



Dr. Georg Zinell

## Die Welt zu Füßen ...

### Globale Wertschöpfungsketten in der Schuh-Branche – ein Praxisbericht

Wenn Sie heute diese Zeitschrift durchblättern, haben Sie wahrscheinlich gerade einen Arbeitstag hinter sich und machen sich hoffentlich einen angenehmen Abend. Dass Ihre HiFi-Anlage aus Fernost stammt, ist Ihnen wahrscheinlich bewusst. Die Möbel sind aus Italien, die Armbanduhr vielleicht aus einer deutschen Manufaktur, der Wein hoffentlich aus der Südsteiermark. Aber wie Sie Ihre Schuhe verräumt haben – war Ihnen da bewußt, dass Sie das Ergebnis einer wirklich globalen Wertschöpfungskette in Händen halten?

Von Schuhen „made in Italy“ hat sich der Markt schon weitgehend verabschiedet. Für die Massenmärkte – bis hinein in obere Preis- und Qualitätslevel – finden ca. 90 Prozent der weltweiten Produktion in Fernost statt. Dies gilt für Markenprodukte gleichermaßen wie für non branded goods. Doch die Wertbeiträge, bis Sie den Schuh im Geschäft kaufen können, stammen aus den unterschiedlichsten Regionen dieser Erde, wie eine typische Konstellation aufzeigen soll:

Non Branded Goods werden von den Handelshäusern bei sogenannten „Tradern“ erstanden. Trader erstellen Kollektionen, erzeugen Auswahlmuster und stellen die administrative Schnittstelle zum Händler dar. Kleinere Händler bedürfen hier meist zwischengeschalteter Einkaufsgenossenschaften. Die Trader sind häufig Gemeinschaftsunternehmen von Italienern oder Holländern und Taiwanesen bzw. Hong Kong – Chinesen. Erstere übernehmen

Kollektion und Absatzmarkt, letztere den Beschaffungsmarkt.

Die Modelle werden fast ausschließlich von Europäern designt. Die Erstellung der Kollektionsmuster jedoch erfolgt nur noch selten in Europa, sondern eher in Taiwan oder Indien.

Entscheidet sich das Handelshaus für den Kauf eines speziellen Artikels, werden die Produktionskapazitäten vom Trader gebucht und die Materialbeschaffung angestossen. Produktionsstarke Länder sind derzeit Festlandchina, Vietnam, Indien, Bangladesch und teilweise noch Indonesien.

Qualitativ hochwertige Leder sind dort jedoch selten lokal zu beschaffen. Sie stammen teilweise aus Korea und Südamerika, werden für die mittleren und oberen Segmente jedoch häufig noch aus Italien importiert.

Die Informationen für die Preisketten werden von den Händlern lokal in das System eines Dienstleisters eingespeist, welcher dann in einem von ca.

30 weltweit verstreuten Druckzentren die Etiketten fertigt und zum jeweiligen Schuhproduzenten transportiert.

Die Transportkette des Endproduktes vom Schuhproduzenten zur Verkaufsstelle dauert 45 bis 55 Tage – für den modischen Einzelhandel eine oft quälend lange Dauer. Dennoch, aus Kostengründen erfolgt der Interkontinentaltransport meist per Schiff.

#### Herausforderungen für die Gestaltung der globalen Wertschöpfungsketten

*Gesetz der großen Zahl – und der geringen Bestellvolumina*

Die Schuh-Branche ist von einer unglaublichen Varianten- und Stückzahl gekennzeichnet. Über Länderspezifika, Artikel, Farben und Größen erreichen Schuhhändler wie die Leder & Schuh eine Anzahl an lebenden Varianten



(Stock keeping units), welche ein Mehrfaches jener der größten Lebensmittelhändler ausmacht. Aufwendige IT-Systeme unterstützen die Abarbeitung der vielzähligen Supply Chain Management – Prozesse. Das Wissen um die Anwendung dieser Systeme bei den zahlreichen Beteiligten (Trader, Produzenten, Spediteure, Prüfinstitute, etc.) in den oft entlegensten Winkeln Südostasiens aufzubauen ist eine laufende Herausforderung.

Die Produktionsstätten sind meist spezialisiert auf enge Warengruppen, was die Fragmentierung der Bestellvolumina weiter treibt. Produktionsbegleitende QS-Prozesse sind kostenmäßig kaum darstellbar. Oftmals – und insbesondere bei Bestellungen in Indien – bleibt oft nur die bange Erwartung, ob die Lieferung auch tatsächlich in akzeptabler Qualität eintrifft.

#### *Mobilität der Produktionskapazitäten*

Es ist erst gut dreißig Jahre her, dass bedeutende Schuhproduktionen in Österreich als Niedriglohnland aufgebaut wurden. Mittlerweile ist der Großteil verlagert worden. Die italienische Massenproduktion lässt sich kaum mehr halten – sie ist schon weitgehend nach Rumänien, Moldawien und Fernost abgewandert. Doch auch innerhalb von Asien setzt die Migration fort: Malaysia und Taiwan haben massiv verloren, Vietnam und China gewonnen. Aus den südchinesischen Küstenregionen wurde die Schuhfertigung jedoch bereits durch wertintensivere Industrien ins Landesinnere verdrängt. Und als die EU Antidumping-Schutzzölle auf chinesische und

vietnamesische Produkte eingeführt hat, wurden nach nicht einmal 9 Monaten in Kambodscha neu errichtete Produktionsstätten eröffnet. Für das Sourcing bedeutet dies, einen ausreichenden Innovationsgrad und eine Portfolio-Strategie gegenüber kurzfristigen Optimierungspotenzialen aufrecht zu erhalten.

#### *Verfügbarkeit und Kosten der Transportkapazitäten*

Die unmittelbaren Transportkosten der Schuhe von Produktion bis Verkaufsstelle machen „nur“ zwischen 4 und 8 Prozent der Retail-Erlöse aus. Die Transportkosten der Vorstufe hinzugerechnet ergeben sich grob geschätzt rund 5 bis 12 Prozent. Das Zurückdrän-



**DI Dr.  
Georg Zinell**

gen der Produktion in entlegene, infrastrukturschwächere Regionen und die Entwicklung der Treibstoffkosten lässt einen deutlich überproportionalen Anstieg in den kommenden Jahren erwarten. Weiters treten bereits jetzt Engpässe in den Abwicklungskapazitäten der Fernost-Häfen auf. Ein Szenario, das künftig den äußersten Osten Europas als Sourcingquelle in den Mittelpunkt rücken könnte; insbesondere, wenn der Ausbau der Eisenbahnverbindungen voranschreiten sollte. Unentwegte Pioniere versuchen sich derzeit auch mit Produktionen in Äthiopien und

nordafrikanischen Ländern – ob sich hier nachhaltiger Erfolg einstellen wird ist noch nicht absehbar.

#### *Vertikalisierung*

Zauberwort der gesamten Fashion-Industrie. Gemeint ist die durchgängige Bestimmung der Wertschöpfungskette – durch Eigentum (Fertigungstiefe) oder beherrschende Partnerschaftsverhältnisse. Dadurch soll eine besonders rasche und zielgenaue Reaktion auf die Kundenbedürfnisse gewährleistet werden. Paradebeispiele der Textilbranche sind Zara und H&M. Im Gegenzug dazu gibt es in Europa kein vollständig vertikalisiertes Schuhhandelsunternehmen. Daher winken jenen Akteuren nachhaltige Wettbewerbsvorteile, die trotz hoher Fragmentierung und wandernder Produktionskapazitäten ihre Vertikalisierungsanteile erhöhen können. Mit Sicherheit gibt es hier kritische Mindestgrößen und einen beachtlichen Konzentrationsdruck im Wettbewerb.

Hinter den Kulissen, die dem Konsumenten geboten werden, entpuppt sich die Fashion-Branche als hochinteressante Welt mit einer starken System-Komponente. Insbesondere im Schuh-Bereich ist die Industrie auch noch nicht ausgegriffen. Gerade für Wirtschaftsingenieure ein buntes, ergiebiges und immer abwechslungsreiches Betätigungsfeld!

#### **Kurzlebenslauf**

Dr. Georg Zinell (1969),  
MB-WI TU-Graz, Studien- und Universitätsassistent an der BWL / TU-Graz  
2000–2003 McKinsey & Comp.  
Seit 2003 bei Leder & Schuh – Gruppe Vorerst Projekte im Supply Chain Management.  
Seit 2006 innerhalb der Leder & Schuh – Gruppe als Geschäftsführer verantwortlich für Humanic in AT, DE und SI sowie Shoe4You in AT.