Gegenwart und die Zukunft. Erfahrungszahlen sind zu stark von Gefühlen, Emotionen und meistens von eigenen Umsatzvorstellungen ge-

prägt und deshalb nicht zuverlässig. Die Kostenrechnung ist die einzige zuverlässige und zukunftsorientierte Alternative.

Zieldefinition

Wir wollen in Zukunft ein verlässliches Instrument für die Kalkulation unserer Produkte und Leistungen haben. Es soll einerseits nach dem Verbraucher- bzw. nach dem Verursacher-Prinzip alle Informationen richtig erfassen und umlegen und andererseits muss es so flexibel sein, dass alle Markttendenzen und Umweltveränderungen jederzeit berücksichtigt werden können. Dieses Ziel lässt sich in fünf Schritten erreichen:

1. Zuerst müssen wir eine Kostenrechnung (auch Betriebsbuchhaltung – BE-BU – genannt) und eine Artikelkalkulation installieren. Dafür gibt es drei Möglichkeiten: