

**Zeitschrift:** Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa

**Band:** 103 (1996)

**Heft:** 6

**Artikel:** Wir suchen unseren ausländischen Produktionspartner nach dem Briefkopf aus!

**Autor:** Gimpel, S. / Siegl, B.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-678796>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 19.11.2024

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

# Wir suchen unseren ausländischen Produktionspartner nach dem Briefkopf aus!

S. Gimpel, B. Siegl, Textilforschungsinstitut Thüringen-Vogtland e.V., Greiz  
H.-P. Werminghaus, S. Jahn, Bekleidungstechnisches Institut e.V., Mönchengladbach

Wie wählen Sie Ihren Produktionspartner aus? Nach dem Briefkopf? Oder nach dem Schriftbild? Beides wurde uns von Industrievertretern als Auswahlkriterium genannt. Die vielleicht nicht ganz so ernst gemeinten Antworten auf unsere Frage zeigen jedoch, dass ein systematisches Vorgehen bei der Suche und Auswahl von Produktionspartnern in der Bekleidungsindustrie selten ist. Gibt es da keine Probleme? Doch es gibt welche!

Über die negativen Erfahrungen bei der Zusammenarbeit mit externen Produktionspartnern wurde genauso oft berichtet wie über positive Entwicklungen.

Offensichtlich ist es doch nicht so einfach, den richtigen Partner für die modischen Erzeugnisse zu finden, die mit Kreativität und in guter Qualität bislang in den deutschen Stammhäusern hergestellt wurden.

Völlig unbekannte Firmen nehmen nun in den Stammunternehmen durch die Verlagerung der Produktion eine bedeutende Stellung ein. Diese Firmen müssen jetzt die Erzeugnisse fertigen, die vorher in der eigenen Firma mit dem firmenindividuellen Know-how gleich nebenan hergestellt wurden. Und dies auch noch in der bewährten Qualität und mit geringeren Kosten. Bedenkt man dabei, dass sich die Lohnfirmen meist in Ländern befinden, deren Menschen andere Lebensgewohnheiten haben, kann man sich vorstellen, dass eine sorgfältige Auswahl externer Partner besonders für die Anfangsphase einer Zusammenarbeit dringend notwendig ist.

Allein die Übermittlung des Qualitätsgedankens des Stammhauses an den Partner kann grosse Probleme hervorrufen, weil dies von Menschen anderer Mentalität oft nur schwer nachvollzogen werden kann.

Gegenwärtig sind die Firmenkonzeppte so aufgebaut, dass sich das Stammunternehmen zunehmend auf die Erzeugnisentwicklung, Know-how-Sicherung durch flexible Kleinserienfertigung und das Vertriebsmanagement konzentriert und die eigentliche Produktion in den externen Fertigungsstätten realisiert wird. Damit entsteht auch bei kleinen Firmen ein neues komplexes System mit dezentralen Fertigungsstrukturen, welche eine Vielzahl von Problemen in der Planung und Steuerung des Produktionsprozesses auslöst. Besonders hervorzuheben ist, dass der Aufbau und die Pflege einer guten Lieferantenbeziehung ein hohes Organisationsvermögen erfordert.

**Produkte extern fertigen lassen, stellt höhere Anforderungen an das Stammunternehmen.**

Neueinsteigern fehlen die Erfahrungen auf dem Gebiet der Auslandsfertigung. Viele Firmen probieren und improvisieren. Dabei geht viel Zeit und Geld verloren, was in der gegenwärtigen Situation der Bekleidungsindustrie existenzgefährdend sein kann.

Aber auch bei Firmen mit langjähriger Auslandstätigkeit wird die Auswahl geeigneter Lohnfirmen immer noch intuitiv nach den Erfahrungen der verantwortlichen Mitarbeiter vorgenommen.

Meist liegt hier ein individuelles, unstrukturiertes Expertenwissen vor, das auf dem Erfahrungsschatz von langjährigen Mitarbeitern beruht, aber Dokumentationen über dieses Know-how sind kaum vorhanden. So verschwinden die Kenntnisse und intuitiven Fertigkeiten.

Die gegenwärtige Arbeitsweise nach «Versuch und Irrtum» kann in dem dy-

namischen Prozess der Partnersuche nicht mehr als zeitgemäss angesehen werden.

**Eine frühzeitige Beurteilung der Leistungsfähigkeit des externen Partners spart Geld und Zeit.**

Aus diesem Grund wurde durch die Forschungsgemeinschaft Bekleidungsindustrie das Projektvorhaben

*Optimierung der Kooperationsbeziehungen zwischen Fertigungsstätten in der Bekleidungsindustrie durch Erarbeitung von Anforderungskriterien für die Gestaltung partnerschaftlicher Zusammenarbeit*

initiiert.

Hier wurden u.a. Interviews mit Fachexperten der Bekleidungsindustrie durchgeführt, in denen langjährige Auslandserfahrungen dargelegt wurden. Eigentlich hätte man ein Buch über diese Erfahrungen der Auslands-techniker schreiben können. Aber damit wäre wohl auch niemandem geholfen.

Neben den für jeden offensichtlichen Auswahlkriterien wie Preis, Qualität und Entfernung, wurden aber auch solche «Nebensächlichkeiten» wie z.B. die Telefonverbindungen oder das Streikverhalten genannt.

«Warum denn das?», werden Sie sich vielleicht fragen. Hier ein paar Gründe für die Berücksichtigung dieser scheinbaren Nebensächlichkeiten:

*Optimale Telefonverbindungszeiten*

Telefonieren ist doch kein Problem. Aber wenn man erst in die nächstgrößere Stadt fahren muss, um mit dem deutschen Stammunternehmen sprechen zu können, gestaltet sich die Zusammenarbeit sehr schwierig.

*Streikverhalten*

Sie haben eine Firma gefunden, die gute Qualität zu einem akzeptablen Preis verspricht. Die Führungskräfte machen einen guten Eindruck. Trotzdem kommt die Ware oft nicht termingerecht. Der Grund dafür liegt ausserhalb der Firma. Die Region wird häu-



fig bestreikt. Wenn gestreikt wird, dann im wirkungsvollsten Unternehmen – dem Elektrizitätswerk. Die Firma ist als Kooperationspartner nicht geeignet, egal wie gut die Erzeugnisqualität ist.

Das umfangreiche Informationsmaterial, das durch die Interviewbefragung zur Verfügung stand, konnte in seiner ursprünglichen Form für die weitere Arbeit so nicht genutzt werden. Eine entsprechende Systematisierung wurde notwendig, da ca. 350 Kriterien das Ergebnis der Analyse sind.

Solch eine Menge von Kriterien lässt sich nicht mehr gedanklich gegenüberstellen oder gar untereinander abwägen. Um trotzdem die Informationsflut behandeln zu können, wurde ein Datenbanksystem entwickelt, mit dem es möglich ist, eine grosse Menge an Daten zu erfassen, zu bearbeiten und auszuwerten.

Nicht alle 350 Kriterien sind dabei für jedes Unternehmen relevant und wichtig. Ob sie für ein Unternehmen zutreffend sind oder nicht, hängt von vielen Prämissen ab, z.B. die Erzeugnispalette, die Firmenstruktur, das Genre u. v. a. m. haben hier ihren Einfluss. Es muss also jede Firma individuell für sich selbst entscheiden, welche Kriterien für die Auswahl eines Kooperationspartners von Wichtigkeit sind. Diese Auswahl zu unterstützen, war eine der Hauptforderungen bei der Konzipierung des Datenbanksystems.

Mit dem Datenbanksystem «EXTERPRO» wird es auf jeden Fall einfach, die entsprechende Fragestellung auszuwählen und zu bearbeiten.

Mit Hilfe der Datenbank kann sich jedes Unternehmen die firmenindividuellen Kriterien herausfiltern und zu eigenen Checklisten zusammenstellen. Diese Checklisten teilen sich auf

- in eine erste schriftliche Befragung möglicher Produktionspartner
- in einen Betriebsbegehungsbogen für den Firmenbesuch
- in einen Fragebogen für die Rahmenbedingungen.

Nach dem Check der Rahmenbedingungen und der ersten schriftlichen Be-

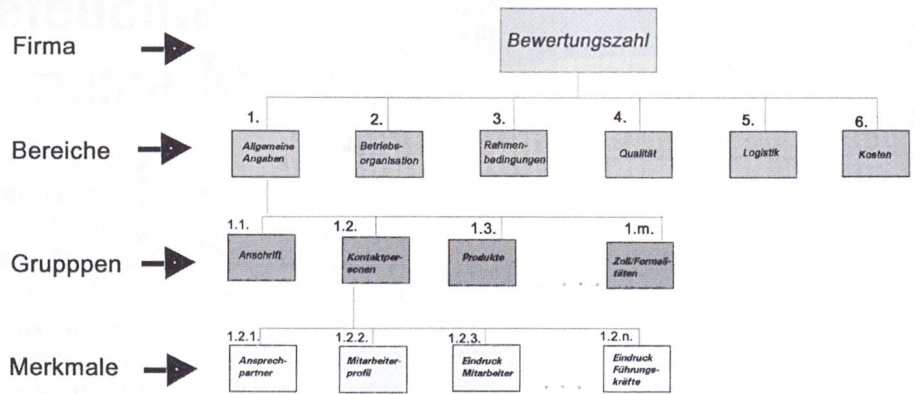


Abb. 1: Struktur der Datenbank «EXTERPRO»

fragung wird eine Vorauswahl der Firmen getroffen, die besichtigt werden sollen.

Ausgerüstet mit dem Betriebsbegehungsbogen, kann der verantwortliche Techniker nun gezielt auf Reisen gehen

und die Informationen über die möglichen Kooperationspartner einholen.

Die Informationen werden über jede besuchte Fertigungsstätte, z. B. abends im Hotel in den Laptop eingegeben und bewertet.

Materiallager-Zutaten					
	sehr gut				ungenügend
	1	2	3	4	5
Platzangebot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ordnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sauberkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lichtverhältnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Raumklima	normal	trocken			feucht
Lagerprinzip	zentral				dezentral
Lagersystem	lieferantensortiert	auftragsortiert		artikelsortiert	Prinzip nicht erkennbar
Ist ihr Zutatenslager verschliessbar?	Ja				Nein

Abbildung 2: Auszug aus dem Betriebsbegehungsbogen

Jede Information wird nach Noten zwischen 1 und 5 bewertet.

In jeder Firma werden die gleichen Fragen gestellt. Nachdem alle Fragen und Antworten gewichtet und bewertet wurden, errechnet das Programm nach einer bestimmten Formel für jede ein-

gegebene Firma eine Bewertungszahl. Für die Bewertungszahl haben wir uns das Schulnotensystem zu Hilfe genommen. Die Noten liegen zwischen 1 für sehr gut, und 5 für unbefriedigend.

Das Ergebnis ist eine Prioritätenliste, der von Ihnen besichtigten Firmen.

Auswertung der gesamten Firmen							
	allgemeine Angaben	Betriebsorganisation	Landesspezifisch	Qualität	Logistik	Kosten	Gesamt
Minimum	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,08
Firma 1	3,23	3,27	3,00	1,60	3,00	3,29	3,59
Firma 2	4,54	4,90	4,10	3,50	4,00	3,00	3,83
Firma 3	2,00	1,50	2,50	1,50	2,80	2,00	2,90
Firma 4	1,80	3,90	2,30	3,00	2,50	1,20	2,53

P Drucken / G Grafik / Weiter mit beliebiger Taste

Abbildung 3: Firmenauswertung



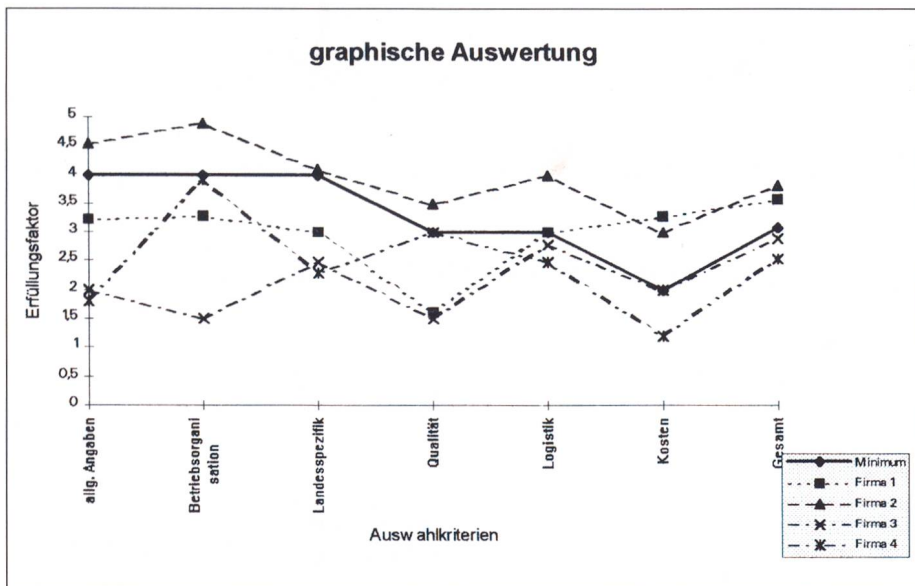


Abbildung 4: graphische Auswertung

Die Auswertung der Firmendaten basiert auf 6 Bereichen.

- Allgemeine Angaben
- Betriebsorganisation
- Landesspezifik
- Qualität
- Logistik
- Kosten

Diesen Bereichen sind alle Fragen der Checklisten untergeordnet (siehe Abbildung 1).

In der Rubrik «Minimum» der Auswertung befinden sich Noten, die gerade noch von dem Beurteilungsteam akzeptiert werden können. Alle Noten, die über dieser Zahl liegen, sind bedenklich. In einer Risikobetrachtung nimmt man die Alternativen gewissermassen «streng unter die Lupe». Alle zu niedrig bewerteten Kriterien werden nochmals aufgeführt und können nun unter dem neuen Erkenntnisstand überdacht werden. Diese Bewertungszahl und die Risikobetrachtung helfen, ungeeignete Lohnfirmen schon im Vorfeld zu erkennen. Neben diesem Aspekt gibt die Firmenbewertung aber auch Auskunft, wo noch Handlungsbedarf notwendig ist. Dies kann in Form einer Bereitstellung von Spezialmaschinen, Hilfestellung durch Produktionsberater, Qualifizierung der Mitarbeiter o. ä. sein. Alle firmeninternen Daten sind archiviert und lassen sich von der Datenbank unkompliziert abfragen.

Bei der endgültigen Entscheidung sollte man bedenken, dass die errechneten Zahlen nur ein Hilfsmittel für Ihre Entscheidung sind. Die in der Analyse verwendeten Zahlen geben die Relationen der Angaben zueinander an.

Was man gewonnen hat, ist die Sicherheit, alle vorhandenen Informationen und Erfahrungen verwertet zu haben. Sie sind übersichtlich zusammengestellt und machen die Entscheidung damit transparent.

Die Bewertungszahl ist ein Hilfsmittel zur Auswahl eines Partners. Will man aber eine partnerschaftliche Zusammenarbeit, sollte die Kooperation aber auch unter menschlichen Aspekten gesehen werden. Das bedarf ein gegenseitiges Kennenlernen der

Führungsebene, der Mitarbeiter und die Zeit des Zusammenwachsens.

Unabdingbar sind hier regelmässige Kontakte und Kommunikation der verantwortlichen Mitarbeiter.

Dabei sollte geklärt werden, welche Erwartung beide Seiten in der jeweiligen Situation aneinander stellen.

### Partnerschaft ist offene Kommunikation

Nur langfristige Partnerbeziehungen in der passiven Lohnveredlung lassen die Potentiale einer solchen Partnerschaft zum Tragen kommen und lassen auch qualitative und wirtschaftliche Erfolge in einem Masse zu, die für das Unternehmen Wettbewerbsvorteile bieten.

Stabile, partnerschaftliche und persönliche Beziehungen ersetzen nicht betriebswirtschaftliches, technisches und technologisches Know-how, aber sie ermöglichen eine leichtere Handhabung der Probleme der Zusammenarbeit.

Wollen Sie mehr wissen? Dann wenden Sie sich bitte an das TITV Greiz oder das BTI Mönchengladbach.

Wir danken der Forschungsgemeinschaft Bekleidungsindustrie für die finanzielle Förderung des Forschungsvorhabens (AiF-Nr.9963), die aus den Mitteln des Bundeswirtschaftsministeriums über einen Zuschuss der Arbeitsgemeinschaft industrielle Forschungsvereinigungen (AiF) erfolgte.

Gleichzeitig danken wir allen Industrievertretern, die ihre langjährigen Erfahrungen in das Projekt eingebracht haben.

Für einen schnellen Kontakt zur Redaktion *mittex* steht ab sofort eine E-Mail-Adresse zur Verfügung:

[http://www.redmittex@swissonline.ch](mailto:www.redmittex@swissonline.ch)

An diese Adresse können Sie Kurzmeldungen, Nachrichten und komplette Fachartikel senden.