



---

**Forschungsgruppe Innovationsexzellenz**

Prof. Dr. Jan-Philipp Büchler, Prof. Dr. Axel Faix, Prof. Dr. Wolfgang Müller

---

**Beiträge zum marktorientierten Innovationsmanagement**

ISSN 2199-7993

**Lisa Augustin**

---

Band 3

**Innovationen in der Bekleidungsbranche –  
Eine neuheitsgradbezogene Differenzierung von Prozess und  
Produktinnovationen**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Die Informationen in dieser Herausgeberreihe werden ohne Rücksicht auf einen eventuellen Patentschutz veröffentlicht. Warennamen werden ohne Gewährleistung der freien Verwendbarkeit benutzt. Bei der Zusammenstellung von Texten und Abbildungen wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht ausgeschlossen werden. Herausgeber und Autoren können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise auf Fehler sind Herausgeber und Autoren dankbar ([innomanagement@fh-dortmund.de](mailto:innomanagement@fh-dortmund.de)).

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Die gewerbliche Nutzung der in dieser Herausgeberreihe gezeigten Darstellungen ist nicht zulässig.

Fast alle Produktbezeichnungen und weitere Stichworte und sonstige Angaben, die in dieser Herausgeberreihe verwendet werden, sind als eingetragene Marken geschützt. Da es nicht möglich ist, in allen Fällen zeitnah zu ermitteln, ob ein Markenschutz besteht, wird das ®-Symbol in dieser Herausgeberreihe nicht verwendet.

**ISSN: 2199-7993**

© Forschungsgruppe Innovationsexzellenz

FH Dortmund, Emil-Figge-Str. 44, 44227 Dortmund

Alle Rechte vorbehalten

[www.innovationsexzellenz.de](http://www.innovationsexzellenz.de)

Kontakt: [innomanagement@fh-dortmund.de](mailto:innomanagement@fh-dortmund.de)

## Vorwort

Frau Augustin bearbeitet eine aktuelle und relevante Fragestellung des Innovationsmanagements in einer ehemals deutschen Schlüsselindustrie, die nach einer langen Phase des Niedergangs erst in der vergangenen Dekade durch Innovationen und Produktionsrückverlagerung einen neuen Aufschwung verzeichnet. Innovationen spielen dabei eine wesentliche Rolle. Sie sind das Lebenselixier für Unternehmen in der Bekleidungsbranche und erfordern eine ausgeprägte Innovationsorientierung in der Unternehmensführung, um in dem durch intensiven Wettbewerb, kurze Design- und Entwicklungszeiten sowie hohe Innovationsdynamik gekennzeichneten Branchenumfeld langfristig erfolgreich zu sein.

Welche Arten von Innovationen gibt es in der Bekleidungsbranche? Wie und anhand welcher Kriterien lassen sich Innovationen in der Bekleidungsbranche kategorisieren? Welche Entwicklungsperspektiven für Innovationen bestehen in der Bekleidungsbranche? Wie können die unternehmerischen Erfolgspotenziale unterschiedlicher Innovationen bewertet werden? Welche Schwierigkeiten, aber vielleicht auch Chancen oder Vorteile ergeben sich auf der Grundlage aktueller Entwicklungen wie etwa der Digitalisierung oder der Globalisierung? Welche Implikationen und Handlungsempfehlen können für die Unternehmensführung in der Bekleidungsbranche abgeleitet werden?

Diese ebenso spannenden wie aktuellen Fragen beantwortet die vorliegende Schrift von Frau Augustin in hervorragender Art und Weise. Den Ausgangspunkt dieser Untersuchung bilden die Innovationen sowohl bekannter Bekleidungshersteller wie BENETTON, H&M sowie ZARA als auch kleinerer vor allem onlinebasierter Unternehmen wie z. B. SANS. All diese Unternehmen haben Innovationen in Bezug auf Design, Technologie, Prozess, Geschäftsmodell oder Kollaboration in der Branche erfolgreich eingeführt und können als Initiatoren für einen grundlegenden Wandel bezeichnet werden. Frau Augustin untersucht diese wegweisenden Innovationen und beleuchtet die damit einhergehenden Auswirkungen und Entwicklungen auf die Bekleidungsbranche. Weiterhin werden Chancen und Bedrohungen sowie mögliche Entwicklungsperspektiven für Innovationen in der Textilwirtschaft aufgezeigt.

Dem praxis- und anwendungsorientierten Leitgedanken unserer Schriftenreihe zum innovativen Marktmanagement folgend, beabsichtigt dieser Band der interessierten Leserschaft aus der Praxis aufzuzeigen, welche Innovationsmöglichkeiten entlang der textilen Wertschöpfungskette existieren. Hierzu werden primär Beiträge veröffentlicht, die aus Thesis- und Masterarbeiten von Studierenden der Betriebswirtschaftslehre hervorgegangen sind. Damit verbindet sich das Anliegen, exzellenten Hochschulabsolventen eine breit gefächerte Plattform zur Präsentation ihrer Studienergebnisse zu eröffnen. Ich wünsche der Arbeit eine gute Aufnahme in Wissenschaft und Lehre sowie allen Lesern eine anregende Lektüre.

Dortmund, im August 2015

Prof. Dr. Jan-Philipp Büchler

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	I
Abbildungsverzeichnis .....	II
1. Einleitung .....	1
1.1 Problemstellung und Relevanz .....	1
1.2 Leitfragen und Ziele .....	2
1.3 Methodik.....	3
2. Innovationsverständnis .....	4
2.1. Begriffsdefinition.....	4
2.2 Innovationsarten .....	5
2.2.1 Innovationen differenziert nach dem Veränderungsumfang.....	6
2.2.2 Innovationen differenziert nach dem Gegenstandsbereich .....	7
2.3 Innovationsfähigkeit .....	11
2.4 Innovationsmanagement .....	12
2.5 Innovationsstrategien .....	14
2.6 Erfolgsfaktoren .....	15
3. Wertschöpfungsaktivitäten in der textilen Wertkette .....	16
3.1 Die textile Wertschöpfungskette.....	16
3.1.1 Textilindustrie .....	18
3.1.2 Bekleidungsindustrie .....	18
3.1.3 Bekleidungswirtschaft.....	20
3.2 Aktuelle Situation der Bekleidungsbranche .....	23
4. Innovationen in der Bekleidungsbranche .....	25
4.1 Innovationen der Vergangenheit.....	25
4.1.1 Benetton .....	25
4.1.2 ZARA.....	28
4.1.3 Performance-Vergleich Benetton und ZARA.....	30
4.2 Innovation im Kontext der Globalisierung .....	33
4.2.1 Ghemawats–AAA–Triangle .....	33
4.2.2 Innovation im Kontext der Globalisierung .....	36
4.3 Innovationen der Zukunft .....	38
4.3.1 Nachhaltigkeit als treibende Kraft der Innovation .....	38
4.3.2 Smart Clothes.....	41
4.3.3 Kreative Kollaboration.....	43

5. Fazit .....	47
5.1 Innovationsmatrix für die Bekleidungsbranche .....	47
5.2 Anforderungen an die Innovationsfähigkeit der Branche .....	50
Literaturverzeichnis .....	53

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
bzw.	beziehungsweise
Diss.	Dissertation
ebd.	ebenda
et al	et alii (und andere)
etc.	et cetera
EUR	Euro
f.	folgende
ff.	fortfolgende
F&E	Forschung & Entwicklung
Hg. v.	Herausgegeben von
H&M	Hennes & Mauritz
IT	Informationstechnologie
ITL	italienische Lira
Jg.	Jahrgang
o.J.	ohne Jahresangabe
S.	Seite
SC	Smart Clothes
s.l.	sine loco (ohne Ort)
u.a.	unter anderem
Univ.	Universität
Vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufgaben des Innovationsmanagements .....	14
Abbildung 2: Die textile Wertschöpfungskette .....	17
Abbildung 3: Aufgaben der Bekleidungsindustrie .....	19
Abbildung 4: Aufgaben des Bekleidungshandels.....	20
Abbildung 5: Wertschöpfungskette eines Bekleidungsherstellers .....	22
Abbildung 6: Postponement- Strategy (Benetton Prinzip).....	27
Abbildung 7: Phasen der Wertschöpfungskette.....	29
Abbildung 8: Vergleich Umsatzentwicklung Benetton und ZARA [2007-2013] .....	32
Abbildung 9: Ghemawats-AAA-Triangle .....	34
Abbildung 10: Kreative Kollaboration SANS .....	45
Abbildung 11: Innovationsmatrix - Innovationskategorien in der Bekleidungsbranche.....	47
Abbildung 12: Innovationsmatrix mit Praxisbeispielen .....	49

## 1. Einleitung

Das erste Kapitel dieser Arbeit soll einen Überblick über die Innovationsthematik schaffen und die zugrunde liegende Vorgehensweise, ebenso wie die Zielstellung erläutern. Dabei wird näher auf das Forschungsproblem und die Forschungsrelevanz, sowie auf die Leitfragen und die Ziele der Arbeit eingegangen. Abschließend wird die verfolgte Methodik näher dargelegt.

### 1.1 Problemstellung und Relevanz

Innovation gilt heutzutage als Treiber des wirtschaftlichen Wachstums. Die weltweite Entwicklung lässt sich durch zunehmende Globalisierung, steigende Komplexität und technologischen Fortschritt charakterisieren.<sup>1</sup> Durch eine internationalere und flexiblere Aufstellung aller Unternehmen erhöht sich der unmittelbare Wettbewerbsdruck und Unternehmen werden infolgedessen zu einer Innovationsorientierung gezwungen. Die eigene Marktstellung kann nur durch eine ständige Verbesserung von Produkt und Design, sowie der Produktions- und Leistungsfähigkeit gesichert werden. Damit ist die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens unmittelbar abhängig von der Fähigkeit der Unternehmen Innovationen zu generieren und erfolgreich umzusetzen. Die Zielsetzung der Sicherung des gegenwärtigen hohen Lebensstandards bei gleichzeitiger Schonung der immer knapper werdenden Ressourcen ist nicht ohne weitreichende Fortschritte in Forschung und Technik, das heißt nicht ohne Innovationen, möglich.<sup>2</sup>

Grundsätzlich ist unter einer Innovation die zielgerichtete Durchsetzung von neuen, technischen, wirtschaftlichen, organisatorischen oder sozialen Problemlösungen zu verstehen. Problemlösungen mit der Ausrichtung die Unternehmensziele auf neuartige Weise zu erreichen.<sup>3</sup> Dabei werden drei verschiedene Arten von Innovationen differenziert: Produkt- oder Designinnovationen, technologische Prozessinnovationen und Geschäftsmodellinnovationen.<sup>4</sup> Die Innovationsmöglichkeiten können von Branche zu Branche stark variieren und nicht jede Branche ist in der Lage Innovationen zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen.

Für die Bekleidungsbranche spielen Innovationen eine essentielle Rolle. Dabei liegt der Fokus vor allem auf Produkt- und Designinnovationen, das heißt darauf ein neues oder verbessertes Produkt zu designen, das es dem Konsumenten ermöglicht neue Zwecke oder vorhandene Zwecke in neuer Weise, zu erfüllen.<sup>5</sup> Der stetig wechselnde und wachsende Kundenanspruch verlangt regelmäßig nach neuen Produkten und Designs, denen die Bekleidungsbranche mit ständig neuen Kollektionsentwürfen versucht gerecht zu werden. Bei der Kollektionsentwicklung handelt es sich um die gängigste Form der Innovation in der Bekleidungsbranche. Hier lassen sich besonders hochwertige Produktinnovationen, wie zum Beispiel bei Chanel oder Louis Vuitton, und weniger hochwertige, aber dafür vor allem

---

<sup>1</sup> Vgl. Bieger et al. (2011), S. 373.

<sup>2</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 8.

<sup>3</sup> Vgl. ebd., S. 5.

<sup>4</sup> Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 5.

<sup>5</sup> Vgl. Disselkamp (2012), S. 23.



trend- und preisorientierte Produktinnovationen, wie zum Beispiel bei H&M, unterscheiden. Nichtsdestotrotz sind die Innovationsmöglichkeiten der Bekleidungsbranche nicht auf reine Produkt- und Designinnovationen begrenzt. So gibt es zum Beispiel auch die ein oder andere Geschäftsmodellinnovation in der Branche. Unter einer Geschäftsmodellinnovation versteht man eine neue oder veränderte Kombination von Geschäftsstrategie, -technologie, -struktur und -prozessen, die dem entsprechenden Unternehmen einen deutlichen Wettbewerbsvorteil ermöglichen.<sup>6</sup> Im Zusammenhang mit der Bekleidungsbranche sind an dieser Stelle vor allem die international erfolgreichen Geschäftsmodellinnovationen von Benetton und ZARA in den 80er und 90er Jahren zu erwähnen. Beide Innovationen haben die Branche in besonderer Weise geprägt und eine Pionierrolle für eben diese übernommen.

Nach den großen Innovationen von ZARA und Benetton wird die Branche jedoch kaum noch in Verbindung mit Innovation gebracht. Keine nachfolgende Innovation, abgesehen von den offensichtlichen Innovationen im Rahmen der Kollektionsentwicklung, war in der Lage einen ähnlichen Bekanntheitsgrad zu erreichen.

Wie schon zu Beginn des Kapitels angedeutet haben Innovationen aber gerade im Zuge der aktuellen Entwicklungen, das heißt in der Zeit von Globalisierung und technischem Fortschritt, eine unabdingbare branchenübergreifende Funktion inne, die für das weitere Bestehen von Unternehmen im internationalen Wettbewerb eine elementare Rolle spielt. Infolgedessen ist anzunehmen, dass Innovationen auch für die heutige Bekleidungsbranche von essentieller Bedeutung sind.

Im Rahmen dieser Arbeit soll daher untersucht werden, welche Innovationsmöglichkeiten entlang der textilen Wertschöpfungskette existieren, wie sich die Branche nach den bekannten Innovationen von ZARA und Benetton weiterentwickelt hat und welche Chancen oder Risiken sich für die Branche im Kontext der Globalisierung ergeben.

## 1.2 Leitfragen und Ziele

Die gesamte Arbeit unterliegt dem Hauptziel die Innovationfähigkeit der Bekleidungsbranche zu untersuchen. Dabei soll herausgefunden werden, welche allgemeinen Innovationsmöglichkeiten innerhalb der Branche existieren und welche Chancen oder Risiken sich für deren Innovationfähigkeit im Rahmen des Globalisierungsprozesses ergeben. Abschließend soll eine Entscheidungsmatrix entworfen werden, die die einzelnen Innovationsoptionen der Branche kategorisiert und entsprechend veranschaulicht.

Folgende Leitfragen sollen dabei eine richtungsweisende Hilfestellung leisten und im Laufe der Arbeit beantwortet werden:

- Welche Arten von Innovationen gibt es in der Bekleidungsbranche?
- Gab es nennenswerte erfolgreiche Innovationen in der Vergangenheit?
- Wie sehen zukünftige und aktuelle Innovationen aus? Welche möglichen Innovationen gibt es?
- Anhand welcher Kriterien lassen sich die Innovationen der Bekleidungsbranche kategorisieren?

---

<sup>6</sup> Vgl. Scholtissek (2009), S. 167.

- Welche Implikationen, Schwierigkeiten, aber vielleicht auch Chancen oder Vorteile ergeben sich auf Grund des voranschreitenden Globalisierungsprozesses?
- Zeichnen sich eventuell Verbesserungsmöglichkeiten in Bezug auf das Innovationsmanagement in der Bekleidungsbranche ab? Welche Aspekte müssen in Zukunft berücksichtigt werden?

### **1.3 Methodik**

Die methodische Vorgehensweise, die dieser Arbeit zugrunde liegt lässt sich in drei große Teilbereiche einteilen.

Der erste Teil ist vorwiegend theoretisch und darauf ausgelegt ein grundsätzliches Verständnis für den Innovationsbegriff und die Wertschöpfungsaktivitäten in der textilen Kette zu schaffen. Beide Begrifflichkeiten sind wesentliche Bestandteile der Fragestellung der Arbeit. Ein Verständnis dieser ist damit von entsprechend elementarer Bedeutung und eine zwingende Voraussetzung für die folgenden Kapitel. Hierbei wird unter anderem näher auf die unterschiedlichen Innovationsarten, die Begriffe der Innovationsfähigkeit und des Innovationsmanagements, sowie auf die einzelnen Elemente der textilen Wertschöpfungskette und die aktuelle Situation der Bekleidungsbranche eingegangen.

Im zweiten Teil werden die Begriffe der Innovation und der textilen Wertschöpfungskette auf eine Ebene zusammengeführt und explizit Innovationen der Bekleidungsbranche betrachtet. Dazu wird die Entwicklung der Innovationsmöglichkeiten veranschaulicht und die Bedeutung von Innovationen für die Branche dargelegt. Die Betrachtung der unterschiedlichen Innovationsmöglichkeiten und die Entwicklung der Innovationsbedeutung erfolgt in drei einzelnen Stufen: In der ersten Stufe werden erfolgreiche Innovationen der Vergangenheit aufgegriffen und dabei wird exemplarisch auf die Erfolgsgeschichten der Unternehmen Benetton und ZARA eingegangen. Die zweite Stufe betrachtet die Innovation der Branche im Kontext der Globalisierung und der Internationalisierung. Ghemawats-AAA-Triangle wird zur Erklärung des Globalisierungsprozesses herangezogen und daraus werden mögliche Chancen und Risiken für die Innovationsfähigkeit der Bekleidungsbranche abgeleitet. Die dritte Stufe setzt sich mit den aktuellen Innovationsmöglichkeiten und zukünftigen Innovationstrends der Branche auseinander. Sie geht näher darauf ein, welche Innovationen aktuell entwickelt werden beziehungsweise welche Innovationen in der Zukunft denkbar sind.

Der dritte und letzte Teil der Arbeit ist das Fazit. Hier werden die Anforderungen an die Innovationsfähigkeit der Branche zusammengefasst und die zukünftige Entwicklung von Innovationen und der Innovationsfähigkeit der Branche festgehalten. Abschließend wird eine Entscheidungsmatrix erstellt, die es ermöglicht eine Kategorisierung der einzelnen Innovationsoptionen in der Branche vorzunehmen.

## 2. Innovationsverständnis

Der Innovationsbegriff hat sich neben Begriffen wie ‚Zukunftsbranche‘ oder ‚Schlüsseltechnologie‘<sup>7</sup> in den letzten Jahren zu einem Begriff entwickelt, der wesentlicher Bestandteil der fachlichen und öffentlichen Kommunikation geworden ist und damit weitaus mehr als nur ein Modewort mit kurzer Überlebensdauer.<sup>8</sup> Innovationen gibt es in fast allen Bereichen der Gesellschaft. Am häufigsten sind sie aber in der Wissenschaft, der Technik und vor allem der Wirtschaft aufzufinden.<sup>9</sup> Hierbei kommt ihnen eine besondere Bedeutung hinsichtlich sozialer Umbrüche, wirtschaftlichen Wachstums und der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen, Regionen und Staaten zu.<sup>10</sup>

„Der steigende globale Wettbewerbsdruck und die zunehmende Auflösung von Wertschöpfungsstrukturen stellen die meisten Unternehmen in sämtlichen Branchen vor Herausforderungen, die in der Regel innovative Antworten und Lösungsansätze erfordern.“<sup>11</sup>

In dem folgenden Kapitel soll ein grundlegendes theoretisches Verständnis für den Innovationsbegriff geschaffen werden, der in den Folgekapiteln auf die Praxis, die Bekleidungsbranche, angewendet und übertragen werden soll.

### 2.1. Begriffsdefinition

Grundsätzlich handelt sich bei Innovationen um etwas Neuartiges, um Neuheiten.<sup>12</sup> Eine Innovation ist mehr als eine graduelle Verbesserung und mehr als ein technisches Problem, die unterschiedliche Gegenstände verschiedener Institutionen und Akteure betreffen kann.<sup>13</sup> So kann sich eine Innovation auf ein Produkt, einen Prozess, eine Organisationsform, einen Markt oder einen kulturellen oder sozialen Aspekt beziehen.<sup>14</sup> Vahs und Brem definieren eine Innovation daher folgerichtig als eine zielgerichtete Durchsetzung von technischen, wirtschaftlichen, organisatorischen und sozialen Problemlösungen mit der Ausrichtung die Unternehmensziele auf neuartige Weise zu erreichen.<sup>15</sup>

Innovationen dienen der Sicherung des gegenwärtig hohen Lebensstandards bei gleichzeitiger Schonung der immer knapper werdenden (natürlichen) Ressourcen und sind damit zwingend notwendig für die Gesellschaft, die gesamte Wirtschaft aber auch die Existenz einzelner Unternehmen.<sup>16</sup> Jedes Unternehmen innoviert in unterschiedlichem Ausmaß, (bezogen auf die Menge an Innovationen über einen bestimmten Zeitraum) in unterschiedlicher

---

<sup>7</sup> Mit dem Begriff der *Schlüsseltechnologie* wird eine Phase des Technologielebenszyklus bezeichnet. Schlüsseltechnologien sind Teil einer Boomphase. Ihre Einsatzmöglichkeiten sind weitestgehend bekannt und in der Praxis bereits realisiert. Mit Hilfe einer Schlüsseltechnologie können deutliche Verbesserungen der Leistungsfähigkeit und des Kosten-Nutzen-Verhältnisses erzielt werden (vgl. Seibert (1998), S. 123).

<sup>8</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 1; Mai (2014), S. 9.

<sup>9</sup> Vgl. Mai (2014), S. 9.

<sup>10</sup> Vgl. ebd., S. 11.

<sup>11</sup> Büchler/Faix (2015), S. 7.

<sup>12</sup> Vgl. Büchler/Faix (2015), S. 14; Hauschildt/Salomo (2011), S. 3.

<sup>13</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 22; Hauschildt/Salomo (2011), S. 3 ff.; Hamel (1996), S. 323ff.

<sup>14</sup> Vgl. Stern/Jaberg 2010, S. 8.

<sup>15</sup> Vgl. Vahs/Brem 2015, S. 1.

<sup>16</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 8.

Intensität (bezogen auf den Neuheitsgrad der Innovationen) und mit unterschiedlichem Erfolg. So kommt es dazu, dass sich Länder, Industrien und Unternehmen hinsichtlich ihrer Innovationsfähigkeit unterscheiden können.<sup>17</sup>

Prinzipiell umfasst aber jede Innovation eine Ideengewinnung, eine Ideenumsetzung und die wirtschaftliche Nutzung der Problemlösung durch eine Markteinführung oder eine Umsetzung in einem Unternehmen.<sup>18</sup> Die Ideen können dabei aus den unterschiedlichsten Quellen hervorgehen. Generell können alle Personengruppen, die einen Anteil am Erfolg oder Misserfolg haben, das heißt alle Stakeholder<sup>19</sup>, als Anregung und Quelle für Innovation dienen.<sup>20</sup> Daraus ergeben sich zwei unterschiedliche Ausrichtungen für Innovationen: Auf der einen Seite der ‚Technology Push‘ und auf der anderen Seite der ‚Market Pull‘. Bei der ersten Ausrichtung, dem ‚Technology Push‘, entstammt die Idee für ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung oder einen neuen Prozess der Forschung oder der Technologie. Ideenquellen sind zum Beispiel die eigene F&E-, IT- oder Produktionsabteilung eines Unternehmens oder externe wissenschaftliche Institute. Beim ‚Market Pull‘ geht die Initiative hingegen vom Markt aus. Mögliche Quellen sind zum Beispiel der eigene Vertrieb oder die Kunden selbst.<sup>21</sup>

Damit es aber überhaupt zu einer Ideengewinnung von möglichen Innovationen kommen kann, müssen die vier folgenden Voraussetzungen erfüllt sein:

1. Innovationsbereitschaft („Wollen“),
2. Innovationsfreiräume („Dürfen“),
3. Innovationsfähigkeit („Können“) und
4. Innovationsmanagement („Machen“).<sup>22</sup>

Alle vier Voraussetzungen müssen zwingend erfüllt sein, damit eine Innovation grundsätzlich möglich ist und umgesetzt werden kann.<sup>23</sup> Auf die Begriffe der Innovationsfähigkeit und des Innovationsmanagements wird in den Folgekapiteln näher eingegangen.

Für die weiteren Kapitel wird sich die Reichweite des Innovationsbegriffes auf die Wirtschaft, ihre einzelnen Akteure und insbesondere die Bekleidungsbranche beschränken.

## 2.2 Innovationsarten

Im Rahmen des Innovationsbegriffes lassen sich verschiedene Arten von Innovationen unterscheiden. Zum einen können Innovationen nach ihrem Veränderungsumfang differenziert werden und zum anderen nach dem Objekt auf das sich die Innovation bezieht.

---

<sup>17</sup> Vgl. Sammerl (2006), S. 6.

<sup>18</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 21.

<sup>19</sup> Mit Stakeholdern sind grundsätzlich alle externen und internen Personengruppen gemeint, die von den unternehmerischen Tätigkeiten aktuell oder zukünftig, direkt oder indirekt betroffen sind (vgl. Definition » Anspruchsgruppen / Stakeholder « | Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.)). Eine ausführliche Definition des Stakeholderbegriffes findet sich in Mitchell/Agle/Wood (1997), *Academy of Management Review* (22)4, S.853ff.).

<sup>20</sup> Vgl. Disselkamp (2012), S. 43.

<sup>21</sup> Vgl. ebd., S. 44.

<sup>22</sup> Vgl. ebd., S. 61.

<sup>23</sup> Vgl. ebd., S. 61.

### 2.2.1 Innovationen differenziert nach dem Veränderungsumfang

Differenziert man Innovationen nach ihrem Aufwand, der in einem Unternehmen notwendig ist, um eine Innovation zu realisieren so werden insgesamt drei verschiedene Innovationsarten unterschieden: Inkrementelle, radikale und disruptive Innovationen.<sup>24</sup>

Bei inkrementellen Innovationen handelt es sich meist um reine Anpassungs- oder Verbesserungsinnovationen, die in bereits bestehenden oder in verwandten Märkten erfolgen. Sie werden auch als ‚evolutionäre Innovationen‘ bezeichnet und auf bereits bekannten Anwendungsgebieten durchgeführt. Damit verbessern inkrementelle Innovationen die Ziel-Mittel-Relation und haben eine relativ risikolose Durchführung, sowie eine einfache Steuerung inne.<sup>25</sup>

Bei radikalen Innovationen handelt es sich um Innovationen mit hohem Neuheitsgrad. Sie bewirken einschneidende und komplexinterdependente Veränderungen in Unternehmen, verändern Märkte langfristig und schaffen neues Wachstum.<sup>26</sup> In der Fachliteratur werden sie häufig auch als ‚revolutionäre Innovationen‘ bezeichnet, da sie ein gänzlich neues Leistungsset besitzen, bekannte Leistungsmerkmale verbessern und eine Kostensenkung von mindestens 30 Prozent ermöglichen.<sup>27</sup> Diese Form der Innovation bringt ein wirtschaftlich höheres Risiko mit sich als zum Beispiel eine inkrementelle Innovation, kann aber bei erfolgreicher Umsetzung eine Monopolstellung, das heißt eine wirtschaftliche Vormachtstellung, durch einen Wissens- oder Erfahrungsvorsprung, ermöglichen.<sup>28</sup> Dadurch sind Unternehmen dann in der Lage den Markt abzuschöpfen und neben hohen Umsätzen und Gewinnen auch einen Imagezuwachs zu erzielen.<sup>29</sup>

Disruptive Innovationen werden häufig auch als disruptive Technologien bezeichnet und rufen die vermutlich größten und einschneidendsten Veränderungen hervor. Der Begriff der disruptiven Technologien geht auf den Harvard-Professor Clayton M. Christensen zurück, der diese von den erhaltenden Technologien, die sich entlang eines bekannten Pfades der Leistungsverbesserung bewegen, unterscheidet.<sup>30</sup> Sie decken eine völlig neue Leistungsdimension ab und können damit auf lange Sicht bestehende Technologien, Produkte oder Dienstleistungen vollständig vom Markt verdrängen.<sup>31</sup> Im Vergleich zu bereits länger existenten Produkten oder Dienstleistungen weisen sie in Bezug auf ihre Qualität zunächst eine schlechtere Leistungsfähigkeit auf, überzeugen aber mit einer neuen, vorher nie vorhandenen Eigenschaft, die von einer neuen Kundengruppe sehr geschätzt wird. Sobald die disruptiven Technologien eine verbesserte Leistungsfähigkeit erreicht haben, verdrängen sie die etablierten Technologien.<sup>32</sup>

Für die Umsetzung von disruptiven Innovationen müssen gewisse Voraussetzungen erfüllt sein: Innovatoren müssen sich von bestehenden Entwicklungspfaden der Leistungsverbesserung

---

<sup>24</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 66ff.

<sup>25</sup> Vgl. ebd., S. 66ff.

<sup>26</sup> Vgl. Meyer (2012), S. 12; Vahs/Brem (2015), S. 66ff.

<sup>27</sup> Vgl. Meyer (2012), S. 14; Vahs/Brem (2015), S. 66ff.

<sup>28</sup> Vgl. Monopolstellung (2015); Vahs/Brem (2015), S. 66ff.

<sup>29</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S.68.

<sup>30</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 66ff.; Christensen (2010), S. 18f.

<sup>31</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 66ff.

<sup>32</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 66ff.

zung loslösen, eine Neudefinition der Leistung schaffen und dabei stets eine konsequente Kundenperspektive einnehmen.<sup>33</sup>

Bei der Wahl zwischen disruptiven und erhaltenden Innovationen sieht der Innovator sich gegebenenfalls mit der Problematik des sogenannten *Innovator Dilemmas* konfrontiert. Der Begriff geht ebenfalls auf Christensen zurück und beschreibt den Entscheidungskonflikt von Unternehmen zwischen den beiden Innovationsarten bzw. Technologieformen.<sup>34</sup> Auf der einen Seite die erhaltenden Innovationen, bei denen die bestehenden besten Kunden bereit sind Geld zu zahlen und auf der anderen Seite die disruptiven Innovationen, die zunächst nur eine kleine neue Randgruppe von Kunden ansprechen. Bei disruptiven Innovationen gehen Kunden davon aus, dass sie keine Verwendung für diese finden, da die Innovation die in ihren Augen notwendigen Anforderungen nicht erfüllt. Häufig entscheiden Unternehmen sich für die Innovation, die einen sofortigen Profit ermöglicht und gegen die risikoreicheren disruptiven Innovationen.<sup>35</sup>

Welche Innovationsart ein Unternehmen letztendlich umsetzt, ist dabei abhängig von der verfolgten Strategie, den gewünschten Zielen, sowie den zur Verfügung stehenden Möglichkeiten des Unternehmens. Das Unternehmen muss sich dabei nicht auf eine Innovationsart beschränken, sondern kann Innovationen unterschiedlicher Art und bei gegebener Expertise auch durchaus eine simultane Durchführung in Erwägung ziehen.

## 2.2.2 Innovationen differenziert nach dem Gegenstandsbereich

Wie schon in Kapitel 2.2.1 dargestellt, lassen sich Innovationen anhand verschiedener Merkmale in unterschiedliche Kategorien einteilen. Innovationen können demnach nicht nur in Bezug auf ihren Veränderungsumfang differenziert werden, sondern auch hinsichtlich ihres Gegenstandsbereiches. Die Unterscheidung hinsichtlich des Gegenstandsbereiches findet in der Literatur und Praxis am häufigsten Anwendung. In dieser Kategorie werden drei verschiedene Innovationsarten differenziert: Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovationen.<sup>36</sup> Oft wird in der Literatur noch zusätzlich zwischen Marketing-, Organisations- und Sozialinnovationen unterschieden. Der Schwerpunkt dieser Arbeit soll jedoch auf den drei zuerst genannten Kerninnovationsarten, sprich der Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovation liegen.<sup>37</sup>

### 2.2.2.1 Prozessinnovationen

Prozessinnovationen werden auch als Verfahrensinnovationen bezeichnet und zielen auf die Verbesserung oder die Neugestaltung von Unternehmensprozessen, das heißt auf eine innerbetriebliche Innovation, ab.<sup>38</sup> Präziser formuliert handelt es sich um neuartige Faktorkombinationen, die es ermöglichen die Produktion eines bestimmten Gutes kostengünstiger,

---

<sup>33</sup> Vgl. ebd., S. 66ff.

<sup>34</sup> Vgl. Christensen et al. (2003).

<sup>35</sup> Vgl. Hungenberg (2014), S. 135ff.

<sup>36</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 52ff.

<sup>37</sup> Vgl. Vahs/ Brem (2015), S. 59ff.; Scholtissek (2009), S. S. 165ff.

<sup>38</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 56.

qualitativ hochwertiger, sicherer und/oder schneller erfolgen zu lassen. Das Augenmerk dieser Innovationsart liegt also auf dem Ziel der Effizienzsteigerung.<sup>39</sup> Diese Effizienzsteigerung kann sich sowohl auf materielle Prozesse, also die Bearbeitung und den Transport physisch real existierender Objekte (z.B. von Rohstoffen), als auch auf informationelle Prozesse beziehen.<sup>40</sup> Prozessinnovationen sind oftmals stark mit dem Gesamtsystem verzahnt und sehr komplex. Im Vergleich zu Produktinnovationen (siehe Kapitel 2.2.2.2) fällt es daher schwerer den innovativen Fortschritt zu erkennen und die Übernahme erfolgt gegebenenfalls langsamer.<sup>41</sup>

Prozessinnovationen basieren auf implizitem Wissen, auch als ‚tacit knowledge‘ bekannt.<sup>42</sup> Bei implizitem Wissen handelt es sich um aktionsorientiertes Wissen, das aus bereits getätigten Erfahrungen resultiert und eine sehr persönliche Qualität besitzt. Der persönliche Charakter des Wissens und die daraus resultierende Innovation lassen sich nur schwer formalisieren und vermitteln.<sup>43</sup> Die erschwerte Imitation, also die Übernahme der Innovation, basiert somit vor allem auf dem Wissensursprung der Innovation.

### 2.2.2.2 Produktinnovationen

„Produktinnovationen sind neu entwickelte materielle und immaterielle Leistungen, die auf die Befriedigung von konkreten Kundenbedürfnissen abzielen und sich positiv auf die abgesetzte Menge und/oder den zu erzielenden Absatzpreis auswirken, sowie zu einer Verbesserung der Erlössituation des Anbieters.“<sup>44</sup>

Die neue Leistung kann in einem alten oder auf einem neuen Markt erfolgen und ermöglicht es dem Konsumenten neue Zwecke oder vorhandene Zwecke in neuartiger Weise zu erfüllen.<sup>45</sup> Im Rahmen der Innovationstätigkeit von Unternehmen sind Produktinnovationen in Form von Markt- oder Unternehmensneuheiten von einer besonderen wirtschaftlichen Bedeutung für das Unternehmen, weil sie sowohl Effektivitäts- als auch Effizienzgewinne für den Benutzer generieren.<sup>46</sup>

Aus empirischen Untersuchungen geht jedoch hervor, dass Produktinnovationen mit einem erheblichen Fehlschlagrisiko verbunden sind. Aus 100 Produktideen werden nur circa 3,7 zu Markterfolgen. Meist scheitern diese Innovationsprojekte an technischen, marktlichen oder wirtschaftlichen Risiken, die eng mit ihnen einhergehen.<sup>47</sup>

Trotz der Fehlschlagrisiken sind Produktinnovationen wichtige produktpolitische Maßnahmen, die eine größere Gewinnspanne auf Grund von Wettbewerbsvorteilen ermöglichen und den langfristigen Unternehmenserfolg sichern.<sup>48</sup>

---

<sup>39</sup> Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 5.

<sup>40</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 56f.

<sup>41</sup> Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 8.

<sup>42</sup> Vgl. ebd., S. 7.

<sup>43</sup> Vgl. Definition » Wissensmanagement / Knowledge Management « | Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.).

<sup>44</sup> Vahs/Brem (2015), S. 54.

<sup>45</sup> Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 5; Disselkamp (2012), S. 23.

<sup>46</sup> Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 54; Vahs/Brem (2015), S. 54.

<sup>47</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 54.

<sup>48</sup> Vgl. ebd., S. 54.

Die beiden bisher genannten Innovationsarten, differenziert nach dem Gegenstandsbereich, das heißt die Prozess- und die Produktinnovation, sind meist eng miteinander verknüpft und bedingen sich gegenseitig. Letztendlich ist eine hohe Produktqualität ohne eine entsprechende Qualität der Prozesse nicht möglich.<sup>49</sup>

Dienstleistungs- und Serviceinnovationen stellen weitere Arten der Innovation orientiert an dem Gegenstandsbereich dar. Sie werden nicht explizit in einem separaten Kapitel aufgeführt, da es sich bei ihnen um eine mögliche Form von Prozess- oder Produktinnovationen handelt. Genauer gesagt heißt das, dass eine Dienstleistungs- oder Serviceinnovation sowohl eine Produkt- als auch eine Prozessinnovation sein kann. Im Allgemeinen handelt es sich bei diesen Innovationsarten um neue adaptierte Lösungen für Dienstleistungen, die die Kundenbedürfnisse auf völlig neuartige Weise befriedigen oder die Qualität eines bestehenden Services erheblich steigern. Neu können dabei die Art, aber auch die Komponenten der Dienstleistung sein. So kann beispielsweise die Tageszeit, zu der die Dienstleistung erbracht wird, der Serviceanbieter oder das Abrechnungsmodell eine Innovationsoption bieten.<sup>50</sup>

### 2.2.2.3 Geschäftsmodellinnovationen

Die Geschäftsmodellinnovation ist die letzte mögliche Innovationsart die nach dem Gegenstandsbereich differenziert wird.

Ein Geschäftsmodell „beschreibt die Abbildungen der geschäftlichen Aktivitäten eines Unternehmens unter Berücksichtigung seiner Beziehungen zu Lieferanten, Kunden und Wettbewerb und unter Berücksichtigung der jeweiligen Form der Erlöserzielung und der Finanzierung des Unternehmens.“<sup>51</sup>

Für die Abgrenzung und Definition des Geschäftsmodellbegriffes müssen die Unternehmensleistungen (Resource-Based-View) verglichen, sowie an den Markt- und Wettbewerbsanforderungen (Market-Based-View) und dem mit dem Leistungsversprechen realisierten Wertbeitrag (Value-Based-View) gemessen werden.<sup>52</sup> Daraus ergeben sich drei wesentliche Leitfragen für die Geschäftsmodellanalyse:

- 1) *Nutzenversprechen* (Value Proposition): Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen für die angesprochene Kundengruppe?
- 2) *Wertschöpfungsmodell* (Value Architecture): Wie wird der Kundennutzen zu wettbewerbsfähigen Kosten erbracht?
- 3) *Erlösmodell* (Profit Proposition): Wie und von wem wird das Unternehmen für seine Leistungen bezahlt?<sup>53</sup>

Das Nutzenversprechen ist die erste Leitfrage in Bezug auf ein Geschäftsmodell und umfasst den Wert des Geschäftsmodells aus der Perspektive des Kunden oder der Wertschöpfungspartner. Ein Wertschöpfungsmodell definiert auf welcher Grundlage und Konfiguration von Wertaktivitäten ein Geschäftsmodell funktioniert und das Erlösmodell legt abschlie-

---

<sup>49</sup> Vgl. ebd., S. 58.

<sup>50</sup> Vgl. Scholtissek (2009), S. 165.

<sup>51</sup> Hungenberg (2014), S. 257.

<sup>52</sup> Eine ausführlichere Definition des Market-Based- und des Resource-Based-View ist auf S. 18f. zu finden.

<sup>53</sup> Vgl. Büchler (2014), S. 174.



hend die Art und Weise der Finanzierung fest.<sup>54</sup> Nach der Auslegung eines Geschäftsmodells, muss dieses anschließend durch strategischen Wandel in der Organisation durchgesetzt und gefestigt werden.<sup>55</sup>

Unter einer Geschäftsmodellinnovation versteht man demnach eine neue veränderte Kombination der Geschäftsaktivitäten. Die einzelnen Bausteine aus Geschäftsstrategie, -technologie, -struktur und -prozessen werden zusammengesetzt, sodass ein neues Geschäftsmodell entsteht, das sich deutlich vom Wettbewerb abhebt.<sup>56</sup> Sie betrifft sowohl inkrementelle, geringfügige Veränderungen als auch die radikale, fundamentale Entwicklung eines Geschäftsmodells. Im Vergleich zu den anderen hier genannten Innovationsarten kann sie am umfassendsten sein, da Innovationen gleichzeitig in mehreren Dimensionen erfolgen können. So kann das Auftreten eines neuen Produktes zum Beispiel mit einem neuen Erlösmodell gekoppelt sein.<sup>57</sup>

Das Ziel einer Geschäftsmodellinnovation besteht darin, einen neuen Nutzen für Kunden und Partner zu stiften, sowie eine Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern zu schaffen. Infolgedessen erfolgt die Feststellung des Neuigkeitsgrades meist primär über den Kunden. Prinzipiell kann sie aber auch über Wettbewerber, die gesamte Industrie oder intern über das Unternehmen erfolgen.<sup>58</sup>

Der Prozess der Geschäftsmodellinnovation beinhaltet eine Folge von Aktivitäten und Entscheidungen, die in zeitlichem und logischem Zusammenhang stehen. Die Aktivitäten und Entscheidungen dienen der Entwicklung, der Implementierung und der Vermarktung des Geschäftsmodells und machen den Innovationsprozess zu einem komplexen, mehrstufigen und unsicheren Prozess.<sup>59</sup> Bei Geschäftsmodellinnovationen hilft es nicht, wie bei Produkt- oder Prozessinnovationen, sich an der Vergangenheit zu orientieren, da die Vergangenheit keine Aussage darüber liefert, welche Potenziale mit einem zukünftigen Geschäftsmodell realisiert werden können. Auch geht es nicht darum sich am Wettbewerb zu orientieren, da es bei dieser Innovationsart nicht um Imitation geht, sondern vielmehr darum neue Mechanismen zu schaffen, die neuen Nutzen stiften und Umsätze generieren.<sup>60</sup>

Der schnelle Wandel innerhalb der Unternehmensumwelt, der zunehmende Wettbewerb und die ständige Veränderung von Wettbewerbsvorteilen wird in Zukunft zu einer immer kürzeren Lebensdauer der Geschäftsmodelle und zu einem immer stärker werdenden Konkurrenzkampf zwischen alternativen Geschäftsmodellen führen. Insofern müssen sich Unternehmen zunehmend auf eine Ausdifferenzierung der Geschäftsmodelle, sowie auf ein Experimentieren mit Geschäftsmodellen der weniger traditionellen Wettbewerber einstellen. Ein regelmäßiges Überprüfen des Geschäftsmodells, sowie ein proaktives Innovationsmanagement des Geschäftsmodells mit Frühwarnsystemen und Lebenszyklusbetrachtungen müssen daher zu unerlässlichen Bestandteilen der Unternehmensführung werden.<sup>61</sup>

---

<sup>54</sup> Vgl. ebd., S. 174ff.

<sup>55</sup> Vgl. ebd., S. 185.

<sup>56</sup> Vgl. Scholtissek (2009), S. 167.

<sup>57</sup> Vgl. Bieger et al. (2011), S. 193; Schallmo und Brecht (2013), S. 29.

<sup>58</sup> Vgl. Schallmo/Brecht (2013), S. 29.

<sup>59</sup> Vgl. ebd., S. 25.

<sup>60</sup> Vgl. Osterwalder et al. (2010), S. 136.

<sup>61</sup> Vgl. Bieger et al. (2011), S. 126.

## 2.3 Innovationsfähigkeit

Der Begriff der Innovationsfähigkeit beschreibt die Fähigkeit, den Innovations-Input, also die Innovationsidee, in einen Innovations-Output, in die eigentliche Innovation umzuwandeln. Er umfasst alle unternehmensweiten Prozesse, die ein Unternehmen in die Lage versetzen erfolgreich Innovationen zu entwickeln, umzusetzen und am Markt einzuführen.<sup>62</sup>

Zusätzlich gilt die Innovationfähigkeit als *Dynamic Capability* (Deutsch: Dynamische Fähigkeit). Der Begriff der Dynamic Capability wurde von dem Wirtschaftswissenschaftler David Teece eingeführt und beschreibt flexible Fähigkeiten, die sich laufend verändern, anpassen und erneuern, um auf veränderte Umweltbedingungen im Unternehmensumfeld reagieren zu können und mit denen wichtige Wettbewerbsvorteile erzielt werden können.<sup>63</sup> Dieser Begriff steht im Zentrum des (*Dynamic*) *Capability-Based-View* nach Pisano und Teece. Dieser Ansatz sieht besondere Fähigkeiten von Unternehmen als Grundlage für die Erzielung und Bewahrung von Wettbewerbsvorteilen. Wettbewerbsvorteile ergeben sich hierbei auf Grund von Pfadabhängigkeiten und Marktpositionierungen.<sup>64</sup> Technische, funktionelle und organisatorische Kompetenzen werden fortlaufend effektiv adaptiert, integriert und rekonfiguriert und dem unbeständigen Markt- und Unternehmensfeld angepasst, um dauerhaft Wettbewerbsvorteile zu erzielen.<sup>65</sup> Dieser Ansatz erweitert das Grundverständnis des *Resource-Based-View* nach Barney und Wernerfelt. Hierin werden als Ressourcen prinzipiell alle Mittel und Einsatzfaktoren bezeichnet, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen und die als Fundament für die durchgeführten Wertschöpfungsaktivitäten und die damit verbundenen Kosten dienen. Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens stellen die Kompetenzbasis für das angebotene Leistungsspektrum an Produkten und Dienstleistungen dar.<sup>66</sup> Der Resource-Based-View begründet Wettbewerbsvorteile von Unternehmen daher auf deutlich niedrigeren Kosten oder deutlich höherer Produkt Performance oder Qualität vis-à-vis den relevanten Wettbewerbern.<sup>67</sup> Allerdings verändern sich durch technologischen Fortschritt und die Globalisierung das Markt- und Unternehmensumfeld immer schneller. Wettbewerbsvorteile lassen sich daher nicht länger nur mit besonderen firmenspezifischen Ressourcen erreichen, sondern vielmehr durch die fortlaufende Anpassung, Veränderung und Erneuerung von Managementfähigkeiten und Kompetenzkombinationen, die sich nur schwer imitieren lassen.<sup>68</sup>

Bei Innovationsfähigkeit handelt es sich nicht um eine wertvolle statische bzw. physische Ressource, über die ein jedes Unternehmen einer Branche verfügt, sondern um eine dynamische Fähigkeit. Teece und Pisano argumentieren, dass dynamische Fähigkeiten regelmäßig dann vorliegen, wenn eine Organisation Fähigkeiten zum sog. Erspüren von relevanten Veränderungen („sensing“), Ergreifen von Chancen („seizing“) und Umsetzen von entsprechenden Maßnahmen in der eigenen Organisation („transforming“) besitzt.<sup>69</sup> Diese Fähigkeiten sind charakteristisch für innovative Unternehmen. Als dynamische Fähigkeit inte-

---

<sup>62</sup> Vgl. Sammerl (2006), S. 6 sowie S. 40.

<sup>63</sup> Vgl. Schirmer/Ziesche (o.J.), S. 19; Pisano et al. (1997), S. 515.

<sup>64</sup> Zum Begriff der Pfadabhängigkeit vgl. Schreyögg (2014), S. 1ff.

<sup>65</sup> Vgl. Pisano et al. (1997).

<sup>66</sup> Vgl. Barney (1991); Büchler (2014), S. 69.

<sup>67</sup> Vgl. Wernerfelt (1984), Pisano et al. (1997).

<sup>68</sup> Vgl. Pisano et al. (1997).

<sup>69</sup> Vgl. Teece (2007).

griert die Innovationsfähigkeit unternehmensumspannende Prozesse, Wissen und andere fundamentale Kompetenzen und nimmt Bezug auf das gesamtunternehmerische Fähigkeitsgefüge, zu dem beispielsweise Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten und die Produktions- und Markteinführungsfähigkeit des Unternehmens zählen.<sup>70</sup>

Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens orientiert sich extern an Bedarf und Nachfrage des Marktes und intern an den Ressourcen bzw. den Grundvoraussetzungen des Unternehmens.<sup>71</sup> Bei den internen Voraussetzungen des Unternehmens kommt es vor allem auf das ausreichende Vorhandensein von Instrumenten zur Ideenfindung, Strukturierung, Bewertung, Auswahl, Planung, Vermarktung, Kontrolle und Weiterentwicklung von Ideen zu erfolgreichen Innovationen an.<sup>72</sup>

Damit ist die Innovationsfähigkeit wesentlich von drei Faktoren abhängig: Den Ressourcen, den Prozessen und den Werten für ein integriertes Handeln der für Innovation relevanten Stakeholder eines Unternehmens.<sup>73</sup> Die Ressourcen eines Unternehmens beziehen sich auf Menschen, Maschinen, die Technologie, Informationen, Finanzen, ebenso wie Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Händlern. Zu Prozessen zählen Interaktionen, Koordination, Kommunikation und Entscheidungsfindungen. Sie sagen etwas über die Herstellung und Entwicklung von Produkten aus, sowie über die Handhabung der Methoden zur Beschaffung, Marktforschung, Planung, Mitarbeitervergütung und -entwicklung und Ressourcenallokation. Der letzte Faktor von dem die Innovationsfähigkeit abhängig ist, besteht aus den Werten eines Unternehmens. Werte sind die normative Grundlage nach welchen Unternehmen Entscheidungen über Prioritäten treffen und die festlegen, welche Verhaltensweisen im Unternehmen praktiziert und akzeptiert werden.

Die Innovationsfähigkeit ist damit die zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Planung, Umsetzung und Kontrolle von Innovationen. Dabei muss ein dauerhaftes Gleichgewicht zwischen den aus den Innovationen resultierenden Wettbewerbsvorteilen und den damit verbundenen Risiken und Unsicherheiten geschaffen werden.<sup>74</sup>

## 2.4 Innovationsmanagement

Wie schon in den vorherigen Kapiteln angedeutet haben Innovationsprozesse ein hohes Maß an Unsicherheit und Komplexität. Entscheidungen sind mehrstufig und sie binden häufig umfangreiche finanzielle, materielle und personelle Ressourcen über einen längeren Zeitraum. Innovationen und ihre Prozesse erfordern daher eine systematische Planung, eine konsequente Durchführung, ebenso wie eine prozessübergreifende Koordination und eine fortlaufende Kontrolle aller damit verbundenen Aktivitäten.<sup>75</sup> Grundsätzlich verlangen also alle Innovationen ein effektives und effizientes Innovationsmanagement.

Folgerichtig ist der Begriff des Innovationsmanagements daher definiert als die systematische Planung, Durchführung, Steuerung und Kontrolle der Innovationstätigkeit und zwin-

---

<sup>70</sup> Vgl. Sammerl (2006), S. 113; Pisano et al. (1997), S. 514.

<sup>71</sup> Vgl. Looock (2008), S. 352.

<sup>72</sup> Vgl. Disselkamp (2012), S. 83.

<sup>73</sup> Vgl. Christensen/Raynor (2004), S. 185ff.

<sup>74</sup> Vgl. Sammerl (2006), S. 113, 355.

<sup>75</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 22/27.

gende Voraussetzung für die Ideenrealisation und Weiterentwicklung von Unternehmen in einem dynamischen Markt- und Wettbewerbsumfeld.<sup>76</sup>

Ein erfolgreiches Innovationsmanagement zielt vor allem auf Gewinnerreichung und Wachstum des Unternehmens ab. Darin inbegriffen sind Nebenziele wie die Anpassung an veränderte Kundenwünsche, eine Verbesserung der Wettbewerbsposition, die Sicherung von Arbeitsplätzen oder der Imagepflege.<sup>77</sup> Die Ziele des Innovationsmanagements und von Innovationen sind damit größtenteils identisch.

Vahs und Brem unterscheiden zwischen strategischem und operativem Innovationsmanagement. Das strategische Innovationsmanagement dient der grundsätzlichen und langfristigen Sicherung des Erfolgspotenziales eines Unternehmens und beinhaltet Aufgaben wie die Definition von Innovationszielen, die Festlegung der Innovationsstrategie oder die Aufstellung des strategischen F&E-Programms.<sup>78</sup> Das operative Innovationsmanagement hingegen widmet sich der kurz- bis mittelfristigen Gestaltung und Steuerung geplanter und laufender Innovationsaktivitäten. Im Mittelpunkt stehen hierbei die Gestaltung und Führung der Innovationsprozesse, sowie das Management aller Innovationsprojekte.<sup>79</sup>

Gassmann und Sutter fügen eine weitere Ebene, die normative Ebene des Innovationsmanagements, hinzu. Das normative Innovationsmanagement ist darauf bedacht Mission, Vision, Werte und Leitbild des Unternehmens auch im Rahmen der Innovationstätigkeit aufzugreifen.<sup>80</sup>

Alle drei Ebenen des Innovationsmanagements müssen gleichermaßen und fortlaufend berücksichtigt werden. Eine ganzheitliche Perspektive, ebenso wie eine Konsistenz zwischen allen drei Ebenen, sind essentiell für den Unternehmenserfolg.<sup>81</sup>

Insgesamt sind die Aufgaben des Innovationsmanagement damit sehr umfangreich, vielseitig und unterschiedlich zeitintensiv. Die untere Abbildung (Abb.1) veranschaulicht die verschiedenen Aufgabenbereiche des Innovationsmanagements in einer schematischen Gesamtübersicht.

---

<sup>76</sup> Vgl. ebd., S. 2.

<sup>77</sup> Vgl. Stern/Jaberg (2010), S. 9.

<sup>78</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 28.

<sup>79</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 28; Gassmann/Sutter (2013), S. 8.

<sup>80</sup> Vgl. Gassmann/Sutter (2013), S. 6.

<sup>81</sup> Vgl. ebd., S. 8.

**Abbildung 1: Aufgaben des Innovationsmanagements**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs/Brem (2015), S. 24f.

## 2.5 Innovationsstrategien

Die Formulierung einer klaren Innovationsstrategie ist der Ausgangspunkt für ein systematisches Innovationsmanagement. Sie wird aus der Unternehmensstrategie abgeleitet und gibt eine klare Richtung für die Innovationsaktivitäten vor.<sup>82</sup> Prinzipiell sollte jede Innovationsstrategie klar und konsequent formuliert sein und gleichzeitig Freiraum und Flexibilität ermöglichen, um auf Veränderungen im Unternehmen selbst und im Unternehmensumfeld reagieren zu können. Die genaue Vorgehensweise wird hierbei immer individuell auf das Innovationsprojekt und die spezifische Aufgabe abgestimmt.<sup>83</sup>

Die Innovationsstrategien lassen sich entsprechend der Innovationsorientierung des Unternehmens differenzieren und definieren die Rolle, die dieses in ihrem direkten Wettbewerbsumfeld einnimmt. Insgesamt wird hierbei zwischen fünf verschiedenen Strategien bzw. Rollen unterschieden: Dem Pionier, dem „frühen Folger“, „dem Modifikator“, „dem Nachzügler“ und „dem Beharrer“.<sup>84</sup>

Der Pionier ist der Innovationsführer. Er sucht aktiv und kontinuierlich nach neuen Produkten, Prozessen und Märkten und ist auf Grund seiner Vorreiterrolle in besonderer Weise auf ein effektives und effizientes Innovationsmanagement angewiesen.<sup>85</sup> Der frühe Folger zeichnet sich durch die schnelle Adaption der Innovation der Pioniere aus. Er verfolgt stets eine weitere Optimierung des Innovationsobjektes und muss dabei einer schnellen Handlungsweise bedacht sein, um signifikant von der Innovationsidee des Pioniers zu profitieren. Erst zu einem viel späteren Zeitpunkt betritt der Modifikator den Markt. Er orientiert sich vorwiegend an den Kundenbedürfnissen und –wünschen und schafft Innovationen daher vor

<sup>82</sup> Vgl. Ili/Albers (2012), S. 49.

<sup>83</sup> Vgl. ebd., S. 51f.

<sup>84</sup> Vgl. Disselkamp (2012), S. 66ff.

<sup>85</sup> Vgl. ebd., S. 66ff.

allem durch laufende Detailverbesserungen an bestehenden Produkten.<sup>86</sup> Die letzten beiden Rollen sind der Nachzügler und der Beharrer. Beide Rollen üben wenig bis gar keine Innovationstätigkeiten aus und lassen sich lediglich bezüglich ihrer Einstellung unterscheiden. Auf der einen Seite der Nachzügler, der die Idee der etablierten Anbieter kopiert, den Preis als Verkaufsargument nutzt und dabei aber mit der Gefahr der schnellen Vergleich- und Austauschbarkeit konfrontiert wird. Auf der anderen Seite der Beharrer, der kein Interesse an Veränderung hat und auf seinem bisherigen Sortiment, Strukturen und Vorgehensweisen beharrt. Diese Rolle ist in dem heutigen Markt- und Unternehmensumfeld, das sich ständig verändert, nicht ratsam.<sup>87</sup> Insgesamt handelt es sich bei der Festlegung einer Innovationsstrategie also um einen ersten Schritt in Richtung Innovationstätigkeit, der maßgeblich die Innovationsorientierung vorgibt.

## 2.6 Erfolgsfaktoren

Grundsätzlich ist der Erfolg von Innovationen das Ergebnis vielfältiger Prozesse und Aktivitäten eines Unternehmens, welches auf mehrfache Weise definiert und operationalisiert werden kann.<sup>88</sup> In der Regel wird er aus Unternehmenssicht definiert und an der Erfüllung von Unternehmenszielen, die für die Innovationen eine Rolle spielen, gemessen. Dies kann entweder die Innovationsprojektebene (z.B. Umsatz oder Gewinn eines einzelnen Innovationsvorhabens) oder die Unternehmensebene (z.B. Innovationsrate, Profitabilität des Gesamtunternehmens oder Profitabilität einer einzelnen Geschäftseinheit) betreffen.<sup>89</sup> Somit ist die Definition eines Erfolges bzw. der Faktoren, die den Erfolg einer Innovation bedingen, stets abhängig von der Ausgangssituation des Unternehmens. Relevant sind hier zum Beispiel das Alter des Unternehmens und der Branche, das Erfahrungswissen im Zusammenhang mit Innovationen, die Unternehmensgröße oder finanzielle Ressourcen.<sup>90</sup>

Auf Grund des spezifischen Unternehmensbezuges bei der Definition eines Innovationserfolges, lassen sich Erfolgsfaktoren nicht verallgemeinern und auf alle Unternehmen einer Branche, geschweige denn alle Branchen, übertragen.<sup>91</sup>

Innovationen unterliegen keinen Gesetzmäßigkeiten und lassen sich deshalb nicht mit einheitlichen Erfolgsfaktoren für Innovationen oder Innovationsmanagement definieren. Demnach ist es von signifikanter Bedeutung, dass Unternehmen dazu in der Lage sind sich flexibel an verändernde Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren anzupassen. Erfolgsfaktoren sind nicht beständig und variieren bei unterschiedlichen Innovationsprojekten. Sie müssen daher ebenso wie die dazugehörigen Orientierungsrichtlinien fortlaufend überprüft, angepasst und gegebenenfalls neu formuliert werden.<sup>92</sup>

---

<sup>86</sup> Vgl. Disselkamp (2012), S. 66ff.

<sup>87</sup> Vgl. ebd., S. 66ff.

<sup>88</sup> Vgl. Büchler/Faix (2015), S. 17.

<sup>89</sup> Vgl. ebd., S. 15f.

<sup>90</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 77.

<sup>91</sup> Vgl. Stern/Jaberg (2010), S. 10.

<sup>92</sup> Vgl. ebd., S. 10.

### 3. Wertschöpfungsaktivitäten in der textilen Wertkette

Der textile Fertigungsprozess umfasst die gesamten Ver- und Bearbeitungsschritte, die Distributionsleistungen der Rohfasern und den Verkauf des textilen Endproduktes. Er zeichnet sich vor allem durch zwei wesentliche Merkmale aus: Zum einen durch eine prozessuale Mehrstufigkeit und zum anderen durch eine strenge lineare Determiniertheit der Verarbeitungsfolge.<sup>93</sup> Demzufolge spricht man bei dem textilen Fertigungsprozess oft auch sinnbildlich von „textiler Pipeline“ oder „textiler Kette“. Die Endprodukte werden entsprechend ihres Verwendungszwecks als Bekleidungs-, Heim- und Haustextilien oder technische Textilien bezeichnet.<sup>94</sup> Da der Schwerpunkt dieser Arbeit auf der Bekleidungsbranche liegt, beschränkt sich die textile Kette im Folgenden auf die Bekleidungstextilien.

In diesem Kapitel sollen die einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten der textilen Kette näher erläutert und die aktuelle Situation der Bekleidungsbranche dargelegt werden. All das zielt darauf ab, die Grundvoraussetzungen oder viel mehr die Ausgangssituation der Branche zu veranschaulichen, um diese in den darauffolgenden Kapiteln hinsichtlich ihrer Innovationsfähigkeit zu untersuchen.

#### 3.1 Die textile Wertschöpfungskette

Porter versteht unter einer Wertschöpfungskette die Gesamtheit aller Aktivitäten, durch die das Produkt der Branche bzw. des einzelnen Unternehmens entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird. Die einzelnen Aktivitäten werden als *Wertschöpfungsaktivitäten* bezeichnet. Wertschöpfungsaktivitäten meinen prinzipiell Aktivitäten, deren Durchführung zunächst Kosten verursacht, die aber anschließend einen Wertbeitrag leisten, für den die Kunden eines Unternehmens bereit sind zu zahlen. Damit sind die Wertschöpfungsaktivitäten die einzelnen Bausteine des Wettbewerbsvorteils. Zusätzlich lassen sich die Aktivitäten in primäre Aktivitäten, die einen direkten Beitrag zur Leistungserstellung des Produktes leisten und sekundäre Aktivitäten, die die primären Aktivitäten steuern und unterstützen und damit als Querschnittsfunktionen agieren, unterscheiden. Insgesamt zeigt die Wertschöpfungskette den Gesamtwert eines Unternehmens und setzt sich aus den einzelnen Wertaktivitäten und der Gewinnspanne zusammen.<sup>95</sup>

In der Regel werden Wertketten auf Unternehmens- und nicht auf Branchenebene erstellt. Unternehmen der gleichen Branchen haben grundsätzlich ähnliche Wertketten. Häufig unterscheiden sie sich aber hinsichtlich der Auslegung und Kombinationen einzelner Aktivitäten vor dem Hintergrund gewinnbringende Vorteile im Wettbewerb mit anderen Unternehmen der Branche zu erzielen.<sup>96</sup>

Da für diese Arbeit die Bekleidungsbranche untersucht wird und der Fokus weniger auf einzelnen Unternehmen liegt, soll in den nachstehenden Abschnitten nur die grundlegende Wertschöpfungskette der gesamten Bekleidungsbranche dargelegt werden. Es wird also zunächst darauf verzichtet, näher auf einzelne Unternehmensstrategien einzugehen.

<sup>93</sup> Vgl. Tücking (1999), S. 12, Grüger (2007), S. 7ff.

<sup>94</sup> Vgl. Heußinger (2000), S. 43, Grüger (2007), S. 9.

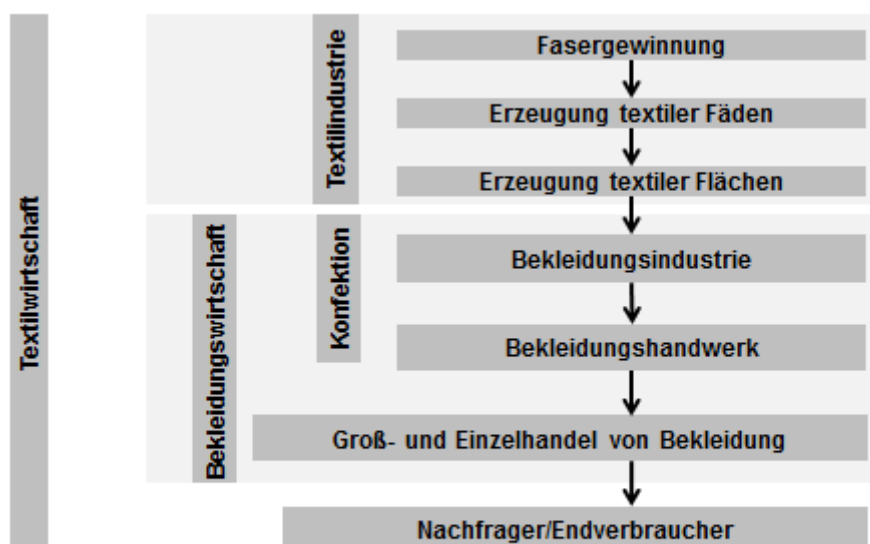
<sup>95</sup> Vgl. Porter (2010), S. 67ff.

<sup>96</sup> Vgl. ebd., S. 67ff.

Die gesamte Wertschöpfungskette der Bekleidungsbranche wird in der Literatur mit dem Begriff der *Textilwirtschaft* bezeichnet und kann auf Grund ihrer prozessualen Abfolge in insgesamt drei große Teilprozesse unterteilt werden: Die Textilindustrie, die Bekleidungsindustrie und die Bekleidungswirtschaft. Damit umfasst die textile Wertschöpfungskette alle Produktionsstufen von der Fasergewinnung bis zur Auslieferung der Ware an den Kunden.<sup>97</sup> Der Erfolg eines Unternehmens in der Bekleidungsbranche besteht infolgedessen nicht nur in der guten Organisation und den eigenen Fähigkeiten, sondern ist zusätzlich wesentlich von den vor- und nachgelagerten Produktionsschritten abhängig, die garantieren, dass in der richtigen Zeit, Menge und Qualität geliefert werden kann.<sup>98</sup>

Die folgende Abbildung zeigt vorab die vollständige textile Kette und ordnet die einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten den Teilprozessen zu. Die einzelnen Teilprozesse werden in den nachfolgenden Abschnitten ausführlich dargelegt.

**Abbildung 2: Die textile Wertschöpfungskette**



Quelle: Chaatouf (2010), S. 5.

<sup>97</sup> Vgl. Looock (2008), S. 39f.; Heußinger (2000), S. 44.

<sup>98</sup> Vgl. Heußinger (2000), S. 43.



### 3.1.1 Textilindustrie

Die Textilindustrie ist der erste der drei Teilprozesse und umfasst insgesamt drei Produktionsschritte: Die Faserherstellung, die Textilherstellung und die Textilveredelung.<sup>99</sup> Auf Grund ihrer sehr komplexen Materie werden die einzelnen Prozesse im Folgenden nur sehr vereinfacht dargestellt.

In dem ersten Produktionsschritt, der Faserherstellung, werden die Rohstoffe mit Hilfe der Spinnstoffaufbereitung und -verarbeitung gewonnen. In der Spinnstoffaufbereitung werden die verschiedenen Rohstoffe auf den Spinnprozess vorbereitet und anschließend in der Spinnstoffverarbeitung in Baumwoll-, Woll- oder Jutespinnereien<sup>100</sup> zu Garnen gesponnen.<sup>101</sup> Gleich darauf folgt der Produktionsschritt der Textilherstellung. Dieser wird auch als Garnverarbeitung bezeichnet und umfasst die Herstellung textiler Flächen.<sup>102</sup> Der Begriff der *textilen Fläche* ist eine allgemeine Bezeichnung für alle Flächengebilde, die aus textilen Rohstoffen nach einer Textiltechnologie hergestellt werden.<sup>103</sup> In dem dritten und letzten Schritt der Textilindustrie werden die gewonnenen textilen Flächen veredelt. Darunter sind alle Arbeitsschritte zu verstehen, die notwendig sind, um die textile Rohware zu einem fertigen Endprodukt zu verarbeiten. Neben den bekannten Vorgängen des Färbens oder Bedruckens werden hier einige Methoden angewandt, die den Stoffen entsprechende Eigenschaften verleihen, z.B. das Sengen (Abbrennen abstehender Fasern), das Entschlichten (Verkleben von Fasern) oder das Bleichen (Entfernen von Fetten und Samenschalen).<sup>104</sup>

### 3.1.2 Bekleidungsindustrie

Mit der Bekleidungsindustrie wird der Teil der Textilwirtschaft bezeichnet, der die textilen Flächen als Endprodukt der Textilindustrie zu Bekleidungstextilien weiterverarbeitet. In diesem Zusammenhang wird oft auch von der Konfektionierung der Textilien gesprochen.<sup>105</sup>

Die Bekleidungsindustrie umfasst eine Vielzahl von Aufgaben, die in Abbildung 3 aufgeführt und im Folgenden kurz näher erläutert werden.

---

<sup>99</sup> Vgl. Looock (2008), S. 39f.; Heußinger (2000), S. 44; Paul (2008), S. 11ff.

<sup>100</sup> Ein Betrieb, in dem Garn aus der Jutepflanze gesponnen wird (vgl. Jutespinnerei (2015)).

<sup>101</sup> Vgl. Paul (2008), S. 11.

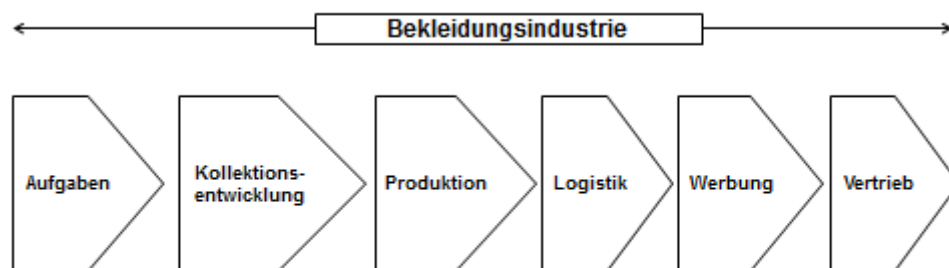
<sup>102</sup> Vgl. ebd., S. 12.

<sup>103</sup> Vgl. Kirchenberger/Prusa (1973), S. 49.

<sup>104</sup> Vgl. Paul (2008), S. 12.

<sup>105</sup> Vgl. Schallmo (2014), S. 14.

**Abbildung 3: Aufgaben der Bekleidungsindustrie**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Grüger (2007), S. 10.

Den Ausgangspunkt der einzelnen Prozessstufen der Bekleidungsindustrie bildet die Kollektionsentwicklung. Hier wird die Zielgruppe definiert, ein Preis- und Themenkonzept bezüglich Farbe, Form, Design und Schnitt erstellt und Musterteile produziert.<sup>106</sup> Nach der Entscheidung über die zu produzierenden Teile wird eine Kollektion zusammengestellt, die für die Produktion benötigten Teile werden bestellt und von den Musterteilen werden Schnittmuster angefertigt, nach denen die Ware produziert wird. Der letzte Schritt wird auch als *Verdopplung der Ware* bezeichnet.<sup>107</sup> Die Werbeaufgabe ist für die Imagebildung der Herstellermarken und für allgemeine Kommunikationsaufgaben zu vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen verantwortlich. In einem letzten Schritt, dem Vertrieb, wird die geplante Menge zu geplanten Preisen an den Handel abgesetzt.<sup>108</sup> Der Logistikbereich wird in der Abbildung 3 zwar als alleinstehende Aufgabe aufgeführt, übernimmt aber eine Vielzahl von logistischen Tätigkeiten, die alle einzelnen Aufgabenschritte eng miteinander verbindet. Die Logistikaufgabe umfasst daher Beschaffungs-, Produktions- und Distributionslogistik.<sup>109</sup>

Im Rahmen der Aufgaben der Bekleidungsindustrie besteht die Möglichkeit vorgelagerte Stufen der Textilindustrie zu integrieren oder einzelne Schritte der Produktion auszulagern. Für die einzelnen Produktionsschritte können dabei die unterschiedlichsten Produktionsstandorte in Frage kommen, wie zum Beispiel die Verlagerung der Konfektionierung in Niedriglohnländer oder die Produktion der Textilien in Ländern mit hochentwickelten Maschinen.<sup>110</sup>

Die Akteure der Bekleidungsindustrie werden als Bekleidungshersteller bezeichnet und beinhalten gleichermaßen Unternehmen mit eigener Kollektions- und Serienproduktion (100% Eigenproduktion), wie auch Unternehmen, die ihre Kollektions- und Fertigungsteile ausschließlich von aus- bzw. inländischen Zwischenmeistern fertigen lassen.<sup>111</sup>

<sup>106</sup> Vgl. Grüger (2007), S. 10; Tücking (1999), S. 15ff.

<sup>107</sup> Vgl. Tücking (1999), S. 15ff.

<sup>108</sup> Vgl. Grüger (2007), S. 21.

<sup>109</sup> Vgl. ebd., S. 18.

<sup>110</sup> Vgl. Looock (2008), S. 41; Paul (2008), S. 11ff.; Heußinger (2000), S. 44, 53; Tücking (1999), S. 14, 19.

<sup>111</sup> Vgl. Breitkopf (1999), S. 170ff.

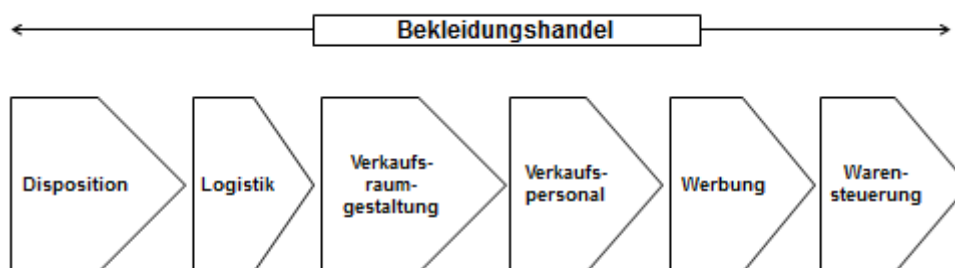
Insgesamt sind eine niedrige Arbeitsintensivität, ein niedriger Automatisierungsgrad, sowie ein kurzer Lebenszyklus der Produkte charakteristisch für alle Einzelaufgaben der Bekleidungsindustrie.<sup>112</sup>

### 3.1.3 Bekleidungswirtschaft

Zur Bekleidungswirtschaft gehört die Bekleidungsindustrie erweitert um den Bekleidungshandel. Der Bekleidungshandel, dient als Mittler zwischen Textil- und Bekleidungsindustrie, sowie dem Verbraucher und umfasst alle Unternehmen, die Bekleidungsprodukte an den Endverbraucher veräußern.<sup>113</sup>

Ähnlich wie die Bekleidungsindustrie umfasst auch der Tätigkeitsbereich des Bekleidungshandels mehrere Aufgaben, die zum Teil simultan erfolgen. Die Gesamtheit aller Aufgaben, die prinzipiell auf der Handelsstufe anfallen, ist in der folgenden Abbildung dargestellt.

**Abbildung 4: Aufgaben des Bekleidungshandels**



*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Grüger (2007), S. 27.*

In der Abbildung ist die Disposition als erste Aufgabe des Bekleidungshandels aufgeführt. Hierbei wird das Sortiment hinsichtlich der Breite, das heißt in Bezug auf die Anzahl der Kaufmöglichkeiten, der Tiefe, sprich der Anzahl substitutiver Kaufmöglichkeiten und der qualitativen Struktur geplant und in der Bekleidungsindustrie disponiert.<sup>114</sup> Die nächsten Aufgaben des Handels bestehen in der Verkaufsraumgestaltung und dem Verkaufspersonal. Beide Aufgaben sind eng miteinander verbunden und setzen sich mit dem eigentlichen Verkauf des Produktes auseinander. Hierbei ist die Verkaufsraumgestaltung für die Präsentation der zum Verkauf angebotenen Ware verantwortlich und das Verkaufspersonal für die Übertragung der Ware von Einzelhandel hin zum Endverbraucher.<sup>115</sup> Die Werbe- und Logistikaufgaben werden in dieser Abbildung zwar erneut aufgeführt, sind aber inhaltlich identisch mit den gleichbenannten Aufgaben in der Bekleidungsindustrie und werden deshalb an dieser Stelle nicht ein weiteres Mal erläutert. Bei der Warensteuerung handelt es sich um die

<sup>112</sup> Vgl. Loock (2008), S. 41; Tücking (1999), S. 14, 19; Heußinger (2000), S. 53.

<sup>113</sup> Vgl. Loock (2008), S. 41ff.

<sup>114</sup> Vgl. Müller-Hagedorn (1998), S. 403f.

<sup>115</sup> Vgl. Grüger (2007), S. 31ff.

letzte Aufgabe der Prozesskette des Bekleidungshandels, die für die Preisbestimmung und die Allokation der Ware auf die einzelnen Verkaufsstellen eines Handelsunternehmens verantwortlich ist.<sup>116</sup>

Alle zuvor genannten Aufgaben der Bekleidungswirtschaft stehen dabei unter ständigem Einfluss von Faktoren wie Mode, Saisonalität, Unsicherheit, der Mehrstufigkeit der Produktion, sowie der prinzipiellen Komplexität und Dynamik der Aufgabengesamtheit. Mode ist einem permanenten Wandel der Ware für bestimmte Bevölkerungsgruppen ausgesetzt und damit einhergehend mit der Unsicherheit der Annahme dieser Mode. Hinzu kommt, dass die Saisonalität verschiedene Kollektionen pro Jahr erfordert. All das setzt die Bekleidungsbranche einem enormen Druck aus und verlangt eine immer schnellere Entwicklung und Produktion von Kollektionen.<sup>117</sup>

Insgesamt lässt sich dementsprechend nach der Veranschaulichung der textilen Kette festhalten, dass die Bekleidungsbranche eine Vielzahl von primären und sekundären Aktivitäten beinhaltet. Funktionen wie Marketing und Controlling, Logistik und Personal- und Finanzierungsmanagement übernehmen die Rolle sekundärer Aktivitäten für alle Teilprozesse der Branche.<sup>118</sup> Hinzu kommt die Vielzahl an primären Aktivitäten, die von Teilprozess zu Teilprozess stark variieren können. Beispielhaft für primäre Aktivitäten können hier die drei Produktionsschritte der Textilindustrie, die Konfektion der Bekleidungsindustrie oder der Handel in der Bekleidungswirtschaft genannt werden. Auf Basis der Erkenntnis, dass sich auch die Aktivitäten der Bekleidungsbranche in primäre und sekundäre Aktivitäten unterteilen lassen, hat Breilkopf versucht die Wertschöpfungsaktivitäten der Bekleidungsbranche in der folgenden Wertkette (Abb. 5) darzustellen. Dabei handelt es sich um einen Versuch, die drei Teilprozesse in einer Wertkette zusammenzuführen und sich damit der traditionellen Darstellung von Porter (siehe Anhang S. 66) anzunähern.

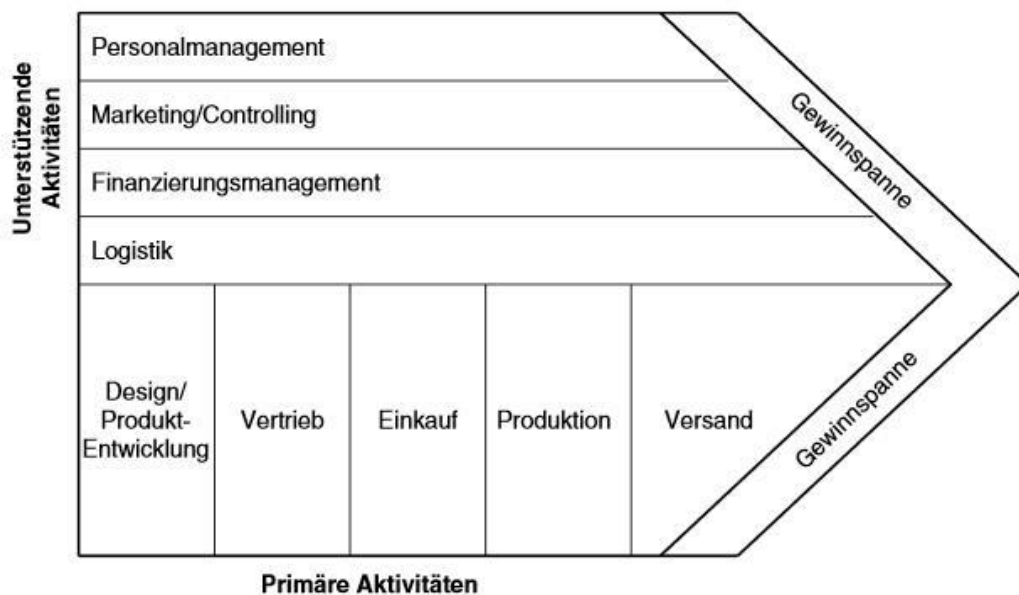
---

<sup>116</sup> Vgl. ebd., S. 33f.

<sup>117</sup> Vgl. Chaatouf (2011), S. 9f.

<sup>118</sup> Vgl. Breilkopf (1999), S. 170f.

Abbildung 5: Wertschöpfungskette eines Bekleidungsherstellers



Quelle: Breikopf (1999), S. 171.

Inhaltlich sind die darin dargestellten Aufgaben identisch mit den zuvor erwähnten Aufgaben, aufgeteilt auf die Teilprozesse. Auf eine erneute Erläuterung wird daher verzichtet. Einschränkend muss hier jedoch angemerkt werden, dass diese Wertkette die vollständige Wertschöpfungskette der Branche in ihrer Komplexität und Dynamik nicht abbildet. Der Fokus dieser Wertkette liegt auf den Aktivitäten der Bekleidungsindustrie und primäre Aktivitäten der Textilindustrie und der Bekleidungswirtschaft werden außer Acht gelassen. Eine derart isolierte Betrachtung der einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten auf den unterschiedlichen Teilprozessebenen kann den heutigen Wettbewerbsbedingungen nicht gerecht werden und lässt wichtige Verknüpfungen zwischen den einzelnen Ebenen außen vor.<sup>119</sup> All das gibt Anlass zu der Vermutung, dass sich die Aktivitäten der Bekleidungsbranche nicht in einer einzelnen Wertkette bzw. separaten Wertschöpfungsketten abbilden lassen und dass es sich bei den zahlreichen Wertschöpfungsaktivitäten der Bekleidungsbranche viel mehr um ein Wertnetzwerk handelt. Ein Wertnetzwerk setzt sich aus mehreren Wertketten zusammen und ermöglicht eine Analyse der einzelnen Wertaktivitäten und ihren Verbindungen über Unternehmensgrenzen hinweg.<sup>120</sup> Im Fall der Bekleidungsbranche würde das bedeuten, dass die einzelnen Wertketten der Teilprozesse, sprich die der Textilindustrie, der Bekleidungsindustrie und der Bekleidungswirtschaft zu einem Wertnetzwerk miteinander verknüpft sind. An den Unternehmensgrenzen des jeweiligen Teilprozesses (z.B. der Textilindustrie) befinden sich Schnittstellen, die diesen mit der Wertkette eines anderen Teilprozesses (z.B. der Bekleidungsindustrie) verbinden.<sup>121</sup> Die Bekleidungsindustrie ist auf die Lieferung und Produktion der Textilien durch die Textilindustrie angewiesen und der Bekleidungshandel auf die Produktion und die Lieferung des Endproduktes durch die Beklei-

<sup>119</sup> Vgl. Rietdorf (2012), S. 33.

<sup>120</sup> Vgl. Büchler (2014), S. 64f.

<sup>121</sup> Vgl. ebd., S. 67.

dungsindustrie. Diese Abhängigkeiten sind wichtiger Bestandteil der textilen Kette und müssen daher in einer bildlichen Darstellung eben dieser berücksichtigt werden. Zurzeit lässt sich jedoch noch keine Darstellung in der Fachliteratur finden, die die textile Wertkette als Wertnetzwerk veranschaulicht.

### 3.2 Aktuelle Situation der Bekleidungsbranche

Die Textil- und Bekleidungsbranche ist in den vergangenen Jahrzehnten von einem anhaltenden Strukturwandel geprägt. Dieser Strukturwandel zeigt sich in zahlreichen Ländern durch Produktionsrückgänge im Inland, Produktionsverlagerungen in das kostengünstigere Ausland (*Offshoring*), ebenso wie in einer Intensivierung des Wettbewerbs.<sup>122</sup>

Globalisierungsprozesse, wie zum Beispiel die Liberalisierung des Welthandels, beschleunigte Mode- und Produktzyklen und der erhebliche Kostendruck, der aus dem globalen Wettbewerb resultiert, treiben den Strukturwandel weiter voran und ergeben eine Vielzahl von Herausforderungen für die Bekleidungsbranche. Der Zugang zu textilen Rohstoffen wird durch Handelspolitik und Preisanstieg erschwert, ansteigende Energiepreise erhöhen Produktionskosten für die energieintensive Textilindustrie, ein drohender Fachkräftemangel gefährdet die Produktion der notwendigen innovativen Textilien und die Arbeitsbedingungen in Produktionsländern erhalten immer mehr Aufmerksamkeit von der Presse und der Bevölkerung.<sup>123</sup> Dabei handelt es sich um Herausforderungen, mit denen die Branche aktuell zu kämpfen hat oder die in Zukunft eine wichtige Rolle spielen werden. Sie erfordern die Suche nach neuen innovativen Lösungen und werden die traditionelle Struktur der Branche wesentlich verändern.

Zahlenmäßig lässt sich der Strukturwandel anhand von Deutschland verdeutlichen und manifestiert sich dort in einer rückläufigen Zahl der Unternehmen, einer sinkenden Mitarbeiterzahl, ebenso wie einer abnehmenden Produktion im Inland.<sup>124</sup> Allein in den vergangenen 11 Jahren (2003-2014) hat sich die Betriebs- und Beschäftigtenzahl um 35 bzw. 24 Prozent verringert (siehe Anhang S. 67f.). Da die Insolvenzquote in diesem Zeitraum relativ beständig war und nicht ausschlaggebend von der gesamten Industrie abweicht, spricht dies für eine Abwanderung der Unternehmen ins Ausland. Letztendlich hat der Strukturwandel in Deutschland dazu geführt, dass nur noch ca. 5% der verkauften Textilien im Inland produziert werden. Der Fokus liegt dabei meist auf qualitativ hochwertigen Erzeugnissen oder Kleinserien. Übergeordnete Funktionen wie zum Beispiel Forschung und Entwicklung, Design oder Marketing werden ebenfalls noch im Inland ausgeführt.<sup>125</sup>

Insgesamt handelt es sich bei dem Strukturwandel um ein fortlaufendes Phänomen, das in der Vergangenheit signifikante Veränderungen innerhalb der Branche hervorgerufen hat und auch in Zukunft noch eine wichtige Rolle spielen wird. Die Unternehmen haben diesen offensiv als Herausforderung angenommen und versuchen ihm aktuell mit Internationalisie-

---

<sup>122</sup> Vgl. Heymann (2011), S. 2.

<sup>123</sup> Vgl. perspektiv Research (2010), S. 4; Heymann (2011), S. 11f.; Statista (2015), S. 7 ; Sternberg/RevillaDiez (2002), S. 128.

<sup>124</sup> Vgl. perspektiv Research (2010), S. 4; Heymann (2011), S. 2.

<sup>125</sup> Vgl. Heymann (2011), S. 3.

rungsmaßnahmen, sowie einer Fokussierung auf Innovation und starken Marken zu begegnen.<sup>126</sup>

Welche Möglichkeiten, Schwierigkeiten und Trends sich im Rahmen der Innovationstätigkeiten für die Branche ergeben, soll im Folgekapitel detailliert beleuchtet werden.

---

<sup>126</sup> Vgl. Heymann (2011), S. 2.

## 4. Innovationen in der Bekleidungsbranche

In den vergangenen Jahren haben Innovationen bedingt durch Internationalisierung, einen verschärften globalisierten Wettbewerb und sich ständig wechselnde immer höher werdende Kundenansprüche branchenübergreifend an Bedeutung gewonnen. Sie ermöglichen Endkonsumenten die Sicherung ihres gegenwärtig hohen Lebensstandards und Unternehmen die Erzielung bedeutender Wettbewerbsvorteile.<sup>127</sup> Grundsätzlich lassen sie sich deshalb als Treiber wirtschaftlichen Wachstums bezeichnen.<sup>128</sup>

In diesem Kapitel soll deshalb die Rolle von Innovationen für die Bekleidungsbranche erläutert werden. Dazu wird untersucht, welche Innovationen bedeutend für die Entwicklung der Branche waren, welche Schwierigkeiten, aber auch Chancen sich im Kontext der Globalisierung ergeben und welche Innovationsmöglichkeiten und -arten zukünftig die Branche bestimmen werden.

### 4.1 Innovationen der Vergangenheit

*Benetton* und *ZARA* sind zwei Unternehmen, die die Bekleidungsbranche in den vergangenen Jahren in besonderer Weise geprägt und beeinflusst haben. Wie genau sie vorgegangen sind, welchen Einfluss dies auf die Branche hatte und wie sich die beiden Unternehmen hinsichtlich ihrer Performance unterscheiden oder aber auch ähneln, soll im Folgenden erläutert werden.

#### 4.1.1 Benetton

*Benetton* ist ein in Italien ansässiger Bekleidungshersteller und -verkäufer, der nach dem zweiten Weltkrieg von Luciano Benetton gegründet wurde und seit 1965 unter dem Namen „Benetton Group“ von den vier Geschwistern Carlo, Gilberto, Giulia und Luciano Benetton geführt wird.<sup>129</sup> Der Fokus der Benetton Group liegt auf klassischer Freizeit- und Sportbekleidung, die aktuell in circa 5500 Läden in 120 verschiedenen Ländern angeboten wird.<sup>130</sup>

Die Erfolgsgeschichte des Unternehmens ist charakterisiert durch zahlreiche Innovationen, die die Bekleidungsbranche geformt und revolutioniert haben. Hierzu zählt die Neugestaltung des Ladendesigns, die Schaffung eines Quasi-Franchising-Systems, der Aufbau innovativer Lieferantenbeziehungen, die Aufschub- oder Verschiebungsstrategie, sowie eine neue bis dahin nicht verwendete Werbestrategie. Alle Innovationen haben sich über einen Zeitraum von circa 25 Jahren (1965-1990) entwickelt und fügen sich letzten Endes in Benettos einzigartigem Wertnetzwerk zusammen.<sup>131</sup>

---

<sup>127</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 8.

<sup>128</sup> Vgl. Heymann (2011), S. 4.

<sup>129</sup> Vgl. Indu (2008a), S. 6f.

<sup>130</sup> Vgl. Camuffo et al. (2001), S. 47.

<sup>131</sup> Vgl. Filieri (2015), S. 243.



Eine von Benetton's ersten Innovationen war die völlige Neukonzipierung des Ladendesigns mit der Intention sich deutlich von dem traditionellen Design der Branche abzuheben. Durch die Verwendung offener Regale in hellem Holz und den bewussten Verzicht auf eine Ladentheke, an der die Ware durch Verkaufspersonal angeboten wird, steht das Produkt und dessen Farbvielfalt im Vordergrund und impulsive, nicht geplante Käufe werden stimuliert.<sup>132</sup> Benetton konnte so die Personalkosten erheblich senken und folglich höhere Gewinnmargen für die Einzelhändler ermöglichen. Dieses Konzept wurde standardisiert auf alle Läden umgesetzt mit der Absicht eine große Markenbekanntheit zu erzielen, glaubwürdig gegenüber Kunden zu erscheinen und um die Arbeit aller Einzelhändler gleichermaßen kontrollieren zu können.<sup>133</sup>

Eine weitere Innovation besteht in Benetton's einzigartigem Distributionsmodell, genauer gesagt in der Zusammenarbeit von Bekleidungsherstellern und Einzelhändlern. Die Zusammenarbeit erfolgt auf Basis einer Lizenzgeber und -nehmerbeziehung. Der Verkauf der Bekleidung wird von unabhängigen einheimischen Einzelhändlern übernommen, die vertraglich nicht an Benetton gebunden sind und keine Lizenzgebühren bezahlen müssen. Es gibt lediglich Vorschriften in Bezug auf Preis, Ladendesign und Exklusivität gegenüber Benetton, die die Einzelhändler zwingend einhalten müssen.<sup>134</sup>

Grundsätzlich ähnelt Benetton's Konzept also dem Franchising-Konzept: Einem auf Partnerschaft basierendem Vertriebssystem, bei dem der Franchisegeber dem Franchisenehmer das Recht einräumt mit seinen Produkten und unter seinem Namen ein Geschäft zu betreiben. Die Zusammenarbeit ist dabei stets vertraglich festgesetzt.<sup>135</sup> Auf Grund des bewussten Verzichts auf formale Verträge im Fall von Benetton spricht man in der Literatur häufig von einem *Quasi-Franchising-System*.<sup>136</sup>

Eine Unterstützung und Kontrolle erfolgt dabei durch sogenannte Agenten, die als Intermediäre zwischen Markt und Unternehmen agieren. Sie arbeiten für eine bestimmte Region, besitzen in der Regel selbst einige Läden, kommunizieren die regionalen Kundenansprüche für Benetton und unterstützen und kontrollieren die Einzelhändler.<sup>137</sup> So kann Benetton garantieren, dass Einzelhändler sich an Vereinbarungen halten und es entsteht ein Distributionsmodell, das eine hohe lokale Verantwortung bei gleichzeitiger gemeinsamer nationaler Identität ermöglicht und Benetton den Eintritt in neue Märkte erleichtert.<sup>138</sup>

Ein weiterer wichtiger Bestandteil Benetton's innovativer Wertschöpfungskette ist die Arbeitsteilung der Produktionsprozesse. Hierbei führt Benetton nach wie vor strategische, komplexe oder kapitalintensive Prozesse innerbetrieblich aus und arbeitsintensive Prozesse, wie zum Beispiel die Konfektionierung, werden an Subunternehmer ausgelagert.<sup>139</sup> So entsteht eine wechselseitige Beziehung zwischen Subunternehmer und Benetton, von der sowohl Benetton als auch die Subunternehmer gleichermaßen profitieren. Auf der einen Seite kann Benetton dadurch Gewinn maximieren, finanzielles Risiko minimieren und eine

---

<sup>132</sup> Vgl. Pinson/Tibrewala (1997), S. 4.

<sup>133</sup> Vgl. Filieri (2015), S. 243; Pinson/Tibrewala (1997), S. 4.

<sup>134</sup> Vgl. Pinson/Tibrewala (1997), S. 7; Indu (2008a), S. 8.

<sup>135</sup> Vgl. DFV - Deutscher Franchise-Verband e. V.

<sup>136</sup> Vgl. Filieri (2015), S. 243.

<sup>137</sup> Vgl. Camuffo et al. (2001), S. 48; Pinson/Tibrewala (1997), S. 8; Indu (2008a), S. 8.

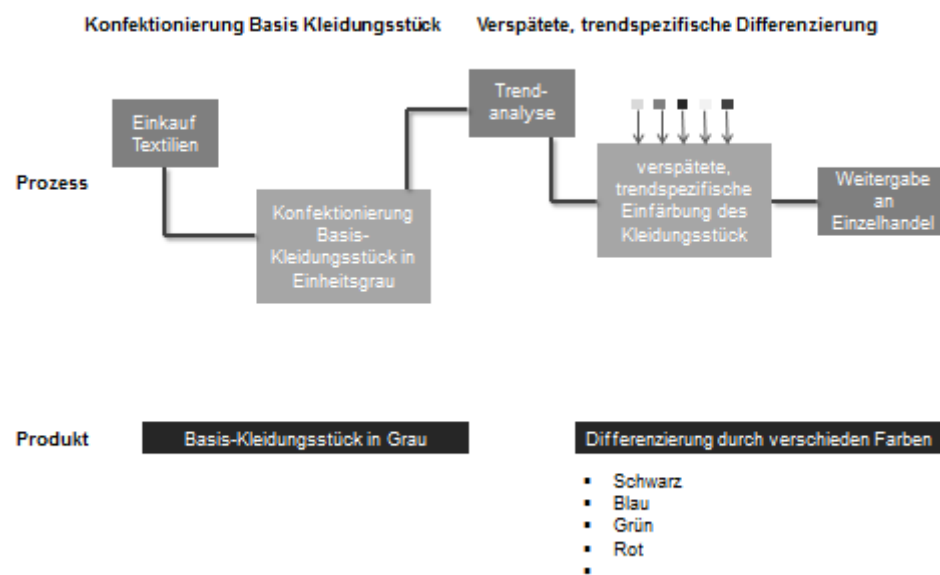
<sup>138</sup> Vgl. Pinson/Tibrewala (1997), S. 6f.

<sup>139</sup> Vgl. ebd., S. 5.

schnelle Durchführung garantieren. Auf der anderen Seite profitieren die Subunternehmen vom technologischen Know-how und der finanziellen Unterstützung durch Benetton.<sup>140</sup>

Die *Postponement-Strategy* (Aufschiebestrategie) ist eine Produktionsprozessinnovation Benetton, die es ermöglicht Kollektionen entsprechend der aktuellen Farbtrends zu entwickeln. Dabei werden alle Kleidungsstücke zunächst in einem einheitlichen grau angefertigt und gelagert und die Färbung der Produkte erfolgt erst kurz vor Saisonbeginn, bei absoluter Sicherheit in Bezug auf die Nachfrage.<sup>141</sup> Diese Innovation ermöglicht eine drastische Kosteneinsparung begünstigt durch weniger teure Lagerbestände und einen kleineren Bestand an nicht verkauften Teilen, sowie eine schnelle Antwortmöglichkeit auf Trends.<sup>142</sup> Hierbei handelt es sich um eine der bedeutendsten Innovationen Benetton, die auf Grund ihres fortschrittlichen Charakters, die damalige Bekleidungsbranche wesentlich beeinflusst hat und heute Bestandteil der Wertkette sämtlicher Bekleidungshersteller ist. Der genaue Ablauf der Strategie ist einmal in der folgenden Graphik (Abb. 6) bildlich dargestellt.

**Abbildung 6: Postponement- Strategy (Benetton Prinzip)**



*Quelle: Eigene Darstellung.*

Die letzte Innovation bezieht sich auf die unkonventionellen Werbemaßnahmen, die Benetton umgesetzt hat, um die Marke zu expandieren und um weltweite Aufmerksamkeit zu erzielen. Hierzu hat Benetton eine völlig neue Form der Werbung geschaffen und Kampagnen kreiert, die auf schockierende Nachrichten bauen und Benetton immer explizit in Verbindung mit werbeuntypischen Werten wie Frieden oder ethnische Vielfalt bringen. Das Resultat war eine weltweite Diskussion über soziale Angelegenheiten und Benetton, die den

<sup>140</sup> Vgl. Filieri (2015), S. 243.

<sup>141</sup> Vgl. Pinson/Tibrewala (1997), S. 3; Filieri (2015), S. 244; Dapiran (1992).

<sup>142</sup> Vgl. Filieri (2015), S. 244; Dapiran (1992).

Bekanntheitsgrad der Marke signifikant gesteigert hat. Eine Werbekampagne, die die Marke des Unternehmens auf eine derart provokante Weise mit Themen der öffentlichen Diskussion kombiniert, hatte es bis zu diesem Zeitpunkt weder in der Bekleidungs- noch in der Werbebranche gegeben. In der Literatur spricht man auf Grund der Neuartig- und Ungewöhnlichkeit der Kampagnen häufig auch von einer Revolutionierung von Sprache und Stil der Werbung.<sup>143</sup>

Insgesamt handelt es sich damit bei Benetton nicht um eine einzelne Innovation, sondern vielmehr um eine Serie von Innovationen, die technologischer, strategischer und organisatorischer Natur sind und sich über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg erstrecken. Benetton hat über mehrere Jahre hinweg die einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten neu ausgelegt und kombiniert und damit schrittweise eine Geschäftsmodellinnovation geschaffen, die eine hohe Produktdifferenzierung bei gleichzeitig niedrigen Kosten ermöglicht.<sup>144</sup>

Auf Grund der Vielzahl der Innovationen und deren fortschrittlichen Charakter hat Benetton gerade in den 80er und 90er Jahren in der Bekleidungsbranche die Rolle eines Pioniers, eines Innovationsführers, eingenommen.<sup>145</sup> Benetton hat im Rahmen seiner Geschäftsmodellinnovation, Innovationen geschaffen, die viele neue Denkanstöße geliefert haben und die Entwicklung der Branche hinsichtlich der Optimierung und Schnelligkeit von Produktionsprozessen, sowie in Bezug auf die Zusammenarbeit und Kommunikation mit Stakeholdern, grundlegend geprägt und gelenkt haben.

#### 4.1.2 ZARA

ZARA wurde 1975 von Amancio Ortega gegründet und ist die Vorzeigemarke des spanischen Bekleidungsherstellers Inditex, der neben ZARA noch die Marken Massimo Dutti, Bershka, Oysho, Uterque, Pull & Bear und Stradivarius umfasst.<sup>146</sup>

Die Innovationstätigkeiten ZARAs erfolgen zeitlich nach der Innovation Benettons, ab Beginn der 90er Jahre und basieren auf dem Erfolgskonzept modische Bekleidung gemäß aktuellen Trends und zu bezahlbaren Preisen anzubieten. Demzufolge ist eine völlig neue Wertschöpfungskette entstanden: Wesentliche Elemente, wie zum Beispiel die Aufschiebungsstrategie Benettons, sind nach wie vor inbegriffen und berücksichtigt, aber die einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten werden in einer Art und Weise gestaltet und miteinander verknüpft, wie es sie in der Bekleidungsbranche zuvor noch nicht gegeben hat.<sup>147</sup>

Auf Grund der neuartigen Kombination und Ausführung strategischer und technischer Bausteine des gesamten Geschäftsmodells handelt es sich auch im Fall von ZARA um eine Geschäftsmodellinnovation. Der Fokus liegt dabei stets auf dem Aspekt der Schnelligkeit und zielt darauf ab die Trends der Laufstege möglichst schnell in die Läden zu bringen und damit den schnellsten Warenumschlag der Branche zu schaffen. Die Kombination aus den

---

<sup>143</sup> Vgl. Filieri (2015), S. 244.

<sup>144</sup> Vgl. Pinson/Tibrewala (1997), S. 3.

<sup>145</sup> Vgl. Ghemawat/ Nueno (2003), S. 5.

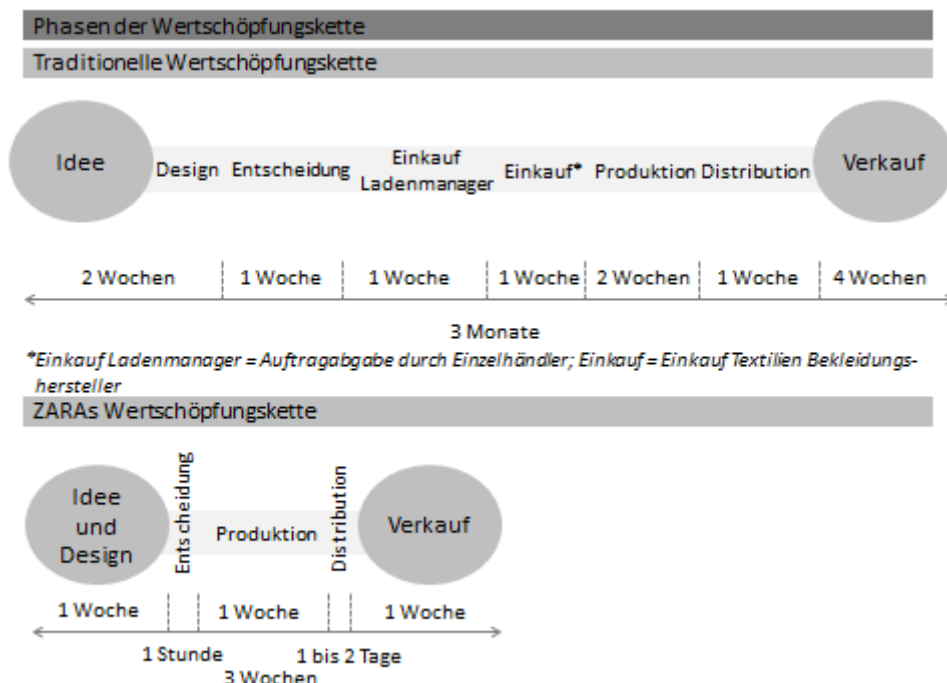
<sup>146</sup> Vgl. Filieri (2015), S. 245; Ghemawat (2008), S. 8, Indu (2008), S. 2.

<sup>147</sup> Vgl. Büchler (2014), S. 65; Filieri (2015), S. 245.

verknüpften Wertschöpfungsaktivitäten und dem schnellsten Warenumsatz wird in der Literatur mit dem Begriff der *Fast Fashion* bezeichnet.<sup>148</sup>

Nach dem Konzept der Fast Fashion ausgerichtet, hat ZARA eine voll integrierte Wertschöpfungskette geschaffen, bei der alle Aktivitäten, wie Produktion, Design, Distribution und Vertrieb innerbetrieblich von ZARA ausgeführt und gemanagt werden. Alle Wertaktivitäten sind am Unternehmenssitz in Spanien zentralisiert und auf Prozesseffizienz und Skaleneffekte<sup>149</sup> ausgerichtet.<sup>150</sup> Auf diese Weise gelingt es ZARA die vollständige Wertkette nicht wie branchenüblich innerhalb von drei Monaten, sondern in nur drei Wochen zu durchlaufen. In der folgenden Abbildung (Abb.6) sind die Unterschiede zwischen der traditionellen Wertkette und der Wertkette ZARAs verdeutlicht.<sup>151</sup>

Abbildung 7: Phasen der Wertschöpfungskette



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Scholtissek (2009), S. 148.

Aus der Abbildung geht hervor, wie stark komprimiert ZARAs Wertkette im Vergleich zu der klassischen Version ist. Einzelne Aktivitäten, wie zum Beispiel die Ideengeneration und das Design beanspruchen nur halb so viel Zeit und resultieren in einer Wertkette, die rein

<sup>148</sup> Vgl. Indu (2008a), S. 2; Büchler (2014), S. 65; Filieri (2015), S. 245.

<sup>149</sup> Skaleneffekte sind Kostenersparnisse, die bei gegebener Produktionsfunktion infolge konstanter Fixkosten auftreten, wenn bei wachsender Betriebsgröße die durchschnittlichen Kosten bis zur mindestens optimalen technischen Betriebs- bzw. Unternehmensgröße sinken (vgl. Definition » Economies of Scale / Skaleneffekt « | Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.)).

<sup>150</sup> Vgl. Büchler (2014), S. 65; Indu 2008b, S. 2.

<sup>151</sup> Vgl. Scholtissek (2009), S. 147ff.

bildlich betrachtet halb so lang wie traditionelle Variante ist und nur ein Drittel der Zeit in Anspruch nimmt.

Neben der Zentralisierung in Spanien und der schnellen Durchführung aller Aktivitäten, spielen auch die Produktionsmenge, die Kollektionshäufigkeit und die daraus resultierende Marketingstrategie eine wesentliche Rolle für die Wertschöpfungskette und den damit verbundenen Erfolg. ZARA produziert nur in sehr kleinen Mengen und ist darauf bedacht die Ware in relativ kurzen und regelmäßigen Abständen auszutauschen bzw. die Regale aufzufüllen. So kann die Produktion eines einzelnen Produktes bei schlechten Verkaufszahlen schnell gestoppt und größere Lagerbestände umgangen werden. Mit dem schnellen Warenaustausch geht eine Exklusivität der Ware einher und der Kunde ist gezwungen schnelle Kaufentscheidungen zu treffen und den Verkaufsladen regelmäßig zu besuchen, um mit dem Warenangebot stets vertraut zu bleiben. Die Knappheit der Ware erzeugt also grundsätzlich die Nachfrage.<sup>152</sup>

Durch die hohe Kundenfrequenz ist eine intensive Werbung und Promotion nicht notwendig. ZARA verzichtet daher vollständig auf konventionelle Werbung und baut ausschließlich auf die Lage und das Design der Läden als Marketinginstrument. Alle Läden erhalten ein gleiches, simples und stilvolles Design und werden an hochfrequentierten, exklusiven Einkaufsstraßen positioniert.<sup>153</sup>

Grundvoraussetzung für dieses Geschäftsmodell ist eine enge Kooperation mit Lieferanten und Einzelhändlern, ein gut funktionierender Informationsaustausch, sowie eine intensive Nutzung von Technologie. ZARA ist vor allem auf regelmäßiges Feedback durch die Einzelhändler, zum Beispiel in Form von Verkaufszahlen oder auch Bestellformularen, in besonderer Weise angewiesen. Nur so können die Designs entsprechend der Kundenwünsche zeitnah und bedarfsgerecht umgesetzt werden.<sup>154</sup>

Setzt man die einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten abschließend zusammen, so ergibt sich eine kreislaufartige Wertkette, deren Anfang und Ende jeweils in einer ZARA Filiale stattfindet und die als Orientierungshilfe und Vorbild für viele Bekleidungshersteller gilt.<sup>155</sup>

#### 4.1.3 Performance-Vergleich Benetton und ZARA

ZARA und Benetton sind zwei Bekleidungshersteller, die beide auf ihre Weise mit ihrer Geschäftsmodellinnovation erfolgreich waren bzw. sind und in diesem Rahmen eine Pionierrolle für die gesamte Bekleidungsbranche übernommen haben. Benetton auf der einen Seite hat eine innovative Wertschöpfungskette entwickelt, die auf einem einzigartigen Netzwerkkonzept basiert und deren Bekanntheitsgrad vor allem auf die revolutionäre Prozessinnovation der *Postponement Strategy* zurückzuführen ist. ZARA auf der anderen Seite hat eine vollintegrierte Wertschöpfungskette geschaffen, die konsequent nach dem Konzept der *Fast Fashion* ausgerichtet ist.<sup>156</sup> Beide Bekleidungshersteller haben ihr Unternehmen hinsichtlich Umsatz und Expansion mit Hilfe eines innovativen Geschäftsmodells vorange-

<sup>152</sup> Vgl. Filieri (2015), S. 246; Scholtissek (2009), S. 154.

<sup>153</sup> Vgl. Büchler (2014), S. 65; Scholtissek (2009), S. 147ff.

<sup>154</sup> Vgl. Tokatli (2008).

<sup>155</sup> Vgl. Büchler (2014), S. 65.

<sup>156</sup> Vgl. Indu (2008a), S. 2; Pinson/Tibrewala (1997), S. 3.

trieben und die Branche wesentlich geprägt (siehe Anhang S. 69f.). Die Färbung der Kleidungsstücke erfolgt noch heute nach Benetton's Aufschiebungsstrategie und das Konzept der Fast Fashion gilt als Grundvoraussetzung für die Wertschöpfungsketten sämtlicher Bekleidungshersteller.<sup>157</sup>

Ein direkter zahlenmäßiger Performance-Vergleich der Innovationen jeweils unmittelbar nach ihrer Einführung und bezogen auf die Auswirkungen auf Umsatz, Ladenzahl etc. gestaltet sich eher schwieriger. Die Innovationen haben nicht zeitgleich stattgefunden und basieren auf unterschiedlichen Ausgangssituationen der Branche. ZARA's Innovationstätigkeiten knüpfen an denen von Benetton an, die Prozessinnovation der verschobenen Färbung wurde als fester Bestandteil integriert und die Wertkette den aktuellen Umweltbedingungen entsprechend angepasst und weiterentwickelt.<sup>158</sup> Darüber hinaus sind Erfolgsfaktoren wie zum Beispiel Umsatz oder Gewinn in unterschiedlichen Größendimensionen definiert und ein damaliger hoher Umsatz Benetton's mag verschwindend gering im Vergleich zu heutigen Umsätzen von ZARA erscheinen.

Nichtsdestotrotz ist ein Vergleich zwischen ZARA und Benetton möglich, wenn es darum geht, wie sich Innovationen langfristig, deutlich nach ihrer Innovationsumsetzung auf den Erfolg und die Wirkungsweise der Unternehmen auswirken. Vergleicht man aktuelle Umsatzzahlen der Unternehmen so sind markante Unterschiede zu erkennen. Die folgende Abbildung (Abb.7) veranschaulicht den signifikanten Unterschied zwischen ZARA und Benetton. ZARA liegt in der Umsatzentwicklung gemessen am CAGR<sup>159</sup> (2007-2013) bei 15% und mit +8 %-Punkten deutlich vor Benetton.

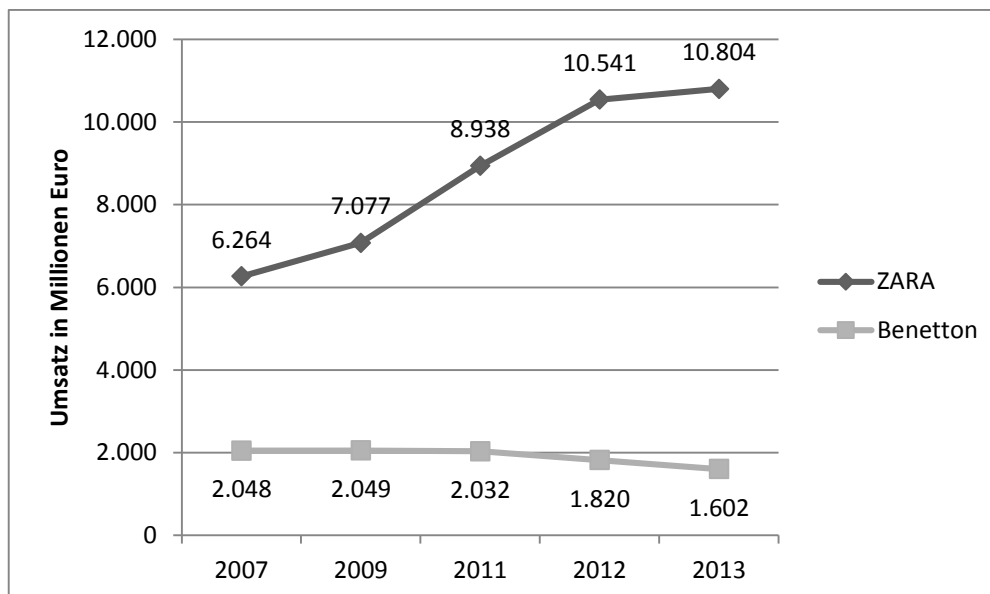
---

<sup>157</sup> Vgl. Berg et al. (2009), S. 37.

<sup>158</sup> Vgl. Indu (2008b), S. 2.

<sup>159</sup> Die Abkürzung *CAGR* steht für *Compound Annual Growth Rate* und beschreibt die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate. Die CAGR wird wie folgt berechnet:  $CAGR = (\text{Endwert}/\text{Anfangswert})^{(1/\text{Anzahl der Jahre})} - 1$  (vgl. Compound Annual Growth Rate (CAGR) Definition | Investopedia).

Abbildung 8: Vergleich Umsatzentwicklung Benetton und ZARA [2007-2013]



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Inditex (o.J.), Benetton (o.J.), Edizione (2013), S. 20.

Benettos Innovation liegt bereits einige Jahre zurück. An den Werten der obigen Abbildung wird deutlich, dass auch die Erfolgsgeschichte des Unternehmens langsam abzuswächen scheint und das ursprüngliche Geschäftsmodell der aktuellen Branchensituation, den sich schnell ändernden Kundenbedürfnissen, nicht mehr gerecht werden kann. Aus eben diesem Grund hat Benetton seit 2002 eine Umstrukturierung der bestehenden Wertkette vorgenommen, sich ZARAs Konzept der Fast Fashion angenähert und eine Nachfrage getriebene Wertkette entwickelt, die es ermöglicht mehr Produkte, öfter in die Läden zu bringen und so den sich schnell ändernden Bedürfnissen und Trends gerecht zu werden.<sup>160</sup> Die Werte der obigen Abbildung (Abb.7) belegen allerdings auch, dass diese Bemühungen aktuell mehr oder weniger erfolglos bleiben und lediglich zu einer Stabilisierung des Wertes führen. Schlussendlich sprechen die Werte dafür, dass es zu einer sogenannten *Value Migration* (Deutsch: Wertverschiebung) innerhalb der Branche gekommen ist. Der Unternehmenswert hat sich zwischen den Unternehmen der Branche, zwischen Benetton und ZARA, verschoben. Benettos Geschäftsmodell scheint ausgereift und dessen ursprünglicher Wertanteil im Markt fließt ab auf das neuere Geschäftsmodell von ZARA, das den Kundenanforderungen besser gerecht werden kann.<sup>161</sup>

Im direkten Vergleich beider Geschäftsmodellinnovationen zeigen sich damit nicht nur zahlenmäßige Unterschiede, sondern auch die Notwendigkeit bereits umgesetzte Innovationen fortlaufend anzupassen und weiterzuentwickeln und die Bedeutung der Pionierrolle. Benetton kann sich nicht auf dem Erfolg der damaligen Innovation ausruhen und ZARA scheint auf Grund der Vorreiterrolle der Fast Fashion uneinholbar.

Mit dem Vergleich wird also auch die Bedeutung eines innovativen Geschäftsmodells für das heutige Wettbewerbsumfeld betont. Wettbewerber, wie zum Beispiel H&M, passen sich zunehmend dem Geschäftsmodell von ZARA an, um im Wettbewerb mithalten zu können

<sup>160</sup> Vgl. Indu (2008b), S. 6.

<sup>161</sup> Vgl. Hungenberg (2014), S. 117f.

und entfachen durch den Versuch der Adaption, Imitation und Weiterentwicklung der vielversprechenden Wertkette einen Kampf um das beste Geschäftsmodell. Bekleidungshersteller wie ZARA sind damit immer mehr auf ein proaktives Innovationsmanagement angewiesen, das mit Frühwarnsystemen und Lebenszyklusbetrachtungen den Entwicklungsstand des Modells beobachtet und gegebenenfalls Maßnahmen ergreift, die die Innovativität des Modells aufrechterhalten.<sup>162</sup>

Insgesamt lassen sich mit Hilfe des Vergleiches einige Erfolgsfaktoren oder viel mehr Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches Geschäftsmodell definieren, die sich sowohl im Fall von Benetton als auch für ZARA bewährt haben: Folglich sind eine enge Kooperation mit Stakeholdern (z.B. Lieferanten oder Einzelhändlern), eine netzwerkartige Verknüpfung aller Wertschöpfungsaktivitäten, eine konsequente Orientierung an Kundenbedürfnissen, ebenso wie eine schnelle Reaktionsfähigkeit auf neue Trends und eine Flexibilität bezüglich sich verändernden Umweltbedingungen, unabdingbare Faktoren, wenn es darum geht ein erfolgreiches, innovatives Geschäftsmodell in der Bekleidungsbranche zu schaffen. Die eben genannten Faktoren sollten auf Grund ihrer Bewährtheit zwingend in jedes zukünftige Geschäftsmodell der Branche integriert werden.

## 4.2 Innovation im Kontext der Globalisierung

„Globalisierung bezeichnet „die zunehmende Entstehung weltweiter Märkte für Waren, Kapital und Dienstleistungen sowie die damit verbundene internationale Verflechtung der Volkswirtschaften. Der Globalisierungsprozess der Märkte wird vor allem durch neue Technologien im Kommunikations-, Informations- und Transportwesen sowie neu entwickelte Organisationsformen der betrieblichen Produktionsprozesse vorangetrieben. Weltweite Datennetze, Satellitenkommunikation, computergestützte Logistik und hoch entwickelte Verkehrsmittel lösen Arbeit und Produktion, Produkte und Dienstleistungen von den nationalen Standorten und ermöglichen es den Unternehmen, die für sie günstigsten Produktions- bzw. Lieferstandorte auszuwählen und ihre Aktivitäten weltweit zu koordinieren.“<sup>163</sup>

In dem folgenden Kapitel sollen das Phänomen der Globalisierung und dessen Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit der Bekleidungsbranche veranschaulicht werden. Dazu wird der Globalisierungsbegriff zunächst mit Hilfe von *Ghemawats-AAA-Triangle* allgemein definiert. Anschließend wird beleuchtet welche Schwierigkeiten, aber auch Chancen der Globalisierungsprozess für Innovationen der Bekleidungsbranche bereithält.

### 4.2.1 Ghemawats-AAA-Triangle

Globalisierung ist ein Phänomen, das besonders seit den 80er Jahren branchenübergreifend die wirtschaftliche Entwicklung und strategische Ausrichtung vieler Unternehmen prägt.<sup>164</sup>

Der Ökonom und Harvard Professor *Pankaj Ghemawat* hat sich in besonderer Weise damit auseinandergesetzt, wie sich der Globalisierungsprozess auf die strategische Ausrichtung

<sup>162</sup> Vgl. Bieger et al. (2011), S. 126.

<sup>163</sup> Vgl. Bildung (2015).

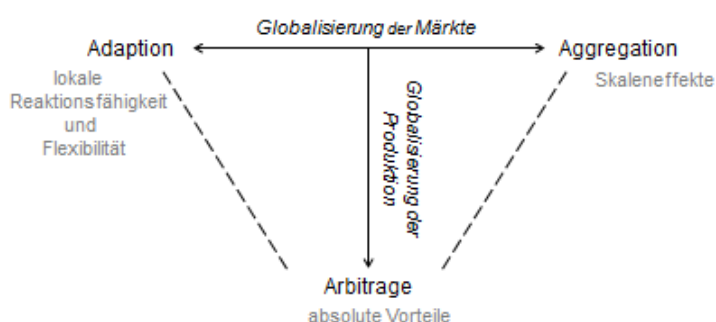
<sup>164</sup> Vgl. Ghemawat (2011), S. 10.



der Unternehmungen auswirkt und damit einhergehend, welche Strategieoptionen sich konkret im Kontext der Globalisierung realisieren lassen.

Um die Entwicklung einer globalen Strategie für Unternehmen zu vereinfachen und deren Umfang, Vorteile und mögliche Verknüpfungen zu veranschaulichen, hat Ghemawat das *AAA-Triangle* entwickelt. Das AAA-Triangle soll bei dem Umgang mit länderspezifischen Unterschieden helfen und die daraus resultierenden globalen Strategien veranschaulichen. Das Modell wird in Abbildung 8 dargestellt.

**Abbildung 9: Ghemawats-AAA-Triangle**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ghemawat (2008), S. 198.

Darin stehen die drei A's für Arbitrage, Aggregation und Adaption und stellen drei verschiedene Ansätze zur strategischen Ausrichtung der Wertkette in einem globalen Unternehmensumfeld dar. Jedes A zielt auf einen anderen Wettbewerbsvorteil ab, den das Unternehmen realisieren kann und geht mit einer unterschiedlichen Organisationsstruktur einher. Der Fokus kann dabei entweder auf einer Globalisierung der Märkte oder einer Globalisierung der Produktion des Unternehmens liegen.<sup>165</sup>

Die Adaption-Strategie soll Unternehmen helfen sich länderspezifischen Unterschieden, bedingt durch unterschiedliche geographische (z.B. Klima) oder wirtschaftliche Faktoren (z.B. Einkommenslevel), anzupassen. Der Fokus liegt auf der Schaffung einer lokalen Reaktionsfähigkeit und Flexibilität mit der Absicht eine optimale Anpassung an länderspezifische Kundenbedürfnisse zu schaffen. Die globale Koordination des Unternehmens erfolgt daher differenziert nach dem Land.<sup>166</sup>

Die Aggregation-Strategie zielt darauf ab länderspezifische Unterschiede zu überwinden, indem länderübergreifende Gemeinsamkeiten definiert und ausgeschöpft werden. Die Organisation des Unternehmens erfolgt dementsprechend länderübergreifend und ist nach Gemeinsamkeiten zum Beispiel hinsichtlich eines Produktes oder einer Kundengruppe

<sup>165</sup> Vgl. Ghemawat (2008), S. 199ff.

<sup>166</sup> Vgl. Ghemawat (2008), S. 107ff.

gruppiert. Diese Form der horizontalen Koordination ist darauf bedacht mit Hilfe der globalen Ausrichtung Skalen- und Verbundeffekte<sup>167</sup> zu erzielen.<sup>168</sup>

Die letzte globale Strategie, die Ghemawat definiert, ist die Arbitrage-Strategie. Im Gegensatz zu den ersten beiden Strategien sieht diese Strategie eine Chance in den landesübergreifenden Unterschieden und eine Möglichkeit absolute Vorteile, bedingt durch finanzielle oder normative Unterschiede zwischen den Ländern, zu erzielen. Infolgedessen werden unterschiedliche Funktionen aus Gründen der Effektivität und Effizienz in unterschiedlichen Ländern ausgeführt. Es handelt sich um eine funktionale oder vertikale Integration. Am häufigsten wird diese Strategie im Bereich der Produktion angewendet, wobei arbeitsintensive Produktionen in Niedriglohnländer ausgelagert werden, um Kosten einzusparen. Deshalb spricht man bei dieser Strategie häufig auch von einer Globalisierung der Produktion.<sup>169</sup>

Prinzipiell rät Ghemawat dazu, eine Strategie zu wählen, die den strategischen Zielen des Unternehmens gerecht wird und die eine bestmögliche Balance zwischen vollständiger lokaler Anpassung und globaler Standardisierung findet. Alle drei A's sind essentiell für die Formulierung einer globalen Strategie. Jedes Unternehmen sollte daher eine individuelle Priorisierung vornehmen und danach entscheiden, ob der Fokus auf einer einzelnen Strategie liegen soll oder ob eine Kombination aus zwei oder drei Ansätzen sinnvoller ist. Von einer Kombination aller drei Strategieansätze rät Ghemawat allerdings auf Grund der Komplexität eher ab. Bei der Kombination zweier Ansätze sollte die Strategie den jeweiligen Fokus des Trade-Offs beider Ansätze betonen. So würde zum Beispiel bei einer Kombination aus Adaption und Aggregation der Fokus auf den Gemeinsamkeiten der Länder liegen und bei einer Kombination aus Arbitrage und Aggregation auf einer länderübergreifenden Integration.<sup>170</sup>

Bisher lässt sich allerdings noch keine allgemeingültige optimale Strategie für die Organisation eines globalen Unternehmens formulieren.<sup>171</sup> Aus diesem Grunde ist Ghemawats-AAA-Triangle nach wie vor ein wichtiges Hilfsmittel, das auf der einen Seite verdeutlicht, mit welchen Kosten-, Effizienz- und Wachstumsvorteilen die Globalisierung einhergehen kann, aber auf der anderen Seite auch welche Herausforderungen und Schwierigkeiten diese gegebenenfalls mit sich bringt.

Mit Hilfe Ghemawats Triangle wurde die Komplexität des Phänomens der Globalisierung und deren Auswirkungen auf die Organisations- und Funktionsweise von Unternehmen veranschaulicht. In einem nächsten Schritt soll nun explizit darauf eingegangen werden, wie sich dies auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens auswirkt.

---

<sup>167</sup> Ein Verbundeffekt tritt auf, wenn Interdependenzen zwischen Entscheidungsbereichen bestehen, die sich auf den Gesamterfolg auswirken (vgl. Definition » Verbundeffekt « | Gabler Wirtschaftslexikon). Eine Definition für den Begriff ‚Skaleneffekt‘ liegt auf S. 48 vor.

<sup>168</sup> Vgl. Ghemawat (2008), S. 139f.

<sup>169</sup> Vgl. ebd., S. 169ff.

<sup>170</sup> Vgl. ebd., S. 201ff.

<sup>171</sup> Vgl. Ghemawat (2008), S. 217.

#### 4.2.2 Innovation im Kontext der Globalisierung

Globalisierung ist ein Phänomen, das auch die Bekleidungsbranche nach wie vor stark beeinflusst. Immer mehr BekleidungsHersteller verfolgen eine globale Strategie in der Hoffnung mindestens einen der von Ghemawat genannten Wettbewerbsvorteile zu erzielen, um in dem verschärften Wettbewerbsumfeld standhalten zu können. Der Schwerpunkt liegt dabei aktuell branchenweit auf der *Arbitrage-Strategie*, der Globalisierung der Produktion. Viele Unternehmen verlagern die arbeitsintensiven Prozesse der Produktion in Niedriglohnländer, um wichtige Kosten- und Effizienzvorteile zu erzielen. Speziell in der Bekleidungsbranche ist zusätzlich zu beobachten, dass sich der Bekleidungshandel internationaler aufstellt und Verkaufsstellen in vielen verschiedenen Ländern eröffnet werden.<sup>172</sup>

Im Rahmen der Globalisierung ergeben sich verschiedene Kundenbedürfnisse, die aus unterschiedlichen geographischen, klimatischen, kulturellen oder wirtschaftlichen Gegebenheiten hervorgehen und die die eigentliche Innovation und das Innovationsmanagement vor eine Herausforderung stellen. Aufstrebende Märkte, wie zum Beispiel Indien oder China, gewinnen an Bedeutung und konfrontieren globale Unternehmen mit einer neuen Kundengruppe, die weniger finanzielle Mittel zur Verfügung hat und weniger technologisch anspruchsvolle Produkte nachfragt, als vielmehr ein einfaches funktionales Produkt. Es reicht nicht länger aus eine Innovation zu entwickeln und diese den lokalen Bedürfnissen anzupassen. Durch die Globalisierung treffen die Bedürfnisse reicher und armer Länder aufeinander und es wird notwendig gleichzeitig mehrere Innovationen zu entwickeln, die den jeweiligen stark differenzierten Bedürfnissen gerecht werden.<sup>173</sup>

In der Vergangenheit hat es ausgereicht nur im heimischen Markt zu innovieren und die Innovationen schrittweise auf andere Märkte zu verteilen. Heutzutage sind Innovationen aber abhängig von weltweit verteilten und differenzierten Kompetenzen und Fähigkeiten und müssen mehreren Märkten und Kundenbedürfnissen gleichermaßen gerecht werden. Genau wie der Handel und die Produktion muss also auch die Innovation global werden.<sup>174</sup>

Die steigende Verteilung und Vielfalt an Wissen, das Wachstum neuer Märkte und das Auftreten zahlreicher neuer Wettbewerber verlangen ein global integriertes Innovationsmanagement. Ein Innovationsmanagement, das die vielen Wissensquellen weltweiter Funktionseinheiten zusammenführt und damit entsprechende Innovationen entwickelt, die den gesamten globalen Kundenbedürfnissen gleichermaßen gerecht werden können.<sup>175</sup> Das heißt eine globale Innovationsstrategie, die sich lokalen Gegebenheiten anpasst und das gesamte benötigte Wissen in einer Innovationsfunktion bündelt und damit Elemente der Adaption- und Arbitrage-Strategie nach Ghemawat zusammenführt.

Aktuell besteht hierbei noch die größte Herausforderung in der effektiven Integration in und wirksamen Verteilung des Wissens auf die Organisation. Innovationen hängen immer mehr vom Input mehrerer, verschiedener und komplexer Wissensquellen ab, die stark in den verschiedenen Verhaltensweisen, Normen, Werten und Interaktionen der unterschiedlichen

---

<sup>172</sup> Vgl. Camuffo et al. (2001), S. 47.

<sup>173</sup> Vgl. Govindarajan/Trimble (2012).

<sup>174</sup> Vgl. Doz/Wilson (2012).

<sup>175</sup> Vgl. Doz/Wilson (2012).

Länder verankert sind und deshalb einen Wissens- und Kommunikationstransfer erschweren.<sup>176</sup>

Für eine globale Innovation und einen effektiven Wissens- und Kommunikationstransfer müssen daher die Organisationsstruktur, -kultur und -kommunikation angepasst werden. Der Abbau und die Veränderung einer Kultur, die einen Wissensaustausch ablehnt, ist Grundvoraussetzung für die Schaffung eines effektiven Wissenstransfers und damit eines globalen Innovationsnetzwerkes. Es muss eine Unternehmenskultur geschaffen werden, die die Vorteile der globalen Zusammenarbeit, ebenso wie Offenheit und Transparenz kommuniziert und die Mitarbeiter motiviert in einem internationalen Unternehmensumfeld zu arbeiten. Hierzu müssen technologische Hilfsmittel geschaffen werden, die den Transfer und die Integration von Wissen erleichtern und die die Wissensträger und -empfänger zu einem globalen Netzwerk verbinden.<sup>177</sup>

Manager mit internationaler Erfahrung und multikulturellem Hintergrund können den Transfer und die Integration zusätzlich sinnvoll unterstützen. Sie können flexibel in den verschiedenen länderspezifischen Kontexten arbeiten und aufgrund dessen als Intermediäre zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten und als Brücke für den Transfer von komplexem Wissen dienen.<sup>178</sup>

Einzelne Lösungsmöglichkeiten für den Umgang mit der globalen Wissenskomplexität lassen sich bereits sowohl in Benetton's als auch in ZARA's innovativem Geschäftsmodell finden. So hat Benetton schon die Agenten in das Netzwerkkonzept integriert, die zum einen unterstützend bei Kontroll- und Steuerungsprozess mitwirken und zum anderen das vielfältige Wissen aus den verschiedenen Einzelhandelsläden zusammentragen und im Kern des Unternehmens, in Italien, zusammengefügt.<sup>179</sup> Das Gleiche gilt für ZARA: Primäre Wissensquellen sind die internationalen Kunden. Um deren Wünsche und Bedürfnisse zu bündeln arbeitet ZARA eng mit den Einzelhändlern zusammen und erfasst diese regelmäßig mit Hilfe von Kundenumfragen und Feedback der Einzelhändler, zum Beispiel in Form von Verkaufszahlen oder Bestellungen.<sup>180</sup> Beide Unternehmungen zeigen damit eine Tendenz in Richtung globales Innovationsmanagement bzw. ihre allgemeinen Unternehmensstrategien enthalten Elemente, die sich für ein globales Innovationsmanagement verwenden lassen.

Mit der Schaffung eines globalen Wissenstransfers steigt allerdings auch das Risiko für eine Verletzung des geistigen Eigentums. Innovative Produktideen werden vor allem in der Bekleidungsbranche immer öfter kopiert und zu günstigeren Preisen in Niedriglohnländern, wie zum Beispiel China produziert und verkauft. Unternehmen laufen daher häufig Gefahr einen zuvor gewonnen Innovationsvorsprung zu verlieren. Geistiges Eigentum sind Territorialrechte. Das heißt jedes Land hat das Recht geistiges Eigentum nach seinen eigenen Gesetzen zu definieren. Bekleidungshersteller, die stark international ausgerichtet sind müssen daher die relevanten Gesetze und Praktiken der Länder prüfen, um einen Schutz ihrer Innovationsidee zu garantieren. Hierbei handelt es sich somit um einen weiteren Aspekt durch

---

<sup>176</sup> Vgl. ebd.

<sup>177</sup> Vgl. ebd.

<sup>178</sup> Vgl. ebd.

<sup>179</sup> Vgl. Pinson/Tibrewala (1997).

<sup>180</sup> Vgl. Indu (2008b).

den die Komplexität und der Schwierigkeitsgrad des Innovationsmanagements zunehmen.<sup>181</sup>

Die wesentliche Herausforderung für Innovationstätigkeiten im Kontext der Globalisierung besteht damit in der Komplexitätszunahme von Wissen und der steigenden Nachfrage der verschiedenen Konsumenten nach flexiblen, vielseitigen Innovationen, die den verschiedenen Bedürfnissen gerecht werden. Die Umstellung auf ein globales Innovationsmanagement ist anspruchsvoll, macht es aber nicht weniger notwendig. Das Wettbewerbsumfeld ändert sich heute in immer kürzer werdenden Abständen und die vergangene Art zu innovieren kann den heutigen Ansprüchen nicht mehr gerecht werden. Bekleidungshersteller müssen sich dieser Herausforderung annehmen, um langfristig erfolgreich zu bleiben.<sup>182</sup>

### 4.3 Innovationen der Zukunft

Die bisherigen Kapitel haben angedeutet, wie bedeutend Innovationen für das Bestehen und die Entwicklung der Bekleidungsbranche sind. Innovationen in der Bekleidungsbranche gelten, wie für zahlreiche andere Branchen auch, als Schlüssel zu Fortschritt und Entwicklung eines jeden Unternehmens.<sup>183</sup> Dieses Kapitel soll daher nun abschließend darlegen, wie sich die Innovationstätigkeit der Branche in Zukunft weiterentwickelt, welche Innovationstrends aktuell die Branche dominieren und welche Innovationen mit großer Wahrscheinlichkeit in Zukunft umgesetzt werden.

#### 4.3.1 Nachhaltigkeit als treibende Kraft der Innovation

Mit der Globalisierung wächst die Welt immer mehr zu einem globalen Dorf zusammen und wird damit gleichermaßen zu einer globalen Risikogemeinschaft. Die wachsende Weltbevölkerung und die globalisierte Wirtschaft gehen mit einer steigenden Umweltbelastung, Ressourcenknappheit und einer Zunahme des globalen Wohlstands einher und zwingen die Unternehmen und die Bevölkerung langfristig zu einer nachhaltigeren Arbeits- und Konsumweise.<sup>184</sup>

Unternehmen können in Zukunft nur erfolgreich sein und Wettbewerbsvorteile erzielen, wenn sie Nachhaltigkeit, sprich eine Art des Wirtschaftens, bei der derzeitige Bedürfnisse befriedigt werden, ohne zukünftigen Generationen die Lebensgrundlagen zu entziehen, zu ihrem Hauptziel machen.<sup>185</sup> Bisherige Geschäftsmodelle, Prozesse, Produkte und Technologien müssen vollständig umstrukturiert und neue innovative Lösungen gefunden werden. Aber auch Verbraucher werden bei ihrem Konsumverhalten immer kritischer in Bezug auf ökologische und soziale Standards und entwickeln einen *Lifestyle of Health and Sustainability* (LOHAS), bei dem der Fokus auf einem ethisch korrekten Konsum liegt. Infolgedessen muss der Fokus zukünftiger Innovationen der Bekleidungsbranche auf dem Nachhaltig-

---

<sup>181</sup> Vgl. Doz/Wilson (2012), Deutsches Patent- und Markenamt (DPMA) (o.J.).

<sup>182</sup> Vgl. Doz/Wilson (2012).

<sup>183</sup> Vgl. Nidumolu et al. (2009), S. 4.

<sup>184</sup> Vgl. Weidenhausen (2010), S. 37ff.

<sup>185</sup> Vgl. Definition » Nachhaltigkeit « | Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.).

keitsprinzip liegen, um den Kundenbedürfnissen gerecht zu werden und den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern.<sup>186</sup>

Insgesamt lässt sich die Entwicklung nachhaltiger Innovationen in einem 5-Phasen- bzw. 5-Stufen-Modell darstellen. Die erste Phase ist der Ausgangspunkt nachhaltiger Innovation. Durch die Einführung neuer Gesetze, Richtlinien oder Label sind Unternehmen erstmals motiviert mit nachhaltigen Technologien, Materialien und Prozessen zu experimentieren. Die Gesetze können dabei zwischen Branchen, Ländern oder Regionen stark variieren.<sup>187</sup> So wurden in Deutschland zahlreiche Gesetze, Verordnungen oder Label, wie das *Kreislaufwirtschaftsgesetz* oder das *EU-Eco-Label*, eingeführt, durch die Unternehmen motiviert sind, nachhaltige Prozesse, Material oder Produkte zu entwickeln (siehe Anhang S. 71f.). Durch Label wie das EU-Eco-Label wird Umweltfreundlichkeit durch die Regierung vorangetrieben und Verbraucher können Entscheidungen auf Umweltinformationen stützen, die glaubwürdig und neutral sind.<sup>188</sup>

In der zweiten und dritten Phase wird Nachhaltigkeit erstmalig konkret in den Unternehmen umgesetzt: Nachhaltige Ressourcen werden für Rohstoffe gesucht, innovative Anwendungen für zurückgegebene Produkte gefunden und nachhaltige Produkte entwickelt oder existierende neugestaltet, um umweltfreundlicher zu werden.<sup>189</sup> Besonders zu diesen beiden Phasen lassen sich bereits vermehrt Beispiele in der Bekleidungsbranche finden. Bedingt durch die Preissteigerung und Knappheit von Baumwolle muss die Textilindustrie aktuell neue, nachhaltigere Materialien entwickeln und Bekleidungshersteller wie H&M rufen Projekte wie *H&M Conscious* ins Leben, die sich komplett der Nachhaltigkeit verschrieben haben.<sup>190</sup>

Baumwolle wird in den nächsten Jahren immer knapper und teurer und der enorme Stoffbedarf der Bekleidungsbranche lässt sich nicht länger mit Baumwolle decken.<sup>191</sup> Infolgedessen ist die Textilindustrie aktuell sehr bemüht neue, nachhaltige Stoffe zu entwickeln. In Zukunft sollen Stoffe aus Pflanzenfasern, Milch oder sogar Krabbenschalen gewonnen werden. Die auf Zellulose basierenden Fasern werden aufgelöst, zu einem Zellulosebrei verarbeitet und anschließend zu Textilien aufbereitet. Der Prozess ist bereits aus der Viskoseherstellung bekannt und daher mit wenig Risiko für die Textilindustrie verbunden. Flachs, Hanf, Bambus, Bananenpflanzen, Soja oder Eukalyptusbäume eignen sich besonders für den Zellulosebrei und gelten deshalb als die zukünftigen Rohstoffe der Bekleidungsbranche.<sup>192</sup>

H&M hat 2011 das Projekt *H&M Conscious* gestartet, das sich aus mehreren kleinen und großen, kurz- und langfristigen Aktionen zusammensetzt. Ziel ist es, eine bessere Zukunft für die Mode zu schaffen. Es beinhaltet Maßnahmen zur Verbesserung des Lebens von Baumwollanbauern, unterstützt Konsumenten bei der Pflege von Kleidung und hat die Kleidungsrückgabe eingeführt. Konsumenten können Kleidung unabhängig von Qualität, Marke oder Zustand in jedem H&M Laden abgeben. H&M wertet diese in Aufbereitungs-

---

<sup>186</sup> Vgl. Nidumolu et al. (2009), S. 4; Weidenhausen (2010), S. 45ff.

<sup>187</sup> Vgl. Nidumolu et al. (2009), S. 6.

<sup>188</sup> Vgl. Schaus (2013), S. 29; Weidenhausen (2010), S. 45.

<sup>189</sup> Vgl. Nidumolu et al. (2009), S. 6.

<sup>190</sup> Vgl. Schäfer (2012); H&M Conscious; Crescenti (2010).

<sup>191</sup> Vgl. Schäfer (2012).

<sup>192</sup> Vgl. Schäfer (2012).

anlagen wieder auf oder recycelt die verschlissenen Teile zu Rohstoffen. All das zielt darauf ab das Müllaufkommen zu reduzieren und natürliche Ressourcen zu schonen.<sup>193</sup>

Die vierte Phase besteht darin ein neues Geschäftsmodell zu entwickeln, dessen Fokus vollständig auf dem Prinzip der Nachhaltigkeit liegt. Auch diese Stufe der nachhaltigen Innovation lässt sich in der Bekleidungsbranche wiederfinden. Seit einigen Jahren werden immer mehr Fashionlabel, wie zum Beispiel *Continental Clothing*<sup>194</sup>, gegründet, die ihre Wertkette vollständig nach dem Nachhaltigkeitsprinzip ausrichten und damit ein nachhaltiges Geschäftsmodell geschaffen haben. Inbegriffen sind hierbei zum Beispiel Elemente wie die ausschließliche Produktion mit Hanf und biologisch angebauter Baumwolle, die bewusste Entscheidung für ein kleines Netz aus Lieferanten, die ebenfalls viel Wert auf Nachhaltigkeit legen oder die vollständige Ausstattung der Büros mit fair hergestellten und gehandelten Möbelstücken. Ziel dieses Modells ist es, den neuen Kundenbedürfnissen gerecht zu werden, die immer mehr Wert auf soziale und ökologische Standards legen. Außerdem soll ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil geschaffen werden, der sich positiv auf Gesellschaft und Umwelt auswirkt.<sup>195</sup>

Bei der letzten und fünften Stufe des Modells handelt es sich weniger um eine handfeste Innovation, sondern vielmehr um einen Entwicklungsprozess, bei dem die bisherige Vorgehensweise ständig hinterfragt wird. Es werden neue Prozesse, Strukturen und Ideen entwickelt, die das Verhalten und die Arbeitsweise eines Unternehmens grundlegend verändern. In dem Fall spricht man in der Literatur auch von *Next Practices*.<sup>196</sup> Der Fokus der Bekleidungsbranche liegt hierbei auf der Entwicklung von noch bedarfsgerechteren und umweltfreundlicheren Produkten. In Zukunft ist die Entwicklung nachhaltiger Textilien geplant, die sich selbstregulierend den Temperaturen der verschiedenen Jahreszeiten anpassen. Zudem sollen Innovationen geschaffen werden, die die Lebensdauer von Kleidungsstücken verlängern und die es ermöglichen Kleidungsstücke auch nach Fertigstellung und beim Tragen noch weiter an die Bedürfnisse des jeweiligen Konsumenten anzupassen. Mit Hilfe von zuvor programmierten Signalen in der Kleidung sollen eine Selbstreinigung, die selbstständige Behebung von Mängeln, ebenso wie der Download neuer Schnittvorlagen möglich werden, mit dem sich Kleidungsstücke eigenständig den neuesten Trends anpassen.<sup>197</sup>

Grundsätzlich handelt es sich bei Nachhaltigkeit um einen Aspekt, der die Entwicklung der Bekleidungsbranche und damit vor allem die Innovationstätigkeit der Branche aktuell und auch in Zukunft wesentlich beeinflussen wird. Große Bekleidungshersteller wie ZARA oder H&M, aber auch kleinere neuere Fashionlabel erkennen die Notwendigkeit einer nachhaltigen Orientierung und integrieren diese auf unterschiedliche Weise und in unterschiedlichem Ausmaß in ihre Wertschöpfungsaktivitäten. Langfristig gesehen besteht in einer nachhaltigen und umweltfreundlichen Orientierung für Unternehmen eine vielversprechende Möglichkeit, die Risiken und Belastungen bedingt durch die Globalisierung zu reduzieren. Durch eine effizientere Arbeitsweise und bessere Produkte können Bekleidungshersteller

---

<sup>193</sup> Vgl. H&M Conscious; Don't let fashion go to waste | H&M DE.

<sup>194</sup> *Continental Clothing Co.* wurde 1994 gegründet und ist ein Londoner Fashion Label. Das Label umfasst die drei Marken Continental, Earth Positive und Salvage. Nachhaltigkeit und Innovativität sind zwei wesentliche Elemente ihres erfolgreichen Geschäftsmodells (vgl. Khine (o.J.)).

<sup>195</sup> Vgl. Schmitt/Renken (2012) S. 80ff.

<sup>196</sup> Vgl. Hamilton (2012); Nidumolu et al. (2009) S. 6.

<sup>197</sup> Vgl. Quinn (2012), S. 20, 26.

den Bedürfnissen der Konsumenten besser gerecht werden, Kosten senken und den Umsatz steigern.<sup>198</sup>

### 4.3.2 Smart Clothes

Durch die stetig fortschreitende Entwicklung von Technologie und Wissenschaft und den ständigen Innovationsdruck der Bekleidungsbranche, haben *Smart Clothes* (SC) in den vergangenen Jahren einen enormen Bedeutungszuwachs erfahren. Smart Clothes werden in der Fachliteratur auch als *Intelligente Bekleidung*, *intelligent clothes* oder *I-wear* bezeichnet und haben zunächst nichts mit der Intelligenz der Kleidung zu tun. Grundsätzlich handelt es sich um bekleidungstechnische Entwicklungen, die verschiedenen Zusatznutzen aufweisen. Sie zielen darauf ab Kleidung interaktiver zu machen und sollen das Leben der Konsumenten einfacher, komfortabler und sicherer gestalten.<sup>199</sup>

Technologie und Bekleidung werden zu einer Einheit und ergeben eine vielversprechende Möglichkeit für die Bekleidungsbranche neue Erkenntnisse zu gewinnen, Herausforderungen zu überwinden und innovative, zukunftsfähige Optionen zu entwickeln.<sup>200</sup>

Smart Clothes können in fünf verschiedene Intelligenzstufen unterteilt werden:

1. Textilien, die über intelligente Zusatzfunktionen verfügen. Hierzu zählen zum Beispiel Eigenschaften, wie schmutzabweisend, bügelfrei oder geruchsbindend.
2. Materialien, die ihre physikalischen Eigenschaften ändern, wie zum Beispiel *Phase-Change-Materials* (PCM).<sup>201</sup>
3. Bekleidung, mit adaptierten elektronischen Mikrosystemen, zum Beispiel mit Handyadaptern und herausnehmbaren Ohrstöpseln.
4. Bekleidung mit integrierter Elektronik, wie textile Tastaturen, die direkt in die Bekleidung integriert sind.
5. Bekleidung mit adaptierten und/oder integrierten elektronischen Systemen, die intelligente Funktionen besitzen. Zum Beispiel ein integrierter MP3-Player, der sich automatisch stumm stellt, wenn das Handy klingelt.<sup>202</sup>

Die ersten drei Stufen sind heute weitestgehend realisierbar und daher weniger zukünftige, als vielmehr gegenwärtige Innovationen der Branche. Bei den Stufen vier und fünf handelt es sich hingegen um potenzielle Innovationen der Zukunft. Innovationen dieser Stufen befinden sich aktuell noch in einem Entwicklungsstadium, da häufig die richtige Technologieentwicklung zu einem kommerziellen Produkt fehlt.<sup>203</sup> Auf Grund der starken Innovations-

---

<sup>198</sup> Vgl. Nidumolu et al. (2009), S. 1ff.

<sup>199</sup> Vgl. Carvajal Vargas (2009), S. 21ff.; Quinn (2012), S. 6.

<sup>200</sup> Vgl. Johansson (2008), S. 5; Quinn (2012), S. 6.

<sup>201</sup> PCM sind Materialien, die durch die Änderung ihrer Phase (fest/flüssig) ihren Energieinhalt ändern. Sie können eine gewisse Wärmemenge aufnehmen, speichern und später wieder abgeben (vgl. Carvajal Vargas (2009), S. 22).

<sup>202</sup> Vgl. Kirchdörfer (2003).

<sup>203</sup> Vgl. Carvajal Vargas (2009), S. 22, 29.



getriebenheit, das heißt der schnellen Entwicklung und Anwendung von neuen technischen Möglichkeiten, nimmt deren Umsetzung jedoch immer rapider zu.<sup>204</sup>

Das *Kompetenzzentrum für intelligente Textilprodukte (ITP)* legt zusätzlich fünf verschiedene Bereiche fest, in denen Smart Clothes Anwendung finden: Wellness, Health & Care, Protection & Security, Information & Communication, Fashion, Sports & Fun und Business, Interaction & Control. In der Kategorie Wellness, Health & Care werden Smart Clothes zum Beispiel dazu genutzt, Kleidungsstücke zu entwickeln, die das Wohlempfinden des Konsumenten erhöhen, die vor Krankheiten schützen oder die heilend wirken (detaillierte Beschreibung aller Anwendungsbereiche siehe Anhang S. 73). Einschränkend ist hier jedoch anzumerken, dass viele Entwicklungen sich nicht klar einer Kategorie zuordnen lassen und in mehreren Bereichen Anwendung finden.<sup>205</sup>

Die Entwicklung von SC erfordert eine innovative und interdisziplinäre Zusammenarbeit von Technologie- und Bekleidungsbranche. Notwendige Komponenten der Technologiebranche können erst im Zuge zunehmender Miniaturisierung zur Verfügung gestellt werden und in der textilen Wertkette muss eine stufenübergreifende Zusammenarbeit geschaffen werden. Die neuen Entwicklungen müssen sich gegenseitig berücksichtigen, um ein möglichst innovatives, kundenorientiertes Produkt mit einem Höchstmaß an aufeinander abgestimmten Zusatzfunktionen zu schaffen. Eine Laufjacke mit integrierten Audioplayer zum Beispiel, muss ebenso ein optimales Feuchtigkeitsmanagement, sowie gute Wetterbeständigkeit und antibakterielle Eigenschaften haben, wie eine Laufjacke ohne Elektronik.<sup>206</sup>

Bei SC kommt es demzufolge zu einer Verschmelzung von funktioneller Bekleidung und elektronischen Einzelkomponenten. Sie zählen deshalb sowohl zu textilen Innovationen, als auch zu anderen Technologiesparten, wie Mikroelektronik, Nanotechnologie, Optoelektronik oder Informations- und Kommunikationstechnologie.<sup>207</sup>

Insofern handelt es sich bei SC prinzipiell um eine aussichtsreiche Option für die Bekleidungsbranche. Durch die enge Zusammenarbeit mit Technologiebranchen ergeben sich zahlreiche neue Innovationsmöglichkeiten mit denen die Bekleidungsbranche den wachsenden Ansprüchen der Konsumenten gerecht werden kann.

Trotzdem weisen auch Smart Clothes eine Kehrseite auf und bringen aktuell noch einige Problematiken mit sich. Gesundheitliche und ökologische Folgeschäden, durch zum Beispiel Elektrosmog oder die intensive Verwendung von Chemiefasern können aktuell noch nicht ausgeschlossen werden und kollidieren deshalb mit der zuvor erklärten Notwendigkeit der Entwicklung von nachhaltigen Innovationen.<sup>208</sup>

Hinzu kommt die Gefahr, dass Elektroanbieter, wie zum Beispiel Saturn, SC ebenfalls als eine Möglichkeit erkennen könnten, ihre Produktpalette zu erweitern und damit zu Wettbewerbern werden, die in die Textilwirtschaft eindringen.<sup>209</sup>

Zu guter Letzt können sich die Entwicklung von SC und die Kollaboration von Technologie- und Bekleidungsbranche langfristig auf den Kollektionsrhythmus auswirken. Kollekti-

---

<sup>204</sup> Vgl. Carvajal Vargas (2009), S. 22; Keil (2003), S. 220.

<sup>205</sup> Vgl. Carvajal Vargas (2009), S. 52f.

<sup>206</sup> Vgl. Carvajal Vargas (2009); Hartmann et al. (2003), S. 37.

<sup>207</sup> Vgl. Hartmann et al. (2003), S. 31; Carvajal Vargas (2009), S. 49.

<sup>208</sup> Vgl. Carvajal Vargas (2009), S. 233.

<sup>209</sup> Vgl. Carvajal Vargas (2009), S. 45.

onen können sich zukünftig eher an technologischen Innovationszyklen oder neuen Trends in textilfremden Branchen orientieren. Dadurch besteht die mögliche zukünftige Gefahr einer Abhängigkeit der Bekleidungsbranche von textilfremden Branchen.<sup>210</sup>

Noch haben SC also nicht die gewünschte Funktionalität und Robustheit erreicht, sind extrem teuer und zusätzlich mit einigen Risiken verbunden. In naher Zukunft werden sie daher eher das Image von Bekleidungsmarken aufbessern und avantgardistische Technikfans ansprechen. Dennoch ist auf Grund der fortlaufenden Entwicklung von Technologie und Wissenschaft, ebenso wie der Bekleidungsbranche denkbar, dass SC in ferner Zukunft zur Selbstverständlichkeit werden und eines Tages möglicherweise „normale“ Kleidung vollständig ersetzen.<sup>211</sup>

Abschließend können SC daher als Sprungbrett der Bekleidung in eine Technologie getriebene Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft bezeichnet werden. Sie ermöglichen einen ständigen Zugriff auf Daten und Netzwerke, verbessern die Erreichbarkeit und können gegebenenfalls die Lebensdauer von Kleidung durch intelligente Zusatzfunktionen verlängern.<sup>212</sup> Damit stellen sie auf lange Sicht eine erfolgsversprechende Innovationsoption für die Bekleidungsbranche dar, die bei andauernder Entwicklung der globalisierten Welt, dem Nachhaltigkeitsprinzip und den Ansprüchen der zukünftigen Konsumenten gerecht werden kann.

### 4.3.3 Kreative Kollaboration

Mit der Entwicklung von Technologie, Wissenschaft und Wirtschaft, haben sich auch die Ansprüche der Konsumenten verändert und die Bekleidungsbranche muss immer schneller, immer bessere Innovationen kreieren, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Bei der Innovation der Smart Clothes oder dem Innovationstreiber des Nachhaltigkeitsprinzips handelt es sich um Entwicklungen, die in den vergangenen Jahren schrittweise an Bedeutung gewonnen haben und die sich in den nächsten Jahren immer mehr herauskristallisieren werden. Mehr oder weniger unbemerkt haben damit aber auch andere Branchen, in diesem Fall die Technologiebranchen und Konsumenten, einen höheren Stellenwert in der Bekleidungsbranche erhalten.

Um in Zukunft wettbewerbsfähig und innovativ zu bleiben, müssen verschiedene Bereiche, zum Beispiel verschiedene Branchen oder Konsumenten mit Bekleidungsherstellern, eng verknüpft werden. Durch die Verknüpfung ergeben sich neue Optionen, Erkenntnisse und Herausforderungen für die Branche, die in wertvolle Innovationen umgesetzt werden können.<sup>213</sup>

Infolgedessen sollte die Kollaboration mit Konsumenten und anderen Branchen nicht länger nur als logische Konsequenz aus wirtschaftlichen Entwicklungen und anderen Innovationen gesehen werden, sondern vielmehr als eine eigene Innovationsquelle, eine eigene Innovationskategorie, die viele neue Möglichkeiten für die Bekleidungsbranche bereithält.

---

<sup>210</sup> Vgl. ebd., S. 45.

<sup>211</sup> Vgl. ebd., S. 45.

<sup>212</sup> Vgl. ebd., S. 45.

<sup>213</sup> Vgl. Johansson (2008), S. 5ff.; Quinn (2012), S. 136ff.

Kunden äußern häufiger ihren Standpunkt, wollen mehr Einfluss haben, wenn es darum geht, wo und wie sie ihre Kleidung kaufen und aktiv bei der Gestaltung mitwirken. Eine Kollaboration mit und eine Integration des Kunden in die wesentlichen Prozesse der textilen Wertkette erscheint aufgrund dessen unumgänglich. Online-Communities, zum Beispiel im Social Media<sup>214</sup> Bereich, geben Konsumenten immer mehr Möglichkeiten, ihre Meinung über Bekleidungshersteller zu äußern. Bekleidungshersteller wiederum müssen einen Weg finden, eben diese Unterstützung und das Feedback in ihre Designprozesse zu integrieren.<sup>215</sup>

Die Zukunft der Bekleidungsbranche besteht darin sich noch intensiver mit dem Konsumenten auseinanderzusetzen, eine enge Beziehung zu diesen aufzubauen und dabei eine Unternehmenskultur zu schaffen, deren Fokus auf Kommunikation, Kollaboration und Kreation mit dem Konsumenten liegt. Die Konsumenten wollen kreativ mitwirken und sich mit dem Produkt verbunden fühlen. Die Erfahrung das Produkt zu kaufen, soll genau das wiedergeben.<sup>216</sup>

Um diesen Erwartungen gerecht zu werden, lässt sich in der Bekleidungsbranche zunehmend beobachten, dass Hersteller aktiv mit Konsumenten kollaborieren und diese in den Designprozess integriert werden. Eines der ersten Label war das kleine New Yorker Fashion Label *Sans*. Nachdem ein beliebtes T-Shirt ausverkauft war, hat das Label das Muster online zum Verkauf gestellt und Kunden ermutigt aktiv mitzuwirken und dieses selbstständig zu gestalten. Nach Onlinekauf und Download des Musters konnte der Kunde frei nach eigenem Geschmack das T-Shirt gestalten und fertigstellen. Zur Authentifizierung hat *Sans* den Kunden ein Label zugeschickt, das in das T-Shirt eingenäht werden konnte. Abschließend bat *Sans* den Kunden ein Foto seines Designs per E-Mail zuzusenden. *Sans* kommuniziert so direkt mit dem Kunden und erhält möglicherweise Inspiration für zukünftige Designs und Kollektionen.<sup>217</sup> Schlussendlich ist damit ein T-Shirt entstanden, das nicht nur den Ansprüchen der Kunden gerecht wird, sondern auch deren Wunsch aktiv mitzuwirken, realisiert.

Die kreative Kollaboration, die zunächst aus einer Notsituation heraus entstanden ist, hat sich zu einem wesentlichen Prozess und zu einer eigenen Produktlinie etabliert. Die Intention der ‚Homemade‘- Linie<sup>218</sup> ist es, bezahlbare Kleidungsstücke mit globalen Zugriff zu schaffen. Anstatt teure Kleidung zu verkaufen, die genäht und verschifft werden muss, schafft die Homemade-Linie ein einzigartiges Design, bei dem der Kunde den Schnitt für circa sechs Dollar online herunterlädt und sein eigenes Material wählen kann. Durch den Zusammenschluss von Kunde und Kreation kann *Sans* die Kosten wesentlich reduzieren und gegebenenfalls ein besseres Verständnis für die Dauer und den Aufwand einer Produktion schaffen. Der Kunde soll so zusätzlich realisieren, wie viel Arbeit und Zeit in der Her-

---

<sup>214</sup> Soziale Medien (Englisch: Social Media) dienen der Vernetzung der Kommunikation und Kooperation der Benutzer über das Internet (vgl. Definition » Soziale Medien « | Gabler Wirtschaftslexikon).

<sup>215</sup> Vgl. Quinn (2012), S. 170.

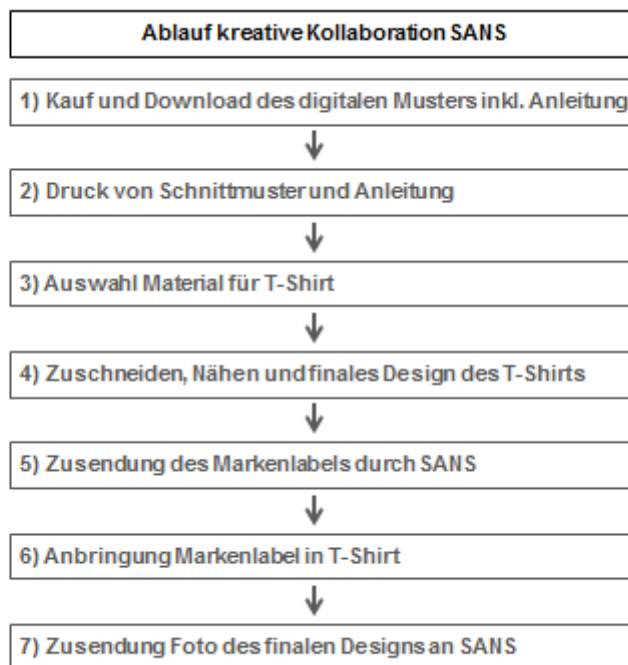
<sup>216</sup> Vgl. ebd., S. 170.

<sup>217</sup> Vgl. Quinn (2012), S. 136; Yoneda (2009).

<sup>218</sup> ‚Homemade‘ ist eine Bezeichnung aus dem Englischen, der häufig synonym im Deutschen verwendet wird. Er bedeutet direkt übersetzt ‚hausgemacht‘ und meint, dass ein Produkt nicht im Einzelhandel erworben, sondern Zuhause hergestellt worden ist (vgl. Cambridge Dictionaries Online (o.J.)).

stellung eines einzelnen Kleidungsstückes steckt.<sup>219</sup> In der folgenden Abbildung (Abb. 9) sind die einzelnen Prozessschritte der Kollaboration nochmal detailliert dargestellt.

**Abbildung 10: Kreative Kollaboration SANS**



*Quelle: Eigene Darstellung.*

Online-Prozesse wie diese sind bei immer mehr Bekleidungsherstellern zu finden. Durch die direkte Zusammenarbeit von Hersteller und Konsument hebt sich die Notwendigkeit stationärer Einzelhändler auf und eine klare Trennung von Designer, Konsument, Einzelhändler und Stakeholder ist nicht länger möglich.<sup>220</sup>

Die Kollaboration mit anderen Branchen ist eine wünschenswerte und erfolgversprechende Möglichkeit für den Erfolg und die Innovationstätigkeit der Branche, aktuell aber bisher nur im Bereich der zuvor erwähnten Smart Clothes vorhanden. Funktionelle Bekleidung und elektronische Einzelkomponente verschmelzen dort immer mehr und erfordern eine enge Kooperation beider Branchen.<sup>221</sup> Das Ergebnis sind ästhetische Produktinnovationen, die das Leben der Konsumenten bedeutend aufwerten.

Grundsätzlich zeigt sich schon in der technologischen Produktinnovation der Smart Clothes das Erfolgspotenzial für die Bekleidungsbranche bei Kollaborationen mit anderen Branchen. Aktuell gibt es aber sowohl in der Fachliteratur, als auch in der Branche selbst jedoch noch keine Anzeichen für weitere Kollaborationsoptionen mit anderen Branchen. Es handelt sich also um ein Erfolgspotenzial, das in Zukunft intensiver Forschung und Entwicklung bedarf, um neue Kollaborationsmöglichkeiten zu finden und deren Potenzial auszuschöpfen.

<sup>219</sup> Vgl. Doan (2009) ;Yoneda (2009).

<sup>220</sup> Vgl. Quinn (2012), S. 170.

<sup>221</sup> Vgl. Carvajal Vargas (2009), S. 25.

Im Ganzen zeichnen sich dennoch deutliche Tendenzen ab, dass Konsumenten und die Bekleidungsbranche in Zukunft in ganz neuer Weise interagieren werden und dass die Expertise textilfremder Branchen in Kooperation ein vielversprechendes Innovationspotenzial bereithält. Daraus ergeben sich Prozesse und Produkte auf einem ganz neuen Level und mit extrem hohem Neuigkeitsgrad bedingt durch die Schaffung neuer Kommunikationskanäle, ebenso wie die Integration der Ideen von Konsumenten und anderen Branchen. Es entsteht ein völlig unbekanntes, neues Territorium für die Bekleidungsbranche, bei dem die Anwendung von Erfahrungswerten irrelevant ist, das aber bei Annahme der Herausforderung viel Potenzial für zukunftsfähige Innovationen birgt.<sup>222</sup>

---

<sup>222</sup> Vgl. Johansson (2008), S. 6.

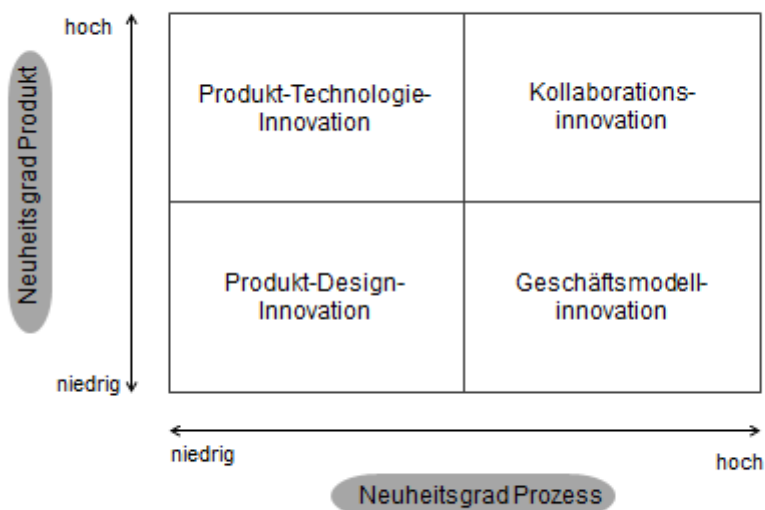
## 5. Fazit

In diesem letzten Kapitel werden die Ergebnisse der Arbeit abschließend zusammengefasst, die Innovationsfähigkeit der Branche dargelegt und die möglichen Innovationskategorien in einer Ergebnismatrix veranschaulicht.

### 5.1 Innovationsmatrix für die Bekleidungsbranche

Nachdem in den vorherigen Kapiteln ausführlich auf die verschiedenen Innovationstätigkeiten der Bekleidungsbranche und deren Herausforderungen und Chancen eingegangen worden ist, lassen sich die möglichen Innovationsarten der Branche schließlich in vier verschiedene Kategorien einteilen. Sie werden in der folgenden Ergebnismatrix (Abb. 10) dargestellt.

Abbildung 11: Innovationsmatrix - Innovationskategorien in der Bekleidungsbranche



Quelle: Eigene Darstellung.

Die vier dargestellten verschiedenen Kategorien unterscheiden sich hinsichtlich ihres finalen Neuheitsgrades, bezogen auf das Produkt und/oder den Prozess. Bei einem hohen Neuheitsgrad des Produktes liegt der Schwerpunkt der Innovationstätigkeit auf der Schaffung eines Produktes, das einen neuen Kundennutzen generiert. Ist der Neuheitsgrad des Prozesses hingegen hoch, so liegt der Fokus der Innovationstätigkeit auf einer Effizienzsteigerung und resultiert in einem angepassten, verbesserten oder völlig neuem Prozess, den es vorher so nicht gegeben hat.

Grundsätzlich nehmen mit zunehmendem Grad der Neuheit die Komplexität und das Fehlschlagrisiko eines Innovationsprojektes zu. Die Anforderungen an das Innovationsmanage-

ment bei Gestaltung und Koordination der Innovationsprozesse werden erhöht und entsprechende Vorkehrungen und Durchsetzungsmaßnahmen müssen sowohl unternehmensintern als auch –extern getroffen werden.<sup>223</sup>

Die erste Innovationskategorie, die *Produkt-Design-Innovation*, ist eine inkrementelle Innovation und geht mit dem geringsten Neuheitsgrad einher. Bei ihr handelt es sich um die simpelste und zugleich selbstverständlichste Innovationsform der Bekleidungsbranche, die Kollektionsentwicklung. Jeder Bekleidungshersteller implementiert diese Form der Innovation und Unterschiede treten lediglich in Bezug auf die Häufigkeit auf, mit der sie ausgeübt werden.

Bei der *Produkt-Technologie-Innovation* handelt es sich um eine radikale Innovation. Sie schafft einen echten Durchbruch und aus ihr geht ein Produkt hervor, das vorher so mit der technologischen Basis noch nicht vorhanden war und einen neuen Kundennutzen generiert.<sup>224</sup> Der Neuheitsgrad bezieht sich vor allem auf die technologische Erweiterung oder Anpassung des Produktes.

Anders als bei den bisher genannten Kategorien, liegt der Schwerpunkt der *Geschäftsmodellinnovation* nicht auf einem einzelnen Produkt, sondern auf der Verbesserung, Anpassung und Entwicklung von bestehenden oder neuen Prozessen. Mit Hilfe dieser Innovationsform passen sich Unternehmen der Bekleidungsbranche an die veränderten Konsumentenwünsche und das veränderte Unternehmensumfeld an. Sowohl Benetton als auch ZARAs Innovation fallen in diese Kategorie. Nach dem Performance-Vergleich liegt ZARA allerdings weiter vorne, sprich weiter rechts auf der Achse. ZARAs Innovationstätigkeiten waren im Vergleich zu Benetton mit deutlicheren prozessualen Veränderungen, das heißt einem höheren Neuheitsgrad, verbunden und ZARA muss deshalb in der Matrix vor Benetton liegen.

Die letzte Innovationskategorie ist die *Kollaborationsinnovation*. Sie geht mit hohen Neuheitsgraden auf beiden Ebenen einher und aus ihr gehen neue Produkte und Prozesse hervor, die die Branche grundlegend verändern. Derzeitig findet diese Kategorie noch nicht allzu häufig Anwendung in der Bekleidungsbranche. In Zukunft werden sich aber immer Innovationen der Branche dieser Kategorie zuordnen lassen bzw. wäre es ratsam für Unternehmen diese in Erwägung zu ziehen. Die veränderten Kundenansprüche und die Globalisierung der Unternehmensumfelder erfordern immer mehr innovative Prozesse und Produkte, die mit Hilfe von Kollaborationsinnovationen in Zukunft geschaffen werden können.

Die im vorherigen Kapitel erwähnten Smart Clothes lassen sich keiner der genannten Kategorien eindeutig zuordnen. Vielmehr liegen sie auf der Trennungslinie von Kollaborations- und Produkt-Technologie-Innovationen. Mit ihrem aktuellen Ausmaß lassen sie sich vor allem der Produkt-Technologie-Kategorie zuordnen. Die Technologie- und die Bekleidungsbranche arbeiten zurzeit noch recht eigenständig und separat von der jeweils anderen Branche und der Fokus der Innovationstätigkeit liegt auf der Schaffung neuartiger Produkte. In Zukunft werden mehr Bekleidungsstücke mit integrierter Elektronik entwickelt und die Bekleidungsbranche und die Technologiebranche müssen dementsprechend immer enger zusammenarbeiten. Die Innovationskomplexität nimmt zu, der Fokus liegt nicht mehr ausschließlich auf der Schaffung neuer Produkte, sondern auch auf der Entwicklung von Pro-

---

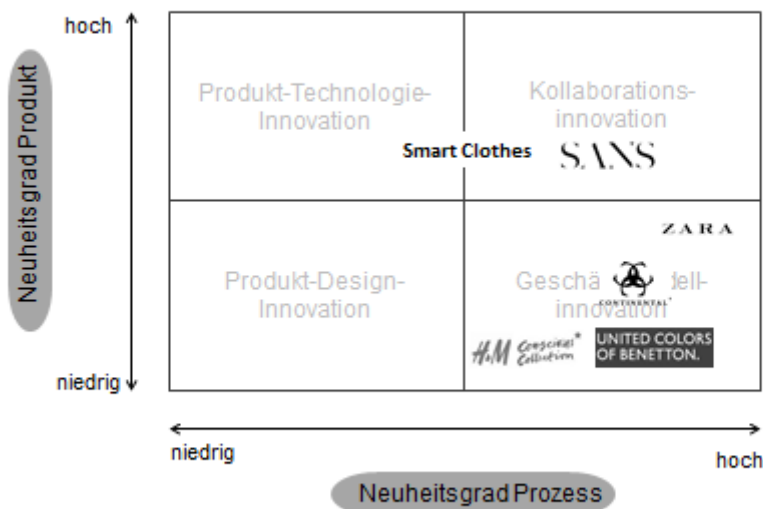
<sup>223</sup> Vgl. Büchler/Faix (2015), S. 176f.

<sup>224</sup> Vgl. ebd.

zessen, die die beiden Branchen optimaler kooperieren lassen. Smart Clothes durchlaufen somit zukünftig eine Gradwanderung weg von einer Produkt-Technologie-Innovation und hin zu einer Kollaborationsinnovation.

In der folgenden Abbildung (Abb.11) werden alle in der Arbeit erwähnten Praxisbeispiele den verschiedenen Innovationskategorien zugeordnet.

**Abbildung 12: Innovationsmatrix mit Praxisbeispielen**



*Quelle: Eigene Darstellung.*

Hierbei fällt auf, dass sich die meisten Beispiele der Innovationskategorie der Geschäftsmodellinnovation zuordnen lassen und diese lediglich in Bezug auf ihre Neuheitsgrade variieren. Wie bereits erwähnt handelt es sich bei ZARA und Benetton um Geschäftsmodellinnovationen. ZARA liegt auf Grund seiner Vorreiterposition und der damit einhergehenden größeren prozessualen und produktbezogenen Veränderungen höher und vor Benetton in der Matrix. Neu hinzukommen in der Abbildung die Innovationen von H&M und Continental Clothing. Bei H&M Consicous handelt es sich um die Geschäftsmodellinnovation mit den geringsten Neuheitsgraden. H&M hat sein Geschäftsmodell lediglich um das Projekt H&M Consicous erweitert und mit Prozessen und Produkten ergänzt, die sich vollständig an dem Nachhaltigkeitsprinzip orientieren. Das ursprüngliche Geschäftsmodell von H&M bleibt dabei unverändert und erhalten. Das letzte Beispiel in dieser Kategorie ist Continental Clothing. Mit der Absicht einer vollständigen Orientierung am Nachhaltigkeitsprinzip ist eine Geschäftsmodellinnovation entstanden, die neuer Prozesse bedarf und aus der Produkte hervorgehen, die vor allem in Bezug auf das verwendete Material als neuartig gelten. Auf Grund der höheren produktbezogenen Neuheit ist Continental Clothing in der Matrix höher als Benetton einzuordnen.



Die letzten beiden in der Abbildung aufgeführten Beispiele sind die Innovation der Smart Clothes und das New Yorker Label SANS. Wie zuvor erwähnt handelt es sich bei der Innovation von SANS um eine Kollaborationsinnovation und bei Smart Clothes um eine Innovation, die sich mit ihrem aktuellen Entwicklungsstand auf der Gradlinie zwischen Kollaborationsinnovation und Produkt-Technologie-Innovation befindet. Beide Innovationen sind verhältnismäßig zentral in den jeweiligen Kategoriefeldern angeordnet, da noch weitgreifendere Veränderungen in Bezug auf die Neuheitsgrade denkbar sind.

Schlussendlich sind alle vier Innovationskategorien von elementarer Bedeutung für die Bekleidungsbranche, deren Entwicklung und Zukunft, sowie für das Bestehen einzelner Unternehmen und das Sichern notwendiger Wettbewerbsvorteile. Alle vier Kategorien haben das Potential die Textilwirtschaft grundlegend voranzutreiben, sind gegenwärtig in der Branche zu finden und werden auch in Zukunft eine bedeutende Rolle spielen.

## **5.2 Anforderungen an die Innovationsfähigkeit der Branche**

Insgesamt hat sich im Verlauf der Arbeit gezeigt, welche Bedeutung Innovationen für die Bekleidungsbranche haben, welche Innovationsmöglichkeiten es grundsätzlich gibt und wie diese gegenwärtig aussehen und in Zukunft aussehen werden. Außerdem wurde thematisiert wie sich die Globalisierung auf die Innovationsfähigkeit der Branche auswirkt und welche weiteren Anforderungen von Konsument und Unternehmensumwelt diese prägt.

Innovationen und damit auch die Innovationsfähigkeit sind grundlegend essentiell für die Bekleidungsbranche. Nahezu selbstverständlich werden Produkt-Design-Innovationen mehrmals jährlich in Form von neuen Kollektionen realisiert und in den Markt eingeführt. Gleichwohl geht die Innovationsfähigkeit der Branche aber weit über die verhältnismäßig simple, inkrementelle Produkt-Design-Innovation hinaus. Innovationen gelten als wirtschaftliche Treiber der Bekleidungsbranche, sie sichern deren Bestehen, treiben Entwicklungen voran und stellen eine notwendige Maßnahme dar, wenn es darum geht den wachsenden Kundenansprüchen und den wechselnden Umweltbedingungen gerecht zu werden.

Vielmehr lassen sich also Innovationsmöglichkeiten und -optionen entlang der gesamten textilen Kette finden. Die Textilindustrie ist stets auf der Suche nach neuen, innovativeren Textilien, die Bekleidungsindustrie optimiert und schafft Prozesse und Endprodukte, mit der Absicht immer dem aktuellsten Trend zu entsprechen und die Bekleidungsbranche ist stets bemüht innovative Marketingkonzepte zu finden und Handel und Kunde in neuer, besserer Weise zu verknüpfen. Geschäftsaktivitäten werden verändert und die einzelnen Bausteine aus Geschäftsstrategie, -technologie, -struktur und -prozessen neu kombiniert, sodass neue innovative Geschäftsmodelle entstehen.

Insgesamt ergeben sich so vier verschiedene Innovationskategorien für die Bekleidungsbranche: Die Produkt-Design-Innovation, die Produkt-Technologie-Innovation, die Geschäftsmodellinnovation und die Kollaborationsinnovation. Alle Innovationskategorien orientieren sich primär am Kunden und sind gegenwärtig und zukünftig von großer Relevanz für die Branche.

Zwingende Voraussetzung für eine erfolgreiche Planung, Umsetzung und Kontrolle aller Innovationen ist die Innovationsfähigkeit der Branche bzw. der einzelnen Unternehmungen der Branche. Gerade in der Bekleidungsbranche ist die Innovationsfähigkeit insbesondere

als *Dynamic Capability* gefragt. Bedingt durch die Globalisierung, sowie technologischen und wissenschaftlichen Fortschritt werden Unternehmen und deren Umfeld immer internationaler und die Ansprüche der Konsumenten immer höher und vielseitiger. Innovationen müssen gleichzeitig verschiedenen klimatischen Anforderungen, Einkommensverhältnissen und Kulturen gerecht werden und Unternehmen das neugewonnene globale Wissen bündeln und sinnvoll zur Ideengeneration und – umsetzung von Innovationen nutzen. Das Innovationsmanagement wird immer komplexer und Beispiele wie das von Benetton haben gezeigt, dass eine einmalige innovative Tätigkeit in der Bekleidungsbranche nicht ausreicht. Vielmehr müssen Innovationen laufend angepasst, verändert und erneuert werden. Innovationen müssen global werden und die internationalen unternehmensumspannenden Prozesse, Wissen und andere fundamentale Kompetenzen zu einem gesamtunternehmerischen Fähigkeitsgefüge zusammengefasst werden. Innovationstätigkeiten wie die von ZARA oder Benetton haben die Branche grundlegend geprägt und können als Meilensteine der Bekleidungsbranche bezeichnet werden. Auch dort hat sich jedoch gezeigt, dass eine einmalige Innovation in der Bekleidungsbranche nicht dauerhaften Erfolg verspricht. Trotz Pionierrolle müssen beide Unternehmen ihre Prozesse und ihr Produktangebot fortgehend innovieren und anpassen, um langfristig erfolgreich zu bleiben und Wettbewerbsvorteile zu sichern.

In Zukunft werden Innovationstätigkeiten der Bekleidungsbranche vor allem von der Technologiebranche, dem Nachhaltigkeitsprinzip und der Kollaboration mit Kunden beeinflusst. Durch die Zusammenarbeit von Technologie- und Bekleidungsbranche, werden Elektronik und Bekleidung zukünftig verschmelzen und Smart Clothes sich als „normale“ Kleidung etablieren. Selbstreinigende Kleidungsstücke mit integrierten Touchpads oder installierten Hilfsmitteln, die das Kleidungsstück automatisch nach Fertigstellung den neuesten Trends anpassen, bleiben nicht länger irrationale Zukunftsvisionen, sondern werden realistischer Bestandteil der Branche.

Darüber hinaus wächst die Notwendigkeit nachhaltige Innovationen zu schaffen. Konsumenten legen mehr Wert auf ökologische und soziale Standards bei der Herstellung und Gestaltung ihrer Kleidung und Ressourcenknappheit und eine erhöhte Umweltbelastung werden auf Grund der wachsenden Weltbevölkerung und der globalisierten Wirtschaft zu Problemfeldern, die die Branche grundlegend beeinträchtigen. Zukünftige Innovationen der Bekleidungsbranche müssen zwingend nachhaltig(er) werden, um Kundenansprüchen zu entsprechen und um zusätzliche Belastungen für Umwelt und Ressourcen zu vermeiden. Die Textilindustrie wird künftig zunehmend alternative Ressourcen, wie zum Beispiel Hanf, verwenden und Bekleidungshersteller Geschäftsmodelle und Projekte entwickeln, die sich vollständig dem Nachhaltigkeitsprinzip verschreiben.

Nach wie vor ist der Konsument damit wesentlicher Kern und Richtungsweiser für Innovationen der Bekleidungsbranche. In Zukunft wird dessen Einfluss auf die Innovationstätigkeiten der Branche weiter zunehmen. Konsumenten wollen aktiver mitwirken und sich mit dem Produkt verbunden fühlen. Zukünftige Innovationen werden auf einem ganz neuen, kollaborativen Level stattfinden. Es werden innovative Prozesse entwickelt, die den Kunden immer mehr in den Designprozess integrieren, aus denen neuartige Produkte hervorgehen und die den Einzelhändler als Intermediär überflüssig werden lassen. Eine eindeutige Rollenzuweisung bei Konsument, Designer und Einzelhändler wird zunehmend schwieriger.

Maßgebend lassen sich Innovationen daher als Treiber und Erfolgsfaktor der Bekleidungsbranche bezeichnen. Unter der Voraussetzung von regelmäßiger Anpassung, Weiterentwicklung und Erneuerung sind Innovationen notwendige Bestandteile, um wichtige Wett-

bewerbsvorteile zu erzielen und um dauerhaft dem unbeständigen Unternehmensumfeld und den Ansprüchen der Konsumenten gerecht zu werden. Der Weg zur Sicherung einer nachhaltigen Wertschöpfung für die Textilwirtschaft muss und wird nur über innovative Produkte und die Entwicklung und Erschließung neuer Anwendungsfelder führen.<sup>225</sup> Innovationsfähigkeit stellt hierfür die zentrale Grundlage dar.

---

<sup>225</sup> Vgl. Meechels et al. (2004), S. 7.

## Literaturverzeichnis

- Barney, J. (1991): Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Management* 17 (1), S. 99–120.
- Berg, Achim; Küpper, Jörn; Stöll, Manuela (2009): Schnelle Mode. In: *McKinsey-Akzente* (1), S. 36-43.
- Bieger, Thomas; Knuyphausen-Aufseß, Dodo zu; Krys, Christian (2011): Innovative Geschäftsmodelle. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg (Academic Network). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-18068-2>.
- Bildung, Bundeszentrale für politische (2015): Globalisierung | bpb. Online verfügbar unter <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19533/globalisierung>, zuletzt aktualisiert am 01.07.2015, zuletzt geprüft am 01.07.2015.
- Böger, Astrid; Hartmann, Wolf D. (2007): Mode und High-Tech. Anziehbare Computer erobern den Laufsteg. 1. Aufl. Hamburg: Merus-Verl. Online verfügbar unter [http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=2962832&prov=M&dok\\_var=1&dok\\_ext=htm](http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=2962832&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm).
- Breitkopf, Sybille Katharina (1999): Externes Controlling. Eine konzeptionelle und empirische Analyse am Beispiel des marktorientierten Kostenmanagements in der Bekleidungsindustrie. Univ., Diss.--Münster (Westfalen), 1997. Frankfurt am Main: Lang (Schriften zu Distribution und Handel, 27).
- Büchler, Jan-Philipp (2014): Strategie entwickeln, umsetzen und optimieren. Hallbergmoos: Pearson (Always learning).
- Büchler, Jan-Philipp; Faix, Axel (2015): Innovationserfolg. Frankfurt: Peter Lang GmbH Internationaler Verlag der Wissenschaften (Markt- und Innovationsmanagement, v.10).
- Cambridge Dictionaries Online (o.J.): Homemade. Online verfügbar unter <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/homemade>, zuletzt geprüft am 02.09.2015.
- Camuffo, Arnaldo; Romano, Pietro; Vinelli, Andrea (2001): Back to the Future: Benetton transforms its Global Network. In: *MITSloan Management Review* 43 (1), S. 46–52.
- Carvajal Vargas, Sina (2009): Smart Clothes - Textilien mit Elektronik. Was bietet der Markt der Intelligenten Bekleidung? Hamburg: Diplomica Verl.
- Chaatouf, Samira (2011): Produktionsstandort "Marokko". Hat Marokko als Produktionsstandort für die europäische Bekleidungsbranche eine Zukunft? Fachhochsch., Bachelorarbeit, --Frankfurt (Main), 2010. Frankfurt am Main: Fachhochsch. Fachbereich 3 Wirtschaft und Recht (Wirtschafts- und rechtswissenschaftliche Beiträge, 5).
- Christensen, Clayton M. (2010): The innovator's dilemma. The revolutionary book that will change the way you do business. 1. Collins Business Essential ed., [25. Nachdr.]. New York, NY: Harper Business.
- Christensen, Clayton M.; Heimbouch, Hollis; Raynor, Michael E.; Verlinden, Matthew (2003): Beyond the innovator's dilemma. Opportunities for new growth businesses. [Boston, Mass.]: Harvard Business School Pub.
- Christensen, Clayton M.; Raynor, Michael E. (2004): Marktorientierte Innovation. Geniale Produktideen für mehr Wachstum. Frankfurt am Main: Campus-Verl. (Management).

Compound Annual Growth Rate (CAGR) Definition | Investopedia. Online verfügbar unter <http://www.investopedia.com/terms/c/cagr.asp>, zuletzt geprüft am 16.07.2015.

Crescenti, Marcelo (2010): Modehandel: Zara eröffnet Öko-Filiale. In: *Der Handel - Das Wirtschaftsmagazin für Handelsunternehmer*. Online verfügbar unter <http://www.derhandel.de/news/unternehmen/pages/Modehandel-Zara-eroeffnet-Oeko-Filiale-6907.html>, zuletzt geprüft am 05.07.2015.

Dapiran, Peter (1992): Benetton – Global Logistics in Action. In: *Int Jnl Phys Dist & Log Manage* 22 (6), S. 7–11. DOI: 10.1108/EUM00000000000416.

Definition » Anspruchsgruppen / Stakeholder « | Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.). Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/anspruchsgruppen.html?referenceKeywordName=Stakeholder>, zuletzt geprüft am 28.06.2015.

Definition » Economies of Scale / Skaleneffekt « | Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.). Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/economies-of-scale.html?referenceKeywordName=Skaleneffekt>, zuletzt geprüft am 12.07.2015.

Definition » Kreislaufwirtschaftsgesetz (KrWG) « | Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.). Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kreislaufwirtschaftsgesetz-krwg.html>, zuletzt geprüft am 13.07.2015.

Definition » Nachhaltigkeit « | Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.). Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/nachhaltigkeit.html>, zuletzt geprüft am 07.07.2015.

Definition » Soziale Medien « | Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/soziale-medien.html>, zuletzt geprüft am 30.07.2015.

Definition » Verbundeffekt « | Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/verbundeffekt.html>, zuletzt geprüft am 30.07.2015.

Definition » Wertschöpfungskette « | Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.). Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wertschoepfungskette.html>, zuletzt geprüft am 19.07.2015.

Definition » Wissensmanagement / Knowledge Management « | Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.). Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wissensmanagement.html?referenceKeywordName=Knowledge+Management>, zuletzt aktualisiert am 20.06.2015, zuletzt geprüft am 20.06.2015.

DFV - Deutscher Franchise-Verband e. V.: Definition Franchising / DFV - Deutscher Franchise-Verband e. V. Online verfügbar unter <http://www.franchiseverband.com/franchisegeber/franchising-definition/>, zuletzt geprüft am 28.06.2015.

Deutsches Patent- und Markenamt (DPMA) (o.J.): Geistiges Eigentum - Ein Unternehmerleitfaden für KUMs. Ein Leitfaden für die Textil- und Bekleidungsbranche. Online verfügbar unter

- [http://www.dpma.de/docs/service/seminare\\_veranstaltungen/ambiente/leitfadentextilindustrie.pdf](http://www.dpma.de/docs/service/seminare_veranstaltungen/ambiente/leitfadentextilindustrie.pdf), zuletzt geprüft am 04.07.2015.
- Disselkamp, Marcus (2012): *Innovationsmanagement. Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Doan, Abigail (2009): SANS. Hg. v. *efw-eco fashion world*. Online verfügbar unter <http://www.ecofashionworld.com/Designer-Profile/SANS.html>, zuletzt aktualisiert am 02.04.2009, zuletzt geprüft am 02.09.2015.
- Don't let fashion go to waste | H&M DE. Online verfügbar unter <http://www.hm.com/de/longlivefashion>, zuletzt geprüft am 05.07.2015.
- Doz, Yves L.; Wilson, Keeley (2012): *Managing global innovation. Frameworks for integrating capabilities around the world*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.
- Edizione (2013): *Annual Report 2013*. Online verfügbar unter [http://www.edizione.it/pdf/edizione\\_consolidato\\_2013\\_ENG.pdf](http://www.edizione.it/pdf/edizione_consolidato_2013_ENG.pdf), zuletzt geprüft am 19.07.2015.
- EU Ecolabel (2012): *Über das EU Eco Label. Geschichte und Zielsetzung*. Online verfügbar unter <http://www.eu-ecolabel.de/ueber-das-eu-ecolabel.html>, zuletzt aktualisiert am 09.06.2015, zuletzt geprüft am 13.07.2015.
- Filieri, Raffaele (2015): From market-driving to market-driven. In: *Marketing Intelligence & Plan (Marketing Intelligence & Planning)* 33 (3), S. 238–257. DOI: 10.1108/MIP-02-2014-0037.
- Gassmann, Oliver; Sutter, Philipp (Hg.) (2013): *Praxiswissen Innovationsmanagement. Von der Idee zum Markterfolg*. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, [elektronische Ressource]. München: Hanser Verlag. Online verfügbar unter <http://www.hanser-elibrary.com/action/showBook?doi=10.3139/9783446435131>.
- Ghemawat, Pankaj (2008): *Redefining global strategy. Crossing borders in a world where differences still matter*. [Nachdr.]. Boston, Mass: Harvard Business School Press. Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/faz-rez/FD1200801281547458.pdf>.
- Ghemawat, Pankaj (2011): *World 3.0. Global prosperity and how to achieve it*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.
- Ghemawat, Pankaj; Nueno, José Luis (2003): *ZARA: Fast Fashion*. Harvard Business School.
- Govindarajan, Vijay; Trimble, Chris (2012): *Reverse innovation. Create far from home, win everywhere*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.
- Grüger, Matthias (2007): *Die Vertikalisierung der Textilwirtschaft durch Handelsmarken-Produktdesignteams, Shop-in-Shop- und Concession-Konzepte. Überlegungen zur Variation der Arbeitsteilung zwischen Bekleidungsindustrie und Handel*. Inauguraldissertation. Universität zu Köln, Köln. Wirtschaft- und Sozialwissenschaftliche Fakultät.
- H&M Conscious. Online verfügbar unter <http://about.hm.com/de/About/sustainability/hm-conscious/conscious.html>, zuletzt geprüft am 05.07.2015.
- Hamel, Winfried (1996): *Innovative Organisation der finanziellen Unternehmensführung*. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis : BFuP* 48, S. 323–341.

- Hamilton, Scott (2012): Global HR News: Re-Gain Your Innovative Edge with Next Practices. Hg. v. Global Business News. Online verfügbar unter <http://www.globalbusinessnews.net/story.asp?sid=1534>, zuletzt geprüft am 06.07.2015.
- Hartmann, Wolf-Dietrich; Steilmann, Klaus; Böger, Astrid (Hg.) (2003): High-Tech-Fashion. Vom Avatar bis zum Wearable Computer. Klaus-Steilmann-Institut für Innovation und Umwelt. 2. Aufl. Bochum, Witten: KSI (Brainduct Edition).
- Hauschildt, Jürgen; Salomo, Sören (2011): Innovationsmanagement. München: Vahlen.
- Heußinger, Marc (2000): Koordinationsdefizite in der Bekleidungswirtschaft. Eine konzeptionelle und empirische Analyse mit Hilfe des Koordinationsmängel-Diagnose-Konzeptes. Univ., Diss.--Münster (Westfalen), 1998. Frankfurt am Main: Lang (Schriften zu Distribution und Handel, 31).
- Heymann, Eric (2011): Textil-/Bekleidungsindustrie: Innovationen und Internationalisierung als Erfolgsfaktoren. Deutsche Bank Research. Frankfurt am Main (Internationale Themen). Online verfügbar unter [https://www.dbresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD0000000000275049.pdf](https://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000275049.pdf), zuletzt geprüft am 26.05.2015.
- Hungenberg, Harald (2014): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse - Verfahren. 8. Aufl. 2014. Wiesbaden: Springer Gabler. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-06681-9>.
- Ili, Serhan; Albers, Albert (Hg.) (2012): Innovation Excellence. Wie Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit systematisch steigern. 1. Aufl. Düsseldorf: Symposion Publ.
- Indu, Perepu (2008a): Supply Chain Practices of Three European Apparel Companies: Zara, H&M and Benetton. Teaching Note. 49. Aufl. Unter Mitarbeit von S. Govind. Hg. v. ICMR Center for Management Research. Nagarjuna Hills, Indien.
- Indu, Perepu (2008b): Supply Chain Practices of Three European Apparel Companies: ZARA, H&M and Benetton. Unter Mitarbeit von S. Govind. Nagarjuna Hills, Indien, 2008.
- Johansson, Frans (2008): Step into the intersection...and create the Medici Effect. The future of Innovation. In: *Harvard Business Press*.
- Jutespinnerei (2015). Online verfügbar unter <http://www.duden.de/rechtschreibung/Jutespinnerei>, zuletzt aktualisiert am 12.07.2015, zuletzt geprüft am 12.07.2015.
- Keil, M. (2003): Smart Clothes: Ersatz oder Ergänzung von Handy & Co? In: *Melliand-Textilberichte* 84; Jg. 2003 (3), S. 220–222. Online verfügbar unter [http://www.dfv.de/VERLAGSPR/mell\\_tex.shtml](http://www.dfv.de/VERLAGSPR/mell_tex.shtml).
- Khine, Norman (o.J.): CONTINENTAL CLOTHING CO. Online verfügbar unter <https://www.continentalclothing.com/home/about>, zuletzt geprüft am 21.07.2015.
- Kirchdörfer, Elfriede (2003): Smart-Clothes-Technologien. Abschlußbericht zum Forschungsvorhaben: "Untersuchung der Möglichkeiten und Anforderungen zur Adaption der Smart-Clothes-Technologien in der Bekleidungsindustrie" ; Gemeinschaftsforschung der Forschungsgemeinschaft Bekleidungsindustrie e.V., Forschungsstelle: Bekleidungsphysiologisches Institut e.V., Hohenstein. Elfriede Kirchdörfer. 1., unveränd. Aufl. Köln: For-

schungsgemeinschaft Bekleidungsindustrie (Bekleidungstechnische Schriftenreihe, Bd. 151).

Kirchenberger, Hermann; Prusa, Ernst (1973): Systematik und Terminologie der textilen Flächengebilde. In: *Lenzinger Berichte* (35). Online verfügbar unter [http://www.lenzing.com/fileadmin/template/pdf/konzern/lenzinger\\_berichte/ausgabe\\_35\\_1973/LB-0351973048.pdf](http://www.lenzing.com/fileadmin/template/pdf/konzern/lenzinger_berichte/ausgabe_35_1973/LB-0351973048.pdf), zuletzt geprüft am 29.07.2015.

Loock, Herbert (2008): Kollektionsentwicklung in der Bekleidungsbranche unter besonderer Berücksichtigung empirischer Erfolgsfaktoren. 1. Auflage. München: Rainer Hampp Verlag (Hamburger Schriften zur Marketingforschung, 55). Online verfügbar unter [http://digitool.hbz-nrw.de:1801/webclient/DeliveryManager?pid=2354822&custom\\_att\\_2=simple\\_viewer](http://digitool.hbz-nrw.de:1801/webclient/DeliveryManager?pid=2354822&custom_att_2=simple_viewer).

Mai, Manfred (Hg.) (2014): Handbuch Innovationen. Interdisziplinäre Grundlagen und Anwendungsfelder. Wiesbaden, s.l.: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-02317-1>.

Meechels, Stefan; Schroth, Bernhard; Breckenfelder, Christoph (2004): SMART CLOTHES - Intelligente textile Produkte auf Basis innovativer Mikrotechnologie. Expertenansicht - Beispiele - Empfehlungen. Bönningheim.

Meyer, Jens-Uwe (2012): Radikale Innovation. Das Handbuch für Marktrevolutionäre. 1. Aufl. Göttingen: BusinessVillage. Online verfügbar unter <http://www.businessvillage.de/eb-867.html>.

Monopolstellung (2015). Online verfügbar unter <http://www.duden.de/rechtschreibung/Monopolstellung>, zuletzt aktualisiert am 19.06.2015, zuletzt geprüft am 19.06.2015.

Müller-Hagedorn, Lothar (1998): Der Handel. Stuttgart [u.a.]: Kohlhammer.

Nidumolu, R.; Prahalad, C. K.; Rangaswami, M. R. (2009): Why Sustainability is now the Key Driver of Innovation. In: *Harvard Business Review*.

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Clark, Tim (2010): Business model generation. A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, New Jersey: Wiley, John Wiley & Sons, Inc.

Paul, Denis (2008): Die Textil- und Bekleidungsindustrie der EU Elektronische Ressource. Strukturen, Strategien, Perspektiven. Hamburg: Diplomica Verlag. Online verfügbar unter <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10621026>; [http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok\\_id/480353](http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok_id/480353); <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=595737>.

perspektiv Research (2010): Bekleidungsindustrie - Krankende Industrie schwer getroffen. perspektiv GmbH. München.

Pinson, Christian; Tibrewala, Vikas (1997): United Colours of Benetton. Teaching Note. INSEAD. Fontainebleau, Frankreich.

Pisano, Gary; Shuen, Amy; Teece, David (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: *Strategic Management Journal* 18 (7), S. 509–533.

Porter, Michael E. (2010): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt [u.a.]: Campus-Verl.



- Quinn, Bradley (2012): Fashion futures. London: Merrell.
- Rietdorf, Sebastian (2012): Der deutsche Textileinzelhandel: Die wichtigsten Händler und ihre Strategien. 1. Aufl. s.l.: Diplomica Verlag GmbH. Online verfügbar unter <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10553045>.
- Sammerl, Nadine (2006): Innovationsfähigkeit und nachhaltiger Wettbewerbsvorteil. Messung — Determinanten — Wirkungen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Schäfer, Susanne (2012): Nachhaltige Kleidung: Die Stoffe der Zukunft. Hg. v. ZEIT ONLINE GmbH. Hamburg, Germany. Online verfügbar unter <http://www.zeit.de/zeitwissen/2013/01/Stoffe-Zukunft-Baumwolle-Knappheit>, zuletzt aktualisiert am 27.12.2012, zuletzt geprüft am 02.06.2015.
- Schallmo, Daniel; Brecht, Leo (2013): Geschäftsmodell-Innovation. Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle. Univ., Diss.--Ulm, 2012. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schallmo, Daniel R.A. (Hg.) (2014): Kompendium Geschäftsmodell-Innovation. Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovation. Wiesbaden: Springer Gabler (SpringerLink). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-04459-6>.
- Schaus, Katharina (2013): GUTACHTEN Der Weg zu nachhaltiger Kleidung - Standards, Siegel und politische Rahmenbedingen. Bundestagsfraktion Bündnis 90/Die G. Online verfügbar unter [https://www.gruene-bundes-tag.de/fileadmin/media/gruenebundestag\\_de/themen\\_az/verbraucherschutz/Gutachten\\_Nachhaltige\\_Kleidung.pdf](https://www.gruene-bundes-tag.de/fileadmin/media/gruenebundestag_de/themen_az/verbraucherschutz/Gutachten_Nachhaltige_Kleidung.pdf), zuletzt geprüft am 05.07.2015.
- Schirmer, Frank; Ziesche, Katja (o.J.): Dynamic Capabilities: Das Dilemma von Stabilität und Dynamik aus organisationspolitischer Perspektive. Projektarbeit. Technische Universität, Dresden.
- Schmitt, Julia; Renken, Uta (2012): How to earn money by doing good. Shared value in the apparel industry. In: *The Journal of Corporate Citizenship* (45), S. 79.
- Scholtissek, Stephan (2009): Die Magie der Innovation. Erfolgsgeschichten von Audi bis Zara. München: mi.
- Schreyögg (2014) Pfadabhängigkeit und Pfadbruch in Unternehmen. In: Kaiser / Kozica / Lipowsky (Hrsg.) *Zukunftsfähige Unternehmensführung zwischen Stabilität und Wandel*, zfbf Sonderheft 68/14, S. 1-17.
- Seibert, Siegfried (1998): Technisches Management. Innovationsmanagement, Projektmanagement, Qualitätsmanagement. Stuttgart: Teubner.
- Statista (2015): Branchenreport 2015. Herstellung von Textilien & Herstellung von Kleidung. Statista GmbH. Hamburg.
- Stern, Thomas; Jaberg, Helmut (2010): Erfolgreiches Innovationsmanagement. Erfolgsfaktoren \Grundmuster \ Fallbeispiele. 4., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Sternberg, Rolf; Revilla Diez, Javier (2002): Globalisierung und Regionalisierung - neues Wissen entscheidet über die ökonomische Zukunft von Ländern und Regionen. Gotha. In: *Geographie heute - die Welt von morgen*, S. 128–139.

Teece, D. (2007): Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance“. In: *Strategic Management Journal* (28) S. 1319-1350.

Tokatli, Nebahat (2008): Global sourcing. Insights from the global clothing industry: The case of Zara- a fast fashion retailer. In: *Journal of economic geography* 8 (1), S. 21–38.

Tücking, Ebbo (1999): Die deutsche Bekleidungsindustrie im Zeitalter der Globalisierung. Eine Marktanalyse unter besonderer Berücksichtigung außenwirtschaftlicher Rahmenbedingungen. Univ., Diss.--Münster (Westfalen), 1998. Münster: FATM (Schriften zur Textilwirtschaft, 52).

Vahs, Dietmar; Brem, Alexander (2015): Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung. 5. Aufl. s.l.: Schäffer-Poeschel Lehrbuch Verlag. Online verfügbar unter [http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok\\_id/1873979](http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok_id/1873979).

Weidenhausen, Evelyn Mejrem (2010): Globalisierungsprozesse in der Textilwirtschaft, insbesondere in der ökologisch ausgerichteten Branche. Dissertation. Universität Stuttgart, Stuttgart. Geographisches Institut. Online verfügbar unter <http://elib.uni-stuttgart.de/opus/volltexte/2010/5251/pdf/DoktorarbeitEndfassung.pdf>, zuletzt geprüft am 02.06.2015.

Wernerfelt, Birger (1984): A Resource-based View of the Firm. In: *Strategic Management Journal* (5), S. 171–180.

Yoneda, Yuka (2009): SANS: Is Eco Fashion an Oxymoron? Online verfügbar unter <http://inhabitat.com/sans-its-not-eco-fashion/>, zuletzt geprüft am 02.09.2015.

## IV. Anhang

### Darstellungen zur Erklärung der textilen Wertkette

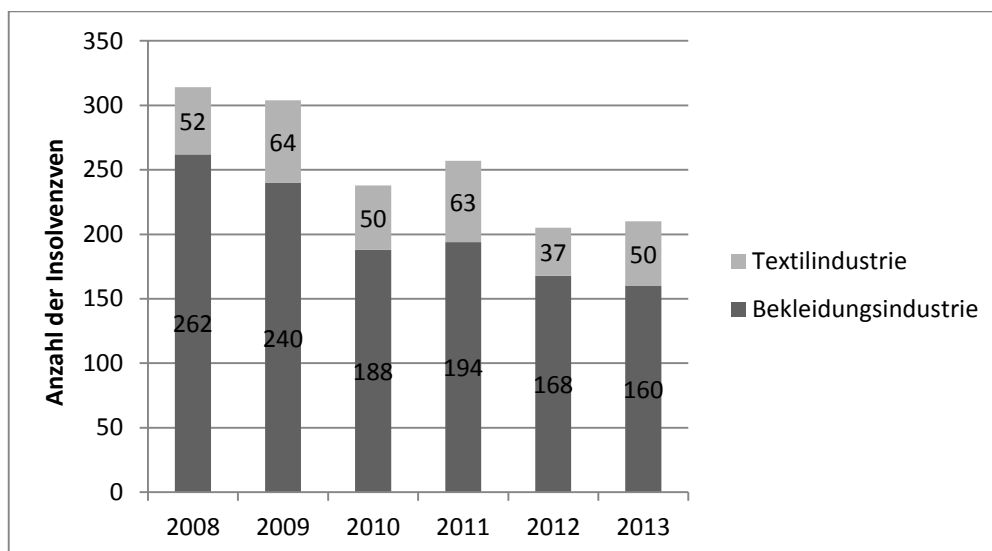
Abbildung 1: Managementkonzept der Wertschöpfungskette nach Porter



Quelle: Porter (2010), S. 66.

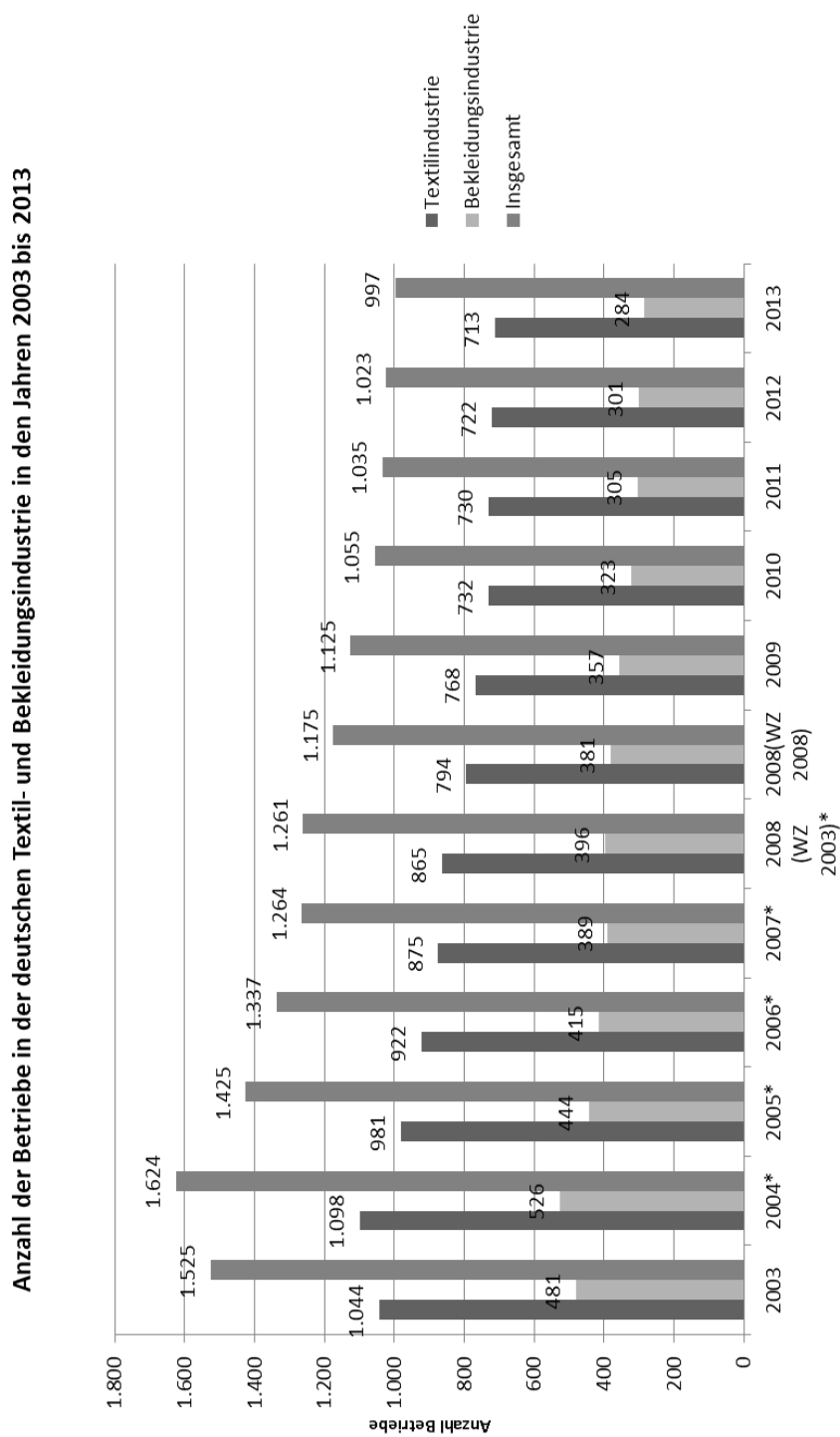
## Graphische Darstellungen zur Veranschaulichung der aktuellen Situation der Bekleidungsbranche

Abbildung 2: Anzahl der eröffneten Insolvenzverfahren im Einzelhandel mit Textilien und Bekleidung in Deutschland in den Jahren 2008-2013



Quelle: Statistisches Bundesamt. (o.J.).

Abbildung 3: Anzahl der Betriebe in der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie [2003-2013]

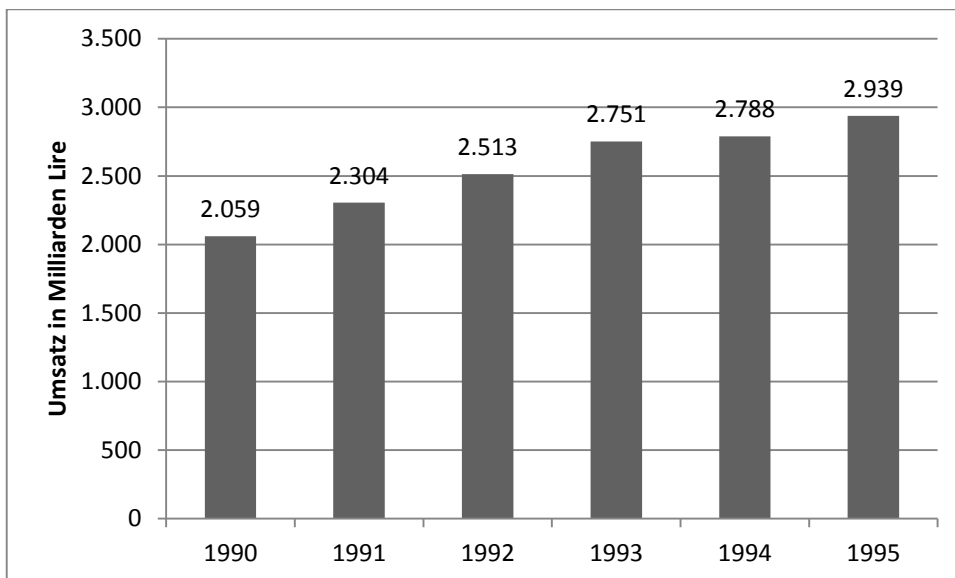


\* Durch Änderung der Wirtschaftszweig-Klasseneinteilung sind die Werte für die Jahre vor 2008 nur bedingt vergleichbar

Quelle: Statistisches Bundesamt. (o.J.).

## Graphiken zur Veranschaulichung des Performance-Vergleiches von ZARA und Benetton

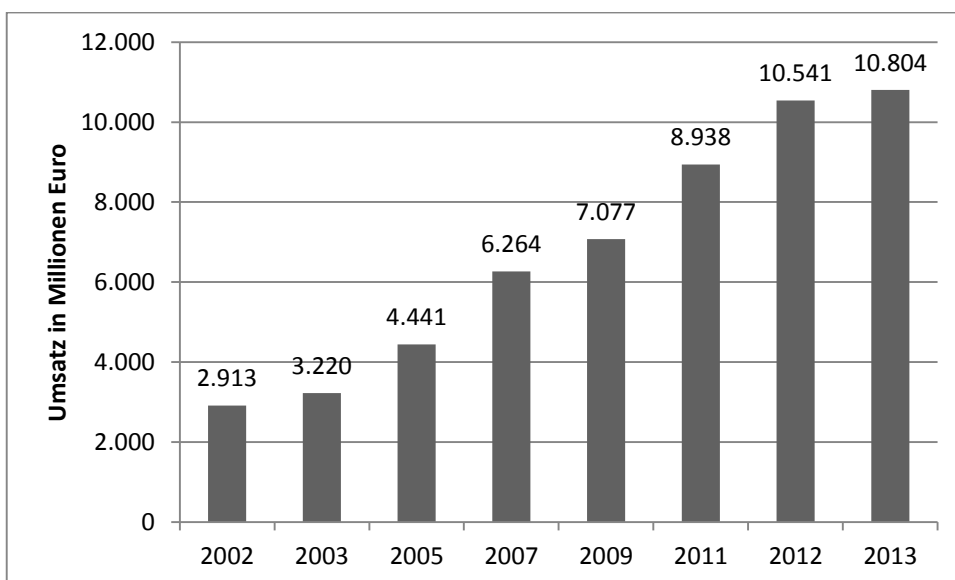
Abbildung 4: Gesamtumsatz Benetton [1990-1995]



\*Lesehilfe: 1EUR = 1936,27 ITL

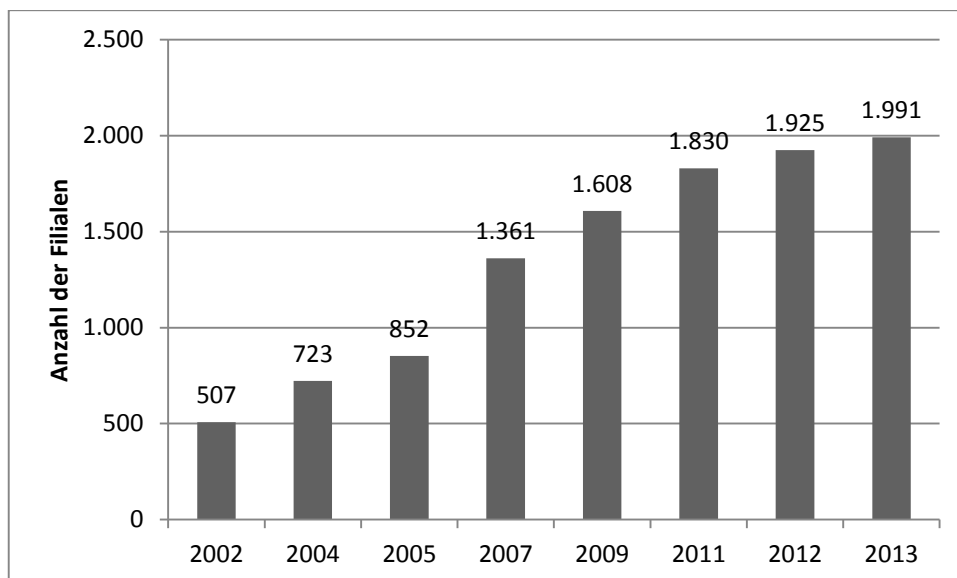
Quelle: The Benetton Group (1995), S. 17.

Abbildung 5: Gesamtumsatz ZARA [2002-2013]



Quelle: Inditex (o.J.).

Abbildung 6: Entwicklung Verkaufsstellen ZARA [2002-2013]



Quelle: Inditex (o.J.).

## Erläuterungen zu Treibern der nachhaltigen Innovation

### 1. Übersicht Kreislaufwirtschaftsgesetz (KrWG)

1. *Zweck des Gesetzes:* Das Gesetz zur Förderung der Kreislaufwirtschaft und Sicherung der umweltverträglichen Bewirtschaftung von Abfällen - Kreislaufwirtschaftsgesetz - (KrWG) vom 24.2.2012 (BGBl. I 212) bezweckt, die Kreislaufwirtschaft zur Schonung der natürlichen Ressourcen zu fördern und den Schutz von Mensch und Umwelt bei der Erzeugung und Bewirtschaftung von Abfällen sicherzustellen (§ 1). Kern der umweltpolitischen Zielsetzung ist die konsequente Vermeidung und Verwertung von Abfällen und damit die Förderung der Kreislaufwirtschaft. Produktion und Konsum sollen so gestaltet werden, dass möglichst wenige Abfälle entstehen, entstandene Abfälle ordnungsgemäß und schadlos verwertet werden und nicht vermeidbare und verwertbare Abfälle umweltverträglich beseitigt werden.

2. *Geltungsbereich:* Es gilt für die Vermeidung, die Verwertung und die Beseitigung von Abfällen sowie für die sonstigen Maßnahmen der Abfallbewirtschaftung, nicht dagegen für die nach dem Lebensmittel- und Futtermittelgesetzbuch (LMGB), dem Milch- und Margarinegesetz, dem Tierseuchengesetz und dem Pflanzenschutzgesetz zu beseitigende Stoffen, für Kernbrennstoffe und sonstige radioaktive Stoffe im Sinn des Atomgesetzes (AtG), bestimmte Abfälle aus Bergbaubetrieben, für in Gewässer oder Abwasseranlagen eingeleitete oder eingebrachte Stoffe sowie für das Aufsuchen, Bergen, Befördern, Lagern, Behandeln und Vernichten von Kampfmitteln (§ 2 II mit weiteren Ausnahmen).

3. *Inhalt:* Das KrWG enthält in § 4 die *Abfallhierarchie*. Danach sind Abfälle in erster Linie zu vermeiden, v.a. durch die Verminderung ihrer Menge und Schädlichkeit. Die weiteren Maßnahmen der Abfallbewirtschaftung sind die Vorbereitung zur Wiederverwendung, das Recycling, die sonstige Verwertung, insbesondere energetische Verwertung und Verfüllung sowie am Ende der Rangfolge die Beseitigung. Diese Pflichtenhierarchie wird ergänzt durch die *Grundpflichten* der Kreislaufwirtschaft (§ 7) sowie durch *Pflichten der öffentlich-rechtlichen Entsorgungsträger* (Abfallentsorgung). Hierzu tritt die sog. *Produktverantwortung*, wonach derjenige, der Erzeugnisse entwickelt, herstellt, be- und verarbeitet oder vertreibt, zur Erfüllung der Ziele der Kreislaufwirtschaft verantwortlich ist (§ 23). Ferner enthält das KrWG Regelungen über die Zulassung von Abfallbeseitigungsanlagen (§§ 34 ff.), eine Verpflichtung der öffentlichen Hand, durch ihr Verhalten zur Erfüllung der Gesetzeszwecke beizutragen (§ 45) sowie eine Abfallberatungspflicht der Entsorgungsträger (§ 46). Überwachungsvorschriften sind in den §§ 47–55 enthalten. Die Bestellung und die Aufgaben des Betriebsbeauftragten für Abfall sind in den §§ 59, 60 geregelt. Regelungen über die Begehung von Ordnungswidrigkeiten im Sinn des KrWG und die Befugnis zur Einziehung befinden sich in den §§ 69, 70. Auf dem KrWG gründen u.a. die Nachweisverordnung vom 20.10.2006 (BGBl. I 2298) m.spät.Änd., die Verpackungsverordnung vom 21.8.1998 (BGBl. I 2379) m.spät.Änd., die Gewerbeabfallverordnung vom 19.6.2002 (BGBl. I 1938) m.spät.Änd.; die Deponieverordnung vom 27.4.2009 (BGBl. I 900) m.spät.Änd., die Verordnung über die Überlassung und umweltverträgliche Entsorgung von Altfahrzeugen (Altfahrzeug-Verordnung (AltfahrzeugV)) vom 21.6.2002 (BGBl. I 2214) m.spät.Änd., die



Verordnung über die Verwertung von Bioabfällen auf landwirtschaftlich, forstwirtschaftlich und gärtnerisch genutzten Böden (Bioabfallverordnung (BioAbfV)) vom 21.9.1998 (BGBl. I 2955) m.spät.Änd.; die Altholzverordnung vom 15.8.2002 (BGBl. I 3302) m.spät.Änd.<sup>226</sup>

## 2. EU-Eco-Label

Das EU Ecolabel wurde im Jahre 1992 von der Europäischen Commission ins Leben gerufen. War zunächst nur die Kennzeichnung von Produkten vorgesehen, so besteht seit dem Jahre 2000 auch die Möglichkeit, Dienstleistungen mit dem EU Ecolabel zu kennzeichnen.

Die Vergabe erfolgt an Produkte und Dienstleistungen, die geringere Umweltauswirkungen haben als Vergleichbare. Mit dem EU Ecolabel soll der Verbraucher die Möglichkeit haben, umweltfreundlichere und gesündere Produkte und Dienstleistungen identifizieren zu können.

Das Spektrum reicht von Reinigungsprodukten über Elektrogeräte, Textilien, Schmierstoffe, Farben und Lacke bis zu Beherbergungsbetrieben und Campingplätzen. Ausgeschlossen von der Vergabe sind zum jetzigen Zeitpunkt Nahrungsmittel, Getränke, Arzneimittel und medizinische Geräte.

Das EU Ecolabel ist in allen 27 EU-Mitgliedsstaaten sowie Norwegen, Island und Liechtenstein anerkannt.

Zeicheninhaber des EU Ecolabels ist die Europäische Commission. Oberstes Gremium ist das European Union Eco-labelling Board (EUEB). Zu seinen Aufgaben gehören die Unterstützung bei der Entwicklung und Überarbeitung der jeweiligen Kriterien für das EU Ecolabel und die Unterstützung bei deren Implementierung. Das EUEB setzt sich zusammen aus Vertretern der einzelnen Mitgliedsstaaten (den Competent Bodies) und weiteren Mitgliedern aus Industrie, Umwelt und Verbraucherverbänden, Gewerkschaften, kleinen und mittleren Betrieben und dem Handel.<sup>227</sup>

---

<sup>226</sup> Definition » Kreislaufwirtschaftsgesetz (KrWG) « | Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.).

<sup>227</sup> EU Ecolabel (2012).

## Darstellungen zur weiteren Erläuterung von Smart Clothes

Abbildung 7: Ausführliche Definition der Anwendungsbereiche von Smart Clothes

<b>Kategorie</b>	<b>Kurzbeschreibung</b>
Wellness, Health & Care	Bekleidung, die das Wohlempfinden des Menschen erhöht, gegen Krankheiten schützt oder sogar heilend wirkt.
Protection & Security	Bekleidung, die die Sicherheit des Individuums stärkt und den Personenschutz erhöht.
Information & Communication	Bekleidung, die die Kommunikationsfähigkeit, sowie die Informiertheit erhöht.
Fashion, Sports & Fun	Bekleidung, die Spaß an der Mode demonstriert, alltagstauglich ist, aber auch bei Sport und Spiel viele funktionelle Vorteile anbietet.
Business, Interaction & Control	Bekleidung, die im Arbeitsumfeld eingesetzt wird und der Corporate Fashion bzw. Dienstbekleidung neue Möglichkeiten eröffnet.

Quelle: Carvajal Vargas (2009), S. 52.