Zeitschrift: Mitteilungen über Textilindustrie : schweizerische Fachschrift für die gesamte Textilindustrie

Herausgeber: Verein Ehemaliger Textilfachschüler Zürich und Angehöriger der Textilindustrie

Band: 73 (1966)

Heft: 6

Artikel: Probleme des Kollektionsumfanges und der Kollektionsstraffung in der Baumwollweberei

Autor: Wellenreuther, H.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-677087

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: 01.07.2025

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

Probleme des Kollektionsumfanges und der Kollektionsstraffung in der Baumwollweberei

Nachdruck aus «Textildienst» Nr. 8/1965, herausgegeben von der Forschungsstelle für allgemeine und textile Marktwirtschaft an der Universität Münster

Fortsetzung und Schluß aus Nr. 5/1966

Ergebnis einer Befragung

Dr. H. Wellenreuther

Wie vollzieht sich die Kollektionsgestaltung?

Es ist überraschend, in welch großer Uebereinstimmung sich die Kollektionsgestaltung in den befragten Firmen vollzieht. Gewiß gibt es graduelle Unterschiede hinsichtlich der Unternehmensgröße und hinsichtlich des Genres, insbesondere was die Zahl oder die Art der Informationsquellen für die Vorbereitung der neuen Kollektion anbelangt. Aber der aus der Sache und den Notwendigkeiten sowie Usancen der Branche heraus geprägte Stil der Kollektionsgestaltung ist in fast allen Unternehmen in der gleichen Form anzutreffen. Die Uebereinstimmung ist so groß, daß es sich fast erübrigt, hier darüber zu berichten; absolut Neues wird dem Leser dieses Berichtes über diesen Sachverhalt nicht geboten werden. Dennoch ist es vielleicht interessant, einen Katalog der gegebenen Antworten festzuhalten.

Im einzelnen werden folgende Quellen als Anregungen für die Vorbereitung und Gestaltung der Kollektionen genannt:

- die eigene Entwurfsabteilung, d. h. die kreative Leistung der eigenen Mitarbeiter
- die Auswertung in- und ausländischer Mode- und Fachzeitschriften, Auswertung anderer Publikationen, insbesondere von Illustrierten (Anzeigen)
- Besuch von Modezentren (Florenz, Mailand, Paris)
- Besuch von Messen und Ausstellungen (Interstoff wird fast überall genannt)
- Auswertung von Vertreterberichten; teilweise werden die Vertreter und Reisenden mit Fragebogen ausgestattet
- laufende Konkurrenzbeobachtung
- Befragung von Einkäufern der großen Kunden (Konfektionäre, Kaufhäuser, Einkaufsverbände)
- Testvorlagen bei Großabnehmern
- laufende Beobachtung des Facheinzelhandels
- Gespräche mit Faserherstellern und -lieferanten, einschließlich gemeinsamer Ueberlegungen hinsichtlich der Werbung für neue Kollektionen oder Artikel
- Kauf von Entwürfen und Zeichnungen
- «Modegespräche» mit Kunden, Bildung von Kundenbeiräten bzw. Kundenklubs (wird unterschiedlich beurteilt)
- Tests beim Endverbraucher (sehr vereinzelt und nur bei ganz neuen Ideen)
- Heranziehung außerbetrieblicher Mode- und Farbenberater
- Teilnahme am Kreis «Mode und Farbe» (Tendenzfarben), Auswertung der Arbeiten des Modeinstituts
- Gespräche und Austausch mit Konkurrenten (selten)
- «Fingerspitzengefühl»

In keinem der befragten Unternehmen werden alle vorstehend genannten «Quellen» benutzt; die Aufzählung zeigt jedoch, welch großes Reservoir an Informationsmöglichkeiten den Unternehmern zur Verfügung steht. Sie deutet aber auch an, daß die Baumwollweberei in ihren Bemühungen um international konkurrenzfähige Kollektionen gehalten ist, eine Fülle von Informationsmaterial zu verarbeiten und sich stets neue Quellen zu erschließen.

Einstellung zur Kooperation

Im Verlaufe der Gespräche wurde auch die Frage angeschnitten, welche Rolle die zwischenbetriebliche Kooperation bei der Kollektionsgestaltung spielt.

Die Antworten lassen erkennen, daß über Informationsgespräche mit Kunden oder Lieferanten hinaus kaum Ansätze zu einer echten Kooperation im Zusammenhang mit der Kollektionsgestaltung vorhanden sind. Als Ausnahme können die Beteiligungen am Kreis «Mode und Farbe» verzeichnet werden. Diese Zurückhaltung ist verständlich, dürfte es doch gerade auf dem Gebiet der Kollektionsgestaltung recht schwierig sein, mit anderen Unternehmen zusammenzuwirken; die neue Kollektion ist in vielen Unternehmen das am besten gehütete Geheimnis.

Insgesamt ist jedoch die Einstellung zur zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit äußerst positiv. Von den befragten 20 Webereien glauben nur zwei ohne Kooperation mit anderen Unternehmen auch weiterhin gut im Markt bestehen zu können. Diese beiden Unternehmen repräsentieren 3800 Beschäftigte.

Alle übrigen befragten Firmen stehen dem Gedanken der überbetrieblichen Zusammenarbeit positiv gegenüber. Mehr als die Hälfte, nämlich elf, beteiligen sich gegenwärtig bereits in irgendeiner Form an überbetrieblicher Zusammenarbeit, vorwiegend auf dem Gebiet gemeinsamer Werbung oder der Entwicklung gemeinsamer Marken. Vier weitere haben mit Konkurrenten einen lebhaf-

Das internationale Echtheitszeichen für Baumwolle

COTON · COTONE · BAUMWOLLE · COTTON

Abgabe der Verwendungsrechte, Auskunft und Beratung:

Publizitätsstelle der Schweizerischen Baumwoll- und Stickerei-Industrie

St. Leonhard-Strasse 22, 9000 St. Gallen, Telefon 071-233435

ten gegenseitigen Austausch, meist in Form passiver und aktiver (wechselseitig) Lohnarbeit; diese zunächst noch lose und von Fall zu Fall praktizierte Zusammenarbeit wird jedoch als guter Ansatzpunkt für engere Bindungen angesehen.

Wichtig scheint zu sein, daß alle diejenigen Unternehmen, die den Gedanken der Kooperation bejahen, ohne ihn bisher verwirklicht zu haben, mitteilen, noch keinen geeigneten Partner gefunden zu haben. Verschiedentlich wurde der Wunsch nach einer neutralen koordinierenden Stelle laut. Der *horizontalen* Zusammenarbeit wird gegenwärtig eindeutig der Vorzug gegeben, was sowohl die bereits vorhandenen Verbundarten als auch die in der Diskussion sich befindenden anbelangt.

Der *vertikale* Verbund, beispielsweise durch Bildung einer gemeinsamen Marke zusammen mit Konfektionären, wird noch mit Zurückhaltung betrachtet, insbesondere weil man befürchtet, durch eine zu enge Bindung an nur wenige Kunden andere Kunden zu verlieren. Dem vertikalen Verbund nach rückwärts, also zum Faserhersteller oder zum Rohstoff- bzw. Garnproduzenten, steht man im allgemeinen aufgeschlossener gegenüber, insbesondere wenn damit gemeinsam finanzierte Werbemaßnahmen, gemeinsame technische Entwicklungen usw. verbunden sind. Allerdings wird wiederholt darauf hingewiesen, daß mit einem derartigen Verbund nach rückwärts keine Einschränkung der eigenen Dispositionsfreiheit einhergehen dürfe.

Einige interessante Vorschläge, die im Laufe der Unterhaltungen gemacht wurden und die über die bisher in der Baumwollweberei praktizierten Verbundformen hinausgehen, seien noch kurz erwähnt. So der Gedanke, daß mehrere Webereien, gegebenenfalls zusammen mit Veredlungsunternehmen, eine gemeinsame Konverterorganisation zur gleichmäßigeren Auslastung der Webkapazitäten gründen sollten. Oder die Idee einer Zusammenarbeit über die Textilindustrie hinaus, beispielsweise mit der Porzellanindustrie zwecks Entwicklung gemeinsamer Dekors für Porzellan und Tischwäsche; oder der Vorschlag, «Regionalmarken» zu bilden, ähnlich wie beispielsweise «Bielefelder Leinen».

Es würde zu weit führen, an dieser Stelle alle individuellen Aeußerungen zu diskutieren; die Schwierigkeiten, die der praktischen Durchführung der Verbundidee entgegenstehen und hauptsächlich noch psychologischer Natur sind, sollen aber nicht verschwiegen werden. Neben die Schwierigkeit des «Sich-Findens» tritt das Problem der richtigen Abstimmung der Produktionskapazitäten und der Vertriebsformen sowie das der persönlichen Uebereinstimmung. Es wurden während der Befragung auch einige Fälle bekannt, bei denen überbetriebliche Kooperationen wieder entzweigegangen sind; hauptsächlich wegen unterschiedlicher persönlicher Auffassungen über das gemeinsame Vorgehen.

Zusammenfassend kann jedoch gesagt werden, daß der Gedanke der überbetrieblichen Zusammenarbeit, um dessen Verbreitung sich nicht zuletzt die Verbände bemüht haben, in der westdeutschen Baumwollweberei auf einen fruchtbaren Boden gefallen ist, wenigstens was die befragten Unternehmen anbelangt. Da diese aber mit rund 40 000 Beschäftigten (in der BRD) nahezu die Hälfte aller in der westdeutschen Baumwollweberei Beschäftigten auf sich vereinigen, dürfte den bei dieser Befragung gemachten Aussagen einiges Gewicht beizulegen sein. Allerdings — und daran sei abschließend erinnert — auf dem Gebiete der Kollektionsgestaltung ist der überbetriebliche Austausch gegenwärtig gleich Null.

Angliederung einer eigenen Konfektionsstufe

Die Angliederung einer eigenen Konfektionsstufe wurde ebenfalls diskutiert, ausgehend von dem Gedanken, daß sich dadurch gegebenenfalls die Kollektionsgestaltung vereinfachen ließe. Sie wird von fast allen Firmen, zum Teil mit großem Nachdruck, abgelehnt, die Bettwäschekonfektion ausgenommen.

Die Argumente gegen eine eigene Konfektionsstufe lassen sich auf einige wenige Punkte reduzieren:

— Gefahr des Verlustes der bisherigen Kunden
— keine Weberei kann heute noch eine eigene Konfektionsstufe zufriedenstellend beliefern (Modewechsel, neue Fasern, neue Ausrüstungen, Gewirke)
— das Unternehmen — als Ganzes — wird zu unelastisch.

Auch Firmen, die bereits eine eigene Konfektionsstufe besitzen, stehen heute diesem Schritt skeptisch gegenüber. Dies zeigen folgende Aeußerungen (Auszüge aus Gesprächsprotokollen):

1. Beispiel

Frage: Was halten Sie von der Angliederung einer eigenen Konfektionsstufe?

Antwort: Wir sind dabei, uns von unserer Mehrstufigkeit, insbesondere von der Konfektionsstufe «freizuschwimmen». Unsere Konfektion ist immer mehr ins Modische gegangen; durch die Vielgestaltigkeit der Konsumentenwünsche, durch das Auftreten neuer Fasern, durch die allgemeine modische Entwicklung sind wir gezwungen, von der integrierten Mehrstufigkeit immer mehr abzugehen; dies wird auch in der Zukunft der Trend sein. Dieser Prozeß hat sich nach rückwärts im Gesamtunternehmen fortgepflanzt. Heute agiert jede Stufe weitgehend selbständig, d. h. jede kauft und verkauft am Markt nach dem Rationalprinzip ohne Rücksicht auf Absatzschwierigkeiten der eigenen (vorgelagerten) Stufe. Insgesamt hat die Erfahrung mit der eigenen Konfektionsstufe gezeigt, daß das Gesamtunternehmen bei Absatzstockungen viel unelastischer wird als vorher. Außerdem wächst der Kapitalbedarf infolge der längeren Durchlaufzeit der Ware (von der Rohbaumwolle bis zum Fertigkleid usw.) schlagartig an. Dies wurde wesentlich unterschätzt; man sah nur «die paar Nähmaschinen», die zu installieren waren und die natürlich im Vergleich zu einem Webstuhl oder einer Spinnmaschine relativ billig waren.

Das internationale Echtheitszeichen für Baumwolle

COTON · COTONE · BAUMWOLLE · COTTON

Abgabe der Verwendungsrechte, Auskunft und Beratung:

Publizitätsstelle der Schweizerischen Baumwoll- und Stickerei-Industrie

St. Leonhard-Strasse 22, 9000 St. Gallen, Telefon 071-233435

Das internationale Echtheitszeichen für Baumwolle

COTON · COTONE · BAUMWOLLE · COTTON

Abgabe der Verwendungsrechte, Auskunft und Beratung:

Publizitätsstelle der Schweizerischen Baumwoll- und Stickerei-Industrie

St. Leonhard-Strasse 22, 9000 St. Gallen, Telefon 071-233435

Hinzu kamen die Schwierigkeiten, die beispielsweise die eigene Weberei beim Absatz an dritte Konfektionäre hat. Wenn sich die Frontstellung hier auch etwas lockert, so geht es meistens doch nur über Exklusivdessins.

Wir sind heute der Auffassung, daß eine einzelne Weberei nicht mehr in der Lage ist, eine eigene Konfektionsstufe so zu beliefern, daß sie konkurrenzfähig bleibt. Was in den fünfziger Jahren unter dem Zeichen des Nachholbedarfs und relativ bescheidener Modewünsche richtig war, ist jetzt falsch geworden, insbesondere auch unter Berücksichtigung der Importe aus Hongkong und des Vordringens der Gewirke. Firmen, insbesondere kleinere, die jetzt diesen Schritt tun, sind mit aller Bestimmtheit um zehn Jahre zu spät dran.

2. Beispiel

Frage: Was halten Sie von einer eigenen Konfektionsstufe?

Antwort: Unsere Mehrstufigkeit bis zur Konfektion hin hat uns — als Weberei — große Schwierigkeiten bereitet. Unsere Gewebe wurden von unseren Konfektionärskunden zurückgewiesen. Dies hat sich aber seit vier bis fünf Saisons etwas gebessert; die Rückweisung nimmt eigentlich laufend ab, hauptsächlich auf Grund unserer Dessindifferenzierung und der Einführung von Exklusivdessins. Wir schützen das Dessin gegenüber dem Konfektionär und verkaufen ihm nur solche Muster, die in unserer eigenen Konfektionsstufe nicht verarbeitet werden (mit Ausnahmen).

Im übrigen sind wir auch aus anderen Gründen dabei, unsere Mehrstufigkeit etwas aufzulockern. Auf Grund der immer stärkeren modischen Entwicklung erhöht sich der Gewebezukauf unserer Konfektion laufend, wie sich der Meterwarenabsatz unserer Webstufe dauernd ausweitet.

Wir glauben, daß wir durch diese Auflockerung auf beiden Stufen auf die Dauer flexibler und erfolgreicher werden.

Diese auf Erfahrungen beruhenden Aeußerungen zeigen die ganze Problematik an, die durch die Angliederung einer eigenen Konfektionsstufe aufgeworfen wird. Sie sprechen für sich.

Nationale Unterschiede

Die im vorliegenden Bericht behandelte Befragung umfaßt Unternehmen aus Deutschland, Frankreich, den Niederlanden und der Schweiz. Auf Grund der relativ geringen Anzahl der im Ausland einbezogenen Firmen ist es allerdings nicht statthaft, generalisierende Aussagen über Eigentümlichkeiten, beispielsweise der französischen oder der niederländischen Baumwollweberei, zu machen. Dennoch werden durch den Blick über die Grenzen hinaus einige Eindrücke gewonnen, die gewisse Uebereinstimmungen und Unterschiede erkennen lassen.

Zunächst ist festzuhalten, daß bezüglich der Schwierigkeiten, die aus dem Kollektionsumfang erwachsen, keine Unterschiedlichkeiten angetroffen werden. Die Sachprobleme sind in allen vier Ländern die gleichen, die Methoden der Kollektionsgestaltung stimmen ebenso überein wie die Schwierigkeiten, die sich einer Kollektionsstraffung entgegenstellen. Gleichermaßen ist die Einstellung zu der Angliederung einer eigenen Konfektionsstufe in allen vier Ländern gleich ablehnend.

Die Haltung gegenüber dem Gedanken zur überbetrieblichen Kooperation ist übereinstimmend positiv, allerdings ist ihre Realisierung in unterschiedlichem Maße fortgeschritten, wie auch die Formen, in denen sie sich vollzieht, voneinander abweichen.

In Deutschland ist die Selbständigkeit der einzelnen Unternehmen weitgehend gewahrt. Kooperation vollzieht sich hauptsächlich in der Verbundform, wobei der Marken- und Werbeverbund dominiert, während der Vertriebsverbund noch nicht sehr verbreitet ist. Es besteht eine eindeutige Präferenz für horizontale Bindungen.

In den Niederlanden überwiegen echte Fusionen bzw. Konzernbildungen, die mehrere, vor Jahren noch selbständige Unternehmen in mehr oder weniger straffer Form zusammenfügen. Die Bindungen gehen sowohl in horizontaler als auch vertikaler Richtung.

In Frankreich findet sich eher die Form der kapitalmäßigen Beteiligung, zum Teil des Aufkaufs. Zwei große Konzerne sind beherrschend, die Bindungen gehen in horizontaler und vertikaler Richtung, vertikal teilweise bis zur Handelsstufe.

In der Schweiz ist der Kooperationsgedanke noch nicht sehr populär, was hauptsächlich auf die klein- und mittelbetriebliche Industriestruktur zurückgeführt wird. Dort, wo Ansätze zur überbetrieblichen Zusammenarbeit angetroffen werden, gehen die Bindungen in der Regel über die Landesgrenze hinaus.

Schlußbemerkung

Dieser Textildienst ist keine Analyse, sondern der Bericht über eine Befragung. Eine tiefergehende Untersuchung hätte eine größere Repräsentanz sowie einen längeren Aufenthalt in jeder der befragten Firmen vorausgesetzt.

Dennoch werden auch schon in diesem Bericht die Probleme und die Methoden, die mit der Kollektionsgestaltung und -straffung zusammenhängen, recht deutlich. Es wurde in keiner der befragten Firmen das Patentrezept für die Bewältigung der angeschnittenen Fragen vorgefunden; entsprechend können auch vom Verfasser dieses Berichtes keine Patentrezepte mitgeteilt werden. Wenn dem Praktiker einige Anregungen gegeben werden, hat dieser Bericht seinen Zweck erfüllt.

Erfreulich, aber auch bezeichnend für die Dringlichkeit der angeschnittenen Fragen war das große Interesse, das dem Gegenstand der Gespräche entgegengebracht wurde. Es zeigte sich in der Bereitschaft zur ausführlichen Diskussion, in dem freundlichen Entgegenkommen dem fragenden Besucher gegenüber und in der Offenheit, mit der die Gespräche geführt wurden.